

Opinnäytetyö (AMK)

Kauneudenhoitoalan koulutusohjelma

Estenomi

2012

Sari Bly ja Maria Isotalo

# TYÖYHTEISÖN TUKEPIILARIT KAUNEUDENHOITOALAN PIENYRITYKSISSÄ

– hoitoruisket työyhteisön ryppyihin



OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kauneudenhoitoalan koulutusohjelma | Estenomi

Syksy 2012 | Sivumäärä 59

Arja Keltaniemi

Sari Bly & Maria Isotalo

## Työyhteisön tukipilarit kauneudenhoitoalan pienyryyksissä

Opinnäytetyön lähtökohtana on kehittää esimiestyötaitoja perustuen työyhteisön tukipilareihin. Työn tarkoitus on koota esimiehen opas huonetaulun muotoon työväliseksi rakentamaan toimivaa työyhteisöä. Tarkastelemme asiaa kauneudenhoitoalan pienyrityksen esimiehen kannalta. Toimiva työyhteisö perustuu kuuteen toimivaan tukipilariin, joiden pohjana on selkeä organisaation perustehtävä. Tukipilareita ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi.

Opinnäytetyössä käytimme pääosin johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja sen lisäksi havainnointeja ja kokemuksia käytännön työelämästä vuosien varrelta. Olemme käsitelleet kuuden tukipilarin sisältöä toimivan työyhteisön kannalta ja poimineet niistä tärkeimmät asiat esimiehen oppaaseen. Huonetaulun muodossa olevaan oppaaseen on helppo palata uudelleen ja uudelleen, jotta tukipilarit pysyvät kunnossa. Jos yksikin tukipilari horjuu, työyhteisö ja organisaatio kärsivät.

Tukipilareihin tutustuminen ja niiden rakentaminen ovat esimiehelle loistava keino luoda toimiva työyhteisö ja sitä kautta kehittää omia esimiestaitoja. Erinomaisiin tuloksiin ja tavoitteisiin päästään vain, jos tukipilarit ovat kunnossa ja esimies on niitä rakentamassa sekä johtamassa.

ASIASANAT:

toimiva työyhteisö, tukipilarit, esimies, johtaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Beauty care | Bachelor of Beauty Care Management

Autumn 2012 | Total number of pages 59

Arja Keltaniemi

Sari Bly and Maria Isotalo

# GROUND PILLARS OF WORK COMMUNITIES IN SMALL BUSINESSES IN BEAUTY CARE INDUSTRY

The starting point for the present bachelor thesis was to improve the management skills based on the ground pillars of work communities. The aim of this the thesis is to compile a manager's guide in the form of a poster board to be used as an instrument while building a well-functioning work community. The main focus is on studying the pillars from the point of view of a small business manager in the beauty care industry. A well-functioning work community is based on six ground pillars. The base of these pillars is the basic mission of the organization. These ground pillars are: a supportive organization and supportive leadership, well-organized work arrangements, common rules, open communication, and continuous evaluation.

The data were gathered mainly from literature discussing management. Additional data were provided by observation and personal experiences in working life. The main points of the six ground pillars based on a well-functioning work community are discussed and the main points have been transferred to the manager's guide. It is easy to keep the ground pillars fresh in mind with the help of the easily accessible poster board guide. The work community and organization can suffer even if only one of the ground pillars is not working efficiently.

Both knowing about and building on the ground pillars is an excellent way for a manager to create a well-functioning work community as well as to enhance his or her own managing skills. The only way to achieve great results and goals is by keeping the ground pillars strong and making sure that the manager is both building them up and leading the company.

## KEYWORDS:

well-functioning work community, ground pillars, manager, leadership

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN</b>	<b>9</b>
2.1 Tutkimuksellinen kehittäminen	9
2.2 Kehittämistyön prosessi	10
<b>3 OPPAAN TYÖSTÖPROSESSI TEORIASTA KÄYTÄNTÖÖN</b>	<b>12</b>
3.1 Työntekoa tukeva organisaatio	14
3.1.1 Työmotivaatio ja tavoitteissa pysyminen	16
3.1.2 Organisaation tuki yksilölle	19
3.1.3 Poiminnat oppaaseen	21
3.2 Työntekoa palveleva johtaminen	22
3.2.1 Esimiehen oikeuksia	23
3.2.2 Esimieheltä vaaditaan paljon	24
3.2.3 Esimiehen haasteet	27
3.2.4 Esimiehen jaksaminen ja hyvinvointi	30
3.2.5 Poiminnat oppaaseen	30
3.3 Selkeät töiden järjestelyt	31
3.3.1 Selkeät työroolit	33
3.3.2 Mitä alaiselta odotetaan	35
3.3.3 Uusi jäsen työyhteisöön	37
3.3.4 Poiminnat oppaaseen	38
3.4 Yhteiset pelisäännöt	38
3.4.1 Työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä	40
3.4.2 Poiminnat oppaaseen	42
3.5 Avoin vuorovaikutus	43
3.5.1 Vuorovaikutuksen vaikutus työyhteisössä	44
3.5.2 Oppimista tukeva työympäristö	45
3.5.3 Esimies ja vuorovaikutus	47
3.5.4 Vuorovaikutus palaverissa ja ryhmässä	47
3.5.5 Hiljainen tieto	49
3.5.6 Poiminnat oppaaseen	50
3.6 Toiminnan jatkuva arviointi	50

3.6.1 Mitä palaute on	52
3.6.2 Myönteinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen	53
3.6.3 Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen	54
3.6.4 Poiminnat oppaaseen	55
<b>4 POHDINTA</b>	<b>56</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>58</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Juliste.

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Prosessin eteneminen.	11
Kuvio 2. Toimivan työyhteisön tukipilarit.	13
Kuvio 3. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät.	47

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tarkastelemme työelämän tukipilareita kauneudenhoitoalan pienyrityksen työyhteisössä. Tarkoituksena on koota opastaulu esimiehelle, joka toimii maksimissaan kuuden henkilön työyhteisössä. Tämän olemme valinneet aiheeksi, koska tulevaisuuden tavoitteenamme on toimia esimiestehtävissä kauneudenhoitoalalla. Toisella meistä on parturi-kampaaja tausta. Hän on toiminut yrittäjänä useampia vuosia ja sitä kautta saanut kokemusta esimiestehtävistä. Toisella on kosmetologitausta ja lisäksi kaupallista koulutusta. Hänellä on kokemusta yrittäjyyden lisäksi erikokoisten työyhteisöjen ja erilaisten esimiesten toimintatavoista.

Päätimme tehdä oppaan mahdollisimman yksinkertaiseksi, jotta esimies voi palata siihen tarpeen tullen ja jotta se muistuttaa tukipilareiden olemassa olosta olemalla näkyvästi esillä. Teemme oppaan julisteen muotoon, jolloin esimiehen on helppo kiinnittää se työpisteessä sellaiseen paikkaan, josta hän tarvittaessa näkee sen päivittäin. Omista kokemuksista tiedämme, että laatikosta ei tule esiin etsittyä opasta sen jälkeen, kun kerran on lukenut sen.

Kauneudenhoitoalan pienyrityksissä on harvoin yhteistä selkeää toimintamallia, eikä yrityksen strategiaa ole suunniteltu tai se ei ole kaikkien työyhteisössä toimivien tiedossa. Lähdemme tarkastelemaan työyhteisön toimivuutta johtamiseen liittyvän kirjallisuuden kautta sekä toimivan työyhteisön tukipilareiden pohjalta.

Miten saadaan työyhteisö toimimaan niin, että tulosta syntyy ja työntekijät ovat motivoituneita ja innostuneita työssään. Mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat eniten työympäristöön ja millä tavalla. Miten työtehtävien jakautuminen vaikuttaa työyhteisön kehittymiseen, ja miten jatkuvalla arvioinnilla saadaan tulosta paranemaan. Poimimme jokaisesta tukipilarista ”esimiehen oppaaseen” omasta mielestämme tärkeimmät asiat, jotka helpottavat kauneudenhoitoalan esimiehenä toimimista. Ensisijaisesti teemme opasta itsellemme tulevaisuutta varten, mutta myös muille esimiehenä toimiville työvälineeksi.

Ensimmäisenä raportissamme kuvaamme kehittämistyön etenemistä. Sen voi aloittaa, kun tavoitteet on määritelty ja sitä kautta tarvittavia menetelmiä voidaan alkaa pohtia. Tämän jälkeen kuvaamme oppaan työstöprosessia, jossa perehdymme tarkemmin tukipilareiden tietoperustaan ja merkityksellisyyteen. Tuomme esiin omia kokemuksiamme ja havaintojamme eri tukipilareihin liittyen. Lopuksi pohdimme koko prosessin työstöä ja sen tuloksia.



## 2 KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN

Tässä kappaleessa kuvaamme kehittämistyön etenemistä ja mitä kehittämistyöllä tarkoitetaan. Kehittämistyö on prosessi, joka voidaan aloittaa, jos yrityksellä on kehittämistarpeita tai joihinkin asioihin on saatava muutos. Kuvaamme kehittämistyön etenemistä, jotta aiheemme pysyisi rajattuna ja selkeänä.

### 2.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Kehittäminen sisältää useimmiten käytännön ongelmien ratkaisuja, uusien ideoiden ja käytäntöjen luomista että toteuttamista. Erilaisten menetelmien tunteminen ja käyttäminen on tärkeää kehittämisessä, jossa on tarkoitus oppia kriittisyyttä, järjestelmällisyyttä, itsenäistä ajattelua sekä suunnitelmallisuutta. Kehittämisprosessissa on osattava erottaa oleellinen tieto epäoleellisesta. Siihen tarvitaan monenlaisia tiedonhakumenetelmiä. Kehittäminen opettaa tärkeitä taitoja, kuten vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- ja yhteistyötaitoja, rohkeutta tarttua asioihin sekä viedä niitä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2009, 7 - 14.) Vaikka teemme opinnäytetyön parina, niin joudumme panostamaan myös itsenäiseen tiedonhakuun, itsensä johtamiseen sekä tavoitteelliseen että arvioivaan työskentelytapaan. Toisaalta taas parityöskentely edistää tiimityötaitoja, joita tarvitaan työelämässä jatkuvasti.

Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat ensisijaisesti käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Kehittämisen osaaminen sekä projektiosaaminen ovat keskeisiä taitoja tutkimuksellisessa kehittämisessä aiheen osaamisen lisäksi. Suunnittelu sekä suunnitelman mukainen eteneminen ovat myös tärkeitä. Toisaalta työ on myös ennalta arvaamatonta ja prosessimaista. Kehittämisessä osaaminen näkyy muun muassa aloitteellisuutena, innovatiivisuutena, oman työn arviointina, verkostoitumisena, vuorovaikutuksena, tiedon tuottamisena ja menetelmäosaamisena. Uusien ratkaisujen luominen sekä niiden muokkaus että soveltaminen ovat myös keskeisiä asioita. Teoriapainotteinen

tieto tulisi siirtää käytäntöön ja se vaatii kehittämistyötaitoja. (Ojasalo ym. 2009, 18 - 22.)

## 2.2 Kehittämistyön prosessi

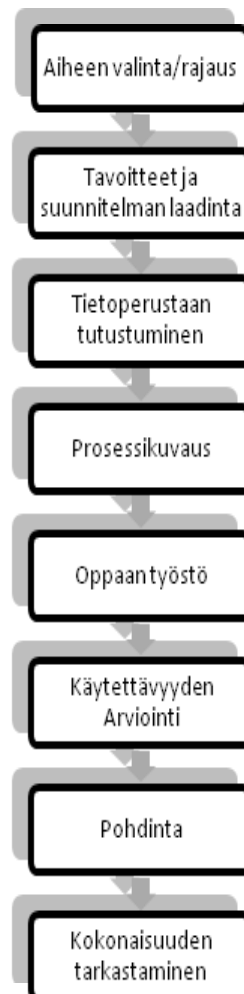
Opinnäytetyömme tavoitteena on saada käytännön tietoa työntekoa tukevasta organisaatiosta, työntekoa palvelevasta johtamisesta, selkeistä töiden järjestelyistä, yhteisistä pelisäännöistä, avoimesta vuorovaikutuksesta ja toiminnan jatkuvasta raportoinnista.

Kehittämistyötä voidaan kuvailla yksinkertaiseksi muutostyön prosessiksi, joka sisältää kolme vaihetta. Ensimmäisenä on kehittämishaasteiden selvittäminen, tavoitteiden asettaminen sekä suunnitelma siitä, miten niihin päästään. Toisena vaiheena on suunnitelman toteutus. Kolmantena vaiheena on arviointi siitä, miten tavoitteeseen on päästy. Kehittämistyö voi koskea myös vain yhtä osaluuetta näistä kolmesta, jos kyseessä on esimerkiksi yrityksen pieni kehittämisen osa isompaa muutostyön kokonaisuutta. (Ojasalo ym. 2009, 22 - 24.)

Varsinainen kehittämistyö alkaa hakemalla aiheeseen liittyvää tietoa. Sitä haetaan sekä käytännöstä että perehtymällä siihen liittyvään kirjallisuuteen. Tässä kohtaa vaaditaan kriittisyyttä sekä kykyä erottaa olennainen tieto että yhdistellä niitä. Havainnointi aiheeseen liittyen on myös hyvä aloittaa jo tässä vaiheessa. Tärkeää on löytää näkökulma, josta asiaa lähdetään miettimään. Aihe on rajattava. Sen jälkeen mietitään kokonaisprosessia ja siinä käytettäviä menetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 40.)

Havainnointi on selkeä valinta menetelmäksi, koska olemme toimineet työyhteisöissä vuosia. Voimme käyttää aikaisempia kokemuksia hyödyksi havainnointityöhön. Käytämme myös systemaattista havainnointia tällä hetkellä omissa työtehtävissämme saadaksemme tämänhetkistä tietoa työyhteisöjen tukipilareista. Havainnointi on menetelmänä hyödyllinen. Sen avulla pystytään saamaan tietoa esimerkiksi ihmisten käyttäytymisestä ja siitä, mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointia tapahtuu jatkuvasti, mutta tutkimuksellinen havainnointi on osittain systemaattista tarkkailua. Menetelmä sopii hyvin sellai-

siin kehittämistehtäviin, jotka liittyvät ihmisten toimintaan tai esimerkiksi vuorovaikutustilanteisiin.



Kuvio 1. Prosessin eteneminen.

## 3 OPPAAN TYÖSTÖPROSESSI TEORIASTA KÄYTÄNTÖÖN

Tässä osiossa tuomme esiin tukipilareiden tärkeimmän tietoperustan ja niiden merkityksellisimmät asiat sekä omia havaintojamme liittyen pilareissa käsiteltäviin asioihin. Mitkä ovat haasteita, joita on kauneudenhoitoalalla, miten ne ilmenevät ja miten niitä ratkaistaan. Tähän olemme käyttäneet havainnointia selvittääksemme työyhteisön ongelmia. Osiossa perehdymme tukipilareihin kokonaisvaltaisesti. Tuomme esimiehen oppaaseen pilareista tärkeimmät asiat työyhteisön toimivuuden kannalta. Oppaaseen kokoamme käytännön kannalta tärkeimmät asiat helposti luettavassa muodossa ranskalaisin viivoin. Lisäksi liitämme oppaaseen esimiehelle pohdintakysymyksiä liittyen jokaiseen tukipilariin. Kysymysten tarkoituksena on auttaa esimiestä peilaamaan todellista käytäntöä teoriaan erilaisissa työyhteisöissä. Kysymykset olemme laatineet omien havaintojemme pohjalta.

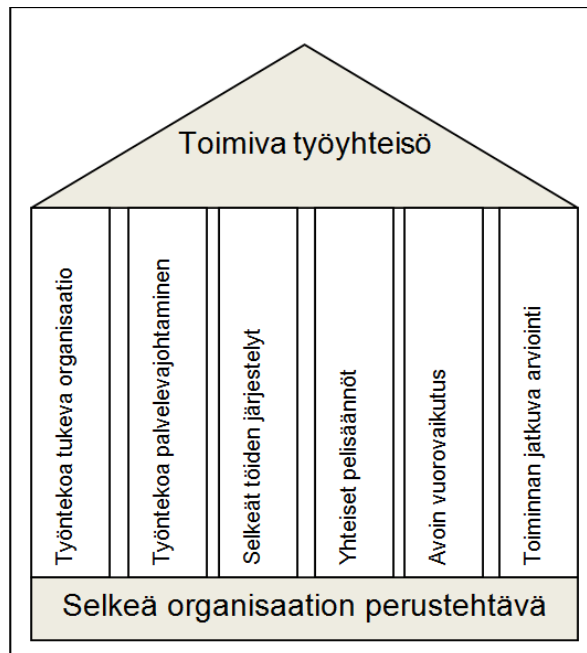
Millainen on toimiva työyhteisö? Toimivassa työyhteisössä perustukipilarit ovat kunnossa. Miksi töissä käydään ja mistä palkkaa maksetaan? Mikä on työpaikan perustehtävä? Pekka Järvisen (2008, 79 – 80) mukaan työpaikka on ensisijaisesti paikka, jossa tehdään töitä eikä paikka, jossa vietetään aikaa kavereiden kanssa. Työyhteisöön muodostuu työroolien verkosto, kun työyhteisön jäsenillä on omat tehtävät ja tavoitteet. Työroolien verkoston tehtävänä on säädellä ihmisten keskinäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Toimiva työyhteisö tarvitsee toimivat peruspilarit, jotta työssä onnistutaan ja päästään tavoitteisiin. Organisaation selkeä perustehtävä toimii kaiken lähtökohtana. Se on tukevana pohjana tukipilareiden muodostamiseen. Esimiehellä ja kaikilla muilla työyhteisön jäsenillä tulee olla selvää, mikä on selkeä perustehtävä, jonka vuoksi töitä tehdään. Esimiehen on kuvattava tämä tehtävä riittävän kattavasti, jotta voidaan saada tuloksia aikaiseksi.

