



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MALVIINA METSÄNVIRTA

Esihenkilöiden vuorovaikutus- ja palautekulttuuri kohdeorganisaatiossa

LIIKETALouden JA PALVELULIIKETOIMINNAN KOU-
LUTUSOHJELMA
2020

Tekijä(t) Metsänvirta, Malviina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2022
	Sivumäärä 48	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Esihenkilöiden vuorovaikutus- ja palautekulttuuri kohdeorganisaatiossa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma		
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee palaute- ja vuorovaikutuskulttuuria kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta osiosta ja kvalitatiivisesta tutkimusosiesta. Työssä kartoitetaan kohdeorganisaation esihenkilöiden palaute- ja vuorovaikutuskulttuuria sekä kehittämistarpeita näillä osa-alueilla.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään esihenkilötyötä, vuorovaikutustaitoja ja palautetta. Nämä osa-alueet on valittu tukemaan työn tutkimusosuutta sekä toimeksiantajan toiveita ja lähtökohtia työlle.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosiossa teemahaastateltiin kuutta esihenkilöä kohdeorganisaatiosta. Haastateltavat valittiin eri kaupungeista ja yksiköistä niin, että organisaation nykytilanne saadaan kartoitettua mahdollisimman hyvin ja monipuolisesti.</p> <p>Tulosten perusteella organisaation esihenkilöiden palaute- ja vuorovaikutuskulttuuri oli pääosin hyvällä tolalla, kun taas kehittämistä kaipaisi etenkin toiminnan yhtenäistäminen ja säännöllistäminen, esimerkiksi palautteen annon ja tiimityön ylläpitämisen osalta.</p> <p>Kehittämiskohteita palaute- ja vuorovaikutuskulttuurin yhtenäistämiseksi ja kehittämiseksi tuli ilmi ja näille aiheille on annettu opinnäytetyön lopussa toimenpide-ehdotuksia. Suurimmat kehitystarpeet koskivat palautteen antamisen säännöllisyyden lisäämistä sekä riittävää aikaa esihenkilötyölle.</p>		
<u>Asiasanat</u> vuorovaikutustaidot, palaute, esihenkilötyö		

Author(s) Metsänvirta, Malviina	Type of Publication Master's thesis	Date May 2022
	Number of pages 48	Language of publication: Finnish
Title of publication Superior's communications and feedback culture in the target company		
Degree program Business Administration		
<p>The topic of this thesis is feedback and communications culture in the target company. This thesis consists of theoretical part and qualitative research part. The qualitative research charts out the thoughts of superior's feedback and communications culture and improvement needs in these areas.</p> <p>The theoretical part of this thesis introduces management, communication skills and feedback. These parts support research part and target company's wishes and starting points for this thesis.</p> <p>The qualitative part of this thesis was a theme interview. The interviewee group consisted of eight superior's and they were picked from different cities and profit centers in a way that it is possible to chart out company's present state as good and versatile as possible.</p> <p>The results show that company's feedback and communications culture was mainly good but especially unification and regularity need improvement in the fields of giving feedback and maintaining team work.</p> <p>Improvements for harmonizing company's feedback and communications culture came out and in the end of this thesis has been given the suggestions to improve these topics. The major improvement topics are increasing regularly given feedback and making enough time for superior's work.</p>		
<u>Key words</u> communication skills, feedback, superior's work		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	7
2.2 Tutkimuskysymykset	8
2.3 Viitekehys	8
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA LÄHESTYSMISTAPA	9
3.1 Lähestymistapa.....	9
3.2 Kvalitatiivinen tutkimus ja haastattelu tiedonkeruumenetelmänä	11
3.3 Aineiston käsittely ja analysointi	13
3.4 Tutkimuksen eettisyys.....	14
4 ESIHENKILÖTYÖ.....	15
4.1 Esihenkilön rooli työyhteisössä.....	15
4.2 Esihenkilötyö ja johtaminen.....	16
4.3 Luottamus esihenkilötyössä	17
5 ESIHENKILÖN VUOROVAIKUTUS JA VIESTINTÄ	19
5.1 Vuorovaikutustaidot	19
5.2 Esihenkilöviestintä	20
5.3 Haastavat viestintätilanteet.....	22
5.4 Johtamisviestintä muutostilanteissa	23
6 PALAUTE	25
6.1 Palautteen hyödyt	25
6.2 Palautteen antaminen	26
6.3 Palaute ja motivaatio	28
6.4 Palaute-, tavoite- ja kehityskeskustelu	29
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	32
7.1 Tutkimustulokset.....	32
7.1.1 Vuorovaikutustaidot.....	32
7.1.2 Haastavat tilanteet työyhteisössä.....	33
7.1.3 Tiimityöskentelyn edistäminen	34
7.1.4 Luottamus työyhteisössä	35
7.1.5 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.....	36
7.1.6 PaTa-keskustelussa osallisena.....	38
7.1.7 PaTa-keskustelun pitäminen	39
7.1.8 Motivointi työyhteisössä	40
7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja tarkastelu.....	41

8 PÄÄTELMÄT JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	43
9 LOPUKSI.....	47
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on vuorovaikutustaidot sekä palaute ja työssä käsitellään vuorovaikutustaitojen sekä palautteen annon ja vastaanottamisen kehittämistarpeita ja edistämistä organisaatiossa. Aihe on työyhteisössä ajankohtainen ja organisaation edustaja toivoi tätä aihetta käsiteltäväksi opinnäytetyössä.

Merkityksellisyyden kokemusta työelämässä on mahdollista lisätä hyvällä johtamisella ja esihenkilötyöllä. Mikäli johtamisella onnistutaan luomaan parempi työyhteisö, kannattelee se myös vaikeina aikoina. Merkityksellisyyttä työhön tuo myös palkitsevuus, joka ei tarkoita vain rahallista palkitsemista. Työn palkitsevuutta on mahdollista lisätä myös aineettomasti esimerkiksi palautetta antamalla ja vastaanottamalla, työnresursoinnilla sekä työssä kehittymisen ja oppimisen mahdollistamisen avulla. (Frisk 2020.)

Palautteen antoa ja vastaanottamista sekä vuorovaikutustaitoja tutkimalla ja nykytilannetta kartoittamalla on tarkoitus löytää kohdeorganisaation kehityskohdat. Opinnäytetyössä on tarkoitus löytää näitä kehitystarpeita sekä esittää toimenpide-ehdotuksia, mutta toimeksiantajan vastuulla on tehdä tarvittavia muutoksia toiminnan kehittämiseksi jatkossa parhaaksi katsomallaan tavalla. Organisaatio on kasvanut lähivuosina suuresti ja henkilöstömäärän lisääntyminen on johtanut myös esihenkilötarpeen lisääntymiseen.

Jokaisella meistä on mahdollisuus pyytää palautetta, niin kannustavaa kuin korjaavaa, sekä huomioida palaute ammatillisessa kehittämisessä ja työyhteisön jäsenenä. Työn merkityksellisyys ja palkitsevuus syntyvät ennen kaikkea ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta sekä siitä, millainen fiilis työpaikalla on tehdä töitä yhdessä. Omalla käytöksellä onkin mahdollista luoda erilainen työyhteisö ja pohtimalla millaisen tunnelman tuot huoneeseen tullessasi sisään. (Frisk 2020.)

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantajalle tilaustyönä. Lähtötilanne organisaatiossa ennen tutkimuksen alkamista on se, että viimeisten vuosien aikana organisaatio on kasvanut suuresti ja kasvaneen henkilöstömäärän myötä myös esihenkilöiden tarve on lisääntynyt. Organisaatiossa palaute- ja vuorovaikutustaitojen osalta tarpeen olisi yhdenäistää toimintakäytäntöjä. Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on kartoittaa esihenkilöiden palaute- ja vuorovaikutustaitoja sekä löytää ne asiat, joissa tuen tarve on suurin.

Aiemmin tehdyt henkilöstökyselyt sekä organisaatiossa tehty kysely esihenkilöille osoittivat, että esihenkilöt kaipaavat eniten tukea ja apua juuri palautteeseen sekä vuorovaikutustaitoihin liittyen. Yhdessä toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelun pohjalta päädyttiin aiheeseen vuorovaikutustaidot sekä palaute. Tutustuin itsenäisesti ja keskustelin myös toimeksiantajan kanssa syksyllä 2020 organisaatiossa esihenkilöille tehdyn kyselyn tuloksiin ja näiden tulosten pohjalta etenkin palaute- ja vuorovaikutustaitojen kehittämistarve nousi esiin.

Opinnäytetyön konkreettisena sivutuotoksena on tarkoitus luoda tavoite- ja kehityskeskustelupohja sekä esihenkilöille tarkoitettu ohjeistus kehityskeskusteluun valmistautumiselle. Näin kaikilla esihenkilöillä olisi samanlainen lähtötilanne pitää tavoite- ja palautekeskusteluja samanlaisen lomakkeen pohjalta sekä esiohjeistuksen perusteella.

Opinnäytetyön tutkimusosion avulla pyritään saavuttamaan ja saamaan lisää tietoa esihenkilöiden tuen tarpeesta palautteen antoon sekä vuorovaikutustaitoihin liittyvistä asioista. Opinnäytetyön lopullinen tuotos onkin valmis tavoite- ja palautekeskustelupohja, joka olisi rakennettu kohdeorganisaatioon sopivaksi sekä palaute kehittämishetokuksista ja konkreettisista kehitystoimenpiteistä, jotka ovat tutkimuksessa tulleet ilmi.

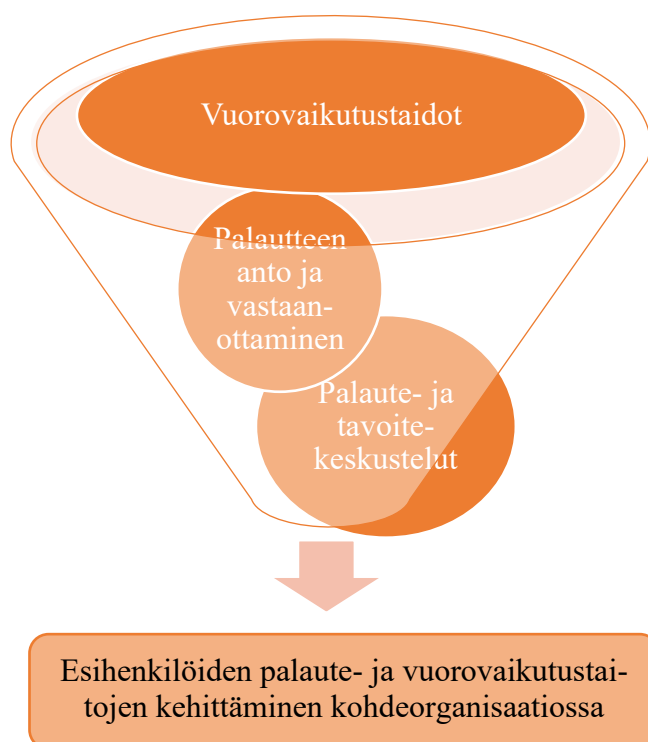
2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset opinnäytetyössä ovat:

1. Miten saadaan kehitettyä organisaation esihenkilöiden vuorovaikutustaitoja?
2. Millä keinoin saadaan yhtenäistettyjä palautekulttuuria organisaatiossa?
3. Millainen palaute- ja kehityskeskusteluohjaus tukisi parhaiten esihenkilöä palautteenannon sekä vuorovaikutuksen yhtenäistämässä sekä kehittämässä?

2.3 Viitekehys

Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat vuorovaikutustaidot, palaute sekä palaute- ja tavoitekeskustelu. Kohdeorganisaatiossa niin sanotusta kehityskeskustelusta puhutaan nimellä palaute- ja tavoitekeskustelu, joten käytän sitä termiä myös tässä opinnäytetyössä. Viitekehys kuvaa näiden asioiden kehittämistä, jolloin kokonaisuutena opinnäytetyön tavoitteena on palaute- ja vuorovaikutustaitojen edistäminen kohdeorganisaatiossa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA LÄHESTYSMISTAPA

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa paremmin ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat erityyppiset haastattelut. Opinnäytetyöhön on valikoitunut tapaustutkimus lähestymistavaksi ja tapaustutkimuksen tavoitteena onkin tuottaa kehittämissuhteita sekä -ideoita. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä ja tilanteessa. Opinnäytetyössä on viitteitä myös konstruktivisesta tutkimuksesta ja konstruktivinen tutkimus soveltuukin hyvin lähestymistavaksi, kun tarkoituksena on luoda jokin konkreettinen tuotos, kuten uusi tuote, järjestelmä tai malli. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52-53, 66; Rope 2005, 423; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

3.1 Lähestymistapa

Tämän työn lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, sillä tarkoituksena on tuottaa tietoa tässä hetkessä tapahtuvista asioista, jotka on tutkimuksessa rajattu käsiteltäviin pääteemoihin. Tapaustutkimuksen avulla pyritään löytämään syvällistä tietoa aihealueesta kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla.

Tapaustutkimuksen tavoitteena onkin tuottaa kehittämissuhteita sekä -ideoita. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä ja tilanteessa. Tavoitteena on saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta asiasta vähän. Kehittämissuhteissa on tarkoitus tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52-53.)

Tapaustutkimus on intensiivistä, yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapahtumasta tai pienestä joukosta tapauksia. Tyypillistä on, että tutkittavana on yksittäinen tapaus tai joukko tapauksia, joissa kohteena on yksikkö tai ryhmä. Tavoitteena on kuvata näitä ilmiöitä omassa ympäristössään ja tutkimus on kokonaisvaltaista sekä systemaattista. Tutkija pyrkii ymmärtämään kohteen kokonaisuutena. Tapaustutkimus on luonteva

tutkimustapa lähestyä käytännön ongelmia sekä samalla tarkastella ja kuvailla ongelmia. (Kajaanin ammattikorkeakoulun www-sivut 2022.)

Tapaustutkimus lähestymistapana pyrkii syvällisesti ymmärtämään kehittämisen kohdetta ja esimerkiksi työntekijöiden välisiä suhteita sekä toimintaa yrityksessä. Tapaustutkimuksessa kohteita onkin usein vähän, usein vain yksi. Tutkittava tapaus voikin olla esimerkiksi ihmisryhmä, organisaatio, tapahtuma tai toiminto. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 53.)

Tapaustutkimuksessa lähdetään usein liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta ja kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on yleensä jonkinlaista aiempaa tietoa, joka mahdollistaa alustavan kehittämistyön määrittelyn. Tapaustutkimuksen tyypillisin piirre onkin, että monenlaisten menetelmien avulla saadaan monipuolinen ja syvälinen sekä kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 54-55.)

Tapaustutkimus voidaan toteuttaa niin määrällisillä kuin laadullisilla menetelmillä, vaikka se liitetään erityisesti laadulliseen tutkimukseen sekä menetelmiin. Erilaisia haastatteluja käytetäänkin usein tiedonkeruumenetelmänä tapaustutkimuksessa, sillä tapaustutkimus liitetään usein ihmisten toimintaan ja sen tutkimiseen. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, jota on mahdollista soveltaa monin eri tavoin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 54-55.)

