



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TEATTERIN VOIMIN TIEDONKULKU SELKEÄMMÄKSI

Case Unioninkadun Juhlahuoneistot

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Matkailu
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Niina Turunen

Lahden ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

TURUNEN, NIINA:

Teatterin voimin tiedonkulku
selkeämmäksi
Case Unioninkadun Juhlahuoneistot

Matkailun opinnäytetyö, 57 sivua, 11 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Olen valinnut opinnäytetyöni kehittämishankkeeksi yrityksen sisäisen tiedonkulun. Yrityksenä tässä tutkimuksessa toimii yksityinen tilausravintola Unioninkadun Juhlahuoneistot. Vuosien ajan ongelmana on ollut tiedon siirtyminen alaisten ja johdon välillä. Heikko keskinäinen tiedonkulku heijastuu suoraan asiakkaisiin ja tiedon puutteet koskevat pääsääntöisesti asiakkaita ja heidän tilaisuuksiin liittyviä asioita. Alaiset, jotka huolehtivat asiakastilaisuuksien hoitamisesta, eivät saa kaikkia tarvittavia tietoja johdolta. Johdosta puhutaan tässä tapauksessa, koska se hoitaa ja vastaa myös yrityksen myynnistä.

Tiedonkulun puutteellisuus on jo kärjistynyt siihen, että alaiset tekevät asiakastilaisuuksista omia päätelmiään ja noudattavat vanhaa tuttua kaavaa. Tuntuu, että he eivät halua ottaa myynniltä annettua tietoa vastaan. Ikään kuin myynnillä ei olisi uskottavuutta alaisten silmissä. Opinnäytetyöni teoreettisessa viitekehityksessä tarkastellaan esimies- ja alaistaitoja sekä niiden rooleja työyhteisössä. Viestintä ja vuorovaikutus työyhteisössä ovat tärkeitä tekijöitä tässä tutkimuksessa.

Valitsin tutkimukseeni teatterilähtöisen menetelmän. Teatterin avulla on tarkoitus saada alaiset ja johto näkemään, kuinka todella yrityksessä viestitään ja millainen on heidän keskinäinen kommunikointi. Lisäksi tiedonkulullisista ongelmista tehdyn näytelmän avulla on tarkoitus saada selville konkreettinen kehittämishanke.

Näytelmä käsikirjoitusta varten suoritin työyhteisössä kyselyn, jossa vastaajina olivat alaiset ja johto. Heitä pyydettiin kuvailemaan omin sanoin tyypillinen viestintätilanne työpaikallaan. Näistä saaduista vastauksista tehtiin käsikirjoitus, jonka pohjalta näytelmä toteutettiin. Näytelmän avulla sain tavoittelemani kehityshankkeet, joita löytyi useampi.

Asiasanat: esimiestäidot, alaistaidot, vuorovaikutus, teatterilähtöinen menetelmä

Lahti University of Applied Sciences
Master Degree Programme at Service Management

TURUNEN, NIINA: Clearer Communication with Theatre
Case Unioninkadun Juhlaluoneistot

Master`s Thesis in Hospitality Management, 57 pages, 11 pages of appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

I have chosen my thesis project to develop company's internal information flow. In this case study an exempla company is a private restaurant called Union Street Festival Apartments. For many years there has been a problem of lack of information flow and the management itself. The problem is serious because it is directly reflecting to the end-customers, and the gaps in knowledge as a rule of clients and the events-related issues. Employees, who take care of the customer event management, do not receive all the necessary information from the management. The focus is on the management in this case, because it manages all employees/events and is responsible for the company's sales.

Lack of information flow has already been escalated to the level where the employees make their own conclusions on the events and keep the old familiar patterns running the events. It seems that they do not want to take on the information received from sales. The management and the sales methods have lost the credibility in the eyes of employees. The study examines the management and employee level, as well as their roles in the workplace. Communication and interaction in the workplace are main factors in this study.

In this study I chose to use the theater-based method. Theatre-method is designed to get under the wire and see how the company really is communicating and how the mutual communication is seen. Through this method in addition we will attempt to solve the problems of communication as well as find out a specific development possibilities.

For the play script a query was made, where the responses were collected from the employees and the management. They were asked to describe in their own words the typical communication situations in the workplace. Of these responses a play script was created, and later on also carried out. Through this play I managed to have key factors for the possible development projects, which are found in more than one.

Keywords: management skills, employee skills, interaction, theater-based method

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämistehtävän tavoite	2
1.2	Unioninkadun Juhlahuoneisto	2
2	ESIMIES- JA ALAISTAIDOT	3
2.1	Esimiehen rooli ja velvollisuus työyhteisössä	5
2.2	Hyvän esimiehen ominaisuuksia	7
2.3	Alaisen rooli ja velvollisuus työyhteisössä	10
2.4	Työnantajan velvollisuus	11
2.5	Yhteistyöllä onnistumiseen	12
3	VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS	17
3.1	Työyhteisöviestintä ja vuorovaikutus	18
3.2	Keskinäinen viestiminen	22
3.3	Viestintä perheyrityksessä	25
4	UNIONINKADUN JUHLAHUONEISTON SISÄISEN TIEDONKULUN KEHITTÄMINEN	28
4.1	Kehittämistä vaativat ongelmat	28
4.2	Kysely	29
4.3	Teatterilähtöinen menetelmä	32
5	TEATTERIPRODUKTION TEKEMINEN	36
5.1	Näytelmän tekeminen	36
5.2	Näytelmän ensi-ilta	38
5.3	Näytelmän jälkeinen purku	38
5.4	Konkreettiset kehitysideat	43
5.5	Tiedonkulkua yleisesti parantavat tekijät	47
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	52
	LÄHTEET	54
	LIITTEET	57

1 JOHDANTO

Olen valinnut opinnäytetyöni kehittämishankkeen aiheeksi yrityksen sisäisen tiedonkulun kehittämisen. Unioninkadun Juhlahuoneistossa on ollut jo useamman vuoden ajana heikko tiedon siirtyminen alaisten ja johdon välillä. Aihe on yrityksessä ajankohtainen, koska se heijastuu suoraan asiakkaisiin ja puutteelliset tiedot koskevat pääsääntöisesti asiakkaita ja heidän tilaisuuksiin liittyviä asioita. Alaiset, jotka huolehtivat asiakastilaisuuksien hoitamisesta, eivät aina saa kaikkia tarvittavia tietoja johdolta/myynniltä. Johdosta puhutaan tässä tapauksessa, koska se hoitaa ja vastaa yrityksen myynnistä. Tiedonkulun puutteellisuus vaikuttaa myös siihen, miten alaiset tekevät asiakastilaisuuksista omia päätelmiään ja noudattavat tilaisuuksien toteutuksessa jo aiempia toteutusamalleja. Se ei ole aina väärä tapa toimia, mutta olisi toivottavaa että oikea tieto välittyisi sitä tarvitsevalle.

Yrityksen sisäisen tiedonkulun ongelmien selvittämiseen olen valinnut teatterilähtöisen menetelmän. Työyhteisö on pieni ja tämä ongelma koskettaa koko henkilöstöä. Halusin saada sekä alaiset että johdon osallistumaan henkilökohtaisesti ongelmien ratkaisemiseen, joten koin teatterilähtöisen menetelmän olevan juuri sopiva apuväline tähän. Teatterin avulla on tarkoitus saada alaiset ja johto näkemään, kuinka todella yrityksessä viestitään ja millainen on keskinäinen kommunikointi. Lisäksi tiedonkulullisista ongelmista tehdyn näytelmän avulla on tarkoitus saada selville konkreettinen kehittämishanke.

Esimiehen ja alaisen roolit ja velvollisuudet ovat tärkeä osa teoreettista viitekehystä. Opinnäytetyö alkaa esimies- ja alaistaitojen tarkastelulla työyhteisössä. Lisäksi selvennetään, mikä on esimiehen ja alaisen rooli. Esimies- ja alaistaitojen tarkastelu päätetään siihen ajatukseen, että organisaation tulisi itse huolehtia, että työn roolit ja lähtökohdat olevan selkeitä koko henkilöstölle.

Mitään ei työyhteisössä voi pitää itsestäänselvyytenä. Johdon yksi tärkeä tehtävä on huolehtia henkilökunnan hyvinvoinnista. Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen rikkaus ennemmin tai myöhemmin. Opinnäytetyössäni pohdin myös viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä työyhteisössä. Unioninkadun Juhlahuoneisto on

yksityisen omistama perheyritys, joten olen tarkastellut viestintää myös pienyrityksen näkökulmasta.

1.1 Kehittämistehtävän tavoite

Opinnäytetyöni kehittämistehtävän tavoite on selventää tiedonkulkua alaisten ja johdon välillä. Lisäksi tarkoituksena on saada konkreettisia ratkaisuja tiedonkulun parantamiseksi. Tätä tarkoitusta varten olen valinnut menetelmäksi kyselyn ja teatterilähtöisen menetelmän. Jotta Unioninkadun Juhlahuoneistot pystyisi jatkossa pitämään hyvää mainettaan yllä ja tarjoamaan laadukkaita asiakastilaisuuksia, tulee sen selkiyttää viestintää ja kommunikointia alaisten ja johdon välillä.

1.2 Unioninkadun Juhlahuoneisto

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Unioninkadun Juhlahuoneisto. Unioninkadun Juhlahuoneisto on vuonna 2007 perustettu tilausravintola Helsingin Kruununhaassa. Tilan omistaa Helsingin yliopisto ja yksityinen yrittäjä toimii tiloissa vuokralla. Yrityksen toiminta-ajatus on tarjota ruoka- ja tilapalveluita sekä yrityksille että yksityisille käyttäjille. Unioninkadun Juhlahuoneiston tiloissa järjestetään päivittäin kokouksia, seminaareja, illallisia ja saunailtoja. Asiakashenkilömäärät vaihtelevat 10 ja 250 välillä. Vakituista henkilökuntaa on kaksi, hovimestari ja toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja myös vastaa yrityksen myyntityöstä. Lisäksi vakituisten ekstraräyöntekijöiden määrä vaihtelee viiden ja kymmenen välillä asiakastilaisuuksista riippuen. Unioninkadun Juhlahuoneistolla on hyvä maine ja kehuja se saa hyvästä ruoasta, palvelusta ja upeasta tilasta.

2 ESIMIES- JA ALAISTAIDOT

Nykyään esimiestaidoista puhuttaessa käytetään tunnetumpaa termiä esimiestyö. Esimiestyö on laaja-alainen käsite ja se pitää sisällään monia tärkeitä tekijöitä, joilla on vaikutus organisaation toimintaan. Esimiestyöhön tai taitoihin, kuten halutaan sanoa, on tärkeää panostaa. Kuitenkin tärkeintä on organisaatiossa ymmärtää sen merkitys. Hyvät esimiestaidot omaavat esimiehet vaikuttavat pitkälti siihen miten organisaatio menestyy.

Esimiehet tekevät lähestulkoon kaiken organisaatiossa. Heidän työtoimenkuvansa muodostuu monesta osasta, kuten henkilöstöjohtamisesta, organisoinnista ja päätöksenteosta. Lisäksi hyvä esimies hallitsee lakipykälää, omaa selviytymistaitoa erilaisissa muutostilanteissa ja kykenee työskentelemään mahdollisten paineiden alla. Kaiken muun lisäksi esimiehen tulee huolehtia työhyvinvoinnista ja luoda alaisille viihtyisä työympäristö, jotta alaisten motivoituminen työn tekoon pysyy hyvänä ja organisaatio menestyy. Organisaation menestyksen yksi tärkeä tekijä on henkilöstöjohtaminen. Hyvä esimies hallitsee sen taidon ja sen taidon hallitseminen vaikuttaa koko organisaation olemassaoloon ja tulevaisuuteen.

Myös Järvinen (2011, 18) on yhtä mieltä henkilöstöjohtamisen tärkeydestä. Teoksessaan hän toteaa, että esimiehelle ihmiskäsityksen selkiyttäminen on erityisen tärkeää: jos esimiehellä ja organisaation ylimmällä johdolla on vinoutunut tai yksipuolinen käsitys ihmisten käyttäytymisestä, saatetaan ihmisten johtamisessa tehdä merkittäviä virheitä ja vaarantaa organisaation menestys. Ymmärtämättömän johtamisen seurauksena työyhteisössä syntyy väistämättä paljon tyytymättömyyttä, tehottomuutta, turhautumista ja konflikteja. Puutteellinen tieto ihmisten käyttäytymisestä lisää myös esimiehen tuskaa ja turhautumista, kun hänen hyvät ja vilpittömät pyrkimyksensä ja toiveensa eivät toteudukaan. Pahimmillaan esimies ja johto toistavat samoja virheitään tajuamatta, miksi muutokset eivät onnistu tai ihmiset eivät toimi oletetusti. On tietysti aina mahdollista, että esimies oppii epäonnistumisistaan eikä ajaudu uudelleen samalle karikolle.

Järvinen (2011, 20–21) jatkaa teoksessaan, että ihmisten johtaminen on johtamistehtävistä vaikein ja riskipitoisin. Siinä kokeneinkaan esimies ei koskaan ole mestari. Ihmisten johtamisessa tehdäänkin paljon virheitä, joista osa saattaa olla hyvin kohtalokkaita: seurauksena voi olla suuria taloudellisia menetyksiä tai muita kriisejä. Vaikka inhimillisten voimavarojen johtamisessa on kyse ratkaisevan tärkeästä ja vaativasta tehtävästä, niin yllättävän vähän organisaatioissa on kiinnitetty huomiota esimiesten johtamistaitoihin, -osaamiseen ja – motivaatioon. Pahimmillaan asiantuntijat heitetään esimiehiksi kuin uimataidottomat veteen: ilman tukea ja koulusta.

Ihmisten johtamisen viisaus ei koostu vain tiedosta ja ymmärryksestä. Esimiehen viisauteen kuuluvat myös vahva todellisuudentaju, ammatillinen asenne, oikeudenmukaisuus, myötäelämisen kyky, itsehillintä ja – ymmärrys, sivistynyt käytös ja esimerkillisyys, sinnikkyys ja nöyrymielisyys. Jotta esimies pystyy vaikuttamaan johdettaviinsa, hänellä pitää olla selkeä ja totuudenmukainen näkemys ihmistä ohjaavista psykologisista tekijöistä. Vaikeutena tämän näkemyksen muodostamisessa on se, että psykologiassa tai missään muussakaan ihmistä tutkivassa tieteessä ei ole yhtenäistä kuvaa ihmisestä vaan hyvinkin erilaisia painotuksia ja ristiriitaisia näkökulmia. (Järvinen 2011, 21.)

Alaistaidot puolestaan voidaan määritellä osaamiseen, motivoitumiseen, luottamukseen ja sitoutumiseen. Niiden ympärille mahdolliset muut taidot perustuvat. Ammatillinen osaaminen on ehkä kaikista tärkein piirre alaistaidoissa, koska se näkyy sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Siihen nitoutuu työhyvinvointi, jota kautta se heijastuu myös organisaation menestykseen. Alaistaidot ovat organisaation kannalta ehdottoman tärkeitä, kuten myös edellä mainitut esimiestaidot.

Aarnikoivu (2010, 95) on yhtä mieltä Järvisen (2011) kanssa alaistaitojen ammatillisesta osaamisesta. Hän sanoo, että alaistaitoinen työyhteisön jäsen on hyvä alainen ja hyvä työkaveri. Hän pohtii omaa toimintaansa tavoitteinaan, että hänen vaikutuksensa työilmapiiriin on positiivinen. Yhteistyötaidot ovat myös alaistaitoja. Kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa osoittaa yhteistyötaitoa. Se, että organisaatio saavuttaa tavoitteet ja henkilöstö voi hyvin edellyttää yhteistyötaitojen läsnäoloa työyhteisössä.

2.1 Esimiehen rooli ja velvollisuus työyhteisössä

Jokaisessa työyhteisössä tarvitaan esimiestä, joka koordinoi kokonaisuutta, valmentaa, tukee, ohjaa ja haastaa alaisiaan kehittymään huomioiden alaisten yksilöllisyyden. Luottamuksen ja myös turvallisuudentunteen näkökulmasta on kriittistä, että esimies on omaksunut roolinsa. Lisäksi roolin tulee olla selkeä. Epäselvä esimiesrooli johtaa epäluottamukseen ja siitä seuraaviin lieveilmiöihin. Sen lisäksi, että esimiehen olemassaolon välttämättömyys ja tarve tiedostetaan organisaatioissa, tulee tiedostaa myös se, että esimiehellä on ja tulee olla erityinen rooli muihin työyhteisön jäseniin nähden. Hän ei vastaa vain omasta työpanoksestaan, vaan myös muiden työyhteisön jäsenten työpanoksesta. Esimiehen roolina on tarvittaessa sanoa viimeinen sana työyhteisössä, tehdä vaikeatkin päätökset ja kyetä tarvittaessa tuottamaan myös pettymyksiä alaisilleen. (Aarnikoivu 2010, 30.)

Aarnikoivu (2010, 29) jatkaa teoksessaan, että esimies vaikuttaa kiistatta kaikella, mitä hän tekee työyhteisössä. Nykypäivänä haasteena tuntuu yhä useammin olevan se, että esimies vaikuttaa lähinnä sillä, mitä jättää tekemättä. Asiantuntijoiden ja tiimien itseohjautuvuuden korostamisesta on seurannut se, että esimiehen rooli on ikään kuin rapautunut ja ajautunut käymistilaan. Puheet itseohjautuvista tiimeistä ja siitä, etteivät asiantuntijat tarvitse esimiestä, ovat johtaneet siihen, että moni esimies ei näy eikä kuulu (riittävästi) työyhteisössä. Tästä on seurannut tehottomuutta ja pahoinvointia.

Esimiehen työ on jatkuvaa reagointia yllätyksiin ja häiriöihin, se pirstoutuu pieniin kokonaisuuksiin ja siihen kohdistuu hyvin ristiriitaisia paineita ja odotuksia. Tietotulva vaikeuttaa punaisten lankojen havaitsemista ja toisaalta olennaista tietoa on pakko lähteä etsimään ja tunnistamaan. Ennen kaikkea esimiehen työ on toimintaa ihmisten kanssa ja jatkuvaa kommunikointia ja henkilökohtaista vaikuttamista laajan ihmissuhdeverkoston piirissä. Johtajuutta on kaikki sellainen toiminta, mikä auttaa työryhmää pääsemään päämääräänsä. Johtaja on se, joka huolehtii primaaritavoitteen mukaisen toiminnan ylläpitämisestä. Johtaja huolehtii myös vuorovaikutuksesta ja yhteisön sidosryhmäyhteistyöstä. Kolmanneksi johtajan tehtäviin kuuluu sisäisestä integraatiosta huolehtiminen. Tämä tarkoittaa erilaisten osatoimintojen

yhdistämistä, uuden tiedon vastaanottamista, sen synkronoimista entiseen, jotta organisaation toiminnan edellytykset säilyvät. Neljänneksi johtaja varmistaa päätöksenteon. Hänen tulee huolehtia, että perustehtävä toteutuu ja että yhteisö tuottaa parhaan mahdollisen tuloksen. (Aarnikoivu 2010, 33.)

Järvinen (2011, 142) kirjoittaa teoksessaan rooleista. Hän sanoo, että johtaminen ei ole vain esimiehen tehtävä, jonka hän suorittaa, vaan se on myös rooli. Ihmisten johtamisessa ja esimiestyössä onnistumisessa on perimmältään kyse siitä, ottaako esimies hänelle tarjotun roolin vai ei. Moni esimies ei ymmärrä, halua tai kykene ottamaan johtajuutta, vaan pysyy asiantuntijan tai suorittavan työntekijän roolissa. Tämän vuoksi johtaminen on puutteellista tai olematonta monissa työyhteisöissä.

