

Marianna Rantala

Esimiesviestinnän ongelma- ja kehityskohteet eräässä pankkialan yrityksessä

Opinnäytetyö

Syksy 2016

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketoiminnan kehittäminen; Projektien ja henkilöstön johtaminen

Tekijä: Marianna Rantala

Työn nimi: Esimiesviestinnän ongelma- ja kehityskohteet eräässä pankkialan yrityksessä

Ohjaaja: Saija Råttis

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 68

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää erään pankkialan yrityksen mahdolliset ongelmakohdat sekä kehityskohteet esimiesviestinnässä. Ensimmäisenä tavoitteena oli löytää erilaisia ongelma-kohtia, jotka tällä hetkellä esiintyy esimiesviestinnässä. Toisena tavoitteena oli löytää näille ilmenneille ongelmille ratkaisuja ja ideoida kehitysideoita, joita toimeksiantajayritys voisi hyödyntää omassa organisaatiossaan, ja sitä kautta parantaa omaa esimiesviestintäänsä.

Teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta eri osasta. Ensimmäisessä osassa kerrotaan yleisesti viestinnästä organisaatiossa. Siinä määritellään organisaation ja sisäisen viestinnän käsitteet sekä käydään läpi eri viestintäkanavia. Toinen osa muodostuu itse esimiesviestinnästä ja tutkimukseen valikoiduista teemoista. Näitä teemoja esimiesviestinnän lisäksi ovat keskusteleva johtaminen, strateginen viestintä, muutosviestintä ja johtoryhmän viestintä.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, joka toteutettiin pitämällä teemahaastattelut kohdeorganisaation kuudelle esimiehelle sekä lähettämällä kyselylomake kaikille työntekijöille. Näissä kyselylomakkeissa noudatettiin samoja teemoja kuin esimiesten haastatteluissa. Tutkimukseen haluttiin sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmat.

Tutkimuksessa selvisi, että sekä esimiehet että työntekijät näkevät esimiesviestinnässä jonkin verran puutteita ja kehittämisen varaa. Moni esimiehistä ja työntekijöistä toivoo, että esimiesviestintään sovittaisiin selkeät pelisäännöt, koska tutkimuksessa tuli ilmi, että viestinnän laatu vaihtelee riippuen konttorista. Viestintää pitäisi saada yhdenmukaistettua. Toimeksiantajayritys tarvitsee viestintäsuunnitelman, jossa määritellään toimintaperiaatteet eri esimiesviestinnän osa-alueille sekä vastuhenkilöt sen toteuttamiseen.

Avainsanat: esimiesviestintä, johtamisviestintä, keskusteleva johtaminen, strateginen viestintä, muutosviestintä

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Business Development; Management of Human Resources and Processes

Author: Marianna Rantala

Title of thesis: Problems and targets for development of managerial communication in a banking organization

Supervisor: Saija Råtts

Year: 2016

Number of pages: 68

Number of appendices: 1

The aim of this thesis was to find out problems and targets for development of managerial communication in a banking organization. The first goal was to discover different kinds of problems that currently occur in the organization's managerial communication. The second goal was to find solutions to these problems and to create some ideas how the organization could improve its own managerial communication.

The theoretical framework of this thesis consists of two parts. The first part is about communication in an organization in general. This part includes the concepts of organization and internal communication. It also contains different kinds of communicational channels. The second part consist of managerial communication and themes included in the study. In addition to managerial communication, these themes are interactive management, strategic communication, change management communication and communication of the Executive Board.

The study was carried out as qualitative. It was done by conducting semi-structured interviews among all the six managers and by sending a semi-structured questionnaire to all the employees. The themes in these questionnaires were the same as in the interviews of the managers. This way, it was possible to get both the employees' and the managers' perspectives.

Based on the results of the study, both the managers and the employees think that there are some flaws in managerial communication. Many of the managers and the employees would like to have some basic rules for managerial communication. The study showed that the quality of communication depends on the office. The communication should be more uniform. The organization needs a communication plan, which would define the principles for managerial communication and the people in charge.

Keywords: managerial communication, interactive management, strategic communication, change management communication

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
JOHDANTO	6
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	7
1.2 Opinnäytetyön rakenne	8
1.3 Toimeksiantajayritys.....	9
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	10
2.1 Yleisesti viestinnästä organisaatiossa.....	10
2.1.1 Organisaation eli työyhteisön määritelmä	11
2.1.2 Sisäinen viestintä	11
2.1.3 Viestintäkanavat.....	13
2.2 Esimiesviestintä	14
2.2.1 Hyvä esimiesviestintä	16
2.2.2 Keskusteleva johtaminen	19
2.2.3 Management- ja leadership-näkökulmat johtamisviestintään.....	20
2.2.4 Strateginen viestintä	21
2.2.5 Muutosviestintä	24
2.2.6 Johtoryhmän viestintä	27
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON ANALYYSI	29
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	29
3.2 Aineiston keruu	30
3.3 Aineiston analyysi	31
3.4 Tutkimuksen laatu	33
3.5 Tutkimuksen luotettavuus	33
4 TUTKIMUSTULOKSET	35
4.1 Esimiesten pohdintaa esimiesviestinnästä	35
4.2 Työntekijöiden pohdintaa esimiesviestinnästä	38
4.3 Esimiehet ja keskusteleva johtaminen	42
4.4 Työntekijät ja keskusteleva johtaminen.....	43

4.5	Esimiesten näkökulma strategisesta viestinnästä	44
4.6	Työntekijöiden näkökulma strategisesta viestinnästä.....	46
4.7	Esimiesten näkemys muutosviestinnästä.....	47
4.8	Työntekijöiden näkemys muutosviestinnästä	50
4.9	Esimiesten pohdintaa johtoryhmän viestinnästä	51
4.10	Työntekijöiden pohdintaa johtoryhmän viestinnästä	54
4.11	Vastauksien vertailua	55
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	59
	LÄHTEET	63
	LIITTEET	65

JOHDANTO

Juholin (2013, 23) toteaa, että organisaatioita ei voi olla olemassa ilman viestintää. Ainakin kolmen eri näkökulman kautta voidaan tarkastella yrityksen viestintää. Niistä yksi näkökulma on se, että viestintä on yrityksen johtamisen olennainen osa, jonka avulla hyödynnetään ja lisätään osaamista. Viestintää ja johtamista ei voida erottaa toisistaan, sillä juuri viestintään johtajat käyttävät suurimman osan ajastaan. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 8.)

Alaiset odottavat saavansa kaiken tiedon lähes kaikissa tilanteissa esimieheltään. Eri tutkimuksissa onkin havaittu, että esimiehen ajatellaan olevan organisaation tärkein tiedonlähde. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110.) Åberg (2000, 214–217) painottaa, että lähin esimies on merkittävässä asemassa sisäisessä viestinnässä. Työntekijät eivät välttämättä jaksakaan lukea henkilöstötiedotteita, mutta yleensä omaa esimiestä halutaan kuunnella työasioissa. Lähintä esimiestä pidetään oman yksikön edustajana muihin yksiköihin nähden. Oma esimies tuntee yleensä parhaiten oman yksikkönsä ja on täten parhain viestijä. Työntekijät pitävät omaa esimiestä tärkeimpänä tiedonlähteenä, kun kyseessä on omaa työtä koskevat asiat.

Åberg (2000, 108) korostaa, että työyhteisön arkisessa työssä esimiehen viestintävalmius nousee avainasemaan, sillä viestintä edesauttaa muutosta ja on täten merkittävä osa esimiestyötä. Salmisen (2014, 251–254) mukaan suomalaisissa yrityskulttuureissa johtamisviestintä ei ole saanut ansaitsemaansa arvostusta, vaan vastavuoroiseen ja aitoon vuorovaikutukseen suhtaudutaan yleensä negatiivisesti. Hän painottaa, että yritys ei kuitenkaan pysty saavuttamaan tavoittelemiaan tuloksiaan ilman tehokasta johtamisviestintää. Juholin (2009a, 153) kuitenkin näkee, että viestinnän merkitys johtamisessa ja muutostilanteissa on koko ajan noussut, ja sen kehittäminen on ottanut suuren roolin.

Smith ja Mounter (2005, 45–46) toteavat, että ideaali tilanne olisi, että sisäinen viestintä on esimiehen yksi tärkeimmistä vastuualueista. Todellisuudessa se ei heidän mukaansa valitettavasti aina ole näin. Esimiesten halu jättää aikaa ja resursseja sisäiselle viestinnälle on yleensä vähäinen, mikä vaikuttaa negatiivisesti yrityksen menestymiseen.

Esimiesviestintä on merkittävässä roolissa organisaation toiminnan ja kehityksen kannalta, minkä takia suomalaisten yritysten tulisi panostaa siihen aiempaa enemmän. Tämän vuoksi tämän opinnäytetyön aiheena on esimiesviestintä, ja toimeksiantajana toimii eräs pankkialan yritys. Tämä opinnäytetyö keskittyy esimiesviestintään ihmisten johtamisnäkökulmasta.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli löytää toimeksiantajayrityksen esimiesviestinnän mahdolliset ongelmat ja kehityskohteet. Tämä on ajankohtainen aihe, koska esimiesviestinnästä puhutaan paljon, ja sen merkitys yrityksen toiminnan kannalta on tärkeä. Åberg (2006, 204) korostaa, että ilman viestintää on mahdotonta johtaa, joten esimiesviestintä onkin johtamistyötä. Toimeksiantajayrityksessä viestintään on panostettu, mutta koska viestinnässä on toimeksiantajan mukaan aina jotain parannettavaa, yritys halusi kartoittaa esimiesviestinsä tilanteen.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli löytää mahdolliset ongelmakohdat esimiesviestinnässä. Näitä selvitettiin haastattelemalla esimiehiä sekä tekemällä kysely työntekijöille. Toisena tavoitteena oli alustavasti pohtia näihin esille tulleisiin ongelma-kohtiin mahdollisia kehitysideoita, joiden kautta toimeksiantajayritys voisi muokata esimiesviestintäänsä entistä tehokkaammaksi.

Tutkimuksessa otettiin mukaan sekä esimiesten että alaisten näkökulmat, koska ne voivat olla hyvinkin erilaiset. Asiat, jotka esimiehet näkevät toimiviksi eivät välttämättä ole yhtä toimivia alaisten näkökulmasta sekä toisinpäin. Juholin (2009, 92–98) tuo esille, että vaikka esimiehen rooli korostuu viestinnässä, on jokaisella työyhteisöön kuuluvalla jonkinlainen vastuu tiedonvaihdannasta. Jotta esimiesviestintä on onnistunutta, tarvitaan siihen sekä esimiesten että alaisten panostusta. Tätä tutkimusta varten tutkittiin sekä esimiesten että työntekijöiden näkemyksiä, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman kattava.

Opinnäytetyössä esiintyvät teemat ovat yleisesti esimiesviestintä, keskusteleva johtaminen, strateginen viestintä, muutosviestintä ja johtoryhmän viestintä. Nämä otettiin huomioon sekä esimiehille tehtävissä teemahaastattelussa että työntekijöille tehdyissä kyselyissä.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tässä opinnäytetyössä ensimmäinen luku on johdanto, jossa kerrotaan lyhyesti opinnäytetyön tavoitteet sekä miksi kyseinen aihe on valittu. Johdannossa myös kuvataan opinnäytetyön rakenne sekä esitellään lyhyesti hieman taustatietoja toimeksiantajayrityksestä.

Toinen luku pitää sisällään opinnäytetyön teoreettisen osuuden. Sen tarkoituksena on muodostaa kuva käsiteltävästä aiheesta ja olla tutkimuksen pohjana. Tässä luvussa käsitellään viestintää organisaatiossa yleisesti sekä pääaihetta eli esimiesviestintää. Ensimmäinen osio kertoo organisaatiosta, sisäisestä viestinnästä sekä eri viestintäkanavista. Toisessa osiossa määritellään esimiesviestinnän, keskustelevan johtamisen, strategisen viestinnän, muutosviestinnän sekä johtoryhmän viestinnän käsitteet. Siinä myös pohditaan, millaista on hyvä esimiesviestintä ja mitä eroja on management- ja leadership-näkökulmilla, kun tarkastellaan johtamisviestintää.

Kolmannessa luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmästä. Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kolmannessa luvussa myös kerrotaan enemmän aineiston keruusta ja analyysistä, sekä pohditaan tutkimuksen laatua ja luotettavuutta.

Neljännessä luvussa analysoidaan tutkimustuloksia. Vastaukset esitellään aina teemoittain. Teemat ovat seuraavassa järjestyksessä: esimiesviestintä, keskusteleva johtaminen, strateginen viestintä, muutosviestintä ja johtoryhmän viestintä. Jokainen teema käsitellään erikseen. Ensimmäiseksi on koottu esimiesten vastaukset, minkä jälkeen on tuotu esille työntekijöiden vastaukset samaisesta teemasta. Luvun lopussa on tehty vertailu, jossa katsotaan, onko esimiesten ja työntekijöiden vastauksien välillä joitakin eroja.

Viidennessä luvussa on koottu johtopäätökset tutkimuksesta esille tulleista asioista. Siinä pohditaan mahdollisia kehittämissideoita sekä mietitään, miten kohdeorganisaatio voisi hyödyntää tätä opinnäytetyötä oman esimiesviestinnän kehittämisessä. Tämän lisäksi viidennessä luvussa pohditaan, voisiko olla mahdollista tehdä jonkinlainen jatkotutkimus toimeksiantajayritykselle.

1.3 Toimeksiantajayritys

Toimeksiantajayritys eli kohdeorganisaatio on pankkialalla toimiva yritys, joka on fuusioitunut vuonna 2010. Tällöin neljä itsenäistä pankkia yhdistyi. Tämä yhdistynyt pankki on itsenäinen pankki, mutta se kuitenkin toimii osana suurempaa pankki-ryhmää. Kohdeorganisaatio koostuu yhteensä kahdeksasta eri aluekonttorista, ja asiakkaita on yhteensä yli 24 000. (Toimeksiantajayrityksen nettisivut [viitattu 16.5.2016].)

Fuusioitumisen jälkeen pankilla on yhä niin sanottuja pääkonttoreita, joissa toimivat eri esimiehet. Tämän vuoksi nyt onkin hyvä vaihe tutkia, mikä on esimiesviestinnän tilanne kohdeorganisaatiossa sekä eroavatko esimiesten viestintätavat toisistaan. Pankilla on johtoryhmä, johon kuuluu viisi esimiestä eri konttoreista sekä toimitusjohtaja. Toimeksiantajayritys toivoo, että tämän opinnäytetyön avulla löydettäisiin mahdollisia esimiesviestinnän kehityskohtia, joiden avulla saataisiin esimiesviestintä toimimaan entistä paremmin kohdeorganisaatiossa. (Toimeksiantajayritys 2016.)

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Viestintä on kolmivaiheinen prosessi: viestintää tulee ylhäältä alas, alhaalta ylös sekä saman tason sisällä (Smith & Mounter 2005, 155). Organisaatioissa viestitään yleensä kuitenkin ylhäältä alas (mts. 87). Viestintä on merkittävä johtamisen väline, koska johtaminen koostuu enimmäkseen viestinnästä (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12). Johdon ja viestinnän prosessit ovat melko erilaiset, mutta silti ne toimivat rinnakkain. Viestinnällä pyritään lisäämään asioiden merkityksien ymmärtämistä, kun taas johtamisella koetetaan sitouttaa henkilöstö tavoitteisiin ja päätöksiin sekä toimimaan niiden mukaisesti. (Juholin 2009a, 159.) Yritysjohdon kannattaa Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Rapon (s. 87–88) mukaan suunnitella viestintää samalla, kun suunnittelee liiketoimintaa, koska viestintä on tukena liiketoiminnalle. Juholin (2009b, 64) toteaa, että viestinnän voidaan ajatella olevan organisaation verenkierto ja hengitys.

Juholin (2013, 41) katsoo, että strateginen viestintä kaipaa koko ajan uusia vuorovaikutteisia toimintatapoja, koska strategia koskee kaikkia työntekijöitä tavalla tai toisella. Strategiaviestinnän tärkein tavoite on, että henkilöstö tulee tietoiseksi yrityksen strategiasta (Hämäläinen & Maula 2004, 76). Juholin (s. 196) korostaa johtoryhmän roolia viestinnässä, koska sen jäsenillä on yleensä ajantasaisin ja kattavin tieto kaikesta. Hänen mukaansa tämän vuoksi johtoryhmän yksi tärkeimmistä tehtävistä on saattaa oleellinen tieto koko organisaation tietoisuuteen sekä keskustella näistä tiedoista. Juholin (s. 204) myös painottaa esimiehen asemaa muutostilanteissa.

2.1 Yleisesti viestinnästä organisaatiossa

Tässä alaluvussa määritellään organisaation eli työyhteisön sekä sisäisen viestinnän käsitteet. Tämän lisäksi kuvaillaan eri viestintäkanavia, joita yrityksellä on käytössään. Tämän alaluvun tarkoituksena on olla tukena esimiesviestinnän teorialle. Åbergin (2006, 93) mukaan johtamisviestintä on yksi viestinnän erityismuoto. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä lähdettiin ensin kertomaan yleisesti viestinnästä.

2.1.1 Organisaation eli työyhteisön määritelmä

Åberg (2006, 50) määrittelee organisaation eli työyhteisön olevan ryhmä ihmisiä, jotka pyrkivät systemaattisesti samaan tavoitteeseen samalla säädellen käytössä olevia resursseja. Hän kuitenkin painottaa, että on aivan toinen asia, millaiseksi tämä työyhteisö koetaan. Juholinin (2009b, 44) mukaan työyhteisö muodostuu henkilöistä, jotka tekevät töitä vapaaehtoisesti odottaen saavansa siitä korvaukseksi palkan sekä mahdollisesti erilaisia muita etuja. Nämä henkilöt myös sitoutuvat organisaation strategiaan sekä yrittävät auttaa parhaansa mukaan organisaatiota menestymään.

Åbergin (2006, 51–52) mukaan organisaatio muodostuu henkilöistä, jotka antavat työyhteisön käyttöön oman työpanoksensa. Tällöin organisaatiolle on määritelty konkreettiset tavoitteet. Hänen mukaansa työyhteisöllä on siis yhteinen tavoite, jota sen kaikki jäsenet pyrkivät saavuttamaan yhdistäen voimavaransa ja työpanoksensa. Täten työyhteisö tuo jäsenellään etuja, sillä organisaation avulla saavutetaan myös omia tavoitteita sekä tyydytetään omia tarpeita. Åberg (s. 51–52) myös painottaa sitä, että työyhteisön kulttuuri syntyy sen tavoista toimia. Nämä tavat siirtyvät perimänä eteenpäin, mutta ne kuitenkin muokkautuvat aina vähän, kun työyhteisöön tulee uusia jäseniä tai kun puitteet muuttuvat. Hänen mukaansa kulttuuri kuvaa, millaisena työyhteisön tila nähdään. Hän mainitsee, että kulttuuri ei ole kuitenkaan pysyvä, mutta se yleensä muuttuu hyvin hitaasti.

2.1.2 Sisäinen viestintä

Viestinnästä on muodostunut Juholinin (2013, 22) mukaan tämänpäiväinen yleiskäsite, sillä nyky-yhteiskunta täyttyy eri viesteistä. Viestintä on toimintaa ihmisten välillä. Se on prosessi, jossa toisena osapuolena on viestin lähettäjä ja toisena viestin vastaanottaja. Molemmissa rooleissa voi olla joko yksi tai useampi henkilö. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11–12.) Lähettäjän tulee muotoilla viesti niin, että vastaanottaja pystyy ymmärtämään sen. Tämä on perusedellytys sille, että viestintä onnistuu, koska viestin vastaanottaja ei yleensä tiedä viestin lähettäjän alkuperäistä ajatusta. (Åberg 2002, 12–13.) Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (s. 11) toteavat, että kohderyhmän mukaan valikoituu sopiva tapa viestiä.

Honkalan (2013, 11–13) mukaan viestintä on yrityksessä läsnä päivittäin esimerkiksi neuvotteluiden, keskustelun ja johtamisen välityksellä. Hän luokittelee yrityksen viestinnän kahteen ryhmään eli sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä on viestintää työyhteisön sisällä eli esimerkiksi johdon ja työntekijöiden kesken tai työntekijöiden, toimintayksiköiden ja osastojen kesken. Ulkoinen viestintä on viestintää, joka tapahtuu yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Smith ja Mounter (2005, 16) korostavat, että melko yleistä on, että ulkoinen viestintä menee sisäisen viestinnän edelle, vaikkakin siihen sisäiseen viestintään haluttaisiinkin panostaa.