Opinnäytetyössä on viitteitä myös konstruktiiivisesta tutkimuksesta, sillä tarkoituksena on luoda opinnäytetyön lisätuotteena palaute- ja kehityskeskustelulomake sekä esiohjeistus esihenkilöille lomakkeen käyttöön liittyen.

Konstruktiiivinen tutkimus soveltuukin hyvin lähestymistavaksi, kun tarkoituksena on luoda jokin konkreettinen tuotos, kuten uusi tuote, järjestelmä tai malli. Tuotoksen on tarkoitus olla uusi ja aiempaa parempi ratkaisu johonkin todelliseen ongelmaan. Konstruktiiivisen tutkimuksen tarkoituksena pyritään ratkaisemaan jokin käytännön ongelma ja kyse on lähestymistavasta, joka pyrkii muuttamaan organisaation käytänteitä sekä toimintaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 66.)

Tässä työssä tapaustutkimuksen avulla tutkitaan kohdeorganisaation esihenkilöiden tietotaitoa nykytilanteessa palautteen ja vuorovaikutuksen osalta. Kohteena on koko organisaatio ja sen yksiköt ja esihenkilöjä haastatellaan eri yksiköistä. Tarkoituksena on tutkia yrityksen toimintakulttuuria ja löytää uusia kulmia sekä kehityskohtia toiminnan eteenpäin viemiseksi. Tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää ja teemahaastattelujen avulla hankitaan tietoa. Teemahaastatteluissa apuna on kysymysrunko, mutta haastattelutilanteessa pyritään siihen, että tilanne on rento sen sijaan että haastattelu käytäisiin juuri kysymysten mukaisessa järjestyksessä.

3.2 Kvalitatiivinen tutkimus ja haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa paremmin ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Se vastaa yleensä kysymykseen miksi ja miten. Käytetyimmät tiedonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat ryhmäkeskustelut, yksilö- tai syvähaastattelut ja havainnointitutkimukset, ja näitä menetelmiä on mahdollista käyttää myös eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ratkaisemiseksi. (Rope 2005, 423; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Kvalitatiivinen tutkimus hyödyntää psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja. Selvittämällä kohderyhmän arvot ja asenteet tai tarpeet ja odotukset on mahdollista ymmärtää paremmin esimerkiksi, minkä vuoksi kuluttaja valitsee tietyn tuotteen tai reagoi mainontaan tietyllä tavalla. Tutkimusmenetelmä sopii myös hyvin toiminnan kehittämiseen tai vaihtoehtojen etsimiseen. (Heikkilä 2008, 16.)

Haastattelun toimiessa tiedonkeruumenetelmänä on helpompi saada esiin vastausten takana piileviä motiiveja sekä vastaaja tarkentamaan kysymyksiä. Haastattelussa onkin mahdollista myös nähdä ei-kielellisiä vihjeitä, jotka auttavat ymmärtämään vastauksia ja sanojen merkityksiä paremmin. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista muunnella ja haastattelu onkin joustava menetelmä, jolloin se sopii moniin tutkimustarkoituksiin. Haastattelun idea on yksinkertainen, kun haluamme tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii kyseisellä tavalla, jolloin on järkevintä kysyä asiaa häneltä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.)

Haastattelumenetelmiä on erilaisia ja haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi vaatii pohdintaa siitä, minkälaista haastattelua suunnitellaan, johon vaikuttaa se, millaista tietoa tarvitaan. Suurimmat erot liittyvät haastattelun strukturointiin eli siihen, miten kiinteästi kysymykset muotoillaan ja minkä verran haastattelijä voi joustaa haastattelutilanteessa. Haastattelussa etu on myös ennen kaikkea joustavuus ja haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, selventää ilmausten sanamuotoa, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan eli tiedonantajan kanssa. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman laajasti tietoa halutusta asiasta ja tällöin onkin perusteltua antaa myös haastattelukysymykset tai aiheet tiedonantajille etukäteen, jotta he voisivat tutustua kysymyksiin, teemoihin tai vähintään aiheeseen ennen haastattelutilaisuutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Teemahaastattelun osalta nimi kertoo haastattelun olennaisimman piirteen eli oleellista ei ole niinkään kysymykset vaan se, että haastattelu etenee keskeisten teemojen mukaan. Teemahaastattelu ottaakin huomioon sen, että ihmiset tulkitsevat asioita eri tavalla ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, kuten myös merkitykset, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa ei kuitenkaan voi kysyä mitä tahansa, vaan haastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti. Teemahaastattelussa haastattelutilanteessa esiin nostettavat teemat ovat tarkoin edeltä käsin pohdittuja ja määriteltyjä ja teemahaastattelu on keskustelua, jonka tarkoitus on etukäteen päätetty. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48; Tilastokeskuksen www-sivut 2020; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, jolloin aiheeseen on mahdollista syventyä paremmin. Tiedonkeruumenetelmänä työssä on haastattelu ja tarkoituksena on, että organisaation esihenkilöistä noin puolet osallistuvat haastatteluihin. Haastattelujen avulla pyritään saamaan riittävästi tutkimustietoa aiheeseen liittyen ja teemahaastattelussa, jossa on läsnä vain haastattelijä ja haastateltava, on mahdollista puhua myös luottamuksellisesti mieleen tulevista asioista.

Tutkimukseen valitun teemahaastattelun avulla saadaan haastattelutilanteessa teemojen kautta asetettua tietyt raamit, mutta haastattelija ei kuitenkaan johdattele keskustelua tiukan kysymyksenasettelun avulla. Tutkimusvaiheessa kaikille haastateltaville lähetetään etukäteen tieto haastattelussa käsiteltävistä kysymyksistä ja aihepiiristä, jotta heillä on halutessaan mahdollisuus valmistautua aiheeseen.

Tutkimukseen valitut esihenkilöt työskentelevät eri tyyppisissä tehtävissä, organisaation eri toimipisteissä ja kaupungeissa. Tällä rajauksella on pyritty siihen, että kaikkien esihenkilöiden ääni saadaan kuuluviin ja haastatteluissa ilmi tulleet asiat ovat mahdollisimman moniulotteisia, jotta toiminnasta saadaan kattavin mahdollinen tieto. Haastateltavat ovat valikoituneet organisaation eri yksiköistä ja toimipisteistä niin, että kaikki yksiköt on huomioitu.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Kun aineisto on kerätty, se tarkistetaan ja tarkistusvaiheessa käydään vastaukset läpi sekä tarvittaessa hylätään esimerkiksi puutteelliset vastaukset tai tulokset. Joissakin tapauksissa aineistoa joudutaan täydentämään keräämällä sitä lisää. (Opinkirjon [www-sivut 2022](#).)

Aineiston analysointi voi pyrkiä joko selittämiseen tai ymmärtämiseen ja ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa on usein tavoitteena tehdä päätelmiä. Aineiston analysoinnissa ja analysoituja tuloksia voi verrata teoriapohjaan johtopäätöksiä tehdessä. (Opinkirjon [www-sivut 2022](#).)

Laadullisissa menetelmissä aineistoon tutustutaan ensin perusteellisesti ja aineistosta poimitaan asioita, jotka nousevat selkeästi esille tai toistuvat muutoin. Havaintoja kootaan usein teemojen alle, ja teemat voivatkin löytyä suoraan aineistosta tai ne voivat tulla tutkimuksen teoriaosuudesta. (Opinkirjon [www-sivut 2022](#).)

Tässä tutkimuksessa aineisto käsitellään ja analysoidaan välittömästi haastattelujen jälkeen, niin että haastattelija tekee haastattelutilanteessa muistiinpanot haastattelusta ja kirjaa vastaukset auki jokaisen haastattelun jälkeen. Kaikki haastattelut tehdään

etänä. Tähän vaihtoehtoon on päädytty siitä syystä, että haastateltavat ovat eri kaupungeissa ja toimipisteissä kuin haastattelija.

3.4 Tutkimuksen eettisyys

Tieteen etiikalla tarkoitetaan usein niiden eettisten kysymysten tarkastelua, jotka nousevat esiin tutkimuksen suorittamisen eri vaiheissa, kuten suunnittelussa, menetelmien valinnassa, aineiston kokoamisessa sekä julkaisemisessa, tai kysymykset, jotka liittyvät tutkittavan kohteen erityislaatuun. Tieteen ja sen tuottaman tiedon luonne määrää pitkälti, mitä tutkimuksen avulla saadaan aikaan. (Karjalainen, Launis, Pelkonen & Pietarinen 2002, 46.)

Tutkimuksessa yksityisyyden kunnioittaminen tarkoittaa sitä, että ihmisillä itsellään on oikeus määrätä mitä tietoja he antavat tutkimuskäyttöön. Se tarkoittaa myös sitä, että tutkimustekstejä ei saa kirjoittaa niin, että yksittäiset tutkittavat olisivat tunnistettavissa. Tietosuoja tarkoittaa ihmisten yksityisyyden kunnioittamista ja suojelemista oikeudellisia säännöksiä noudattavin periaattein ja jokaisen tutkijan velvollisuus on noudattaa tätä tietosuojaan liittyvää lainsäädäntöä. (Kuula 2006, 64.)

Tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä suoraan tutkittavalta monin eri tavoin, kuten kirjekyselyllä, haastattelulla, videoiden tai internetin avulla. Kaikissa tapauksissa tutkittavalle tulee kuitenkin antaa tietoa tutkimusaineiston käytöstä. (Kuula 2006, 99.)

Tutkija tarvitsee työssään ammattitaitonsa lisäksi myös eettisiä periaatteita, sääntöjä, normeja ja arvoja. Tutkijaa koskevatkin samat eettiset periaatteet kuin muitakin ihmisiä, ja kysymys onkin silloin siitä, miten hän toteuttaa eettisiä vaatimuksia niissä toiminnoissa, joita tieteen harjoittamiseen sisältyy. (Karjalainen, Launis, Pelkonen & Pietarinen 2002, 58.)

Tässä tutkimuksessa eettisyys otetaan huomioon kertomalla haastateltaville haastattelun tarkoitus ja tavoitteet sekä informoidaan heitä materiaalin käytöstä. Haastattelija kirjaa haastattelut auki niin, ettei yksittäisiä henkilöitä ole mahdollista tunnistaa tekstistä ja kun puhtaaksi kirjoitettu teksti valmistuu, hävitetään haastattelun aikana tehdyt

muistiinpanot asianmukaisesti. Haastateltaville myös kerrotaan keskustelun olevan luottamuksellista sekä kerrotaan, miten haastattelujen materiaali käsitellään, ilman että heitä voi tunnistaa lopullisessa työssä.

4 ESIHENKILÖTYÖ

Seuraavan luvun tarkoituksena on kuvata esihenkilön työtä sekä työnkuvaa ja velvollisuuksia työyhteisössä. Järvisen (2001, 24) mukaan hyvä esihenkilötyö herättää luottamusta ja turvallisuutta työntekijöissä ja esihenkilön tulisikin toimia kiinnostuneena työyhteisöä kohtaan, kuten kuuntelemalla erilaisia mielipiteitä, toiveita sekä huolia.

4.1 Esihenkilön rooli työyhteisössä

Johtajuus merkitsee esimerkillisyyttä ja esihenkilön pitää näyttää mallia siitä, miten työpaikalla toimitaan ja käyttäydytään. Henkilöstö ajattelee niin, että jos esihenkilö ei itse toimi organisaation yleisten arvojen, ohjeiden tai määräysten mukaisesti, ei työntekijöiltäkään sitä voi odottaa. Esihenkilöllä ei ole perusteita vaatia täsmällistä, ystävällistä tai rehellistä käyttäytymistä alaisiltaan, jos hän ei itsekään toimi niin. (Järvinen 2011, 144.)

Esihenkilön tulee toimia ammatillisesti. Esihenkilö vastaa siitä, että hänen johtamansa yksikkö tai ryhmä toimii tuloksettaasti ja ihmiset tekevät työnsä tavoitteiden, ohjeiden sekä laatuvaatimusten mukaisesti. (Järvinen 2011, 145.)

Luotettavaa esihenkilöä on helppo lähestyä. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset sekä riittävä keskinäinen vuorovaikutus. Hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot omaava esihenkilö osaa ottaa huomioon ja tiedostaa väärinymmärrysten mahdollisuuden sekä varmistaa yhteisen ymmärryksen syntymistä esimerkiksi kysymyksin ja tarkennuksin. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40-41; Aarnikoivu 2010, 72.)

Oikeudenmukaisuus on myös vahvasti johtajuuteen liittyvä asia, joka kuuluu ammatilliseen käyttäytymiseen. Työntekijät odottavat, että esihenkilö kohtelee kaikkia tasapuolisesti, ja jotta esihenkilö pystyy kohtelemaan kaikkia tasapuolisesti, tulee hänen ylittää ammatillisessa roolissa työntekijöihin kohdistuvat sympatiat ja antipatiat. Esihenkilön tulee myös muistaa, ettei työntekijä ansaitse erioikeuksia tai -vapauksia, vaikka hän olisi työssään muita parempi tai osaavampi. Jotta esihenkilö pystyy toimimaan oikeudenmukaisesti, tulee olla selkeät pelisäännöt ja ohjeet, joiden mukaan kaikkien pitää toimia. (Järvinen 2011, 147.)

Esihenkilö saa olla työssään myös aito ja uskaltaa toimia ja johtaa omana itsenään, omalla persoonallisella tavallaan. Ilman esihenkilön aitoutta johtajuus voi vaikuttaa alaisten silmissä keinotekoiselta roolilta, jota esihenkilö yrittää esittää. Aitous antaa esihenkilölle luvan olla vain ihminen, mutta vaatii myös rohkeutta olla oma itsensä sekä luottaa omaan auktoriteettiinsa sekä tapaansa johtaa. (Järvinen 2011, 148.)

4.2 Esihenkilötyö ja johtaminen

Esihenkilön työ on palvelutehtävä ja esihenkilö palveleekin yritystään, sen johtoa, alaisiaan sekä kollegoitaan saavuttamaan yhdessä haluttuja tuloksia, niin kilpailukyvyyn, tuottavuuden ja hyvinvoinninkin suhteen. Olennaisia esihenkilön työnkuvaan kuuluvia asioita on henkilöstön työmotivaation luominen sekä työtyytyväisyyden mahdollistaminen. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia siitä, että työnteon edellytykset ovat jatkuvasti kunnossa ja hänen velvollisuutensa on ylläpitää järjestystä, jotta työyhteisön on mahdollista toimia tavoitteellisesti. (Järvinen 2006, 27; Saarikoski 2006, 26.)

Esihenkilö vaikuttaa eniten työntekijöiden työssä viihtymiseen ja täten esihenkilön on tärkeää muodostaa käsitys siitä, mikä hänen tehtävänsä on työyhteisössä. Monet esihenkilöt laiminlyövät johtamistehtävänsä, mikä aiheuttaa usein hyvin kielteiset seuraamukset työyhteisölle. (Järvinen 2006, 13; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 157.)