Kun sanotaan, että esimiehen rooli on täysin epäinhimillinen ja häneen suunnataan täysin kohtuuttomia odotuksia, se pitää täysin paikkaansa. Esimiehen pitää tietää alaistensa työn sisällöstä, taloudesta, työlainsäädännöstä, hallinnosta, tietotekniikasta ja strategioista. Pelkästään niissä olisi yhdelle ihmiselle jo riittävästi opiskeltavaa ja päivitettävää, mutta se ei riitä alkuunkaan. Nimittäin esimiehen pitää myös ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja hänellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot. Erityisesti esimiehen pitää tietää, miten ihmiset reagoivat muutoksiin ja palautteenantoon, miten he motivoituvat ja miten saadaan ihmiset työskentelemään yhdessä saman tavoitteen eteen – hyvällä mielellä, jaksuen ja myönteisessä ilmapiirissä. (Järvinen 2011, 142–143.)

Esimiehen pitäisi tunkea myös itsensä sekä ymmärtää ja hallita omaa käyttäytymistään ja tunneilmaisujaan. Toisin sanoen päällikön pitää tietää, mitkä ovat hänen vahvuutensa ja kehittymistarpeensa, miten hän säätelee stressiä ja paineita, mitä hän viestii olemuksellaan ja käytöksellään, tiedostaa millaiselta johtajalta hän vaikuttaa henkilöstön silmissä ja miksi hän eri tilanteissa toimii niin kuin toimii. (Järvinen 2011, 143.)

Esimiehenä työskentely ja onnistuminen edellyttävät ensisijaisesti johtajuuden ottamista ja sen merkityksen ymmärtämistä. Esimiehen pitää pystyä sanomaan itselleen ja alaisilleen: minä olen teidän esimiehenne ja haluan johtaa teitä – en ole pelkästään työkaverinne ja asiantuntija. Sinä hetkenä, kun esimies aktiivisesti ottaa johtajan roolin, hän altistaa itsensä ja koko persoonallisuutensa yhä

tietoisemmin alaistensa monenkirjavien toiveiden, tunteiden, asenteiden, mielikuvien sekä asiallisen että asiattoman kritiikin kohteeksi. Astuessaan johtajuuden valokeilaan ja ymmärtäessään, mitä se merkitsee, sitä tärkeämmäksi, mutta myös vaativammaksi – ja toivottavasti kiinnostavammaksi – tehtävä esimiehelle muodostuu. (Järvinen 2011, 143.)

Esimiestä tarvitaan erityisesti silloin, kun sisäiset tai ulkoiset myrskyt alkavat keinuttaa organisaatioita. (Nikkola & Salminen 2012, 19). Kun kriisi uhkaa tai organisaatio haastetaan muutokseen, on esimiehen aika astua toiminnan keskiöön. Jonkun on uskallettava näyttää suuntaa ja valaa uskoa vaikeinakin aikoina. Esimiehen vastuulle jää tarttua sellaisiin asioihin, joihin muut organisaation jäsenet eivät halua koskea tikullakaan. Muutosten toteuttaminen organisaation muutosvastarinnasta huolimatta, puuttuminen ei-toivottuun käyttäytymiseen, henkilöstön sisäiset ristiriidat ja vaikeat päätökset, joiden seurauksia ei voi täysin ennakoita, ovat esimiehen työsarkaa. (Nikkola & Salminen 2012, 20.)

2.2 Hyvän esimiehen ominaisuuksia

Hyvän esimiestyön edellytys on se, että esimies itse on motivoitunut, pystyvä ja hyvin jaksava omassa työssään. (Ahola 2011, 87). Kaikki muut tekijät, mitkä tekevät esimiehestä alansa ammattilaisen ja hyvän, nitoutuvat näiden tekijöiden ympärille.

Järvisen (2011, 144) mielestä johtajuus merkitsee esimerkillisyyttä. Esimiehen pitää näyttää mallia siitä, miten työpaikalla toimitaan ja käyttäytyään. Henkilöstö ajattelee niin, että jos esimies ei toimi organisaation arvojen, määräysten tai ohjeiden mukaisesti, ei työntekijöiltäkään voi sitä edellyttää. Esimiehellä ei todellakaan ole perusteita vaatia täsmällistä, ystävällistä tai rehellistä käyttäytymistä alaisiltaan, jos hän ei itsekään toimi niin. Tästä on kaikessa yksinkertaisuudessaan kyse paljon puhutussa ja mystiseltä kuulostavassa arvojohtamisessa.

Järvinen (2011, 144) avaa teoksessaan käyttäytymistä. Hän toteaa, että käyttäytymismallina toimiminen tarkoittaa, että esimies on jatkuvasti alaistensa suurennuslasin alla. Siksi pelkästään seuraamalla organisaation ylimmän johdon

toimintaa voi pitkälle päätellä koko organisaation toimintatavoista ja arvomaailmasta: ”Millainen kuningas, sellainen lauma” sanoivat jo roomalaiset. Vaikka henkilöstö ei isossa organisaatiossa useinkaan pääse seuraamaan läheltä ylimpien johtajien toimintaa, heidän käyttäytymistapansa ja asenteensa välittyvät ja levittäytyvät heidän alaisinaan olevien esimiesten kautta läpi koko organisaation.

Esimiehen pitää toimia ammatillisesti. Esimiehen tehtävänä on edustaa kaikessa toiminnassaan organisaation perustehtävää eli olemassaolon tarkoitusta. Esimies vastaa siitä, että hänen johtamansa yksikkö tai ryhmä toimii tuloksekkaasti eli ihmiset tekevät työnsä tavoitteiden, laatuvaatimusten ja ohjeiden mukaisesti. Esimies tarkastelee henkilöstöään ja työyhteisön toimintaa työnantajasta ja koko organisaatiosta käsin ja vie käytäntöön johdon päätökset ja strategiat. Esimiehen ammatillinen asenne ja käyttäytyminen erottavat esimiesroolin selvimmin muista työpaikan rooleista. Nimittäin esimiestehtävässä toimivan pitää muuta henkilöstöä enemmän kyetä hallitsemaan ja hillitsemään henkilökohtaisia tarpeitaan ja tunteitaan. Päinvastoin kuin muut työntekijät, esimies ei voi useinkaan tuoda työpaikalla esiin mielipiteitään, asenteitaan, intressejään ja fiiliksiään. Siksi esimies joutuu monessa tilanteessa tukahduttamaan henkilökohtaiset mielitekonsa ja tunteensa tai pitämään ne vain omana tietonaan. (Järvinen 2011, 145.)

Järvinen (2011, 145) tiivistää toteamaansa, että esimiehen tehtävänä on siis edustaa realiteettiperiaatetta omien ja henkilöstön mielihyväpyrkimyksen vaatimuksia vastaan. Tämä edellyttää ensinnäkin, että esimiehellä on hyvin kehittynyt todellisuuden- ja suhteellisuudentaju, jotta hän pystyy arvioimaan kulloinkin vallitsevat tosiasiat ja ottamaan ne huomioon päätöksenteossa ja päivittäisessä toiminnassaan. Toisekseen esimiehellä tulisi olla vahva minä ja hyvät henkiset voimavarat, jotta hän kykenee johtamaan työyhteisöä pitkäjänteisesti yrityksen tavoitteiden suuntaisesti ja vastustamaan monenlaisia muita yllykkeitä itsessään ja johdettavissaan.

Oikeudenmukaisuus on johtajuuteen vahvasti liittyvä asia, joka kuuluu kiinteästi ammatilliseen käyttäytymiseen. Työntekijät odottavat, että esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti eikä hänellä ole suosikkeja tai inhokkeja. Jotta esimies kykenee toimimaan puolueettomasti, hänen pitää ammatillisen roolinsa avulla

ylittää työntekijöihin kohdistuvat sympatiat ja antipatiat. Esimiehen pitää myös muistaa, että vaikka joku on työssään muita parempi tai osaavampi, se ei anna hänelle mitään erityisoikeuksia tai – vapauksia. (Järvinen 2011, 147.)

Jotta esimies voi toimia oikeudenmukaisesti, se edellyttää selkeitä pelisääntöjä ja ohjeita, joiden mukaan kaikkien pitää toimia. Lisäksi pitää luoda läpinäkyvät kriteerit, joilla henkilöstöä arvioidaan ja palkitaan. On hyvä huomata myös se, että käsitykset oikeudenmukaisuudesta muuttuvat ajan myötä. Esimerkiksi nykyään ymmärretään ja hyväksytään yhä laajemmin, että oikeudenmukaista ei ole, että kaikki saavat samasta työstä saman palkan, vaan palkan määräytymiseen vaikuttavat myös suoritteiden määrä ja laatu. Esimiehen oikeudenmukaisuus on mielivallan ja itsekkyyden vastakohta. Vaikka esimiehen kuinka tekisi mieli hyvittää tai rakentaa ympärilleen suosikkien hovi, hän ei sorru siihen. Se olisi epäviisasta ja vaarantaisi esimiehen luotettavuuden, aiheuttaisi katkeruutta ja lopulta murentaisi työyhteisön työmoraalin. (Järvinen 2011, 147.)

Kaikki edellä mainitut kolme esimiehisyyden puolta ovat vahvasti sidoksissa hänen ammatilliseen minäänsä. Neljäs johtajuuden ominaisuus liittyy sen sijaan esimiehen persoonalliseen minään eli johtajana olemisen aitouteen. Esimiehen aitous tarkoittaa hänen kykyään ja uskallustaan olla oma itsensä ja johtaa omalla persoonallisella tavallaan. (Järvinen 2011, 148.)

Ilman esimiehen aitoutta johtajuus vaikuttaa alaisten silmissä keinotekoiselta roolilta, jota esimies yrittää esittää. Aitous antaa siis esimiehellekin aiemmin peräänkuulutetun luvan olla vain ihminen. Niin vapauttavalta kuin esimiehen oikeus olla oma itsensä kuulostaakin, sekään ei ole kaikille helppoa. Nimittäin aitous vaatii esimieheltä rohkeutta olla oma itsensä sekä luottaa omaan auktoriteettiinsa ja tapaansa johtaa. Jotta esimies uskaltaa heittäytyä itsensä varaan eli laittaa oman persoonansa likoon, hänen täytyy hyväksyä itsensä hyvine ja heikkoine puolineen. Esimies, joka on aito, tuntuu alaisista vilpittömältä ja herättää heissä luottamusta puutteistaan huolimatta. Jos esimies ei ole sinut itsensä kanssa, ei hyväksy ja arvosta itseään, hänen on vaikea toimia luontevasti. Sen sijaan todennäköistä on, että hän vähättelee tehtäväänsä tai yrittää esittää parempaa ja itsevarmempaa esimiestä kuin on. Esimies, joka teeskentelee,

käyttäytyy epäaidosti ja valheellisesti, tuntuu alaisista epäluotettavalta. (Järvinen 2011, 148.)

2.3 Alaisen rooli ja velvollisuus työyhteisössä

Sanakirjassa alainen on määritelty työntekijäksi, joka työskentelee toisen määräysten tai ohjeiden mukaisesti. Työntekijä puolestaan määritellään fyysiseksi henkilöksi, joka on yrityksessä tai laitoksessa toisen palveluksessa tekemässä työtä. Viime aikoina on käyty keskustelua siitä soveltuuko sana alainen nykypäivän työ-elämään. Usein alaisesta käytetäänkin muita ilmaisuja kuten, ”asiantuntija, vastuuhenkilö, tiimiläinen, projektityöntekijä jne.” Alainen sanan soveltumattomuutta puolustetaan nostamalla esiin se, että työelämän hierarkkisten rakenteiden mureudessa työskentely tapahtuu yhä useammin asiantuntijayhteisössä, joissa ei tämän näkemyksen mukaan voi ajatella olevan ”alaisia” vaan keskenään sanalla tasolla työskenteleviä oman alansa ja alueensa asiantuntijoita. (Aarnikoivu 2010, 35.)

Aarnikoivu (2013, 113) määrittelee alaisen roolin ja velvollisuuden siten, että hyvää alaistaitoa toteuttava työntekijä tekee yhteistyötä, auttaa esimiestään onnistumaan ja osaa olla kohtuullinen esimiestään kohtaan vaatimatta täydellistä suoritusta. Hän auttaa esimiestä konkreettisesti kehittymään antamalla palautetta – sekä onnistumista koskevaa että korjaavaa.

Alaistaitoinen henkilö hyödyntää paitsi omia voimavarojaan myös laajemmin organisaatiossa olevia voimavaroja. Hän välittää ja näin ollen myös vaatii sellaista ilmapiiriä, jossa voi onnistua. Sen lisäksi, että alaistaitoinen henkilö haluaa onnistua omassa työssään, hän auttaa muita onnistumaan. Hän tiedostaa sen, että hän myös omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, millaiseksi esimies-alais-suhde muodostuu, ja on valmis panostamaan suhteen kehittämiseen. (Aarnikoivu 2013, 113–114.)

Määritelmässä alaistaidot korostuvat ajoittain vain velvollisuuksina.

Velvollisuuden ohella on tärkeää korostaa alaisen oikeutta harjoittaa alaistaitoja. Jos alaistaidot marginalisoidaan pelkästään alaisen velvollisuudeksi, ei todennäköisesti ymmärretä niiden varsinaista ideaa mahdollisuutena ja oikeutena

vaikuttaa. Alaistaitojen varsinainen haaste piilee siinä, ettei niiden kehittyminen ja kehittäminen voi perustua pelkästään velvollisuuteen: alaistaidoissa on pitkälti kyse asenteesta, jonka mukaisesti henkilö haluaa tuottaa hyvinvointia itselleen ja muille. Alaistaitoja ei siis voi sanan varsinaisessa merkityksessä opettaa kenellekään pelkästään konkreettisina taitoina, vaan niiden aito toteutuminen arjessa edellyttää oivalluksia ja omaehtoista sitoutumista. Alaiataitoinen henkilö arvioi itseohjautuvasti omaa toimintaansa, sen vahvuuksia ja kehityskohteita, tavoitteenaan kehittyminen. (Aarnikoivu 2013, 114–115.)

2.4 Työnantajan velvollisuus

Myös jokaisella organisaatiolla on syy ja tarkoitus olemassaololle. Toiminta-ajatus, missio, kertoo mitä varten yritys tai muu yhteisö on yleensä olemassa, keitä ja mitä se palvelee. Olemassaolon tarkoitus ilmaistaan aina ulkoapäin, ei organisaation sisältä. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 9). Toiminta-ajatus kertoo siis yhteisön roolin toimintaympäristössään. Parhaimmillaan se saa työyhteisön ihmiset tuntemaan, että he ovat aidosti mukana jossakin suuressa. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 9.)

Tarkoituksen kirkastaminen vaatii johdon monipuolista viestintää henkilöstön kanssa sekä keskustelujen ja viestinnän avulla toistoa, toistoa. Jos henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta käsitellä näitä asioita, sillä ei ole myöskään mahdollisuutta ymmärtää ja hyväksyä niitä. Silloin toiminta-ajatukselta puuttuu ohjausvoima. Silloin työntekijöiden on vaikeaa, ellei mahdotonta, sisäistää omaa toimintaansa osaksi suurempaa kokonaisuutta. Monet rutiiniluontoiset työt saattavat muuttua tylsiksi ja sellaisiksi, etteivät työntekijät itse eivätkä muutkaan osaa enää arvostaa niiden tärkeyttä. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 9.)

Kun työyhteisössä on selkeä kuva ja ymmärrys toiminnan tarkoituksesta, yksittäisellä työntekijälläkin on mahdollisuus mieltää oma toimintansa tärkeäksi ja olennaiseksi osaksi kokonaisuutta. Palapeliin tarvitaan kaikki palat, isommasta pienempään. Osoittamalla arvostusta kaikille työntekijöille ja heidän tehtävilleen esimies luo arvokkaan perustan myös kunkin alaisen itsearvostukselle. Sama koskee alaista suhteessa esimieheen, työtovereihin ja yhteistyökumppaneihin. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 9-10). Johto ja esimies haluavat yleensä silloin

vastauksia, kun asiat menevät pieleen. Silloin saatetaan haluta myös uudelleen järjestää asioita. (Haines 2012, 84.) Ihanteellista on jos jokaisella työyhteisössä työskentelevällä on selkeä kuva yrityksen toiminnasta ja tavoitteista sekä omasta työkuvasta. Suotavaa on myös, että asioista keskustellaan ja selvitetään mahdollisia epäkohtia jo hyvissä ajoin. Aina ei tarvitse odottaa asioiden epäonnistumista.

Silvennoinen & Kauppinen (2006, 10) toteavat, että alaisella on oma vastuunsa siitä, että hän tietää ja ymmärtää työpaikkansa toiminnan tarkoituksen. Mikäli se on epäselvä tai tuntematon, hänen kannattaa olla aloitteellinen ja kysyä asiaa sekä herättää keskustelua työpaikallaan. Saattaahan olla, että johdon ja päättäjien on tarpeen täsmentää tai mahdollisesti muuttaa toiminta-ajatusta ulkoisten olosuhteiden kuten kilpailutilanteen takia. Tällainen keskustelu on vankkana pohjana pitkän tähtäimen tavoitteiden ja toiminnan linjausten määrittämiselle ja ymmärtämiselle. Osallistuminen voi virittää uudenlaista motivaatiota oman työn kehittämiseen. Se lisää myös sitoutumista. Tavoiteasettelu ja koko toiminta selkiintyy ja helpottuu. Toiminnan tarkoituksen muistamista edistää myös se, että työpaikan ihmisiä yhdistävät ensisijaisesti työtehtävät eivätkä keskinäiset tunnesiteet.

Jotta esimiehet ja alaiset onnistuisivat työssään, tulisi organisaation itse huolehtia siitä, että työn lähtökohdat ovat selkeät kaikille osapuolille. Organisaatio ei voi pitää itsestään selvyytenä, että alaiset ja esimiehet tietävät ja tekevät kaiken. Työn laadun ja työhyvinvoinnin kannalta heidän kouluttamisesta ja hyvinvoinnista tulisi organisaation huolehtia. Hyvinvoiva henkilöstö tulee olemaan yrityksen rikkaus ennemmin tai myöhemmin.

2.5 Yhteistyöllä onnistumiseen

Ihmisen on hyvä olla silloin, kun hän saa tehdä arvostamiensa ihmisten kanssa sellaista, mitä pitää tärkeänä. Aina ei voi valita, mitä tekee ja kenen kanssa, mutta jokainen voi vaikuttaa siihen, miten tekee ja suhtautuu omiin hankkeisiinsa ja ihmisiin. Suhde olemiseen muuttuu, kun ymmärtää, että eläminen on yhdessä tekemistä. Kaikki hyvä tehdään lopulta toisten kanssa ja toisille. (Peltonen 2011, 10.)

Tämä pätee myös työelämässä, jossa yhdessä tekeminen tulisi olla itsestäänselvyys. Ihminen viettää suurimman osan ajastaan työssä, joten työn tulisi olla mielekästä ja mielialaa nostattavaa. Kukaan ei kuitenkaan yksin pysty tekemään tai ylläpitämään työpaikkaansa loputtomiin ihannetyöpaikkana. Jotta organisaatio pysyisi työntekijälle mieleisenä ja motivaatiota ylläpitävälle, tarvitsee sen toimia yhdessä esimiehen ja alaisen kanssa.

Hyvä esimiestyö syntyy vuorovaikutuksessa esimiehen ja alaisen välillä ja saa sisältönsä kussakin tilanteessa. Esimiestaitojen ohella laadukkaan esimiestyön toteuttaminen edellyttää myös alaistaitojen läsnäoloa. (Aarnikoivu 2013, 109.) Kun esimiestaitojen rinnalle nostetaan alaistaidot, tulee näkyväksi se, miten jokainen voi itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa ja työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Alaistaitojen kehittämistä esimiestaitojen rinnalla voidaan pitää tarpeellisena reaktiona työelämän huonontumiselle, pahoinvoinnin lisääntymiselle työssä. (Aarnikoivu 2013, 109.)