Yrityksen sisäiselle viestinnälle asetetaan yleensä monia periaatteita, joita voivat olla esimerkiksi luotettavuus, avoimuus, ajantasaisuus, nopeus, ymmärrettävyys ja vuorovaikutteisuus (Juholin 2013, 192–194). Näillä periaatteilla tähdätään siihen, että henkilöstö tietää kaiken oleellisen mahdollisimman nopeasti, ja asioista ollaan kartalla jo ennen kuin mitään tapahtuu. Myös halutaan painottaa, että tiedon välittäminen ei pelkästään riitä, vaan tarvitaan keskustelua, jonka avulla voidaan lisätä ymmärrystä. Nämä viestinnän periaatteet pitää kuitenkin konkretisoida. Niille täytyy luoda organisaation sisällä yhdessä kaikkien henkilöiden kanssa selvät sisällöt ja kriteerit.

Sisäisen viestinnän tavoitteet ovat tiedonkulku, vuorovaikutus sekä sitoutuminen (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106–107). Sisäisellä viestinnällä pyritään varmistamaan, että kaikilla henkilöillä on työn suorittamiseen vaadittava tieto. Sen avulla yritetään edistää hyvää ja keskustelevaa ilmapiiriä sekä saada henkilöstö ymmärtämään yrityksen strategia ja sitä kautta sitoutumaan organisaatioon. Åbergin (2006, 110) mukaan viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä vallitsee selkeä yhteys, sillä ne työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä sisäiseen viestintään, ovat myös tyytyväisempiä työhönsä. Tämän lisäksi hän myös painottaa, että viestintätyytyväisyydellä ja työmotivaatiolla voidaan havaita suora yhteys. Motivoituneempia ovat ne henkilöt, jotka ovat tyytyväisiä sisäiseen viestintään.

Kortetjärvi-Nurmen ym. (2008, 106) mukaan yrityksen sisällä yleensä ongelmana ei ole tiedon vähäisyys, vaan tietoa on liikaakin tarjolla. Tällöin tietoa ei välttämättä joko ehditä tai osata käyttää hyväksi. Juholin (2009a, 44) toteaa, että nykyaikana on

koko ajan yleistynyt sellainen ristiriitatilanne, että samaan aikaan on ylitarjontaa tiedosta sekä taas toisaalla valitetaan tiedon puutteesta. Vuorovaikutuksen merkitys on noussut, koska tällaisessa tiedon paljoudessa tärkeintä on Juholinin (s. 153) mukaan, että kaiken tiedon sijaan vain olennainen tieto on saatavilla, ja sen sisältö ymmärretään oikein.

Ennen viestintä oli yksisuuntaista, mutta nykyään sen ajatellaan olevan aidosti vastavuoroista sekä vastuullista, koska se on painottunut dialogiin eli vuoropuheluun. Dialogilla tarkoitetaan keskustelua, johon tuodaan nykyhetken tilanne, oleellinen tieto ja tuntuma. (Juholin 2010, 20–24.) Dialogi on siis sekä puhumista että kuuntelemista. Se antaa mahdollisuuden tuoda ilmi erilaisia mielipiteitä sekä myös mahdollisia tiedostamattomia asioita. Dialogissa ei ole tarkoituksena painostaa olemaan samaa mieltä vaan tuomaan esille eri näkökulmia.

2.1.3 Viestintäkanavat

Sanoma kulkee lähettäjältä vastaanottajalle jonkin kanavan kautta. Kanava on siis viestintäyhteys, ja se on terminä vakiintunut. Käsitettä viestin käytetään teknisistä kanavista, joita ovat esimerkiksi puhelin, verkko, televisio, radio, kirje ja sanomalehti. Kun käytetään teknisiä kanavia eli viestimiä, on kyseessä välitetty viestintä. (Åberg 2006, 91.)

Viestintää voi olla virallista tai spontaania, mutta myös jotain näiden kahden ääripään väliltä (Juholin 2013, 212). Viestinnän kolme perusmuotoa ovat kasvokkain tapahtuva viestintä, sähköinen viestintä ja painettu viestintä (Åberg 2000, 20). Organisaatioissa viestitään koko ajan ja monin eri tavoin (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 7). Eri viestintäkanavia ovat muun muassa esimies - alaiskeskustelut, kokoukset ja palaverit, verkostot, tiedotus-, koulutus-, toimitusjohtaja- ja muut tilaisuudet, sisäinen radio ja televisio, tiedotteet, sähköpostiviestit, intranet, ilmoitustaulu sekä tiedotuslehti (Kortetjärvi-Nurmi ym., 109–113).

Intranet on yrityksen sisäisen viestinnän kanava, jonka avulla helpotetaan tiedon siirtoa ja osaamista organisaatiossa (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 89). Intranettiin ei

ole pääsyä ulkopuolisilla. Intranet voi toimia yksisuuntaisena sähköisenä ilmoitus- tauluna, mutta parhaillaan se mahdollistaa vuorovaikutteisen keskustelun riippu- matta ajasta ja paikasta. (Juholin 2013, 216.) Kortetjärvi-Nurmen ym. (95–98) mu- kaan sähköpostiviestit voivat olla vuorovaikutteisia, sillä niiden avulla voidaan välit- tää muun muassa keskustelualoitteita ja reaktioita eri teksteihin, mutta ne eivät sovi henkilöstöhallinnon viestintään, jossa tarkoituksena on käsitellä monimutkaisia tai kielteisiä asioita. He painottavat, että sähköpostiviestit eivät saa korvata henkilökoh- taista keskustelua esimiehen ja alaisen välillä.

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 109) toteavat, että yrityksessä arvostetuin viestintäka- nava on henkilökohtainen keskustelu, jota eivät parhaimmatkaan viestintävälineet korvaa. Myös Juholinin (2013, 212) mukaan viestinnän ajatellaan olevan sitä pa- rempaa, mitä enemmän se koostuu kasvokkain tapahtuvasta vuoropuhelusta. Kor- tetjärvi-Nurmi ym. (s. 48) painottavat, että kasvokkain tapahtuva viestintä on tehok- kainta viestintää, mutta sitä täydennetään kirjallisilla viesteillä. Juholin (s. 47) tuo esille, että monikanavainen viestintä on yleistynyt monissa eri organisaatioissa viime vuosien aikana. Tämä on mahdollistanut sen, että saman informaation voi löytää monesta eri paikasta. Tällaisen käytännön on ajateltu tehostavan viestintää, mutta joissakin tapauksissa se on myös herättänyt hämmennystä tai jopa närkäs- tystä.

Juholin (2013, 214–215) korostaa fyysisen toimitilan merkitystä viestinnässä, koska suurin osa vuoropuhelusta tapahtuu siellä. Kuitenkin hajautetuissa organisaatioissa verkossa tapahtuvat palaverit ja kokoukset ovat osaltaan korvanneet niin sanottuja perinteisiä kokouksia. Verkkopalaverit ovat mahdollisia, vaikka henkilöt toimivat ha- jallaan eri yksiköissä. Tällöin ei olla riippuvaisia työntekijöiden olinpaikoista.

2.2 Esimiesviestintä

Åbergin (2006, 17) mukaan esimies ja alainen ovat käsitteinä vaikeita, koska niihin kytkeytyy valtasuhde. Hänen mukaansa esimies on ylempänä, kun taas alainen ni- mensäkin mukaan on hänen allaan. Åberg (s. 63–64) painottaa, että voidakseen olla johtaja, täytyy hänellä olla alaisia tai tiimi, jota hän johtaa saadakseen aikaan jonkin tuloksen. Esimies ei siis ole yksin, vaan määritelmän mukaan hän toimii aina

jossakin työyhteisössä. Näin ollen johtaminen on suunnan näyttämistä ja voimavarojen kohdentamista sekä myös johdattamista. Hämäläinen ja Maula (2004, 55) huomauttavat, että entisten käsitysten mukaan esimies oli enemmänkin alaisten ohjaaja ja jopa kontrolloija, mutta nykyään esimies nähdään työnhajajana, joka mahdollisuuksien mukaan auttaa työntekijää.

Esimiesviestintä eli johtamisviestintä koostuu Puron (2002, 13) mukaan jokapäiväiseen esimiestyöhön kuuluvista taidoista. Näitä ovat esimerkiksi työn organisointi, delegointi, koordinointi ja valvonta sekä alaisten kuunteleminen ja ymmärtäminen. Juholin (2009b, 188) korostaa, että viestintä on noussut näkyväksi asiaksi organisaatiossa. Hänen mukaansa johtamisen ja viestinnän välillä ei nähdä eroa, vaan monet ovat sitä mieltä, että niitä ei pystytä erottamaan toisistaan eikä se ole edes tarpeen.

Kortetjärvi-Nurmen ym. (2008, 103) mukaan viestintä on olennainen osa esimies- ja johtamistyötä. He näkevät, että johtamisviestinnän suurimpana tarkoituksena on viestiä liiketoiminnan strategiasta, missiosta, visiosta sekä arvoista niin yrityksen sisällä kuin sieltä ulospäinkin. Åberg (2000, 223) toteaa, että esimies voi pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden tietojen, käyttäytymisen ja asenteiden muuttumiseen viestinnän kautta. Täten johtamisviestintä ei ole erillinen osa, vaan se on osana jokaisen esimiehen jokapäiväistä työtä. Juholin (2013, 199) painottaa, että johtamisviestintä on vuorovaikutteista toimintaa, jossa johto saa työyhteisöstä vinkkejä johtamiseen yhteisen pohdiskelun ja keskustelun avulla.

Salminen (2014, 247–248) korostaa, että johtamisviestintä on johdon ja esimiesten harjoittamaa viestintää, jolla tähdätään organisaation johtamiseen. Hänen mukaansa johtamisviestintä ei kuitenkaan ole pelkästään puhetta ja kirjoitettuja viestejä, vaan laajemmin tarkasteltuna se sisältää myös organisaation viestintäjärjestelmien ja -ilmapiirin sekä vuorovaikutteisen kulttuurin johtamisen. Oikeastaan hänen mielestään voidaan sanoa, että johtamisviestintään kuuluu kaikki, mikä liittyy johdon ja esimiesten edellytyksiin auttaa henkilöstöä työskentelemään. Puron (2002, 16–17) mukaan esimiesviestintä on sitä, miten esimies ottaa huomioon niin liike-elämän vaatimukset kuin alaisten sosiaalisen ympäristön. Näin ollen esimiehen tulee viestiä mielekkäällä ja asiaankuuluvalla tavalla sekä olla ystävällinen ja helposti lähestyttävä, mutta tämän lisäksi esimiehen tulee valvoa, seurata ja kontrolloida.

Johtamisviestintä on johtamistyötä, jossa vastaanotetaan, tuotetaan ja jaetaan tietoa (Åberg 2006, 93). Siinä myös korostuvat työn suuntaaminen, organisointi ja valvonta sekä motivoinnin ja kannustamisen merkitys. Sillä voidaan vaikuttaa vuorovaikutukseen positiivisesti, mikä taasen luo yhteisöllisyyttä organisaation sisälle. Juholin (2009b, 186) korostaa, että johtajilta nykyään vaaditaan viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, sillä ilman viestintää ei voi johtaa. Juuti ja Rovio (2010, 33) tuovat esille, että johtaminen ei ole johtajan ominaisuuksissa, vaan se syntyy vuorovaikutuksesta. Juholin (s. 61) painottaa, että vuorovaikutusta tarvitaan, jotta voidaan saada aikaan jotain uutta.

Juholinin (2009b, 96–97) mukaan esimiestyössä olennaista on, että ajantasaista tietoa vaihdetaan. Tärkeää on, että esimies itse on se, joka ensimmäisenä kertoo alaisilleen, mikä tilanne on. Hän painottaa, että esimiehen tulee käsittää, että hänellä on etulyöntiasema työyhteisössä, sillä hänellä on ajallisesti, laadullisesti sekä määrällisesti enemmän tietoa kuin alaisilla. Kaikki tämä tieto vaatii esimieheltä jäsentämistä, jossa esimiehen tulee määritellä, mikä tieto on kiireellistä ja keille tieto tulee kohdentaa. Tämän vuoksi esimiesviestintä onkin tärkeä kokonaisuus. Juholinin (s. 96–97) mukaan ihanteellista on, että esimiesviestintä olisi kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Kuitenkaan aina tämä ei ole mahdollista, joten silloin käytetään esimerkiksi sähköpostia, puhelinta, intranettiä tai muita mahdollisia kanavia.

Puro (2002, 103) toteaa, että viestintätilanteen osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa, joka suuntaan ja jokaiseen läsnäolijaan. Tämän vuoksi muiden käytös vaikuttaa myös esimiesviestintään. Hänen mukaansa esimiehen olisi syytä ymmärtää se, että tämä on riippuvainen ympäristöstään. Hän myös painottaa, että alaisten toiminta vaikuttaa siihen, miten esimies viestii.

2.2.1 Hyvä esimiesviestintä

Juholin (2010, 147) korostaa, että johto- ja esimiestehtävissä työskenteleviltä henkilöiltä edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä motivoida, antaa palautetta ja luoda tilanteita avoimelle keskustelulle. Hänen mukaansa esimiehet toimivat yrityksissä valmentajina, jotka kykenevät viestimään niin, että strategia saadaan muuttumaan toiminnaksi. Åberg (2002, 15) on sitä mieltä, että hyvä esimies

saa alaiset sekä toimimaan haluamallaan tavalla että ajattelemaan omilla aivoillaan. Juholin (2009b, 94) toteaa, että esimiehet helposti sortuvat ajatteluun, että heidän tietämyksensä ei ole niin tärkeää tai että se ei kiinnosta muita. Åberg (2006, 94) painottaa, että esimiehen on kuitenkin syytä selvittää, paljonko omat alaiset tarvitsevat tietoa, koska ei voida olettaa, että kaikki työntekijät ottavat itse asioista selvää.

Juholin (2009b, 215) näkee, että kun organisaatiossa on jatkuva keskustelu- ja vuorovaikutusyhteys, esimiehen on helpompi ottaa puheeksi ajankohtaisia asioita työn ja tapaamisien yhteydessä. Tämä mahdollistaa parhaiten esimiesviestinnän toteutumisen, sillä tällöin viestintä on osana päivittäistä elämää eikä erillinen tapahtuma. Hänen mukaansa esimiesviestinnässä on tärkeää pitää puhe etenemisessä eli mitä tehdään huomenna, kuukauden päästä, ensi vuonna ja niin edelleen.

Puro (2002, 18) painottaa sitä, että tullakseen hyväksi puhujaksi, pitää osata kuunnella sekä keskittyä kuuntelemiseen vähintäänkin yhtä paljon kuin puhumiseen. Hänen mukaansa se, että on hyvä esiintyjä ja puhuja, ei automaattisesti tarkoita sitä, että olisi huono kuuntelija. Näin ajateltiin ennen, ja esimiehet keskittyivät enemmän vain antamaan käskyjä. Tällaista yksipuolista vuorovaikutusta ei varsinkaan nykypäivän työelämässä enää voida käyttää, koska ammatillisesti hyvin koulutetuissa työyhteisöissä tarvitaan enemmän esimiehiä, jotka ymmärtävät kuulemansa ja osaavat sanoa oikeassa paikassa oikean lauseen.

Smith ja Mounter (2005, 89) kertovat, että yli 50 prosenttia vuorovaikutuksesta on kuuntelua. Åberg (2006, 199) toteaa, että toimivan vuorovaikutuksen edellytyksenä onkin kyky kuunnella. Tällöin osapuolet syventyvät asiaan ja toisen mielipidettä arvostetaan. Tämän lisäksi vuorovaikutuksessa tärkeää on molemminpuolinen luottamus. Myös Salmisen (2014, 259) mukaan vuorovaikutuksessa merkittävään asemaan nousee aktiivisen kuuntelemisen taito, koska mitä paremmin toista kuuntelee, sen helpompi on viestiä juuri henkilön ajattelutavan ja ominaisuuksien mukaisesti. Juuti ja Rovio (2010, 56) korostavat, että kuunteleminen on merkittävä osa johtamista. Heidän mukaansa esimiehen tarvitsee harjoittaa kuuntelemista pystyäkseen keskustelemaan aidosti henkilöstön kanssa, koska tällä tavoin esimies voi saada selville oikean kuvan työilmapiirin tilasta sekä mahdollisista tyytymättömyyden tunteista.

Kuunteleminen on äänetöntä, mutta se on myös aktiivista, jos keskustelussa on aidosti läsnä (Piili 2006, 79). Puro (2002, 107) toteaa, että jotta vuorovaikutteinen viestintä voi oikeasti toimia, tulee sekä alaisen että esimiehen olla tilanteessa aidosti mukana. Juuti ja Rovio (2010, 31–32) korostavat, että vuorovaikutus ei saa olla teennäistä. He ovat sitä mieltä, että esimiehen on osoitettava, että hän kuuntelee ja on ymmärtänyt hänelle kerrotun asian. Salminen (2014, 260–261) painottaa, että vuorovaikutustilanteessa onkin tärkeää olla läsnä. Tämän vuoksi viisas esimies kehittää omaa läsnäolotaitoaan sekä kuuntelukykyään. Puro (s. 19) korostaa, että esimiehen ei kuitenkaan tarvitse myötäelää alaistensa elämää kaikissa asioissa, mutta kuunteleminen on kuitenkin hyvä työkalu esimiehelle päätöksiä tehdessä.

Salminen (2014, 262) toteaa, että esimiehen täytyy löytää sopiva tasapaino oman päättäväisyyden sekä muiden kuuntelemisen väliltä. Hänen mukaansa omaan päätökseen ei saa jäärpäisesti jäädä ja pakottaa työntekijät omaan tahtoonsa, vaan esimiehen tulee kuunnella henkilöstöään sekä ottaa huomioon muiden näkemykset päätöksiä tehdessään, sillä monesti alaiset tietävät käytännön asioista enemmän kuin esimies itse.

Spontaanit keskustelut esimiehen ja alaisen välillä ovat arkipäivää (Puro 2002, 18–19). Tämän vuoksi esimiehen onkin panostettava sekä kuuntelemisen että puhumisen taitoihin jokapäiväisen työskentelyn vuoksi. Henkilöstö yleensä arvostaakin enemmän esimiestä, joka osaa keskustella kuin hienoja puheita pitävää esimiestä.

Juholin (2010, 147) korostaa, että viestintäosaaminen on olennainen osa nykypäivän työelämän johtajuutta. Juuti ja Rovio (2010, 33) toteavat, että johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa, joten johtaminen ei ole johtajan mielessä tai ominaisuuksissa. Honkola (2013, 183) huomauttaa, että suurin osa johtamisesta on viestintää. Siihen kuuluvat sekä kirjallinen että suullinen viestintä. Hänen mukaansa on tärkeää, että esimiehet viestivät alaisilleen yrityksen tavoitteet ja että työntekijät voivat kertoa esimiehilleen omista tavoitteistaan, toiveistaan sekä mahdollisista ongelmistaan. Salminen (2014, 253) painottaa, että yksi tärkeimmistä asioista johtamisviestinnässä on, että esimies nauttii luottamusta työntekijöidensä keskuudessa.

2.2.2 Keskusteleva johtaminen

Juuti ja Rovio (2010, 25) toteavat, että yleisnimitys ihanteelliselle johtamiselle on keskusteleva johtaminen, joka on perua Suomen yhteiskunnassa dominoivista demokraattisista arvoista ja uskomuksista. Heidän mukaansa länsimaiden kansalaisista suurin osa on hyväksynyt ja omaksunut tällaiset demokraattiset ihanteet. He korostavat, että koska keskusteleva johtaminen yhdistää henkilöitä toimimaan yhteisten päämäärien eteen, se nähdään länsimaissa tuloksellisena johtamisena. He mainitsevat, että nämä demokraattiset ihanteet on omaksuttu esimiesten toimesta, mutta niitä ei kuitenkaan oteta johtamiseen mukaan.