Onnistumisen lähtökohta hyvälle esihenkilölle on se, että johtaja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää aktiivisesti siihen liittyvää valtaa työyhteisön parhaaksi. Esihenkilöllä tuleekin olla halua kuunnella ja hyödyntää henkilöstönsä

osaamista, mutta tarpeen tullen esihenkilön tulee pystyä tekemään selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2006, 13.)

Hyvän johtajan tulee olla sekä taustalla oleva delegoija ja aktiivinen sekä määrätietoinen johtaja. Keskustelun avulla esihenkilö pystyy välittämään tietoa, motivoimaan sekä ylläpitämään avointa ilmapiiriä työyhteisössä. Esihenkilön tulee tehdä päätöksiä ja ratkaisuja omatoimisesti, toisinaan kuulematta henkilöstöään. (Järvinen 2006, 16.)

Johtajat, jotka piileskelevät työhuoneessaan, eivät ole enää kehityksessä mukana, kun taas hyvä esihenkilö liikkuu henkilöstönsä parissa ja osoittaa kiinnostustaan alaistensa työhön. Esihenkilötyön ja johtamisen ydin onkin suhde muihin ihmisiin. Kokemus suhtautumisesta konkretisoituu esihenkilön tavassa kohdella omaa tiimiään ja kollegojaan. Osoittaako hän omalla toiminnallaan arvostusta ja luottamusta? Oikeudenmukainen ja arvostava vuorovaikutus motivoivat työntekijää tekemään tulosta, kun taas välinpitämätön ja epäasiallinen kohtelu lannistavat. Tämän vuoksi esihenkilön vuorovaikutustaidot voivat olla tiimin tavoitteiden toteutumisessa ratkaiseva tekijä. (Järvinen 2006, 16; Kuusela 2013, 40.)

Esihenkilö, joka toimii kiinnostuneena työyhteisöä kohtaan, kuten kuuntelee työyhteisön erilaisia mielipiteitä, toiveita ja huolia, herättää työntekijöissä luottamuksen ja turvallisuuden tunteen. Periaate on, että esihenkilö pystyy toimimaan ja säilyttämään hermonsä myöskin sellaisessa tilanteessa, jossa häntä provosoidaan. Esihenkilön tulee ymmärtää, että työyhteisössä myös negatiiviset tunteet, kuten ärtymys ja pettymys, ovat normaaleja. (Järvinen 2001, 24.)

4.3 Luottamus esihenkilötyössä

Luottamus on olennainen tekijä kaikkien ihmisten arjessa, niin kotona, töissä kuin vapaa-ajallakin. Luottamus onkin yleensä myös huomaamaton tekijä, sillä ihmiset ottavat sen valinnoissaan vaistomaisesti huomioon, siksi se vaikuttaakin heidän päätöksiinsä, käyttäytymiseen sekä valintoihin. (Harisalo & Miettinen 2010, 23.)

Luottamus johdon ja esihenkilöiden välillä parantaa ihmisten sitoutumista organisaatioon lisäten työhyvinvointia. Luottamuksen kautta syntyy vähemmän kustannuksia uusista rekrytoinneista sekä perehdyttämisestä ja sairaustyöpäivistä. Hyvin motivoituneet ihmiset ovat myös tehokkaampia, kun halu sekä motivaatio ovat kunnossa. Kustannuksilla ja luottamuksella onkin suora yhteys toisiinsa. Jos esihenkilö ei luota johdettavaansa, vaan seuraa ja valvoo tarkasti valtuuttamisen sijaan, kasvavat kustannukset, joita tällainen jatkuva tarkkailu synnyttää. Myös johdettava kokee luottamuksen puutetta, jolloin hänen tehtäviensä tekemiseen sitoutunut aika lisääntyy. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11.)

Yksilön persoonallisuus säätelee mahdollisuutta luottavaisuuteen, toinen työntekijä luottaa luonnostaan helposti työympäristönsä hyviin aikeisiin, kun taas toinen on tilanteessa kuin tilanteessa epäileväinen. Toisaalta luottamuksen syntymiseen vaikuttaa myös esihenkilön toiminta, sillä mitä enemmän esihenkilö antaa organisaatiota ja omaa työtä koskevaa tietoa, sitä enemmän työntekijän on mahdollista luottaa esihenkilöön. Jos esihenkilöön luotetaan, on helppo uskoa hyvää myös koko organisaatiosta ja esihenkilö edustaakin koko organisaatiota luottamuksen kokemisen kannalta. (Keskinen 2005, 81.)

Luotettavaa esihenkilöä on helppo lähestyä, mikä rakentaa aktiivisuutta esihenkilöalaisyhteisössä, ja tämä puolestaan syventää molemminpuolista luottamusta. Luottamusta voikin pitää jopa tärkeimpänä perustekijänä johtajuudessa. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset sekä riittävä keskinäinen vuorovaikutus. Luottamus rakentuu parhaiten yhteisissä kohtaamisissa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40-41.)

5 ESIHENKILÖN VUOROVAIKUTUS JA VIESTINTÄ

Luvussa viisi käsitellään vuorovaikutustaitoja sekä viestintää etenkin esihenkilöviestinnän ja työelämän haastavien viestintätilanteiden näkökulmasta. Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan kykyä ja halua vaihtaa ajatuksia, mielipiteitä, kokemuksia tai tekoja toisten kanssa sekä toimia yhdessä. Hyvä esihenkilö hallitsee viestinnän sekä vuorovaikutuksen ja panostaa viestintä- ja vuorovaikutustaitojensa kehittämiseen. Esihenkilö tiedostaa myös, että esihenkilötyössä vaadittava viestintä on moniulotteista ja haastavaa. (Aarnikoivu 2010, 72; Suomen Mielenterveys ry:n www-sivut 2022.)

5.1 Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan kykyä ja halua vaihtaa ajatuksia, mielipiteitä, kokemuksia tai tekoja toisten kanssa sekä toimia yhdessä. Keskeistä vuorovaikutustaidoille onkin vastavuoroisuus, molemmat tai kaikki osapuolet antavat oman panoksensa yhteiseen keskusteluun. Myönteisenä vuorovaikutuksena voidaan pitää läsnäolon sekä kuuntelun taitoja, rohkaisua ja kannustamista, myönteistä palautetta sekä huomioimista. (Suomen Mielenterveys ry:n www-sivut 2022.)

Vuorovaikutusta on mahdollista oppia ja vuorovaikutustilanteita on hyvä harjoitella. Vuorovaikutuksessa auttaa toisten kunnioittaminen sekä kyky eläytyä heidän asemaansa. Onkin tärkeää pohtia miten eri tilanteissa voi ottaa toiset huomioon, sillä toisen kuunteleminen on osa vuorovaikutusta. Vuorovaikutus ei olekaan pelkkää puhetta, sillä niin äänensävyämme, eleemme, ilmeemme kuin kehomme kertovat siitä, miten suhtaudumme tilanteisiin ja toisiin ihmisiin. Sanaton vuorovaikutus täydentää puhetta ja voi toisinaan korvata sanat kokonaan. (Opetushallituksen www-sivut 2022.)

Vuorovaikutus vaikuttaaakin positiivisesti muun muassa motivaatioon, työtyytyväisyyteen, urakehitykseen, työpaikan tulokseen sekä hyvinvointiin. Hyvä vuorovaikutus näkyy myös vähentyneenä stressinä yksilötasolla sekä organisaatiotasolla organisaation kehittymisenä. Vuorovaikutustaidot ovatkin tärkeitä työelämätaitoja. (Ukko.fi www-sivut 2022.)

5.2 Esihenkilöviestintä

Viestintä on periaatteessa hyvin yksinkertaista, sillä se koostuu ideasta eli siitä mitä viestitään, viestin välittämisestä jonkun kanavan, kuten sähköpostin tai tiedotteiden, kautta sekä viestin tulkinnasta, joka on viestin seurauksena syntyvä mielikuva. Hyvä esihenkilö hallitsee viestinnän sekä vuorovaikutuksen ja panostaa viestintä- ja vuorovaikutustaitojensa kehittämiseen. Esihenkilö tiedostaa myös, että esihenkilötyössä vaadittava viestintä on moniulotteista ja haastavaa. Hänen tulee tunnistaa kuhunkin tilanteeseen sisältyvät viestinnälliset haasteet ja esihenkilö osaa tehdä valintoja sen suhteen mitä hän sanoo ja mitä hän jättää sanomatta. (Stenvall & Virtanen 2007, 60; Aarnikoivu 2010, 72.)

Käytännössä esihenkilöviestintään kuuluu jokapäiväisessä esihenkilötyössä vaadittavat taidot, kuten työn organisointiin, delegointiin tai alaisten kuuntelemiseen sekä ymmärtämiseen liittyvät asiat. Esihenkilöviestinnän yhteydessä on hyvä pohtia sitä, millaista käytännön viestintää ja viestinnän ymmärtämistä eri tilanteissa tarvitaan. (Puro 2002, 13-14.)

Jotta esihenkilö pärjää muutoksissa työelämässä, tulee hänen hankkia taitoja siinä selviytymiseen sekä sen johtamiseen. Esihenkilö tarvitsee muutoksissa erilaisia taitoja, jotka auttavat häntä muutoksen vaiheissa työntekijöiden kanssa toimiessa. Esihenkilön taidoilla onkin ratkaiseva merkitys siinä, miten tehokkaasti yritys saa vietyä muutoksia eteenpäin ja saa niistä todellista hyötyä. (Pirinen 2014.)

Viestinnän haaste on siinä, että viestin vastaanottamiseen vaikuttaa aina vastaanottaja omien tulkintojensa kanssa. Vastaanottaja saattaa tulkita viestin täysin eri tavalla kuin lähettäjä on tarkoittanut. Tämän vuoksi hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot omaava esihenkilö osaa ottaa huomioon ja tiedostaa väärinymmärrysten mahdollisuuksien sekä varmistaa yhteisen ymmärryksen syntymistä esimerkiksi kysymyksin ja tarkennuksin. (Aarnikoivu 2010, 72.)

Kirjoittaessa käytämme lähinnä sanallista viestintää, jolloin lukija näkee ajatuksemme käyttämistämme sanoista. Muita seikkoja arvioinnissa on viestintävälineen,

esimerkiksi sähköpostin, kännykän tai perinteisen kirjeen käyttö, puhuttelun tapa sekä millainen tekstin ulkoasu on. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11-12.)

Kohderyhmä ja tavoite vaikuttavat suuresti viestin sisältöön ja muotoon, eli mitä sanomme ja miten asia esitetään. Mitä onnistuneemmin kuulijaa ja lukijaa puhutellaan, sitä paremmin he kuuntelevat. Jokaisella viestillä on tavoite ja tavoitetta ei läheskään aina kirjata mihinkään vaan viestijän tulee selvittää se. Onnistunut viestintä on aina kahden osapuolen välistä yhteistyötä ja tämän vuoksi on olennaista tietää, millaisen henkilön kanssa on tekemisissä. Useimmissa työelämän viestintätilanteissa mukana onkin useampi henkilö ja tämän vuoksi on olennaista selvittää, mikä yhdistää henkilöt ryhmäksi. Vastaanottajan asemaan asettautuminen edistää aina asian välittymistä ja parantaa sen muistamista. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2012, 12, 33, 40.)

Jokainen viestintätilanne on ainutkertainen ja kannattaakin siitä syystä nähdä hieman vaivaa ja puhua juuri tämän kertaisille kuulijoille. Kohdentamisesta on kyse myös silloin, jos käytetään valmista tekstipohjaa, mutta se muokataan lähetettävän henkilön mukaan. Jotta viestin kohdentaminen olisi helpompaa, jo suunnitteluvaiheessa olisi hyvä selvittää viestin vastaanottajista seuraavia tietoja: ikä, sukupuoli, koulutus ja kulttuuritausta. Näiden avulla on mahdollista viestiä vakuuttavasti ja niin, että virhemarginaali olisi mahdollisimman pieni. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2012, 34-35.)

Esihenkilöviestinnässä yhdistyykin monet viestinnän ulottuvuudet ja yhä useammin esihenkilöviestintä on sähköisessä muodossa, sähköpostin tai verkkopohjaisten järjestelmien kautta tapahtuvaa tai tekstiviestein. Kuitenkin Puron (2002, 14) mukaan esihenkilöviestinnän ydin on perinteisellä tavalla kasvokkain keskustelu muista mahdollisuuksista huolimatta. Viestinnän tehtävänä on tukea yrityksen liiketoimintaa. Suunniteltu yritysviestintä tukee yritystä itseään kaikkein eniten ja suunniteltu viestintä hyödyttää yritystä niin sisäisen kuin ulkoisen viestinnän osalta. Esihenkilön tuleekin selkeästi viestiä alaisilleen niin koko yrityksen, kuin eri osastojenkin tavoitteet, ja toisaalta mahdollistaa työntekijöiden avoin viestintä johdolle ja esihenkilöilleen omista toiveistaan, tavoitteistaan ja mahdollisista ongelmistaankin. (Honkala, Järvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 183; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 91.)

5.3 Haastavat viestintätilanteet

Viestinnän vältteleminen, viestinnän pelko ja ujous ovat epävarmuuden ohella laajasti tutkittuja kysymyksiä viestintätieteissä. Kuitenkin keskeistä aiheissa on se, ettei niitä voi täysin välttää työelämässä ja epävarmuustekijöitä jää aina jäljelle, vaikka esihenkilö tekisi mitä, ja työelämä tuokin eteen tilanteita, jotka tuntuvat epämiellyttäviltä ja jopa pelottavilta. (Puro 2002, 129.)

Työpaikalla työyhteisön sisällä esihenkilön ja alaisen kohtaamat pelot ovat usein eri luonteisia. Esihenkilöllä on kuitenkin usein pelon paikkoja enemmän, sillä esihenkilön työnkuvaan kuuluu erilaisten keskustelujen lisäksi paljon esiintymisiä. (Puro 2002, 129.)

Kuitenkin usein alaiset pelkäävät keskusteluja esihenkilöidensä kanssa. Organisaatiossa ylempänä olevan henkilön pelkkä läsnäolo lisää viestintää kohtaan negatiivisia tunteita. Esihenkilön läsnäolo vaikuttaa tilanteisiin yleensä huolestumista lisäävästi ja alaiset alkavat kiinnittää aiempaa enemmän huomiota siihen, mitä he näyttävät ja millaista kieltä he käyttävät, vaikka aiemmin he ovat olleet välinpitämättömiä kyseisen asian suhteen. (Puro 2002, 130.)

Pääsääntönä pidetään, että mitä suurempi esihenkilön ja alaisen valtaero on, sitä enemmän esihenkilön ja alaisen välinen viestintätilanne ahdistaa ja pelottaa alaista. Vaikka esihenkilön toiminta olisi sopusoinnussa alaisensa kanssa ja toiminta olisi konfliktivapaata, on johtaja alaisilleen ihminen, jolla on valta vaikuttaa. Esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa alaisten työsuhteisiin ja sitä kautta valtaosaan päivittäistä elämän rutiinia ja koko elämänlaatuun. (Puro 2002, 130-131.)