Esimiehen tärkein tuki on hänen oma esimiehensä, jonka puoleen hänen on käännyttävä, jos ei syystä tai toisesta kykene toimimaan sovittujen käytäntöjen mukaisesti tai jos on epävarma siitä, miten on toimittava. Pystyäkseen hoitamaan työnsä hyvin esimiehen on myös aktiivisesti luotava ja ylläpidettävä yhteistyöverkostoa muiden työpaikan toimijoiden kanssa. Keskeisiä yhteistyötahoja ovat (organisaation koosta riippuen) organisaation johtoryhmä, henkilöstöhallintoyksikkö, työsuojeluorganisaatio ja työterveyshuolto. Suurissa organisaatioissa yhteistyö tapahtuu luontevasti edustuksellisissa yhteistoimintaryhmässä, kun taas pienissä organisaatioissa yhteistoiminta on toimintaa yksittäisten henkilöiden kanssa. (Ahola 2011, 85.)

Nykyään roolit saattavat hämärtyä monimutkaisten organisaatorakenteiden, alaisten korkea koulutustason ja itsenäisen työskentelyn takia. Usein työntekijä on sekä esimies- että alaisasemassa. Se, miten esimies asettuu rooliinsa, on yhtä tärkeää kuin se, miten työntekijä hahmottaa alaisrooliinsa ja asettuu siihen. (Aarnikoivu 2013, 110.) Hedelmällisintä organisaatiolle olisi, että organisaatio itse, sen esimiehet ja alaiset tekisivät saumatonta yhteistyötä. Jotta yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, tulee sen olla vuorovaikutuksessa sekä

esimiesten ja alaisten kanssa. Toimiva esimiehen ja alaisen välinen suhde on myös organisaation etu ja siksi siihen tulisi panostaa enemmän.

Esimies-alaisuudessa asennoitumisella voi olla menestymisen kannalta ratkaiseva merkitys. Mitä vaihtelevammassa ja pyörteisemmässä toimintaympäristössä toimitaan, sitä suurempia vaatimuksia kohdistuu myös asennoitumiseen, esimerkiksi tehtävämuutoksiin ja uusien asioiden opettelemiseen. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 23.)

Asenteet voidaan määritellä pysyväisluonteisiksi ja johdonmukaisiksi tavoiksi suhtautua esimerkiksi työtovereihin ja esimiehiin. Asenteet näkyvät ajatuksissa, tunteissa ja käyttäytymisessä. Omaa asennoitumista voimme tarkkailla vaikkapa siten, että ajattelemme omaa suhtautumistamme nykyiseen esimieheen ja aikaisempiin esimiehiin ja sitä, millä tavalla koemme suhteemme niihin. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 23.)

Usein puhutaan alaisen muutosvastarinnasta. Sillä tarkoitetaan, ettei alainen ole halukas ja valmis esimiehen tärkeänä pitämään muutokseen. Tällaisessa tilanteessa esimies jakaa helposti alaiset kahteen kastiin: muutoksen hyväksyjiin ja vastustajiin. Todellisuudessa jokaisessa vähänkin suuremmassa muutoksessa ilmenee monenlaista suhtautumista muutokseen. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 23.) Jokaisessa muutostilanteessa alaisen asennoitumiseen vaikuttaa se, millaisia vaikutuksia muutoksilla on hänen omaan toimintaansa ja asemaansa työpaikalla. Alainen miettii, millaisia uhrauksia muutos vaatii häneltä ja työtovereilta, millaisia riskejä muutokseen liittyy ja millaisia hyötyjä hän ja muut saavat muutoksesta. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 24.) Muutosjohtaminen on suunnattu organisaatioille, jotka hakevat muutosta. Kulttuurit ja asenteet työpaikalla saavat työyhteisössä aikaan muutosjohtamisen. Muutosjohtaminen vaatii organisaation jäseniltä ajattelua ja toimintaa, jotka edistävät uutta muutosta ja tavoitteita. (Jones & Recardo 2013, 107.) Johdon ja työntekijöiden käyttäytymismallit täytyy muuttua jos yrityksessä halutaan muutosta. (Harrington 2013, 51). Jotta organisaatio muuttuisi, vaatii se yhteistyötä johdon ja alaisten kanssa.

Esimies-alaisuuden samoin kuin muidenkin vuorovaikutussuhteiden kannalta on lohdullista, että asenteet eivät ole pysyviä. Voimme muuttaa asennoitumistamme asioihin ja ihmisiin, jos sitä itse haluamme. Tämän voi tehdä tietoisesti esimerkiksi käyttäytymällä ja toimimalla eri tavoin kuin mihin olemme totuneet. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 24.)

Aarnikoivu (2013, 33–34) painottaa, että kaiken lähtökohtana on ylimmästä johdosta lähtevä, organisaatiossa vallitseva ymmärrys johtamisen ja esimiestyön tärkeydestä, joka näkyy panostuksina esimiestyöhön. Panostukset konkretisoituvat tekemisen kivijalan määrittämisenä, toimivan yhteistyön mahdollistavan organisaatorakenteen määrittämisenä, esimiesten rekrytoinnissa ja perehdytyksessä. Lisäksi esimiesroolin ja esimiestehtävän määrittelyyn panostetaan, jotta esimiehet tietävät omat oikeutensa ja velvollisuutensa sekä työhönsä kohdistuvat odotukset. Määrittelyn ansiosta esimiehen rooli ja esimiestehtävä tulevat näkyviksi kaikille organisaation toimijoille, mikä lisää yhteisymmärrystä esimiesten ja muun henkilöstön välillä ja näkyy laadukkaana yhteistyönä.

Jokainen työntekijä on osaltaan vastuussa oman työnsä ja työtapojensa kehittämisestä. Ammattilainen vastaa omasta työstään ja kehittymisestään. Menestyvissä organisaatioissa henkilöstö ottaa vastuuta myös organisaation sisäisestä yhteistyöstä ja sen kehittämisestä. Henkilöstöltä voidaan edellyttää sitoutumista ja halua rakentavaan vuorovaikutukseen sekä myönteistä asennetta toiminnan kehittämiseen. (Nikkola & Salminen 2012, 32.) Sitouttamalla työntekijät organisaation, se synnyttää luottamusta työntekijöiden kanssa. Luottamus työntekijöiden kanssa puolestaan parantaa työntekijöiden toimintatapoja ja organisaation tulosta. (Jensen & Patel & Messersmith 2011, 5.)

Organisaatiossa tapahtuvat mahdolliset erheet ja väärinkäsitykset eivät aina johdu alaisista itsestään. On tilanteita, missä alaiset ja esimiehet tulkitsevat ja ymmärtävät asioita eri merkityksen kannalta. Tämän seurauksena tilanteet luovat ristiriitoja ja johdon tavoitteet eivät ole ymmärrettävissä. (Gross & Pullman 2011, 2.) Jotta organisaatio menestyisi, tulisi sen luoda selkeät toimintatavat ja tavoitteet alaisille ja johdolle.

Jokainen haluaa olla mukana tekemässä ihmeitä, mutta useimpien työarki on puuduttavaa puurtamista toisten antamien aikataulujen armoilla. Voi tuntua, että siinä ei ehdi ihmeitä pohtimaan. Ikävä kyllä, moni luopuu toivosta ja lakkaa yrittämästä. Surkuttelee onnettomia olosuhteita ja kieriskelee itsesäälissä. Vaihtoehto olisi kysyä itseltään, millaista arkea tahtoo viettää ja miten aikoo muokata mieltään ja päivittää päätään tämän toteuttamiseksi. Ajatuksilla on etumerkki. Apeat ajatukset tuottavat apeaa todellisuutta ja upeista ajatuksista syntyy upeita juttuja. Yhdessä tekemisen tulokset riippuvat siitä, millaisella latauksella ihmiset toimivat yhdessä. Lataukseen vaikuttaa ihmisten sitoutuminen tekemiseen. Se puolestaan riippuu siitä, miten kiehtovana ihmiset pitävät yhteistä hanketta. Ihmiset voi saada tekemään jotakin pakottamalla ja palkitsemalla, mutta ihmeitä ei synny ilman ihmisten sisäsyntyistä halua heittäytyä tekemiseen. (Peltonen 2011, 19.)

3 VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS

Viestintä on hyvin monikeskeinen termi. Se voidaan määritellä monesta näkökulmasta ja tilanteesta riippuen. Viestintä on koko ajan läsnä ja se vaikuttaa koko ajan toimiessamme työpaikalla tai sen ulkopuolella. Kiteytettynä viestintä on sanoman siirtämistä. Vuorovaikutuksesta puhutaan silloin, kun tiedon välinen vaikutussuhde tapahtuu kahden tai useamman henkilön välillä. Vaikutussuhde vaikuttaa jompaankumpaan osapuoleen tai molempiin. Vuorovaikutuksesta käytetään hieman yleisemmin termiä kommunikointi.

Huotari, Hurme & Valkonen (2005, 40) ovat yhtä mieltä viestinnän määritelmästä. He toteavat, että viestintä voidaan käsitteenä määritellä monin eri tavoin. Moninaisuudesta tiivistyy vähintäänkin kaksi erilaista lähestymistapaa kuvata sitä, mikä viestinnässä on keskeisintä. Viestintää voidaan kuvata tarkastelemalla informaation siirtämistä tai merkityksen muodostumista ja yhteisyyden rakentamista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Perinnäinen, itse asiassa jo varhaisimpiin viestinnän teoretisointeihin sisältyvä näkemys korostaa informaation siirtämistä. Informaation siirtoa ja välitystä kuvaavat niin sanotut siirtomallit soveltuvat mallintamaan varsinkin mekaanista – usein teknistä – informaation siirtämistä. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 40.) Vuorovaikutusmallit pyrkivät puolestaan kuvaamaan viestintää ihmisten yhteydenpidon muotona ja yhteisyyden rakentajana. Siinä missä siirtomallissa keskitytään sanoman siirtämiseen, vuorovaikutusmallissa painotetaan merkitysten syntymiseen liittyviä osatekijöitä. Vuorovaikutusmallissa ei siis kuvata niinkään sitä, kuinka tehokkaasti viesti siirtyy, vaan sitä, kuinka tehokkaasti merkitys syntyy ja millaiset seikat kuvaavat inhimilliselle viestinnälle tunnusomaisia piirteitä. Keskeisiä käsitteitä ovat viestijä- tai vuorovaikutusosapuolet, viesti tai sanoma, palaute, merkkijärjestelmä ja viestinnän konteksti. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 40.)

Vuorovaikutus on prosessi, jossa vähintään kaksi viestijää pyrkii verbaalisia tai nonverbaalisia merkkijärjestelmiä käyttämällä ilmaisemaan ja välittämään omia merkityksiään. Samanaikaisesti he pyrkivät myös tulkitsemaan ja reagoimaan toistensa verbaalisiin ja nonverbaalisiin viesteihin. (Huotari, Hurme & Valkonen

2005, 41.) Vuorovaikutuksessa siis samanaikaisesti sekä lähetetään sanomia että reagoidaan niihin. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 41). Reagoimisesta käytetään nimitystä palaute. Palautteen avulla vuorovaikutuksen osapuolet pystyvät tulkitsemaan toisen suhtautumista, tarkkailemaan oman viestintänsä herättämiä tuntemuksia ja vaikutuksia sekä kontrolloimaan viestintäänsä. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 41.)

Niitä viestinnän ominaispiirteitä, jotka ovat vuorovaikutusmallissa keskeisiä, voidaan kuvata käsitteiden sosiaalisuus, funktionaalisuus, symbolisuus, dynaamisuus ja kontekstuaalisuus avulla. Nämä ominaispiirteet ovat enemmän ja vähemmän yhteisiä kaikelle viestinnälle, mutta ne korostuvat erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa viestintä on vahvasti vuorovaikutteista. Kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta voidaan pitää viestintänä, mutta kaikki viestintä ei ole aina kovin vuorovaikutteista. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 43.)

3.1 Työyhteisöviestintä ja vuorovaikutus

Työyhteisöviestintä käsittää kaiken työyhteisössä ja sen verkostoissa tapahtuvan vuorovaikutuksen. Työyhteisöviestintä ei ole vain tiedon siirtämistä paikasta toiseen vaan sitä tapahtuu erilaisilla fyysisillä ja virtuaalisilla foorumeilla henkilöstön ja verkostokumppanien kesken. Se on vuorovaikutteista dialogia, jossa kaikki organisaation jäsenet ovat osallisia. Työyhteisöviestintä määritellään seuraavasti: Viestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai – ympäristö, jossa työyhteisön jäsenet ja verkostokumppanit toimivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen – työn ilo, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen sekä uuden tiedon luominen, joka tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön. (Juholin 2010, 85–86.)

Lohtaja-Ahosen & Kaihovirta-Rapon (2012, 13) mielestä viestintä on kaksisuuntaista. Tiedottaminen sen sijaan on yksisuuntaista. Yhteisöviestintä koostuu molemmista.

Yhteisöviestintä tukee liiketoimintaa ja yhteisön tavoitteiden saavuttamista. Viestintä on johtamisen väline, ja johtaminen on suurimmaksi osaksi viestintää. Liike-toimintaa ei ole olemassa ilman johtamista ja viestintää. Yritys saa parhaan tuen liiketoiminnalleen, kun yritysjohto suunnittelee liiketoiminnan rinnalla viestintää ja miettii, mitä, miten ja milloin se viestii kohderyhmälleen. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13–14.)

Yksi tapa määritellä yhteisöviestintä on jakaa se sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, joskin näiden välistä eroa on yhä hankalampi määritellä mm. sosiaalisen median takia. Viestintävastuu kuuluu jokaiselle, ei vain esimiehille tai viestintäosaston edustajille. Sisäistä viestintää kuvaavampi nimi on työyhteisöviestintä. Sillä tarkoitetaan koko henkilöstön eli työntekijöiden ja esimiesten keskinäistä viestintää, jota he käyvät organisaationsa viestinnän foorumeilla. Työyhteisöviestintää tarvitaan liiketoiminnan onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen sekä työstä innostumiseen ja työn ilon synnyttämiseen. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14).

Toinen tapa yhteisöviestinnän määrittelemiseksi on jakaa se viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallinen viestintä edustaa organisaation vakiintuneita käytäntöjä: esimerkiksi kehityskeskustelut käydään kahdesti vuodessa, viikkopalaverit pidetään tiistaiamuisin ja asiakkaat voivat lähettää verkkosivujen kautta tarjouspyyntöjä ja reklamaatioita. Epävirallinen viestintä taas edustaa sellaista viestintää, johon yrityksen johto voi vaikuttaa hitaasti, yrityskulttuuria kehittämällä. Tätä viestintää käydään kasvokkain ja sähköisillä foorumeilla, taukokuoneessa ja tupakkapaikalla, käytävillä ja työkavereitten huoneissa, kotona ja ystäväpiirissä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14).

Ihmiset hengittävät epävirallisen viestinnän avulla. Sillä puretaan paineita, kommentoidaan työkavereita, esimiehiä ja alaisia – ja kehitetään uusia ideoita. Asiansa osaava yritysjohto ymmärtää epävirallisenkin viestinnän tärkeyden ja antaa sille sijaa. Johdon toiminta vaikuttaa organisaation ilmapiiriin, joka puolestaan vaikuttaa keskustelujen sisältöihin ja sävyyn. Työntekijät käyvät keskusteluja myös organisaation ulkopuolella, jolloin sisäisestä viestinnästä tulee osa ulkoista viestintää. Tämänkin asiansa osaava yritysjohto tietää. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14–15).

Viestintä on aina sosiaalista, mikä korostaa sitä, että se on ihmiselle ominaista käyttäytymistä. Se on välttämätöntä ja väistämätöntä toimintaa, joka mahdollistaa niin yksilöllisyyden tuottamisen ja toteuttamisen kuin yksilöiden yhteistyön ja yhteisöjen olemassaolon. Eräät vuorovaikutuksen peruseräät (esimerkiksi vastavuoroisuuden periaatteen) ihminen oppii hallitsemaan jo hyvin nuorena. Osa viestintätaidoista on sellaista osaamista, joka saattaa vaatia myös opetusta ja tietoista oppimista. Tällaisia ovat monet työelämän vuorovaikutustilanteissa tarvittavat taidot. Esimerkiksi ongelmanratkaisu ryhmässä, neuvottelemine tai vaikkapa konfliktien hallinta voivat vaatia sellaista osaamista, joka ei aina kehity itsestään yrityksen ja erehdyksen kautta. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 43.) Työryhmissä ja tiimeissä vuorovaikutuksen funktiona on ryhmän toiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen, tiedon jakaminen ja välittyminen tai vaikkapa ongelmien ratkaiseminen ja uusien ideoiden tuottaminen. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 43.)

Viestintä on symbolista. Vuorovaikutus toteutuu kielen ja nonverbaalisten merkkijärjestelmien käytön ja merkityksentämisen avulla. Viesti on mikä tahansa symboli, merkki tai niiden kooste, jolla on tai jolle on annettavissa merkitys. Merkit edustavat jotain ja ovat tulkittavissa. Viestintä on mahdollista silloin, kun merkkien merkitys on jossain määrin ennustettavissa. Verbaalisilla ja nonverbaalisilla ilmauksilla on kieliyhteisössä tai kulttuurissa olemassa jokin yhteisesti sovittu merkityssisältönsä. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 44.) Verbaalinen viestintä on inhimillisessä vuorovaikutuksessa keskeistä. Erityisesti abstraktien eli käsitteellisten viestien välittäminen on muulla tavoin mahdotonta. Nonverbaalinen viestintä on erityisesti tunteiden ja asennoitumisen ilmaisukieli. Nonverbaalisen viestinnän funktioita ovat tunteiden ilmaisu (usein ilmeiden, eleiden ja äänen keinoin), asenteiden ja henkilösuhteiden ilmaiseminen (esimerkiksi etäisyyden, orientaation, paikanvalinnan keinoin), oman persoonallisuuden välittäminen ja vaikutelmien luominen (esimerkiksi todellinen tai tehty kuva itsestä). Nonverbaalista viestintää tarvitaan interaktion ohjailemisessa ja säätelyssä (esimerkiksi puheenvuorojen vaihtamisessa) sekä sosiaalisten rituaalien toteuttamisessa (esimerkiksi tervehtimis- ja hyvästelyrituaaleissa). Nonverbaalinen viestintä on työyhteisössä tunteiden ja asennoitumisen kieltä. Siinä mielessä se on erityisen merkityksellistä

vuorovaikutussuhteiden luomisessa ja ylläpidossa ja vaikuttamisessa. Työpaikan palavereissa ja asiakasneuvotteluissa ilmeet, äänensävyt tai jopa tilajärjestelyt saattavat vaikuttaa siihen, miten esimerkiksi yhteistyöhalukkuutta ja luottamusta korostavat kielelliset ilmaisut ymmärretään eli otetaanko ne todesta vai ei tai suhtaudutaanko niihin vakavasti vai epäilevästi. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 44.)

Ilman viestintää ja vuorovaikutusta ei organisaatio voi toimia. Hyvinvoivassa ja vastuullisessa organisaatiossa tiedostetaan viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys ja luodaan edellytyksiä sen toteutumiselle. Menestyvässä ja hyvinvoivassa työyhteisössä onkin tyypillisesti avoin ja keskusteleva kulttuuri. Organisaatiokulttuuri on organisaation ”tapa toimia”. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa paljon siihen minkälainen viestintäilmasto organisaatioon muodostuu: kuinka paljon ja kuinka avoimesti organisaation jäsenet viestivät. (Aarnikoivu 2010, 123.)

Ihmisten väliset suhteet muodostuvat ja kehittyvät keskinäisessä yhteistyössä. Ilman vuorovaikutusta suhteet eivät pääse kehittymään myönteisesti. Mitä vähemmän on yhteistyötä, sitä enemmän tulkintoja ja epäluuloja ihmisten välille syntyy. Organisaatio saattaa pitää yhteisiä tapaamisia ja keskusteluja ajanhukkana. Tällöin yhteistyöhön vaadittavaa luottamusta ei pääse syntymään. Esimies taas voi olla niin kiireinen, ettei hän ehdi tapaamaan tiimiään kuin satunnaisesti. (Kuusela 2013, 94.)

