



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (YAMK)  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

# Sisäinen viestintä ja johtaminen hybridimallissa

Sari Pasanen

Opinnäytetyö, syyskuu 2023

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



OPINNÄYTETYÖ  
Elokuu 2023  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)  
Sari Pasanen

Nimeke  
Sisäinen viestintä ja johtaminen hybridimallissa

Toimeksiantaja  
Barona Palvelukeskus Joensuu

#### Tiivistelmä

Hybridityöstä on tullut uusi normaali ja työelämä muuttunut pysyvästi, kun töitä tehdään sekä etä- että lähityönä. Työelämän nopea muutos on aiheuttanut erilaisia haasteita viestinnälle ja johtamiselle, sillä töitä ei enää tehdä fyysisesti samasta toimistosta. Opin- näytetyön tavoitteena oli korostaa ketterän sisäisen viestinnän ja kaikki huomioon otta- van johtamisen tärkeyttä hybridimallissa. Onnistunut viestintä ja hyvä johtaminen edes- auttavat työntekijöiden sitoutumista yritykseen, mikä ylläpitää yrityksen kilpailukykyä. Opin- näytetyö on tehty Baronan Joensuun palvelukeskuksessa toimivalle asiakkuustii- mille.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, ja tiedonhankinnan menetelmänä toimi sähköinen kysely tutkittavan Baronan palvelukeskuksen tiimin työntekijöille sekä Baro- nan kolmen esihenkilön haastattelut.

Opinnäytetyön lopputuloksena luotiin malli hybridijohtamiselle sekä suunnitelma sisäi- selle viestinnälle. Malli ja suunnitelma antavat asiakkuustiimin esihenkilöille suuntaviivat ja raamit, joita he voivat noudattaa omassa työssään. Luotua mallia on mahdollista hyö- dyntää myös muissa vastaavissa Baronan tiimeissä sekä muissa organisaatioissa.

Kieli  
suomi

Sivuja 97  
Liitteet 3  
Liitesivumäärä 14

Asiasanat  
hybridityö, hybridijohtaminen, viestintä, sisäinen viestintä



THESIS  
August 2023  
Degree Programme in Business Management and Leadership

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)  
Sari Pasanen

Title  
Internal Communication and Management in Hybrid Working Model

Commissioned by  
Barona Service Center Joensuu

#### Abstract

Hybrid work has become a new normal and working life has changed permanently, as work is done partly remotely from home and partly from the office. This fast change in working life has caused different challenges for communication and management when work is no longer done physically from the same office. The purpose of this thesis was to highlight the importance of agile communication and responsive management. Successful communication and good management help employees commit to the company, which in turn helps the company to remain competitive. The thesis was made for the Barona customer service team operating in Joensuu.

The thesis was carried out as a case study and the information acquisition method was an electronic survey for the employees of the researched team and interviews were made for three supervisors from Barona.

The result of the thesis was a hybrid management model and internal communication plan. The model and plan both offers guidelines and frameworks to the customer team supervisors, which they can utilize in their everyday work. The created model can also be utilized in other similar teams at Barona and in completely different organizations.

Language  
Finnish

Pages 97  
Appendices 3  
Pages of Appendices 14

Keywords  
hybrid work, hybrid work management, communication, internal communication

# Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Toimeksiantajan esittely .....	7
3	Kehittämistehtävän esittely.....	13
4	Työn tekemisen tavat .....	15
4.1	Lähityö.....	15
4.2	Etätyö .....	16
4.3	Hybridityö .....	19
5	Yrityskulttuurin ja työntekijäymmärryksen merkitys työyhteisössä .....	22
6	Viestintä.....	25
6.1	Viestintä käsitteenä .....	25
6.2	Yrityksen viestintä .....	28
6.3	Sisäinen viestintä .....	31
6.4	Ulkoinen viestintä .....	32
6.5	Muutosviestintä .....	34
6.6	Viestinnän johtaminen ja johtajaviestintä .....	36
7	Johtaminen.....	37
7.1	Johtaminen ja johtajuus .....	37
7.2	Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä .....	39
7.3	Hybridijohtaminen .....	41
7.4	Esihenkilöosaaminen .....	46
8	Työn tekemisen tavat, kulttuuri, viestintä ja johtaminen Baronalla .....	47
8.1	Etätyöskentely Baronalla.....	48
8.2	Kulttuuri ja työntekijäkokemus Baronalla .....	50
8.2.1	Baronan kulttuurilupaus .....	50
8.2.2	Työntekijäkokemus Baronalla .....	51
8.3	Viestintä ja johtaminen Baronalla.....	52
8.3.1	Päivittäisjohtaminen Baronalla .....	52
8.3.2	Esihenkilötyö Baronalla.....	54
8.3.3	Sisäinen viestintä ja hybridijohtaminen Baronalla.....	56
8.4	Yhteenveto .....	57
9	Tutkimusmenetelmät .....	58
9.1	Tapaustutkimus.....	58
9.2	Haastattelu .....	59
10	Tutkimustulosten käsittely ja tulokset .....	60
10.1	Kyselyn taustatiedot ja tulokset.....	60
10.2	Tutkimustulokset: viestintä .....	62
10.3	Tutkimustulokset: johtaminen ja työskentelytavat.....	64
10.4	Haastattelut .....	67
10.5	Johtopäätökset.....	69
11	Kehityssuunnitelma .....	70
12	Pohdinta .....	78
	Lähteet.....	80