Esihenkilön on vaikea muuttaa asenteita, jotka ovat juurtuneet syvälle, mutta toisaalta turhan viestintäkielteisyyden vähentäminen on esimiesten itsensä harteilla suurimmaksi osaksi. Esihenkilöiden tulisi antaa alaisilleen mahdollisuus havaita, kuinka hyviä viestinnän taitoja heihin kätkeytyy ja tätä kautta ihmisten havaitessa, että esihenkilöt pystyvät selvittämään mitä haastavimpia tilanteita, heidän negatiiviset tunteensa viestintää kohtaan vähenevät. (Puro 2002, 132.)

Parhaiten johtaja pystyy vähentämään alaisten pelkoja ja ahdistuksia niin, että tapaamiset ja keskustelut alaisen kanssa päättyvät emotionaalisessa mielessä myönteisesti. Kuitenkin toisinaan esihenkilön on tuotava esiin negatiivisia ja vähemmän miellyttäviä asioita. (Puro 2002, 132-133.)

Korjaavan palautteen antamisen tapaan sekä luonteeseen tulisi vaikuttaa se, millaisesta epäonnistumisesta tai virheestä on kyse. Korjaavan palautteen tavoite onkin korjata virhe siten, että virheen tekijä itse omasta tahdostaan muuttuu niin, että myös virhe korjaantuu. Korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen tulisi nähdä eräänlaisena oppimisprosessina. Korjaavan palautteen antaminen on usein vaikeaa, vaikka se antaa meille mahdollisuuden johonkin kehitykseen. Palautteen saajalla on myös mahdollisuus kasvaa saadessaan palautetta, mutta tämä onnistuu vain, jos palautteenanto onnistuu. (Aalto 2004, 102-105.)

Esihenkilö saattaa joutua viikoittain ja pahimmassa tapauksessa päivittäin huomauttamaan alaiselle työn huonosta laadusta tai virheistä. Esihenkilö ei kuitenkaan voi koskaan varmuudella tietää, kuinka alainen reagoi negatiivisten asioiden ilmaisuun. Esihenkilölle tilannetta ei teekään epämukavaksi niinkään tämän kaltaisten asioiden ilmaiseminen, vaan epävarmuus siitä, miten alainen asiaan reagoi. (Puro 2002, 140-141.)

Esihenkilön on hyvä muistaa se, että tilanteiden ikäväksi kokeminen ja huolestuminen alaisten reaktiosta on osoitus siitä, että esimies kantaa vastuuta tehtävästään. Esihenkilö, joka ei edes jossain määrin huolestu alaisen reaktioista ikävään viestiin, ei ole kovin hyvä esihenkilö. Huolestuminen ja ahdistuminen ovat osoitus siitä, että esihenkilö välittää alaisistaan ja heidän suhtautumisestaan hankaliin kysymyksiin. (Puro 2002, 142.)

5.4 Johtamisviestintä muutostilanteissa

Muutos voidaan mieltää joko miellyttäväksi tai ahdistavaksi kokemukseksi. Viestinnän avulla on kuitenkin mahdollista vaikuttaa siihen, kuinka se koetaan. Muutoksesta kerrottaessa tulee miettiä kolme tasoa: mitä tarinaa kerrotaan ja kuinka, millaisten

työvälineiden avulla muutosviestintä onnistuu parhaiten ja kuinka varmistetaan, että asiantuntijat saavat täsmätietonsa muutoksista sekä niiden vaikutuksista oikeaan aikaan. (Juholin 2009, 270.)

Muutostilanteissa on hyvä kiinnittää erityistä huomiota viestintään juuri siitä syystä, että viestintä tukee muutoksen toteutusta. Viestintää tarvitaan, jotta muutos saadaan vietyä läpi suunnitellusti ja viestinnän avulla on mahdollista informoida muutoksen sisällöstä sekä tavoitteista. Viestinnän avulla onkin mahdollista varmistaa, että tieto muutoksesta ja sen läpiviemisestä välittyy. (Stenvall & Virtanen 2007, 66.)

Hyvä johtamisviestintä vahvistaa myös mainetta ja hyvä maine luo tyytyväisyyttä oman henkilöstön keskuuteen. Tyytyväisyys omaa työyhteisöä kohtaa kasvattaa myös ylpeyttä työnantajaa kohtaan. Tähänastisten tutkimusten mukaan, mitä avoimempi, luottavaisempi ja yksilöitä kunnioittavampi johdon viestintä työyhteisön jäseniä kohtaan on, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat työhönsä, esihenkilöönsä ja koko organisaatioon. (Juholin 2009, 158.)

Viestintä on asia, joka saa useimmiten muutoksen keskellä eniten kriittistä palautetta. Henkilöstö kokee, että viestintä ei ole avointa tai heille ei anneta tarpeeksi tietoa. Viestintä onkin ennen kaikkea yhteisen ymmärryksen luomista. Esihenkilön rooliin kuuluu muutoksen keskellä aktiivinen ja eri näkökulmista käytävä keskustelu henkilöstön kanssa. Kun asioista keskustellaan tarpeeksi, muodostuu yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteista ja päämääristä. (Pirinen 2014, 116.)

Työhyvinvoinnin kannalta muutokseen on hyvä varautua hyvissä ajoin etukäteen. Ennakoiva, riittävä ja avoin tiedotus sekä työntekijöiden mielipiteiden ja tuntemusten kuunteleminen vähentävät muutosvastarintaa ja näin ollen helpottaa muutoksen läpivientiä. Oleellista muutostilanteissa on myös luoda työntekijöille turvallisuuden tunnetta sekä antaa heille riittävästi aikaa sopeutua muutokseen. (Virolainen 2012, 110.)

Työntekijöillä on usein suuria, jopa epärealistisia odotuksia viestinnän resursseihin. Odotetaan, että tietoa muutoksesta saadaan jatkuvasti reaaliajassa ja ihmiset ovatkin tottuneet etsimään tietoa eri viestimistä ja samanlaista nopeaa ja reaaliaikaista viestintää odotetaan tapahtuvan myös yrityksissä. Muutoksissa halutaankin viestiä

mahdollisimman paljon, jotta työntekijöillä olisi kaikki tarvittava tieto, mutta viestejä tulee lukuisista eri kanavista ja työntekijän on välillä vaikea löytää itselleen tarpeellinen tieto. Tiedon tulisikin olla eri kohderyhmille selkeämmin kohdennettua ja vastaanottajan tarpeet huomioivampaa. (Pirinen 2014, 122-123.)

Työhyvinvoinnin kannalta muutos ja sen vaikutukset ovat kaksijakoisia. Toisaalta muutos antaa mahdollisuuden uudistua, oppia ja kokea uutta. Nämä ovat ihmisen luontaisia tarpeita, jotka vaikuttavat positiivisesti motivaatioon sekä hyvinvointiin. Toisaalta heikosti toteutettu muutos aiheuttaa stressiä, epätietoisuus tulevasta ahdistaa työntekijöitä ja aiheuttaa täten työpahoinvointia. (Virolainen 2012, 110.)

6 PALAUTE

Seuraava luku kuvaa palautteen antoa ja sen merkitystä työyhteisössä. Palaute on merkki siitä, että ihmisen työ huomataan ja parhaimmillaan palaute synnyttää työn imua, energisoi ja kannustaa kehittymään. Palautetta viljelevä toimintakulttuuri parantaa työilmapiiriä ja erityisesti kannustus sekä muu positiivinen palaute tukevat tätä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 15; Sarkkinen 2017.)

6.1 Palautteen hyödyt

Parhaimmillaan palaute synnyttää työn imua, energisoi ja kannustaa kehittymään. Palaute on saajalleen hyödyllistä, riippumatta siitä, onko kyseessä kiittävä vai korjaava palaute. Palautteen antamisen voikin näyttäytyä jatkumona, mikropalautteena ohimennen käytävällä ja toisessa päässä työn tekemisen järjestelmällisenä ja kokonaisvaltaisena arviointina, esimerkiksi kehityskeskusteluna. (Sarkkinen 2017.)

Paras palaute onkin annettu palaute. Palautteen antamisen tulisi olla itsestäänselvyys työyhteisössä, mutta se ei sitä vielä ole. Niin palautteen avoin antaminen kuin saaminen lisää vastavuoroisuutta työyhteisössä sekä tunteen siitä, että on työyhteisössään huomattu. (Hakanen 2021, 21.)

Palaute on merkki siitä, että ihmisen työ huomataan. Monissa organisaatioissa työntekijät kokevat puurtavansa yksin ja palaute mahdollistaa aikaansaannoksen jakamisen jonkun toisen kanssa. Myönteinen palaute vahvistaa työntekijän halua tehdä jatkossakin hyvää ja vahvistaa työn imua sekä positiivisia tunteita. Iloa, innostusta sekä ammattitilpeyttä kokevat työntekijät ovat muita sosiaalisempia ja luovempia – jatkuva kannustava palaute tukeekin ihmisen työnidentiteettiä ja kasvattaa motivaatiota oppia sekä kehittyä. (Sarkkinen 2017.)

Jos palautetta ei saa, työntekijä ei voi olla varma siitä, tekeekö hän oikeita asioita. Hänelle saattaa tulla myös tunne siitä, ettei työllä ole mitään merkitystä. Tämä on huono asia työmoraalin ja hyvinvoinnin kannalta ja seurauksena saattaa olla työn miellekkyyden katoaminen ja työhön tylsistyminen, jopa riski työuupumuksesta kasvaa. (Sarkkinen 2017.)

Palaute voi olla myös pienimuotoista ja spontaania. Esihenkilöt ja työntekijät voivat osoittaa näkevänsä ja huomioivansa toisensa pienillä eleillä. Kahdenkeskisen palautteen lisäksi palautetta voi antaa myös koko työyhteisölle, joka hitsaa porukkaa yhteen. Palautteen antamisessa tärkeintä onkin hyvät tarkoitusperät. Suuria sanoja ei tarvitse käyttää, kun muistaa olla aito ja vilpitön, sekä tiedostaa että palautteen tarkoituksena on auttaa palautteen saajaa eteenpäin. Korjaava ja kriittinen palaute on hyvä antaa kahden kesken, eikä tarkoituksena ole latistaa ja nolata palautteen saajaa, vaan kertoa konkreettisesti ja selkeästi mistä on kyse. (Hakanen 2021, 21; Sarkkinen 2017.)

6.2 Palautteen antaminen

Ehdottoman tärkeää työssä on palautteenanto, joka ylläpitää myös työmotivaatiota. Palaute onkin tieto siitä, onko oma toimintatapa ja toiminnan suunta oikea, ja millaisia tuloksia sen perusteella on syntynyt. Tekemisen ilo on osatekijä hyvän motivaation saavuttamiseksi ja myönteiset odotukset vahvistavat myönteisiä odotuksia sekä lisäävät suorittamisen halua. Toimiva palautekulttuuri edistää oppimista ja kehittämistä, ja tällöin keskustelua käydään moneen eri suuntaan. (Piili 2006, 47; Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 15.)

Palautetta viljelevä toimintakulttuuri parantaa työilmapiiriä ja erityisesti kannustus sekä muu positiivinen palaute tukevat tätä. Avoimelle keskustelulle ja rehellisyydelle rakentuvat avoimet vuorovaikutussuhteet, jolloin vaikeatkin asiat on helpompi ottaa puheeksi. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 15.)

Palautteen antamiselle on hyvä pohtia oikea aika sekä tilanne, etenkin jos palaute on erityisen merkityksellinen. Yhdelle henkilölle annettu korjaava palaute on parhainta kertoa kahden kesken. Mitä syvällisemmästä, ohjaavammasta ja konkreettisemmasta palautteesta on kyse, sitä paremmin palautteen saaja ymmärtää kuulemaansa ja pystyy korjaamaan omaa toimintaansa. Yhdelläkin hyvällä tai huonolla kommentilla voi olla suuri merkitys palautteen saajalle, joten palautetta on hyvä miettiä etukäteen sekä antaa aikaa tilanteelle. (Hakanen 2021.)

Suosittelava palautteenannon tyyli on niin kutsuttu hampurilaismalli. Jos esihenkilö haluaa korjata jonkun henkilön toimintaa, tulisi korjaava ehdotus sijoittaa myönteisen arvioinnin joukkoon. Yksi kielteinen kommentti vaatiikin neljää myönteistä kommenttia rinnalleen, jotta kielteisyys ja myönteisyys olisivat taas tasapainossa. Korjaava palaute tuleekin sijoittaa myönteisten kommenttien lomaan niin, että työntekijä ei koe itseään moitittavan vaan kokee vain, että hänen toimintaansa halutaan jollain tapaa muuttaa. (Juuti & Vuorela 2015, 112.)

Palautetta antaessa tulee aina lähteä siitä, että henkilö itsessään on hyvä, mutta hänen toimintansa ei aina jostain syystä vastaa tilanteen vaatimia asioita. Esihenkilö voikin lähteä korjaamaan henkilön käyttäytymistä ja työskentelyä ongelmalähtöiseltä pohjalta. Esihenkilöllä on jokin ”ongelma”, johon hän tarvitsee ratkaisun, ja aihetta lähde-tään pohtimaan yhdessä. On hyvä kuitenkin varmistaa, ettei henkilö pidä esihenkilön puhetta itseensä kohdistuvana kritiikkinä sekä varmistaa kyseisen henkilön oma mielipide esimerkiksi kysymällä, mitä tämä ajattelee asiasta kehitysehdotusta esittäessään. (Juuti & Vuorela 2015, 112-113.)

Palautteen voima riippuu siitä, miten palautetta käytetään, ja kun saamme jatkuvasti palautetta työkavereiltamme, alaisiltamme ja esihenkilöiltämme, varmistamme, että olemme kulkemassa samaan suuntaan. Jatkuva palaute varmistaa sen, että pienet asiat

voivat muuttua suureksi ja ylin johto osaa muuttaa suuntaansa ajoissa. Palautteesta on eniten hyötyä silloin, kun se keskittyy myönteiseen eli onnistumisiin sekä vahvuuksien löytämiseen. Kannustava palaute rakentaakin luottamusta ja palautteen ansiosta työntekijät tekevät oikeita asioita oikealla tavalla ja johto tuntee todellisen tilanteen, joka vallitsee organisaatiossa ja täten osaa ohjata ihmisiä oikeaan suuntaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 38-39.)

Palautteen merkittävimpiin hyötyihin lukeutuu muun muassa itsetuntemuksen kasvataminen, työn merkityksen osoittaminen, onnistumisen lisääminen varmimmalla tavalla, muutoksen tehokkain käynnistäminen sekä vuoropuhelun lisääminen helposti. Itselle on myös tärkeää antaa palautetta. Olemme usein itsemme pahimpia arvostelijoita, jolloin olisi tärkeää nähdä myös oma aikaansaaminen ja antaa omalle työlleen tunnustusta. Saatu positiivinen palaute on myös hyvä opetella ottamaan vastaan, saamiaan kehuja ei ole tarpeen väheksyä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 38; Hakanen 2021.)