Työpaikan ihmissuhteiden toimivuus ei ole yhdentekevää. Ne vaikuttavat paitsi siihen, kuinka hyvin töissä viihtyy myös siihen, millaisia tuloksia tehdään. Jos työyhteisön ilmapiiri on kilpaileva, jotkut tuntevat itsensä eriarvoisiksi, kanssakäyminen on välttelevää tai keskustelu ärtynyttä ja osoittelevaa, eivät ihmisten väliset suhteetkaan ole yleensä kunnossa. Jos työyhteisössä tehdään yhteistyötä, autetaan ja käydään tasavertaista keskustelua, koetaan ihmissuhteetkin usein hyviksi. Hyvässä ilmapiirissä saavutetaan yleensä paremmin tavoitteet. (Kuusela 2013, 94.)

Ensimmäiseksi on rakennettava olosuhteet, joissa työtä on hyvä tehdä. Tämä vaihe on raskain, vaativin ja aikaa vievin ja kysyy johtajalta kärsivällisyyttä ja

pitkäjänteistä suunnittelua. Käytännössä työ on arkisia toimia, kuten tehtävän määrittämistä, työn tavoitteiden asettamista ja selkeyttämistä sekä työn organisointia ja vastuualueiden jakamista. Lisäksi johtajan on luotava puitteet toimiville kokouksille ja selkeälle tiedonkululle. Kun jokainen tietää oman työnsä ja vastuunsa rajat, ammatilliset roolit muodostuvat selkeiksi koko työyhteisölle. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 34.)

Näkyvän työn lisäksi johdon on kyettävä luomaan työyhteisöön työhön sitoutunut tunnetila. Tämä tarkoittaa myönteistä, luottamuksellista ilmapiiriä sekä molemminpuolista arvostuksen tunnetta johdon ja työntekijöiden kesken. Ilmapiirin laatuun vaikuttaa kaikki, mitä työyhteisössä tapahtuu: millä tavoin asioita hoidetaan ja miten ihmiset kohtelevat toinen toisiaan. Johdon ja työntekijöiden suhteen toimivuus heijastuu suoraan työn laatuun. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 34.)

Työyhteisössä on voitava keskustella riittävästi esiin tulevista epäselvyyksistä, ongelmista, työn- ja vastuunjaosta, osaamisesta, tuen tarpeesta ja tuen antamisesta. Jos johto ohittaa kriittiset tilanteet eikä ole keskusteluissa mukana, työyhteisö alkaa luoda itse omia sääntöjään ja toimintatapojaan. Joku tai jotkut työyhteisön jäsenet ryhtyvät johtamaan tilannetta parhaansa yrittäen, mutta lopputulos ei aina ole tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Tästä syntyvät ristiriidat jäävät jatkuviksi erimielisyyksiksi, jotka heijastuvat työtapoihin. Niiden korjaaminen kestää usein pitkään. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 34.)

3.2 Keskinäinen viestiminen

Ihmisten välinen vuorovaikutus muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Sanallinen eli verbaalinen viestintä tarkoittaa sanoista rakentuvaa puhetta tai kirjoitusta. Ihminen tarvitsee puheen tuottamiseen ääntä, joka on osa sanatonta eli nonverbaalista viestintää. Äänen lisäksi ihminen viestii sanattomasti ilmeillä, katseella, eleillä, liikkeillä, asennolla, tilankäytöllä ja välimatkalla. Niiden avulla ihmiset lähettävät toisilleen viestejä tiedostaen ja tiedostamattaan. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta–Rapo 2012, 11).

Valitsemme sopivan tavan viestiä sen mukaan, kenelle ja miksi viestimme. Kohderyhmä ja tavoite vaikuttavat viestimme sisältöön ja muotoon eli siihen, mitä sanomme ja miten esitämme asiamme. Kuulija ja lukija kuuntelevat meitä sitä paremmin, mitä onnistuneemmin puhuttelemm heitä. Heidän huomiostaan kilpailevat kymmenet muut viestit ja tarinat. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12). Viestintä on prosessi, jossa on kaksi osapuolta, viestin lähettäjä ja vastaanottaja. Lähettäjän roolissa on yksi tai useampi ihminen, samoin vastaanottajan roolissa. Koska viestintä on vuorovaikutusta, roolit vaihtelevat: viestin lähettäjistä tulee vastaanottaja ja päinvastoin. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12).

Koska viestin lähettäjä ja vastaanottaja ovat ihmisiä, prosessiin tulee aina häiriöitä. Häiriöitä on kahdenlaisia, sisäisiä ja ulkoisia. Voimme ymmärtää kuulemamme ilmauksen väärin, jos lähettäjä puhuu liian hiljaa tai meille vierasta kieltä tai jos hän käyttää sanoja, jotka tuovat mieleemme toisenlaisia asioita kuin hänelle. Niinkin yksinkertainen sana kuin kynä ei ole yksiselitteinen, vaan se tuo kuulijoiden ja lukijoiden mieleen erilaisia kyniä. Viestin perillemeno häiriintyy myös, jos joudumme huutamaan tilauksemme tarjoilijalle espressokoneen huutaessa kiivaasti vieressä tai kaverimme ei koskaan lue tekstiviestiämme elokuvailan peruuntumisesta. Myös viestintäkanavalla on väliä: jos valitsemme viestintäkanavan, jota kohderyhmä ei osaa käyttää tai joka ei kiinnosta sitä, viestimme tuskin tavoittaa lukijaansa tai kuulijaansa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12–13).

Häiriöiden ennakointi edistää viestin perillemeno. Kuulija ja lukija omaksuvat viestin harvoin täsmälleen sellaisena kuin puhuja ja kirjoittaja tarkoittavat. Erilaiset häiriöt muuttavat viestin toisenlaiseksi, minkä vuoksi viestin vastaanottaja voi ymmärtää viestin toisin kuin lähettäjä tarkoitti. Sekä viestin lähettäjällä että vastaanottajalla on vastuu siitä, että viesti tulee ymmärretyksi. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13).

Onnistuneen viestinnän lähtökohta ja perusedellytys on, että lähettäjä on muotoillut sanoman siten, että vastaanottaja ymmärtää sen. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että vastaanottaja hyväksyisi sen tai toimisi sen mukaan. Lisäksi

auttaa, jos sanoma on kiinnostava ja hyvin esillepantu. Kolmas keskinäistä ymmärrystä lisäävä tekijä (Åberg 2006, 85.)

Tutkimusten mukaan vain pieni osa viestinnästämme tapahtuu sanojen kautta. Sanaton viestintämme on usein jopa tehokkaampaa kuin puheemme. (Nikkola & Salminen 2012, 118). Merkittävä osa ihmisen sanattomasta viestinnästä tapahtuukin esimerkiksi kasvojen ilmeiden ja katseen välityksellä. (Nikkola & Salminen 2012, 118).

Kuusela (2013, 41–42) sanoo, että vuorovaikutustaidoista puhutaan paljon, mutta yhteinen määritelmä hyvistä vuorovaikutustaidoista puuttuu. Usein puhutaan myös sosiaalisista taidoista, työyhteisötaidoista ja joskus myös alaistaidoista. Käsitteestä riippumatta hyvillä vuorovaikutustaidoilla viitataan yleensä hyvään käyttäytymiseen, vastavuoroiseen viestintään, yhteistyötaitoihin, suvaitsevaisuuteen, toisten huomiointiin ja hienotunteisuuteen. Vuorovaikutustaidot ovat siis taitoa tulla toimeen toisten ihmisten kanssa.

Vuorovaikutus sujuu, kun ilmapiiri on asiallinen ja jokainen saa tilaisuuden puhua, ottaa kantaa ja tulla kuulluksi. Sen sijaan vuorovaikutuksen välttely, puheenaiheen vaihtaminen aina itselle mieluisaan, kiertely, kritisointi, epäystävällisyys tai välinpitämättömyys johtaa haluttomuuteen tehdä yhteistyötä. (Kuusela 2013, 42.)

Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että sosiaaliset tilanteet sujuvat ja asiat selviävät. Lähtökohtana on myönteinen, kiinnostunut ja avoin suhtautuminen sosiaalisiin tilanteisiin ja erilaisiin ihmisiin. Hyvän vuorovaikutuksen perusta on myös se, että ymmärtää miten oma toiminta vaikuttaa muihin. Siinä auttaa omien ja muiden tunteiden tunnistaminen ja huomioon ottaminen. (Kuusela 2013, 42.) Hyvä esimies hallitsee viestinnän ja vuorovaikutuksen. Hän panostaa viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Lisäksi hän tiedostaa, että esimiestyössä vaadittava viestintä on hyvin moniulotteista ja haastavaa. Hän tunnistaakin kuhunkin tilanteeseen sisältyvät viestinnälliset haasteet ja osaa tehdä valintoja sen suhteen mitä sanoo ja mitä jättää sanomatta. (Aarnikoivu 2010, 72.)

Viestinnän haaste piilee siinä, että viestin vastaanottamiseen vaikuttaa aina vastaanottaja omine tulkintoineen. Vastaanottaja saattaa tulkita viestin aivan eri

tavalla kuin lähettäjä on tarkoittanut. Vuorovaikutustilanteissa hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot omaava esimies tiedostaa väärinymmärrysten syntymisen mahdollisuuden ja varmistaa yhteisen ymmärryksen syntymistä kysymyksiin, tarkennuksiin ja uudelleenmuotoilun avulla. (Aarnikoivu 2010, 72.)

Yksi esimiehen tärkeimmistä ellei tärkein tehtävä on merkityksen luominen alaisen työlle. Sen toteuttaminen ei onnistu ilman viestintää ja vuorovaikutusta. Jotta työntekijällä on edellytyksiä oivaltaa organisaation perustehtävä ja tavoitteet sekä oma osuutensa kokonaisuudessa – siis työn merkitys – täytyy esimiehen ja alaisen välillä olla vuoropuhelua. Kun työntekijä on oivaltanut, miksi organisaatio on olemassa ja mikä hänen osuutensa on kokonaisuudessa, kykenee hän sitoutumaan ja antamaan työpanoksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Aarnikoivu 2010, 72–73.)

3.3 Viestintä perheyriyksessä

Perheyriyksessä yhdistyvät yritystoiminta, omistajuus ja perhe. Perheyriyksen ainutlaatuisuus johtuu perheen ja yrityksen vuorovaikutuksesta ja niiden välisestä jännitteestä. Jännite syntyy perheen ja yrityksen olemassaolon erilaisista syistä ja tavoitteista. Perhettä leimaavat tunteet, sisäänpäin suuntautuneisuus ja vakauden säilyttäminen. Menestyäkseen yrityksen täytyy olla tehtävörientoitunut, ulospäin suuntautunut ja aina valmiina muutokseen. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 14). Perheyriyksen toimintaa auttaa ymmärtämään tietoisuus siitä, että yrityksen päätökset vaikuttavat perheeseen ja päinvastoin. Muutokset yritystoiminnassa (esim. liikevaihdon kasvu tai lasku, yritysostot ja –myynnit) vaikuttavat myös perheeseen ja perhe-elämässä (esim. avioero, kuolema) tapahtuvat muutokset yritykseen. Perheellä on suurempi vaikutus yrityksen toimintaan kuin yrityksellä perheeseen. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 15).

Kuittinen (2001, 32) on samaa mieltä perheyriyksen tunteellisuudesta. Hän toteaa, että yrityksellä on omistajalle hyvin suuri emotionaalinen merkitys, jolloin hänen suhde yritykseensä on erittäin intensiivinen ja samalla konfliktiherkkä. Tiedon panttaaminen, suosikkijärjestelmän ylläpito, epäselvä yrityksen strategia sekä muut ristiriitaiset tilanteet ovat päivittäisiä.

Perheyriitykset sanovat voivansa kiihuhtaa hitaasti ja sietävänsä keskimääräistä enemmän lyhytaikaisia vaikeuksia pitkän aikavälin tavoitteiden vuoksi. Silti niilläkään ei ole varaa erehdyksen kautta opetteleviin sukulaisiin, saamattomaan johtoon ja passiiviseen hallitukseen. Ne eivät myöskään ole immuuneja muutostarpeelle, koska maailma yrityksen ympärillä kehittyy jatkuvasti. (Ristikangas & Junkkari 2011, 23).

Koordinaatio tarkoittaa tiedon ja resurssien jakamista sekä roolien tarkkaa määrittelyä. Molemmipuolisen tiedon vaihdon tulee olla jatkuvaa.

Yhteistoimijoiden päätöksenteko ei ole täysin itsenäistä, vaan osa päätöksistä tehdään yhdessä. (Ristikangas & Junkkari 2011, 47). Yhteistyön alku on ihmisten organisoitumisessa pieneksi joukoksi määrättyä tehtävää varten. Tällainen pienryhmän yhteistyö lähtee yksilöiden tarpeesta, ja johtajan rooli siinä on tehtäväsidonnainen. Yksilöt liittyvät tai irtautuvat joukosta omien tarpeidensa mukaisesti, ja heidän suhteensa johtajaan on enemmän tunneside kuin muodollisesti ohjattu riippuvuussuhde. (Ristikangas & Junkkari 2011, 48).

Johtajavaltainen yhteistyö voi alkeellisimmillaan perustua yksilöiden toimien pakotettuun yhteensovittamiseen ja yhteiseen tulokseen ilman, että yksilöt itse pyrkivät tuohon saavutukseen. Tämä onnistuu, jos yhteistyö näyttäytyy yksilöiden ainoana mahdollisuutena jatkaa elämäänsä, kuten totalitaarisissa valtioissa tapahtuu. Menettely kohtaa väistämättä kitkaa ja vastarintaa, koska ihmiset joutuvat painostettuina toimimaan vastoin omaa ymmärrystään. Johtaja näyttäytyy vahvana, mutta todellisuudessa vallankäyttäjä on haavoittuva ollessaan osa samaa järjestelmää ja vaikuttaa toimillaan myös oman olemassaolonsa edellytyksiin. (Ristikangas & Junkkari 2011, 48–49).

Niissä piilee toivo siitä, että erilaisuuteen liittyvät hankaluudet on mahdollista selvittää, kun yhteinen oppimisprosessi käynnistyy. Jos tunteita ja käyttäytymistä onnistutaan hallitsemaan erilaisten toimintatyöliien kohdatessa, kohtaamisesta syntyy mahdollisuus löytää uusia eväitä ongelman ratkaisuun. Samalla ihmissuhteet vahvistuvat, ja se puolestaan luo perustan entistä tehokkaammalle yhteistyölle. (Ristikangas & Junkkari 2011, 74.)

Ihmisten välinen kommunikaatio on täynnä karikoita. Niiden pelossa jotkut meistä käpertyvät sanattomiksi, toiset taas valtaavat monologillaan ilmatilan kykenemättä kuuntelemaan. Dialogi edellyttää meiltä läsnäoloa ja vastavuoroisuutta. Yhteistyö puolestaan vaatii ammatillisuutta ja aikuisuutta. Vaikka harjoitteleminen ihmisten välistä kommunikaatiota syntymästä alkaen, lopputulos ei aina mairittele. Kaikilla ihmisillä on kuitenkin sisäänrakennettuna mahdollisuus kohdata toinen ihminen ja onnistua yhteistyössä. Kykyä siihen voi aina kehittää, jos niin haluaa. (Ristikangas & Junkkari 2011, 93).

Voidaan ajatella, ettei yrityksen strategisen johdon tehtävänä ole luoda ihmissuhdefoorumia. Toiset kykenevät pitäytymään työroolissaan kontrolloituina, avautumatta tai utelematta henkilökohtaisia kysymyksiä. Toisille taas yhteen hiertyvät ihmissuhteet ovat suoranainen harrastus sekä edellytys turvalliselle ja tyydyttävälle yhteistoiminnalle. (Ristikangas & Junkkari 2011, 93). Turhilta väärinymmärryksiltä vältytään, jos panostetaan tietoisesti tiedottamisen ja ymmärretyksi tulemiseen. (Ristikangas & Junkkari 2011, 68.)

4 UNIONINKADUN JUHLAHUONEISTON SISÄISEN TIEDONKULUN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Unioninkadun Juhlahuoneisto. Unioninkadun Juhlahuoneisto on vuonna 2007 perustettu tilausravintola Helsingin Kruununhaassa. Tilan omistaa Helsingin yliopisto ja yksityinen yrittäjä toimii tiloissa vuokralla. Yrityksen toiminta-ajatus on tarjota ruoka- ja tilapalveluita sekä yrityksille että yksityisille käyttäjille. Unioninkadun Juhlahuoneiston tiloissa järjestetään päivittäin kokouksia, seminaareja, illallisia ja saunailtoja. Asiakashenkilömäärät vaihtelevat 10 ja 250 välillä. Vakituista henkilökuntaa on kaksi, hovimestari ja toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja myös vastaa yrityksen myyntityöstä. Lisäksi vakituisten ekstratyöntekijöiden määrä vaihtelee viiden ja kymmenen välillä asiakastilaisuuksista riippuen. Unioninkadun Juhlahuoneistolla on hyvä maine ja kehuja se saa hyvästä ruoasta, palvelusta ja upeasta tilasta.

4.1 Kehittämistä vaativat ongelmat

Opinnäytetyöni kehittämistehtävän tavoite on selventää tiedonkulkua alaisten ja johdon välillä. Lisäksi tarkoituksena on saada konkreettisia ratkaisuja tiedonkulun parantamiseksi. Tätä tarkoitusta varten olen valinnut menetelmäksi teatterilähtöisen menetelmän.

Esimiesten ja alaisten välinen suhde on tiivis ja pääsääntöisesti hyvä Unioninkadun Juhlahuoneistossa. Kaiken kaikkiaan työpaikalla on hyvä yhteishenki ja tiivis yhteistyö. Alaiset ovat lojaaleita ja sitoutuneita työhönsä. Tiedonkululliset ongelmat ovat alkaneet näkyä työyhteisössä ja ne heijastuvat työnkuvaan. Tieto ei syystä tai toisesta kulje toivotulla tavalla alaisten ja johdon välillä.

Ongelman voi tiivistää siten, että talon sisäiset tiedonkululliset ongelmat aiheuttavat turhia ja ikäviä tilanteita asiakkaille, jotka ovat ulkopuolisia talon sisäisiin ongelmiin. Jotta Unioninkadun Juhlahuoneistot pystyisi jatkossa tarjoamaan laadukkaita asiakastilaisuuksia ja olemaan yksi Helsingin parhaista tilausravintoloista, tulee sen parantaa ja selkiyttää tiedonkulkua alaisten ja johdon välillä.

Organisaatioon heijastuu laajalti se, ymmärtääkö ylin johto esimiestyötä vai ei. Tämä näkyy kiistatta myös viivan alapuolella toiminnan tuloksissa. Vaikutukset tuloksiin konkretisoituvat hyvän tai pahan kertautumisena: kun esimiestyöhön ei panosteta, se vaikuttaa suoraan esimiehen tekemisen/tai tekemättä jättämisen myötä myös esimiehen alaisiin ja näin laajalti koko organisaation toimintaan, unohtamatta organisaation kannalta kriittistä työnantajanmainetta. (Aarnikoivu 2013, 34.)

Heikko tiedonkulku näkyy tilausmääräyksissä, jotka ovat myynnin vastuulla. Ne ovat puutteellisia ja vajavaisia. Esimerkiksi tarjoiluhenkilökunnan kannalta tärkeät tiedot, kuten erikoisruokavaliot, vahvistettu henkilömäärä ja tilaisuuden aikataulu saattavat puuttua kokonaan tilausmääräyksestä. Nämä tiedot selviävät yleensä siinä vaiheessa, kun asiakas itse niistä jotain kysyy ja tilaisuuden henkilökunta tiedustelee niitä itse asiakkaalta. Lopputulos on yleensä se, että asiakas on puuttuvat asiat ilmoittanut myynnille sovittuun aikaan mennessä ja sinne se tieto on jäänyt. Lisäksi heikko tiedonkulku näkyy päällekkäin myydyissä tilaisuuksissa.