Työpaikalle tullaan tekemään töitä, eikä viihtymään. Tosin mukavassa työyhteisössä työnteko sujuu helpommin ja tulokset ovat parempia, kuin jos työpaikalla

on huono henki. Lähtökohtaisesti työpaikka on niin kauan olemassa, kun aikaansaannokset tekevät kauppansa. Asiakas päättää yhteistyöstä ja maksaa työntekijän palkan. (Järvinen 2008, 49 - 59.)

Pekka Järvinen käyttää kirjoissaan kuutta tukipilaria, jotka muodostavat toimivan työyhteisön. Tässä kappaleessa käymme läpi nämä kuusi tukipilaria:

1. Työntekoa tukeva organisaatio
2. Työntekoa palveleva johtaminen
3. Selkeät töiden järjestelyt
4. Yhteiset pelisäännöt
5. Avoin vuorovaikutus
6. Toiminnan jatkuva arviointi



Kuvio 2. Toimivan työyhteisön tukipilarit.

### 3.1 Työntekoa tukeva organisaatio

Työntekoa tukevan organisaation tehtävänä on luoda työpaikalle puitteet ja järjestelmät, jotka kytkevät kaikki työyksiköt ja työvaiheet toisiinsa. Jokaisen organisaation on määriteltävä työyhteisön perustehtävä. Se toimii perustana kaikelle. Ammatillinen käyttäytyminen edellyttää, että toimintaa tarkastellaan, kehitetään ja arvioidaan perustehtävästä käsin. Epäammatillinen käyttäytyminen taas tarkastelee asioita henkilöiden omista tarpeista, kiinnostuksen kohteista, mielityksistä tai tunteista käsin. Hyvä organisoituminen johtaa yhteistyön sujuvuuteen ja tavoitteelliseen sekä tehokkaaseen toimintaan. (Järvinen 2008, 81 – 87.)

Jos työtilat ja -välineet eivät ole asianmukaiset, on työtä mahdotonta tehdä ilman, että se ei vaikuttaisi asiakastyytyväisyyteen kauneudenhoitoalalla. Tilojen toimivuus vaikuttaa olennaisesti työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Huonosti toimivat työvälineet aiheuttavat ergonomisia ongelmia. Ne lisäävät sairauspoissaoloja. Kampaajan on mahdotonta saada hiusvärjäystä onnistumaan, ellei hänellä ole oikeaa väriä asiakkaan hiusten värjäykseen. Värien korvaaminen muilla väreillä ei tuota toivottua lopputulosta. Asiakkaan pettymys katkaisee usein asiakassuhteen. Tällainen asiakas yleensä jatkaa matkaansa alan toiseen liikkeeseen. Hän pyytää tilanteen korjausta kertoen, missä toimipisteessä hän ei ole saanut asianmukaista palvelua. Näin yritys, jonka puitteet eivät ole kunnossa, saa huonoa mainosta. Se edesauttaa asiakassuhteiden katkeamiseen.

Organisaatio ei voi ajatella mitä ”me haluamme myydä tai tuottaa”, vaan mitä asiakas haluaa ostaa tai saada. Organisaatiot eivät ole ensisijaisesti sitä varten, että ihmisillä olisi työpaikka tai, että työpaikalla on kivaa yhdessä. Nämä asiat muiden vastaavien lisäksi voidaan saavuttaa, jos asiakkaat löytävät organisaation palvelut. Jos yrityksen tuotteet eivät löydä asiakkaita, niin yksityisellä sektorilla tämä näkyy nopeasti ja tulevaisuus ei näytä lupaavalta. (Sistonen 2008, 28.)

Kauneudenhoitoala kehittyy koko ajan ja yritysten on oltava ajan hermoilla. Uutuuksia tulee paljon ja tuotteet muuttuvat. Markkinoille tulevien uutuuksien kohdalla on oltava ensimmäisten joukossa, koska asiakkaat ovat nykyisin hyvin

tuotetietoisia uutuuksista ja markkinoilla olevista tuotteista. Asiantuntemus vaatii jatkuvaa hereillä olemista oman alan muutoksista. Esimiehellä on tärkeä asema tässäkin, poimia yhdessä työyhteisön kanssa alan koulutuksista tärkeimmät, edistääkseen työyhteisön asiantuntemusta ja säilyttääkseen sen.

Organisaation menestys ja hyvä työyhteisö vaatii, että kaikilla on selkeä kuva työpaikan olemassaolon tarkoituksesta. Tämän kuvan kirkastaminen on erittäin haastava tehtävä. Monissa organisaatioissa ei ole kaikille selvää miksi organisaatio on olemassa ja mikä on sen perustehtävä. Sen tarkoitus ei ole itsestäänselvyys millään työpaikalla. Usein tehdään vain työtä ilman, että muistetaan sen tarkoitusta organisaatiossa. Tämä johtaa usein työyhteisön huonovointisuuteen ja esimerkiksi motivaatiopulaan. Tämän vuoksi organisaation perustehtävästä tulisi muistuttaa jatkuvasti. Esimiehen on otettava ohjat käsiin, johtaa ja tuoda perustehtävä esille, kun taas alaisten on suostuttava tulla johdetuksi. Alaisten on kuitenkin ymmärrettävä, että johdetuksi tuleminen ei tarkoita alistumista, vaan vastuullista ja oma-aloitteista toimintaa. (Sistonen 2008, 28.)

Suuret liikeketjut luovat organisaation maanlaajuisiin ketjumyymälöihin. Liikkeiden esimiehet ja työntekijät koulutetaan liikeketjun liikeideaan. Tämä mahdollistaa toimintamallin toteuttamisen liikkeissä, jotka maantieteellisesti sijaitsevat kaukana toisistaan, mutta omaavat saman toimintamallin. Asiakas tietää jo liikkeen nimestä, millaisia tuotevalikoimia liikkeessä on ja millaiseen liikkeeseen hän astuu sisälle. Yhtenäinen markkinointi helpottaa asiakkaiden tietoisuuteen tulevista kampanjoista ja mahdollisista kanta-asiakaseduista.

Kauneushoitoalan pienyrityksissä usein tehdään vain töitä ja tuotetaan palveluita ajattelematta, mikä on sen merkitys organisaatiolle ja yritystoiminnan kehittymiselle. Monet työntekijät tekevät vain heille kuuluvan työn eivätkä ajattele kokonaisuutta ympärillään. Alalla monet pienet yritykset ovat yhden yrittäjän omistuksessa ja näin ollen työntekijät eivät koe olevansa velvollisia muuhun kuin palvelemaan asiakkaita sovitulla tavalla. Työ muodostuu rutiiniksi ja ennen pitkää se alkaa kyllästyttää ja laskee motivaatiota. Useimmissa alan pienyrityksissä esimiehet eivät tuo tarpeeksi esille esimiestyötään ja siihen kuuluvia velvollisuuksia. Tämä johtuu siitä, että esimiestyöt hoidetaan omien töiden ohessa.

Usein on niin kiire, että työyhteisön asiat jäävät taka-alalle asiakkaita palveltaessa. Esimiesasemassa olevalla on harvoin itselleenkaan selvää yrityksen olemassaolon tarkoitus tai sen perustehtävä.

Organisaation perustehtävä ei pysy samana. Sen vuoksi sitä pitää koko ajan tarkistaa ja selkeyttää. Asiakkaiden tarpeet, taloudellinen tilanne ja kova kilpailu markkinoilla voivat johtaa muutokseen organisaation perustehtävässä. Tärkeää on, että yhteinen tavoite on kaikille selkeä. Esimiehen ja työyhteisön jäsenten jatkuva kommunikointi edesauttaa organisoinnin selkeyden ylläpitämistä. Monelle aiheuttaa stressiä, jos töiden- ja vastuunjaon määrittely ei ole selkeä. Organisaation tehtävä ei voi olla vain muutama ilmaan heitetty lause tai muutama epämääräinen linjaus. Jokaisessa tavoite- ja tuloskeskustelussa on käytävä läpi strategiaa ja varmistettava, että se on kaikille selvä. (Sistonen 2008, 28.) Näillä keskusteluilla saadaan myös esille liikkumattomat tuotteet, joiden myyntiä tulisi tehostaa. Millä keinoilla ja hinnoilla tuotemyynti saataisiin nopeampaan kiertoon kuluttajille ilman liikkeelle koituvaa hävikkiä tai suurta tappiota.

Kauneudenhoitoalan jatkuva kasvu ja kova kilpailu asettavat haasteita, jotta yritys pysyy mukana kehityksessä. Yritykset lisäävät uusia palveluja ja määrällisesti tuotteiden tarjonta lisääntyy myös kokoajan. Uudistukset eivät toteudu ilman systemaattista tiedotusta ja koulutusta. Erilaiset myyntikampanjat on otettava myös selkeästi esiin toteutuakseen. Usein törmää siihen, että esimies kertoo vain työn ohessa, että ”ai niin, tässä kuussa asiakas saa kaksi tuotetta yhden hinnalla”. Tämän tyylinen informaatio ei tuota tulosta.

### 3.1.1 Työmotivaatio ja tavoitteissa pysyminen

Työntekoa tukeva organisaatio on avoin uusille ajatuksille ja ideoille. Yksilöille on annettava riittävästi itsenäisyyttä ja toimintavaltaa. He ovat vastuussa toiminnastaan ja sen lopputuloksista. Heitä rohkaistaan tekemään itsenäisiä ratkaisuja ja ottamaan harkittuja riskejä. Esimiehen on tunnistettava hyvät suoritukset ja annettava tunnustusta niistä. Kun työyhteisön jäsenet ovat sitoutuneita, niin he ovat myös ylpeitä kuuluessaan organisaatioon. (Sistonen 2008, 153.)



Suuri osa esimiehen työajasta kuluu kirjallisten raporttien laadintaan. Se aika on pois yhteisten asioiden hoitamisesta, jotka kauneudenhoitoalalla on aikaisemmin pääsääntöisesti kuulunut esimiehen tehtäviin. Sen takia työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän osallistumista erilaisiin liikkeenhoidollisiin tehtäviin. Keskustelut ja jokaisen työyhteisön jäsenen ideat ovat tervetulleita. Ne otetaan huomioon käyttökelpoisina.

Organisaation ja työyhteisön tavoitteista on keskusteltava, jotta ne toteutuisivat. Esimiehelle pitää muodostua kuva siitä, millaisia tavoitteita mikäkin tehtävä ja työntekijä kaipaavat. Keskustelun kautta niihin myös sitoudutaan. On turha olettaa työyhteisöltä sitoutumista organisaation tavoitteisiin, jos tavoitteet vain luetellaan ylemmältä taholta. Tavoitteet tulisi määritellä niin, että jokainen työyhteisön jäsen voi itse vaikuttaa niiden toteutumiseen. (Sistonen 2008, 110.)

Työyhteisön jäsenten kokiessa tavoitteet tärkeiksi ja merkityksellisiksi, he myös sitoutuvat niihin paremmin. Tavoitteista on keskusteltava positiivisesti säännöllisin väliajoin. Tavoitteet toteutuvat varmimmin, kun niiden saavuttamiseen uskotaan. Tässä esimiehellä on tärkeä rooli luodakseen uskoa sekä kannustaa positiivisesti osaamista. Työntekijä vaistoa helposti, jos esimies itse ei usko tavoitteiden saavuttamiseen. Suuremmat ja vaikeammat tavoitteet tulee jakaa pienempiin, jolloin niihin pystytään sitoutumaan taas paremmin. (Sistonen 2008, 111.)

Kauneudenhoitoalalla tavoitteiden määrittelyä ei tuoda riittävästi esiin. Jokaisen yrityksen olisi mietittävä yhteiset ja henkilökohtaiset tavoitteet. Usein ajatellaan, että tavoite on tyytyväinen asiakas. Tavoitteet olisi hyvä käydä läpi yhteisissä keskusteluissa ja määritellä riittävän tarkasti. Esimiehen tehtävänä on seurata toteutuvatko tavoitteet. Työyhteisön saavuttaessa jonkin yhteisen tavoitteen, on tärkeää käyttää jonkinlaista organisaation palkitsemisjärjestelmää. Siitä seuraa jotain positiivista kaikille.

Monissa kauneudenhoitoalan yrityksissä toimii yrittäjiä yrityksen sisällä. Tämä asetelma aiheuttaa omat haasteensa esimiehen kannalta. Jotkut yrittäjät tekevät vain ”omaan pussiinsa” ajattelematta yritystä, jonka sisällä toimivat. Tällaiset

henkilöt saattavat laiminlyödä yhteisiä tavoitteita sekä tehtäviä, kuten siivousta. Esimiehen on oltava johtaja, joka selkiyttää yrityksen perustehtävää organisaation ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta.

Järvisen (2008, 49 – 50) mukaan edellä mainittu tilanne ”omaan pussiin” tekemisestä korostuu silloin, kun esimiehet ja työntekijät ajattelevat vain omaa työuraa, palkkiotaan tai tarpeitaan. Organisaation etu, menestys ja asiakkaiden tarpeet saattavat unohtua kokonaan.

Olemme havainnoineet, että nuorten vastavalmistuneiden työntekijöiden on vaikeaa sisäistää heti, millainen käytös asiakkaita kohtaan on sopivaa. Työnteko itsessään on uutta. Se herättää paljon kysymyksiä, joten keskinäistä kommunikaatiota on paljon. He eivät osaa ajatella itseään asiakkaan asemaan. Silloin helposti unohtuu, mitä asiakkaan kuullen on sopiva puhua ja mitä ei. Asiakkaan ollessa paikalla ei henkilökunta voi keskustella omista asioistaan, vitsailla, eikä varsinkaan puhua asiakkaista tai arvostella heitä muiden kuullen. Keskinäiset keskustelut on lopetettava, kun paikalle tulee palveltava asiakas, vaikka häneen kohdistuva palvelu ei olisikaan oma tehtävä. Jos näin ei tapahdu, asiakas mieltää tilanteen juoruiluksi työntekijöiden välillä, vaikka työntekijät pohtisivatkin työasioita. Ja toisaalta sekin pitäisi pystyä hoitamaan niin, että asiakkaan ei tarvitsisi kuunnella neuvottelua.

Selkeät säännöt helpottavat aloittelijaa, jolloin ei tule ylilyöntejä, eikä asiakas tunne itseään vaivautuneeksi. Yleiset käyttäytymissäännöt olisi hyvä lähtökohta.

Tämän päivän työelämässä Järvisen (2008, 50 – 58) mielestä kahvihetket tai Internet-surffailut voivat viedä mukanaan niin, että työ ja asiakas jopa unohtuvat. Asiakkaan tuleminen liikkeeseen ärsyttää, koska hetki keskeytyy. Organisaation perustehtävään pitää palata uudelleen ja uudelleen myös siksi, että tilanteet, resurssit ja tavoitteet saattavat muuttua.

Organisaation menestykseen pidemmällä aikavälillä on johdon laadittava visio siitä, millaiseksi ja mihin suuntaan toimintaa viedään sekä strategia siitä, miten siihen päästään. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että perusedellytykset työpaikalla ovat kunnossa. Kaikilla on oltava tarvittavat työkalut ja niitä osataan

käyttää siten, että tavoitteet ovat saavutettavissa. Esimerkiksi työyhteisön yhteisten virkistätymispäivien tarkoitus ei ole rakentaa hyvää työyhteisöä, vaan sen muodostaa peruspilareiden kunnossaolo. (Järvinen 2002, 27 - 32.)

### 3.1.2 Organisaation tuki yksilölle

Toimivassa organisaatiossa on tietyin väliajoin tarkastettava, että kaikki ovat tyytyväisiä töiden organisointiin ja tehtäviin. Muuten työnkuvat saattavat ajan myötä vääristyä tai toisille muodostua ylikuormitusta. Toisilla taas ei ole mitään tehtäviä. (Järvinen 2008, 31.)

Organisaation on tuettava työntekijää rajaamaan töitään. Jos työpaikalla aina oletetaan samojen ihmisten joustavan, jotta työt hoituvat, niin se aiheuttaa kohtuuttoman vastuun heidän harteilleen. Tämä saattaa johtaa lisääntyvässä määrin sairauspoissaoloihin ja tärkeiden henkilöiden työuupumukseen. Se saattaa pidemmän päälle heijastua negatiivisesti yrityksen tuloksen tekoon. Työlle eläminen ei siis ole vaarallista vain henkilöille, vaan myös koko organisaatiolle. (Järvinen 2008, 31.)

Kauneudenhoitoalalla osaaminen voi olla hyvinkin eritasoista, vaikka työtehtävät olisivat samoja. Tähän vaikuttaa muun muassa kokemus ja aiemmat työtehtävät sekä koulutukset. Tämä saattaa aiheuttaa ongelmia esimerkiksi tilanteessa, jossa aikaisemmin samalla tuotesarjalla työskennellyttä kuormittaa työyhteisön muiden jäsenten kysymykset ja tietämättömyys sarjasta.