Smithin ja Mounterin (2005, 12) mukaan organisaation sisällä tapahtuva viestintä on sellainen asia, jonka esimiehet luulevat osaavansa, koska he puhuvat omille työntekijöilleen. Juuti ja Rovio (2010, 32) painottavat, että keskustelevässä johtamisessa johtamistilanne on esimiehen ja työntekijän yhteinen tuotos. Heillä molemmilla on omat uskomuksensa, joita he tuovat esille vuorovaikutustilanteessa. Tämä muovaa molempien näkemyksiä siitä, mikä on ongelma ja mikä taasen ratkaisu. Juuti ja Rovio (mts. 32) korostavat, että esimies ei voi tietää toisen ajatuksia, mutta hän voi kiinnittää huomiota keskustelutilanteessa, mitä merkityksiä toinen tuo puheessaan esiin. Heidän mukaansa esimies voi yrittää vaikuttaa toiseen ihmiseen muuttamalla omaa käyttäytymistä, mutta hän ei voi muuttaa toista ihmistä tai tämän käyttäytymistä. He myös painottavat, että viisas esimies ymmärtää, ettei hän voi omata kaikkea tarvittavaa tietoa ongelman ratkaisemiseksi. Hänen on siis käsitettävä, että hänen kanssaan keskusteleva henkilö voi tietää paljon enemmän keskusteltavasta aiheesta kuin hän itse.

Laadukas vuorovaikutus kannattaa, koska tällöin esimies ja keskustelun toinen osapuoli voivat yhdistää voimavaransa ja osaamisensa tarkastellakseen ongelmaa. Näin ollen on helpompi löytää ratkaisu asiaan. (Juuti & Rovio 2010, 32.) Piilin (2006, 70–71) mukaan viestintä ja vuorovaikutus ovat onnistuneen johtamisen avaimia. Hän painottaa, että esimiehen kuuluu varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on tasa-
puoliset edellytykset osallistua kaikkia osapuolia arvostavaan keskusteluun sekä olla osa yhteishenkeä. Hän mainitsee, että vuorovaikutus on keino työyhteisön hyvän ilmapiirin luomiseen sekä avoimen kommunikaation ylläpitoon. Puro (2002, 103) näkee, että vuorovaikutuksen tarkoituksena on edistää päivittäistä toimintaa

työyhteisössä. Åberg (2006, 93) toteaa, että vuorovaikutus on merkittävä asia, koska se luo yhteisöllisyyttä, joka on tärkeä asia organisaation toiminnan kannalta. Myös Smith ja Mounter (2005, 13) korostavat vuorovaikutuksen merkitystä viestinnässä.

Juholin (2013, 394) toteaa, että kun jaetaan tietoa, ideoita, ymmärrystä ja kysymyksiä yhdessä, voidaan puhua vuorovaikutteisesta toiminnasta. Puro (2002, 102) näkee, että vuorovaikutteisuus viestintätilanteissa on käytännössä sitä, että kaikilla henkilöillä, jotka osallistuvat viestintätilanteeseen, on samanlainen mahdollisuus vaikuttaa toisiinsa. Hänen mukaansa puhuminen ja kuunteleminen ovat tällöin sopivassa tasapainossa. Hän myös painottaa, että jotta viestintätilanteet ovat aidosti vuorovaikutteisia, tulee läsnäolijoiden määrä olla sopiva ja kaikille osallistujille tarjotaan tasapuolinen mahdollisuus olla mukana keskustelussa.

2.2.3 Management- ja leadership-näkökulmat johtamisviestintään

Åbergin (2006, 94) mukaan johtamisviestintää voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, jotka ovat management eli asioiden johtaminen ja leadership eli ihmisten johtaminen. Hän toteaa, että management-näkökulmasta tarkastellessa johtaminen on asioiden järjestelyä. Tähän viestintään kuuluu suunnitteluun ja suunnan näyttämiseen, delegoivaan ja koordinoivaan sekä tulokseen ja kehitykseen liittyvä viestintä. Leadership-näkökulman mukaan johtaminen on ihmisten johdattamista. Tässä korostetaan vuorovaikutteisuutta sekä motivoivaa ja aikaansaavaa viestintää.

Ihmisten johtamisessa jalustalle nostetaan esimiestaidot, johtamistyyli sekä vallan käyttö vastuullisesti (Åberg 2006, 73). Järvinen (2005, 90) toteaa, että esimiehen hyviä ihmissuhdetaitoja korostetaan aina silloin, kun puhutaan ihmisten johtamisesta. Juuti ja Rovio (2010, 25) huomauttavat, että esimiehet yleensä itse näkevät olevansa ihmisten johtajia, mutta muut henkilöt taasen useimmiten määrittelevät heidät asioiden johtajiksi.

Juuti ja Rovio (2010, 25–27) tuovat esille, että nykyorganisaatioiden johtamiseen ei kannata käyttää asioiden johtamista, koska se ei ole tasapainossa yhteiskunnan

demokraattisten ihanteiden kanssa. Heidän mukaansa asioiden johtamisen ongelmat ovat selvillä, ja sille on löydetty korvaava malli eli ihmisten johtaminen, joka on kuitenkin edelleen vähäisessä käytössä. He näkevät, että ihmisten johtaja innostaa ja kerää vapaaehtoisia ajamiinsa hankkeisiin. Ihmisten johtajan joukossa olevat henkilöt kannattavat tämän edustamaa asiaa, kun taas asioiden johtajaa totellaan sen vuoksi, että on pakko. Kun ihmisten johtamista sovelletaan, organisaatioissa lisääntyy inspiraatio ja innostus. He painottavat, että työ ei ole enää niinkään rasite, vaan organisaatiosta tulee paikka, jossa aidosti halutaan työskennellä. Ihmiset haluavat olla osa organisaatiota, jonka tarkoituksena on tehdä oloista entistä paremmat.

2.2.4 Strateginen viestintä

Juholin (2009a, 69) toteaa, että strategia ohjaa toimintaa sekä on näkyvillä kaikessa tekemisessä. Hänen mukaansa se voidaan ajatella olevan yrityksen niin sanottu punainen lanka. Juholin (2009b, 112) korostaa, että organisaatiolla voi olla ainoastaan yksi suunta, johon se tähtää, ja kaikkien organisaation jäsenten tulee tietää tämä suunta.

Puro (2002, 146) toteaa, että strategian onnistumiseen vaikuttaa, kuinka strategia toteutuu henkilöstön keskuudessa. Strategia ei saa siis jäädä ylimmän johdon ja esimiesten väliseksi asiaksi, vaan se tulee tuoda osaksi työyhteisön päivittäistä toimintaa. Salmisen (2014, 102–103) mukaan hyvässä strategiaprosessissa ylin johto ottaa mukaan sekä esimiehet että koko muun henkilöstön. Tällä tavoin henkilöstö saadaan sitoutumaan ja ymmärtämään strategia paremmin, jolloin strategian jalkauttaminen on helpompaa. Hämäläinen ja Maula (2004, 33) korostavat, että strategia ei voi ohjata toimintaa, jollei työntekijät tiedä mikä se on tai jos he näkevät sen eri tavoin. Tämän vuoksi on tärkeää, että strategia on selvä ja siitä viestitään niin hyvin, että eri henkilöt ymmärtävät sen samalla tavalla.

Johtamisen ja viestinnän välillä on se ero, että johtamisella työntekijät voidaan saada toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen, kun taas viestinnällä on tarkoitus luoda ymmärrys siitä, miten organisaatio toimii ja mitkä ovat sen tavoitteet. Strategiaviestinnässä nämä kaksi asiaa kulkevat limittäin, koska siinä tarkoituksena on

taata tavoitteellinen työnteko yhteisiä määränpäitä kohti ja näin ollen saada organisaatio menestymään. (Hämäläinen & Maula 2004, 32.)

Hämäläinen ja Maula (2004, 36–38) toteavat, että strategiaviestinnällä on tarkoitus perustella henkilöstölle strategiset valinnat. Se myös antaa mahdollisuuden kysyä ja keskustella organisaation strategiasta. He korostavat, että strategiaviestinnän tulisi olla avointa ja tukea asiallista keskustelua. Sen tarkoituksena ei siis ole vaimentaa mahdollisia soraääniä, vaan niille annetaan arvoa. Heidän mukaansa strategiaviestinnän yksi tärkeimmistä tavoitteista on, että työyhteisö hyväksyy strategian. Hämäläinen ja Maula (s. 60) kokevat, että strategiaviestinnän tulee olla avointa myös silloin, kun käsitellään vaikeita asioita.

Juholin (2009b, 112) toteaa, että työyhteisön johtamiseen ja tehokkuuteen pyritään vaikuttamaan strategisella viestinnällä. Hänen mukaansa strategia vaatii erittäin paljon keskustelua ja pohdintaa, koska se on niin merkittävä asia organisaatiolle. Strategiaviestinnällä voidaan edesauttaa henkilöstöä ymmärtämään, miten strategia näkyy ja toteutuu arjen työssä (Hämäläinen & Maula 2004, 40). Järvinen (2005, 22) huomauttaa, ettei ole itsestään selvää, että kaikki työntekijät tietävät, miksi he edes ovat töissä. Tämän vuoksi hänen mielestään onkin tärkeää, että esimies viestii alaisilleen heidän perustehtävänsä ja tuo ilmi organisaation strategian. Juholin (s. 103) pohtii, että kaikki joutuvat varmasti joskus tilanteeseen, jossa kysytään omasta työpaikasta ja sen toimialasta. Tällöin kysymyksissä yleensä viitataan strategiaan. Hänen mukaansa tärkeää on, että jokainen työntekijä osaisi sanoa muutamalla selkeällä virkkeellä, miksi yritys on oikein olemassa ja mihin se tähtää. Tällöin työyhteisön ydintehtävät on sisäistetty hyvin. Juholin (s. 117) korostaa, että strategian pääsisältö tulee muotoilla niin, että se on helposti ymmärrettävissä ja muistettavissa.

Strategiaviestintä koostuu kolmesta eri osa-alueesta, jotka ovat strategian sisällöstä viestiminen, strategian toteuttamista tukeva viestintä, sekä strategiaprosessista viestiminen (Hämäläinen & Maula 2004, 28). Strategian sisällöstä viestimisellä luodaan ja toimeenpannaan strategiaa. Strategian toteuttamista tukeva viestintä on päivittäistä viestintää, jolla edesautetaan työtehtävien suorittamista sekä kehitetään jokapäiväistä toimintaa strategian mukaisesti. Strategiaprosessista viestiminen taas pitää sisällään muun muassa viestimisen strategian laatimisen ja toimeenpanon käytännöistä ja prosesseista sekä niihin kuuluvista vastuista ja aikatauluista.

Hämäläinen ja Maula (2004, 22) korostavat, että strategiaviestinnässä on tärkeää määritellä henkilöstölle, kuinka strategian pääteemat käytännössä vaikuttavat päivittäiseen toimintaan. Tämän vuoksi strategiaviestintä voidaan suunnitella kohde-ryhmän mukaan. Heidän mukaansa strategian hahmottamiseen voidaan antaa käytännön esimerkkejä, joiden avulla jokainen työntekijä pystyy itse edesauttaa strategian toteutumista. He painottavat, että kaksisuuntainen viestintä on erittäin tärkeää strategian ymmärtämisessä, koska se mahdollistaa kyselyn, palautteen annon ja avoimen keskustelun. Hämäläinen ja Maula (s. 68) toteavat, että strategiaviestinnässä siis otetaan huomioon muun muassa, mitä eri kohderyhmiä on ja miten viestinnän sisältö muotoillaan. Tämän lisäksi huomioidaan eri viestintäkanavien käyttö sekä kuka toimii viestijänä.

Parhaimmillaan strategiaviestintä on silloin, kun se auttaa työntekijöitä heidän jokapäiväisessä työssään. Strategiaviestinnässä ei ole kyse pelkästään tiedottamisesta, vaan tarvitaan kaksisuuntaista viestintää, mikäli strategiaa halutaan soveltaa. Esimerkkejä kaksisuuntaisesta viestinnästä ovat muun muassa kehityskeskustelut, tiimipalaverit sekä muut foorumit, joissa strategia on läsnä henkilöstön arkeissa. Virheitä vältetään paremmin, kun työntekijät ymmärtävät ja osaavat soveltaa strategiaa arkipäivän työssään. (Hämäläinen & Maula 2004, 41.)

Hämäläinen ja Maula (2004, 29) näkevät, että strategiaviestinnässä vastuu on johdolla ja esimiehillä, jotka näyttävät myös esimerkkiä koko organisaatiolle. Salmisen (2014, 102) mukaan esimiesten on tunnettava strategia ja sen tausta perusteellisesti pystyäkseen noudattamaan strategisia linjauksia jokapäiväisessä johtamistyössään. Hämäläinen ja Maula (s. 107–109) painottavat, että organisaation strategia harvoin koskettaa sellaisenaan koko henkilöstöä, minkä vuoksi esimiehen tuleekin toimia eräänlaisena tulkkina eli kääntää strategia oman ryhmänsä kielelle.

Kun johdon ja työntekijöiden välillä käydään jatkuvaa aitoa dialogia strategiasta, on kyseessä vuorovaikutteinen strategiaviestintä. Tällainen vuoropuhelu edesauttaa niin strategian suunnittelua, jalkauttamista kuin kehittämistäkin. Kuitenkin melko perinteistä on vieläkin, että johdon ja henkilöstön väliltä puuttuu aito vuorovaikutus strategiaviestinnässä. Tämä vaikeuttaa strategian toteutumista, jolloin henkilöstö ei pääse mukaan strategiatyöhön eikä täten välttämättä ymmärrä strategiaa niin hyvin. (Hämäläinen & Maula 2004, 56–58).

Hämäläinen ja Maula (2004, 31–32) korostavat, että strategiaviestinnän merkitys on suuri, koska sen avulla voidaan auttaa henkilöstöä ymmärtämään oman työn tärkeys sekä hyväksymään ja sitoutumaan että soveltamaan strategiaa käytännössä. He mainitsevat, että strategiaviestinnässä tulee kuitenkin muistaa, että kaikki tiedot strategiasta eivät ole olennaisia kaikille. Hämäläisen ja Maulan (s. 47) mukaan tärkeää on aina muistaa, että strategiaviestintä ei ole organisaation irrallinen hanke, vaan se on osa suurempaa kokonaisuutta.

2.2.5 Muutosviestintä

Juholin (2009a, 53) toteaa, että viestinnän merkitys kasvaa varsinkin silloin, kun yrityksen sisällä tapahtuu muutoksia. Juholin (2013, 388–391) korostaa, että muutosta ei tehdä hovin vuoksi, vaan sillä aina tavoitellaan jotain parannusta johonkin pidemmällä aikavälillä. Hän myös näkee, että viestintä on välttämätöntä muutostilanteissa, koska ilman sitä ei muutos ole mahdollinen. Salmisen (2014, 303) mukaan esimiehen työssä muutoksen johtaminen on keskeisessä roolissa. Juholin (2009a, 325) painottaa, että muutostilanteessa johdon ja esimiehen asema on ensiarvoinen, koska he näyttävät omalla esimerkillään sitoutumistaan muutokseen, ja ovat näin ollen edelläkävijöitä.

Juholin (2009a, 320–323) toteaa, että muutosviestintä on osa johtamista sekä strategista viestintää, mutta siitä puhutaan nykyään omana viestinnän ryhmänä. Hänen mukaansa muutosviestinnällä pyritään kertomaan henkilöstölle, millainen muutos on sekä kuvailla muutoksen tavoitteet ja syyt. Myös muutoksen tuomat haasteet on hyvä ottaa esille. Hän korostaa, että henkilöstö täytyy pitää ajan tasalla muutosprosessissa, ja päivittäisiin kysymyksiin tulee antaa tilaa. Hyvän vuorovaikutuksen kautta työntekijöiden asiantuntemus pystytään hyödyntämään tehdessä muutokseen liittyviä päätöksiä. Hän näkee, että henkilöstön tiedon tarve kasvaa yleensä muutostilanteissa, minkä vuoksi muutosviestintä onkin merkittävä viestinnän laji.

Piili (2006, 132–134) painottaa, että muutoksessa hyvä johtaminen nousee merkittäväksi tekijäksi. Parhainta muutosviestintää on hänen mukaan se, että henkilöstö otetaan mukaan jo muutoksen suunnitteluvaiheeseen. Näin työntekijät saavat mahdollisuuden vaikuttaa muutokseen ja täten sitoutuvat siihen paremmin. Hän myös

korostaa, että muutosprosessissa on tärkeää, että esimies viestii, motivoi, tukee, ymmärtää ja ohjaa henkilöstöä.

Juholin (2013, 328) näkee, että muutos voidaan kokea joko miellyttävänä tai ahdistavana kokemuksena. Hänen mukaansa viestinnällä voidaan vaikuttaa paljon siihen, miten muutos otetaan vastaan. Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 107–108) toteavat, että muutosviestinnässä tavoitteina ovat muutoksesta aiheutuvien toiminnallisten ongelmien minimointi, työmotivaation ylläpitäminen, muutoksen toteuttaminen organisaation arvot huomioon ottaen sekä henkilöstön ymmärryksen lisääminen muutostilanteeseen liittyen. He myös korostavat, että muutosviestinnässä nopeus, rehellisyys ja avoimuus ovat merkittävässä roolissa. Näillä pystytään minimoimaan muutoksesta syntyvää epävarmuutta. He näkevät, että muutostilanteissa viestintää tarvitaan aina enemmän kuin yleensä. Tämän vuoksi jatkuva vuorovaikutus sekä tiedonvirta ovat tärkeässä asemassa. Juholin (s. 408–409) painottaa, että muutosviestinnässä vaaditaan enemmän kasvokkain tapahtuvaa viestintää kuin arkipäiväisessä viestinnässä. Hänen mukaansa on myös tärkeää huomioida ajankohta eli milloin on oikea aika keskustella mistäkin asiasta.

Alaisille tulee selvittää, mitä muutos käytännössä tarkoittaa työyhteisölle sekä työntekijöille itselleen. Myös pitää tuoda ilmi muun muassa se seikka, miksi muutos on tarpeellinen tai jopa välttämätön. On muistettava tuoda esille muutoksen positiiviset seuraukset, sekä miten esimies ja muu johto ovat työntekijöiden tukena muutoksessa. (Salminen 2014, 310.) Juholinin (2013, 389) mukaan henkilön on helpompi ymmärtää ja jopa hyväksyä muutoksia, kun hän näkee selkeän yhteyden oman toiminnan ja yrityksen menestymisen välillä.

Piili (2006, 132–134) toteaa, että nykypäivän työelämässä on harvoin enää mitään pysyvää. Siitä kertoo se, että pysyvin asia taitaa olla tällä hetkellä muutos, jota pidetään useimmiten tarpeellisena. Hän huomauttaa, että työntekijöille muutos voi kuitenkin aiheuttaa väsymystä, stressiä, turvattomuuden ja epätietoisuuden tunnetta, mutta taas toisaalta se voi mahdollistaa uusiutumisen ja kasvamisen. Hän myös mainitsee, että muutosvastarinta on tuttu ilmiö eri organisaatioissa, joissa muutoksia tehdään. Juholin (2013, 390) pohtii, että muutosvastarinta ei välttämättä ole huono asia, koska sitä kautta nousee pinnalle oleellisia asioita, jotka tulee huomioida päätöksiä tehtäessä. Hän myös kokee, että jos muutostilanteessa ei tule

esille minkäänlaisia kommentteja, organisaatiolla ei ole kykyä keskusteluun ja vuorovaikutukseen.

Aarnikoivu (2008, 168) toteaa, että jatkuvalla muutosviestinnällä voidaan saada käännettyä muutosvastarinta muutoksen hyväksymiseen. Tällä jatkuvalla muutosviestinnällä tarkoitetaan sitä, että tiedotetaan silloinkin, vaikka mitään uutta kerrottavaa ei ole. Hänen mukaansa on myös tärkeää, että muutosviestintä on mahdollisimman avointa, sillä näin pystytään estämään huhujen syntyminen. Hän huomauttaa, että johdon kannattaa tuoda esiin sekin seikka, jos jostain asiasta ei voi vielä kertoa. Myös olisi hyvä tuoda ilmi syy siihen, miksei asiasta voi vielä puhua.

Muutostilanteessa tulee tarkkaan pohtia viestinnän sisältö, koska organisaatio voi herkästi hukkaa liikaa tietoon (Juholin 2013, 406–407). Tämän vuoksi tulee miettiä, mitä sanotaan ja mitä korostetaan, jotta syntyisi mahdollisimman paljon ymmärrystä sekä heräisi myös kysymyksiä, mutta lopulta alettaisiin toimia. Muutostilanteissa eniten kiinnostavat seikat vaihtelevat eri ajankohtina. Esimerkiksi aluksi jokainen on kiinnostunut vain, kuinka muutos vaikuttaa omaan työhön. Juholinin (s. 394) mukaan muutoksista keskusteltaessa tulee tarkkailla, kuinka valmis organisaatio on ottamaan vastaan muutoksen. Myös asiat, joiden työstämiseen tarvitaan enemmän aikaa, tulee ottaa huomioon.