6.3 Palaute ja motivaatio

Oleellinen vaikutuskanava esihenkilön kannalta on myös motivaatio. Motivaatiolla on suunta ja voima, ja ihmisellä tuleekin olla tavoitteita sekä unelmia, jotta hän tietää, mihin suuntaan hän haluaa mennä. Organisaation kannalta oleellista on, kuinka sen tavoitteet koskettavat ihmistä ja miten ne vastaavat yksilön haaveita. Tavoitteiden tulee olla houkuttelevia sekä yksilön itsensä mielestä kiinnostavia. (Piili 2006, 46-47.)

Monien ihmisten on vaikea saada itsessään piileviä voimavaroja esille, sillä he ovat tottuneet pitämään itseään keskinkertaisina tai jopa huonoina. Monille tällaiset mielikuvat ovat jääne joistain aikaisemmin koetuista kielteisistä kokemuksista. Ihmiset eivät kehity huippusuorittajiksi, jos he kiinnittävät huomiota rajoituksiinsa sekä miettivät omia puutteitaan. (Juuti & Vuorela 2015, 149.)

Esihenkilö voi tuoda toisen parhaat puolet esille esimerkiksi painottamalla hänen voimavarojaan sekä luomalla hänen kanssaan yhteistyösuhteen, joka on niin hyvä, että vaikeistakin asioista voidaan keskustella. Huippusuorituksen saavuttaminen vaatii

kyvykkään henkilön lisäksi työyhteisön, jossa tuetaan ja rohkaistaan toisia. Päivittäiseen johtamiseen kuuluukin jatkuva viestintä siitä, mikä menee hyvin ja missä on parantamisen varaa, jolloin parhaimmillaan tällainen toimiva arkipalaute on vuorovai-
kutteista oppimista. (Juuti & Vuorela 2015, 156-157; Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 39.)

Huippusuoritusta estää myös yleinen suhtautuminen, jonka mukaan työskentelyn tulisi olla aina normin mukaista, sillä normista poikkeamisesta tulee helposti sanktioita. Kuitenkaan huippusuoritus ei koskaan ole kaavaan sidottua toimintaa vaan se on erilaista ja erilaisille ajatuksille pohjautuvaa toimintaa. Huippusuoritus kumpuaakin erilaisuudesta ja jokainen ihminen on ainutlaatuinen ja hänen voimavaransa ovat juuri hänelle tyypillisiä. (Juuti & Vuorela 2015, 156.)

6.4 Palaute-, tavoite- ja kehityskeskustelu

Palautteen tehtävänä on pitää työ perustehtävän ja tavoitteiden suuntaisena sekä auttaa työntekijöitä kehittymään omassa työssään. Positiivisen palautteen avulla on mahdollista innostaa ja motivoida työhön tukien työntekijän itseluottamusta. Tämän lisäksi oikea-aikainen sekä oikein annettu palaute tukee myös työntekijöiden työkykyä. (Keskinäinen työvakuutusyhtiö Elon www-sivut 2022.)

Lohtaja-Ahosen (2014) mukaan ei olekaan olemassa positiivista tai negatiivista palautetta, vaan on vain hyvin tai huonosti annettua palautetta. Kaiken hyvin annetun palautteen tulisi olla hyvää ja rakentavaa, koska se auttaa meitä kehittymään sekä kehittämään työn tekemistä.

Palautekeskustelu voi olla hyvin epämuodollinen tapahtuma ja palautetta tulisikin pääosin antaa kannustamiseksi. Palautekeskustelussa palautteen tulee olla dialogi, joka mahdollistaa myös vastaanottajan osallistumisen. Palautekeskustelussa on mahdollista etsiä yhdessä vastauksia esimerkiksi kysymyksiin: Mitä tehtiin? Mikä onnistui? Palautteen tarkoituksena on tukea ja antaa oppia, jolloin palautteen antaminen on tärkeä osa prosessia. (Opintokeskus Siviksen www-sivut 2022.)

Onnistuneen palautetilanteen taustalla on yrityksen missio ja tavoitteet, jossa käydään läpi yrityksen toiminnan tarkoitusta ja merkitystä. Tämä auttaa linkittämään työntekijän työsuorituksen yrityksen isompaan päämäärään kuten myös tiimin tavoitteet, joissa on määritelty niin yrityksen päämääriä edistävät yhteiset tavoitteet kuin työntekijäkohtaiset tavoitteet. Tavoitteiden avulla on määritetty yksilön työlle asetetut selkeät sekä motivoivat tavoitteet ja resurssit ja riittävä osaaminen niiden saavuttamiseksi. (Keskinäinen työvakuutusyhtiö Elon www-sivut 2022.)

Tavoitekeskusteluissa laaditaan yksilön tai ryhmän tavoitteet sekä täsmennetään tehtävät ja sovitaan arvokriteerit. Tavoitekeskustelussa johtaminen esihenkilön taholta tapahtuu tavoitteiden kautta. Usein tavoitekeskustelu on yksi osa kehityskeskustelua. (Kehusmaa 2010, 174.)

Kehityskeskustelu on esihenkilön ja alaisen välinen systemaattisesti tapahtuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna aikana ja siihen valmistaudutaan. Kehityskeskustelussa toteutetaan menneen kauden arviointi ja määritellään tulevan kauden tavoitteet sekä työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet. (Aarnikoivu 2016, 89.)

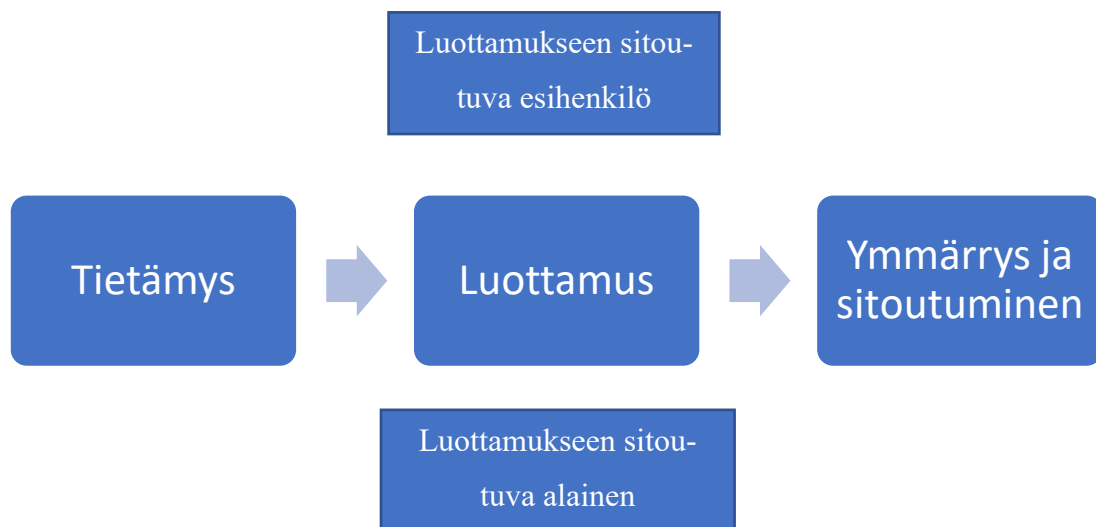
Jatkuvan päivittäisen yhteydenpidon ja erilaisten palavereiden lisäksi tarvitaan säännöllisiä kehityskeskusteluja, kun halutaan onnistua ryhmien sekä yksilöiden johtamisessa. Kehityskeskustelut mielletään jokaisen työntekijän oikeudeksi: työpaikalla tulee olla mahdollisuus vähintään kerran vuodessa keskustella esihenkilön kanssa henkilökohtaisesti ja rauhassa omaan työhönsä liittyvistä kysymyksistä. (Järvinen 2006, 43.)

Kehityskeskustelu on työntekijälle mahdollisuus saada palautetta työstään ja onnistumisestaan, määritellä tavoitteet ja työnkuva sekä tarkistaa asioita ja varmistaa oman osaamisen kehittyminen. Kehityskeskustelu on tärkeä palautteen muoto ja hyvän kehityskeskustelun edellytys onkin, että esihenkilö tuntee työntekijän työkentän ja arki työn rutiinit riittävän hyvin. (Juholin 2009, 165-166.)

Onnistunut kehityskeskustelu edistää onnistuneen työsuorituksen syntymistä, työntekijän sitoutumista työhön sekä työhyvinvoinnin kasvua. Lisäksi onnistunut keskustelu lisää toiminnan kehittämisideoita sekä edistää työhön liittyvien innovaatioiden syntyä.

Keskustelun painotus on tulevaisuudessa ja tavoitteena on luoda onnistumiselle edellytyksiä toimintaympäristö huomioon ottaen. (Aarnikoivu 2016, 13, 89.)

Jotta aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu voi onnistua, edellyttää se paneutumista myös tekijöihin, jotka heijastavat ja vaikuttavat siihen, kuinka antoisa sekä hyödyllinen tilanne kehityskeskustelusta syntyy. Nämä tekijät eli niin sanotut reunaehdot (kuvio 2) luovat perustan onnistuneelle ja aidosti hyödylliselle keskustelulle. (Aarnikoivu 2016, 14.)



Kuvio 2. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdot. (Aarnikoivu 2016, 14)

Tekijöistä tärkein on luottamus esihenkilön ja alaisen välisessä suhteessa. Kumppanuusjohtamisessa korostuu luottamuksen, yhteisen vastuun ja sitouttamisen lisäksi se, että esihenkilö on sisäistänyt roolinsa ja ymmärtää mitä esihenkilönä toimiminen vaatii. Kumppanuusjohtamiseen sitoutunut esihenkilö toimii myös vuorovaikutteisesti kirkastaen alaisten työn merkitystä, johtaa yksiköitä ja huomioi tunteiden merkityksen. (Aarnikoivu 2016, 14-15.)

Kohdeorganisaatiossa on ollut käytössä palautekeskustelun ja kehityskeskustelun yhdistelmä, PaTa-keskustelu, jossa on käyty läpi työntekijän kehitystä ja työmotivaatiota läpi sekä annettu palautetta. Tästä keskustelusta on käytetty organisaatiossa nimeä palaute- ja tavoitekeskustelu, jota käytetään työn tutkimusosiossa, jotta termi on tuttu kaikille haastateltaville esihenkilöille.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

7.1 Tutkimustulokset

Tutkimus suoritettiin helmikuussa 2022 yhden työviikon aikana ja teemahaastatteluja järjestettiin kuusi kappaletta. Haastateltavat olivat ikähaarukaltaan 30-65 -vuotiaita ja henkilöt työskentelivät organisaation eri yksiköissä. Haastateltavien joukossa oli mukana niin yksiköiden päälliköitä kuin työnjohtajia, joilla on vastuullaan yksi tai useampi toimipiste tai yksikkö. Kohdeorganisaatiossa päädyttiin haastattelemaan sellaisia esihenkilöitä, joiden alaiset työskentelevät pääosin operatiivisen työn parissa ja esimerkiksi organisaation hallinnossa työskenteleviä ja heidän esihenkilöitään ei tutkimuksessa käsitellä.

Työsuhde kohdeorganisaatioon oli kestänyt henkilöillä 6-20 vuotta, joten voidaan puhua kaikkien haastateltavien kohdalla varsin pitkäaikaisesta työsuhteesta. Haastattelujen tarkoituksena oli saada mahdollisimman monipuolinen kuva organisaation toiminnasta eri yksiköissä ja toimipisteissä työskentelevien ihmisten kautta. Haastatteluissa käytettiin kysymyspohjaa (liite 1) haastattelun tukena.

7.1.1 Vuorovaikutustaidot

Haastateltavat kuvasivat pääosin omien vuorovaikutustaitojen olevan hyvällä tasolla, osa haastateltavista mainitsi vuorovaikutustaitojensa olevan erinomaiset, yksi haastateltavista antoi itselleen kouluarvosanan seitsemän ja yksi kertoi kehittyneensä viime vuosien aikana suuresti. Kukaan haastateltavista ei kaivannut omilta esihenkilöiltään suoraa tukea tai apua omien vuorovaikutustaitojensa kehittämiseen.

Eräs haastateltavista kertoi, että hänen vahvuutenaan on pitää työyhteisön ilmapiiri hyvänä, oman käytöksen ja esimerkin avulla ja hän olikin aktiivisesti mukana työntekijöiden tekemisessä ”kentällä” niin opastamalla, neuvomalla kuin vaihtamalla vain kuulumisia.

Useampi haastateltavista kuvasi kuinka oma sosiaalisuus tai jo lapsena ja nuorena aloitettu urheiluharrastus on opettanut toimimaan erilaisten ihmisten kanssa ja omien vuorovaikutustaitojen lisäksi myös ihmistuntemus on kehittynyt vapaa-ajan toiminnassa sellaiseksi, että siitä on apua myös työelämässä.

Eräs haastateltavista koki omien vuorovaikutustaitojensa olevan hyvällä tolalla ja mainitsi, että on etenkin viimeisen kahden vuoden aikana huomannut itsessään ja toiminnassaan kehitystä positiiviseen suuntaan. Heikkoutensa hän kertoi olevan äkkipikaisuus, jolloin tulee toisinaan sanottua tiukasti, mutta vahvuutena hänellä on asioiden sopiminen ja pahoittelu heti tapahtuneen perään. Töiden organisoinnissa helpotti työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen, jolloin on helppo ohjata oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin.

”Erilaisten ihmisten kanssa toimiminen ja heidän tulkintansa on alkuun toisinaan haastavaa, mutta kun toisen oppii tuntemaan paremmin, helpottuu kommunikaatio myös siltä osin.”

Yksi haastateltavista mainitsi omaksi haasteekseen tilanteet, joissa asioita käydään läpi isommalla porukalla ja pitäisi muistaa itse myös hidastaa ja antaa toisille aikaa käsitellä asiaa ennen oman mielipiteen sanomista. Osa ihmisistä käsittelee kuulemaansa pidempään ja pitäisi muistaa antaa kaikille aikaa sisäistää kuulemansa ja kuunnella myös toisten mielipide omasta innokkuudesta huolimatta.

7.1.2 Haastavat tilanteet työyhteisössä

Ongelmatilanteissa ja haastavia tilanteita ratkaistaessa kaikki haastateltavat kertoivat, että asiaan tulee puuttua mahdollisimman nopeasti. Ongelmatilanteet pyrittiin ratkaisemaan kasvotusten kahden kesken, mikäli tilanne ei vaadi muita ympärilleen.

”Asioita ei jätetä hautumaan, vaan ongelmatilanteet ratkaistaan heti ja esimerkiksi työnkuvan tai työaikojen muutoksella pyritään parantamaan työntekijän tilannetta.”