Työmotivaation ja työssä jaksamisen lähtökohtana on työn kiinnostavuus. Kunnianhimoisilla ja velvollisuuden tuntuisilla ihmisillä työn imu saattaa viedä mukanaan niin, että unohtaa itsensä. Tällaiset työlleen vihkiytyneet ja kovalla työmoraalilla varustetut henkilöt aiheuttavat organisaatiolle voimattomuutta. Vaikka kyseinen henkilö tiedostaa uupumuksensa, niin hän ei silti suostu ottamaan apua vastaan ja jakamaan tehtäviään. (Järvinen 2008, 34.)

Esimiesasemassa toimiva saattaa vihkiytyä liikaa työlleen, miettiä vain omaa uraa ja kunniaa. Hän ei huomaa, että työyhteisö kärsii. Esimies ei delegoi tehtä-

viä muille eikä panosta työyhteisöön, vaan itseensä. Usein tämä tapahtuu esimiehelle tiedostamatta.

Moni kokee työn olevan merkityksellistä itsetunnolle. Sitä kautta voi kokea olevansa hyväksyty, arvostettu ja tärkeä. Itsetuntoa vahvistavat työssä onnistumiset. Se onkin osa tervettä narsismia, että osaa nauttia aikaansaannoksistaan. Jos työssä menestyminen on ainoa tyydytyksen lähde, joka muuttuu oravanpyöräksi, jotta päästäisiin aina vaan parempiin suorituksiin, niin silloin kyse on häiriintyneestä narsismista. Suomessa tällaisten ihmisten arvostus on jostain syystä kovin yleistä. (Järvinen 2008, 35.)

Terveen itsetunnon ja itseluottamuksen omaava henkilö kykenee pyytämään apua tai pystyy tunnustamaan heikkoutensa. Esimiehet ja työntekijät joutuvat jatkuvasti miettimään omaa asemaansa ja mitä pitää sen eteen tehdä, jotta kokee olevansa riittävän hyvä, pidetty ja arvostettu. Oman kehon ja mielen kuuntelu on tärkeää, jotta oppii tuntemaan uupumuksen merkit. Vaikka organisaatio määräisi työajat ja työmäärän, niin työntekijän on opittava rajaamaan työ- ja vapaa aika, jotta ei vie töitä kotiin. Tärkeää organisaatiossa on, että osaaminen ja vastuu jakaantuvat mahdollisimman tasaisesti mahdollisia ongelmatilanteita varten. Ongelmatilanteessa voidaan siten jakaa työkuormaa muille. (Järvinen 2008, 34 - 36.)

Oppiva organisaatio on ihanteellinen tämän päivän yhteiskunnassa. Organisaatio pyrkii tukemaan yksilöitä tekemään työnsä itsenäisesti, hallitusti ja mielekkäästi. Tarkoituksena on panostaa luovuuteen ja ammattitaitoon sekä itsensä kehittämiseen. Organisaatiossa tulee olla erilaisia ihmisiä, eri-ikäisiä, erinäköisiä, erilaisen taustan omaavia sekä eri tavoin ajattelevia. (Sistonen 2008, 61.) Oppivassa organisaatiossa saa tehdä virheitä, koska niiden sekä muiden ongelmien kautta voidaan oppia ja estää niiden toistuminen. Tällainen toiminta parantaa organisaation kehittymistä sekä tuotannon että palvelun parantamista. Jos ongelmat salattaisiin, niin organisaatio ei kehittyisi. (Järvinen 2004, 52.)

### 3.1.3 Poiminnat oppaaseen

*Työntekoa tukeva organisaatio* – pilari on lähtökohta toimivaan yhteistyöhön. Esimiehenä ei voi toimia, jos ei ymmärrä organisaatiota ja sen olemassaolon tarkoitusta. Oppaassa tämä toimii tästä pilarista tärkeimpänä asiana. Esimies ei voi siirtää alaisille organisaation sekä työyhteisön perustehtävää, jos ei itsekään ymmärrä sitä. Jos se ei ole esimiehelle selvä ja sitä kautta alaisille, niin toivottuihin tuloksiin ei päästä. Organisaation selkeään perustehtävään on palattava uudelleen ja uudelleen, koska tilanteet muuttuvat.

Tuomme esiin oppaassa tavoitteiden merkityksen. Tavoitteista on keskusteltava ja niihin on palattava, jotta ne eivät unohdu ja niihin sitoudutaan. Esimiehen on luotava uskoa siihen, että tavoitteet ovat toteutettavissa.

Kolmantena tärkeänä asiana tästä pilarista tuomme sen, että esimiehen on huolehdittava, että työnteon perusedellytykset ovat kunnossa. Sen lisäksi kaikilla on oltava sellaiset puitteet tehdä töitä, jotta tuloksia syntyy ja päästään tavoitteisiin. Esimiehen on jokaisen työmotivaation kannalta myös tarkistettava aika ajoin, että kaikki ovat tyytyväisiä työoloihin sekä työtehtäviin.

Oppaassa tuomme esiin muutaman pohdinnan esimiehelle, joka saattaa auttaa häntä tämän pilarin rakentamisessa:

- Kuvaa organisaation perustehtävää ja strategiaa viidellä lauseella.
- Mitä organisaation perustehtävän toteuttaminen vaatii minulta?  
Työyhteisöltä?
- Miten asetamme tavoitteet ja miten pääsemme niihin?
- Miten jalkautan perustehtävän ja strategian työyhteisölle?
- Miten ja kuinka usein palaan yrityksen perustehtävään ja organisaation olemassaolon tarkoitukseen, jotta se pysyy kirkkaana mielessä?

### 3.2 Työntekoa palveleva johtaminen

Jokainen työyhteisö tarvitsee johtajaa toimiakseen menestyksekkäästi ja tehokkaasti (Järvinen 2008, 59). Peruspilareissa *työntekoa palvelevan johtamisen* rakenneosan merkitys on se, että sen avulla määritellään organisaation perustehtävä. Huolehditaan siitä, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa. (Järvinen 2008, 83). Toimivassa organisaatiossa tulee olla henkilö, joka vastaa esimiehentehtävistä, jotta jokaisella työntekijällä on joku keneen voi kääntyä ongelma- ja kriisitilanteissa. Johtaminen ja johdettuna toimiminen muodostavat selkärangan työpaikan toimivuudelle. Johtajan on uskallettava käyttää valtaansa ja otettava vastuu alaisistaan. (Järvinen 2008, 49.)

Johtamisen päätarkoitus on tulosten aikaansaaminen. Esimiehen toiminnalla on usein ratkaiseva vaikutus organisaation tuloksiin. Erinomainen esimies on hän, joka kykenee luomaan sellaisen ilmapiirin, jossa viihdytään ja saadaan tuloksia aikaiseksi. Huono esimies pilaa ilmapiirin. Siten tulosten saavuttaminen on mahdotonta. Hyvä esimiestyö näkyy tekemisen selkeytenä. Johtamisosaaminen on tänä päivänä yksi suuri kilpailuvaltti. Yritysmaailmassa edes yksityisyrittäjä ei menesty pelkillä itsensä johtamisen taidoilla. (Sistonen 2008, 17.) Yksittäisen esimiehen menestymisen takana organisaatiossa on riittävästi kyvykkyyttä, osaamista ja tukea. Esimiehen tehtävä on jaettu, mutta se tuottaa tulosta vain silloin, kun alaisten ja esimiehen roolit, vastuut, velvollisuudet ja tavoitteet ovat selkeitä. (Sistonen 2008, 19.)

Tärkeimpiä johtajuuden vaatimuksista ovat esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. Esimiehen tulee toimia esimerkillisesti ja näyttää mallia, miten työpaikalla käyttäydytään sekä toimitaan. Esimies ei voi edellyttää sitä työntekijöiltä, jos ei itse toimi niin. Esimiehen asenne tarttuu myös sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä alaisiin. (Järvinen 2011, 144.)

Yksinkertaisena esimerkkinä on esimiesten ohjeistus työyhteisössä tervehtimisestä työntekijöiden kesken. Miten hyviä käytöstapoja voidaan vaatia työntekijältä, jos se ei toimi esimiehen taholta alaisiaan kohtaan?

Esimiehelle on tärkeää olla alusta alkaen sitoutunut tehtäväänsä sekä uskoa itseensä että vaikutusmahdollisuuksiinsa. Omat vahvuudet ja heikkoudet olisi tiedostettava. Esimiehen ensimmäinen tärkeä tehtävä on saavuttaa alaisten luottamus. Kaikilla on oletuksia ja odotuksia esimiestä kohtaan, millaisia he yleensä ovat tai millaisia heidän tulisi olla. (Piili 2006, 24.) Esimiehen on selvitettävä itselleen, miten tärkeä tehtävä on organisaation ja työyhteisön kannalta sekä miten hänen tulisi täyttää siihen kuuluvat odotukset. Terve itsetunto on tärkeä lähtökohta tähän. Johtajan rooli on itse otettava ja esimiehen on pystyttävä sanomaan alaisilleen, että on esimies ja haluaa johtaa heitä. (Järvinen 2011, 142.) Esimiestyötä ei voi hoitaa huolimattomasti oman työn ohessa, vaan se on vaativaa työtä. Kaikista ei ole siihen rooliin (Sistonen 2008, 153).

Esimiehen tehtäviin eivät riitä liikkeen johdollisten tehtävien hallinta, vaan siihen kuuluu myös henkilöstöjohtaminen.

### 3.2.1 Esimiehen oikeuksia

Esimiehen ensisijainen tehtävä on johtaa ja edistää organisaation perustehtävän toteuttamista. Esimiehien tehtävät vaihtelevat riippuen siitä, mikä on heidän tehtävänsä organisaatiossa. Ylimmän johdon tehtävä on seurata, että toiminta on kannattavaa, kustannustehokasta ja kilpailukykyistä. (Järvinen 2008, 59.) Laki on määritellyt tärkeimmät vastuut ja oikeudet esimiehille. Esimies edustaa työnantajaa työsopimuslain mukaan ja tämän vuoksi hänellä on lain suomia oikeuksia sekä velvollisuuksia suhteessa työntekijään. Esimiehellä on oikeus päättää työntekijän palkkaamisesta sekä työsopimuksen solmimisesta. Solmitun sopimuksen mukaan työntekijä on velvollinen palkkaa tai muuta korvausta vastaan tekemään niitä töitä, joita sopimus koskee. Työsopimus voidaan purkaa esimiehen oikeuksien nimissä lain määrittämin tavoin. Työsuhteen aikana esimiehellä on oikeus johtaa ja valvoa työntekijää sekä antaa ohjeita ja määräyksiä liittyen työhön. Hänellä on oikeus suunnitella työvuoroja, jakaa työtehtäviä, priorisoida tehtäviä sekä puuttua työn tekemistapaan. Määräysten tulee kohdella

kaikkia tasapuolisesti ja niiden tulee olla asiallisia. Esimiehen on noudatettava työ sopimuksen rajoja ja työaikalainsäädäntöä. (Järvinen 2008, 62 - 64.)

Työntekijän oikeuksiin kuuluu, että esimies on velvollinen tarjoamaan lisätyötä osa-aikaisille, kertomaan vapautuvista työpaikoista sekä yksityisyyden suojaan että työturvallisuuteen liittyvistä asioista. (Järvinen 2008, 73 - 76.) Työilmapiirin edistäminen ja luottamuksellisen työyhteisön luominen ja siitä huolehtiminen kuuluvat esimiehen tehtäviin. Esimiehellä on velvollisuus huolehtia myös työhön perehdyttämisestä sekä kouluttamisesta että tukea alaistensa työuran etene mistä. Hän ei saa asettaa ketään erityisasemaan iän, sukupuolen, sukupuolisen suuntauksen, uskonnon tai muun vastaavan syyn vuoksi. (Järvinen 2008, 70 - 72.) Esimiehen on kohdeltava kaikkia oikeudenmukaisesti. Hänellä ei voi olla suosikkeja eikä inhokkeja. Vaikka joku olisi muita parempi jossain työssä, niin se ei anna etuoikeuksia kuitenkaan hänelle. Selkeät pelisäännöt, joiden mukaan kaikki toimivat auttavat toimimaan oikeudenmukaisesti. (Järvinen 2011, 145 - 147.)

Esimiehelle lain määrittämien velvollisuuksien suorittaminen ei riitä toimivassa työyhteisössä. Esimiehen on oman henkilökohtaisen tapansa kautta otettava johtajan rooli, hänellä on johtamisvelvollisuus. Ilman tätä syntyy yleensä huomattavia ongelmia liittyen sekä työn tuloksellisuuteen että työyhteisöön. (Järvinen 2008, 59 – 60.) Kaoottinen tilanne syntyy, jos johtaja ei johda, tavoitteita ei ole määritelty eikä työyhteisö ole yhteen hiileen puhaltava, vaan lauma yksilöitä. Tällainen työyhteisö on valitettavan yleinen. (Sistonen 2008, 18.)

### 3.2.2 Esimieheltä vaaditaan paljon

Esimieheltä odotetaan ja vaaditaan paljon muun muassa, miten hänen tulisi toimia tai pitäisi olla. Tämä luo jatkuvaa painetta ja tuskailua riittämättömyyden tunteesta. Esimiehen roolin on oltava selkeä hänelle itselleen sekä työyhteisölle. Johtaminen on puutteellista tai olematonta monissa työyhteisöissä, koska esimies ei kykene ottamaan johtajuutta, vaan pysyy asiantuntijan tai suorittavan työntekijän roolissa. (Järvinen 2011, 142.) Esimiehen on kaikessa toiminnas-



saan edustettava organisaation perustehtävää ja sen tarkoitusta. Tavoitteiden ja tuloksellisten mukaan toimiminen on esimiehen vastuulla. Esimiehen on alaisiinsa nähden kyettävä hillitsemään tunteitaan, kuten esimerkiksi asenteitaan ja käyttäytymistään. (Järvinen 2011, 144 - 149.) Hankalan alaisen suoritusta on kyettävä ohjaamaan ilman, että ajattelee liikaa ihmissuhteita ja ristiriitojen välttämistä (Sistonen 2008, 70).

Esimiehen ammatillisuus katoaa, kun hän alkaa esimerkiksi mielistellä alaisiaan. Alaiset löytävät melko nopeastikin epävarmasta esimiehestä ne piirteet, joita he alkavat käyttää omien etujensa ajamisessa ja mukavuuttaan puolustassa. Joidenkin esimiesten ammatillinen ote saattaa herpaantua, kun alaiset alkavat vetoamaan liikaa esimerkiksi kaverillisuuteen. Esimiehen on uskallettava olla oma aito itsensä ja johtaa omalla persoonallaan. Aitous auttaa luomaan myös hyvää ilmapiiriä, koska jos esimies on muuta kuin oma itsensä, niin alaiset huomaavat sen herkästi. He kokevat esimiehen epäluotettavaksi. Kukaan ei pidemmän päälle pysty vetämään roolia. Esimiehen on luotettava omiin taitoihinsa ja auktoriteettiinsa sekä hyväksyttävä omat vahvat ja heikot puolet. Vuorovaikutus omana itsenään toimivan esimiehen kanssa koetaan helpoksi. Teeskentelevän esimiehen kanssa se tuntuu epäluontevalta, eikä henkilöstön kanssa synny vastavuoroista kontaktia. Esimiestehtäviä aloittelevalle voi olla alkuun vaikea löytää omaa tapaa olla luonteva ja johtaa. Helposti aletaan vähätellä omaa roolia ja välttelemään johtajuutta tai päinvastoin leikkiä enemmän johtajaa kuin onkaan. (Järvinen 2011, 144 - 149.)

Itseohjautuvuus on nykyajan trendi työyhteisöissä. Se ei tarkoita sitä, että ei tarvittaisi johtajaa. Ennen pitkää johtamattomuus johtaa ongelmiin työyhteisön sisällä, kun tavoitteet, tehtävät ja niiden tarkoitukset hämärtyvät. (Järvinen 2008, 56.) Työyhteisöissä työntekijät kaipaavat johtajuutta niiltä kenelle tehtävä on organisaatiossa annettu ja määritelty. Onnistunut esimiestyö edellyttää huolehtimista työyhteisön jäsenien motivaatiosta, osaamisesta ja työssä jaksamisesta. (Piili 2006, 19.)

Esimiehen on asetettava alaisilleen selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet, tehtävät ja pelisäännöt. Yhteisesti määritellyt toimintatavat ja tavoitteet ohjaavat esimies-

tä johtamaan eikä niinkään yksittäiset neuvot ja ohjeet. Jotta työnjako on tasa-puolista ja että sovittuja toimintamalleja noudatetaan, on esimiehen seurattava jatkuvasti työyhteisöä. Ongelmatilanteisiin ja erimielisyyksiin heti tarttuminen vaatii sen, että esimies on riittävän lähellä ja lähestyttävissä työyhteisössä. Ongelmatilanteet ja erimielisyydet vaativat esimieheltä kuuntelu- ja keskustelutaitoja ja tarvittaessa kykyä olla määrätietoinen ja päättäväinen. Työyhteisössä voidaan kauan jauhaa jotakin erimielisyyttä. Tässä kohtaa esimiehen on tehtävä päätös, miten tapauksessa toimitaan, jotta se poistuu ongelmista. (Järvinen 2008, 59 – 67.)