Juholin (2013, 395-396) korostaa, että muutostilanteissa johdon asema on keskeinen ja jopa kriittinen, koska johdon odotetaan ennakoivan ja luovan eri menetelmiä, joiden avulla päästään eteenpäin. Hänen mukaansa ratkaisevassa asemassa on johdon tyyli ja tapa käsitellä muutoksia eli käsitelläänkö muutokset pelkästään ilmoittamalla vai otetaanko ihmisiä mukaan ratkomaan ongelmia. Hän huomauttaa, että viestintä ei ole ratkaisu kaikkiin ongelmiin, mutta sen avulla voidaan niitä huomattavasti vähentää. Välttämättä hyvä viestintäkään ei riitä, vaan ihmiset tuntevat olonsa hyvin epämukavaksi muutostilanteissa. Hän painottaa, että tärkeää on kuitenkin tarjota mahdollisuus tuoda omat huolet ja näkemykset esille sekä antaa mahdollisuus vaikuttaa.

Juholin (2009b, 132–133) kokee, että muutosviestinnän yksi suurimpia riskejä on, että se on epäuskottavaa. Hänen mukaansa johtajat voivat puheessaan käyttää termejä ja fraaseja, joita on vaikea ymmärtää. Myös se lisää epäuskottavuutta, jos

kaikki johtajat puhuvat sanatarkasti samalla tavalla. Hän painottaa, että muutosviestinnässä on tärkeää, että puhutaan selkeästi, luonnollisella kielellä. Muutosviestintään tarvitaan myös konkreettista näkökulmaa eli vastataan kysymyksiin miksi, mitä ja miten. Hän korostaa, että muutoksessa esimiehet ovat avainasemassa, joten omalla esimerkillään he voivat johtaa muutosta positiivisempaan suuntaan. Aarnikoivu (2008, 169) näkee, että muutosviestinnässä tärkeässä roolissa on myös, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus keskustella muutoksesta esimiehen kanssa. Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 48) ovat sitä mieltä, että yleensä esimiehen henkilökohtainen viestintä on paras lääke henkilöstön tiedonjanoon muutostilanteissa.

Puro (2002, 31) toteaa, että muutostilanteissa voi olla hyvä antaa esimerkkejä tilanteista, joissa muutos on onnistunut. Nämä esimerkit pitää olla käytännönläheisiä, jotta ne auttavat henkilöstöä ymmärtämään muutoksen positiivisia puolia. Salminen (2014, 313) huomauttaa, että muutoksen ymmärtämistä auttaa myös yleensä, että se kohdataan yhdessä muiden ryhmän jäsenten kanssa. Piili (2006, 19) kokee, että nykypäivän työelämässä pelkkä komentelu ei riitä, vaan henkilöstöä pystytään motivoimaan muutoksiin jakamalla tietoa. Hän korostaakin, että muutosta tulisi johtaa vuorovaikutuksen kautta sekä valmentajan ottein.

2.2.6 Johtoryhmän viestintä

Juholin (2009a, 157) korostaa, että johtoryhmän keskeisin tehtävä on tuoda koko organisaation tietoon strategisesti merkittävät asiat sekä antaa mahdollisuuden keskustella niistä. Juholin (2009b, 188) jakaa karkeasti johtoryhmän viestinnän kahteen osaan: informointiin päätöksistä ja päätöksenteon prosessista sekä kuuntelemiseen, keskustelemiseen ja vuoropuheluun eri tahojen kanssa kuten organisaation ja sidosryhmien.

Juholin (2009b, 193) painottaa, että johtoryhmän viestinnän tulee olla suunnitelmallista, joten sen tulee asettaa selkeät tavoitteet. Hänen mukaansa on tärkeää, että esimerkiksi johtoryhmän kokoontumisen jälkeen lähetetään selkeät, ymmärrettävät viestit, jotka kattavasti tavoittavat koko henkilöstön. Tällä tavoin pyritään varmistamaan, että koko organisaatio on vastaanottanut viestin ja ymmärtänyt sen suurin piirtein samalla tavalla.

Johtoryhmän viestittämisessä tärkeitä osa-alueita ovat tiedottaminen, reagointi ja vastaaminen, kuunteleminen ja kuuleminen, muodollinen ja vapaamuotoinen keskusteleminen sekä palaute (Juholin 2009b, 195). Tiedottamiseen kuuluu päätöksistä ja sen vaikuttamisesta informointi välittömästi kaikille. Johtoryhmän tulee reagoida ja vastata organisaation sisällä tai ulkopuolella käytävään keskusteluun. Työyhteisön jäseniä tulee kuunnella ja kuulla sekä pitää pystyä keskustelemaan niin muodollisesti kuin vapaamuotoisesti työyhteisön sisällä. Johtoryhmä antaa palautetta niille henkilöille, jotka ovat tuoneet esille ehdotuksia ja näkemyksiään.

Juholin (2009b, 187–193) tuo esille, että johtoryhmän viestintää yleensä kyseenalaistetaan, sillä monet tuntevat, että johtoryhmä pimittää jotain tärkeää tietoa. Hän kokee, että johtoryhmän viestintään kohdistuu usein erittäin suuria odotuksia, sillä sen jäsenillä on hallussaan eniten tietoa työyhteisöstä ja sen toimintatavoista. Johdolla täytyy olla enemmän informaatiota kuin muilla, mutta se miten johto käsittelee ja jakaa tietoa, nousee hänen näkemyksensä mukaan merkittävään asemaan. Johtajilta vaaditaan johdonmukaisuutta eli eri esimiesten suusta tulee samantapaista sisältöä. Juholin (2009a, 93) painottaa, että viestintä tulee osaksi päätöksentekoa ja johtamista, kun viestintää johdetaan johtoryhmästä päin, ja viestinnästä vastaava on johtoryhmän jäsen.

Johtoryhmän viestinnässä löytyy joitakin ristiriitoja, sillä kaikki johtoryhmässä käytävät asiat eivät ole julkisia (Juholin 2013, 197). Jotkin keskustelut täytyvät jäädä pelkästään johtoryhmän sisälle. Joskus myös päätetyistä asioista ei voida täysin kertoa kaikkea, koska se voi olla haitallista yritykselle kilpailullisista syistä. Myös ajankohdan kanssa pitää olla tarkkana, eli pitääkö päätökset julkistaa heti vai täytyykö odottaa johonkin ajankohtaan asti. Näiden eri ristiriitatilanteiden vuoksi johtoryhmän olisi hyvä määritellä, miten se viestii. Johtoryhmän tulisi luoda selkeät perustat, minkälaiset asiat ovat julkisia sekä minkälaisen asioiden kohdalla tulee käyttää harkintaa. Johtoryhmä voi myös määrittää työyhteisöön luodun vuorovaikutteisuuden ja keskustelun asteen yleisellä tasolla.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON ANALYYSI

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tutkimusmenetelmästä sekä aineiston keruusta ja analysoinnista. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineistoa kerättiin sekä teemahaastatteluiden että kyselylomakkeiden avulla, ja sitä analysoitiin teemojen kautta. Tässä luvussa pohditaan myös tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen liittyviä seikkoja sekä miten ne on otettu huomioon tätä tutkimusta tehdessä. Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esiin tutkimuksessa käytetyn toteutustavan teoriaa.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmiä ovat kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä sekä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä (Vilka 2015, 66). Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla tutkitaan yksittäistapausta, kun taas määrällisen tutkimusmenetelmän avulla tutkitaan tapausten joukkoa (Kananen 2008, 25). Vilka (2015, 66–67) kuvailee, että kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään saavuttamaan numeraalista tietoa eli siinä voidaan kuvata esimerkiksi, kuinka paljon jokin asia on muuttunut tai kuinka paljon toisella asialla on vaikutus toiseen. Kananen (2008, 24) kertoo, että kvalitatiivisen tutkimuksessa tarkoituksena on kuvata, ymmärtää sekä tulkita jotakin ilmiötä. Vilka (2015, 67) tähdentää, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä selittämään kaikkien yksilöiden toimintaa, vaan siinä otetaan huomioon sekä samankaltaisuudet että poikkeavuudet.

Tähän opinnäytetyöhön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, koska kohteena on yksittäistapaus, jossa selvitetään esimiesviestinnän laatua ja mahdollisia kehittämiskohteita. On tärkeää ottaa selvää, millainen esimiesviestintä sopisi juuri toimeksiantajayritykseen, ja selvittää niitä epäkoh-tia, joita johtamisviestinnästä löytyy. Vilkan (2015, 119) mukaan kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä ja vähintään yhteen miksi-kysymykseen. Myös nämä kysymykset tulevat esille opinnäytetyössä, joten sen vuoksi laadullinen tutkimusmenetelmä on oikea valinta kyseiseen työhön.

3.2 Aineiston keruu

Valli (2015, 27–29) määrittelee, että teemahaastattelu on eräänlainen keskustelu, jossa pyritään vuorovaikutukseen, vaikka se tapahtuukin usein tutkijan ehdoilla. Teemahaastattelussa käytävät aiheet eli teemat määritellään etukäteen, mutta kysymyksiä ei ole määritelty tarkkaan muotoon eikä tietynlaiseen järjestykseen. Hän korostaa, että haastattelijan tulee varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teemat käsitellään haastattelun aikana, mutta haastattelusta riippuen ne voidaan käydä eri järjestyksessä. Hän myös huomauttaa, että teemojen laajuus voi vaihdella huomattavasti eri haastatteluissa. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 48) painottavat, että teemahaastattelussa keskeiseen huomioon nousee, että ihmisillä on omat tulkintansa asioista sekä nille annetut merkitykset, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa.

Kohdejoukon valitseminen lähtee liikkeelle pohtimalla, kuinka montaa henkilöä kannattaa haastatella. Tutkijan tulisi haastatella niin monta ihmistä kuin on välttämättömyyttä tarvittavan tiedon saamiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58.) Melkein jokainen opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa toimiva esimies on mukana pankin johtoryhmässä, jossa tehdään päätöksiä pankin suhteen. Kaikki ovat kuitenkin laajennetussa johtoryhmässä. (Toimeksiantajayritys 2016.) Opinnäytetyössä tehtiin teemahaastattelut näille kaikille esimiehille. Myös koko henkilöstölle lähetettiin kyselylomake, joka välitettiin työntekijöille sähköpostin kautta. Valitettavasti resurssit eivät riittäneet siihen, että myös työntekijöille olisi tehty teemahaastattelut. Joka tapauksessa opinnäytetyössä tutkittiin sekä esimiesten että alaisten näkökulmaa, koska tällöin saavutettiin mahdollisimman kattava kuva esimiesviestinnän tilanteesta.

Teemahaastatteluissa oli tärkeää selvittää, mitä kukin haastateltava mieltää esimiesviestinnäksi. Tällöin sai kuvan, että onko haastateltavilla samantapainen näkemys esimiesviestinnän luonteesta yleisellä tasolla. Teemojen suhteen edettiin satumanvaraisessa järjestyksessä. Eri teemoja olivat esimiesviestintä yleisesti, keskusteleva johtaminen, strateginen viestintä, muutosviestintä sekä johtoryhmän viestintä.

Työntekijöille suunnatut kyselylomakkeet ovat liitteenä opinnäytetyön lopussa. Kyselylomakkeet olivat puolistrukturoituja eli kysymykset olivat kaikille samat, mutta

vastaukset olivat avoimia. Kyselylomakkeessa noudatettiin samoja teemoja kuin esimiesten teemahaastatteluissa.

3.3 Aineiston analyysi

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 135–136) toteavat, että teemahaastattelua käytettäessä aineisto on useimmiten runsas. Tämän vuoksi aineiston analysointi koetaan yleensä hyvin työlääksi vaiheeksi, ja se voi viedä yllättävän paljon aikaa. Heidän mukaansa haastatteluja voi lähteä analysoimaan ainakin kolmella eri tavalla. Aineisto voidaan purkaa, minkä jälkeen siirrytään suoraan analyysin luottaen tutkijan vaistoon. Toinen tapa on, että aineiston purkamisen jälkeen edetään koodaamiseen, jonka jälkeen siirrytään analyysiin. Kolmas tapa on, että yhdistetään purkamis- ja koodaamisvaiheet, joiden jälkeen edetään analyysiin. Tässä opinnäytetyössä käytetään toisena mainittua tapaa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 137) mukaan kvalitatiivisissa analyyseissa käytetään usein merkitysten tulkintaa. Tällöin tutkija ei tarkastele vain näkyvissä olevia asioita vaan pyrkii löytämään myös sellaisia asioita, joita ei lausuta suoraan. Tutkijalla on siis tutkittavaan asiaan joku näkökulma, jonka kautta hän tulkitsee haastattelua. Myös tässä opinnäytetyössä pyritään löytämään erilaisia merkityksiä, joita ei ole sanottu suoraan.

Aineiston tallentamisen jälkeen tutkijalla on mahdollisuus valita kaksi tapaa edetä. Joko kirjoittaa puhtaaksi haastattelut eli litteroida tai sitten koodata eri päätelmiä ja teemoja, jotka tehdään suoraan tallennetusta aineistosta. Litterointi on näistä kahdesta se yleisempi tapa edetä. Siitä ei ole annettu mitään selkeää ohjetta, kuinka tarkka litteroinnin pitää olla. Se riippuu ihan tutkimuksen luonteesta. Jos lähtee sanasta sanaan kirjoittamaan, se on melko työlästä. Sen vuoksi onkin hyvä pohtia tarkkaan, kuinka tarkan litteroinnin se oma tutkimus tarvitsee. Tulee myös miettiä sitä, että kannattaako ottaa huomioon eri äänenpainot, tauot, huokaukset ja naurahdukset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138–140.) Tässä opinnäytetyössä käytetään litterointia, koska se sopii paremmin tämän tutkimuksen aiheeseen. Litterointia ei tehdä aivan sanasta sanaan, mutta kuitenkin hyvin tarkasti. Tätä tutkimusta varten ei ole

tarvetta tehdä niin tarkkaa litterointia, että pitäisi ottaa huomioon tauot, huokaukset ja eri äänenpainot.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 145–146) tuovat esille, että usein vaaditaan, että tutkimuksen pitäisi olla objektiivinen ja luotettava. Tämä johtaa monesti siihen harhaan, että tutkijan pitäisi häivyttää itsensä taka-alalle ja antaa lukijan päästä suoraan kosketukseen haastateltavien kanssa. Tällöin tutkija yleensä tuo mielipiteensä ilmi täysin omin sanoin ja haastateltavien kertomat sana tarkkaan. Heidän mukaansa tutkijan tulkinnan näkyminen ei kuitenkaan välttämättä ole huono asia. He mainitsevat, että syytä olisi muistaa sekin asia, että jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tutkija on tehnyt tietynlaisia päätöksiä, joten täysin objektiivista tutkimusta on melkein mahdotonta tehdä.

Analyysissa keskeisessä osassa on aineiston luokittelu (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147–149). Se toimii pohjana, jonka avulla on myöhemmin helpompi tulkita aineistoa. Aineiston luokittelu ei kuitenkaan ole lopullinen vaihe, vaan siitä edetään yhdistelyyn, jossa yritetään löytää eri luokkien välille samankaltaisuuksia ja mahdollisia sääntöjä.

Tässä opinnäytetyössä haastatteluja lähdetään purkamaan teemoittain. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 173) mukaan teemoittelu tarkoittaa sitä, että tarkastellaan sellaisia aineistosta nousseita asioita, jotka ovat tulleet useammassa haastattelussa esille. He kokevat, että näihin yleensä lukeutuu ne jo edeltä valmistellut lähtöteemat, mutta sen lisäksi voi tulla myös jotain muuta esille.

Avoimet kysymykset voidaan analysoida joko tilastollisin tai laadullisin menetelmin. Yleensä laadullisessa tarkastelussa analysointitavaksi valitaan teemoittain analysointi. (Valli 2015, 106.) Tässä opinnäytetyössä kyselyt analysoidaan myös teemoittain, koska tällä tavoin niitä on mahdollista vertailla esimiehille pidettyjen teema-haastatteluiden vastauksiin.

3.4 Tutkimuksen laatu

Tutkimuksen laatuun voi vaikuttaa monin eri tavoin. Esimerkiksi haastattelurunkoa kannattaa pohtia tarkkaan ennen haastattelun pitämistä. Teemahaastatteluissa tulee olla hyvin perillä valituista teemoista, mutta sen lisäksi voi miettiä eri lisäkysymyksiä valmiiksi sekä miten niitä valitsemiaan teemoja voisi syventää entisestään. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184.)

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 184–185) toteavat, että tutkimuksen laatuun vaikuttaa, että huolehtii tarvittavan laitteiston toimimisesta. Eli jos haastatteluissa käytetään esimerkiksi nauhoja, pyritään huolehtimaan niiden toimivuus aina ennen haastatteluja. Tämän lisäksi on tärkeää esimerkiksi testata nauhurin kuuluvuus välttääkseen sellaisia tilanteita, joissa nauhurissa ei kuulukaan mitään koko haastattelusta. He mainitsevat, että haastattelupäiväkirjan pitäminen on tehokas keino aineiston tulkitsemiseen myöhemmin. Tutkimuksen laatuun vaikuttaa heidän mielestään lisäksi, että haastattelut litteroidaan melko pian haastattelun jälkeen, jolloin se on vielä tuoreessa muistissa.

Tässä tutkimuksessa laatuun on panostettu muun muassa sillä, että ennen haastattelujen pitoja pohditaan mahdollisia lisäkysymyksiä. Myös laitteiston toimivuus pyritään pitämään kunnossa koko prosessin ajan. Tarkoitus on varmistaa, että tutkimuksessa käytettävä nauhuri toimii ja että siinä on riittävästi tallennustilaa ja akkua koko haastattelun ajan. Haastattelut myös aiotaan litteroida mahdollisimman pian sen jälkeen, kun ne on pidetty. Tässä tutkimuksessa ei käytetä haastattelupäiväkirjaa, mikä voi hieman laskea laatua. Tutkija ei kuitenkaan koe päiväkirjan pitämiselle tarvetta.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 185–189) kokevat, että tutkimuksen luotettavuus riippuu paljolti tutkimuksen laadusta. Eli jos on haastateltu vain osaa, kuuluvuus on huono tai tutkijan litterointitapa on muuttunut haastattelujen edetessä, voidaan sanoa, että tutkimuksen luotettavuus on melko huono. Tämän lisäksi heidän mielestään on

myös muita tapoja pohtia tutkimuksen luotettavuutta. Esimerkiksi voidaan tarkastella, onko tutkijan materiaali luotettavaa eli onko hän litteroinut oikein tiedot ja onko hän varmasti ottanut huomioon käytössä olevan aineiston. Tulee myös pohtia, onko tutkija valinnut varmasti oikeat haastateltavat kyseistä tutkimusta varten. Tämän lisäksi voi tarkastella sitä, ovatko tutkijan tulkinnat vastaavanlaiset kuin tutkittavien tulkinnat.

Tässä tutkimuksessa pyritään panostamaan tutkimuksen laatuun, minkä kautta panostetaan jo siis samalla tutkimuksen luotettavuuteen. Litteroinnissa ja analysoinnissa tavoitellaan sitä, että tuodaan näkökulmat esiin juuri tutkittavan näkökulmasta eikä tutkijan. Myös haastateltavien ja muiden tutkittavien valintaan aiotaan kiinnittää huomiota, että saataisiin mahdollisimman olennaista tietoa tämä tutkimuksen kannalta.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimusta varten haastateltiin kaikkia kohdeorganisaation kuutta esimiestä, jotka toimivat eri konttoreissa. Haastattelut olivat teemahaastatteluja. Tutkimusta varten lähetettiin esimiesten kautta myös kaikille työntekijöille kysely. Työntekijöitä on yhteensä 50. Kyselyyn vastasi 20 henkilöä eli vastausprosentti oli 40 prosenttia. Kysely toteutettiin puolistrukturoituna eli kyselyssä oli valmiit kysymykset, mutta vastaukset olivat avoimia. Kyselyssä oli yhteensä 19 kysymystä ja ne oli jaettu teemoittain. Kahdeskymmenes kohta oli avoin yleisille kommenteille esimiesviestinnästä tai sitten itse kyselystä.

Teemat olivat samat sekä esimiesten haastatteluissa että työntekijöiden kyselylomakkeessa. Nämä teemat olivat esimiesviestintä yleisesti, keskusteleva johtaminen, strateginen viestintä, muutosviestintä sekä johtoryhmän viestintä. Esimiesten ja työntekijöiden vastauksia esitellään teemoittain. Esille on nostettu esimerkit, jotka ovat nousseet useimmiten esille tai joita on pidetty olennaisina tietoina aiheen kannalta. Aineiston analyysi etenee niin, että ensin tuodaan esiin esimiesten vastaukset tietystä teemasta, minkä jälkeen kerrotaan työntekijöiden vastauksesta samaisesta teemasta. Luvun lopussa vielä vertaillaan esimiesten ja työntekijöiden vastauksia.