Yksi haastateltavista sanoi, että ristiriitatilanteissa tulee ottaa huomioon kaikkien mielipide, siitä huolimatta, että olisi tilanteessa itse eri mieltä – oma tapa ja mielipide ei välttämättä ole aina paras tai oikea tapa toimia. Toinen haastateltava kertoi, ettei

ristiriitatilanteissa saa siirtyä kenenkään puolelle, vaan asiat tulee käsitellä asioina, ilman tunteita.

”Ongelmatilanteissa tulee ottaa tarvittava vastuu tilanteesta, vaikka ikävien tilanteiden hoitaminen ei ole koskaan mukavaa.”

Eräs haastateltavista kuvaili, että tilanteet, joissa osapuolina on pidemmältä ajalta tuttuja henkilöitä, aiheuttavat enemmän haastetta hoitaa konfliktitilanteita. Asioihin tulee kuitenkin puuttua, vaikka se ei olisikaan mieleistä.

Kaksi haastateltavista nosti esiin lähestymiskulman, jossa selvitettiin ensin tilanteen taustat, kaikkien asiaan liittyvien mielipide ja saatiin kokonaiskuva aiheesta ennen tilanteen käsittelyä. Ongelmatilanteisiin puututtiinkin neutraalisti ilman syyttelyä ja niin, että lopputulos on reilu kaikki kohtaan, eikä ketään osapuolia suosita tilanteessa.

Viisi kuudesta haastateltavasta oli sitä mieltä, että vaikeidenkaan asioiden käsittely ei aiheuta heille minkäänlaisia haasteita. Apua tai tukea haastateltavat kaipasivat toisinaan omilta esihenkilöiltään tai organisaation henkilöstöpäälliköltä, mikäli kyseessä on erityisen haastava tilanteet, kuten yt-neuvottelut tai varoituksenannot. Päivittäisessä toiminnassa kuitenkin ristiriitatilanteet saatiin aina ratkaistua nopeasti.

7.1.3 Tiimityöskentelyn edistäminen

Viisi kuudesta haastateltavasti kertoi tiimityöskentelyn olevan hyvällä mallilla ja ylläpitävänsä sekä edistävänsä toimintaa päivittäisellä tasolla omalla tekemisellään. Yksi vastaajista mainitsi ajanpuutteen ja kiireen töissä aiheuttavan sen, ettei tiimityöskentelyä ole mahdollista juuri edistää tai aina edes ylläpitää hänen mielestään riittävästi.

Eräs esihenkilö kertoi, että tiimityöskentelyn edistämiseksi työntekijöillä oli vapaus tehdä tiettyjä asioita itse, kuten miten tehdään ja milloin tehdään. Kun työntekijällä oli vastuu ja vapaus omaan tekemiseen, saivat he itsekkin vaikuttaa. Työnjohdon tehtävänä oli tällöin ohjata tekemistä oikeaan suuntaan ja antaa tietyt reunaehdot toiminnalle.

Tiimityöskentelyn edistäminen työyhteisössä onkin tärkeää. Yksi haastateltava sanoi toimivansa työnjohdon roolissa niin, että hän opetteli ja tutustui itse tehtäviin asioihin, jolloin on helpompi opastaa asioita toisille ja tietää itse mitä pitää tehdä. Työntekijöillä on kuitenkin lupa tehdä ja toimia itsenäisesti, mutta apua saa tarvittaessa.

Yksi haastateltavista mainitsi viime vuosien pandemiatilanteen vaikeuttaneen tiimityöskentelyn ylläpitoa työyhteisössä, sillä esimerkiksi kasvotusten pidettävät palaverit olivat olleet tauolla jo pitkään. Vähitellen oltiin kuitenkin siirtymässä pienemmissä kokoonpanoissa pidettäviin palavereihin, jolloin päästään näkemään työyhteisössä olevia isommalla porukalla.

Tiimityötä eräs esihenkilö pyrki ylläpitämään tsemppaamalla omia alaisiaan niin suullisesti, WhatsApp-viestein kuin sähköpostitse. Toisinaan esimerkiksi oli mukava muistaa ja huomioida työntekijöitä palaveripullalla tai suklaarasioilla juhlapyhien ympärillä.

”Läsnäolo ja yhdessä tekeminen uusissa tilanteissa on tärkeää ja se että on läsnä joko fyysisesti tai vähintään puhelimitse tavoitettavissa.”

Yksi esihenkilöistä, jolla on pieni tiimi ympärillään, mainitsi, että toisten mielipiteille ja ajatuksille tulee antaa tilaan. Tiimityöskentelyn osalta esihenkilö sanoi pitävänsä hyviä tyyppejä ympärillään, joita voi haastaa omalla osaamisellaan ja täten henkilöt pääsevät haastamaan myös itseään.

”Työntekijöiden tulee tuntea itsensä kuulluiksi ja heillä tulee olla oikeus esittää ehdotuksia esimerkiksi työn parantamiseen liittyvissä asioissa.”

7.1.4 Luottamus työyhteisössä

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että luottamus yksiköissä on hyvällä tasolla. Kommunikaatio ilman kiirettä olikin erään haastateltavan mielestä yksi tärkeimmistä asioista sekä läsnäolo työntekijöiden parissa. Omalta osaltaan haastateltava loi luottamuksellista ilmapiiriä olemalla tavoitettavissa, läsnä työntekijöiden arjessa ”kentällä” ja ottamalla selvää asioista, joihin ei heti tiedä vastausta.

Luottamuksen ilmapiiri työyhteisössä on hyvä ja ihmisillä on hyvät välit toistensa kanssa. Kuitenkin tiukka työtahti ja sairauspoissaoloista johtuvat poissaolot ja vajaa-miehityksellä tekeminen vaivasi joitain työntekijöitä ajoittain.

”Ylläpidän työyhteisössä luottamuksen ilmapiiriä etenkin viestinnän avulla. Jos tietoa joistain asioista on, se jaetaan myös muille ja kaikenlainen salailu tulee heittää romukoppaan. Tasapuolisuus työpaikalla on kaiken a ja o.”

Yksi esihenkilöistä kertoi olevansa tekemisissä lähimpien työkavereiden kanssa niin työajalla kuin vapaallakin ja työyhteisössä oli avoin ilmapiiri. Työyhteisössä tiedettiin toisten asioista ja osattiin ottaa huomioon tilanteet, jos jollain henkilöllä oli esimerkiksi huolia.

”Luottamuksellista ilmapiiriä pystyy luomaan omana itsenään olemisen, avoimuuden, omalla esimerkillään johtamisen sekä sen avulla, että on tehnyt ympärillä oleville työntekijöille selväksi, että kaikista asioista saa tulla puhumaan.”

Eräs esihenkilöistä peilasi luottamuksen tilannetta siihen, että päivittäinen toiminta on sujuvaa ja alaisilla oli vastuu tehdä päätöksiä itsenäisesti mutta tarvittaessa sai myös pyytää apua.

”Avoin yhteydenpito alaisten kanssa pitää luottamuksen hyvänä. Luottamuksellista ilmapiiriä saa lisättyä ja pidettyä hyvänä avoimen keskustelun ja kanssakäymisen avulla, keskustelemalla ja suunnittelemalla asioita yhdessä.”

7.1.5 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Haastateltavista esihenkilöistä yksi koki saavansa palautetta riittävästi, kaksi liian vähän ja kolme esihenkilöä kertoi, ettei kaipaa palautetta tai tietää ilman palautettakin tekevänsä työnsä hyvin. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että palaute on parasta antaa kasvotusten, mutta myös kirjallista palautetta tulee annettua.

”Etenkin asiakkaalta tulevat kirjalliset palautteet välitetään sähköpostitse palautteen saajalle suoraan.”

Eräs haastateltava sanoi palautteen omalta esihenkilöltä olevan päivittäistä ja esihenkilön kanssa tulee oltua tekemisissä niin työ- kuin vapaa-ajallakin. Keskustelu on

rakentavaa ja molemmilla osapuolilla on mahdollisuus esittää omat mielipiteensä. Haastateltavan mielestä palaute olisi parasta esittää sanallisesti ja kasvotusten.

Palautteen antaminen esihenkilönä oli myös jatkuvaa. Rakentava keskustelu niin sanallisesti ja kasvotusten kuului jokaiseen työpäivään. Hankalat tilanteet tai erityisen haastavat tilanteet, joissa jouduttiin antamaan tiukkaa palautetta tai esimerkiksi varoitus työntekijälle hoidettiin heti ja tarvittaessa myös tukea sai omalta esimieheltä tai organisaation henkilöstöpäälliköltä.

Yksi esihenkilö kertoi saavansa itse omalta esihenkilöltään palautetta vähän ja tarvetta olisi enemmän. Itse haastateltava antoi palautetta alaisilleen viikoittain suullisesti ja usein perjantaisin tulee käytyä viikkoa läpi joko ryhmässä tai jokaisen kanssa erikseen, tilanteesta riippuen. Palautetta olisi hyvä antaa enemmän ja siinä haastateltava näki kehityssarkaa.

”Palautteen anto on parasta kasvotusten ja palautteen saaminen antaa mahdollisuuden oppia ja kehittyä.”

Eräs haastateltavista sanoi, ettei odota suoraa palautetta tekemästään työstä, vaan koki saavansa työasioita toisten kanssa läpikäydessä arjessa tarvittavan (hiljaisen) palautteen. Alaisten suuntaan palautetta tuli annettua liian vähän ja pyrkimyksenä olisi lisätä palautteenantoa. Yksi haastateltava koki etenkin negatiivisen tai korjaavan palautteen antamisen haastavaksi ja pyrki kohteliailla sanakänteillä tuomaan asian esille. Palautetta tuli kuitenkin annettua niin suullisesti kuin kirjallisestikin ja haastateltava sanoi, että vaikka hän ei itse palautteesta niin välitä, niin ihmiset kaipaavat sitä, ja yksikössä onkin ollut käytössä esimerkiksi työntekijöiden huomioiminen pienillä muistamisilla.

Yksi haastateltavista mainitsi, ettei hän itse kaipaa säännöllistä palautetta ja selkään taputtelua, mutta kertoi, että ongelmatilanteista tulee usein palautetta ja kyselyjä herkemmin kuin silloin, jos kaikki asiat sujuvat tasaisesti.

Eräs haastateltava koki saavansa palautetta liian vähän, ja hän kaipasi etenkin hetkiä, jolloin voi rauhassa istua alas ja keskustella vapaamuotoisesti, vaihtaa kuulumisia ja

sparrailla asioista oman esihenkilön kanssa. Ihannetilanne tällaiselle keskustelulle olisi kerran kuukaudessa. Itse esihenkilönä haastateltava antoi tilanteesta riippuen sanallista tai kirjallista palautetta ja koki palautteen määrän olevan riittävää.

”Tavoitteena ja haluna on saada palautehetkistä organisoidumpia, mittaroinnin ja tavoitteiden avulla. Palautetilaisuuden olisi hyvä olla sovittu hetki, jossa mittareita ja tavoitteita käytäisiin läpi tarkemmin, jolloin tilanne olisi antoisampi molemmille osapuolille.”

7.1.6 PaTa-keskustelussa osallisena

Kaikki haastateltavat olivat osallistuneet oman esihenkilönsä pitämään palaute- ja tavoitekeskusteluun, ja puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että ajan kanssa järjestetty mahdollisuus keskustelulle on ehdottoman tärkeää.

”PaTa-keskusteluun osallistuminen oman esihenkilön kanssa on ehdottomasti tarpeen. Säännölliset keskustelut ja avoin puhuminen ovat avainasemassa itsensä kehittämisen kannalta.”

Kaksi haastateltavista toi esiin PaTa-keskustelun olevan hieman turha ja väkinäinen tilaisuus, sillä asioista keskustellaan jo päivittäin niin työ- ja/tai vapaa-ajallakin ja PaTa-keskustelun aiheet oli käyty jo arkipäiväisissä tilanteissa tai muissa yhteyksissä läpi.

Haastatteluissa tuli ilmi PaTa-keskustelun olevan konseptina hyvä ja toimiva sekä hyödyllinen. Arki työssä oli hektistä, jolloin ajan varaaminen ja ajan kanssa keskustelu ilman tiukkaa agendaä toisi niin esihenkilölle kuin alaisellekin tarpeellista tietoa.

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että PaTa-keskusteluja voisi järjestää vain kerran kahdessa vuodessa, kolme haastateltavista ehdotti puolivuositain pidettäviä keskusteluja ja yhdelle esihenkilölle palaute- ja tavoitekeskustelu riittäisi kerran vuodessa.

7.1.7 PaTa-keskustelun pitäminen

Esihenkilön roolissa yksi haastateltava oli huomannut, että PaTa-keskustelu toimii tiettyjen henkilöiden kanssa paremmin. Osa henkilöistä ei halua puhua juuri omista asioistaan ja haastateltava olikin pohtinut, toimisiko esimerkiksi rennompaa ilmapiiriä sekä olosuhteet paremmin keskustelussa, kuin työpaikalla toimistoon sulkeutuminen keskustelun ajaksi.

Eräs haastateltavista kuvasi yksikön toiminnan olevan jo nyt hyvin avointa ja arkipäiväisessä toiminnassa esihenkilöt olivat lähes koko ajan läsnä. Tästä syystä haastateltava näkisikin, että PaTa-keskustelujen osalta riittäisi, kun virallisia keskusteluja olisi esimerkiksi kahden vuoden välein.

”PaTa-keskusteluja pidettäessä omien alaisten suuntaan on tärkeää, että työntekijä pääsee ajan kanssa puhumaan ja avautumaan, osa on keskusteluhetkellä hiljaisempia kuin toiset, mutta kaikilla tulee olla yhtäläiset mahdollisuudet keskusteluun.”

Eräs haastateltavista toi ilmi uusien työntekijöiden kanssa PaTa-keskustelujen merkityksen. Keskustelut ovat aina ehdottoman tarpeellisia, mutta etenkin silloin kun uusia työntekijöitä tuli taloon.

”PaTa-keskustelua olisi kuitenkin hyvä kehittää vapaamuotoisempaan suuntaan, ettei tilanne ole osapuolille pönöttävä ja kiusallinen. PaTa-keskusteluissa on saatu hyvää tietoa esimerkiksi ihmisten välisistä suhteista, joista ei ole muuten välttämättä perillä.”

PaTa-keskustelujen osalta eräs esihenkilö mainitsi olevansa niin läheisesti tekemisissä omien alaistensa kanssa niin työssä kuin vapaallakin, ettei keskusteluissa tullut juuri esiin uutta tietoa. PaTa-konsepti on kuitenkin hyvä ja tärkeä, mutta toisaalta ihmis- ja tilanneriippuvainen asia. Niissä yksiköissä työntekijät, jotka työskentelevät erillään toisista tai asiakkaan työnjohdon alla, eivät ole tulleet niin tutuiksi työntekijöinä ja tällöin rauhalliset keskustelutilaisuudet ovat erityisen tärkeitä.