Esimies joutuu puuttumaan myös tilanteisiin, joista kaikki eivät ole samaa mieltä, esimerkiksi liittyen yhteisiin pelisääntöihin. Kaikkia ei voi aina miellyttää, vaikka niin tahtoisikin. Harvoin työyhteisön kaikki jäsenet ajattelevat samalla tavoin ja joidenkin mielestä esimerkiksi ilmapiiri on hyvä ja toisten mielestä taas huono. Ihmiset kokevat samat asiat erilailla. (Järvinen 2011, 103.) Usein törmää organisaatioihin, joissa esimiehen kokemus ilmapiiristä on hyvin erilainen kuin alaisten. Hyvän johtamisen merkki on se, kun työyhteisön ilmapiiri on esimiehen ja alaisten kokemana positiivinen ja heidän näkemykset ovat lähellä toisiaan. (Sistonen 2008, 131.)

Esimiehet jättävät liian helposti puuttumatta erilaisiin ohjeiden, määräysten tai jopa lakien vastaiseen käyttäytymiseen, koska puuttuminen ei ole niin miellyttävä osa työtä. Tätä perustellaan muun muassa sillä, että ei halua olla nipottava esimies, vaan kohdella alaisia aikuisina ihmisinä. Tämä esimiehen tapa on virheellinen ja vastuuton. Se johtaa suurempiin ongelmiin työyhteisössä. (Järvinen 2011, 36.)

Usein ajatellaan, että ei viitsitä vielä puuttua huomattuun ongelmaan, jos se vaikka korjaantuisi itsestään. Ongelmat saattavat ajoittain unohtua, kunnes taas nousevat esiin. Olisi hyvä, että kaikki työyhteisön jäsenet kirjaisivat ylös havaitsemiaan epäkohtia. Ne käytäisiin läpi esimiehen toimesta työyhteisön palaverissa. Jos niitä ei kirjaa ylös, niin ne ovat helposti unohtuneet palaverin koittessa.

Organisaatioissa tulee eteen myös uudistuksia ja muutoksia, jotka esimiehen on vietävä läpi, vaikka ei itse eikä alaiset niistä pitäisikään. Näissä tilanteissa harmittavan usein työntekijät eivät ymmärrä, että uudistukset ja muutokset ovat organisaation hyväksi eivätkä esimiehen oman edun hyväksi.

Esimies, joka saa ylemmältä johdolta käskyn tehdä muutoksia tai uudistuksia aiheuttaa työyhteisössä sekasortoa ja kapinaa organisaatiota kohtaan, jos hän jatkuvasti purnaa ja osoittaa mieltään johtoryhmälle. Tällaisessa tilanteessa on vaikea pystyä olemaan yhtä aikaa alainen johtoryhmälle sekä esimies työntekijöille. Pitäisi olla samaan aikaan nöyrä ja pehmeä, mutta myös luja sekä löytää tahdonvoimaa. Itsetunnon on oltava kunnossa, jotta uskaltaa tehdä päätöksiä, joista kaikki eivät välttämättä pidä. Esimies hukkuu helposti työyhteisön joukkoon. Hän joutuu sivurooliin, jos on liian heikkotahtoinen. (Järvinen 2008, 59 – 67.)

### 3.2.3 Esimiehen haasteet

Esimehellä pitää olla käsitys hallinnosta, taloudesta, tietotekniikasta, strategioista, työlainsäädännöstä sekä hänen tulisi tietää alaistensa työn sisällöstä. Lisäksi hänen tulisi tuntea itsensä ja oma käyttäytymisensä sekä hallita sitä. (Järvinen 2011, 142 - 143.) Henkilökohtaisten tarpeiden toteuttaminen on houkutusena esimiehelle, sen sijaan, että tavoittelisi organisaation päämääriä. (Järvinen 2011, 154).

Esimiehen on kyettävä delegoida ja jakaa omia töitä muille työyhteisön jäsenille, jotta itse ei kuormitu liikaa (Järvinen 2008, 43). Työntekijä on velvollinen kertomaan, jos kokee tarvitsevänsä apua työssä selviytymisessä. Näistä asioista tulisi keskustella esimiehen kanssa säännöllisesti kehityskeskusteluissa. Jotta tällaisilta ylikuormittumisilta vältyttäisiin, olisi organisaatiolla hyvä olla käytössä erilaisia projekti- ja työaikaseurantamenetelmiä. Tämän päivän työelämässä yleisempää on, että töitä on enemmän kuin työntekijöitä. Se vaatii esimiehiltä jatkuvaa priorisointia, mihin töihin keskitytään, mitä tehdään huomenna tai mitä jätetään kokonaan tekemättä. Kaikilla työyhteisön jäsenillä on monia haasteita

työkuormituksen hallitsemiseksi. Kaikki vastuu ei ole organisaatiolla tai esimiehellä, vaikka esimies toimiikin ensisijaisena priorisoijana. (Järvinen 2008, 31 - 32.)

Esimiehen tulee keskustella alaistensa kanssa, tukea ja kannustaa heitä ottamaan vastuuta, käyttämään järkeä ja osaamista sekä ammattitaitoa (Järvinen 2011, 28). Erilaisten motiivien tiedostaminen auttaa esimiestä ymmärtämään ja johtamaan erilaisia motivoituneita ja motivoituvia ihmisiä (Sistonen 2008, 68). Esimiehen tulisi tietää miten ihmiset reagoivat muutoksiin ja palautteen antoon sekä miten saada ihmiset innostuneesti työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen myönteisessä ilmapiirissä. Esimies ei saa provosoitua, vaikka häntä provosoitaisiin. (Järvinen 2011, 142 – 143.)

Monet ajattelevat, että vanha kunnan johtamistyyli on vanhanaikaista ja nykyajan pomon kuuluu olla kiva kaveri ja asiantuntija muiden joukossa. Tämän vuoksi monissa organisaatioissa esimiehen sijaan vallan ovat ottaneetkin työntekijöistä vahvat ja vallanhaluiset persoonat. Tämä johtaa usein työyhteisössä ristiriitoihin aiheuttaa klikkiytymistä sekä valtataisteluja ryhmän sisällä, koska kaikki eivät hyväksy näitä epävirallisia johtajia. (Järvinen 2008, 60 - 63.)

Alaiset saattavat joissain tilanteissa vastustaa uutta esimiestä. Välttämättä he eivät olisi halunneet juuri kyseistä henkilöä esimieheksi, vaan jonkun toisen tai he eivät ylipäättänsä pidä muutoksesta. Usein myös verrataan aiempiin esimiehiin ja muodostetaan negatiivisia kuvia sitä kautta uudesta esimiehestä. Esimiehen on luotettava itseensä ja otettava uusi rooli haltuun selkeästi tällaisissa tilanteissa.

Työyhteisö tai sen yksilöt saattavat toiminnallaan hankaloittaa esimiehen työskentelyä. Ihmiselle torjutuksi tuleminen on aina kova paikka. Näin saattaa käydä esimiehelle, jos työyhteisö ei hyväksy häntä tai vetäytyy passiiviseksi. Esimies saattaa joutua myös tunnepurkauksien kohteeksi, jos joudutaan tekemään epämieluisia ratkaisuja työyhteisön kannalta, kuten esimerkiksi irtisanomisia tai tehtävänmuutoksia. Työyhteisö saattaa asettaa esimiehelle ylimitoitettuja toiveita. Hänen odotetaan olevan reilu ja hyvä kaveri, joka antaa etuoikeuksia ja kat-

soo yhteisiä pelisääntöjä sormien lävitse. Esimiehen oletetaan usein myös ratkaisevan työyhteisön yksilöiden henkilökohtaisia ongelmia ja toimimaan ikään kuin terapeuttina. Tällaisissa tilanteissa kaikkien etu on, että haetaan ulkopuolista apua. Jotkut saattavat myös pelätä tai jännittää esimiestä tai hänelle voidaan olla kateellisia. Toiset saattavat myös ihailia ja sitä kautta mielistellä ja hakea suosiota. Esimiehen on tiedostettava suhteensa alaisiinsa sekä yksilöihin että koko työyhteisöön. Jos esimies ei tiedosta näitä, niin ääritapauksissa hän saattaa alkaa välttelemään työyhteisöä tai päinvastoin työyhteisö saattaa imeä hänet mukaan, jolloin esimiestyö hämärtyy. (Piili 2006, 24 - 27.)

Kauneudenhoitoalalla on hyvin yleistä, että työntekijä nousee työyhteisöstä esimieheksi. Tämä ei aina ole helpoin reitti. Usein sanotaankin, että menetetään hyvä työntekijä ja saadaan heikko esimies. Tämä ei pidä aina paikkaansa. Tapauksissa, joissa esimieheksi nousee työyhteisön sisältä, pitää olla tietoinen sen riskeistä. Esimies osaa tehdä samat tehtävät kuin alaisetkin ja sitä kautta hän uuvuttaa itsensä. Hän ei osaa luopua ”vanhoista” tehtävistään. Esimies saattaa edelleenkin tehdä mieluummin ”vanhoja” tehtäviään. Sitä kautta tehtäviä on vaikea delegoida alaisille.

Työyhteisö ei välttämättä miellä häntä esimieheksi, vaan samaksi vanhaksi työyhteisön jäseneksi, jolta kysytään samoja neuvoja kuin aiemminkin. Esimies ei ota valtaa, eikä haluakaan ottaa, vaan haluaa olla edelleen hyvä kaveri ja miellyttää kaikkia. Toisaalta esimies saattaa liikaa tehdä numeroa vallastaan. Sitä kautta muut ärsyyntyvät ja kokevat, että valta on noussut päähän. Esimies ei myöskään tunnista yksilöiden osaamisia. Siksi hän ei pysty hyödyntämään tai kehittämään niitä ja yrittää itse tehdä kaiken. Hän saattaa myös pyrkiä ratkaisemaan kaikki ihmissuhdeongelmat työyhteisössä. (Piili 2006, 27 - 28.)

Hankala tilanne syntyy myös, jos työyhteisössä työskentelee alalla pitkään olleita. Esimieheksi tulee nuori ja juuri valmistunut. Hänen tietotaitonsa ei ole samalla tasolla kuin vanhojen konkareiden. Uskaltaako nuori kokematon esimies pyytää rohkeasti apua käytännön tilanteisiin kokeneemmalta alaiselta vai peittääkö hän epävarman johtajuuden ”pomottamalla”?

### 3.2.4 Esimiehen jaksaminen ja hyvinvointi

Esimies ei ole yli-ihminen, joten hänellekin sallitaan virheitä ja epäonnistumisia. Esimiehen jaksamisen ja kehittymisen ydinkysymys on, miten hän ottaa vastaan ja käsittelee kriittistä palautetta sekä tyytymättömyyttä. Esimiehen rooliin hakeutuvat usein täydellisyyden tavoittelijoita, joiden on vaikea jättää työt mielestä. Heidän on vaikea delegoida tehtäviä alaisille. Liikaa työlle omistautuvat unohtavat usein perheensä ja näin ollen hinta työstä voi olla kova. (Järvinen 2002, 148.) Monet esimiehet kuvittelevat saavansa arvostusta siitä, että kasavat itselleen töitä ja tekevät myös alaisensa töitä, vaikka tämä kertoo alaisille usein epäluottamuksesta heidän työtään kohtaan. (Järvinen 2002, 150). Esimiehen jaksaminen ja uupuminen heijastuu kielteisesti työyhteisöön. Esimies ei jaksa riittävästi paneutua työyhteisöön, jos itse on väsynyt. Tämä näkyy työpäikällä erilaisina epäselvyyksinä ja puutteina. Sitä kautta se vaikuttaa myös alaisien työmotivaatioon, kun työn teon edellytykset ovat puutteellisia. Monesti uupunut esimies onkin lähtökohtana ilmeneviin ongelmiin, koska ote työyhteisöstä on herpaantunut. (Järvinen 2002, 145 - 146.)

Esimestä, joka on jatkuvasti ärtynyt, on vaikea lähestyä jokapäiväisillä kysymyksillä, jotka vaikuttavat työyhteisön toimintaan. Pienistä asioista muodostuu ajan myötä suuria ongelmia.

### 3.2.5 Poiminnat oppaaseen

Työntekoa palveleva johtaminen – pilarista poimimme tärkeimpinä asioina oppaaseen seuraavat. Johtajan on uskallettava käyttää valtaansa ja johtaa alaisiaan. Esimiehen on sitouduttava tehtäväänsä ja kyettävä luomaan sellainen ilmapiiri, jossa viihdytään ja saadaan tuloksia aikaiseksi. Ensisijaisesti on huolehdittava perustehtävän toteutumisesta. Esimiehen toiminta ja käyttäytyminen toimii esimerkkinä alaisille. Heidän luottamuksen saavuttaminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä. Esimiehen on oltava oma aito itsensä, johdettava omalla persoonallaan ja kohdeltava kaikkia tasapuolisesti sekä oikeudenmukaisesti.

Selkeiden ja ymmärrettävien tavoitteiden asettaminen sekä niiden toteutumisen seuraaminen kuuluvat esimiehen tehtäviin. Ongelmiin ja ristiriitatilanteisiin on puututtava heti. Esimiehellä pitää olla käsitys hallinnosta, taloudesta, tietotekniikasta, strategioista, työlainsäädännöstä sekä hänen tulisi tietää alaistensa työn sisällöstä. Esimiehellekin sallitaan virheitä ja epäonnistumisia. Niiden kautta voi oppia sekä kehittyä. Koemme edellä mainitut tärkeiksi esimiehen onnistuneen johtamisen kannalta.

Pohdittavaa esimiehelle:

- Miten yhdistät inhimillisyyttä jämäkkään johtamiseen?
- Miten osoitat innostusta ja tartutat sen alaisiin?
- Tiedätkö mitä alaiset odottavat sinulta?
- Mitkä ovat esimiesvahvuuksiasi? Mitkä heikkouksiasi?
- Millä tavalla erilaisia tai samanlaisia ihmisiä sinulla on johdettavanasi?

### 3.3 Selkeät töiden järjestelyt

Selkeässä organisaatiossa suunnitelmallinen toiminta tukee tehokkuutta ja tuoksellisuutta, kun vastuut ja yhteiset pelisäännöt tunnetaan. Sekavassa organisaatiossa vastuut, pelisäännöt ja roolit ovat epäselvät. Siksi yksilöiden perustehtävät ovat hukassa. (Sistonen 2008, 131.)

Työyhteisön jokaisella jäsenellä on oltava selkeä käsitys omista tehtävistään ja vastuistaan, jotta he voivat toimia vastuullisesti ja tavoitteellisesti. Tätä kuvastaa kolmas tukipilari, joka on *selkeät töiden järjestelyt*. Tehtävien ja vastuiden epäselvyys johtaa helposti yhteistyöongelmiin ja toisten aiheettomaan syyttelyyn. (Järvinen 2008, 90.)

Määritellyt tehtävät mielletään joskus liian yksityiskohtaisesti. Näin ollen omista tehtävistä ei mennä rajojen ulkopuolelle. Tämä saattaa johtaa siihen, että työntekijät ovat haluttomia ottamaan vastaan tehtäviä, joita ei lue tehtävä- tai rooli-

kuvauksessa. Asiakaspalvelussa tämä ilmenee siten, että palvelutilannetta ei hoideta loppuun, kun ajatus on, että ”ei kuulu minun töihini”. Ongelmallista onkin määrittellä jokaisen tehtävät ja vastuut niin, että ne eivät samalla sulkisi pois kokonaisvastuuta työyhteisön töistä. Kaikki työntekijät ovat kuitenkin koko organisaation ja asiakkaiden palveluksessa eikä vain tietyn tehtävän tai osaston. (Järvinen 2008, 90 - 91.)

Toimintatavat ja työtehtävien jakaminen pitää tapahtua esimiehen ja työntekijöiden vuoropuhelun kautta, jotta työt eivät kuormitu kenellekään. Osaaminen ei saa kasautua kuitenkaan liian yksipuolisesti. Organisaatiossa olisi hyvä sopia, kuka tuuraa kutakin tai pystyy auttamaan, jos tilanne niin vaatii. Organisaatiot ovat hyvin haavoittuvia silloin, jos niissä ei huolehdita riittävästi laaja-alaisen osaamisen jakaantumisesta. Kuka tahansa voi esimerkiksi yllättäen irtisanoutua. Se saattaisi jättää työyhteisön pulaan. (Järvinen 2008, 32.)

Pitkien sairauslomien sattuessa asiakkaan saattaa olla helpompi siirtyä kokonaan eri liikkeen palvelukseen, kun aloittaa asiakassuhde toisen työntekijän kanssa samassa liikkeessä. Toisaalta, jos asiakas kokee yrityksen sisäisen ilmapiirin hyväksi, niin hän mielellään jatkaa asiakassuhdetta samassa liikkeessä.

Suurin osa työpaikkojen ongelmista johtuu epäselvistä rakenteista eikä yksilöistä. Useimmiten esimiehen perehdyttyä ongelmaan, hän huomaa, että se johtui juuri esimerkiksi epäselvistä työnjaoista tai tavoitteista. Työyhteisöjen jäsenet helposti tekevät omia tehtäviään tietämättä kuitenkaan, miksi he sitä tekevät. Esimies voi vaikuttaa paljon muun muassa työmotivaatioon sillä, että pitää työntekijöillä kirkkaana mielessä miksi heidän työnsä on tärkeää. (Järvinen 2002, 54.)