## Liitteet

- Liite 1 Kyselylomake henkilöstölle
- Liite 2 Haastattelukysymykset esihenkilöille
- Liite 3 Sisäisen viestinnän mallipohja

## 1 Johdanto

Yhteiskunta ja työelämä ovat muuttuneet viime vuosina merkittävästi. Hybridityöstä on tullut pysyvä ilmiö, mikä on aiheuttanut uudenlaisia haasteita viestinnälle ja johtamiselle. Hybridityöllä tarkoitetaan etä- ja lähityön yhdistämistä tavalla, joka tuo esiin työskentelytapojen parhaat puolet. Koronapandemian puhjettua vuonna 2020 monet yritykset työntekijöineen siirtyivät tekemään töitä etänä, mikäli työnkuva sen salli. Sittemmin paluuta entiseen ei ole nähty. Vaikka tuolloin uusi tilanne on tänä päivänä monelle suomalaiselle jo arkipäivää, se on vaatinut sopeutumista. Jotta hybridityö on mahdollista ja sujuvaa, yritysten täytyy luoda työyhteisölleen sopiva hybridimalli, jota se noudattaa. Onnistunut hybridimalli edellyttää yrityksiltä selkeää sisäistä viestintää, hyvää johtamista ja organisaation omien lähtökohtien huomioimista. (OP Media 2021; Brik 2023.)

Hybridityön ennustetaan olevan työelämän tulevaisuutta, mutta oikean työskentelytavan löytäminen on vaikeaa. Yritysten on määriteltävä, kuka työskentelee etänä ja kuka toimistolla, ja määrittely on tehtävä hyvin. Mikäli näin ei ole, voivat uhattuna olla niin yrityksen kulttuuri, yhteistyö kuin uudet innovaatiotkin. Hyvin toteutettu hybridimalli on sen sijaan parhaimmillaan magneetti, joka tuo tekijöitä yhteen ja auttaa heitä työskentelemään aiempaa tehokkaammin. Ylipäätään työpaikkojen suunnittelu ihmisille auttaa yrityksiä menestymään, oppimaan ja pysymään kilpailukykyisinä. Työn luonne on tänä päivänä erilainen kuin ennen, ja muutos on pysyvä. Yritysten ja esihenkilöiden on pystyttävä ymmärtämään digitaalisen työympäristön aiheuttamia muutoksia, sillä siten voidaan tunnistaa työntekijöiden oireet ja juurisyyt sekä luoda oikeat ja tarvittavat toimenpiteet, jotka on kohdistettu oikein. Kuten kaikki työympäristön uudistukset, hybridityön johtamisen ja viestinnän kehittäminen on vaatinut ja vaatii jatkossakin muutosjohtamista. (Harvard Business Review 2022, 23–24; Gassen 2022, 45.)

Etätapaamiset, pikaviestisovellukset ja yhteisöpalvelut alkoivat yleistyä Suomessa jo ennen pandemiaa, 2010-luvun alussa. Tällöin alkoi myös keskustelu työtapojen kehittämisestä ja siitä, millä tavoin tietoa välitetään jatkossa työntekijältä toiselle. Viestintätavoista tarkasteluun joutui tuolloin sähköposti, sillä sitä

pidettiin hitaana ja suljettuna kommunikointitapana. Sisäiseen viestintään kaivattiin lisää nopeutta ja valinnanvapautta, ja pikaviestien avulla saatiin aikaan keskustelua, joka vuorostaan elävöitti videopuheluita ja etätapaamisia. Niiden avulla pystyttiin luomaan läsnäolon tunnetta niiden kollegoiden välille, jotka eivät istuneet samassa toimipisteessä. Tuolloin puhuttiin jo työn neljänneistä valankumouksesta: paikkariippumattomasta ja verkottuneesta työstä, ja virtuaalisten uudistusten mukanaan tuomista arvaamattomista seurauksista. Viestintäkanavien määrän kasvu mahdollisti uusia tapoja tuottaa ja vastaanottaa tietoa, kun kaikki viestit kirjoitettiin ja luettiin nopeasti. Nopeat viestit saavuttivat vastaanottajan ilmoitusten avulla. Keskittymisen, tutkimisen ja oivallusten tilalle tulivatkin puhelin, tietokone, internet ja lukemattomat kilkkaukset päivässä. (Gas-sen 2022, 17.)