4.2 Kysely

Toteutin työpaikallani 6.4.2013 kyselyn (liite 1) alaisille ja johdolle. Kyselyyn osallistui kahdeksan alaista, joista yksi alainen työskentelee kahvilaemäntänä erillisessä työpisteessä, ja yksi johdon edustaja. Pyysin alaisia kuvailemaan omin sanoin mahdollisimman tarkasti heidän ja johdon välinen tyypillinen viestintätilanne työpaikallamme. Lisäksi pyysin alaisia mainitsemaan ne tärkeimmät asiat, joita alaisen ja johdon välisessä tiedonkulussa heidän mielestään tulisi kehittää. Johtoa pyysin puolestaan kuvailemaan heidän ja alaisten välinen tyypillinen viestintätilanne työpaikallamme. Myös johtoa pyysin mainitsemaan ne tärkeimmät asiat, joita johdon ja alaisen välisessä tiedonkulussa tulisi heidän mielestään kehittää. Alaiset ja johto vastasivat samanlaisiin kysymyksiin. Vastausaikaa annoin kaksi viikkoa, jonka aikana sain vastaukset jokaiselta kyselyyn osallistuneelta.

Yksi tapa kerätä itse aineistoa on kysely. Se tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Englanninkielinen termi survey tarkoittaa sellaisia kyselyyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, jossa aineistoa kerätään

standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 182.) Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi kyselyn, koska halusin saada alaisia ja johtoa kertomaan konkreettisesti omin sanoin heidän mielestään tyypillinen viestintätilanne. Halusin saada myös henkilökohtaisia vastauksia kyselyyni, koska itse teatterilähtöinen menetelmä ja näytelmän tekeminen koskettavat pintaa syvemmillä. Pidin kyselyä juuri tähän tarkoitukseen sopivana ja mielestäni se oli juuri oikea tiedonkeruumenetelmä tässä tapauksessani.

Alla on alaisten kuvaukset heidän mielestään tyypillisestä viestintätilanteesta työpaikallaan Unioninkadun Juhlahuoneistossa:

”Häätilaus (myös mikä muu tahansa tilaisuus). Henkilökunta toimii paljolti orderin varassa. Hyvin usein käy myös niin, että talon johto on luvannut asiakkaalle sitä ja tätä. Johto ei kuitenkaan kirjannut lupaamiaan asioita orderiin tai edes suullisesti ilmoittanut orderin ”ulkopuolisista” asioista. Käytännön palvelutilanteissa syntyy asiasta omituisia tilanteita: ”Kuka on luvannut”, ”kenen kanssa olette sopineet” jne. Antaa vähintäänkin omituisen kuvan yrityksen tiedonkulusta ja kommunikoinnista, ja kun tilanne on akuutti, johto ei ole edes tavoitettavissa. Joskus vaikuttaa siltä, että johto ”vetää maton keskijohdon alta”

”Suurimpana ongelmana pidän ensinnäkin sitä että puhelimestani on 6 kpl yrityksen puhelinnumeroita joihin vastaa yleensä kuljetuspäällikkö joka ei aina ole ihan tilanteen tasalla. Soitot johtuvat aina puutteellisista tiedoista yritys-catering/yritys-asiakas: asiakasmäärä, ruoka-allergiat, saapumisaika, kokousjärjestelyt/laitteiden toimivuus, luvatut/sovitut asiat”

”Tilannekatsaus tulee yleensä hieman ennen ajankohtaa hyvin suppeasti ja monesta eri paikasta. Tiedot kulkee hajanaisina henkilöltä toiselle ja joskus ei tiedä ennen asiakkaan tuloa yhtään mitään. Myynti panttaa tietoja eikä päivitä orderia. Asiakkaalle luvataan mitä vaan tyylillä kaikki käy. Ja niitä yritetään

epätoivoisesti sitten toteuttaa tilaisuuden kuluessa. Laitteet ei toimi. Työkaluja ei aina saatavilla, liinat, wc-pap, käsipyyhe, pesuaine...servietit ja allergiat ja erikoisruokavaliot usein huomioimatta. Eli taas tiedonkulku myynti: keittiö, sali ja roudaus.”

”Oli ilta kiireinen, 63 pax istuva illallinen. 3tarjoilijaa salissa, tiski + pomo keittiössä. Kuinka ollakaan, kun tuli pääruoan aika laittaa esiin, pomo ottikin yhden tarjoilijan keittiöön auttamaan häntä joten me kaksi tarjoilijaa hoidimme lautasten kannon saliin joka tietenkin kesti. Ja orderit on mitä on, henkilömäärät asiakkaissa ei usein pidä paikkaa + tarjoilija tietää monesti vasta kun vieraat tai isännät saapuu, että pomo on luvannut sitä sun tätä, tarjoilijalla ei ole haisuakaan.”

”Puhelimella vastaan otetaan tietoa asiakkailta ja usein heidän tapahtumiin liittyvät asiat. Kyseiset asiat saan usein paperilla tai suullisesti mikäli asia on pieni tai vaatii välitöntä työsuoritusta. Lisäksi kommunikointi tapahtuu suullisesti joka rajoittuu usein välittömiin työsuorituksiin. Harvoin on laitettu muistilappu tai muu viesti seuraavan päivän työsuorituksista.”

”Tavaroiden/myytävien tuotteiden puuttuminen aiheuttaa ei ole – myymistilanteen, josta asiakkaat kummaksuvat ja josta aiheutuu minulle noloja tilanteita usein – vuosia jatkunut välinpitämättömyys johdon (ja tavaranhankkijan) puolesta ”kakkospistettä (kahvilaa) kohtaan näkyy asiakaskatona. Kun ei ole ruokaa/tarjottavaa, ei myöskään ole asiakkaita. Kerran servettejä tilatessani johdolta, tuli vain että ”tee myyntiä enemmän”. Miten myyntiä voi edistää, jos ei ole mitä myydä?”

”Pääsääntöisesti orderit käydään yhdessä läpi työvuoron alkaessa. Vuorossa oleva esimies on jakanut työtehtävät ja vastuualueet valmiiksi tarjoilijoille. Esim. kuohuviinitarjoilu, buffan hoito, kahvin keitto – ja kaato. Yhdessä käydään läpi. Aikataulu: alotus-lopetus,

puheet ja tauot yms. Asiakkaan toiveet esim. pöytämuodot, ruokamenu ja juomat, allergiat, mitä ruoat sisältävät.”

Johdon kuvaus tyypillisestä viestintätilanteesta työpaikallamme:

- 1. Viikon työmääräykset käydään läpi edellisellä viikolla*
- 2. Muutokset tilaisuuksiin käydään muuttamassa paperisiin työmääräyksiin, joihin voi tulla suuria muutoksia. Jos niitä ei lue, tulee epäselvyyksiä*
- 3. Ohjeet annan erilaisiin tehtäviin puhelimesta tai suullisesti*

4.3 Teatterilähtöinen menetelmä

Ajatus teatterilähtöisen menetelmän käyttämisestä omassa kehityshankkeessani syntyi viime syksynä. Yhtenä suurena vaikuttajana oli Unioninkadun Juhlahuoneiston pieni ja tiivis henkilöstön koko. Koin tämän tiiviin yhteishengen mahdollisuutena parantaa työyhteisöä ja sen tiedonkulullisia ongelmia. Teatterin avulla on tarkoitus saada työntekijät ja johto näkemään omin silmin, ulkopuolisten tekijöiden auttamana, kuinka todella yrityksessä keskinäinen viestintä toimii. Tämän herättelyn lisäksi päätavoite on näytelmästä löytää ne konkreettiset kehitysideat, joilla voidaan parantaa yrityksen sisäistä tiedonkulkua.

On toki olemassa riski, että tämän menetelmän käyttämisellä ei ole mitään parantavaa vaikutusta yrityksen tämän hetkiseen tilanteeseen. Tästä huolimatta sekä minä että muu henkilöstö olemme halukkaita kokeilemaan jotain uutta. Se luultavasti voidaan tulkita haluksi parantaa yrityksen tiedonkulullisia ongelmia.

Tunteista puhuminen johtamisen yhteydessä on usein käsitetty rationaalisuuden kieltämiseksi tai turhaksi pehmoiluksi. Oleellista on ymmärtää, että tunteet kuuluvat elimellisesti älykkääseen ja loogiseen ajatteluun. Ihmisen ymmärrys siitä, mitä hän itse tuntee ja mitä muut tuntevat estävät, häntä toimimasta muita loukkaavasti tai vahingoittavasti. Tunteista erotettu toiminta osoittautuu nopeasti vahingolliseksi sekä toimijalle itselleen että hänen ympäristölleen. Viimeaikaisen

tutkimuksen valossa johtajan avoimempi tunneilmaisuus on voitu myös liittää parempaan johtamiseen. Ihmiset kokevat tulevansa ymmärretyiksi, kohdelluiksi ihmisinä, kun tunteet ovat mukana myös työnteossa. (Sauer, Salovaara, Mikkonen & Ropo 2010, 60.)

Teatterin tarjoamissa tarinoissa keskeisenä elementtinä on ihmisten välisten tunteiden, tekojen ja ajattelun välinen suhde. Yritysten toimet, sisäiset ja ulkoiset, sisältävät aina tunne-elementtejä. Ne voivat olla tietoisesti rakennettuja ja tiedostamattomia toimintatapoja, joilla on vääjäämättömästi vaikutuksia yrityksen sidos-ryhmiin ja siten myös yrityksen toiminnan tuloksellisuuteen. (Sauer, Salovaara, Mikkonen & Ropo 2010, 60–61.)

Teatterissa ja teatterin keinoin voidaan sanoa ja näyttää se, mistä tavallisesti vaietaan tai mitä ei (haluta) huomata. Teatterissa tunteet on jollakin tapaa pakko ilmaista, jotta yleisö ymmärtää, mitä näytelmässä tapahtuu. Lavalla tapahtuva tunneilmaisuus, ihmisten välinen vuorovaikutus ja jopa yhteisöllisyys toteutuvat fyysisen toiminnan ja sanojen ja viestien kautta. Kaikkien roolihenkilöiden toiminta on motivoitua ja perusteltua, oli se sitten hyvää tai pahaa. Teatterin maailma ei ole mustavalkoinen – ja juuri se on teatterin vahvuus. Se näyttää ja sanallistaa monenlaisia tunteita, tarpeita ja vuorovaikutusta laittamatta niitä paremmuus- tai tärkeysjärjestykseen. Ymmärrys ihmisestä on pääasia. (Sauer, Salovaara, Mikkonen & Ropo 2010, 61.)

Teatterin avulla voi tarkastella omaa ja muiden tapoja olla vuorovaikutuksessa keskenään ja sitä, kuinka nämä tavat ja käytännöt vaikuttavat tavallisissa arkipäivän työtilanteissa. Sen lisäksi, että teatteri avaa näkymän erilaisiin rooleihin ja mahdollisiin maneereihin, päästään teatterin kautta vielä syvemmälle ihmisen motiiveihin, tarpeisiin ja tunteisiin. Teatteri toimii sekä fyysisesti että kielellisesti sillanrakentajana ihmisyyden ytimen, tunteiden, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kaipuun sekä suomalaisen vähäeleisyyden ja asiallisuuden välillä. (Sauer, Salovaara, Mikkonen & Ropo 2010, 61.)

Organisaatioissa kehitystarve on usein epämääräinen oirevyvyhti, josta organisaation eri yksiköillä on erilaisia näkemyksiä: mistä nykytilanne johtuu, millainen olisi toivottu tulevaisuus, mitä pitäisi tehdä, kenen pitäisi tehdä, miten ja

koska. Uudistamisen kohteen laajuus ja monimutkaisuus edellyttää tulkintaan perustuvaa lähestymistapaa sekä erilaiset yksikkörajat ylittävää yhteistyötä. Organisaatioteatterin lähestymistavassa nostetaan esiin eri näkökulmia keskusteltavaksi. Tavoitteena on moniäänisen yhteisen ymmärryksen ja yhteistyön löytäminen epäselvään vyyhtitilanteeseen. (Pässilä 2011, 139.)

Organisaatioteatteri on tutkimusperustaista teatteria, jossa yhdistetään erilaisia tutkimusmenetelmällisiä lähestymistapoja ja taiteellista toimintaa. Se soveltuu tutkimusongelmiin, joissa kartoitetaan ryhmätason eroja arkitiedossa ja kokemisen tavoissa. (Pässilä 2011, 139.)

Työyhteisöjen koulutuksessa draamamenetelmät soveltuvat hyvin esimerkiksi vuorovaikutustaitojen kehittämiseen, konfliktien ratkaisumenetelmien etsimiseen, organisaatiokulttuurin syvärakenteiden tunnistamiseen, muutoksen psykologisten merkitysten esille tuomiseen ja työn ilon tai työhyvinvoinnin pohtimiseen. (Mäkisalo-Ropponen 2005, 92). Mikään työyhteisö ei selviä tämän päivän haasteista ilman luovuutta. Luovuus on kykyä katsoa mahdollisuuksien maailmaan.

Luovuuden vastakohtana on ”meillä on aina tehty näin” – ajattelu.

Draamamenetelmien käytön yksi keskeinen tarkoitus ja tavoite on jo sinällään ”nähdä mahdollisuuksien maailmaa” eli tiedostaa ja tehdä näkyväksi, miten monia eri vaihtoehtoisia tapoja ja näkemyksiä eri asioista ja tilanteista on olemassa.

Tällainen luovuus on kaiken työelämän muutoksen ja kehittämisen edellytys. (Mäkisalo-Ropponen 2005, 92).

Menestyvän työyhteisön on oltava myös liikkeessä. Liikkeessä oleminen tarkoittaa oman näköistä ja kokoista kehittämistyötä ja muutosta. Yhdessä tehty muutos lisää työmotivaatiota ja työpaikan yhteishenkeä ja sitä kautta edistää työhyvinvointia. Toisaalta muutos aiheuttaa myös epävarmuutta ja ahdistusta, koska se horjuttaa työyhteisön totuttua tasapainotilaa. Draaman avulla voidaan saada kokemuksellista tietoa muutoksen aiheuttamista tunnetiloista ja päästään yhdessä niistä keskustelemaan. Kun nämä kielteiset tunnetilat tulevat yhteisen reflektoinnin kohteeksi, niiden työstäminen on helpompaa ja silloin ei työyhteisössä tarvitse ensimmäisen vaikeuden kohdatessa palata entiseen käytäntöön. (Mäkisalo-Ropponen 2005, 93).

Muutos ja kehittäminen ovat aina oppimista ja työyhteisöjen muutos ja kehittäminen on yhteisöllistä oppimista. Todellinen muutos edellyttää myös organisaatiokulttuurin syvärakenteiden muuttumista. Nämä syvärakenteet eivät muutu, jos niitä ei ensin tunnisteta. Tunnistamista estää se, että tiettyihin toimintatapoihin – ja malleihin on helppo kiinnittyä toteamalla, että ”meillä on aina tehty näin”. Tätä totuutta siirretään sosiaalistamisprosessin avulla myös organisaation uusille työntekijöille. Pelkkää teoriatietoa kuulemalla ja luennolla istumalla ei voi välttämättä oivaltaa näiden perinteisten toiminta- ja ajattelumallien merkitystä työyhteisöjen arkipäivän toiminnalle, työhyvinvoinnille ja kehittymiselle. Draaman käyttö työyhteisökoulutuksissa voi auttaa havahduttamaan työyhteisöjä nykytilaansa. Havahtumisen kautta voi tapahtua voimaantumisen (empowerment), joka mahdollistaa todellisten muutosten aikaansaamisen. Draaman tarkoitus ei ole antaa valmiita toimintamalleja työyhteisöihin, vaan auttaa näkemään todellisuuden eri puolia. (Mäkisalo-Ropponen 2005, 96).

5 TEATTERIPRODUKTION TEKEMINEN

Teatteri on taidemuoto, joka jäljittelee toimivien ihmisten avulla todellisuutta. Teatteriesitys on ajassa etenevä ja tässä hetkessä tapahtuva tapahtuma, jolla on tietty muoto ja se noudattaa määrättyä tietoista tai tiedostamatonta logiikkaa. Esityksellä on jonkinlaiset säännöt tai kielioppi. Teatteri on tekijöilleen visuaalis-toiminnallinen kieli, joka välittää katsojille (ja samalla tekijöille itselleen) jotain. Esitys on toiminnalla viestimistä. (Leikkonen 2005, 126).

Teatteriesitys perustuu tekijänsä (tekijöidensä) subjektiiviseen havaintoon ympäröivästä todellisuudesta. Valmistaessaan esitystä teatterin tekijä kääntää omat havaintonsa todellisuudesta teatterin kielelle. Hän muuttaa aiheensa ja ideansa näyttämöllä toimiviksi ihmisiksi, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään määrättyssä ajassa ja määrättyssä paikassa. Hän ajattelee teatteriksi, teatterin kielellä. (Leikkonen 2005, 126).

5.1 Näytelmän tekeminen

Teatteriproduktio käynnistyi vuoden 2012 marraskuussa, jolloin aloin etsimään näyttelijöitä toteuttamaan kanssani työhöni liittyvää näytelmää. Näytelmää, jonka tarkoituksena on herätellä johtoa ja alaisia näkemään kuinka keskinäinen viestintämme toimii ja löytää konkreettiset toimenpiteet, joilla voidaan jatkossa parantaa yrityksen sisäistä tiedonkulkua alaisten ja johdon välillä.

Olin aluksi yhteydessä Taideteolliseen korkeakouluun ja Metropoliaan. He eivät innostuneet kehityshankkeestani ja molemmista paikoista kerrottiin, että yleensä tällaiseen projektiin opiskelijat eivät lähde mukaan alle 1000 eurolla. Tarkoitus itselläni ja Unioninkadun Juhlahuoneistolla oli alusta asti ollut, että tähän kehityshankkeen näytelmään ei rahaa laiteta kiinni. Sain opiskelijakollegaltani vinkin, että ottaisin yhteyttä Lahden ammattikorkeakoulun Musiikki- ja draamainstituuttiin. Sieltä sainkin yhteyttä yllättävän nopeasti Minna Liskiltä. Hän oli innostunut kehityshankkeestani ja lupasi ottaa selvää, mahtuisiko tämä hankkeeni heidän opiskelijoidensa kevään aikatauluihin. Valitettavasti yhteistyö Musiikki- ja draamainstituutin kanssa tämän kehityshankkeen osalta ei toteutunut.

Tämän tiedon jälkeen otin yhteyttä Helsingin ja Järvenpään harrastelijateattereihin. Heiltä en saanut edes vastausta yhteydenottopyyntöihini. Tässä vaiheessa kehityshankettani aloin jo miettimään, pitäisikö alkuperäisestä ajatuksesta luopua ja maksaa jollekin näyttelijätaholle, joka vain toteuttaisi näytelmän. Vuoden 2013 keväällä olin yhteydessä Järvenpään seurakunnan vapaaehtoiskoordinaattoriin, jonka kanssa kävin keskustelua aiheesta. Järvenpään seurakunnan vapaaehtoiset, joista osa koostuu esimerkiksi harrastajateatterilaisista, toteuttaa joka pääsiäinen laajan näytelmäpainotteisen projektin, joka toteutetaan vapaaehtoisten näyttelijöiden voimin. Heillä oli tämän projektin tiimoilta kokoontuminen keväällä 2013, jolloin olin paikalla kertomassa omasta kehityshankkeestani. Vastaanotto oli positiivinen ja näistä vapaaehtoisista harrastajanäyttelijöistä viisi lähti toteuttamaan kehityshankkeenä näytelmää.