4.1 Esimiesten pohdintaa esimiesviestinnästä

Melkein kaikissa haastatteluissa tuli ilmi, että viestintä on esimiestyössä yksi haastavimmista asioista, ja siinä on aina parantamisen varaa. Viestintää vaikeuttaa, että viestin vastaanottajia voi olla hyvinkin erilaisia. Tällöin on tärkeää tuntea omat alaisensa, jotta osaa viestiä oikealla tavalla juuri heille. Jokainen esimies kokee, että oman henkilöstönsä tuntemisesta on hyötyä viestinnässä.

Yhdessä haastattelussa ihmeteltiin, että työntekijät eivät pidä tietoa virallisena, jos se tulee suoraan toiselta työntekijältä. Muutamassa haastattelussa painotettiin, että virallista tietoa pitäisi jakaa paremmin kuin nyt. Tärkeää olisi, että tieto jaetaan nopeasti ja yhtä aikaa kaikille, jolloin pystyttäisiin välttämään turhien huhupuheiden syntyminen. Esimiesten välillä oli havaittavissa ajatuseroja siitä, mitkä asiat koetaan tärkeiksi informoida, millä aikataululla ja millä tavoin.

Esimiehet toivat esille monia eri seikkoja liittyen esimiesviestintään. Yksi oli negatiivisen palautteen antamisen vaikeus. Siihen keinona on käytetty muun muassa sitä, että pyritään positiivisen palautteen kautta korjaamaan ongelma. Vastauksissa esille tuli myös, että pitäisi muistaa antaa kiitosta työntekijöille useammin. Tämän lisäksi keskusteltiin luottamuksen tärkeydestä esimiehen ja henkilöstön välillä. Tähän tuotiin sellainen näkökulma, jossa luottamusta lisää tieto, että esimies on se, joka viime kädessä ottaa vastuun konttorissa päätetyistä asioista.

Haastatteluissa pohdittiin paljon, miksi henkilöstö voi kokea, että tietoa ei tule tarpeeksi. Moni esimies kokee asian niin, että viestintää tulee harjoitettua erittäin paljon koko ajan, mutta kuitenkin alaiset monesti valittavat tiedon vähyydestä. Joissakin haastatteluissa mietittiin, että onko työntekijöillä kuitenkin olennainen tieto, mutta heillä on tarve tietää lisää. Kysymykseksi nousi, että tarvitseeko tietoa ylipäätään olla enemmän. Keskustelua herätti myös nykyinen tietotulva, josta voi välillä olla vaikeaa löytää olennainen tieto. Pohdintaa tuli, että onko henkilöstön kyky soveltaa ohjeita hävinnyt. Osa esimiehistä kuitenkin luottaa henkilöstönsä kykyyn löytää olennainen tieto. Osa esimiehistä ei pitänyt huonona tapana ollenkaan, jos tiedon etsimisen sijaan kysyy työtovereilta, koska silloin kyseinen asia herättää keskustelua. Parhaimmillaan tämä keskustelu voi johtaa siihen, että huomataan mahdollisia epäkohtia, joita tulee muuttaa.

Jokaisella konttorilla on joka viikko tiettynä päivänä oma palaveri. Kerran kuussa pidetään myös koko pankin yhteinen palaveri, joka käydään puhelinkeskustelun kautta. Myös uutena käytäntönä on otettu, että joka kuukausi yksi palavereista käytetään asiakkaiden kontaktointiin puhelimen välityksellä. Haastatteluissa tuli ilmi, että yksi tärkeimmistä esimiesviestinnän kanavista esimiesten näkökulmasta on nämä viikkopalaverit, koska silloin kaikki ovat todennäköisesti paikalla. Niissä pysytään viestimään sellaisia asioita, jotka halutaan sanoa heti ja kaikille yhtä aikaa. Palavereihin on tehty suunnitelma, jossa on katsottu aiheet jo vuodeksi eteenpäin, mutta sitä pystyy kuitenkin tarvittaessa muuttamaan, jos tulee jotain akuuttia. Tällöin akuutti asia menee suunnitellun asian edelle. Palavereille on siis olemassa pohja, mutta joustoa kuitenkin löytyy. Nämä niin sanotut viikkoteemat palavereihin on otettu sen vuoksi, että saataisiin yhdenmukaistettua eri konttoreiden toimintaa ja

viestintää. Haastattelussa tuli ilmi, että jokainen esimies kuitenkin viestii omalla persoonallaan. Sovitut asiat käydään kyllä läpi, mutta tämän lisäksi keskustellaan niistä oman konttorin asioista, jos aikaa vain niille on.

Useimmissa haastatteluissa puhuttiin paljon koko pankin yhteisistä palavereista. Tämäkin on melko uusi käytäntö. Yhteiset palaverit ovat tähän asti olleet enemmän tiedotusluontoisia. Tämä johtunee siitä, että joka esimies kokoaa omat alaisensa yhteen paikkaan, ja muodostetaan puhelinyhteys esimiesten välillä, mutta kaikki työntekijät ovat kuitenkin kuulolla. Tällöin vuorovaikutus on melko vaikeaa, koska työntekijät eivät välttämättä uskalla sanoa ajatuksiaan ääneen. Haastatteluissa pohdittiin niitä keinoja, joilla saataisiin vuorovaikutusta lisää. Osa esimiehistä tekee näissä yhteisissä palavereissa niin, että sulkevat mikrofonin siksi aikaa, että pääsevät juttelemaan oman henkilöstönsä kanssa ja täten keskustelemaan asioista. Keskusteltuja asioita esimies välittää sitten puhelimen kautta muille alueille. Tämä on jossain konttoreissa todettu toimivaksi systeemiksi. Myös yhteispalavereita toivottiin enemmän ja ehdotuksena tuli, että joku toinen päivä voisi olla oman konttorin oma palaveri, jossa sitten käytäisiin vain niitä oman alueen asioita läpi. Kun yhteispalavereita olisi enemmän, säästyisi esimiesten aikaa, kun yksi esimies valmistelisi kokousta kuuden sijasta. Tällöin myös tieto tulisi ihan kaikille samanlaisena ja yhtä aikaa. Palautetta on tullut paljon, että tieto tulee eri aikaan eri konttoreille, joten tässä olisi kehittämisen varaa.

Muita tärkeitä esimiesviestinnän kanavia, joita nostettiin esiin viikkopalavereiden lisäksi, ovat ihan päivittäinen henkilökohtainen vuorovaikutus sekä sähköpostiviestintä. Jokainen esimies painotti henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tärkeyttä, kun taas sähköpostilla viestimisestä oltiin hieman eri mieltä. Henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa nostettiin esille, että vapaasti voidaan käydä eri asioita läpi päivittäin. Moni esimies painotti, että ovi pidetään auki henkilöstölle, joten aina saa käydä kysymässä ja keskustelemassa, jos jokin asia vaivaa mieltä. Sähköpostiviestintään osa esimiehistä suhtautui melko positiivisesti, kun taas osa melko negatiivisesti. Kuitenkin melko samanlaisia mietteitä eri esimiehillä oli, vaikka asenne sähköpostiviestintää kohtaan oli paikoitellen hyvinkin erilainen. Melko yleinen mielipide oli, että sähköpostiviestintä ei voi korvata henkilökohtaisesti tapahtuvaa viestintää.

Haastatteluissa kävi ilmi, että sähköpostia käytetään enemmän vain kasvokkain tapahtuvan viestinnän tukena. Suurin osa esimiehistä näki myös, että sähköposti on hyvä kanava pienten asioiden tiedottamiseen sekä tiedotteiden välittämiseen eteenpäin. Myös sanottiin sellaista, että jos henkilöstö ei katso kaikkia sähköpostilla lähetettyjä tiedotteita, ei käy kuinkaan. Pääasia on, että tieto on sähköpostissa saatavissa tarvittaessa. Kaikille tiedotteet eivät ole kuitenkaan yhtä tärkeitä, mutta henkilökohtaisella vuorovaikutuksella voi sitten tehostaa asioiden tärkeyttä niille, jolle se on tärkeämpi. Haastatteluissa puhuttiin myös sellaista, että sähköpostiin tulee välillä koottua tärkeitä asioita, joita sitten voi jakaa omalle henkilöstölleen. Tämän lisäksi pohdittiin, että sähköpostilla voi todistaa, että kaikki varmasti saavat saman tiedon ja yhtä aikaa. Varsinkin jos tiedon pitää olla yhtä aikaa joka konttorissa, sähköposti on siihen hyvä väline. Sähköpostiviestintä ei sovi kaikkiin tilanteisiin esimerkiksi silloin, kun sovitaan työtehtävistä. Silloin henkilökohtainen keskustelu on paras tapa. Osa esimiehistä sanoi, ettei juurikaan käytä sähköpostia viestiessään omille alaisilleen, koska kokee sen huonoksi tavaksi johtaa.

Haastatteluissa keskusteltiin, onko esimiehillä joitakin yhteisiä pelisääntöjä viestinnän suhteen. Tämä jakoi esimiesten mielipiteitä. Osa sanoi, että selkeät pelisäännöt on luotu, kun taas osa näki, että esimiehillä on melko vapaat kädet viestinnän suhteen. Useampi esimies kuitenkin toivoi, että kehitettäisiin selkeät pelisäännöt viestintään. Viestinnän kautta voitaisiin pyrkiä yhdenmukaistamaan toimintatapoja eri konttoreissa, ja siihen kaivattaisiin jonkinlaista suunnitelmaa, jossa tulisi ilmi toimintaohjeet sekä vastuuhenkilöt. Myös sellainen näkökulma tuotiin esiin, että ehkä eri alueiden erilaisuus on kuitenkin sallittavaa, koska sekä asiakkaat että työntekijät ovat eri konttoreissa erilaisia, mutta silti tietynlainen kehys pitää olla.

4.2 Työntekijöiden pohdintaa esimiesviestinnästä

Työntekijöiden kyselyssä lähdettiin liikkeelle siitä, mitä työntekijöille tulee mieleen sanasta esimiesviestintä. (ks. Liite 1, kysymykset 1 – 4) Tämä kohta laitettiin sen vuoksi, että kyselyn avulla kartoitetaan työntekijöiden ymmärrys siitä, mitä tarkoite-

taan esimiesviestinnällä. Monissa vastauksissa tuli ilmi, että se on esimiehen viestintää työntekijöille. Vastauksissa nostettiin myös sellaisia näkökohtia esiin, että esimiesviestintä

- on yksi alue johtamisessa
- on velvollisuus työntekijöitä kohtaan
- oikealla lailla toteutettuna lisää motivaatiota
- on yhteistä suunnittelemista
- pitäisi olla avointa ja helppoa, mutta aina se ei ole niin suoraa kuin toivoisi

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin henkilöstön mielipidettä, miten esimiesviestintä näkyy heidän omassa työyhteisössään. Vastauksia tähän kysymykseen tuli aika laadasta laitaan. Osa työntekijöistä vastasi kokevansa, että esimiesviestintä on tällä hetkellä aika huonoa ja että siinä olisi paljon kehittämisen varaa. Taasen osan mielestä esimiesviestintä on toimivaa tällä hetkellä ja koetaan, että tietoa tulee ylhäältä alas ja päinvastoin sekä tietoa ei jätetä kertomatta muutenkaan mitenkään. Vastauksissa tuli esille myös, että esimiehen viestintä on jo hyvinkin vuorovaikutteista ja toimivaa, mutta silti siinä olisi vielä parannettavaa. Tämän lisäksi tuotiin esille, että monesti toimihenkilöille, jotka toimivat juuri niiden asiakkaiden kanssa, ei tule kaikkea tarvittavaa tietoa. Ymmärrystä tuli kuitenkin, ettei ihan kaikkea tietoa tulekaan jakaa henkilöstölle, mutta omaa työtä koskevaa olennaista tietoa toivottaisiin entistä enemmän. Joissakin vastauksissa painotettiin sitä, että on erittäin tärkeää, että viestintä toimii. Vastauksissa korostettiin myös, että esimiesviestinnän pitäisi näkyä aktiivisena ja nopeana asioiden tiedottamisena.

Suurin osa työntekijöistä lähti kuitenkin toisessa kysymyksessä pohtimaan tapoja, miten esimiesviestintä konkreettisesti näkyy. Muutama vastaajista kokee, ettei se näy ollenkaan. Kuitenkin suurin osa vastauksista sisälsi erilaisia kanavia, joissa esimiesviestintää tapahtuu. Sähköposti nousi eniten esille kanavista. Työntekijöiden mukaan sähköpostin kautta tulee erilaisia tiedotteita. Jossain vastauksessa tuli esille, että sähköpostia käytetään myös ihan päivän aikana, koska se on nopea tapa. Osa työntekijöistä toi esille, että sähköposteja tulee harva se päivä, kun taas osa kertoi niitä tulevan muutama kuukaudessa. Toiseksi eniten kanavista nousi esiin viikkopalaverit. Esille tuotiin, että niissä käydään tärkeitä ja ajankohtaisia asioita läpi.

Jos joku työntekijöistä on käynyt koulutuksessa, hän kertoo yleensä koulutuksessa käytyjä asioita muille näissä viikkopalavereissa.

Vastauksien perusteella esimiesviestintä näkyy myös esimerkiksi kehityskeskusteluissa, keskusteluissa työtehtävistä, muissa kahdenkeskisissä keskusteluissa, aamukahvihetkissä sekä joskus myös puhelimen välityksellä. Osa vastaajista toi esiin, että esimiesviestinnän näkyminen riippuu pitkälti siitä, millainen päivä, tapaus tai tilanne ylipäätensä on. Täten viestintä voi vaihdella paljonkin.

Kolmannessa kysymyksessä tarkoituksena oli selvittää asiat, joita työntekijät pitävät hyvänä esimiesviestinnässä sekä asiat, jotka kaipaavat heidän mielestään kehittämistä. Tässä kohtaa aika vähän tuli esille niitä asioita, jotka ovat tällä hetkellä toimivia. Huomattavasti paljon enemmän vastauksissa otettiin kantaa siihen, mitä kaikkea esimiesviestinnässä pitäisi parantaa.

Tässä kappaleessa on koottu yhteen ne asiat, jotka henkilöstö kokee toimivina tällä hetkellä. Yksi esille tulleista asioista oli, että omalle esimiehelle on helppo puhua. Usea ajattelee lähiesimiehen kanssa kommunikoinnin olevan luontevaa ja riittävää. Kiitosta tuli säännöllisistä palavereista, joissa ajankohtaista tietoa vaihdetaan. Jotkut työntekijöistä kokevat, että saavat ajankohtaista tietoa paljon. Osa kehui sitä, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteensä otetaan huomioon. Myös positiivista kommenttia tuli siitä, että hyvä, kun viestintää edes on.

Eniten kehitettävää esimiesviestinnässä työntekijät näkevät, että sen pitäisi olla enemmän ajan tasalla ja tasapuolisempaa. Esille tuli, että tiedon pitäisi kulkea jo aiemmin eikä vasta ilmoittaa päätöksistä. Osa kokee, että oma esimies on se viimeinen ihminen, jolta tiedon saa. He sanoivat, että yleensä tiedotettavat asiat kuuluaan muualta aiemmin. Vastauksissa tuli paljon kommentteja, että henkilöstön pitäisi olla enemmän ajan tasalla työyhteisössä tapahtuvista asioista. Myös pitäisi saada enemmän tietoa tulevaisuuden kuvioista. Esimiesviestinnän tasapuolisuuteen työntekijät kaipaavat muutosta. Toivomuksia tuli, ettei ketään jätettäisi ulkopuolelle ja tieto tulisi kaikille samaan aikaan sekä samanlaisena. Myös otettiin se seikka esiin, että jos on poissa palaverista esimerkiksi koulutuksen vuoksi, ei saa tarvittavaa tie-

toa siitä, mistä siellä on keskusteltu. Yhteisiä pelisääntöjä kaivataan, että eri konttoreilla se viestintä olisi samantapaista. Esimiehiltä myös toivotaan parempaa kohdentamista tietyissä viestinnän asioissa.

Esimiesviestintään toivotaan enemmän mahdollisuuksia kysyä asioista. Tähän otettiin esiin, että voitaisiin hyödyntää aikaa esimerkiksi aamupalavereissa tai sitten aamulla ennen kuin avataan pankin ovet. Osa työntekijöistä kokee, että viestinnästä puuttuu tällä hetkellä avoimuus ja sellainen keskusteleva ilmapiiri. Myös palautetta toivotaan, että annettaisiin puolin ja toisin enemmän kuin nykyään. Suullistakin viestintää toivotaan enemmän kuin mitä sitä tällä hetkellä on. Joku myös mainitsi, että puhetta kyllä tulee paljon, mutta ilman selkeää sisältöä.

Osa työntekijöistä kokee, että esimiesviestintää on hyvin vähän tai että sitä saisi olla enemmän. Nykyään voi jäädä paljon kertomatta joitakin asioita. Vastauksissa tuotiin esiin myös, että oman esimiehen kanssa viestintä toimii, mutta toimitusjohtaja sekä muu johto on jäänyt etäiseksi. Osa työntekijöistä korosti esimiesviestinnän tärkeyttä, koska se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä yhteistyön tekemistä.

Neljännessä kohtaa työntekijöitä pyydettiin kuvaamaan oman esimiehen viestintää. Tämä kohta oli tukena kolmannelle kysymykselle, koska sen tarkoituksena oli löytää vielä lisää esimiesviestinnästä asioita, jotka ovat toimivat ja asioita, joita pitää vielä kehittää. Tässä kohtaa työntekijät siis pääsivät vapaasti kertomaan oman esimiehen viestinnästä, joten vastauksista pyrittiin löytämään ne tärkeimmät näkökohdat.

Positiivisia kommentteja tuli osalta työntekijöistä, että esimies on selväsanainen, kannustava, avoin, innostava sekä kyselee mielipiteitä. Myös tuotiin esiin, että esimieheen on helppo ottaa yhteyttä ja tieto kulkee hyvin konttorin sisällä. Palaverit ja kehityskeskustelut nostettiin hyväksi esimiehen viestintäkanaviksi. Osa kokee, että tarvittavat asiat tulee tietoon.

Negatiivisia kommentteja tuli osalta työntekijöistä, että esimies ei viesti, vaan asioita kuulee muilta konttoreilta. Myös tuotiin esille, että esimies ei paljoa kommunikoi henkilöstön kanssa, vaan ennemmin istuu huoneessaan. Tämän lisäksi yksi työntekijöistä toi esille, että kokee esimiehen salailevan asioista, koska tämä pelkää sanoa asioista ääneen vasta, kunnes on varma, että niistä saa puhua. Vastauksissa tuli moitteita, että esimies haluaa itse päättää asioista ja kertoa oman mielipiteensä,

mutta ei kuitenkaan tee sitä ajoissa. Henkilöstö antoi myös palautetta, että jos esimies itse ei ehdi esimerkiksi selvittää jotain asiaa, niin hän voisi delegoida enemmän jollekin muulle. Täten henkilöstö saisi paremmin tietoonsa erilaisia asioita.

4.3 Esimiehet ja keskusteleva johtaminen

Haastatteluissa pohdittiin jonkin verran keskustelevan johtamisen merkitystä. Esille tuli, että keskusteleva johtaminen on tämän päivän johtamisessa ehdottoman tärkeää. Henkilöstön motivaatiota voidaan lisätä sillä, että keskustellaan avoimesti asioista ja johdetaan keskustelun kautta. Haastatteluissa sanottiin myös, että jos johtaa pelkästään tiedottamistyyllillä, se vaikuttaa hyvinkin nopeasti työyhteisöön negatiivisella tavalla. Useampi esimies toi esille, että heidän mielestään heillä on hyvä keskusteluyhteys konttorissa esimiehen ja työntekijöiden välillä. Yksi haastateltavista kuitenkin pohti, että onko tämä vain hänen oma näkemyksensä, ja onko henkilöstö hänen kanssaan edes samaa mieltä.

Kuuntelemisen tärkeyttä korostettiin parissa haastattelussa. Esimiehen pitää olla aidosti läsnä ja kuunnella työntekijöiden ajatuksia ja kehittämideoita. Tällöin pitää keskittyä pelkästään työntekijään ja jättää muut asiat sivuun siksi aikaa. Yksi esimies kertoi, että heidän konttorillaan päätöksiä tehdään paljon yhdessä ja käydään monesti spontaaneja keskusteluja päivittäin liittyen eri työasioihin. Parissa haastattelussa puhuttiin siitä, että esimiehet tuntevat helpoksi kysyä apua omalta henkilöstöltään.