Tämän päivän yrityksissä työn tulosta ja tehokkuutta vaaditaan jatkuvasti parannettavaksi sekä työt tehdään kiireessä. Tämä johtaa herkästi perustehtävän hämärtymiseen, ellei siihen palata uudelleen ja uudelleen. Työntekijöillä pitää olla selkeä kuva koko organisaation toiminnasta. Jos työntekijöille ei ole määritelty selkeää tehtävää henkilökohtaisesti, se saattaa aiheuttaa motivaatio-



ongelmia. Organisaatioissa oletetaan liian useasti, että kaikki tietävät tehtävänsä ja vastuunsa, vaikka niitä ei olisi käyty läpi. Tehtävän onnistumisen keskeinen edellytys on, että se on selkeästi kerrottu ja keskusteltu läpi. (Järvinen 2002, 54.)

Perustehtävien hämärtyessä työyhteisössä on vaarana, että henkilökohtaiset ongelmat sekä ryhmän keskinäiset ongelmat nousevat esiin. Selkeä toimintamalli on kadoksissa. Työntekijät pyrkivät ohjaamaan toimintaa omien näkemysten kautta, joka synnyttää ristiriitoja työyhteisön sisässä. Työntekijät eivät useinkaan näe, että ongelmat pohjautuvat peruspilareiden epäkuntoon, vaan hakevat toisistaan syyllisiä. (Järvinen 2002, 54.)

### 3.3.1 Selkeät työroolit

Työpaikalla on tultava toimeen kaikkien kanssa, vaikka ei tykkäisi työkavereista tai esimiehestä. Hyvä työyhteisö toimii työrooleista eikä keskinäisistä kaverisuhteista. Työsuhteet ja ihmissuhteet on osattava pitää erillään. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää sitä, että asiakaspalvelutehtävissä emme voi valita asiakkaitamme. Silti kaikkia on kohdeltava samoin, vaikka asiakas ärsyttäisikin. Sama pätee työyhteisössä, mutta siellä se usein unohtuu. (Järvinen 2008, 81.)

Vaikka palveltavaksi tulisi omasta mielestä ärsyttävä asiakas, niin hän maksaa palkkasi, niin häntä jaksaa palvella sen hetken hymyssä suin.

Kaikilla on työelämässään ollut varmasti tilanteita, että miettii uskaltaako sanoa jonkun epäkohdan tai asian suoraan. Asia kannattaa miettiä työyhteisön kannalta; jos asialla on merkitystä työnteon ja perustehtävän kannalta, niin silloin se on ammatillisesti perusteltua sanoa ääneen. (Järvinen 2008, 83 - 85.)

Jos asiat ärsyttävät, niin ei pidä kohdistaa ärsyyntymistä henkilöihin. Esimerkiksi työn voi tehdä monella eri tavalla ilman, että joku tapa olisi oikea tai väärä. Erilaisuus voi kuitenkin ärsyttää työyhteisössä.

Pienet, työhön liittyvät ongelmat voivat alkaa kaivertaa henkilöstöä ja sitä kautta vaarantaa työilmapiirin. Pienetkin ongelmat vaarantavat työn hallinnan ja sujuvuuden. Niihin pitäisi puuttua mahdollisimman nopeasti.

Usein tällaisia vaarantavia tekijöitä ovat ajatukset siitä

- tekeekö oikeita asioita, tehtävät eivät ole selviä eivätkä se mitä odotetaan tai mitkä ovat tavoitteet
- mikä on oma vastuu liittyen työhön, johtamisen puute
- töitä on liikaa, kaikki jää vähän kesken, jolloin laatu kärsii
- osaamisen epävarmuus, jos uusia tehtäväalueita
- ei saa tukea, jolloin kokee työn olevan yksin puurtamista
- yllättävät häiriötekijät tai muutokset, jolloin ei voi ennakoida työtä
- työ on hajanaista, jolloin keskittyminen herpaantuu
- yhteistyössä ongelmia tai ristiriitoja
- työhön liittyvät asiat kulkeutuvat kotiin, koska pyörivät mielessä jatkuvasti. (Järvinen 2008, 34 - 40.)

Seuraavana kerrotaan toimenpiteistä, joilla voidaan estää edellä mainittuja ongelmia.

Esimiehen on kyettävä asettamaan tärkeysjärjestykseen tehtävät. Mihin panostetaan, mikä on kiireellisintä tai mikä voidaan siirtää huomiseksi tai unohtaa kokonaan. Esimiehen tehtävä on priorisoida, koska työntekijä ei yleensä näe työtilannetta kokonaisuudessaan työyhteisön tai työprosessin näkökulmasta. Esimiehen on ohjattava toimintaa organisaation strategian suuntaisesti ja huolehtia töiden selkeästä järjestelystä seuraamalla työtilannetta ja työnjakoa. Mahdollisten organisaatiossa tehtävien muutoksien myötä esimiehen on kerrottava, miten voimavarat jaetaan. Esimiehen kanssa tulee sopia, mikä on riittävän hyvä suoritus tarvittavaan tehtävään. Jotta työntekijä ymmärtäisi, miksi toiset asiat hoide-

taan huolellisemmin kuin toiset, niin esimiehen on määriteltävä työn laatu eri tehtävissä. (Järvinen 2008, 34 - 40.)

### 3.3.2 Mitä alaiselta odotetaan

Nykypäivänä on vaikeaa rakentaa kaikkia miellyttävä käsitys esimiehen ja alaisen rooleista. Ihmiset ovat yhä enemmän koulutettuja. Tämä johtaa tilanteisiin, jossa ei kehdetä johdetuksi tulemista. Joissain työpaikoissa on esimiestä syytetty jopa työpaikkakiusaamisesta, kun hän on vaatinut alaista käyttäytymään asiallisesti ja hoitamaan tehtävänsä. Joitakin ärsyttävät jo pelkät sanat; ”esimies” ja ”alainen”. Monet kokevat sanan alainen alistumiseksi tai alamaiseksi. Esimies ja alainen sanat kuvastavat kuitenkin hyvin heidän välillään olevaa valtasuhdetta. (Järvinen 2008, 68.)

Työsopimusta tehdessään työntekijä sitoutuu noudattamaan esimieheltä tulevia käskyjä ja ehtoja. Kaikkien organisaation jäsenten on hyväksyttävä valtarakenne, joka määrittelee roolit, vastuut, tehtävät ja velvollisuudet. Jos näitä ei hyväksytä tai ne unohtuvat, niin se aiheuttaa yleensä paljon ongelmia työyhteisössä. (Järvinen 2008, 68 – 70.)

Työntekijän on hyvä työskennellä, kun esimies käyttää valtaansa aktiivisesti oikealla tavalla perustehtävän toteuttamiseksi. Tällöin työntekijät tietävät mitä tekevät. Heidän ei tarvitse keskittyä asioihin, jotka eivät heille kuulu. Tällöin myös työyhteisö viihtyy ja jaksaa, kun vallankäyttö toimii. (Järvinen 2008, 70 – 72.)

Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu kuuliaisuus, jonka mukaan tehtävät on tehtävä huolellisesti sekä uskollisuus, jonka mukaan työntekijän on esimerkiksi vällettävä kaikkea mistä saattaisi olla haittaa organisaatiolle. Tämä ei koske siis pelkkää työaikaa, vaan myös vapaa-aikaa. Työntekijällä on myös liike- ja ammattisalaisuuksien ilmaisukielto. Työntekijän on myös velvollista huolehtia omasta ja muiden työturvallisuudesta annettujen määräysten perusteella. Hänellä on velvollisuus ilmoittaa työnantajalle havaitsemistaan puutteista tai vioista, joista saattaa olla vaaraa tai haittaa. (Järvinen 2008, 68 – 76.)

Työnantaja voi irtisanoa tai purkaa työsopimuksen, jos työntekijä ei noudata työsopimusvelvoitteitaan. Työntekijän on hyväksyttävä johdettavana oleminen. Se ei merkitse alistumista eikä epäitsenäisyyttä. Tänä päivänä se on ennen kaikkea useissa työyhteisöissä vahvaa itsenäisyyttä, vastuunottoa ja itsenäistä päätöksentekoa. Ei voida enää odottaa, että esimies sanoo, mitä tehdään tai ratkaisee kaikki työntekijän ongelmat. (Järvinen 2008, 72 – 76.)

Tämän päivän organisaatioissa työntekijältä vaaditaan oma-aloitteisuutta, yritteliästä vastuunottoa ja oman osaamisen käyttöä koko työyhteisön sekä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi edellytetään, että työntekijä on halukas kehittämään omaa ammattitaitoaan. Rekrytoinneissa tärkeänä osana on nykyisin ammatillisen osaamisen lisäksi työasenne.

Työyhteisön toimivuutta edistäviä tekijöitä työntekijöiden kohdalta:

- Noudatetaan työaikoja. Työaikana tehdään töitä ja tauot eivät veny.
- Ollaan oma-aloitteisia, mietitään mitä töitä vois tehdä, jos on ylimääräistä aikaa.
- Keskitytään työntekoon ja jätetään epäoleelliset seikat pois, kuten työka-vereille valittaminen.
- Annetaan muille työrauha.
- Kerrotaan esimiehelle ongelmista eikä odoteta niin kauan, että hän huomaa ne. Voidaan myös itse yrittää ratkaista niitä.
- Pyritään miettimään oman työuran tulevaisuutta ja kehittymistä sen sijaan, että odotetaan esimiehen tarjoavan sitä.
- Ymmärretään, että organisaatiossa tapahtuvat muutokset eivät tapahdu hetkessä.
- Ymmärretään, että esimies ei kykene ihan kaikkeen. (Järvinen 2008, 68 – 76.)

Tärkein työntekijän tehtävä on suunnata energia ja osaaminen työyhteisön perustehtävään sekä tavoitteisiin, jotka esimies on viitoittanut. Aktiiviset, ahkerat ja kehityshaluiset työntekijät huomataan organisaatioissa nopeasti. Siten heidän on mahdollista saada yhä haastavampia tehtäviä ja kehittää itseään. (Järvinen 2008, 75 – 76.)

### 3.3.3 Uusi jäsen työyhteisöön

Uuden henkilön tullessa uuteen työpaikkaan hän muodostaa ensimmäisten päivien aikana kuvan siitä, miten hänet otetaan vastaa sekä työpaikan tavoista että asenteista, joita hänen on vaikea muuttaa jälkikäteen. Tämän takia perehdyttäminen on erittäin tärkeää ja vastuu siitä kuuluu esimiehelle. Perehdyttäminen tarkoittaa käytännössä sitä, että tulokkaalle kerrotaan häneen liittyvät odotukset, selvennetään hänen työtehtävänsä ja opetetaan tuntemaan yleisesti työpaikka sekä sen tavat, ihmiset että muut sidosryhmät. Mitä selkeämmin ja tehokkaammin perehdyttämisessä onnistutaan, sitä varmemmin saadaan työyhteisön uudesta jäsenestä sitoutunut ja tehokas. Hän ottaa vastuuta myös turvallisuudesta ja laadusta. Hyvä perehdytys luo pohjaa myös työtyytyväisyydelle. Esimies voi delegoida perehdyttämisen alaiselleen. Hänen on oltava varma, että alaisella on siihen tarvittava tietotaito. Uusi työntekijä ei pysty muistamaan ja sisäistämään kaikkea uutta tietoa ensimmäisinä päivinä. Kokonaisuuden hahmottamista tulee laajentaa käymällä asioita läpi myös myöhemmin. Yrityksessä olisi hyvä olla jonkinlainen opas, joka toimii sanallisen perehdyttämisen tukena. Sieltä on hyvä kaikkien palauttaa mieleen ja tarkistaa asioita. (Piili 2006, 124 - 125.)

Kauneudenhoitoalalla on paljon pieniä yrityksiä, joissa työntekijät saattavat vaihtua nopeaan tahtiin. Perehdyttäminen jää usein heikoksi, kun siihen ei varata aikaa. Sen oletetaan tapahtuvan itsestään töitä tekemällä tai työn ohessa. Usein tällaisissa yrityksissä esimiestyö on puutteellista. Yrityksen perustehtävä, yhteinen toimintamalli ja yhteiset selkeät pelisäännöt ovat hämärän peitossa. Tämä aiheuttaa epäselviä tilanteita ja turhautumista sekä pidemmän päälle motivaation laskemista työyhteisön yksilöillä.

### 3.3.4 Poiminnat oppaaseen

*Selkeät töiden järjestelyt* – tukipilarista olemme poimineet seuraavat asiat tärkeimpinä oppaaseen, koska ne ovat lähtökohta, jotta yhteistyöongelmilta vältytään. Esimiehen on määriteltävä jokaisen työtehtävät ja vastuut selkeästi sekä priorisoida ne tärkeysjärjestykseen. Työt eivät saa kasaantua yksipuolisesti ja mahdollisten muutoksien varalta on suunniteltava, kuka hoitaa kenenkin tehtävät tarpeen vaatiessa. Perustehtävän selkiyttämiseen on palattava uudelleen. Se edellyttää, että se on selkeästi kerrottu. Esimies voi vaikuttaa työmotivaatioon pitämällä työntekijöiden mielessä miksi heidän työnsä on tärkeää. Työyhteisön toimintamalli on oltava selkeänä kaikkien mielessä. Työ- ja ihmissuhteet on pidettävä erillään esimiehen toimesta. Uuden työntekijän perehdyttäminen kuuluu esimiehen vastuulle.

Pohdittavaa esimiehelle:

- Mitä keinoja keksit itsellesi sisäistää organisaation muutokset ja uudet asiat?
- Miten palaat perustehtävän selkiyttämiseen uudelleen ilman, että se alkaa maistua pakkopullalta ja menettää merkitystään?
- Millä keinoin motivoit työyhteisön jäseniä?
- Missä asioissa jätät liikaa sen oletuksen varaan, että kaikki ymmärtävät kertaalleen sanottuna kaiken?
- Mitkä ovat niitä viestejä, joita kannattaa toistaa jatkuvasti? Miksi ja miten?

### 3.4 Yhteiset pelisäännöt

Neljäs tukipilari on *yhteiset pelisäännöt*. Ne ovat kaiken a ja o. Jokainen tietää, että jos joku ei noudata niitä, syntyy erimielisyyksiä. Yhteisiä pelisääntöjä on

käytävä läpi riittävän usein, niitä on tarkistettava ja tarpeen mukaan luotava uusia.

Esimiehet vetoavat siihen, että työntekijöiden pitäisi toimia itsenäisesti ja kantaa vastuunsa, koska he ovat aikuisia. Työntekijät sanovat, että esimiehet kontrolloivat ja seuraavat heidän tekemistään, vaikka he ovat täysi-ikäisiä eivätkä lapsia. Aikuistuessaan ihminen saa oikeuksia, mutta häntä koskevat myös monet velvollisuudet. Työpaikalla velvollisuudet pitää määritellä, jotta työntekijät tietävät mitä vastuullinen käytös tarkoittaa. (Järvinen 2011, 31.)

Työyhteisön ja esimiehen haasteena on, miten saada kaikki jäsenet noudattamaan pelisääntöjä. Työyhteisön jäsenet ajattelevat helposti omia etujaan. Vaikka pelisäännöt ovat tiedossa, niistä aletaan lipsua. Tämä muodostuu helposti ongelmaksi, jos yksi ei noudata sääntöjä. Toinen alkaa ajatella, että miksi hänenkään pitäisi noudattaa. Helposti syytellään toisia. Se saattaa johtaa tilanteeseen, jossa säännöt ovat kyllä tiedossa, mutta niihin ei tarvitse sitoutua. Esimiehen tehtävä on selvittää työyhteisölle pelisäännöt ja ohjata yhteisöä niin, että niitä noudatetaan sovitun mukaisesti. Vaikka päävastuu on esimiehellä, niin työyhteisön jäsenet ovat myös velvollisia valvomaan niiden noudattamista. Työyhteisön jäsenet saattavat myös tulkita pelisääntöjä eritavoin. Joku ei ole mahdollisesti kuullutkaan jostain säännöstä ja se saattaa aiheuttaa ristiriitaa. Tämän vuoksi pelisäännöt kannattaa nostaa esiin palavereissa, jotta mahdolliset ristiriidat saadaan selvitettyä. (Järvinen 2008, 91 - 93.)

Kauneushoitoalan työtehtäviin kuuluu paljon muitakin yhteisiä työtehtäviä, kuin pelkästään varsinaisten palveluiden tuottaminen asiakkaille. Se on tärkeä osa työyhteisön toimivuudelle ja välttämätön jokapäiväiselle toiminnalle. Näihin asioihin kuuluu: tuotetilaukset, tuotetilausten vastaanotto ja esillepano, yleinen siisteys, myyntituotteiden esillepano, varausten vastaanotto puhelimitse, paikn päällä ja sähköpostitse, työtilojen puhtauden ja siisteyden ylläpito. Näiden asioiden toimivuus vaatii tehtäväjakoja jokaiselle työntekijälle, jotta asiat hoituvat. Esimiehen tehtäviin tulisi jakaa nämä tehtävät tasapuolisesti työntekijöiden välillä. Tehtäväjakoon esimiehen tulisi huomioida jokaisen työntekijän vahvuudet, jotta lopputulos olisi paras mahdollinen, sekä aiheuttaisi mahdollisimman

vähän stressiä tekijälleen muiden töiden lisäksi. Työn vaihtelevuuden ja mielekkyyden kannalta jonkinlainen kiertävä tehtävienjako voisi olla mielekästä. Silloin kaikki saisivat tilaisuuden tutustua kaikkiin tehtäviin. Myöskään itselle epämiellyttävät tehtävät eivät rasittaisi liikaa. Se, miten se käytännössä tapahtuu, on jokaisen työyhteisön löydettävä, joko yhdessä keskustelemalla tai esimiehen esityksestä. Joissain työyhteisöissä asia voi hoitua pelkästään työntekijöiden keskinäisessä keskustelussa ilman, että esimiehen on puututtava asiaan. Jos näin ei kuitenkaan tapahdu, on esimiehen puututtava asiaan ja otettava päätösvalta käyttöön.