”Nykyisessä työyhteisössä tunnetaan toisemme niin hyvin ja ollaan jo valmiiksi perillä toisten asioista.”

Eräs esihenkilöistä toi esiin oman valmistautumisensa PaTa-keskusteluihin olevan kehityslistalla. Keskusteluihin valmistautuminen, taustatietojen selvittäminen ja vanhojen tapausten perkaaminen esimerkki-caseina toisi lisää syvyyttä keskusteluun.

7.1.8 Motivointi työyhteisössä

Motivoinnin osalta vastaukset jakautuivat lähes puoliksi. Osa koki pystyvänsä motivoimaan alaisiaan hyvin erilaisilla keinoilla, kun taas osalla esihenkilöistä oli haasteita saada työntekijät pysymään motivoituneina.

Yksi esihenkilöistä kertoi motivoivansa työntekijöitä päätöntämahdollisuuksien avulla ja omaan työhön vaikuttamisella. Ryhmässä tekeminen, jolloin esihenkilö vain korjasi ja ohjasi tekemistä sivussa, motivoi työntekijöitä. Hän koki itse olevansa motivoitunut, kun pääsi tekemään uutta ja etenkin vaikuttamaan tekemisen mahdollisuuksiin myös ennakkoon ja yhdessä suunnittelemaan muutoksia oman esihenkilönsä kanssa.

Esihenkilön roolissa työntekijöitä voi motivoida toimimaan paremmin palautteen avulla, työntekijästä riippuen niin positiivinen kuin korjaavakin palaute toimi. Työssä motivoikin hyvä työyhteisö ja hyvät työkaverit sekä tekijät, jotka saavat hommat toimimaan. Esihenkilönä työntekijöiden motivointia olisi mahdollista kehittää, mutta haastateltava ei vielä osaa sanoa miten ja millä tavoin. Työsarkaa siis tässä kohtaa riittää.

Haastateltava itse motivoitui työssään siitä, että työtä voi tehdä itsenäisesti, työ haastoi riittävästi ja työn tekemiseen luotettiin ilman että kukaan hengittää niskaan. Esille nousi kuitenkin se, että alaisten motivointi on tällä hetkellä paikoitellen haastavaa ja heitä tulisikin huomioida paremmin. Tällä hetkellä työntekijöiden motivaatiota oli parannettu etenkin siten, että työolosuhteet olisivat mahdollisimman hyvin rakennetut, joissa olisi helppo toimia sekä kalusto on kunnossa.

Haastateltava sanoi itse motivoituvansa työssä uuden tekemisistä, ongelmanratkaisutaitojen hyödyntämisestä sekä hyvästä työyhteisöstä ja tiimistä ympärillä.

”Hyvä esihenkilötyö sekä organisaation HR ansaitsevat kiitoksen omasta työstään ja tuen antamisesta aina kun se on tarpeen.”

Yksi haastateltavista nosti esiin työntekijöiden motivoimisen olevan aika ajoin haasteellista ja etenkin nuoremmille työntekijöille oli hankalaa keksiä riittävää motivaattoria. Yksikössä oli pohdittu palkkiojärjestelmän luomista, mutta miten ja millaisilla perusteilla, se on vielä työn alla.

Yksi haastateltava pyrki motivoimaan työntekijöitä kertomalla, millainen vaikutus heidän työllään ja tekemisellään oli isossa kuvassa yrityksen arkea sekä kertoi säännöllisesti, miten yksikössä on hommat sujuneet ja mitä tapahtuu. Itse haastateltava motivoitui, kun hän tiesi raamit sekä tavoitteet, joiden kanssa toimia. Ajan puute aiheutti työssä sen, ettei ole aina mahdollista panostaa motivaation nostamiseen tai tiimityskentelyn parantamiseen.

Yksi esihenkilöistä kertoi omien lähialaistensa olevan tuloshakuisia, jolloin heitä oli helppo motivoida lukujen avulla ja käymällä läpi asioita, joiden kanssa tavoitteisiin päästiin. Myös palautteenannolla ja kiitoksella oli suuri merkitys, ja toisinaan yhteinen lounasreissu kiitoksena hyvin tehdystä työstä toimi. Itse esihenkilö sanoi motivoituneensa riittävästi oman työnsä haasteista ja vaihtuvista tilanteista, mutta myös haastavista hetkistä, joiden ratkaiseminen palkitsi.

”Motivointia voisi lisätä vielä selkeämmillä tavoitteilla ja vaativuudella työntekijöitä kohtaan. Erilaisten mittarien ja seurantatyökalujen avulla olisi mahdollista käsitellä asioita vielä tarkemmin. Omasta aikataulusta tulisi myös saada kaikki turha pois, jolloin aikaa vapautuisi enemmän kehitykselle.”

Tutkimuksen tulokset olivat osin odotettuja, ja kaikki vastaajat saivat tuotua omat ajatuksensa sekä mielipiteensä esille, ja näin tutkimuksessa päästiin tutustumaan eri yksiköiden toimintaperiaatteisiin vuorovaikutus- ja palautekulttuurin osalta.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja tarkastelu

Tutkimukseen liittyvät luotettavuuskysymykset huomioidaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Näin varmistetaan tulosten validiteetti ja reliabiliteetti. Jokaisessa tieteellisessä tutkimuksessa, kuten opinnäytetöissä, tuleekin olla luotettavuutta

käsitlevä luku, ja luvun tulee käsitellä luotettavuuden mittarien (reliabiliteetti ja validiteetti) ja oman työn välistä yhteyttä. (Kananen 2013, 135 – 136.)

Tutkimuksen luotettavuudessa ja sen arvioinnissa on mahdollista käyttää monia erilaisia mittaus- sekä tutkimustapoja. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittatulosten toistettavuutta eli tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabeliutta voidaan todeta monin eri tavoin, esimerkiksi jos samaa henkilöä tutkitaan useilla tutkimuskerroilla ja päädytään samanlaiseen tulokseen, voidaan tulokset todeta reliaabeleiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Toinen käsite on validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä pitikin mitata. Kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, joka tässä tutkimuksessa on kyseessä, reliaabelius ja validius ovat saaneet erilaisia piirteitä, sillä nämä termit ovat syntyneet kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231 - 232.)

Laadullisissa tutkimuksissa usein tutkimuksen tekijä pohtiikin, miten lukijalle on mahdollista kertoa tarkasti se, mitä tutkimuksessa on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päästy. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitetyn selityksen ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius merkitsee kuvauksen sekä siihen liitettyjen selitysten yhteensopivuutta. Usein laadullisissa tutkimuksissa tutkijoiden tulee pohtia sitä, miten he kertoisivat lukijoilleen mahdollisimman tarkasti, mitä he ovat tutkimuksessaan tehneet ja miten saavutettuihin tuloksiin on päädytty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Täten laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus siitä, kuinka tutkimus on toteutettu. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa selvästi ja oikeudenmukaisesti ja esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan mahdollisimman tarkasti olosuhteista sekä paikoista, joissa materiaali kerättiin. Tämän lisäksi kuvaillaan mahdolliset häiriötekijät, haastatteluun käytetty aika, virhetulkinnat

haastattelussa sekä haastattelijan oma arviointi tilanteesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Kvalitatiivisen aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen. Lukijalle tulisi kertoa luokittelujen syntymisen alkujuuret sekä luokittelun perusteet. Tulosten tulkinta taas vaatii tutkijalta kykyä pohtia vastauksia sekä saattaa niitä teoreettisen tarkastelun tasolle. Tällöin tulisikin kertoa, millä perusteilla tutkija esittää tulkintoja, mihin hän päätelemänsä perustaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232 – 233.)

Tämä tutkimus ei ole kuitenkaan täysin luotettava, sillä noin 160 henkilön organisaatiosta haastateltiin vain kuutta esihenkilötehtävissä työskentelevää. Tutkimustulokset ovat suuntaa antavia ja kertovat näiden henkilöiden mielipiteen työyhteisön ja oman yksikkönsä tilanteesta palaute- ja vuorovaikutuskulttuurin osalta. Heidän vastauksiaan ei voi kuitenkaan käyttää yleistyksenä koko organisaation äänenä.

Haastateltavat oli valittu yhdessä organisaation HR-päällikön kanssa, ja valinnoilla oli pyritty saamaan edustaja jokaisesta organisaation yksiköstä. Haastattelutilanteessa haastattelija teki koko keskustelun ajan muistiinpanoja tilanteesta ja kirjannut haastattelut auki välittömästi haastattelutilanteen jälkeen.

8 PÄÄTELMÄT JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Opinnäytetyön tutkimuksen avulla saatiin lisätietoa organisaation esihenkilöiden palaute- ja vuorovaikutuskulttuurista, toimintavoista esimerkiksi palautteenannon suhteen eri yksiköissä sekä niiden kehittämistarpeesta. Kohdeorganisaatiolle tutkimuksessa saatava tieto on arvokasta ja jatkossa kohdeorganisaatiossa osataan tehdä ratkaisuja, jotka palvelevat kaikkia esihenkilöitä ja heidän tarpeitaan yhtäläisesti.

Konkreettisenä tuotoksena opinnäytetyön toimeksiantaja ja kohdeorganisaatio saavat esihenkilöille suunnatun tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen sekä esiohjeistuksen esihenkilöille keskusteluun liittyen.

Opinnäytetyön aihealuetta on mahdollista soveltaa myös muihin organisaatioihin. Tämä opinnäytetyö on kuitenkin tilaustyö kohdeorganisaatioon, ja opinnäytetyön aihe on toimeksiantajan tarpeesta lähtöisin, jolloin tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää vain kyseisessä organisaatiossa.

Tutkimukseen osallistui organisaation kuusi esihenkilöä. Tutkimusosion tulokset olivat odotettuja, vaikkakin esihenkilöt kuvasivat pääosin omien vuorovaikutustaitojen sekä palautekulttuurin olevan hyvällä pohjalla, osittain toisin kuin syksyllä 2020 tehty esihenkilökysely viittasi. Kuitenkin kyselyn ja tässä työssä tehtyjen haastattelujen välillä on aikaa, joten esihenkilöt ovat ehtineet kehittyä näillä osa-alueilla, kuten eräs vastaajista mainitsikin huomanneensa kehitystä omissa taidoissaan. Lukijaa helpottaakseen tutkimustulokset on osin vahvennettu pääkohtien osalta.

Vuorovaikutuksen ja omien taitojen osalta kaikki vastaajat kuvasivat osaamisensa olevan hyvällä tolalla ja vuorovaikutuksen olevan osa-alue, joka onnistuu luonnostaan. Aarnikoivu (2010, 72) kuvaa kuinka hyvä esihenkilö hallitsee viestinnän sekä vuorovaikutuksen ja panostaa viestintä- ja vuorovaikutustaitojensa kehittämiseen. Esihenkilö tiedostaa myös, että esihenkilötyössä vaadittava viestintä on moniulotteista ja haastavaa.

Ongelmatilanteiden ja haastavien tilanteiden osalta kaikki tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt olivat pitkälti yhtä mieltä siitä, että tilanteisiin puututtiin mahdollisimman nopeasti, sekä selvitettiin tilanteen taustat ja kuultiin kaikkia tilanteen osapuolia. Eräs haastatelluista mainitsi kuitenkin, että tilanteisiin puuttuminen on epämieluisampaa, jos tilanteessa on osallisena ihmisiä, jotka on tuntenut jo pitkään mahdollisesti muualtakin kuin työpaikalta.

Tiimityötä pyrittiin ylläpitämään ja kehittämään kohdeorganisaatiossa monin tavoin. Esihenkilöt mainitsivatkin muun muassa alaisten riittävän päätöksenteon ja vapauden toimia omassa työssään, kommunikaation ja mahdollisuuden tuoda omia mielipiteitä esiin, tsemppaamisen, kuulluksi tulemisen tunteen sekä läsnäolon ja yhdessä tekemisen. Yksi esihenkilöistä toi suoraan esiin ajanpuutteen, jonka vuoksi tiimityöskentelyn ylläpitoon ei ole aina aikaa ja toinen haastateltavista mainitsee

lähivuosien eristäytyneisyyden ja pienryhmissä toimimisen hieman heikentäneen tiimityön sujuvuutta.

Kohdeorganisaatiossa on otettu pääosin hyvin huomioon tiimityöskentelyn ylläpitäminen ja tästä tulisi pystyä pitämään kiinni. Eräs vastaajista mainitsi, ettei riittävää aikaa vuorovaikutukselle alaisten kanssa juuri ole, jolloin olisi hyvä varmistaa kaikkien esihenkilöiden osalta riittävä aika esihenkilötyölle säännöllisellä tasolla.

Luottamuksen osalta kaikki vastaajat kuvasivat ilmapiirin työssä olevan hyvä. Osa vastaajista on tekemisissä työkavereiden kanssa myös vapaa-ajalla, ja osan mielestä luottamuksen ilmapiiriä on parantanut se, että työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja **luottamusta lisättiin myös riittävän viestinnän, läsnäolon ja omalla esimerkillä johtamisen avulla.**

Palautteen vastaanottaminen jakoi mielipiteitä esihenkilöiden keskuudessa. Yksi haastateltavista sai palautetta riittävästi, kaksi liian vähän ja kolme koki, ettei tarvitse palautetta omalta esihenkilöltään lainkaan. Sarkkisen (2017) mukaan palaute on saajalleen hyödyllistä riippumatta siitä, onko kyseessä kiittävä vai korjaava palaute. Palautteen antamisen voikin näyttäytyä jatkumona, mikropalautteena ohimennen käytävällä ja toisessa päässä työn tekemisen järjestelmällisenä ja kokonaisvaltaisena arviointina, esimerkiksi kehityskeskusteluna. Parhaimmillaan palaute synnyttää työn imua, energisoi ja kannustaa kehittymään.

Palautetta esihenkilöt itse antoivat vaihtelevasti, osa esihenkilöistä piti säännöllisen viikoittaisen lyhyen palautekeskustelun oman yksikkönsä kanssa, osa taas antoi palautetta vaihtelevasti ja **yksi esihenkilöistä toi esiin, että palautehetken olisi hyvä olla organisoitu ja suunniteltu tilanne, jolloin palautetta olisi mahdollista antaa mittareiden ja tavoitteiden kautta.** Pääosin annettu palaute oli suullista, mutta esimerkiksi asiakkaalta tullut kirjallinen palaute välitettiin tarvittaessa palautteen saajille.

Juholin (2009, 165-166) kuvaa kehityskeskustelun olevan työntekijälle mahdollisuus saada palautetta niin työstään kuin onnistumisestaan sekä mahdollisuuden määrittellä tavoitteet ja tarkistaa asioita sekä varmistaa oman osaamisen kehittyminen.

Kehityskeskustelu on tärkeä palautteen muoto ja hyvän kehityskeskustelun edellytys onkin, että esihenkilö tuntee työntekijän työkentän ja arkityön rutiinit riittävän hyvin.