Yksi esimies toi esiin, että kun on enemmän aikaa, johtaminen on vuorovaikutteista. Kuitenkin joskus on erittäin kiire, niin silloin aikaa ei jää keskustelulle, vaan johdetaan enemmän sähköpostin kautta. Myös tuli toivetta, että esimiesviestintä saisi olla enemmän vuorovaikutteista, koska tällä hetkellä välillä se tuntuu aika yksipuoliselta. Esiin tuli myös, että harvoin esimies tietää, onko hän onnistunut viestinnässään vai ei. Joskus voi tulla moitetta jostain huonosti viestitetystä asiasta, mutta harvoin esimiehelle kerrotaan suoraan, jos joku viestintään liittynyt asia on onnistunut. Esimiehen monesti pitää yrittää lukea rivien välistä keskustelua ja sitä kautta saada palautetta omasta viestinnästään.

4.4 Työntekijät ja keskusteleva johtaminen

Työntekijöiden kyselyssä ensimmäisenä kysymyksenä oli, mitä tulee mieleen sanasta keskusteleva johtaminen. (ks. Liite 1, kysymykset 5 – 7) Tässä haluttiin, että henkilöstö pohtii hetken aikaa käsitettä. Paljon monet eri työntekijät toivat esille, että keskusteleva johtaminen perustuu vuorovaikutukselle ja että henkilöstö otetaan mukaan päätöksentekoon. Monissa vastauksissa korostettiin, että tällöin voi kertoa mielipiteensä ja työntekijöitä kuunnellaan. Keskustelevaa johtamista kuvattiin myös hyvänä tapana johtaa, koska se luo kannustavan ilmapiirin. Tällainen johtamistyyli koetaan sopivan paremmin nykypäivään kuin sanelukaltainen johtaminen.

Toisessa kysymyksessä pyrittiin kartoittamaan, onko omassa työyhteisössä havaittavissa keskustelevaa johtamista. Tämä jakoi työntekijöiden mielipiteitä. Osa kokee, että keskustelevaa johtamista on kyllä paljonkin oman esimiehen kanssa, mutta ei sitten välttämättä koko pankkitasolla. Tässä tuli esille, että oman esimiehen kanssa pohditaan yhdessä ratkaisuja omaan alueeseen liittyen, mutta koko pankin tasolla tarkastellessa asioita enemmänkin pelkästään sanellaan eikä keskustella. Tästä esimerkkinä otettiin hetkittäin tapahtunut työaikamuutos, jossa yksi kuukauden palaverista siirtyi aamusta iltapäivään. Tämä koettiin hyvin ikävänä asiana, koska henkilöstön kanssa ei oltu käyty minkäänlaista keskustelua asiasta. Päätös ilmeisesti oli vain ilmoitettu henkilöstölle. Tähän heitettiin, että oltaisiin voitu esimerkiksi keskustella siitä, mikä päivä olisi tähän paras vaihtoehto. Osa työntekijöistä kokee, että keskustelevaa johtamista ei ole näkyvässä millään tasolla. Muutama henkilö kokee, että esimiehen kanssa ei pysty keskustelemaan asioista, koska tämä ottaa liian henkilökohtaisesti annetun palautteen tai alkaa väittää vastaan. Jotkut työntekijöistä näkevät, että keskustelevaa johtamista on jonkin verran havaittavissa, mutta enemmänkin saisi olla.

Viimeisessä keskustelevaan johtamiseen liittyvässä kysymyksessä haluttiin henkilöstön pohtivan, onko keskusteleva johtaminen tarpeellista. Työntekijät olivat melko yksimielisiä siitä, että se on tarpeellista. Yhdessä vastauksessa tuotiin kyllä sitäkin esiin, ettei kaikessa tarvitse olla yhdessä päättämässä, vaan johto voi määrätäkin. Kuitenkin suurin osa kokee keskustelevan johtamisen olevan hyvä johtamistyyli, koska se lisää molemminpuolista luottamusta sekä yhteishenkeä. Tämän lisäksi

kerrottiin, että keskusteleavan johtamisen avulla henkilöstö sitoutuu paremmin työyhteisöön sekä hyväksyy helpommin päätökset ja uudet toimintatavat. Moni työntekijästä kokee tärkeäksi, että asioita katsotaan monilta eri kannoilta, jotta asioita on helpompi ratkoa. Parhaan mahdollisen tuloksen saamiseksi on ehdottoman tärkeää, että työyhteisössä on keskustelevaa johtamista. Tästä nostettiin esimerkiksi, että toimintaohjeet saadaan kehitettyä parempaan suuntaan, kun henkilöstön mielipidettä kuunnellaan. Keskustelevalle johtamisella nähtiin myös olevan motivoiva vaikutus. Työntekijät tuntevat olonsa tärkeäksi, kun heidän osaamistaan ja ammattitaitoaan hyödynnetään päätöksiä tehdessä.

4.5 Esimiesten näkökulma strategisesta viestinnästä

Jokaista esimiestä pyydettiin kertomaan omin sanoin toimeksiantajayrityksen strategia yhdellä tai kahdella virkkeellä. Joissakin esimiehissä tämä herätti hieman ihmetystä, mutta melko samantapaisia vastauksia tuli. Täten vaikuttaa siltä, että ainakin esimiehillä on strategia hallussa. Esimiehissä herätti eri mielipiteitä, kuinka tietoisia työntekijät ovat strategiasta heidän mielestään. Osa luottaa, että työntekijät ovat hyvinkin perillä strategiasta, kun taas osa on sitä mieltä, että henkilöstö on liian vähän tietoisia siitä, eivätkä he välttämättä osaisi kuvailla strategiaa, vaikka sitä käydäänkin läpi. Yksi esimies toi esiin, että pitäisi löytää keino työntekijöiden innostamiseen ja saada heidät ymmärtämään strategian merkitys. Sitä kautta voitaisiin saada parempia tuloksia aikaan.

Esimiehet kokevat tärkeäksi, että työntekijät pääsevät vaikuttamaan strategiaan, koska tällöin heidän on helpompi sitoutua siihen. Kuitenkin esimiesten välillä on havaittavissa näkemuseroja siitä, kuinka hyvin henkilöstö pääsee tällä hetkellä mukaan strategian tekemiseen ja kehittämiseen. Jokainen toi esille sen tosiasian, että strategiaprozessi lähtee liikkeelle siitä, että joka alueella suunnitellaan ja käydään läpi strategiaa yhdessä henkilöstön kanssa. Kuitenkin näkemuseroja syntyi, että kuinka paljon työntekijät todellisuudessa pääsevät vaikuttamaan. Osa esimiehistä kokee niin, että henkilöstö otetaan mukaan hyvin strategiaprozessiin. Myös tuotiin esiin, että työntekijät ovat vaikuttaneet innostuneilta, kun ovat oikeasti päässeet vai-

kuttamaan strategiaan. Kuitenkin osa esimiehistä näkee, että henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa strategiaan on melko näennäistä, koska aika paljon se menee vanhan kaavan mukaisesti. Kun strategiaprosessi lähtee käyntiin joka alueella, on sille asetettu selkeä pohja, jota sitten täydennetään henkilöstön kanssa. Osa esimiehistä on sitä mieltä, että aika vähän tällöin henkilöstö pääsee vaikuttamaan, koska enemmän se on strategian läpikäymistä kuin itse suunnittelua. Yksi haastateltavista pohti, että tämä on se syy, miksi strategia on jäänyt vähän taka-alalle eikä ole näkynyt jokapäiväisessä työssä.

Osa esimiehistä kokee, että strategia ohjaa sitä toimintaa ja näyttää suunnan. Kuitenkin paljon tuli kommentteja siitä, että strategiset linjaukset eivät ole näkyvissä päivittäisessä esimiestyössä. Esimerkiksi yksi haastateltavista sanoi, ettei koe edes tarvetta, että strategiaa pitäisi tuoda esiin päivittäisessä viestinnässä. Yksi esimies taas pohti, että jos strategia saataisiin uudistettua, niin silloin se olisi helpompi ottaa siihen päivittäiseen viestintään mukaan. Yhdessä haastattelussa tuotiin esille kehitys, joka on kuitenkin tapahtunut eli strategia ei ole vain kirjoitettuna jossain johtajan mapissa, vaan se on otettu paremmin käytäntöön. Yksi haastateltava pohti, että strategian avulla ei sinänsä voi motivoida henkilöstöä, mutta jotain kannustimia se voi sisältää.

Haastatteluissa tuli ilmi, että toimeksiantajayrityksessä painotetaan paljon lukuihin. Tällöin siis asetetaan tavoitteet lukuina, mutta helposti jää miettimättä, että millä tavoin asetetut päämäärät sitten saavutetaan. Yrityksessä kaivattaisiin enemmän, että pohdittaisiin niitä keinoja, joilla voisi olla mahdollista saavuttaa määritellyt tavoitteet.

Haastatteluissa keskusteltiin, miten valmis strategia käydään läpi. Aika selkeä linja oli, että sitä tarkastellaan yhdessä henkilöstön kanssa. Joissakin konttoreissa käytetään enemmän aikaa valmiin strategian käsittelyyn kuin toisissa. Yhdessä haastattelussa tuotiin esiin, että yhteispalavereita pitäisi käyttää hyödyksi valmiin strategian esittelyyn, koska silloin kaikki saa samaan aikaan tiedon ja samalla tavalla painotettuna. Silloin myös pystytään esittämään kysymyksiä, ja vastaukset tulevat sitten heti kaikkien tietoisuuteen.

4.6 Työntekijöiden näkökulma strategisesta viestinnästä

Työntekijöiden kyselyssä strategisessa viestinnässä ensimmäisenä kysymyksenä, että tietääkö henkilöstö, mikä on pankin strategia. (ks. Liite 1, kysymykset 8 – 11) Henkilöstöä myös pyydettiin kuvailemaan strategia yhdellä tai kahdella virkkeellä. Tämä kysymys oli sen vuoksi, että haluttiin kartoittaa, kuinka perillä työntekijät ovat oman organisaation strategiasta. Suurin osa työntekijöistä pystyi kuvailemaan selkeästi pankin strategian annetuilla ohjeilla. Melko samantapaisia vastauksia siitä tuli, joten melko hyvin strategia on sisäistetty työntekijöiden keskuudessa. Muutamassa vastauksessa tuotiin esille, ettei osa tiedä pankin strategiaa ollenkaan tai ei aivan tarkalleen osaa kuvata sitä.

Toisessa kysymyksessä lähdettiin selvittämään, viestiikö esimies työntekijöiden mielestä strategian mukaisesti. Suurin osa henkilöstöstä kokee, että esimiehen viestinnässä pohjana on strategia. Varsinkin asiakaslähtöisyys heijastuu siitä. Tavoitteet koetaan selkeinä ja henkilöstöä pyritään kouluttamaan ja osaamista kehittämään. Yhdessä paljon keskustellaan sekä pohditaan eri ratkaisuja ja vaihtoehtoja. Yhdessä vastauksessa tuli sellainen asia esille, että esimies ei oikein puutu henkilöstön tekemiseen mitenkään. Muutama henkilö näkee, että esimies ei viesti strategian mukaisesti, koska tämä ei viesti oikein muutenkaan eikä esimies tunnu itsensä tietävän, mikä pankin strategia on. Myös tuli ilmi, että strategia on vain esitelty palaverissa, eikä sitä ole sen kummemmin pohdittu.

Henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa strategiaan lähdettiin kartoittamaan kolmannessa kysymyksessä. Työntekijöiden vastaukset vaihtelivat suuresti. Osa kokee pystyvänsä hyvinkin vaikuttamaan strategiaan, osa taasen näkee sen jonkin verran mahdolliseksi ja osa tuntee, ettei pääse ollenkaan vaikuttamaan. Vastauksissa tuotiin esiin muutamia käytännön esimerkkejä, miten henkilöstö pääsee vaikuttamaan strategiaan. Näistä yksi esimerkki oli, että työntekijät otetaan mukaan jokavuotiseen suunnitelupalaveriin, jossa he pääsevät antamaan panoksensa ja esittämään omia ideoitansa.

Yhdessä vastauksessa tuotiin esille, että halutessaan henkilöstö pystyy vaikuttamaan strategiaan, mutta vastaaja näkee, että johto on tarpeeksi pätevä pohtimaan

strategiaa ilman henkilöstöä. Kuitenkin hän toi esille, että enemmän strategiaa pitäisi tuoda käytäntöön, ettei se jäisi pelkiksi hienoiksi ajatuksiksi. Toisessa vastauksessa tuli esille, että strategiaan pääsee vaikuttamaan halutessaan, mutta vastaajan näkemyksen mukaan strategiaa ei kuitenkaan noudateta, niin hänen mielestään tällöin ei kannata vaivautua. Myös osa vastaajista kokee, että omat mielipiteet voi sanoa, mutta sitä ei tiedä, kuinka ne otetaan siihen strategiaan mukaan. Muutama henkilö kokee melkein mahdottomaksi strategiaan vaikuttamisen, koska se enemmän määrätään ylhäältä alaspäin. Yksi työntekijöistä totesi, ettei edes halua olla mukana strategiaa laatimassa.

Henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa enemmän strategiaan toivottiin muutamassa vastauksessa. Osa myös toivoi parannusta muun muassa oman esimiehen toimintaan strategiaprosessissa. Vastauksissa esitettiin toiveita, että esimies antaisi enemmän tukea ja aikaa strategian suunnitteluun. Yhdessä vastauksessa myös todettiin, että konttoreiden olevan aika vieraita toisilleen. Vastauksen antanut työntekijä haluaisi enemmän yhteistä eri konttoreiden välille.

Neljännessä kysymyksessä selvitettiin henkilöstön mielipidettä, onko strategian tietäminen olennaista oman työn kannalta. Vastauksissa oltiin melko yksimielisiä, että on tärkeää tietää strategia, koska sen pitäisi toimia eräänlaisena perustana arkiselle toiminnalle. Kaikille pitäisi olla selkeänä päämäärä, johon pyritään, vaikka henkilöillä onkin erilaisia työtehtäviä.

4.7 Esimiesten näkemys muutosviestinnästä

Osa esimiehistä ei koe muutosviestintää yhtään sen hankalammaksi kuin muutaakaan viestintää. Aika yhtä mieltä he ovat, että muutosviestintä on keskimäärin melko vaikeata. Yhdessä haastattelussa pohdittiin, että jos muutosviestinnän tekee väärin, voi siitä syntyä jopa melkoinen taistelu. Haastatteluissa myös keskusteltiin, että muutosviestinnän haastavuutta lisää, että eri ihmiset kokevat muutokset eri tavoin kuin toiset. Jotkut ihmiset eivät välttämättä edes huomaa, että muutoksia on tapahtunut, kun taas toiset kokevat ne erittäin isoina.

Monessa eri haastattelussa tuli esiin, että muutosviestinnässä yksi keskeisin asia on saada henkilöstö ymmärtämään, miksi muutos on tehtävä. Paljon tuli kommentteja, että pitää avata niitä muutoksen taustoja ja saada henkilöstö huomaamaan tarve tehdä jokin asia toisin. Tärkeäksi asiaksi koettiin, että muutos lähtee siitä liikkeelle, että kerrotaan, miksi jokin asia tehdään eikä vain komenneta, että näin tehdään. Yksi esimies toi myös esiin, että perustelujen kautta pyritään motivoimaan henkilöstöä muutokseen.

Haastatteluissa pohdittiin, onko tärkeää, että henkilöstö on vaikuttamassa muutokseen. Esimiehet ovat melko yksimielisiä, että on hyvä, jos henkilöstö pääsee mukaan vaikuttamaan. Yhdessä haastattelussa toivottiin, että henkilöstö otettaisiin muutokseen mukaan jo varhaisessa vaiheessa. Samaisessa keskustelussa koettiin, että työntekijöiden sopeutuminen muutokseen olisi sitä helpompaa, mitä pidemmän aikaa he ovat saaneet olla mukana koko prosessissa. Yksi esimies toi esille, että jos muutos tulee vain ylhäältä alaspäin ja vielä ilman mitään kunnon perusteluita, se yleensä aiheuttaa pahaa mieltä työntekijöiden keskuudessa. Tämän vuoksi hän näkee, että henkilöstön kuuluisi olla mukana vaikuttamassa muutokseen. Kuitenkin hän vielä pohti, kuinka se saataisiin käytännössä toimimaan.

Haastatteluissa pohdittiin henkilöstön tämän hetkistä mahdollisuutta vaikuttaa muutokseen. Tämä asia jakoi mielipiteitä esimiesten välillä. Osa oli sitä mieltä, että työntekijöitä kuullaan nykyisin muutoksia tehdessä, ja he pääsevät täten aidosti vaikuttamaan muutosten suuntaan. Esille nousi kyllä sekin tosiasia, että tietenkin riippuu aina itse asiasta, että kuinka hyvin henkilöstö voidaan mukaan ottaa. Enemmän olttiin kuitenkin sitä mieltä, että tällä hetkellä henkilöstö ei pääse niin paljon vaikuttamaan, kun voisi olla tarpeen. Kuitenkaan mitään konkreettisia keinoja sen suhteen ei annettu, miten työntekijät voitaisiin ottaa mukaan muutosprosessiin.

Ilmi tuli sellaista, että välillä työntekijöiden huomataan olevan turhautuneita, kun heille vain ilmoitetaan esimerkiksi sähköpostin välityksellä, että nyt muuttuu jokin asia. Toisaalla tuli taas kommentteja, ettei ole huomattu henkilöstön reagoivan muutokseen oikein mitenkään, vaan ne on otettu hyvin vastaan. Jotkut esimiehet toivat esille, että joitakin muutoksia on vain pakko tehdä eikä niille voi mitään. Esimerkki tällaisesta on muun muassa byrokratian lisääntyminen. Tällöin tiettyjä asioita on vain pakko tehdä, vaikka ne vaikeuttaisivatkin henkilöstön työtä.

Sähköpostin käyttöä muutoksista viestimiseen pohdittiin yhden esimiehen kanssa. Hän painotti, että muutokset tulisi mieluummin viestiä kasvotusten kuin sähköpostin välityksellä. Tällöin kyllä nousee esille ongelma, että viesti ei mene kaikille yhtä aikaa. Tähän ratkaisuksi hän näkee, että sovittaisiin esimerkiksi, että jokainen konttori kävisi omassa viikkopalaverissaan läpi samaan aikaan muutokset ja annettaisiin mahdollisuus keskustella niistä.

Muutosvastarinnasta keskusteltiin paljon eri haastatteluissa. Osa haastateltavista sanoi, että muutosvastarintaa tulee aina, kun taas osa oli sitä mieltä, että melko vähän sitä on tullut eteen. Esimiehet olivat yhtä mieltä, että parhaiten muutosvastarintaa pystyy välttämään, kun perustelee muutokset hyvin ja annetaan mahdollisuus avoimesti keskustella asioista.

Yksi esimies toi esille, että pahimmillaan muutosvastarinta voi aiheuttaa eräänlaisen klikkitilanteen eri mieltä olevien työntekijöiden välille. Tämä voi hänen mukaansa aiheuttaa pahoja jälkiä jonkin aikaa työyhteisöön. Hän toivoikin, että löydettäisiin niitä keinoja, ettei pääsisi juuri tällaista tilannetta syntymään. Yksi esimies pohti, että olisi huolestuttavaa, jos muutosvastarintaa ei olisi ollenkaan. Hänelle heräisi siinä vaiheessa epäily, että ovatko työntekijät liian pelokkaita sanomaan oman mielipiteensä ääneen. Hän korosti, että muutosvastarinta on aivan normaali reaktio, joka vain pitää osata hoitaa oikealla tavalla eli tarvitaan avointa keskustelua.

Yhdessä haastattelussa puhuttiin, että muutosvastarinta on hyvä silloin, kun tuodaan esille hyviä argumentteja, jos muutoksessa on oikeasti jotain vikaa. Silloin se on huono, jos halutaan valittaa vain valittamisen ilosta. Jos työntekijä on kovasti muutosta vastaan, voi häneltä kysyä, että miten se vaikuttaa hänen jokapäiväiseen työntekoon. Häneltä voi myös kysyä parempaa ratkaisua asiaan. Jos löytyy parempi ratkaisu, niin sitten voidaan lähteä viemään sitä eteenpäin ja toimia sen mukaan. Muutosvastarinta haastaa esimiehetkin pohtimaan, onko kyseessä oikeasti järkevä muutos. Siitä aiheutunut keskustelu pitää ottaa tosissaan, koska sen avulla voidaan välttää tekemästä turhia päätöksiä.