Samoin on tuotteiden tilausten laita. Joissain työyhteisöissä on kullakin tuotesarjalla oma työntekijä vastuussa sarjatilauksesta. Toisessa työpaikassa se on pelkästään esimiehen vastuulla. Tehtävien rajaus on kuitenkin erittäin tärkeä asia käytännön toimivuuden kannalta, koska muuten helposti osa tehtävistä jää kokonaan tekemättä.

Yksityisellä sektorilla hintakilpailu kauneudenhoitoalalla on yksi suurimmista kilpailukeinoista. Esimiehen on luotava hyvin tarkat säännöt hintakäytäntöihin ja niihin kohdistuviin mahdollisiin poikkeamiin. Lain vaatimia määräyksiä on noudatettava, joten niistäkin esimiehen on oltava perillä. Tähän auttaa verkostoituminen sekä oman alan järjestöihin kuuluminen. Onko tämä esimiehen tehtävä vai jonkun työyhteisön edustajan tehtävä, on taas kiinni työyhteisöstä ja neuvoteltavissa. Pienillä paikkakunnilla ei edes aina ole järjestöjä, jolloin on tärkeää seurata alan ammattilehdistön julkaisuja. Tätä ei kuitenkaan esimiehen tarvitse yksin hoitaa ja olla tiedon kulusta vastuussa, vaan koko työyhteisö voi kantaa oman osuutensa tiedosta ja jakaa sitä avoimen vuorovaikutuksen avulla.

#### 3.4.1 Työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä

Kaikki ihmiset ovat erilaisia. Jokaisella on erilainen tapa tehdä työtä. Samanlaista työtä tekevät suoriutuvat tehtävästä eri tavalla. Tämä korostuu käsityöaloilla. Kauneudenhoitoalalla saman työn voi tehdä monella eri tavalla ilman, että mikään niistä on väärä. Jokaisella on niin sanottu oma käsialansa työs-



sään. Henkilökemia vaikuttaa asiakkaisiin niin, että jonkun tekemä työtapa miellyttää ja taas jonkun toisen tekemä toinen tapa ei miellytä, ilman että itse työssä olisi mitään vikaa.

Yhteiset pelisäännöt auttavat työn tekemisessä ja auttavat konkretisoimaan organisaation luomat yhteiset arvot ja toimintatavat. Niiden tehtävänä on auttaa esimiehen ja työntekijöiden työn tekemistä. (Nummelin 2007, 86 – 87.) Toimintamalli on tärkeä työväline erilaisten persoonien toimimiseen työyhteisön tiimityöskentelyssä tasalaatuisen tuloksen savuttamiseksi. (Virtanen 2005, 148 – 149.)

Esimerkkinä kosmetologiset hoidot, kun työyhteisössä on enemmän kosmetologeja kuin yksi. Koko työyhteisön hoitojen on oltava sisällöltään sama, vaikka jokaisella onkin oma ”käsialansa” tekemiseen. Usein käyvä asiakas ei välttämättä pääse aina saman kosmetologin käsittelyyn, joten on varmistettava että kaikki tekevät hoidot saman kaavan mukaan. Hoidon tekemistä ei voi sooloilla niin, että jokin osa hoidosta jää tekemättä. Tämä aiheuttaa helposti tyytymättömyyttä asiakkaassa, joka on edellisellä kerralla saanut erilaisen hoidon. Sama pätee hoitoon lisättäviin toimenpiteisiin. Jos joku antaa ylimääräistä yhdellä hoitokerralla, esimerkiksi kulmien kestovärjäys hoidon yhteydessä, ilman veloitusta, asiakas odottaa seuraavalla kerralla samaa. Hän pettyy, kun ei saakaan palvelua veloituksetta. Jos näin toimitaan se pitää ilmaista ja perustella asiakkaalle väärinymmärrysten välttämiseksi. Toimintamalli on tärkeä työväline erilaisten persoonien toimimiseen työyhteisön tiimityöskentelyssä tasalaatuisen tuloksen savuttamiseksi.

Esimiehen haasteena on erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen. Erilaisuutta on monenlaista. Työyhteisön jäsenillä on erilaisia kokemuksia ja vahvoja asenteita. Sen lisäksi on luonteenomaisia eroavaisuuksia temperamenttiin ja persoonallisuuteen liittyen. Havainnointi on hyvä keino selvittää työyhteisön jäseniin tutustumalla hyvän vuorovaikutuksen avulla. (Erämetsä 170 – 175.)

Sama pätee työntekijän uuteen työyhteisöön siirtymisessä. On hyvä tutustua työyhteisön muihin jäseniin havainnoimalla ja tutustumalla. Usein huomaa aika

nopeastikin miten erilaisia ihmisiä työskentelee samanlaisessa työssä. Erilaiset persoonallisuudet antavat väriä työyhteisöön, mutta voivat joskus myös aiheuttaa konfliktitilanteita. On hyvä seurata ja tehdä havaintoja, miten asiat on tehty yhteisössä aiemmin. Joissain tilanteissa uusi työyhteisön jäsen on valmis muuttamaan kaikki tavat uusiksi. Se sinällään on hyvä asia, jos asiat muuttuvat parempaan suuntaan. Jos taas asiat ovat hyvin, on uuden jäsenen helppo omaksumaa uudenlaisia työtapoja ja toimintamalleja. Näin usein on työyhteisössä, jossa on vuosia viihtynyt samat työntekijät ja esimies, ilman, että moni jäsen olisi vaihtunut. Työyhteisön vaihdoksessa suurin muutos saattaa ollakin uuteen tiimiin sopeutuminen. Vanha toimintamalli on iskostunut syvään selkärankaan. Uusi saattaa tuntua haastavalta, vaikei siinä olekaan mitään vikaa. Useimmiten naisvaltaisella alalla toimii parhaiten työyhteisö, jossa on mahdollisimman erikäistä väkeä. Nuoret tuovat uutta intoa ja vanhemmat kokemuksen synnyttämää tietoa arkipäiväiseen rutiiniin.

### 3.4.2 Poiminnat oppaaseen

Yhteiset pelisäännöt on määriteltävä työyhteisölle. Esimiehen tulee valvoa, että niitä noudatetaan. Päävastuu on esimiehellä, mutta on myös työyhteisön velvollisuus noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Pelisäännöistä aiheutuvat ristiriitaisuudet tulisi selvittää heti. Niiden merkitystä tulisi korostaa palavereissa, että kaikki sitoutuisivat niiden noudattamiseen.

Pohdittavaa esimiehelle:

- Ovatko työyhteisössä yhteiset pelisäännöt varmasti kaikkien tiedossa?
- Tarkasteletko pelisääntöjen toimivuutta riittävästi?
- Mitä velvollisuuksia sinulla on esimiehenä?
- Mikä on työyhteisönne toimintamalli?
- Onko toimintamalli kaikkien tiedossa?

### 3.5 Avoin vuorovaikutus

Järvisen (2008, 94 - 96) mukaan työyhteisön toimintaa voidaan kutsua avoimeksi, mikäli seuraavat asiat toteutuvat: ”työstä ja siihen liittyvistä asioista puhutaan, puhutaan niiden kanssa, joita asiat koskevat, puhutaan rakentavasti ja varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein”. Tukipilari *avoin vuorovaikutus* on laaja käsite, jonka sisällöstä työyhteisön jäsenillä on erilaisia käsityksiä. Työyhteisössä ajatellaan tyypillisesti, että joku informoi asioista, jos on tarvetta. Einiin päin, että itse pitäisi informoida tai hakea tietoa.

Luovan työn tekijöitä ei johdeta perinteisesti, vaan yleensä toiminnan perustana on vuorovaikutus eli dialogi (Kärkkäinen 2005, 55). Määriteltynä se on kehitykseen ja yhteiseen tavoitteeseen tähtäävä aikuismainen keskustelu (Wiskari 2009, 94). Dialogia voidaan pitää yhdessä ajattelemisen taidoksi (Surakka 2006, 83). Avoin vuorovaikutus on kuuntelua, avoimuutta, oman mielipiteen esille tuomista ja yhteisten ratkaisujen hakemista. Se antaa tilaisuuden toiselle kertoa oman mielipiteensä ilman kritisointia, mitätöimistä, väheksyntää, kilpailua, puolustelua tai puolustautumista. Samalla se on myös itsekuuntelua, mitä ajatuksia toisen kuunteleminen itsessä herättää. Avoimuus auttaa ongelman poistamiseen. Tilanteen ratkaisuun tarvitaan kiireettömyyttä, avoimuutta ja rentoutta. (Manka 2008, 146.) Esimiehen tehtävä on luoda ilmapiiri omalla esimerkillään. Ihmiset uskaltavat puhua avoimesti saaden joukon hiljaisemmatkin mukaan keskusteluun, esittämällä avoimia kysymyksiä. (Pentikäinen 2009, 12 – 13).

Avoimeen vuorovaikutuskulttuuriin tarvitaan:

- kuunteleminen
- luottamus
- erilaisuus
- arvostus

- asenne
- omana itsenä olemista
- kieli. (Kaivola & Launila 2007, 94 – 110.)

### 3.5.1 Vuorovaikutuksen vaikutus työyhteisössä

Jokaisessa työyhteisössä on erilaisia ihmisiä ja toisten kanssa on helpompi tulla toimeen kuin toisten. Vuorovaikutuksessa on tärkeää, että työyhteisössä jaetaan kaikki asiaan liittyvä tieto kaikille työyhteisön jäsenille. Tätä kautta syntyy sisäinen sitoutuminen työyhteisön asioihin. Vuorovaikutus edistää työyhteisön hyvinvointia ja henkistä kasvua ollessaan tavoitteiden luomista, niiden hyväksymistä. Se auttaa myös jatkuvana prosessina tapahtuvaa jokaisen työyhteisön jäsenen oman oppimisen edistämistä. (Kärkkäinen 2005, 56 - 57.)

Vuorovaikutusta hankaloittaa se, että ammattitaito ja osaamisvaatimukset ovat jatkuvassa muutoksessa. Osaaminen ja ammattitaito ovat enemmän tietojen ja taitojen hallintaa, mutta myös kommunikointia, yhteistyötä ja kykyä sekä halua työn jatkuvaan kehittämiseen. Haastavaksi tilanteen tekee se, että työntekijöiltä voidaan edellyttää suunnitteluun osallistumista, mutta edellytetään hyväksymään samanaikaisesti annetut ohjeet. (Kärkkäinen 2005, 57.)

Pienessä työyhteisössä olisi hyvä keskustella pienistäkin asioista heti, olivatpa ne hyviä tai huonoja asioita. Kauneudenhoitoalalla luovat tilaisuuden dialogille päivittäin.

Avoimessa keskustelussa työyhteisön jäsenet eivät pidä vinkkejä neuvomisena eivätkä määräilynä, joten ne harvoin aiheuttavat ristiriitaisuuksia työpaikoilla. Vinkit otetaan vastaan avoimena ja kiitollisina. Niiden uskotaan helpottavan omaa työntekoa. Varsinkin uuden palvelun tullessa valikoimaan, siitä on tarpeellista keskustella työtovereitten kanssa. Näin työlle saadaan yhteinen ja yhdenmukainen toimintamalli. Se takaa tasalaatuisen palvelun.

Kuunteleminen on helppoa, koska kaikki haluavat toisiltaan vinkkejä tehtävästä suoriutumiseen. Osa työntekijöistä on saattanut tehdä uutta hoitoa / palvelua jo monta kertaa, kun joku vasta tekee ensimmäistä kertaa. Silloin hyvät neuvot ovat tervetulleita, varsinkin jos aikataulu on kiireinen eikä valmisteluun ole jäänyt riittävästi aikaa. Joskus neuvoja saattaa tulla niin paljon, että on vaikeata päättää kenen neuvoja noudattaa tai kokeileeko eri vinkkejä löytääkseen itselleen parhaan vaihtoehdon.

### 3.5.2 Oppimista tukeva työympäristö

Alallamme järjestetään paljon koulutuksia. Niihin ei ole pakko osallistua, koska ne ovat työajan ulkopuolella, eikä niistä makseta palkkaa. Osa työyhteisöstä osallistuu tilaisuuksiin ja osa ei. Vapaa-ajalla järjestetyt koulutukset voitaisiin jakaa niin, että osa kävisi toisissa ja toinen osa toisissa. Hankaluutena on se, että työyhteisössä osa on niitä, jotka ovat valmiita menemään kaikkiin koulutuksiin. Osa on niitä, jotka eivät ole valmiita uhraamaan vapaa-aikaansa työlle.

Tällaiseen vaaditaan henkilöstön suostumista ja kehittymistä. Työyhteisön tulee olla kehityskykyisiä ja kehitystä haluavia. Siihen tarvitaan myös johdon myönteistä asennetta ja konkreettisia toimenpiteitä. (Kärkkäinen 2005, 55.)

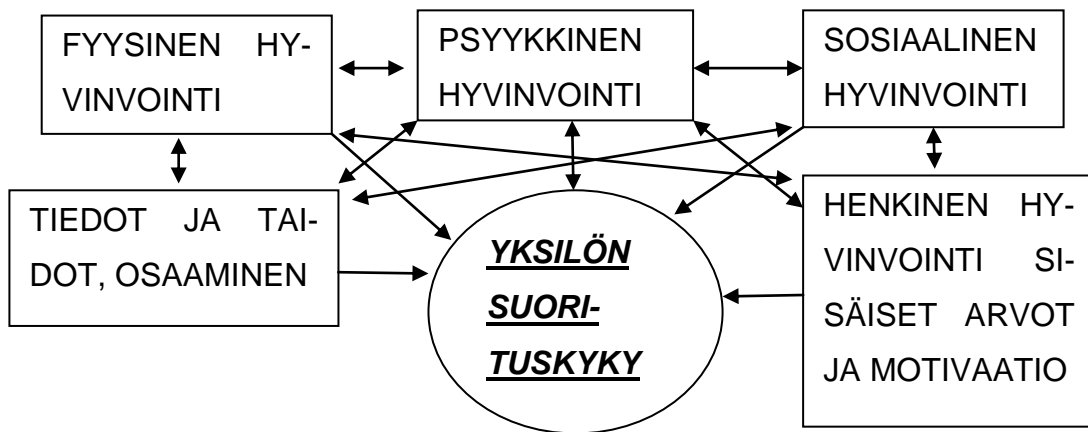
Tilanteen ratkaisuna olisivat koulutukset työaikana, mutta käytännössä se ei toimi näin. Työaikana järjestetyt koulutukset voivat olla vapaaehtoisia tai pakollisia. Yleensä työaikana järjestetyt koulutukset ovat suosittuja ja positiivisuutta herättäviä.

Ammattitaitoiset ja osaavat henkilöt pohtivat omaa asemaansa ilman uutta tietoa työelämän jatkuvassa arvioinnissa ja mittauksissa. Oppiminen ja työssä suoriutuminen kytkeytyvät menestysmahdollisuuksiin työssä ja sitä kautta itsearvostukseen ja –kunnioitukseen. Siksi ei ole outoa, että työntekijä pelkää pyytää apua perehdytykseen tai uusien haasteiden ratkomiseen. Merkittävässä muutoksissa henkilöstö saattaa oireilla fyysisesti tai psyykkisesti, joka näkyy hädän ja ahdistuksen oireina työterveyshuollossa. (Järvinen 2011, 50 - 54.)

Hyvä työstä suoriutuminen vaatii työn edellyttämää tietoa ja taitoa sekä terveitä työhön liittyviä asenteita. Yksilön psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi sekä hänen sosiaaliset kykynsä ja yhteistyöverkostonsa vaikuttavat, miten paljon hän pystyy hyödyntämään osaamistaan. Tällä tarkoitetaan, paljonko hän pystyy antamaan työyhteisön toiminnan kehittämiseksi, omien töidensä lisäksi. (Ojala & Ahonen 2005, 30 - 32.) Nykymaailmassa avain menestykseen ja huipputuloksiin on sopiva sekoitus erilaisia yksilöitä, sujuva yhteistyö ja tiimityöskentely. (Sistonen 2008, 29 – 30).

Haluaako työntekijä, jolla on erikoiskoulutuksia peruskoulutuksen lisäksi tai joka on lähtenyt jatko-opiskelemaan, tuoda lisäarvoa työyhteisöön jakamalla opiskelemaansa lisätietoa? Vai iskeekö siinä kohtaa itsekkyyks, että haluaa pitää oppimansa tiedon itsellään ja saada kaiken lisäarvon yksin? Haluaako erikoisopintojaan jakaa, tai lisätiedon pohjalta ehdottaa uudistuksia työyhteisöön? Ilman kiitosta, oman tiedon jakaminen ei ole kovin palkitsevaa. Tai ehdotuksen tehtyään joku muu työyhteisöstä esittää kuullun ehdotuksen omana ehdotuksenaan. Silloin tilanne muuttuu päinvastaiseksi alkuperäisestä suunnitelmasta, eikä palvele ansaitusti. Kukaan ei jaksa ehdottaa uusia kehityksenkohteita saamatta kiitosta tai korvausta pidemmällä aikavälillä.