Yksi näistä tekijöistä oli Marja Vepsä-Taipale, jonka kanssa tapasimme viikko sen jälkeen, kun olin käynyt esittäytymässä heidän edellä mainitulla yhteistapaamisellaan. Marja Vepsä-Taipale on ammatiltaan äidinkielenopettaja ja opiskelee työn ohella draamaa, joten oli alusta asti selvää, että hän tulee tekemään näytelmän käsikirjoituksen ja ohjaamaan sen. Tässä tapaamisessa kerroin myös hänelle, mikä on kehityshankkeen ja siihen liittyvän näytelmän tarkoitus. Kävimme myös lävitse kyselylomaketta alaisille ja johdolle, jonka tulisin toteuttamaan työpaikallani ja joiden pohjalta näytelmä sitten tehtäisiin. Olin aluksi ajatellut näytelmän ensi-illaksi syksyä 2013, mutta Marja Vepsä-Taipale ehdotti kesäkuuta ennen kesälomien alkua.

Kokoonnuimme ensimmäisen kerran näyttelijöiden kanssa toukokuun puolessa välin 2013. Marja Vepsä-Taipaleen lisäksi hankkeeseen osallistui neljä muuta harrastajanäyttelijää sekä Marja Vepsä-Taipaleen puoliso Marko Taipale, joka halusi olla mukana hankkeen siinä vaiheessa, kun näytelmää puretaan alaisten ja johdon kanssa. Hän työskentelee konsulttina pääasiassa it-alan yritysten kanssa, joten hänen mielenkiintonsa oli kokeilla samaa kaavaa myös tässä tapauksessa ravintola-alan yritykseen.

Sain Järvenpään seurakunnalta tilan käyttöni, jossa kokoonnuimme kolme kertaa harjoitusten merkeissä ennen varsinaista ensi-iltaa. Kokoonnuimme kerran viikossa toukokuun 2013 ajan. Näissä harjoituksissa näyttelijät harjoittelivat

käsikirjoituksen (liite 1) pohjalta. Käsikirjoitus mahdollisti sen, että näyttelijät saivat olla luovia ja tuoda myös ulkopuolisina asiat esille omasta näkökulmastaan.

Käsikirjoitus on tehty alaisille ja johdolle suoritetun kyselyn pohjalta. Marja Vepsä-Taipale sai tiedonkululliset ongelmat hyvin näkyviin näytelmän eri kohtauksiin. Ensimmäisessä kohtauksessa näkyy puutteelliset tilausmääräykset ja huolimaton tiedon vastaanottaminen, toisessa kohtauksessa ongelmia aiheuttaa liialliset puhelinnumerot ja roolien tiedostamattomuus, kolmas kohtaus puhuttelee huolimattomuudesta ja vastuunkantamisesta ja neljäs kohtaus keskittyy myös vastuunkantamiseen.

5.2 Näytelmän ensi-ilta

Näytelmän ensi-ilta oli 3.6.2013 klo 15.00 Järvenpään seurakunnan Laurilan seurakuntakodissa. Olin pyytännyt paikalle kyselyyn osallistuneet henkilöt. Paikalle saapui neljä alaista. Johdon edustaja ei saapunut paikalle, vaikka oli aikaisemmin luvannut tulla. Näin ollen näytelmän jälkeinen palauteosio toteutettiin vain alaisten näkökulmasta. Kehittämishankkeeni pääkysymys, miten kehittää alaisten ja johdon välistä tiedonkulkua työpaikallani, toteutettiin vain alaisten näkökulmasta.

Näytelmän kesto on noin 20 minuuttia ja se on kokonaisuudessaan nähtävillä Youtubissa tekijän oman linkin alla. Linkkiä voidaan pyydetessä antaa nähtäväksi.

5.3 Näytelmän jälkeinen purku

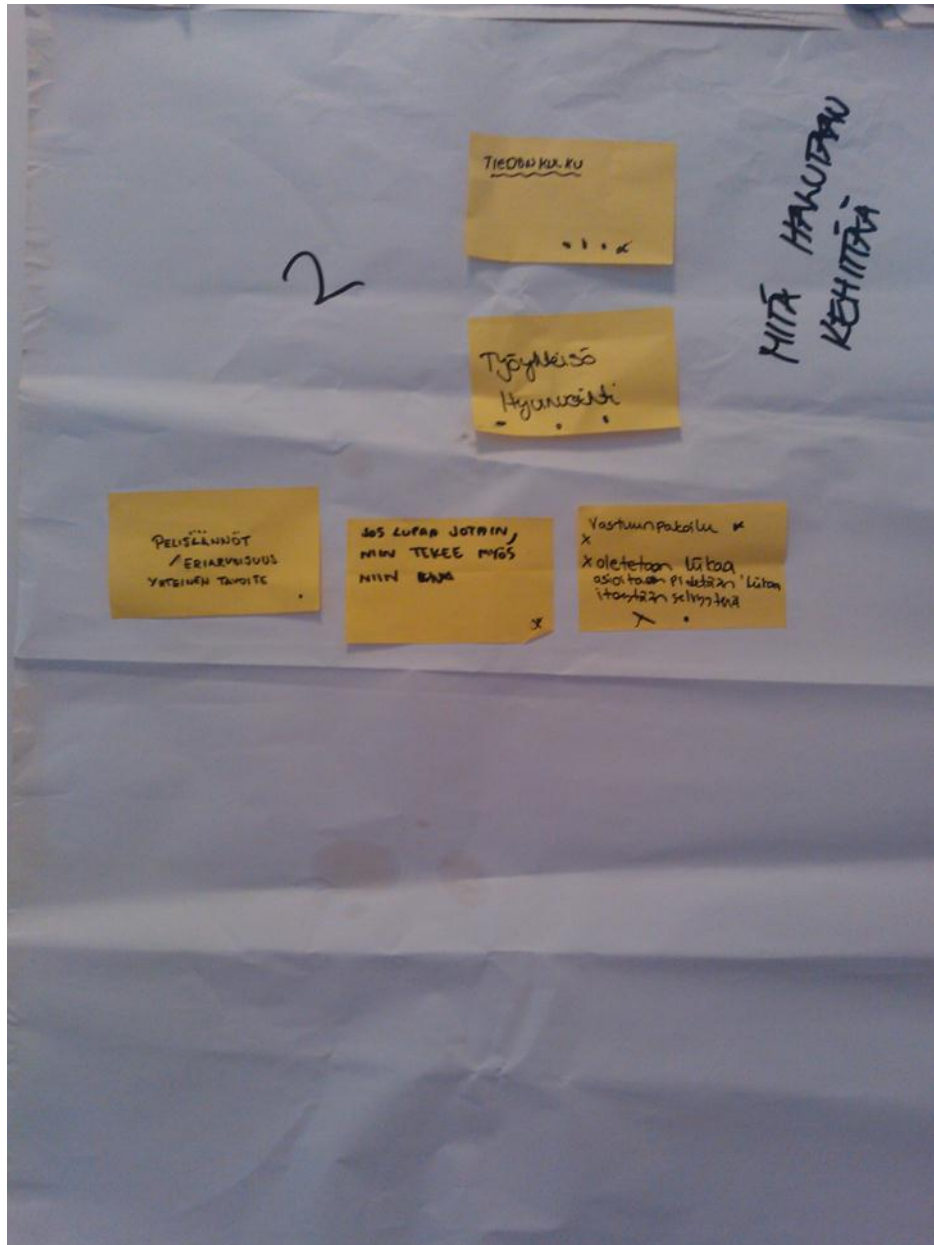
Näytelmän jälkeen Marko Taipale kokosi meidät ryhmään ja kysyi päällimmäisiä ajatuksiamme näytelmästä. Näytelmän tarkoitus oli saada alaiset näkemään ulkopuolisin silmin, kuinka todella keskinäinen tiedonkulkumme toimii. Kaikkien paikalla olleiden mielestä siinä näytelmä onnistui.

Marko Taipale on neuvonantaja, jolla on yli 15 vuoden kokemus ohjelmistotuotannosta ja joka on toiminut lähes kaikissa ohjelmistotuotantoon

liittyvissä rooleissa. Hän osaa viedä tuotteen ideasta tuotantoon asti, koska hän on muun muassa perustanut tuoteyrityksen ja toiminut sen tuotekehityksen johtotehtävissä. Tällä hetkellä hän työskentelee Goseilla toiminnan kehittämisen valmentajana ja on hallituksen puheenjohtaja. Lisäksi hän on esiintynyt useissa kotimaisissa ja kansainvälisissä seminaareissa sekä toiminut AaltoES kasvuyrityksen valmentajana. (Taipale 2013). Gosei parantaa asiakkaidensa tuottavuutta kehittämällä heidän johtamisjärjestelmäänsä. Gosei auttaa asiakkaitansa johtamaan tarkoituksenmukaisesti, luomaan merkityksellisiä palveluita ja kehittämään tuottavaa, luovaa sekä oppivaa työympäristöä. (Taipale 2013.)

Näytelmän jälkeinen purku tehtiin lyhennytyllä versiolla Gosei & See analyysistä. Analyysin tavoite on löytää merkittävä organisaation kehittämiskohde ja auttaa henkilöstöä sitoutumaan sekä ymmärtämään mitä konkreettisia askeleita organisaatio voi ottaa, jotta asiat olisivat paremmin. (Taipale 2013)

Analyysin ensimmäinen vaihe oli yhteisten pelisääntöjen sopiminen. Siinä sovellettiin Christopher Avery:n vastuuprosessia. Sen jälkeen kerrottiin, mihin varattu aika tulisi käyttää. Kartoitimme ensimmäiseksi niitä teemoja, joissa organisaatiossa olisi kehitettävä alaisten mielestä. Pisteäänestyksellä valittiin kehittämään ja parantamaan yrityksen tiedonkulkua. Alaiset valitsivat kehitysteemaksi tiedonkulun parantamisen, koska heidän mielestään sen avulla parannetaan myös työhyvinvointia, taataan asiakkaalle parempi palvelun laatu, jaetaan työtehtäviä ja vastuuta ja selkiytetään työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä.



KUVA 1. Alaisten ehdotelmia kehitysteemoiksi

Tämän jälkeen selvitimme tiedonkulun nykytilan ja siihen liittyvät mahdolliset ongelmat. Alaiset kertoivat nykytilan ongelmista, että heidän mielestään myynti/johto puuttuu koko työyhteisöstä. Tämä näkyy siinä, että myyntiä hoitaa liian moni ihminen eli työpaikalla on liikaa puhelinnumeroita, joihin asiakas voi ottaa yhteyttä tai tietämättään yhdistetään. Tällä hetkellä tärkein tiedonkulun välittäjä, tilausmääräys, ei ole ajan tasalla. Mahdolliset asiakkaan itsensä ilmoittamat muutokset eivät niissä useinkaan näy. Pääsääntöisesti tilausmääräys laitetaan esille alaisten nähtäville edellisen viikon alussa ja sitä ei päivitetä.

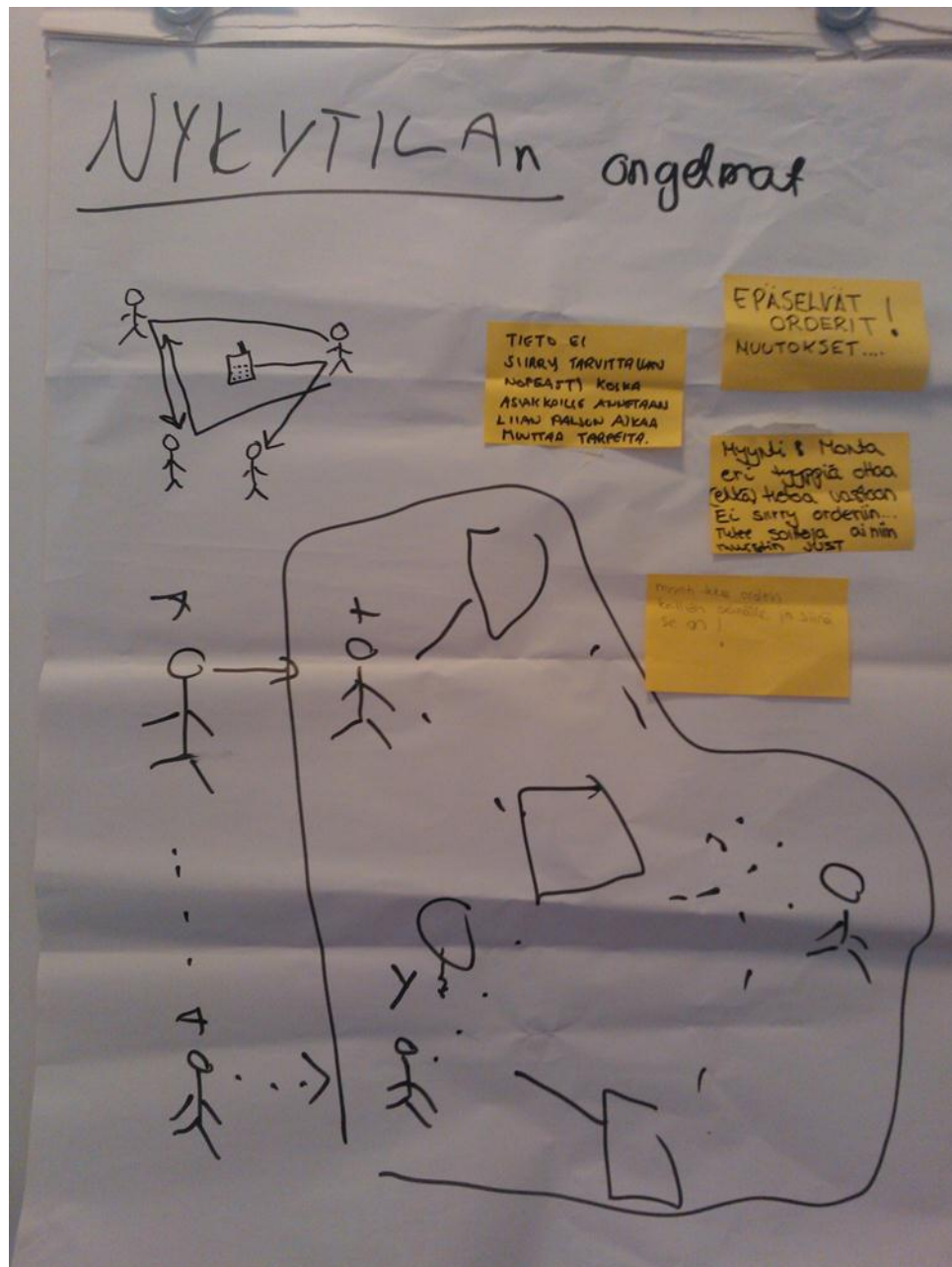
Lisäksi alaiset kokivat, että asiakkaille annetaan liikaa joustoa eikä pidetä kiinni niistä sopimusehdoista, jotka asiakkaalle lähetetään tilauksen yhteydessä.



KUVA 2. Tiedonkulun nykytila

Alaisia pyydettiin kertomaan heidän näkemyksiään tämänhetkisen tiedonkulun ongelmista. He kertoivat, että nykyisessä tiedonkulussa syytellään toinen toisiaan ja pidetään yllä tarpeetonta draamaa, joka vie huomion pois asiakkaista. Tästä syystä alaiset kokevat, että asiakkaan toiveet jää kokonaan toteuttamatta. Draama

kuluttaa myös alaisten voimavaroja, joka näkyy henkilökunnan ja asiakkaiden huonovointisuudessa.

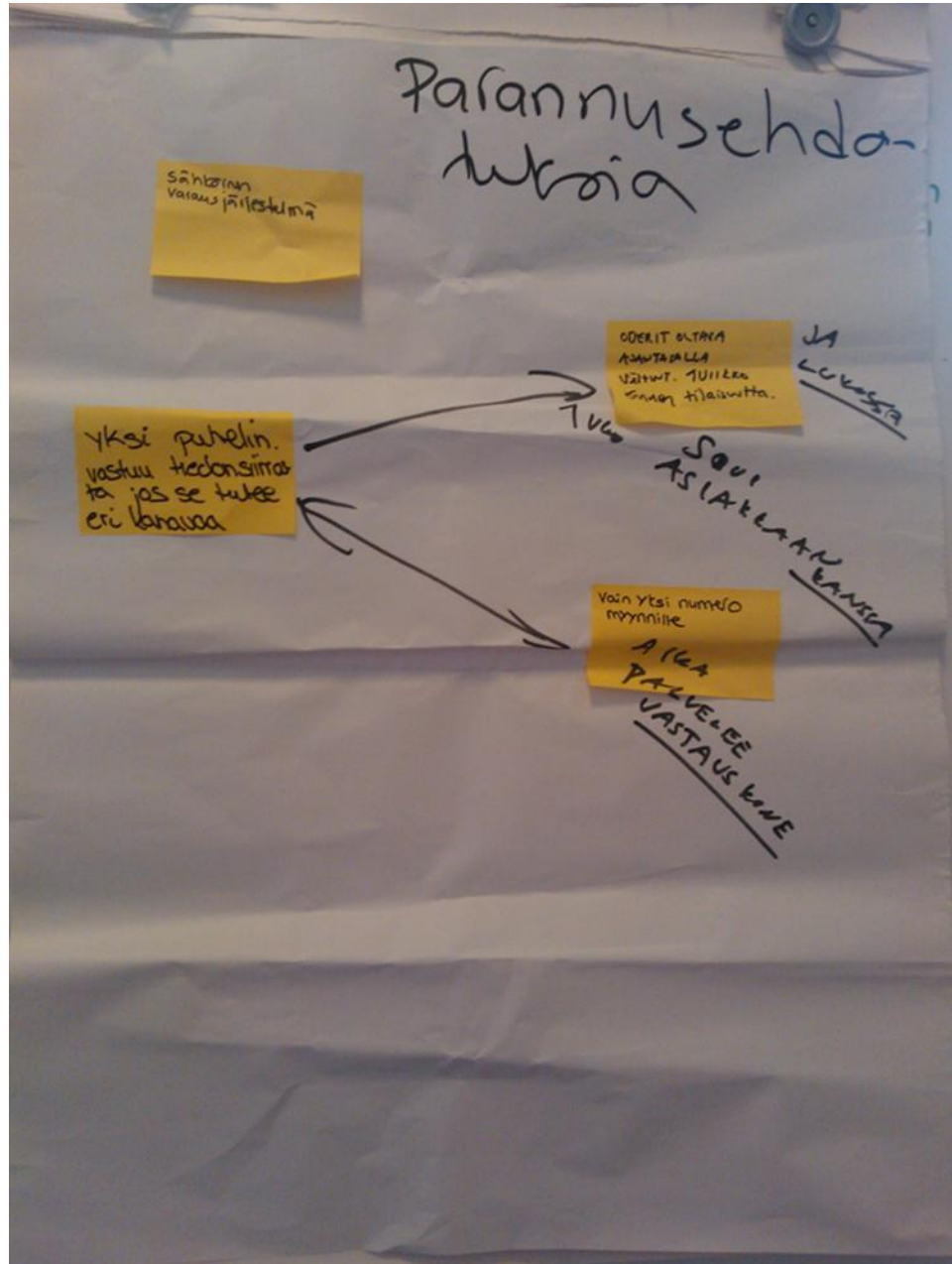


KUVA 3. Tämänhetkiset tiedonkululliset ongelmat

Lopuksi alaiset sitoutettiin kysymällä kysymykset, oliko tämä hyödyllinen tilaisuus ja voisitteko jatkaa tästä heti huomenna. Kaikkien vastaus oli yksimielisesti myönteinen. Siksi päätimme vielä seuraavana päivänä pitää työpaikallamme keskenämme yhteisen kehityspalaverin, jossa vielä kertaamme näytelmää ja sen jälkeistä palauteosiota.

5.4 Konkreettiset kehitysideat

Alaisille ja johdolle suoritetussa kyselyssä pyydettiin myös mainitsemaan ne tärkeimmät asiat, joita tulisi heidän keskinäisessä tiedonkulussa kehittää heidän omasta mielestään.