4.8 Työntekijöiden näkemys muutosviestinnästä

Muutosviestintäosiossa ensimmäisenä lähdettiin kartoittamaan, millä tavoin muutoksista viestitään työyhteisössä työntekijöiden näkökulmasta. (ks. Liite 1, kysymykset 12 – 15) Tässä vastauksissa tuli esille niitä kanavia, joiden kautta muutoksista viestitään sekä minkä laatuista työntekijät sen muutosviestinnän kokevat. Paljon enemmän muutosviestinnästä tuli negatiivista sanottavaa kuin positiivista.

Sähköpostiviestit ja konttorin omat palaverit ovat useimmiten mainittuna työntekijöiden keskuudessa, kun puhutaan muutosviestinnän kanavista. Yhdessä vastauksessa huomioitiin myös työyhteisön käytössä oleva intra, jonne tulee myös tiedotuksia muutoksista. Joissakin vastauksissa tuotiin ilmi, että joskus muutoksista kuulee toisen konttorin kautta. Tällöin asiasta on informoitu jo jossain muussa konttorissa, mutta omalla alueella asiaa ei ole otettu vielä puheeksi.

Useimmat työntekijät kokevat, että muutoksista viestitään huonosti tai sitten ei ollenkaan. Useampi henkilö toi esille, että muutokset kerrotaan vasta sitten, kun ne ovat juuri tapahtumassa. Myös tuli ilmi, että muutosviestintä ei aina tavoita kaikkia. Osa työntekijöistä kokee, että muutoksia vain tulee eikä niistä voi keskustella, saati valittaa. Toiveita heitettiin sen suhteen, että enemmän haluttaisiin kuulla muutoksista suoraan johdolta.

Toisessa osiossa haluttiin työntekijöiden pohtivan, että viestitäänkö muutoksista tarpeeksi. Paria vastausta lukuun ottamatta kaikki olivat sitä mieltä, että enemmän pitäisi olla muutosviestintää. Enemmän pitäisi olla viestintää siinä vaiheessa, kun muutoksia suunnitellaan. Tällä hetkellä suurin osa henkilöstöstä tuntee, että vain valmiit päätökset kerrotaan eikä niihin pääse enää vaikuttamaan. Osa sanoo, ettei aina saa tietoonsa edes valmiita päätöksiä esimieheltä, vaan ne kuullaan jostain muualta.

Kolmannessa kysymyksessä haluttiin selvittää, otetaanko henkilöstön näkökulma huomioon muutoksia tehdessä. Suurin osa työntekijöistä kokee, että heidän näkemyksiään ei oteta huomioon muutoksia tehdessä, vaan johto tekee itsenäisesti päätökset. Avointa keskustelua haluttaisiin enemmän muutosprosessiin, koska työntekijöillä on antaa arvokasta tietoa muutoksen vaikutukseen käytännössä. Yhdessä

vastauksessa tuotiin esiin, että henkilöstön näkökulma otetaan huomioon eri työryhmissä, joissa moni työntekijä on mukana. Tämän lisäksi yksi työntekijä on sitä mieltä, että muutoksista yleensä keskustellaan henkilöstön kanssa.

Neljännessä kysymyksessä kartoitettiin, pääseekö henkilöstö vaikuttamaan muutoksiin. Yleinen asenne vastanneiden kesken on, että henkilöstön on vaikea vaikuttaa muutoksiin. Jotkut toivovat mahdollisuutta päästä vaikuttamaan paremmin, kun taas toisille se ei tunnu olevan välttämätöntä. Moni kuitenkin haluaisi enemmän henkilöstöä mukaan muutosten suunnitteluun. Yhdessä vastauksessa tuotiin esille, että hyvä johto osaa kyllä tehdä hyviä päätöksiä. Kuitenkin muutoksista tulisi informoida ajoissa ja antaa henkilöstölle mahdollisuus antaa palautetta. Yksi vastanneista kokee, että muutoksiin kyllä pääsee vaikuttamaan, mutta useimmiten työntekijöiden mielipiteet jäävät taka-alalle. Yksi työntekijä näki, että ainakin omaa työtä koskeviin asioihin pystyy vaikuttamaan.

4.9 Esimiesten pohdintaa johtoryhmän viestinnästä

Johtoryhmän viestintä herätti paljon erilaista keskustelua. Useampi esimies näkee siinä puutteita. Esimiesten kanssa puhuttiin esimerkiksi siitä, kuinka johtoryhmän päätöksistä tiedotetaan, pääseekö henkilöstö vaikuttamaan siellä käsiteltäviin asioihin ja onko johtoryhmän jäsenten välillä mitään yhteistä linjaa oman viestintänsä suhteen. Johtoryhmän viestintään tuli myös monia erilaisia parannusehdotuksia.

Kaikissa haastatteluissa tuli esille, että johtoryhmän kesken on sovittu, että johtoryhmän päätöksistä viestitään keskitetysti. On päätetty, että aina kokouksen jälkeen sihteeri tekee kokouksesta muistion, jonka hän sitten lähettää sähköpostin välityksellä kaikille työntekijöille. Tämä tapa otettiin sen vuoksi, koska johtoryhmä sai palautetta, että kaikki työntekijät eivät saa tietää yhtä aikaa kaikkea. Ajateltiin, että sähköpostin kautta tavoittaa kaikki yhtä aikaa, jolloin tämä ongelma ratkeaa. Sihteeri on kuitenkin vaihtuva, ja paljon tuli puheeksi, että muistion tekeminen riippuu pitkälti siitä, kuka on vuorossa. Ilmeisesti kaikki eivät aina näitä muistioita tee, vaikkakin niin on sovittu. Muistio jakoi esimiesten mielipiteitä. Osan mielestä se on hyvä tapa, josta myös työntekijät ovat pitäneet. Tämän lisäksi painotettiin, että on tärkeää, että

se tulee heti johtoryhmän kokouksen jälkeen. Osa taasen näkee, että on huono menetelmä viestiä päätöksistä sähköpostilla, koska osa asioista vaatii syvemmän keskustelun ja perustelemisen. Kuitenkin tuotiin esiin, että viikkopalaverista varataan tarvittaessa tällaiselle aikaa. Yhdessä haastattelussa pohdittiin, että tarvittaessa myös aikaa voidaan varata jostain aamusta ennen kuin konttori avaa ovensa.

Johtoryhmän päätöksiä monet käyvät läpi viikkopalaverissa. Tällöin annetaan mahdollisuus keskustella ja kysellä, miksi näihin päätöksiin on päädytty. Osa esimiehistä sanoi kertovansa, mitä keskusteluja johtoryhmässä on käyty, kun taas osa sanoi, että henkilöstölle tiedotetaan vain päätökset. Myös sellaista tuli esille, että henkilöstön kanssa käydään läpi vain ne asiat, jotka sitä vaativat. Yhdessä haastattelussa esille tuli, että ongelmana johtoryhmän päätöksien viestimisessä on, että työntekijöiden saama tieto riippuu paljolti omasta esimiehestä eli käydäänkö niitä päätöksiä läpi oman konttorin viikkopalaverissa vai ei.

Haastatteluissa keskusteltiin, että ovatko työntekijät esimerkiksi tietoisia siitä, koska johtoryhmän kulloinkin kokoontuu. Osa esimiehistä sanoi, että he kertovat siitä etukäteen, kun taas osa pohti, ettei henkilöstö ole varmaan perillä siitä, koska kokoukset oikein ovat. Ne esimiehet, jotka sanoivat henkilöstön tietävän, milloin on kokous, painottivat kyllä, ettei henkilöstö kuitenkaan tiedä, mitä asioita johtoryhmä kulloinkin käsittelee. Tämä johtuu heidän mukaansa siitä, että kokouksen esityslista täydentyy viime tipassa, jolloin käsiteltäviä asioita ei ehdi käymään ennen kokousta henkilöstön kanssa läpi. Eräs esimies pohti, että tällaisesta tavasta voi helposti tulla sellainen olo, että johtoryhmä tekee vain päätöksiä, eikä kysy henkilöstöltä yhtään mitään.

Aika lailla kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että henkilöstö pääsee halutessaan vaikuttamaan johtoryhmässä käsiteltäviin asioihin. Kuitenkin paljon esille tuli, että työntekijät harmittavan vähän sitä mahdollisuutta käyttävät. Jossakin haastattelussa sanottiin, että yleensä johtoryhmän esitykset tulevat sieltä käytännöstä, kun taas parissa haastattelussa tuotiin esille, että paljon enemmän pitäisi ottaa esityksiä henkilöstöltä johtoryhmään. Haastatteluissa mietittiin myös, että riippuu esimiehen aktiivisuudesta, kuinka paljon työntekijöiltä tulee esityksiä johtoryhmälle. Tämä johtuu siitä, että esimiehet ovat niitä henkilöitä, jotka tuovat oman henkilöstön esitykset johtoryhmän kokouksiin. Tämä koetaan osittain huonoksi tavaksi, koska toisissa

konttoreissa voi olla vaikeampaa vaikuttaa kuin toisissa. Moitittavaa oli tässä käytännössä myös, koska tällöin ei esitys ole niinkään sen työntekijän vaan esimiehen. Enemmän pitäisi kuulemma tuoda esille, kenen alkuperäinen idea on.

Yksi esimies toi esille, että hän pyrkii kehottamaan henkilöstöään tekemään esityksiä johtoryhmälle tai edes kertomaan hänelle mahdollisia aiheita, joita ottaa puheeksi kokouksissa. Haastattelussa tuli ilmi, että pankilla on olemassa yhteystyöjärjestelmä, jossa jokaisella alueella on tietyn asian tiimoilta yhteystyöhenkilö. Tällä tavoin on pyritty siihen, että saataisiin jokaiselta alueelta ja kaikista aihealueista tarvittavia kehitysehdotuksia johtoryhmälle. Tästä järjestelmästä tuli sekä positiivisia että negatiivisia kommentteja. Osa kokee sen olleen toimiva, kun taas osa näki, että ajatuksena se on ollut toimiva, mutta käytännön toiminnan kannalta ei. Tuotiin esille, että sen avulla on jo tullut paljon konkreettiseen tekemiseen liittyviä aloitteita. Kuitenkin jotkut esimiehistä näkivät, että sen kautta ei ole tullut tarpeeksi näitä esityksiä, vaan koko järjestelmällä pitäisi asettaa vastuuhenkilö, joka vastaisi siitä, että tätä järjestelmää pystyttäisiin hyödyntämään paremmin.

Haastattelussa otettiin puheeksi, että johtoryhmältä puuttuu tällä hetkellä sellainen ote siihen kehittämistyöhön, joka sille kuuluisi. Tähän kaivattaisiin muutosta. Tuotiin esille myös, että johtoryhmän pitäisi tehdä tätä kehittämistyötä aina ajatellen koko pankkia. Tämän lisäksi esimiesten tulisi sitten aina toimia omalla alueellaan näiden johtoryhmässä asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Paljon puhuttiin esimiesten kanssa, onko johtoryhmällä mitään yhteistä linjaa, kuinka johtoryhmän asioista viestitään. Selkeätä yhteistä linjaa ei johtoryhmällä ole. On sovittu, että päätökset tiedotetaan keskitetysti kokousten jälkeen eli kokouksen sihteeri lähettää muistion kaikille työntekijöille heti kokouksen jälkeen. Kuitenkaan tämä ei ole toteutunut täysin, niin kuin jo aiemmin mainittiin. Johtoryhmällä ei ole linjaa, miten kokouksien esityslistat muodostuvat. Nykyisin käsiteltäviä asioita voi tulla vielä kokouspäivän aamuna. Tätä käytäntöä moitittiin ja kaivattiin siihen muutosta, koska tällä hetkellä ei pysty valmistautumaan kunnolla käsiteltäviin asioihin. Jotkut esimiehet selkeästi kaipaavat johtoryhmän viestintään jotain yhteistä linjaa, jonka avulla viestintää saataisiin hieman yhdenmukaistettua eri konttoreilla. Tuli ehdotusta siitä, että johtoryhmään kaivattaisiin jonkinlainen suunnitelma, ettei se viestintä olisi niin harhailevaa kuin sen tällä hetkellä koetaan olevan.

Haastatteluissa osa esimiehistä pohti, miten johtoryhmän viestintää saataisiin avoimemmaksi, ettei sen toiminta vaikuttaisi niin salamyhkäiseltä. Tietenkään työsuhteisiin liittyviä tai muita arkaluontoisia asioita ei voida kertoa, mutta muuten johtoryhmä tarvitsee avoimempaa viestintää. Avoimuuden lisääminen herätti sellaista ajatusta joissakin esimiehissä, että sen avulla saataisiin paremmin henkilöstö luottamaan johtoryhmään ja sen toimintaan. Keskustelua syntyi myös, että henkilöstö voitaisiin saada paremmin mukaan johtoryhmän toimintaan, jos esityslistat olisi näkyvissä myös heille etukäteen. Tällöin henkilöstöllä olisi mahdollisuutta ottaa kantaa käsiteltäviin asioihin jo ennen kokousta. Tietysti tässäkin tulee huomioida se, että kaikkea tietoa ei voida kertoa, mutta ne asiat, jotka voi, pitäisi saada avoimimmiksi. Myös niiden muistioiden tärkeyttä korostettiin ja sitä, että ne pitäisi tehdä ja lähettää aina heti kokousten jälkeen, jotta niistä on aidosti hyötyä.

4.10 Työntekijöiden pohdintaa johtoryhmän viestinnästä

Ensimmäisessä kysymyksessä liittyen johtoryhmän viestintään lähdettiin liikkeelle, onko työntekijöillä yleensä ottaen tietoa siitä, milloin johtoryhmä kulloinkin pitää kokouksia. (ks. Liite 1, kysymykset 16 – 19) Suurin osa työntekijöistä vastasi, ettei heillä ole tietoa siitä, koska johtoryhmä kokoontuu. Jotkut työntekijät vastasivat, että tietävät ja osa sanoi tietävänsä, koska se lukee esimiehen kalenterissa.

Toisen kysymyksen kautta haluttiin selvittää, onko työntekijöillä tietoa, mistä johtoryhmä kulloinkin keskustelee. Melkein kaikki vastaajista kertoivat, etteivät he tiedä, mitä asioita johtoryhmässä milloinkin käydään läpi. Osa henkilöstöstä toi esille, että johtoryhmässä päätetyt asiat tuodaan esille kokouksen jälkeen palaverissa. Yhdessä vastauksessa sanottiin, että etukäteen tietää vain niistä asioista, joista on itse luonut esityksen johtoryhmälle, mutta jälkeen päin tulee yleistä tietoa, mitä asioita kokouksessa on käsitelty.

Johtoryhmän viestinnästä lähdettiin kartoittamaan toimivia ja kehitettäviä asioita kolmannessa kysymyksessä. Aika vähän tuli positiivisia kommentteja johtoryhmän viestinnästä. Yhdessä vastauksessa tuotiin esille, että viestintä on avointa ja tieto

saatavilla, jos sitä vain haluaa. Yksi työntekijöistä toi esille, että on hyvä, kun johtoryhmän päätöksiä käsitellään viikkopalaverissa. Parissa vastauksessa tuotiin esille, että oma esimies kertoo satunnaisesti johtoryhmän asioista.

Muutama vastanneista sanoi, että johtoryhmä ei viesti ollenkaan. Tuotiin myös esille, että johtoryhmällä ei ole mitään säännöllistä viestintää. Tämän lisäksi kritisoitiin, että päätöksistä ei informoida niitä henkilöitä, joita se koskee, vaan monesti joutuu kyselemään päätöksien perään. Aika usein johtoryhmän päätökset koetaan yllätyksenä. Toiveita esitettiin sen suhteen, että tieto saisi tulla nopeammin ja joistakin asioista voitaisiin kertoa ennen kokousta, jotta henkilöstö voisi antaa oman mielipiteensä. Useampi vastanneista kaipailee jonkinlaista tiivistelmää johtoryhmän kokouksesta. Tuli esille, että tämä tiivistelmän tekeminen on ollut sovittu tapa, mutta joka ei valitettavasti ole toiminut paria kertaa lukuun ottamatta. Varsinkin silloin kai-vataan tietoja päätöksistä, kun ne koskettavat työntekijöiden toimintaa. Yhdessä vastauksessa otettiin huomioon myös, että jotkut asioista ovat salaisia, mutta kuitenkin kokouksista voitaisiin tehdä eräänlainen kooste, joka jaetaan koko henkilöstölle. Ehdotettiin myös, että intraa pitäisi hyödyntää enemmän tiedon välityksessä.

Viimeisessä kysymyksessä haluttiin vielä selvittää, pääsevätkö työntekijät vaikuttamaan johtoryhmässä käsiteltäviin asioihin. Suurin vastanneista kokee, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa. Muutama pohti, että luultavasti pääsee vaikuttamaan, jos vain itse tahtoo. Jotkut vastanneista toivat esille, että aina on mahdollisuus tehdä esitys ja viedä se eteenpäin johtoryhmälle, ja täten vaikuttaa johtoryhmässä käsiteltäviin asioihin. Tuli myös ilmi, että esityksiä on pyritty laittamaan eteenpäin, mutta ne on tyrmätty oman esimiehen toimesta.

4.11 Vastauksien vertailua

Tässä kohtaa vertaillaan esimiesten ja työntekijöiden vastauksia. Tarkoituksena on analysoida löydettyjä ongelmia. Vastauksien vertaileminen on tärkeää, koska sen avulla löydetään epäkohtia esimiesviestinnässä. Tällöin pystytään huomaamaan asiat, jotka esimerkiksi esimiehet kokevat toimiviksi, mutta eivät välttämättä ole yhtä toimivia henkilöstön näkökulmasta.

Esimiesviestintä. Vastauksissa esimiehet keskittyivät enemmän viestintäkanaviin, kun taas henkilöstö esimiesviestinnän laatuun. Esimiesten puolelta tuli ilmi, että tietoa pitäisi jakaa enemmän kuin mitä sitä tällä hetkellä jaetaan. Siihen kaivattaisiin nopeutta ja tasapuolisuutta. Myös useampi työntekijä toivoi samaa. Moni esimiehistä kokee, että viestintää on jo nyt tällä hetkellä paljon, vaikkakin työntekijät monesti moittivat, että sitä on liian vähän. Tämän vuoksi jotkut esimiehistä pohtivatkin, onko henkilöstöllä jo se olennainen tieto, mutta heillä on tarve saada tietää lisää. Useampi vastanneista työntekijöistä kokee, että heillä ei ole aina tietoa, joka olisi olennaista oman työn kannalta. Moni kaipaa enemmän tietoa asioista, jotka tapahtuvat siinä omassa työyhteisössä. Osa työntekijöistä kokee, että esimiesviestinnässä on paljon puutteita ja osa, ettei esimies viesti ollenkaan. Palautetta tuli työntekijöiltä myös, että viestinnästä puuttuu avoimuus ja keskustelevaisuus sekä toivottiin, että esimies osaisi välillä delegoida paremmin.

Osa esimiehistä korosti, että on tärkeää, että luottamusta löytyy esimiehen ja alaisen välillä. Joissakin työntekijöiden vastauksissa kuitenkin ilmeni, että oma esimies tuntuu välillä salailevan asioita ja eristäytyvän omasta henkilökunnastaan. Jotkut esimiehistä kokevat, että palautteen, varsinkin negatiivisen, antaminen on vaikeaa. Henkilöstöltä tuli kuitenkin toivetta siitä, että palautetta pitäisi antaa enemmän puolin ja toisin.

Esimiehet nostivat viestintäkanavista ykköseksi viikkopalaverit, toisena tuli muu henkilökohtainen viestintä ja kolmantena sähköpostiviestintä. Osa esimiehistä toivoo myös, että yhteispalavereita kehitetään entisestään, koska silloin voitaisiin jakaa tietoa tasapuolisemmin kaikkien alueiden kesken. Henkilöstön keskuudessa sähköpostiviestintä nostettiin kanavaksi, jota esimiehet käyttävät eniten viestiesseen. Toisena eniten käytettynä kanavana nähdään viikkopalaverit. Kaikki esimiehet korostivat henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitystä viestinnässä. Kuitenkaan kaikki työntekijät eivät koe, että sitä olisi riittävästi, vaan suullista viestintää saisi olla heidän mukaansa enemmänkin.