Ehkä kateus iskee työyhteisöön. Työkaverit kääntävät selkänsä, koska pelkäävät, että jäävät itse heikommalle osaamiselle. Se, ettei tiedä kaikkea ja joutuu kuulemaan toiselta, voi tuntua nöyryyttävältä. Jos sen kestää, tekee vähemmän virheitä. (Korpi & Tanhua 2007, 92.) Hyvin yleisiä kysymyksiä, jonka ansiosta pienimmätkin lisätiedot jäävät kertomatta kaikille työyhteisön jäsenille. Tietyn tilanteen tullen saatetaan päteä tiedolla, jota on pantattu muilta.



Kuvio 3. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät.

### 3.5.3 Esimies ja vuorovaikutus

Muuttuvassa työelämässä esimiehen ja työntekijän suhde täytyy myös muuttua. Tämän päivän johtamisessa odotetaan inhimillisyyden korostumista. Esimieheltä toivotaan ymmärrystä ja kuuntelutaitoa. Todellinen johtajuus syntyy esimiehen ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta, olemalla yhteinen tuote ja jaettu ilmiö. Se on yhteisöllinen prosessi, joka on koko työyhteisön vuorovaikutuksen summa. Vuorovaikutus on monensuuntaista yhteisen merkityksen löytämistä ja etsimistä. Vision ollessa yhteinen onnistumisetkin ovat yhteisiä ja lopputuloksena yhteistyön sujuminen. (Kaivola & Launila 2007, 35 - 41.) Vastuun ja vallan käyttö ei tämän päivän työelämässä toimi pelkällä käskyttämällä, vaan hyvällä esimiehellä on hyvät vuorovaikutustaidot (Haapalainen 2005, 12 – 13).

### 3.5.4 Vuorovaikutus palaverissa ja ryhmässä

Palaveri on yhteisen kehittämisen ja keskustelun areena, jossa voidaan keskustella toiminnan suunnittelusta, yksilöllisistä näkemyseroista ja yhteisten näkemysten rakentumisesta. Palaverien sujumiseen vaikuttaa keskinäinen vuorovai-

kutus. Hyvänä se ruokkii osallistujiensa ajatuksia. Huonona se turhauttaa, passivoi ja luo epäuskoa. Palaverien vuorovaikutus on sidoksissa työyhteisön arjen muun keskusteluyhteyden toimimiseen. Sisäistä viestintää tarvitaan selvittämään, miksi työtä tehdään, mitä tapahtuu, mihin tehtäviin keskitytään, mitä työyhteisön jäseniltä odotetaan, mikä on työyhteisön tilanne ja miltä tulevaisuus näyttää. Sillä on yhteys työilmapiiriin, työmotivaation ja työhyvinvoinnin muodostumiseen. Työelämässä kaivataan yhä enemmän keskinäistä luottamusta ja rehellisyyttä työmarkkinoiden nopeiden muutosten ja epävarmuuden takia. (Surakka 2006, 78 – 79.)

Tilanne on haastava silloin, kun henkilökuntaa on vähän eikä yhteistä palaveriaikaa ole helppoa järjestää. Yhteisen ilmoitustaulun viestit auttavat tilanteeseen, mutta muistavatko kaikki lukea ne päivittäin. Keskinäinen tiedottaminen nousee hyvin tärkeäksi. Sen lisäksi esimiehen olisi säännöllisin väliajoin pystyttävä pitämään palavereita työyhteisölle, jotta kaikki ajankohtainen ja tarpeellinen tieto käytäisiin läpi. Tämä mahdollistaisi myös keskustelun työyhteisön mieltä askaruttavista asioista ja auttaisi taas arjen tilanteissa.

Haastavaksi yhteisen tiedon kulun kannalta tekee myös hektinen työelämä, joka muuttuu koko ajan. Erityisesti liikeketjujen kohdalla, jolloin ketjuohjaus on toisessa kaupungissa, mistä pelisäännöt tulevat. Joskus ohjeet saapuvat liikepisteisiin, kun ohjeita tarvittava tilanne on jo ohi. Toimipisteen esimiehelle tilanne on hyvin haastava, koska oma päätäntävalta on tällaisissa tilanteissa minimaalinen. Toimintamallin saaminen silloin liikeketjulta on erittäin tärkeää. Erityisesti ketjun uuden liikepisteen avauksen yhteydessä, jolloin vanhaa toimintamallia ei ole eikä sitä voi noudattaa. Esimiehen tehtäviin tulee sisäistää tämä toimintamalli ja siirtää se muille työyhteisössä toimiville. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös toimintamallin noudattamisen jatkuva arviointi. Miten tarkasti sitä noudatetaan ja mitkä ovat niitä työyhteisön asioita, joissa voidaan tehdä omia päätöksiä.



### 3.5.5 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on kokemuksen pohjalta syntyvää henkilökohtaista tietoa, jota on vaikea välittää. Sen ymmärtäminen, oppiminen ja tietoinen käsittely onnistuvat käytännön vuorovaikutuksessa. Työntekijällä on motivaatiota jakaa osaamista ja oppia muilta. Hiljainen tieto voi olla tiedostamattomia sääntöjä tai normeja. Se muuttuu koko ajan ja siihen sulautetaan uudet kokemukset. Sen haltuun ottamiseksi tarvitaan jäljittelyä. Se lisää oppimista työelämässä, esimerkiksi vanhemman ja nuoremman työparin yhteistyönä, jolloin kummallakin on mahdollisuus oppia toisiltaan. Vanhemmalta saa kokemukseen perustuvaa tietotaitoa ja nuoremmalta saa ajankohtaista koulutuksen tuomaa tietotaitoa. Jos työyhteisössä on luottamusta ja avoimuutta, niin henkilökunnan kuin esimiesten kesken, hiljaisen tiedon jakaminen on helpompaa. (Kärkkäinen 2005, 57 – 58.)

Joissain työyhteisöissä tiedon jakaminen työntekijöiden kanssa on helppoa, kun taas jossain toisessa paikassa hiljaista tietoa ei olla valmiita jakamaan. Tiedon jakamisen estää kateus työntekijöiden välillä, vaikka kaikille sama koulutus takaa perus- ja pohjatiedon suoritettavaan työtehtävään. Käytännön soveltaminen osoittaa, miten käytännössä asia kannattaa tehdä, jotta se sujuisi mahdollisimman hyvin saavuttaen parhaan lopputuloksen.

Nuoremmat työntekijät seuraavat usein tarkasti, miten vanhemmat toimivat ja saavat näin käsityksen käytännön töidenkulusta. Näin sekoittuvat vastavalmistuneen koulutus ja käytännön tekeminen toisiinsa.

Kauneudenhoitoalalla kilpailu on kovaa. Omasta tietotaidosta pidetään tarkkaan kiinni, ettei siitä menetettäisi pienintäkään osaa kilpailijalle. Yksityisyrittäjät, jotka työskentelevät yksin, ovat harvoin verkostoituneet saman alan yrittäjien kanssa kovan kilpailun takia. Suurten kauppaketjujen eri toimipisteitten kohdalla tilanne on toinen. Erilaisiin haasteisiin haetaan tukea ketjun toisilta toimipisteiltä sekä mietitään yhdessä erilaisia kehittämiskohteita, joita esitetään ketjuorganisaatiolle.

### 3.5.6 Poiminnat oppaaseen

Avoin vuorovaikutus näkyy työpaikalla palavereina, joissa keskustellaan ryhmänä työyhteisön ja esimiehen välillä. Palavereissa välitetään kaikki yhteinen tieto tasapuolisesti työyhteisön jäsenien kesken. Esimiehen tehtäviin kuuluu luoda rento ilmapiiri, jossa hiljaisempienkin ryhmän jäsenten on helppo tulla kuulluksi. Vuorovaikutus ryhmän osaamisen kannalta on tärkeää, koska silloin on helppo kysyä epäselvistä asioista työyhteisön jäsenten kesken ilman, että tulisi leimautuneeksi. Vuorovaikutuksen avulla pystyy siirtämään tietoa työyhteisön tilanteesta ja tulevaisuudesta.

Pohdittavaa esimiehelle:

- Miten palavereissanne toimii läsnäolo ja kommunikointi?
- Miten kuuntelet työyhteisön mielipiteitä provosoitumatta?
- Onko sinulla jonkun kanssa jatkuvasti väärinkäsityksiä? Mistä luulet sen johtuvan?
- Miten käsittelette työyhteisössä virheitä ja epäonnistumisia?
- Millainen palaverisysteemi toimii työyhteisössänne parhaiten?

### 3.6 Toiminnan jatkuva arviointi

Järvisen (2008, 103) mukaan viimeisen tukipilarin, *toiminnan jatkuva arviointi*, puuttuminen on yleensä syy siihen, että samat ongelmat toistuvat työyhteisössä. Toiminnan jatkuvan arvioinnin kautta voidaan tarkastaa perustehtävän kirkkautta, töiden ja työyhteisön sujumista, muiden pilareiden kuntoa, yhteistyön sujumista sekä työn ja asiakaspalvelun tehoa että laatua. Työyhteisön on esimiehen aloitteesta pysähdyttävä ajoittain tarkastelemaan toimintaansa ja käyttäytymistään. Tätä kautta työyhteisöllä on mahdollisuus kehittyä.

Työ tarjoaa ihmiselle mahdollisuuden kehittyä ja kokea itsensä tärkeäksi. Työssä käyvät ihmiset ovat terveempiä ja tyytyväisempiä elämäänsä kuin työtä vailla olevat henkilöt. Työn keskeinen merkitys ihmiselle ei sulje pois sitä, että asiat voivat olla työssä huonosti tai kuormittaa työntekijää terveyden kannalta haitallisella määrällä. Työolot vaikuttavat ihmisen elämäntapoihin, jotka edistävät tai heikentävät työkykyä. (Ahola 2011, 64 - 65.) Monelle työssäkäyvälle pelkkä työnteko ja sen tulokset eivät riitä pelkäksi palautteeksi motivoimaan työntekoon.

Perustarpeisiin kuuluu tarve tulla huomatuksi ja hyväksytyksi. Kun joku tekee töitä parhaansa mukaan, hänen pitää tietää, että esimies on huomannut sen ja arvostaa panosta. (Mossboda ym. 2008, 105.) Palautteen saanti omalta esimieheltä on tärkeää päivittäisessä kanssakäymisessä, varsinkin asiakaspalvelutyössä, jossa suora asiakkaalta saatu palaute on harvinaista. Ihmisellä on palautegeneraattori, hän tarvitsee tunteen siitä, että on tehnyt asiat hyvin.

Monet kauneudenhoitoalan pienyritykset toimivat ilman minkäänlaista toimintasuunnitelmaa tai toimintamallia. Pienyrityksessä omistajan lisäksi yrityksessä toimii muutama työntekijä tai tuolivuokralainen. Kaikki käytännön asiat ovat omistajan vastuulla työn tekemisestä aina kirjallisiin töihin saakka. Tällöin käytännön työt vievät usein suurimman osan työtunneista, eikä aikaa jää toimintasuunnitelman tai – mallin toteuttamiseen saati suunnitteluun. Niinpä monet markkinointiin, koulutuksiin, tuotekonseptiin ja jopa strategisiin kysymyksiin vastaavat toimet tehdään kiireessä ilman, että asioihin perehdytään rauhassa. Päivät ja viikot ovat usein niin kiireisiä, että ei keskinäiseen kanssakäymiseen jää aikaa, saati yhteisten palaverien pitämiseen.

Jatkuva arviointi edellyttää oletusten ja arvojen esille nostamista, joka taas edellyttää vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutustaidot ovat omaehtoisen ja oppimisen keskeisiä elementtejä. (Manka 2008, 145.)

### 3.6.1 Mitä palaute on

Palaute työpaikoilla on sitä, mistä puhutaan supisten, eikä sitä koskaan saa tarpeeksi. Se on iso arvoitus, koska jokainen ymmärtää sen omalla tavallaan. Työpaikoilla ei tiedetä kenelle sitä voi antaa ja kenelle ei. Osuvasti ja taitavasti annettuna se tekee paljon hyvää ja möläytettynä se voi aiheuttaa eripuraa. Palaute on viestinnän ja vuorovaikutuksen osa. Se on eri asia kuin ohje tai pyyntö. (Turun Sanomat 2012). Palautetta voidaan pitää lahjana, jonka käytöstä vastaanottaja päättää itse. Se ei ole käsky, mutta sen saaja voi itse huomata onko jossain asiassa korjaamisen varaa. (Mossboda ym. 2005, 111.)

Palautteen hankaluuden taustalla on suomalainen tasapäistämiskulttuuri, jossa ei ketään nosteta jalustalle. Nykypäivän työnteossa persoonan merkitys kasvaa. Se on nousussa monessa työssä. Työ tulee lähemmäs ja vastuu omasta työstä kasvaa, joten palautekin henkilöityy eri tavalla kuin ennen. Monissa palvelualojen ammateissa tehdään työtä omalla persoonallaan, esimerkiksi myyjän ammatissa. (Turun Sanomat 2012).

Asiakaspalvelutyön palautteenanto on vähäistä suoraan asiakkaalta. Onnistuneesta tilanteesta saadaan suora kiitos heti palvelutilanteessa, mutta reklamaatio tulee usein kirjallisena tai soittona jälkeinpäin suoraan esimiehelle. Erityiskiihtokset ja kehut esimiehelle saakka ovat harvinaisia. Esimiehen olisikin hyvä tehdä erillisiä tyytyväisyyskyselyjä tietyin aikaväleihin saadakseen ajanmukaista palautetta suoraan asiakkailta. Tilanne on hyvä tietenkin, jos reklamaatioita ei tule, mutta kertooko se kaiken haluttavan asiakaspalvelun laadusta ja tulevista kehittämisen kohteista.

Avoimen vuorovaikutuksen keskeinen tekijä on palautteellisuus, johon sisältyy sekä myönteistä että negatiivista palautetta. Palaute täytyy osata antaa ja vastaanottaa rakentavasti. Oletusten ja arvojen esille nostaminen edellyttää vuorovaikutustaitoja, jotta uskalletaan ottaa kiusallisiakin asioita esille ja keskustella niistä avoimesti. (Manka 2008, 145.) Sekä alaisten että esimiesten tulisi osata antaa ja vastaanottaa palautetta yhtä lailla. Työpaikkakohtainen pelisääntö pätee palautteeseen liittyviin asioihinkin. (Turun Sanomat 2012.)

Käytännössä usein vaikeat asiat ja epäkohdat ovat osa kahvihuoneen keskusteluissa, mutta kun tulee tilanne, jossa asiasta pitäisi avoimesti keskustella koko työyhteisön kesken, ei kenelläkään ole mitään sanottavaa. Epäkohtien esille nostaminen on vaikeaa ja pelätään, että leimaudutaan hankalaksi työntekijäksi, jos avataan suu ongelman esilletuomiseksi. Asiasta on helpompi ”napista” tietyn porukan kesken kuin tuoda se esille koko työyhteisön kuultavaksi.

### 3.6.2 Myönteinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Myönteinen palaute on kehumista ja kiitosta, joka koetaan helpoksi antaa. Myönteinen palaute, työyhteisöstä riippuen, annetaan helpommin ylimalkkaisemmin kuin rakentava palaute. Joskus se jää jopa sanomatta. Oikein annettuna se kuitenkin vahvistaa työntekijän uskoa omaan osaamiseen ja tekee hyvän mielen. Se liittyy onnistumisen kokemuksiin hyvin tehdystä työstä ja työsuorituksista. Tärkeää on ajoitus ja aitous. Arjen keskellä pienet onnistumiset ja edistykset on hyvä huomata ja nostaa esille. Se vastaa työntekijän nähdyksi ja arvostetuksi tulemiseen, joka vahvistaa työyhteisön yhteishenkeä. (Kaski & Kiander 2005, 113 - 116.) Tärkeää on myös tiedostaa, mikä motivoi ketäkin yksilötasolla, koska ihmiset ovat erilaisia (Sistonen 2008, 31 – 32).

Taitavasti annettuna myönteinen palaute otetaan vastaan hyvin. Sen käsitteleminen sujuu helposti, ellei työyhteisö tai työntekijä ole sellainen, joka ei ole totunut ottamaan vastaan myönteistä palautetta. Silloin se koetaan hämmentävänä. Vastaanottaja saattaa häkeltä ja torjua sen vähätellen. Positiivisenkin palautteen vastaanottamista voidaan kehittää työyhteisössä. (Kaski & Kiander 2005, 115 - 116.) Positiivisen palautteen antamista ja saamista voi pieniä kiitoksia jakamalla kehittää työyhteisössä päivittäin, eikä positiivista palautetta voi antaa liikaa. Työkaverin pieni huomaavaisuus antaa hyvän mielen ja osoittaa työyhteisön jäsenten arvostusta. Esimies voi pienillä huomaavaisuuksillaan osoittaa edellisen kuukauden hyvät myyntiluvut tarjoamalla pullat kahvitaulla. Huomionosoituksen suuruudella ei niinkään ole merkitystä vaan sillä, että yhteinen panos ja onnistuminen on huomattu. Tätä huomaamista tarvitaan arjen

keskellä, muulloinkin kun jouluna ja jäätäessä kesälomille. Myynneistä maksettavat provisiot ovat palkanlisä ja huomionosoitus lisämyynnistä. Pelkkä rahallinen huomiointi kannustaa osaa työyhteisöstä myynnin lisäämiseen, muttei kaikkia. Erilliset myyntikilpailut palkintoineen, ovat myyntiin motivoivia porkkanoita henkilökunnan lisämyyntiin.