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä säännöllisten keskustelujen tärkeydestä omien alaisten suuntaan. PaTa-keskustelun avulla oli mahdollista oppia uutta työntekijöistä ja saada lisää tietoa työarjesta ja ihmissuhteista työpaikalla. Omien esihenkilöiden suuntaan keskustelut jakoivat mielipiteitä, puolet vastaajista koki keskustelun tarpeelliseksi ja puolet vastaajista oli sitä mieltä, että PaTa-keskustelun asioita ja aiheita käydään jo työarjessa riittävästi läpi muutenkin.

Opinnäytetyön lopputuotoksena tehtiin myös kohdeorganisaatioon sopiva palaute- ja kehityskeskustelulomake (liite 3) sekä esihenkilöille luotu ohjeistus keskustelun pitämiseksi (liite 2). Konstruktiivinen tuotos luotiin tehdyn tutkimuksen pohjalta. Konstruktiivinen tutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun tarkoituksena on luoda jokin konkreettinen tuotos. Tuotoksen on tarkoitus olla uusi ja aiempaa parempi ratkaisu johonkin todelliseen ongelmaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 66.)

Palaute- ja kehityskeskustelulomakkeen on tarkoitus olla koko organisaatioon sopiva lomake, jonka avulla esihenkilöt voivat yhtenäistää toimintakulttuuriaan näiden virallisten keskustelujen osalta. Tuotos on luotu peilaamalla tutkimuskysymyksiin ja tuotoksen avulla säännöllisten palautetilaisuuksien suunnittelussa ei mene aikaa kysymysten asetteluun, vaan esihenkilöiden on mahdollista keskittyä omaan ydintehtäväänsä.

Palautetta voisi myös pyrkiä lisäämään kohdeorganisaatiossa säännöllisillä matalan kynnyksen palautekeskusteluilla, joissa esimerkiksi viikoittain käydään läpi tapahtuneet asiat. Esihenkilöiden tulisi käyttää myös omaa harkintaansa silloin, jos palaute olisi hyvä antaa henkilölle kahden kesken, ilman muita ympärillä.

Motivointi jakoi aiheena vastaajat kahtia, osa esihenkilöistä sanoi motivoinnin alaisten suuntaan olevan mutkatonta, kun taas osalla oli haasteita saada alaisia motivoitua. Esihenkilöt pyrkivät motivoimaan työntekijöitä muun muassa kertomalla heidän työnsä merkityksestä koko organisaation tasolla, antamalla heille päätösvaltaa tehtävistä asioista, palautteen avulla sekä motivoimalla suoraan tulosten avulla. Kalliomaa &

Kettunen (2010, 11) kuvaavat kuinka luottamus johdon ja esihenkilöiden välillä parantaa ihmisten sitoutumista organisaatioon lisäten työhyvinvointia. Hyvin motivoituneet ihmiset ovat myös tehokkaampia, kun halu sekä motivaatio ovat kunnossa.

Niin tiimityöskentelyn ylläpitämistä ja kehittämistä sekä palautteenantoa on mahdollista kehittää ja lisätä säännöllisen läsnäolon ja keskustelun avulla. Osassa kohdeorganisaation yksiköissä esihenkilöiden läsnäolo arjessa on lähes itsestäänselvyys, kun taas osassa yksiköistä olisi hyvä panostaa ja löytää aikaa myös vapaamuotoisemmalla keskustelulle ja vuorovaikutukselle arjessa. Täten noin puolivuositteiset keskustelut kahden oman esihenkilön kanssa ei olisi ainoa mahdollisuus keskustella, vaan esihenkilö säännöllisesti seuraisi alaistensa tilannetta ja kuulumisia myös arjessa.

Tiivistetyt kehittämissuositukset tämän analyysin perusteella ovat:

1. Järjestelmälliset & säännölliset palautetilaisuudet
2. Tiimityöskentelyn ylläpitäminen & riittävä aika esihenkilötyölle

9 LOPUKSI

Tämä opinnäytetyö käsitteli palaute- ja vuorovaikutuskulttuuria sekä esihenkilötyötä. Tutkimuskysymykset työssä olivat esihenkilöiden vuorovaikutustaitojen kehittäminen, organisaation palautekulttuurin yhtenäistäminen sekä esihenkilöiden työtä tukevan palaute- ja kehityskeskustelulomakkeen luominen. Työhön kuului tutkimusosio, jossa pidettiin teemahaastattelut kohdeorganisaation kuudelle esihenkilölle. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään kohdeorganisaation nykytilannetta palaute- ja vuorovaikutuskulttuurin osalta. Esihenkilöt kokivat omien vuorovaikutustaitojensa olevan pääosin erittäin hyvällä tasolla, ja konkreettisenä tuotoksena luodun palaute- ja kehityskeskustelulomakkeen yhtenä tehtävänä on auttaa yhtenäistämään palaute- ja vuorovaikutuskulttuuria organisaation eri yksiköissä.

Tutkimuksen yhteenvedona haastateltavat esihenkilöt kokivat, ettei heidän toiminnassaan ole sen enempää kehitettävää, mutta etenkin paremman ajankäytön avulla sekä suunnitelmallisuudella palautetilaisuuksista olisi mahdollista luoda toimivampia. Luottamus kohdeorganisaatiossa määriteltiin hyvälle tasolle, sekä tiimityö eri yksiköissä. Onkin tärkeää, että nämä asiat pysyvät jatkossakin hyvällä tasolla ja esihenkilöillä on riittävästi aikaa ja taitoja ylläpitää näitä asioita arjessa.

Kohdeorganisaatiossa on parhaillaan menossa esihenkilöille suunnattu valmennus, joka osin sivuaa myös tässä työssä käsiteltyjä aiheita. Valmennukseen on lähdetty muun muassa siitä syystä, että kaikkien organisaation esihenkilöiden valmiudet omiin tehtäviinsä olisivat mahdollisimman yhtäläiset ja toimintakulttuuria organisaatiossa saataisiin yhtenäistettyä.

Toimeksiantajan mielestä työ oli erinomainen ja kohdeorganisaation tarpeita palveleva. Työ sisälsi tarkkaa tieteellistä tekstiä ja tutkimusosuudessa ilmi tulleiden vastausten avulla toimeksiantaja voi tulevaisuudessa keskittyä esimerkiksi henkilöstökyselyn tarkempaan läpikäyntiin tässä tutkimuksessa esiin tulleiden seikkojen osalta.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia tälle työlle on lukuisia ja esimerkiksi kohdeorganisaatiossa säännöllisesti tehtävä kysely esihenkilöille auttaa seuraamaan ja kartoittamaan esihenkilöiden osaamista sekä kehittymistä tarkasteltavilla osa-alueilla ja auttamaan mahdollisten kehityspisteiden huomaamisessa. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla myös säännöllisesti järjestettävät esihenkilöpäivät, joissa käsiteltäisiin aina teemoittain eri aihealueita.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun Kauppakamari.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro Oy Helsinki.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty & voi hyvin. WSOYpro Oy Helsinki.
- Frisk, S. (16.12.2020). Blogi: Mistä syntyy merkityksellisyyden tunne työssä – ja miten sitä voi lisätä. Viitattu 29.1.2021 osoitteesta <https://www.tradenomi.fi/ajankoh- taista/blogi-mista-syntyy-merkityksellisyyden-tunne-tyossa-ja-miten-sita-voi-lisata/>
- Hakanen, J. 2021. Tärppi, näin annat palautetta. Tradenomi 2/2021, 21.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus: pääomien pääoma. Tampereen Yli- opistopaino Oy – Juvenes Print.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Vammala, Tammi.
- Juholin, E. 2009. Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. WSOYpro Helsinki.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOYpro Oy Helsinki.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimalähde. Helsingin Seudun kauppakamari. Edita Prima Oy.
- Kajaanin Ammattikorkeakoulun www-sivut. 2022. Tapaustutkimus. Viitattu 18.1.2022. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki>
- Keskinäinen Työvakuutusyhtiö Elon www-sivut. 2022. Palaute on tärkeä osa suori- tuksen johtamista. <https://tyokykykypakki.elo.fi/fi/johda-suoritusta/palautekeskustelu>
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro Oy Helsinki.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanomapro Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Sanoma Pro. 3. uudistettu painos.
- Opetushallituksen www-sivut. 2022. Vuorovaikutus. Viitattu 8.3.2022. <https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/mun-elama/sosiaaliset-aidot/vuorovaikutus>.
- Opinkirjon www-sivut. 2022. Aineiston analysointi ja tulosten visualisointi. Viitattu 8.3.2022. <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/aineiston-analysointi/>

Opintokeskus Siviksen www-sivut. 2022. Palautekeskustelu. <https://www.ok-sivis.fi/jarjestoarvioinnin-ilmansuuntia/arvioinnin-tiedonkeruun-menetelmia/palautekeskustelu.html>

Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy Hämeenlinna.

Rubanovitsch, M.D. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Hämeen Kirjapaino Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanom Oy.

Saarikoski, V. 2006. Kehittämisen kulmakivet: tuottavuus, luottamus, hyvinvointi. Työturvallisuuskeskus.

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suurin asia. Työterveyslaitoksen www-sivut. <https://www.ttl.fi>

Suomen Mielenterveys ry:n www-sivut. 2022. Vuorovaikutustaitoja voi oppia. Viitattu 8.3.2022. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/ihmissuhteet-ja-vuorovaikutus/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia/>

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum Media Oy.

Tilastokeskuksen www-sivut. 2020. Teemahaastattelu. Viitattu 20.12.2020. www.stat.fi.

Ukko.fi www-sivut. (27.9.2018). Vuorovaikutustaidot työelämässä – Miksi ne ovat tärkeitä ja miten niitä voi kehittää? Viitattu 8.2.2022. <https://www.ukko.fi/yrittajyyskoulu/vuorovaikutus-on-tarkea-tyoelamataito-ja-sita-voi-myos-kehittaa/>

Haastattelupohja

Haastattelukysymykset esihenkilöille

Pohjatiedot

- Ikä
 - 20 -30 -vuotta
 - 31-40 -vuotta
 - 41-50 -vuotta
 - 51-60 -vuotta
 - 61-65 -vuotta
- Työsuhteen kesto ja työnkuva

Käsiteltävät teemat:

Vuorovaikutustaidot

- Millaiseksi koet omat vuorovaikutustaitosi, heikkoudet ja vahvuudet, eli miten osaat toimia erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa tilanteissa? Kuvaile omin sanoin.
- Millaista tukea tai apua kaipaisit omalta esihenkilöltäsi kehittääksesi omia vuorovaikutustaitojasi? Kuvaile omin sanoin.

Jos työpaikallasi ilmenee ristiriitoja, miten ongelmatilanteista keskustellaan ja miten ne ratkaistaan

- Miten saat esihenkilönä otettua riittävän vastuun ongelmatilanteista ja hoitamaan tilanteen? Miten toimit?
- Kerro miten ongelmatilanteet saadaan ratkaistua avoimesti ja tasapuolisesti?

Millä tavoilla edistät tiimityöskentelyä työyhteisössäsi?

Luottamus

- Millaisena koet luottamuksen työyhteisössäsi tällä hetkellä?
- Miten luot luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisössäsi niin esihenkilönä kuin työka-verina?

Palaute

Saatko omalta esihenkilöltä palautetta työstäsi

- Millaista, miten ja kuinka usein?
- Haluaisitko palautteen olevan kirjallista vai sanallista? Miksi?
- Toivoisitko saavasi palautetta useammin tai enemmän? Miksi?

Annatko itse esihenkilönä palautetta työstä alaisillesi

- Millaista, miten ja kuinka usein?
- Onko palaute kirjallista vai sanallista? Miksi?
- Koetko, että antamasi palaute on riittävää vai tulisiko palautetta antaa enemmän? Miksi?

Millaista tukea tai apua kaipaat omalta esihenkilöltäsi palautteen antamiseen tai vastaanottamiseen liittyvissä asioissa?

Palaute- ja tavoitekeskustelut (PaTa-keskustelu)

Oletko ollut työpaikassasi palaute- ja tavoitekeskustelussa?

- Millä tavoin koit keskustelun hyödylliseksi tai miksi et kokenut keskustelua hyödylliseksi?
- Jos olet, miten PaTa-keskusteluja tulisi mielestäsi kehittää?
- Jos et, miksi haluaisit päästä PaTa-keskusteluun?

Oletko pitänyt omassa esihenkilön roolissasi palaute- ja tavoitekeskusteluja?

- Millä tavoin koit keskustelun hyödylliseksi tai miksi et kokenut keskustelua hyödylliseksi?
- Jos olet pitänyt keskusteluja, miten PaTa-keskusteluja tulisi mielestäsi kehittää?
- Jos et, miksi haluaisit pitää PaTa-keskustelun?

Kuinka usein mielestäsi organisaatiossa tulisi järjestää palaute- ja tavoitekeskustelut esihenkilön ja alaisen välillä?

Motivointi

Miten esihenkilön roolissa motivoit työntekijöitä tekemään työtä paremmin?

- Millaiset tavat sinua motivoivat ja millaisilla tavoilla sinä motivoit? (esim. kannustaminen tai kiittäminen)

- Mitä voisit tehdä esihenkilönä motivoidaksesi työntekijöitä paremmin?

Esihjeistus palaute- ja kehityskeskusteluille

Ohjeistus esihenkilöille

Valmistauduthan keskusteluun huolellisesti ja varaat tarvittavan ajan keskusteluille rauhallisessa paikassa.

Tehtävänäsi on selvittää työntekijän näkemys työtehtäviin, työmotivaatioon ja omiin vahvuuksiin sekä kehityspisteisiin liittyen (liitteenä kyselypohja). Esihenkilönä myös sinun tulee osata esittää oma kantasi näistä asioista.

Ennen kysymyksiä on hyvä ottaa hetki aikaa työntekijään tutustumiseen, esimerkiksi kysymällä työntekijän elämäntilanteesta (perhe, harrastukset, lemmikit yms.) Huomioithan kuitenkin, ettei kaikki halua puhua omista yksityisasioistaan ja se on täysin sallittua.

Kirjaa ylös keskustelun pääasiat ja toimita täytetty lomake organisaation henkilöstöpäällikölle.

Palaute- ja kehityskeskustelupohja

Keskustelun aika ja paikka:

Työntekijä:

Esihenkilö:

Kysymykset:

- Mitkä ovat työntekijän vahvuudet? Työntekijä ja esihenkilö vastaavat.
- Missä asioissa olisi kehitettävää? Työntekijä ja esihenkilö vastaavat.
- Millaiset työtehtävät motivoivat työntekijää?
- Millainen luottamuksen ilmapiiri työympäristössä vallitsee?
- Sujuuko tiimityöskentely omassa työyhteisössä?
- Onko työntekijä motivoitunut tekemään työtä? Millainen fiilis töissä on?
- Millaisia tavoitteita työntekijällä on seuraaville vuosille / tulevaisuudelle?
Voitko esihenkilönä tukea näitä tavoitteita?
- Onko muita käsiteltäviä asioita? Työkaverit, kotiasiat jne.