KUVA 4. Parannusehdotuksia tiedonkulkuun

Alaisia pyydettiin kyselyssä kertomaan myös, mitkä ovat ne tärkeimmät asiat, joita alaisen ja johdon välisessä tiedonkulussa tulisi heidän mielestään kehittää. Alla heidän vastauksensa:

”Tiedokulun täsmällisyys (kaikki tiedot orderissa), jos esim. palaverissa sovitaan jostakin asioista, niistä olisi pidettävä kiinni, jos mahdollista tietoa kirjallisesti, vastuuhenkilö viemään tietoa eteenpäin.”

”Nimenomaan orderit ajan tasalla, varsinkin kun ruoka tulee muualta. Jos uskaltaa avata suunsa, sanotaan helposti ettei tarvi tulla silmille hyppimään.”

”Kaikki mitkä liittyvät asiakkaiden tilaisuuksiin pitäisi olla kirjallisena jotta vältyisimme väärinymmärryksiltä. Lisäksi pitäisi olla tila mihin voi orderissa laittaa lisäyksiä/huomautuksia”

”Selkeä johdonmukainen tiedon päivitys paikkaan josta se on saatavilla helposti ja ajoissa, viime hetken muutokset muistettava jakaa. Ei monen ihmisen vaan paperin kautta esimerkiksi eli vaikka sähköpostijakelut hoville tai muulle tilaisuuden vastuuhenkilölle.”

”Suurimpana ongelma pidän sitä että puhelinnumeroita on 6 kpl.”

”Ajankohtaiset ja samat tiedot kaikille.”

”Selkeät orderit tilauksista.”

Alaisista viiden mielestä tiedonkulkua saadaan parannettua sillä, että tilausmääräykset, orderit, ovat ajan tasalla. Yhden vastaajan mielestä vähentämällä yrityksessä olevia puhelinnumeroita saadaan tiedonkulkua paremmaksi. Yhden alaisen mielestä tiedonkulkua parannetaan sillä, että tiedot olisivat ajankohtaisia ja että kaikille alaisille olisi sama tieto.

Johdon vastaus siihen, mitkä ovat ne tärkeimmät asiat, joita johdon ja alaisen välisessä tiedonkulussa tulisi hänen mielestään kehittää:

”Viikkopalaverit, ongelmat ja puutteet ja tieto tilaisuuksista, miten meni”

Tiedonkulun parantaminen Unioninkadun Juhlahuoneistossa alkaa asiakkaille annetuista tiedoista koskien tilaisuuksien järjestämistä Unioninkadun Juhlahuoneistossa. Tällä hetkellä asiakkaat saavat sähköpostitse vastauksen tarjouspyyntöönsä. Myynnin lähettämässä tarjouksessa sopimusehtoina on muun

muassa, että henkilömäärän ja menun vahvistukset tulee tehdä seitsemän arkipäivää ennen tilaisuutta. Lisäksi tästä myynti antaa vielä asiakkaalle välillä mahdollisuuden ilmoittaa ne vielä myöhemmin. Tämä aiheuttaa osittain sen, että tilaisuuden mahdolliset muutokset puuttuvat jo henkilökunnalle annetuissa tilausmääräyksissä, ordereissa, tai henkilökunta on jo sisäistänyt nämä aikaisemmin annettujen ordereiden tiedot. Asiakkaalle lähetettävään tarjoukseen voisi tehdä tarkentavia ehtoja (liite 4). Nämä sopimus/tilausehdot olisi hyvä laittaa näkyviin myös yrityksen omille www-sivuille.

Myynnistä vastaavan henkilön olisi hyvä selkeyttää myyntityötä salin puolen vastaavan eli hovimestarin kanssa. Ehdottoman tärkeää olisi jakaa tiedot myydyistä tilaisuuksista ja kaikista niistä tiedoista, jotka koskevat suorittavan työn tekeviä henkilöitä. Eräs alainen ehdotti kehitysideaksi erillistä tilaa orderissa, johon voisi merkitä mahdolliset muutokset.

Tiedonkulun parantaminen

Myynnin tehtävät ja vastuu

- Seuraavan viikon orderit tulee antaa hovimestarille tiedoksi edellisen viikon tiistaina klo 13.30 mennessä. Myynti lähettää ne hovimestarin sähköpostiin täydellisillä tiedoilla
- Myynnin vastuu on, että se antaa kaikki asiakkaan kanssa sopimansa tiedot/asiat hovimestarille lähetettyihin ordereihin
- Myynnin vastuu on jakaa tieto mahdollisista muutoksista suoraan sitä koskeville tahoille, ilman välikäsiä

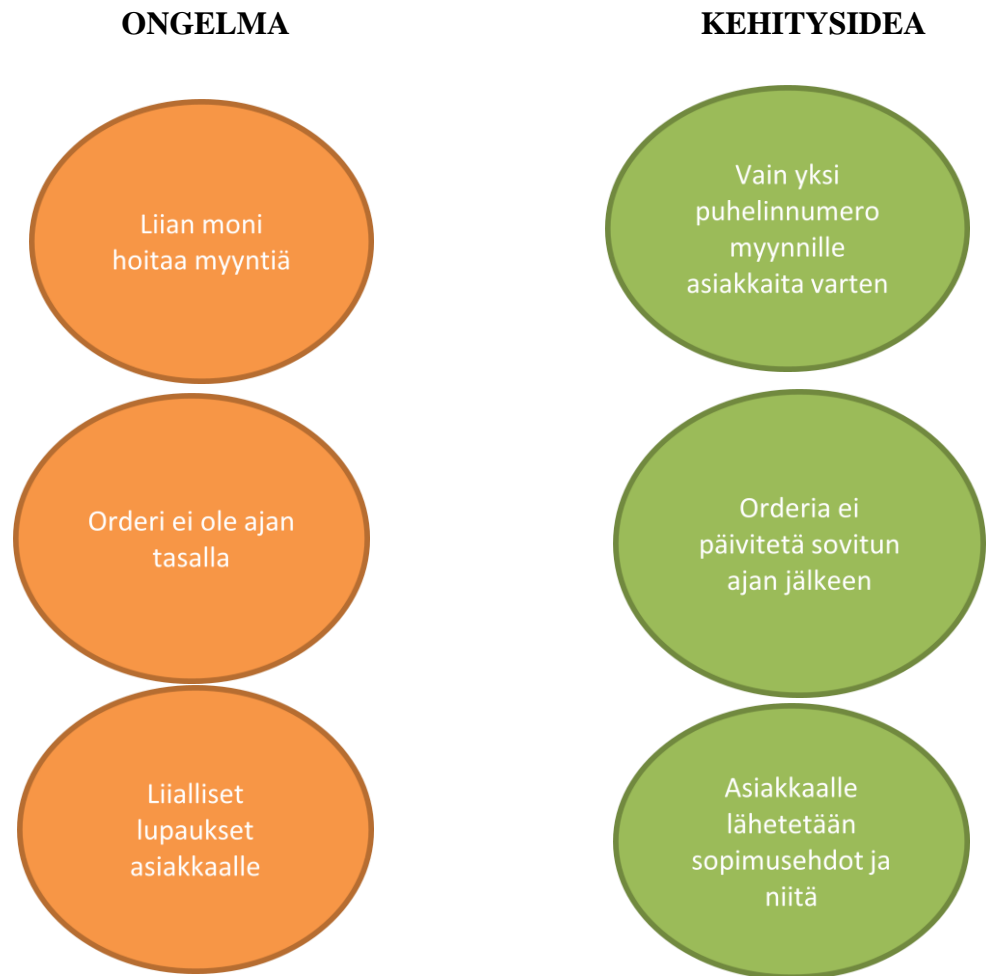
Hovimestarin tehtävä ja vastuu

- Hovimestari tulostaa kaikki myynnin lähettämät orderit ja toimittaa ne keittiön seinälle työntekijöiden nähtäväksi
- Hovimestarin vastuu on, että työntekijät tietävät kaiken tilaisuuksiin liittyvät asiat

Tällä hetkellä Unioninkadun Juhlahuoneistossa on käytössä neljä eri puhelinta ja kahdeksan eri numeroa, joihin asiakkaat voivat olla yhteydessä. Päänumero on myynnillä, jonka lisäksi omat numerot ovat hovimestarilla, kuljetuspäälliköllä ja kahvilan emännällä. Nämä numerot ovat 010 – alkuisia ja jokaisella numerolla on vielä erikseen 050 – alkuinen tekstiviestinumero. Johto on laittanut lisäksi soitonsiirron siten, että jos myynti ei vastaa omaan numeroonsa, puhelu siirtyy ensiksi hovimestarille ja sen jälkeen kuljetuspäällikölle ja joskus myös kahvilan emännälle. Alun perin johdolla on ollut ajatuksena, että asiakas saa aina palvelua puhelimesta.

Tämä on kuitenkin aiheuttanut hankalia tilanteita. Näytelmän pohjalta ja keskenämme käydyssä palautekeskustelussa alaisten kanssa yhtenä kehitysideana tiedonkulun parantamiseksi on ehdoton selkiyttäminen puhelinnumeroiden suhteen. Yrityksessä tulee olla vain yksi päänumero ja se on myynnillä. Tähän myynnin numeroon vastataan ainoastaan myynnin ollessa auki arkisin kello 09.00-17.00. Tämä myynnin aukioloaika tulee laittaa puhelinvastaajaan asiakkaalle tiedoksi. Lisäksi siitä numerosta lähtevät soitonsiirrot tulee poistaa, koska muiden henkilöiden kuin myynnin ei tarvitse tietää asiakkaiden soitoista. Myynnin päätehtävä on välittää asiakkaan antama tieto eteenpäin sitä tarvitseville.

Alaisten mielestä tiedonkulkua saataisiin parannettua jokaisen työntekijän henkilökohtaisella postilaatikolla/lokerolla. Toiminta-ajatus siinä on, että tieto annetaan juuri sitä tarvitsevalle henkilölle. Unioninkadun Juhlahuoneisto on tilausravintola ja suurin osa työntekijöistä on ekstratyöntekijöitä. Näin ollen tieto ei valitettavasti aina tavoita sitä, jolle se kuuluu. Henkilökohtaisiin postilaatikoihin/lokeroihin voisi jättää esimerkiksi työvuoroa ennen tai sen jälkeen työntekijälle tietoa missä mennään tai mahdolliset muutokset tilaisuudesta. Tieto olisi tällöin mustaa valkoisella.



KUVA 6: Tiedonkulun ongelmat ja kehitysideat pähkinänkuoressa

5.5 Tiedonkulkua yleisesti parantavat tekijät

Unioninkadun Juhlahuoneistossa työskentelevät alaiset haluavat kehittää työyhteisönsä tiedonkulkua konkreettisesti. Lisäksi heidän mielestään tiedonkulun ja keskinäisemme kommunikoinnin parantamiseen liittyvät myös työhyvinvointi, yhteiset pelisäännöt, vastuunottaminen ja lupauksien pitäminen. Johdon mielestä yksi ratkaisu tiedonkulun parantamiseen on viikkopalaverit. Alaiset kertoivat myös yhteisten palavereiden ja kehityskeskustelujen parantavan yrityksen sisäistä tiedonkulkua.

Työhyvinvointi syntyy kaikkien työolotekijöiden yhteisvaikutuksen perusteella. Tämä tarjoaa työhyvinvoinnin edistämiseen kaksi keinoa: kuormitustekijöiden

vähentämiseen ja työn voimavarojen eli myönteisten tekijöiden vahvistamiseen. Myönteisiä tekijöitä voidaan vahvistaa työpaikalla usein omin voimin, ilman suuria investointeja. (Ahola 2011, 71.)

Jokaisella työpaikalla on pelisääntönsä, jotka ohjaavat yhteisen sopimuksen tavoin toimintaa ja käyttäytymistä. Aina näitä pelisääntöjä ei kuitenkaan ole ilmaistu ja kirjattu, vaan ne ovat sanattomia ja välittyvät usein esimerkin kautta. Jos asiat etenevät työyhteisössä mallikkaasti, ei pelisääntöjen tarkempaan määrittelyyn ole tarvetta, mutta jos toiminta tai käyttäytyminen on joltain osin ongelmallista, kannattaa pelisäännöistä keskustella yhdessä henkilöstön kanssa. (Nikkola & Salminen 2012, 33.) Unioninkadun Juhlahuoneiston alaiset toivovat yhteisiä ja selkeitä pelisääntöjä. Nikkola & Salminen (2012, 13) toteaa, että jos henkilöstö saa aidosti vaikuttaa pelisääntöjen sisältöön, voidaan parhaassa tapauksessa päästä tilanteeseen, jossa henkilöstö myös itse valvoo pelisääntöjen noudattamista

Kehityskeskustelu (esimies-alais-keskustelu) tarjoaa mahdollisuuden työntekijän työhyvinvoinnin edellytyksistä huolehtimiseen. Siinä päivitetään, että työntekijä tietää, mikä hänen työnsä merkitys organisaatiossa on, mitkä ovat hänelle määrättyt työtehtävät ja asetetut tavoitteet, miten hyvin hänen työnsä on arvioitu sujuneen ja mitä häneltä odotetaan jatkossa. Vähintään yhtä tärkeää kehityskeskustelussa on se, että esimies saa tietää, miten työntekijä viihtyy ja jaksaa työssään, mitä hän odottaa ja toivoo tulevaisuudeltaan ja minkälaisia ideoita tai ehdotuksia hänellä on työnsä, työyhteisönsä ja yhteisten toimintakäytäntöjen kehittämistä. (Ahola 2011, 83.)

Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jolla edistetään työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Kehityskeskustelu on osaltaan eräänlainen tilinpäätös, jossa kiteytetään kaikki olennainen, joka on vaikuttanut ja mahdollisesti vaikuttaa henkilön kykyyn suoriutua ja kehittyä. Siinä tarkastellaan mennyttä oppimisenäkökulmasta ja luodaan yhteinen näkemys nykytilasta. Keskustelun painotus on tulevaisuudessa tavoitteenaan luoda onnistumiselle edellytyksiä toimintaympäristö huomioiden. (Aarnikoivu 2010, 63.)

Kehityskeskusteluja on hyvä pitää ainakin kerran vuodessa. Molempien osapuolten on hyvä valmistautua keskusteluun etukäteen miettimällä, mitä he erityisesti haluavat tuoda esille. Kehityskeskustelun lopuksi on hyvä arvioida myös tapaa, jolla keskustelu käytiin ja koota ideoita tulevaisuuteen toteuttamistavaksi. Kehityskeskustelun lisäksi tarvitaan säännöllistä vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijöiden välillä työn kannalta keskeisten kuulumisten vaihtoon sekä hankkeiden sujumisen arviointiin. (Ahola 2011, 83.)

Kyselyn tiimoilta tuli esille alaisilta myös syvällisiä tapoja parantaa yrityksen tiedonkulkua konkreettisten kehitysideoiden lisäksi. Hyvin pitkälle tiedonkulkuun kuuluu johtaminen, kuinka yritystä ja alaisia johdetaan. Lopulta kuitenkin yrityksen rikkaus on toimiva esimies-alaisuhde.

Ihmisen toiminta on parhaiten ohjattavissa hänen omien tavoitteidensa kautta. Aikuisen komentaminen synnyttää todennäköisesti vastustusta kuin halun suoriutua. Siksi johtamisessa on tehokasta osallistua eli hakea yhteisiä tavoitteita keskustellen. Jos tavoitteet tulevat ulkoapäin, voidaan yhdessä valita keinoja, jotka vievät niihin parasta mahdollista reittiä. Ihminen sitoutuu parhaiten silloin, kun hän on itse voinut vaikuttaa tavoitteeseen ja suunnitella toimintaansa sen saavuttamiseksi. (Ahola 2011, 75.)

Kehuilla ja kiitoksilla pystytään ohjailemaan ihmistä tehokkaammin kuin haukuilla ja kielloilla, koska myönteinen palaute antaa toiminnalle suunnan. Kielteinen palaute kertoo vain, miten ei pidä tehdä. Myönteinen asenne on tehokas myös siksi, että tunteet tarttuvat ja leviävät. Vaikka ihmisillä on aina oma luontainen tapansa asennoitua asioihin, myönteinen asenne vahvistaa myönteistä suhtautumista samalla lailla kuin kielteinen asenne kielteisesti. Esimiehen pitää jatkuvasti seurata asioiden sujumista ja puuttua tilanteeseen ripeästi ja jäämäkästi, mikäli työntekijän toiminta ei ole tavoitteiden suuntaista. Puuttumistilanteissa on aina säilytettävä neutraali ja asiallinen sävy, koska toisen yläpuolelle asettuminen tuottaa periaatteellista vastustusta huolimatta siitä, että se saattaa olla tilanteessa oikeutettua. Ihmettelevä asenne on tällöin tuomitsevaa parempi. (Ahola 2011, 75.)

Esimehen toiminnan tarkastelu koetun oikeudenmukaisuuden näkökulmasta niin alaisten kohtelussa kuin päätöksenteossakin on työpaikalla hyödyllistä.

Oikeudenmukaisuus on yhteiskunnassamme keskeinen inhimillinen arvo ja kanssakäymisen perusoletus. Sen hyvinvointia edistävä vaikutus perustuu siihen, että oikeudenmukainen toiminta lisää ennustettavuutta ja turvallisuuden tunnetta. Lisäksi koettu oikeudenmukaisuus vähentää kielteisten tunteiden todennäköisyyttä. Pitkittyneenä nämä vievät energiaa ja huomiota työnteolta ja kuluttavat myös elimistöä. (Ahola 2011, 77.)

Esimiehen kannattaa hyödyntää koko työyhteisöä myönteisen, työn sujumista edistävän ilmapiirin luomisessa. Työyhteisön sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan myönteisen yhteisöllisyyden osatekijöitä, kuten luottamusta, vastavuoroisuutta ja avunantoa. Sen on todettu edistävän työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä. Vahvistaakseen työyhteisönsä sosiaalista pääomaa esimies voi yhteisissä kehittämistilaisuuksissa keskusteluttaa työyhteisöään yhteisistä pelisäännöistä sen suhteen, miten meillä toimitaan. Keskustelun voi käynnistää tarkastelemalla sosiaalisen pääoman kriteerejä. Keskustellen haetaan käytännön toimenpiteitä, jotka edistävät kriteerien toteutumista. (Ahola 2011, 77.)

Olennaista on pitää mielessä myös luottamuksen merkitys avoimen vuorovaikutuksen syntymisessä. Hyvässä ja toimivassa esimies- ja alaisuudessa on läsnä luottamus. (Aarnikoivu 2010, 18.) Jokaisen esimiehen on aiheellista pohtia sitä, miten lunastaa alustensa luottamuksen ja ylläpitää luottamussuhdetta. Vastaavasti jokaisen alaisen tulee suhteessa esimieheensä pohtia, antaako hän esimiehelle mahdollisuuden olla luottamuksen arvoinen ja miten hän voi omalta osaltaan edistää luottamuksen syntymistä. (Aarnikoivu 2010, 18–19.) Se, että esimiehen rooli ja vastuu luottamussuhteen rakentumisessa on suurempi ja kriittisempi kuin alaisen rooli, ei saa johtaa siihen, että alaisen rooli luottamussuhteen rakentamisessa jää marginaaliseksi. Usko esimiehen luotettavuuteen ja alaisen taipumus luottaa ovat kriittisiä tekijöitä esimiehen ja alaisen välisen luottamussuhteen muodostumisen näkökulmasta. Esimies ei yksin voi luoda luottamussuhdetta. Myös alaiset voivat panostaa luottamussuhteen syntymiseen. Olemalla vuorovaikutuksessa esimieheensä kanssa ja nostamalla asioita aktiivisesti käsittelyyn myös alainen voi edistää luottamuksen syntymistä ja läsnäoloa. (Aarnikoivu 2010, 20.)