### 3.6.3 Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Kriittisen rakentavan palautteen antaminen auttaa työntekijöitä oppimisessa ja vahvistaa pätevyyden sekä kyvykkyyden tunnetta lisäämällä motivaatiota. Sen antaminen koetaan usein vaikeaksi. Sitä vältetään viimeiseen asti. Esimiehen ja työntekijän välitön suhde helpottaa kielteisistä asioista puhumisessa, koska se on aina mahdollisuus oppia virheistä. Korjaavassa palautteenannossa on äärimmäisen tärkeää tehdä se rakentavassa muodossa. Virhe tulee käsitellä tapahtumana eikä henkilökohtaisuutena, koska virhe on jonkun ihmisen teko eikä hänen persoonansa. (Pentikäinen 2009, 143 – 144.)

Palautteen antoa ei voi liittää pelkästään kehityskeskustelujen yhteyteen. Rakentavaa palautetta on annettava silloin, kun siihen on aihetta. Se on aina annettava henkilökohtaisesti, eikä muiden henkilöiden läsnä ollessa. Negatiivisten asioiden kertominen vaatii aina esimiehen henkilökohtaista valmentautumista ja omien tunteiden hallitsemista. Rakentava palautteen perusteet on pystyttävä kertomaan ja tarvittaessa perustelemaan. Palaute voi herättää puolustautumista, kysymyksiä, joista osa voi olla aggressiivisiäkin. Esimiehen pitää pystyä vastaamaan niihin asiallisesti. Rehellisyys ja avoimuus auttavat vaikeassakin tilanteessa. (Pentikäinen 2009, 144 – 145.)

Asiakkaan negatiivinen palaute on käsiteltävä heti, ja selvitettävä mistä se johtuu. Asianomaisen työntekijän kanssa on selvitettävä palvelutilanne kohta kohdalta ja reklamaation aiheellisuudesta. Tilanteen selviämisen jälkeen mietitään yhdessä asiakkaan kanssa, miten tilannetta voitaisiin korjata, ja saada näin tapahtunut virhe korjattua tai ainakin minimoitua hyvityksellä. Kaikille tapahtuu virheitä. Parhaissa tapauksissa ne ovat hyviä opetuksia. Asiakkaan kannalta on

tärkeää, miten niihin suhtaudutaan. Asiakasta ei menetetä yhteen virheeseen, vaan saadaan uusi mahdollisuus korjata virhe. Kilpailun ollessa kovaa ja kuluttajan näkökulmasta nähden palvelujentarjoajia on niin paljon, että huonosta palvelusta ei tarvitse maksaa. Se, mikä on huonoa tai hyvää palvelua, on asiakkaan päätettävissä. Tilanteen korjaamisessa auttaa asiakkaan asemaan asetuminen. Kukaan meistä ei halua huonoa kohtelua enää siinä kohtaa, kun virhe on sattunut, vaan odotetaan ystävällistä kohtelua.

#### 3.6.4 Poiminnat oppaaseen

Jokainen työyhteisön jäsen tarvitsee palautetta, jotta jaksaa olla motivoitunut työntekoon. Positiivisen palautteen voi antaa ryhmän keskellä, mutta negatiivinen palaute on aina annettava kahdenkeskisesti. Positiivista palautetta voi antaa pienillä huomionosoituksilla usein työyhteisön arkisten onnistumisten osalta. Rakentava palaute on aina annettava heti. Esimiehen esimerkki auttaa työyhteisöä positiiviseen palautteen antoon toisilleen. Asiakaskyselyt ovat työyhteisön toiminnan jatkuvaa arviointia.

Pohdittavaa esimiehelle:

- Annatko enemmän myönteistä vai rakentavaa palautetta? Miksi?
- Antavatko työyhteisön muut jäsenet palautetta toisilleen?
- Miten voisit tehdä palautteesta arkisen asian?
- Miten itse otat palautetta vastaan?
- Miten kannustat työyhteisön jäseniä kehittämään itseään?

## 4 POHDINTA

Tehdessämme opasta työelämän tukipilareista perehdyimme pääasiassa Pekka Järvisen kirjallisuuteen. Pitkään työelämässä olleina käytimme havainnointia keinona peilata kokemuksiamme käytännön ja teorioiden välillä. Kirjallisuuteen perehtyessämme opimme kuinka tärkeitä kaikki kuusi tukipilaria ovat. Niiden toimivuus on perusta hyvin toimivalle yritykselle. Ymmärsimme tukipilareitten merkityksen käytännön tasolla, joten tulevaisuudessa sitä on helpompi tuoda käytäntöön, ettei tieto jää vaan teoreettiseksi. Opinnäytetyön kirjallisen tuotoksen ansioista oppiminen jäsenyi käytännön ja teorian välillä. Esimiehenä toimimisen perusedellytys on ymmärtää näiden tukipilareiden tärkeys ja saada se toimimaan käytännössä. Yhdenkin pilarin horjuminen vaikuttaa työyhteisöön ja sitä kautta tuloksiin. Samalla kun perehdyimme kirjallisuuteen, ymmärsimme kokemusten kautta miten joissain työyhteisöissä asiat eivät toimineet ja mikä tukipilari silloin horjui. Mitä useampi horjuva tukipilari yrityksessä on, sitä huonompi yrityksen tulos ja asiakastyytyväisyys. Tukipilarit toimiessaan tukevat ja pitävät yrityksen tukevasti pystyssä.

Opinnäytetyötä tehdessämme, totesimme monta kertaa, miten peruspilarit ovat todellinen työkalu esimiestyössä. Pienimuotoinen opas esimiehen työpisteessä voi antaa työkaluja pilareiden rakentamiselle uudessa työyhteisössä ja työtehtävissä. Työyhteisö tarvitsee toimintamallin, joka rakentuu pala palalta tukipilareista. Rakentamiseen ei voi käyttää paljon aikaa muiden työtehtävien ohella, joten siksi on hyvä olla pienimuotoinen ja helppokäyttöinen opas näkyvillä työpisteen seinällä.

Haastavaa on, kun aloittaa uudessa työyhteisössä, että huomaa mitkä tukipilarit kenties ovat horjuneet aikaisemmin ja mitä niissä olisi korjattavaa. Onnistuuko se vai jatkaako työyhteisö toimintaa horjuvien tukipilareiden varassa, vaikka uusi esimies yrittäisikin muuttaa toimintatapoja tai toimintamallia? Uskomme, että jos tukipilareiden rakentaminen uudelleen parantaa toimintamallia ja sitä kautta työyhteisön toimintaa, se vaikuttaa positiivisesti ja auttaa kaikkia työtehtävien suoriutumisessa. Silloin se kannustaa eteenpäin samalla linjalla ja kaikki



työyhteisössä työskentelevät ottavat muutoksen vastaan. Joskus taas voi olla niin, että uusi esimies tulee ja näkee tukipilarit eri näkökannalta kuin edellinen. Uudet muutokset ovat esimiehen mukaan tarpeellisia, kun taas työyhteisö on tyytyväinen vanhoihin. Se tuntee, että tehtävät ovat suoriutuneet ilman muutoksiakin. Lähtökohtaisesti esimiehen olisi selvitettävä tukipilareita rakentaessaan, mitkä pilarit horjuvat ja mitkä eivät. Ne tukipilarit, jotka eivät heilu tulisi antaa olla ennallaan ja käyttää rakentamiseen tai korjaukseen käytettävä aika horjuviin tukipilareihin. Nämä asiat selviävät organisaatiosta ja työyhteisöä haastatteleamalla.

Tukipilarit voivat olla työyhteisön kannalta hyvin, vaikka horjuvatkin organisaation näkökulmasta ja kaipaavat tukea sekä korjaamista. Tämä korjaaminen voi aiheuttaa työyhteisössä vastustusta ja aiheuttaa haastavia tilanteita uuden esimiehen tehtäviin. Tilanne muuttuu helposti ”ennen kaikki oli paremmin” tilanteeksi, silloin pienimuotoinen opas työpisteen seinällä voisi auttaa ratkaisemaan työyhteisön vastustusta ja ongelmia avoimen vuorovaikutuksen avulla.

Oppaan tekijöiden mielestä opas onnistui hyvin. Se on helposti luettava. Oppaasta haluttiin ulkoasuisesti yksinkertainen. Sen tulee olla riittävän lyhyt niin, että se on nopeasti luettava.

## LÄHTEET

- Ahola Kirsi, 2011. Tue työkykyä. Tammerprint Oy. Tampere.
- Erämetsä Timo, 2009. Teoriasta todeksi. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Haapalainen Ilkka, 2005. Jämäkkä esimies. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Järvinen Pekka, 2008. Työyhteisön pelisäännöt. WS Bookwell Oy. Juva.
- Järvinen Pekka, 2011. WS Bookwell Oy. Juva.
- Kaivola, T & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Kaski, S & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kärkkäinen Merja, 2005. Yhteisöllinen johtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Manka Marja-Liisa, 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Karisto Oy.
- Mossboda B-M, ym. 2008. Esimiehen ensiapu. WS Bookwell Oy. Juva.
- Nummelin Tarja, 2007. Keskusteleva esimiestyö. WS Bookwell Oy. Juva.
- Ojasalo, K.; Moilanen, T. Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Ritalahti ja WSOYpro Oy.
- Pentikäinen Markku, 2009. Ensiaskleet esimiehenä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Piili Marjut, 2006. Esimiestyön avaimet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Sistonen Samuli, 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Surakka Tarja, 2006. Työyhteisön palaverit. Edita Publishing Oy.
- Turun Sanomat 2012. Extra. Viitattu 14.4.2012 <http://www.ts.fi>
- Valvisto Elisa, 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Virtanen Petri, 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Wiskari Juha, 2009. Totuuden hetki. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

# Juliste

Yhteisö työssä hyödynnetty Pekka Järvisen lähtöä.  
Toteuttajat Sari Bly & Maria Isotalo

## Toimiva työyhteisö

### TYÖNTEKOA TUKEVA ORGANISAATIO

- Esimiehenä ei voi toimia, jos ei ymmärrä organisaatiota ja sen olemassaolon tarkoitusta.
- Organisaation selkeään perustehtävään on palattava uudelleen ja uudelleen, koska tilanteet muuttavat.
- Tavoitteista on keskusteltava ja niihin on palattava, jotta ne eivät unohtu ja niihin sitoudutaan.
- Esimiehen on luotava uskoa siihen, että tavoitteet ovat toteutettavissa.
- Esimiehen on huolehdittava, että työnsä perusteellisesti ovat kunnossa.
- Esimiehen on jokaisen työmotivaation kannalta tarkastettava aika ajoin, että kaikki ovat tyytyväisiä työhönsä ja työntekijänsä.
- Kuussa organisaation perustehtävää ja strategioita uudella lauseella.
- Mitä organisaation perustehtävään toteuttaminen vaatii minulta? Työtyytyisöitä?
- Miten asellamme tavoitteet ja miten palautamme niistä?
- Miten jalkaiden perustehtävään ja strategiaan työtyytyisöitä?
- Miten ja kuka usein palaan nykyisen perustehtävään ja organisaation olemassaolon tarkoitukseseen, jotta se pysyy kirkkaana mielestäni?

### TYÖNTEKOA PALVELEVA JOHTAMINEN

- Johtajan on uskallettava käyttää valtaansa ja johtaa alaisiaan.
- Esimiehen on sitouduttava tehtävänsä ja kyettävä luomaan sellainen ilmapiiri, jossa viihtyään ja saadaa tulkitsia akseleiksi.
- Ensimmäiseksi on huolehdittava perustehtävään toteutumisesta.
- Esimiehen toiminta ja käyttäytyminen toimii esimerkkinä alaisille ja heidän luottamuksen saavuttaminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä.
- Esimiehen on oltava oma ääni itsensä, johdettava omalla persoonallisuudellaan ja toteutettava kaikki tasapuolisesti sekä oikeudenmukaisesti.
- Selkeiden ja ymmärrettävien tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuraminen kuuluu esimiehen tehtävään.
- Ongelmien ja ristiriitaisuuksien on puututtava heti.
- Esimiehellä pitää olla käsitys hallinnasta, taloudesta, tietotekniikasta, strategioista, työläisäidännöistä sekä hänen tulisi tietää alaisensa työnkäsitteitä.
- Esimiehenäkin sallitaan virheet ja epäonnistumiset ja niiden kautta voi oppia sekä kehittyä.
- Miten yhdistät ihmistöydyttämisen ja ihmiskäden johtamisen?
- Miten osaat innostusta ja taruuta sen alaisin?
- Tiedätkö mitä alaiset odottavat sinulta?
- Mikä ovat esimiesvahvuuksias?
- Mikä heikkouksias?
- Mitä tavalla eritasoisia tai samanlaisia ihmisiä sinulta on johdettavana?

### SELKEÄT TÖIDEN JÄRJESTELYT

- Esimiehen on määriteltävä jokaisen työtehtävän ja vastuu selkeästi sekä priorisoida ne tärkeysjärjestyksensä.
- Työt eivät saa kasaantua yksipuolisesti ja mahdollisten muutosten varalta on suunniteltava, kuka hoitaa kenenkin tehtävät tarpeen vaatiessa.
- Perustehtävään soveltamiseen on palattava uudelleen.
- Esimies voi vaikuttaa työmotivaation pitämällä työtehtävien mielestä mielenkiintoisiksi ja tärkeiksi.
- Työyhteisön toimintamalli on oltava selkeänä kaikkien keskinäisessä työssä ja ihmisten välillä on pidettävä erillään esimiehen toimista.
- Uuden työtehtävän perehdyttäminen kuuluu esimiehen vastuulle.
- Ovatko työyhteisössä yhteiset pelisäännöt varmasti kaikkien tiedossa?
- Tärkeistä asioista pelisääntöjen toimuutta riittävästi?
- Mitä velvolluuksia sinulta on esimiehenä?
- Mikä on työyhteisönne toimintamalli?
- Ovatko toimintamallit kaikkien tiedossa?

### YHTEISET PELISÄÄNNÖT

- Yhteiset pelisäännöt on määriteltävä työyhteisölle ja esimiehen tulee valvoa, että niitä noudatetaan.
- Päätös on esimiehellä, mutta on myös työyhteisön velvollisuus noudattaa yhteisiä pelisääntöjä.
- Pelisäännöistä aiheutuvat ristiriitaisuudet tulisi selvittää heti ja niiden merkitystä tulisi korostaa palaverissa, että kaikki sitoutuisivat niiden noudattamiseen.
- Mitä kanoja kokisit itseltäsi sisäisiä organisaation muutoksia ja uudet asiat?
- Miten palautteet perustehtävään soveltamiseen uudelleen ilman, että se alkaa maistua pakkojuttuna ja menettää merkityksensä?
- Mitä kanoja motivat työyhteisön jäseniä?
- Missä asiassa jätät likas sen oltukseen varaan, että kaikki ymmärtävät kertaalleen sanottuna kukaan?
- Mikä ovat niitä viestejä, joita kannattaa toistaa jatkuvasti? Mikä ja miten?

### AVOIN VUOROVAIKUTUS

- Avoin vuorovaikutus näkyy työpöydällä palaverissa, jossa keskustellaan ryhmänä työyhteisön ja esimiehen välillä.
- Päätös on esimiehellä, mutta on myös työyhteisön velvollisuus noudattaa yhteisiä pelisääntöjä.
- Päätöksen palautteen voi antaa ryhmän kesällä, mutta negatiivinen palaute on aina annettava kahdenkeskeisesti.
- Positiivista palautetta voi antaa pienillä huomionosoituksilla usein työyhteisön esteiden ommittamisen osalta.
- Rakentava palaute on aina annettava heti ja se on mahdollisuus.
- Esimiehenä esimerkiksi auttaa työyhteisöä positiiviseen jaksamiseen antamalla toista.
- Asiakeskustelut ovat työyhteisön toiminnan jatkuvaa arviointia.
- Arvioiko enemmän myönteistä vai rakentavaa palautetta? Mikä?
- Antavaisko työyhteisön muut jäsenet palautetta toisilleen?
- Miten voisit tehdä palautteesta arkeen asia?
- Miten itse otat palautetta vastaan?
- Miten kannustat työyhteisön jäseniä kehittämään itseään?

### TOIMINNAN JATKUA ARVIOINTI

- Jokainen työyhteisön jäsen tarvitsee palautetta, jotta jaksaa olla motivoitunut työnteon.
- Positiivisen palautteen voi antaa ryhmän kesällä, mutta negatiivinen palaute on aina annettava kahdenkeskeisesti.
- Positiivista palautetta voi antaa pienillä huomionosoituksilla usein työyhteisön esteiden ommittamisen osalta.
- Rakentava palaute on aina annettava heti ja se on mahdollisuus.
- Esimiehenä esimerkiksi auttaa työyhteisöä positiiviseen jaksamiseen antamalla toista.
- Asiakeskustelut ovat työyhteisön toiminnan jatkuvaa arviointia.
- Arvioiko enemmän myönteistä vai rakentavaa palautetta? Mikä?
- Antavaisko työyhteisön muut jäsenet palautetta toisilleen?
- Miten voisit tehdä palautteesta arkeen asia?
- Miten itse otat palautetta vastaan?
- Miten kannustat työyhteisön jäseniä kehittämään itseään?

## Selkeä organisaation perustehtävä