Sekä moni esimiehistä että työntekijöistä toivoo selkeitä pelisääntöjä esimiesviestintään. Esimiehiltä tuli kommenttia, että viestinnällä saataisiin yhdenmukaistettua toimintatapoja ja luotua tietyt raamit. Henkilöstö haluaa myös enemmän samanta-

paista viestintää eri konttoreissa, koska tällä hetkellä se ei niin ole. Osa työntekijöistä kuulee asioita muualta kuin omalta esimieheltään, joten tähän kaivattaisiin muutosta. Jotkut työntekijöistä toi myös esille, että oma esimies viestii hyvin, mutta muu johto tuntuu etäiseltä.

Keskusteleva johtaminen. Suurin osa esimiehistä kokee, että omassa konttorissa on tällä hetkellä hyvä keskusteluyhteys. Kuitenkin tuotiin esille, että enemmän keskustelua saisi olla esimiehen ja alaisten välillä. Osalta työntekijöistä tuli sellaista palautetta, että esimiehen kanssa ei pysty keskustelemaan. Joku myös kokee niin, että kun esimiehelle yrittää antaa palautetta, tämä alkaa väittää vastaan. Suurin osa työntekijöistä näkee, että keskustelevaa johtamista saisi olla enemmän, koska se lisäisi molemminpuolista luottamusta, yhteishenkeä ja sitoutumista työyhteisöön ja sillä voisi olla motivoiva vaikutus.

Strateginen viestintä. Esimiehistä osa on sitä mieltä, että henkilöstö pääsee vaikuttamaan strategian suunnitteluun, ja osan mielestä se ei ole mahdollista. Myös työntekijöiden kesken tämä sama asia jakoi mielipiteitä. Esimiesten keskuudessa pohdittiin, jääkö strategia sen vuoksi taka-alalle, koska työntekijöiden on vaikeampi sitoutua siihen, kun eivät pääse itse vaikuttamaan. Osa työntekijöistä toivoisi pääsevänsä enemmän mukaan strategiaprosessiin. Esimiesten välillä näkyi eroja siinä, että osan mielestä strategian kuuluu näkyä jokapäiväisessä työssä, kun taas osan mielestä se ei ole tarpeen. Työntekijöiden vastauksistakin näkyi, että jotkut esimiehistä viestivät strategian mukaisesti, kun taas toiset eivät. Moni työntekijöistä toivoo, että strategia saisi olla näyttämässä enemmän suuntaa, mihin päin ollaan menossa.

Muutosviestintä. Esimiehiltä tuli toiveita, että henkilöstöä pitäisi ottaa mukaan muutokseen jo aikaisemmassa vaiheessa kuin nyt, jotta he sopeutuisivat siihen paremmin. Yksimielisesti esimiehet sanoivat sen olevan tärkeää, että henkilöstö pääsee vaikuttamaan muutokseen. Moni työntekijä kokee, että muutoksista vain ilmoitetaan, että näin tapahtuu eikä niihin pääse enää vaikuttamaan. Jotkut henkilöistä kokevat, ettei muutoksista välttämättä viestitä edes silloin, kun ne on päätetty. Useat työntekijät kaipaavat avointa keskustelua, jossa voisi ottaa kantaa muutokseen. Moni myös toivoi aikaisempaa informointia muutoksista kuin mitä nyt on ollut. Osa työntekijöistä kaipaavaa johdolta suurempaa muutosviestintää.

Johtoryhmän viestintä. Johtoryhmän viestinnässä nähdään paljon puutteita sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöiden mukaan olisi hyvä saada jonkinlaista koostetta johtoryhmän kokouksista, kun kerta tällainen käytäntö on sovittukin. Sekä esimiesten ja työntekijöiden puolelta tuli paljon kommentteja, että tämä ei ole ollut toimiva systeemi, koska se on pitkälti riippunut siitä, kuka toimii sihteerinä. Esimiehet ovat tietoisia, että työntekijät eivät oikein tiedä, mitä johtoryhmässä käsitellään. Paljon he toivat esille, että työntekijöiden tietämättömyys riippuu pitkälti omasta esimiehestä, kuinka paljon kukin esimies tuo esille johtoryhmän asioita sekä päätöksiä. Esimiehet kokevat, että työntekijät pystyvät halutessaan vaikuttamaan johtoryhmässä käsiteltäviin asioihin, mutta esityksiä sinne tulee liian vähän. Henkilöstöstä osa kokee myös, että halutessaan pääsee vaikuttamaan, mutta osa kokee, että se on melkein pä mahdotonta.

Sekä esimiesten että työntekijöiden puolelta kaivattaisiin avoimempaa johtoryhmän viestintää, ettei se vaikuttaisi niin salaseuralta. Kommentteja tuli sekä esimiehiltä että työntekijöiltä, että käsiteltäviä asioita pitäisi pystyä myös henkilöstön kommentoimaan ennen kokousta. Monesta eri suunnasta tuli sellaistaikin toivetta, että johtoryhmä tarvitsisi selkeän linjan, jotta sen viestintä olisi toimivaa eikä niin poukkoilevaa kuin se nyt on ollut.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa tehdään johtopäätöksiä tutkimustulosten perusteella, mitä ongelma-kohtia löytyi toimeksiantajayrityksen esimiesviestinnästä. Luvussa tuodaan esiin myös mahdollisia kehittämisideoita löydettyihin ongelmiin. Tutkimuksessa ilmeni, että sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta esimiesviestinnässä on jonkin verran puutteita ja kehittämisen varaa. Jokaisesta valitusta teemasta nousi esille joitakin ongelma-kohtia, joihin kohdeorganisaatio tarvitsee parannuksia.

Yhdenmukaisuutta esimiesviestintään kaivattiin paljon, koska tällä hetkellä viestinnän laatu vaihtelee eri konttoreissa. Esimiehiltä puuttuu yhteinen linja, miten viestintään. Tällaisen yhteisen linjan puuttuminen näkyy henkilöstön tyytymättömyytenä. Osa työntekijöistä kokee saavansa vähemmän tietoa kuin toiset työntekijät eri konttorissa. Tämän vuoksi esimiehet tarvitsevat selkeät pelisäännöt viestintään. Kohdeorganisaation esimiesviestintää voitaisiin kehittää viestintäsuunnitelman avulla. Suunnitelmassa tulisi ottaa huomioon nämä tässä opinnäytetyössä nostetut teemat, ja niiden perusteella luoda toimintaperiaatteet. Jotta suunnitelma pystyttäisiin toteuttaa käytännössä, tulee valita vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat suunnitelman toteutuksesta.

Viestinnän yhdenmukaistamiseen yhtenä keinona on, että yhteispalavereita olisi enemmän kuin kerran kuukaudessa. Konttoreiden välisiä yhteisiä palavereita voisi olla esimerkiksi joka viikko. Tällöin kaikki työntekijät saisivat samanlaisen tiedon ja samaan aikaan. Lisäksi esimiesten aikaa säästyy, kun jokaisen ei tarvitse suunnitella palaveria erikseen omalla konttorillaan, vaan se käydään yhteisesti esimerkiksi aina yhden esimiehen toimesta. Esimiehet voisivat aina vuorotella, kenen vuoro on kulloinkin pitää palaveri. Kuitenkin yhteispalavereita pitäisi kehittää enemmän vuorovaikutteisiksi kuin ne ovat tähän asti olleet. Tähän jokainen esimies voi vaikuttaa omalla konttorillaan. Palaverin aikana voitaisiin sopia aina jokin pieni hetki, jolloin oman alueen kesken pohditaan käytyä asiaa. Sen jälkeen jos tulee jotain kommentoitavaa tai kysyttävää, voi lähimies esittää sen eteenpäin. Jokainen konttori voisi yhteispalaverien lisäksi pitää oman konttorin kesken kerran viikossa pienimuotoisen palaverin, jossa sitten käytäisiin läpi pelkästään oman konttorin asioita.

Kohdeorganisaatiossa tarvittaisiin enemmän keskustelevaa johtamista. Moni työntekijöistä ja esimiehistä kokee, että työyhteisöön pitäisi saada keskustelevampaa ja avoimempaa viestintää kuin mitä tällä hetkellä on. Esimiesten tulisi järjestää enemmän aikaa itse esimiestyöhön. Tällä tavoin siihen viestimiseenkin voisi käyttää enemmän aikaa ja panostaa vuorovaikutteisuuteen. Juuti ja Rovio (2010, 25) painottavat, että keskusteleva johtaminen yhdistää henkilöstön toiminnat yhteisten tavoitteiden suuntaisiksi. Sopivan keskusteluyhteyden löydyttyä kohdeorganisaatiossa pystyttäisiin lisäämään henkilöstön motivaatiota omaa työtä kohtaan, mikä parhaimmassa tapauksessa heijastuu aina asiakkaalle asti.

Strategiaviestinnässä esille nousi, että työntekijöiden pitäisi päästä enemmän mukaan strategiaprosessiin. Osa henkilöstöstä oli kyllä tyytyväisiä nykytilanteeseen, mutta osa haluaisi päästä enemmän vaikuttamaan. Hämäläinen ja Maula (2004, 28) korostavat, että strategiaviestintä tulisi olla läsnä jokapäiväisessä viestinnässä, koska sillä tavoin pystytään kehittämään yrityksen toimintaa strategian mukaisesti. Tutkimuksessa ilmeni, että esimiesten viestinnässä ei välttämättä aina näy strategia, vaikka sen pitäisikin olla viestinnän pohjana. Tämä johtunee siitä, että strategia on jo hieman vanhentunut. Strategia tarvitseekin jonkinlaisen uudistuksen, jotta se pystyttäisiin ottamaan siihen jokapäiväisen esimiesviestinnän perustaksi. Toimeksiantajayrityksessä pitäisikin lähteä aivan alusta liikkeelle strategian suhteen, jotta se saataisiin päivitettyä tähän päivään. Suunnittelussa pitäisi ottaa huomioon henkilöstön mielipide. Jokainen konttori voisi tahoillaan lähteä pohtimaan strategiaa alusta lähtien. Tietysti pohjana täytyy olla koko pankkiryhmän strategia, mutta kuitenkin niin, että henkilöstölle annettaisiin melko vapaat kädet olla mukana vaikuttamassa strategiaan. Strategia on ollut kohdeorganisaatiossa melko tulospainotteinen. Uudessa strategiassa pitäisi pyrkiä ottamaan enemmän kantaa, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään, eli pohtia konkreettisia keinoja tulosten saavuttamiseen.

Muutosviestinnässä kaikki esimiehet korostivat muutoksen ymmärtämistä ja avointa viestimistä. Työntekijöiden näkökulmasta muutokset lähinnä vain ilmoitetaan eikä muutosprosessiin pääse mukaan. Jotkut työntekijät toivat esille, että muutoksista ei tiedoteta, vaikka ne olisikin jo päätetty. Esimiehet pohtivat, että työntekijät olisi helpompi sitouttaa muutokseen, jos he saisivat olla mukana muutosprosessissa. Esi-

miehet eivät kuitenkaan antaneet mitään konkreettisia keinoja, miten henkilöstö oikeasti otettaisiin siihen mukaan. Hyppänen (2013, 259) tuo esiin, että työntekijät tulisi ottaa mukaan pohtimaan, miten muutos voidaan käytännössä toteuttaa. Hän painottaa, että tällä tavoin henkilöstö saa enemmän tietoa ja sitoutuu muutokseen paremmin. Myös toimeksiantajayritys voisi hyödyntää tällaista tapaa paremmin saadakseen työntekijänsä aidosti muutokseen mukaan. Kun muutosta lähdetään suunnittelemaan, kysytään tällöin henkilöstöltä mielipidettä, kuinka se saataisiin käytännössä toteutumaan. Työntekijöiltä pyydetään siis konkreettisia keinoja muutoksen läpiviemiseen kohdeorganisaatiossa.

Johtoryhmän viestintä on melko suuri ongelma toimeksiantajayrityksessä. Johtoryhmän kokouksen esityslista pitäisi saada valmiiksi pari päivää ennen kokousta, jolloin esimiehillä olisi aikaa valmistautua paremmin kokoukseen. Työntekijöitä koskevat asiat voitaisiin tuoda henkilöstön tietoon myös ennen kokousta. Tällöin työntekijät pääsisivät kommentoimaan ja kertomaan oman mielipiteensä halutessaan. Tällä tavoin johtoryhmä saa käsiteltäviin asioihin henkilöstön näkökulman, jonka voi huomioida päätöksiä tehdessä. Juholinin (2009, 188–189) mukaan johtoryhmän viestintä koostuu osin eri tahojen kuulemisesta, keskusteluista ja vuoropuhelusta. Hän painottaa, että johtoryhmä ja sen jäsenten tulisi kysyä enemmän suoraan alaisilta näiden mielipiteitä, koska tämän tyylistä johtamista arvostetaan eniten.

Toinen ongelmallinen asia, joka nousi esille johtoryhmän viestinnästä, on päätöksistä viestiminen. Juholin (2009, 190) toteaa, että johtoryhmän viestinnän avoimuutta voidaan lisätä lähettämällä muistio kokouksesta heti kokouksen jälkeen. Kohdeorganisaation johtoryhmällä pitäisi olla selkeä linja päätöksistä viestimiseen ja lähettää kootut muistiot heti henkilöstölle kokouksen jälkeen. Tämän lisäksi tulisi käydä vielä yhteisesti palaverissa niitä asioita läpi keskustellen. Kohdeorganisaation palaverikäytäntöä tulisi muokata niin, että se olisi perustana johtoryhmän viestinnälle. Esimerkiksi konttoreiden välisen yhteisen palaverin ajankohta voitaisiin ajoittaa niin, että se olisi heti seuraavana päivänä johtoryhmän kokouksesta. Tällöin palaverissa voitaisiin käsitellä tarkemmin päätettyjä asioita. Tällainen palaverikäytäntö olisi tukena muistiolle, koska muistiosta löytyy päätetyt asiat, mutta palaverissa käsitellään ne vielä tarkemmin ja annetaan mahdollisuus kysymyksille.

Toimeksiantajayritykselle voitaisiin tämän opinnäytetyön jatkototeutuksena tehdä esimiehille suunnattu viestintäsuunnitelma. Suunnitelman päätarkoituksena olisi yhdenmukaistaa viestintää eri konttoreilla sekä parantaa keskustelevaa viestintää esimiesten ja henkilöstön välillä. Suunnitelmassa voitaisiin ottaa huomioon tässä opinnäytetyössäkin tuodut teemat eli esimiesviestintä, keskusteleva johtaminen, strateginen viestintä, muutosviestintä ja johtoryhmän viestintä. Viestintäsuunnitelma olisi hyvä perusta kohdeorganisaation esimiesten viestinnällä. Siinä voitaisiin ottaa huomioon, että henkilöstö pääsisi enemmän vaikuttamaan asioihin. Suunnitelman avulla voitaisiin sopia viestinnälle pelisäännöt, joita noudattamalla saataisiin viestintä toimimaan joka konttorilla.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki: työyhteisön viestintä. 4. uud. p. Helsinki: Edita.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2009a. Communicare!: viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uud. p. Helsinki: Infor Oy.
- Juholin, E. 2009b. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. uud. p. Helsinki: WSOYpro: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna!: viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor Oy.
- Juholin, E. 2013. Communicare!: kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.
- Juuti, P & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. 2. uud. p. Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.
- Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uud. p. Helsinki: Edita.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämänviestintään: Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.

- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja: tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.
- Smith, L. & Mounter, P. 2005. Effective internal communication. London: Kogan Page.
- Toimeksiantajayritys. 2016. Esimies. Yritys X. Haastattelu 17.5.2016.
- Toimeksiantajayrityksen nettisivut. [Verkkosivusto]. [Viitattu 16.5.2016].
- Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uud. ja täyd. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, L. 2002. Esimiehen viestintäopas: Riemua johtamiseen! 5. p. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

LIITTEET

Liite 1. Työntekijöiden kyselylomake

LIITE 1 Työntekijöiden kyselylomake

ESIMIESVIESTINTÄ

Hei,

Olen Marianna Rantala ja opiskelen Seinäjoen ammattikorkeakoulussa liiketaloutta viimeistä vuotta. Tämä kyselylomake on osana opinnäytetyötä, jossa aiheena on esimiesviestintä. Kaikissa kysymyksissä tulee huomioida, että ne liittyvät yrityksen sisällä tapahtuvaan viestintään. Tässä kyselyssä on keskitytty esimiehen ja työntekijän välillä tapahtuvaan viestintään. Kysymykset etenevät teemoittain. Kyselyn tekemiseen menee noin 20 minuuttia.

Esimiesviestintä

1. Mitä tulee mieleen sanasta esimiesviestintä? *
2. Miten esimiesviestintä näkyy omassa työyhteisössäsi? *
3. Mitä hyvää esimiesviestinnässä on? Entäs mitä kehitettävää? *
4. Kerro oman esimiehesi viestinnästä *

Keskusteleva johtaminen

5. Mitä tulee mieleen käsitteestä keskustelevala johtaminen? *
6. Onko sinusta omassa työyhteisössäsi havaittavissa keskustelevaa johtamista?
Jos on, niin
miten se näkyy? *

Keskustelevassa johtamisessa johtamistilanne on esimiehen ja työntekijän yhteinen tuotos. Heillä molemmilla on omat uskomuksensa, joita he tuovat esille keskustelutilanteessa. Tämä muovaa molempien näkemyksiä siitä, mikä on ongelma ja mikä taas ratkaisu.

7. Onko se tarpeellista? Kerro, miksi on tai miksi ei ole? *

Strateginen viestintä

Strategia voidaan ajatella olevan yrityksen niin sanottu punainen lanka, joka ohjaa toimintaa sekä on näkyvillä kaikessa tekemisessä. Strategisella viestinnällä pyritään luomaan ymmärrys siihen, miten yritys toimii ja mitkä ovat sen tavoitteet. Tämän lisäksi sen avulla pyritään sitouttamaan henkilöstö yrityksen strategiaan eli tapaan toimia.

8. Tiedätkö oman pankkisi strategian? Voitko kuvailla sen yhdellä tai kahdella virkkeellä? *

9. Viestiikö esimiehesi strategian mukaisesti? Voitko perustella vastauksen? *

10. Pääsetkö vaikuttamaan pankin strategian kehittämiseen? Millä tavoin? / Miksi et? *

Jos vastasit kyllä, perustele millä tavoin ja pääseekö vaikuttamaan tarpeeksi. Jos vastasit ei, perustele vastauksesi ja pohdi haluaisitko päästä osallistumaan siihen.

11. Koetko, että pankin strategian tietäminen on tärkeää/olennaista työsi kannalta? Miksi/Miksi ei? *

Muutosviestintä

Muutosviestinnällä pyritään kertomaan henkilöstölle, millainen muutos on sekä kuvailla muutoksen tavoitteet ja syyt. Myös muutoksen tuomat haasteet on hyvä ottaa esille.

12. Millä tavoin muutoksista viestitään omassa työyhteisössäsi vai viestitäänkö niistä ollenkaan?*

13. Koetko, että muutoksista viestitään tarpeeksi? Voitko perustella vastauksen? *

14. Otetaanko työntekijöiden näkökulmat huomioon muutoksia tehdessä? Voitko perustella vastauksen? *

15. Pääsetkö työntekijänä vaikuttamaan muutoksiin/muutosprosessiin? Voitko perustella vastauksen? *

Jos vastasit kyllä, kuvaile vähän, että miten ja haluaisitko päästä vaikuttamaan niihin enemmän. Jos vastasit ei, perustele vastauksesi ja pohdi haluaisitko päästä vaikuttamaan niihin ylipäättään.

Johtoryhmän viestintä

Johtoryhmän keskeisin tehtävä on tuoda koko organisaation tietoon strategisesti merkittävät asiat sekä niistä keskusteleminen.

16. Tiedätkö aina, kun johtoryhmä kokoontuu? *

17. Onko sinulla tietoa, millaisista asioista johtoryhmä kulloinkin keskustelee? *

Perustele vastauksesi lyhyesti.

18. Mitä positiivista johtoryhmän viestinnässä on? Entäs mitä kehitettävää? *

19. Pääsetkö työntekijänä vaikuttamaan johtoryhmässä käsiteltäviin asioihin? Voitko perustella vastauksen? *

Tähän kohtaan voi myös laittaa ajatuksia siitä, että onko se tärkeää, että henkilöstö pääsee vaikuttamaan johtoryhmässä käsiteltäviin asioihin.

Kiitos paljon vastauksistasi!

Muista vielä lopuksi lähettää tämä kysely painamalla painiketta läheteä.

20. Vielä tähän loppuun kommentteja yleisesti aiheesta, kysymyksistä tai ihan mistä vain. Jäikö jokin asia mieleen, mutta ei tullut sopivaa kysymystä siihen. Ei hätää, sana on nyt vapaa!