Yritys menestyy ja kasvaa, jos se pystyy sitouttamaan tavoitteisiinsa erilaisia sidosryhmiä työntekijöistä yhteiskunnallisiin vaikuttajiin ja kansalaisjärjestöihin. Yritykset hyötyvät yhteiskunnallisesta vakaudesta, infrastruktuurista ja koulutetusta työvoimasta: vakaat yhteiskunnalliset olot ja tuottavuus tukevat toinen toisiaan. Jos yritystoiminta on vastuullista ja lisää luottamusta yhteiskunnan toimijoiden välillä, kaikkien hyvinvointi ja yhteistyön edellytykset paranevat. (Kuvaja & Malmelin 2008, 181.) Lisäksi organisaation vahvuutena on pystyä palkkaamaan juuri yrityksen omaan tarpeeseensa oikeat ihmiset. (Huxham & Vangen 2005, 251).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Tutkimuksessa on käytetty työpaikalla kyselyä, johon osallistuivat alaiset ja johdon edustaja, joka vastaa myös yrityksen myynnistä. Kyselyn annoin kahdeksalle alaiselle ja yhdelle johdon edustajalle. Vastauksia sain takaisin alaisilta seitsemän ja yhden johdon edustajalta. Kaikki palautetut kyselylomakkeet olivat oikein täytetty eikä hylkäyksiä tarvinnut tehdä. Lisäksi kaikki kyselyyn osallistuneet palauttivat lomakkeet annetun vastausajan sisällä.

Alun perin ajatuksena oli saada kehityshankkeeseen mukaan sekä alaiset että johto. Yhdessä oli tarkoitus kehittää yrityksen sisäistä tiedonkulkua, koska molempia osapuolia tarvitaan työyhteisössä, jotta tiedonkulku paranisi. Johdon edustaja osallistui kyllä kyselyyn, mutta ei näytelmän ensi-iltaan eikä sen jälkeiseen palautekeskusteluun. Näin ollen tämä työ kuvastaa Unioninkadun Juhlahuoneiston tiedonkulullisia ongelmia enemmän alaisten näkökulmasta ja myös kehitysideat ovat pääosin alaisten esille tuomia ajatuksia ja ideoita. Toki johdon edustaja kertoi palauttamassaan lomakkeessa kehitysjatoksena viikkopalaverit.

Teatterin avulla oli tarkoitus saada alaiset ja johto näkemään, kuinka heidän keskinäinen viestintänsä ja kommunikointinsa yrityksen sisällä tapahtuu. Toteutetun kyselyn pohjalta tehdyn näytelmän tavoite oli myös antaa ratkaisuja tiedonkulun selkiyttämiseksi. Työssäni käytetyn teatterilähtöinen menetelmän avulla saatiin esille sen hetkinen tiedonkulun tilanne ja sen avulla saatiin myös konkreettisia kehitysideoita.

Opinnäytetyössäni käytetty kysely on mahdollista toistaa. Jos kysely suoritettaisiin uudelleen, sillä voisi hakea syvempiä syitä heikkoon tiedonkulkuun. Täytyy kuitenkin todeta, että kyselyn pohjalta tehty näytelmä on ainutlaatuinen ja sen tulokset ovat tärkeitä. Välttämättä näytelmän toistettavuudella ei saisi jo saatuja tuloksia enää aikaiseksi. Tämänhetkinen tiedonkulullinen ongelma oli heikot ja puutteelliset orderit, jotka tarvitsivat kehitystä ja parannettavaa. Kaikilla vastaajilla oli samanlainen käsitys jo olemassa olevasta ongelmasta. Heikko ja puutteellinen tiedonkulku näkyy lähes kaikkien kyselyn vastaajien mukaan ordereissa eli tilamääräyksissä, jotka myynti antaa työntekijöille. Nämä orderit

ovat tärkein työkalu työntekijän ja asiakkaan välisessä tiedonkulussa. Lisäksi sähköinen varausjärjestelmä olisi hyvä työkalu myynnille. Sen avulla se voisi selkeyttää myyntiä ja vähentää mahdollisuutta esimerkiksi myydä päällekkäisiä asiakastilaisuuksia.

Jälkeenpäin pidetyssä yhteispohdinnassamme alaisten kanssa mietimme syitä siihen, miksi tieto ei kulje. Listasimme häiriötekijöitä, jotka aiheuttavat sen, että asiakkaan ilmoittama muutos ei saavuta sitä henkilöä, joka kyseisen tiedon tarvitsee. Häiriötekijöitä löytyi kaksi: 1) myyntiä hoitava henkilö saattaa olla esimerkiksi autossa, kun asiakas ilmoittaa muutoksen ja unohtaa ilmoittaa sen eteenpäin 2) soitonsiirto liian monen henkilön kesken eli jos myynti ei vastaa puhelimeen niin puhelu siirtyy eteenpäin. Syiksi siihen, miksi asiakastilaisuudet saattavat epäonnistua keskinäisemme heikon tiedonkulun takia, alaiset nimesivät myynnin lupaukset asiakkaalle, joista ei ole tietoa työmääräyksessä, kiireen ja myynnin välinpitämättömyyden tilaisuuden toteutumisen aikana.

Mietimme yhdessä alaisten kanssa, millainen tiedonkulun tilanne voisi olla tulevaisuudessa ja miten tiedonkulkua halutaan kehittää. Tärkeimpänä esille nousi vastuunottaminen, joka vaatii luvatuista asioista kiinnipitämisen. Lisäksi alaiset toivoivat, että kukaan työyhteisössä ei sooloilisi ja että työtehtävät tehtäisiin 100 %:sesti.

Unioninkadun Juhlahuoneiston työntekijät ovat halukkaita sitoutumaan kehittämään yrityksen tiedonkulkua. Tosiasia on, että yksistään työntekijöiden halukkuus parantaa tiedonkulkua ei riitä. Jotta tiedonkulun ongelmat parantuvat, se vaatii myös johdon sitoutumisen. Johdon sitoutuminen tiedonkulkuun on tärkeässä roolissa yrityksen menestyksen kannalta. Menestystä lisää työyhteisön hyvinvointi. Yhdessä tekemällä ja sitoutumalla yhteiseen tekemiseen Unioninkadun Juhlahuoneisto voi ylläpitää hyvää mainettaan ja vahvistaa asemaansa yhtenä pääkaupunkiseudun laadukkaista tilausravintoloista.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Elo-Pärssinen, K. & Talvitie E. 2010. Perheyritys on enemmän. Helsinki: WSOYpro Oy.

Gross, M & Pullman, M. 2011. Playing Their Roles: Experiential Design Concepts Applied in Complex Services. *Journal of Management Inquiry* 21 (1), 2. Viitattu 27.8.2013 <http://jmi.sagepub.com/content/21/1/43.full.pdf+html>

Haines, S. 2012. *Managing Product Management. Empowering your Organization to Produce Competitive Products and Brands.* United States of America: McGraw-Hill.

Harrington, J. H. 2013. *Performance Acceleration Management (PAM). Rapid Improvement to Your Key Performance Drivers.* New York: CRC Press.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huxham, C. & Vangen, S. 2005. *Managing to Collaborate. The theory and practice of collaborative advantage.* New York: Routledge.

Jensen, J. & Patel, P. & Messersmith, J. 2011. High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions. *Journal of Management Inquiry* 39 (6), 5. Viitattu 26.8.2013 <http://jom.sagepub.com/content/39/6/1699.full.pdf+html>

Jones, D. J. & Recardo, R. J. 2013. *Leading and Implementing Business Change Management. Making change stick in the contemporary organization.* New York: Routledge.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansa-print Oy.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kuittinen, M. 2001. Defensiivinen käyttäytyminen yhteistyön ja kommunikaation esteenä – Pienyrityksen tapaustutkimus. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 52. Akateeminen väitöskirja. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

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

Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Leikkonen, J. 2005. Miten ajatella teatteriksi? Teatteriesityksen kieli ja kielioppi – lyhyt oppimäärä. Teoksessa P. Korhonen & R. Airaksinen (toim.) Hyvä hankaus – teatterilähtöiset menetelmät oppimisen ja osallisuuden mahdollisuuksina. Teatterikorkeakoulun julkaisusarja 8. Helsinki, 126–131.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta – Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2005. Yhteisöllistä oppimista draaman avulla. Teoksessa P. Korhonen & R. Airaksinen (toim.) Hyvä hankaus – teatterilähtöiset menetelmät oppimisen ja osallisuuden mahdollisuuksina. Teatterikorkeakoulun julkaisusarja 8. Helsinki, 92–97.

Nikkola, M. & Salminen, J. 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. Helsinki: Kopioniini Oy.

Peltonen, H. 2011. Yhtenä. Kun minästä kasvaa me. WSOYpro Oy.

Pässilä, A. 2011. Organisaatioteatteri. Teoksessa A-L. Rönkä & I. Kuhanen & M. Liski & S. Niemeläinen & P. Rantala (toim.) Taide käy työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä. Lahti: N – Paino Oy, 136–142. Viitattu 14.11.2012
<http://www.taikahanke.fi/binary/file/-/id/1/fid/554>

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Sauer, E. Salovaara, P. Mikkonen, A. & Ropo A. 2010. Johtajuuden uusi taide. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Taipale, M. 2013. Opinnäytetyöni. Email marko.taipale@gosei.fi 27.7.2013. Tulostettu 20.8.2013.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake alaisille

1. Kuvaile omin sanoin mahdollisimman tarkasti sinun ja johdon välinen tyypillinen viestintätilanne työpaikallamme

2. Mitkä ovat ne tärkeimmät asiat, joita alaisen ja johdon välisessä tiedonkulussa mielestäsi tulisi kehittää?

Liite 2: Kyselylomake johdolle

1. Kuvaile omin sanoin mahdollisimman tarkasti sinun ja alaisen välinen tyypillinen viestintätilanne työpaikallamme

2. Mitkä ovat ne tärkeimmät asiat, joita johdon ja alaisen välisessä tiedonkulussa mielestäsi tulisi kehittää?

Liite 3: Käsikirjoitus näytelmästä

ESKO EPÄVARMAN HÄÄT

ROOLIT

Eskon äiti: HEIDI

Pomo: LEENA

Kuljetuspäällikkö Möttönen: ASKO

Tarjoilija 1: TAPIO

Tarjoilija 2: ASKO

I POMON JA ÄIDIN PUHELU

(Leena ja Heidi)

Unioninkadun Juhlahuoneisto on ottanut jo aiemmin vastaan Eskon tilauksen hääjuhlasta.

Nyt Eskon äiti soittaa ja kertoo 1. vierasmäärän, 2. alkuruokien ja 3. kakkuvaihtoehdon muutoksista.

POMO VASTAA PUHELIMEEN: ”Unioninkadun Juhlahuoneistot”

ÄITI: ”No se on tässä Eskon äiti hei....”

JNE.

(Puhelun aikana pomo etsii papereita, ne tippuvat lattialle, ei löydä heti oikeaa, kirjoittaa muistilapulle, muistilaput tippuvat ym. Välillä kijoittaa tietokoneelle. Muutosten merkitseminen on hyvin epämääräistä ja sekavaa, mutta asiakkaalle sekavuus ei välity. Pomo lupaa kaiken ja jotain ylimääräistäkin, mutta unohtaa merkitä lupaamansa asian muistiin)

(jatkuu)

II MÖTTÖSEN JA ÄIDIN PUHELU

(Asko ja Heidi)

Pomo jää selvittämään pareitaan taustalla, puuskuttaa ja huokailee. Pyyhkii hikeä. Jatkaa paperitöitä.

Äiti unohti ilmoittaa (4.) erikoisruokavaliot. Hän soittaa uudestaan, mutta puhelimeen vastaakin kuljetuspäällikkö Möttönen, joka on vaihtamassa auton rengasta

MÖTTÖNEN: ”Unioninkadun juhlahuoneistot Kuljetuspäällikkö Möttönen”

ÄITI: ”No se on tässä Eskon äiti taas hei... tulikos tämä puhelu nyt ihan oikeaan paikkaan.”

Jne.

(Möttönen haluaa palvella asiakasta loppuun asti, vaikka soittoaika on hieman huono ja on hankala puhua. Hän vakuuttelee, että tieto kulkee eteenpäin. Etsii kyniä, muistilappuja. Postit – laput lentää ja tippuu maahan, ruuvimeisseli putoaa, Möttönen ähisee ja koettaa palvella äitiä mahdollisimman ystävällisesti loppuun asti.)

Kohtauksen lopussa myös pomo vastaa puhelimeen ja lupaa asiakkaalle kaikkea. Möttönen, pomo ja äiti puhuvat kaikki yhtäaikaan. Laput lentävät ja tilanne on hyvin sekava. Kaaottinen.

III HETKI ENNEN JUHLIA

(Tapio, Leena, Heidi ja Asko)

(jatkuu)

Tarjoilijat ja pomo laittavat paikkoja kuntoon. Äiti saapuu hyvissä ajoin paikalle ja tarjoilija ottaa hänet vastaan. Äiti huomaa, ettei vierasmäärämuutosta ole huomioitu. Katastrof!!

Pomo livahtaa keittiön puolelle. Tarjoilijan (Tapio) vastuulle jää selvittää ja koettaa etsiä tilanteeseen ratkaisu. Hän etsii orderia, kysyy pomolta ja rauhoittelee asiakasta. Lisätuoleja kannetaan. Asko apuna.

IV JUHLISSA

(Heidi, Tapio, Asko, Leena)

Kuohuviiniselkkaus.

Kesken Äidin ja Tapio-tarjoilijan keskustelun pomo pyytää Asko-tarjoilijan avukseen keittiöön.

Taipo jää tilanteeseen ihan yksin. Rauhoittelee, selvittelee pomon kanssa.

Pomo passittaa Taipion R-kioskille ja päättää lähteä itse mökille ja jättää Asko tarjoilijan selviämään tilanteesta yksin.

LOPETUS

ÄITI: ”Nämä häät ovat katastrof! Olette pilanneet kaiken!

Liite 4: Ehdotelma uudesta tilausmääräyksestä

Mikko Mukava

TARJOUS

21.8.2013

Kiitos mielenkiinnostanne palveluitamme kohtaan, tarjoamme palveluitamme seuraavasti.

Sauna, illallinen tai iltapala tai chef's menu

Päivämäärä

Torstai 9.1.2014

Kello

14.00 – 22.00

Saunapaketin kesto 5 h. Lisätunneista veloitamme erikseen.

Henkilömäärä

n.18 (Minimihenkilömääräveloitus 10 henkilöä)

Paikka

Unioninkadun Holvikellari ja sauna, Unioninkatu 33

Tarjoilu

Menuehdotus, palvelut sekä tarkemmat sopimus- ja tilausehdot löydätte liitteestä

Ilmoittatthän ruoka-aineallergiat viimeistään 3 vrk. ennen tilaisuutta.

Juomat

Kivennäisvesi ja virvoitusjuomat 3,00 € / pullo.
Juomat laskutamme kulutuksen mukaan. Tilassamme ei ole anniskeluoikeuksia, joten asiakas voi tuoda

(jatkuu)

omat juomat mukanaan. Juomat voitte toimittaa meille tarvittaessa aikaisemmin.

Hinta

Pakettihinta, sisältää illallisen 90,00 € / per henkilö.

Pakettihinta, sisältää iltapalan 80,00 € / henkilö.

Saunavuokra 250 €

Erikoisruokavaliot 5,00 € per henkilö.

Lisätunnit arkisin 124 € per tunti.

Palvelumme sisältävät ruokapalvelut, hovimestarin ja tarjoilijoiden palvelut, av-laitteiden käytön, pyyhkeet ja pesuaineet.

Kaikki ilmoittamiimme hintoihin lisätään alv 14 % ja lisätunteihin alv 24 %.

Vahvistus

Pyydämme teitä vahvistamaan varauksen ja alustavan henkilömäärän kahden (2) viikon kuluessa tarjouksen lähettämisestä ja vahvistamaan henkilömäärän 14 arkipäivää ennen tilaisuutta.

Peruutusehdot

Mikäli tilaisuus perutaan tilaisuuden vahvistamisen jälkeen, laskutamme 50 % tilaisuuden arvosta.

Toivomme tarjouksemme vastaavan odotuksianne ja keskustelemme mielellämme myös muista vaihtoehdoista, jotka tilaisuutenne onnistumisen kannalta olisivat tarpeellisia.

Ystävällisin terveisin,

Myynti

010 – 54XXXXXX

(jatkuu)

- Palvelut**
- Tulokahvit ja makea kahvileipä 14.00
 - Sauna 17.00
 - Illallinen tai iltapala 19.00

Menuehdotukset

Illallinen I

Mustaherukkasilliä

Savustettua merilohta

-kirveli-sitruunakastiketta

Tuorejuustolla täytetty paahtopaistirulla

Sinapinsiemenillä maustettua kurkkua ja pinaatti-
varhaisperunasalaattia

Rapeaa viherversosalaattia, juureschipsit

Vinaigretteä

Tuoretta talonleipää

Saaristolaislimppua

Voita

Paahdettua luomukananrintaa

(jatkuu)

Parsa- pekoniokraa

Tumma salottisipulikastiketta

Raparperi- valkosuklaaleivos

Vaniljahillottua appelsiinia

Kahvi ja tee

Illallinen II

Sokerigraavattua lohta ja vesikrassia

-kaprismajoneesia

Jokirapuskagen rieskawrappi

Cocktail-lihapullia

Perinteistä sienisalaattia

Paahdettuja punajuuria

Syysomena- keltajuurisalaattia vuohenjuustokreemiä

Yrttinen vihersalaatti ja paahdettuja siemeniä

Talon leipää

voita ja levitettä

Yön yli haudutettua häränrintaa

(jatkuu)

Hunajaglaseerattua uutta perunaa

Tummaa puolukkakastiketta

Marjaleivos lämpimän kinuskikastikkeen kera

Kahvi ja tee

Iltapala I

Salaattimix & dressinkiä

Marinoitua tuorekurkkua (mummonkurkkua)

Lohi-perunasalaatti

Kanapastasalaattia

Leipää ja levitettä

Perinteinen Vorschmack

- uuniperunaa

-suolakurkkua

-punajuurta

-smetana

(jatkuu)

Unioninkadun Juhlahuoneiston tarkemmat sopimusehdot

Voidaksemme taata, että järjestämämme tilaisuudet onnistuvat sovitulla tavalla, edellytämme seuraavien ehtojen ja suositusten noudattamista, mikäli ei ole toisin sovittu:

Tilavaraus:

Tilavarauksesta tulee sitova, kun varaus on asiakkaan puolesta vahvistettu. Mikäli tilaisuus perutaan tilaisuuden vahvistamisen jälkeen, laskutamme 50 % tilaisuuden arvosta. Varaus voidaan tehdä suullisesti tai kirjallisesti. Tilavaraus vahvistetaan aina tilaajalle kirjallisesti. Varaus on voimassa tilaajan ilmoittamalle henkilömäärälle. Ennakkomaksu häätilaisuuksista on 500€, joka loppulaskun yhteydessä huomioidaan.

Henkilömäärä:

Pyydämme teitä vahvistamaan varauksen ja alustavan henkilömäärän kahden (2) viikon kuluessa tarjouksen lähettamisestä ja vahvistamaan henkilömäärän 14 arkipäivää ennen tilaisuutta. Jos lopullisen osanottajamäärän pienenemisestä on ei ole ilmoitettu lainkaan, on ravintolalla oikeus veloittaa tarjoilun sopimushinta.

Tilaajan vastuu:

Tilaaja on velvollinen suojelemaan vahingoilta vuokraamia tiloja ja kalusteita. Tilaaja vastaa kaikista vahingoista, joita asiakkaan laitteet, henkilökunta, esiintyjä tai yleisö aiheuttaa kiinteistölle. Tilaaja vastaa juhlapaikalle tuomistaan laitteista tai irtaimesta omaisuudesta. Tilaaja sitoutuu noudattamaan juhlapaikan henkilökunnan ohjeita talon sekä kalusteiden ja laitteiden käyttöä koskevissa asioissa. Tilaajan tulee nimetä tilaisuudelleen vastuuhenkilö.

Muutokset:

Sopimuksia koskevat muutokset tulee tehdä aina kirjallisesti.