Siinä missä yhteiskunta ja työn suorittamisen tavat ovat olleet jatkuvassa murroksessa, myös organisaatioiden sisäinen viestintä ja johtaminen ovat kohdanneet uusia haasteita. Tieto työntekijöiden välillä kulkee teknologiavälitteisesti entistä nopeammin, vaikka he saattavat tehdä töitä fyysisesti eri paikoissa. Tänä päivänä viestin saa välitettyä nopeasti hyvin laajallekin kohderyhmälle. Siksi sisäisen viestinnän ja ylipäätään viestinnän kehittäminen on entistä tärkeämpää. Yrityksillä on käytössään lukuisia sisäisen viestinnän kanavia, kuten sähköposti, Teams-kanavat, intra ja Facebookin ja Instagramin kaltaiset sosiaalisen median kanavat. Lisäksi viestintää tapahtuu yhä paljon suullisesti. Vastaani on joskus tullut sanonta, ettei viestintää ole koskaan tarpeeksi ja aina tulisi viestiä vielä vähän lisää. Silti liikakkaan viestintä ei ole hyvä asia, sillä työntekijöiden työskennellessä hybridimallissa etä- ja lähityössä, viestinnän tulisi ennen kaikkea olla selkeää ja koskea oikeita asioita. Siten varmistetaan, että viestintä tavoittaa työntekijät, joita viestit koskevat.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esille sisäisen viestinnän ja johtamisen tärkeyttä työyhteisössä, jossa työskennellään hybridimallissa. Työssä käsitellään konkreettisesti sitä, miten osa-alueita voi kehittää ja miten niissä voidaan onnistua sekä painotetaan kuinka tärkeitä osa-alueita sisäinen viestintä ja johtaminen ovat yrityskulttuurille, ja minkälainen merkitys yrityksen kulttuurilla puolestaan on työyhteisölle. Opinnäytetyössä käydään myös läpi työskentelytapoja,

viestinnän eri muotoja ja johtamista. Työn on tarkoitus toimia kehitystyönä Baronan Joensuussa sijaitsevan palvelukeskuksen yhdelle asiakkuustiimille, joka on jakautunut maantieteellisesti Suomen ja Espanjan palvelukeskuksiin. Työskentelen itse samassa asiakkuudessa, Joensuun palvelukeskuksen tiimissä, mutta teen töitä pääsääntöisesti toisesta kaupungista käsin. Monet esiin nostetut asiat perustuvat osittain omiin kokemuksiini, sillä olen työskennellyt tiimissä yli kaksi vuotta. Erityisesti hybridityön aiheuttamat sisäisen viestinnän ja johtamisen puutteet sekä haasteet päivittäisessä työarjessa ovat tulleet tutuiksi, mikä auttaa kehitystyön luomisessa. Baronalla on vahva halu kehittää johtamistyötä jatkuvasti, ja sisäistä viestintää on pyritty selkeyttämään käytössä olevien resursien puitteissa.

## 2 Toimeksiantajan esittely

*”Olemme Barona. Muutamme maailmaa rohkeudella ja teknologialla (Barona 2023).”* Barona on vuonna 1999 perustettu suomalainen yritys, joka on yksi Suomen suurimmista työllistäjistä. Yritys työllistää vuosittain yli 30 000 työntekijää. Baronan ydinliiketoiminta on rekrytoida työntekijöitä ja vuokrata heitä töihin heidän asiakasyrityksiinsä. Baronalla on yhdeksän palvelukeskusta, jotka on sijoitettu neljään eri maahan: Suomeen, Ruotsiin, Espanjaan ja Puolaan. Baronalla on myös Suomessa oma logistiikkakeskus. Yritys kuuluu Bravedo-yhteisöön ja Osa Baronaa -yrityserheeseen. Bravedo on rohkeiden yritysten yhteisö, joka jakaa yhteiset arvot, tavoitteet ja toimintamallit. Osa Baronaa -yrityserhe on puolestaan Baronan oma yritysyritys, jonka alle kuuluvat yritykset Barona omistaa kokonaan tai osittain. (Barona.fi 2023.)

Yrityksenä Barona määrittelee itsensä toimialat, keinot ja ratkaisut tuntevaksi palveluyhtiöksi. Se on johtavia palveluyhtiöitä muun muassa työn ulkoistuksessa, henkilöstöpalveluissa sekä kouluttamisessa ja konsultoinnissa. Barona rakentaa työuria, kehittää työntekijöidensä osaamista, mahdollistaa yrityksille kestävän kasvun sekä ratkaisee strategisia haasteita. Yhtiö näyttää suuntaa sekä luo uusia tapoja tehdä töitä sekä työllistää työvoimaa. Sen tavoite onkin



tehdä maailmasta entistä ennakoitavampi, kasvun esteistä historiaa ja kankeasta joustavaa. (Barona.fi 2023.)



Kuva 1. Barona – Kasvutarinoiden laukaisualusta. (Barona.fi 2023)

Baronalla keskiössä on aina ihminen, ja kuten kuva 1 havainnollistaa, se näkee ihmiset supervoimanaan. Kyseinen ajatusmaailma toimii työntekijöille alustana kehittää omaa työtään ja tehdä osaamisestaan itsensä näköistä. Yritys haluaa toimia uudistajana nyt ja tulevaisuudessa sekä muuttaa maailmaa rohkeudella ja teknologialla. Baronalla pidetään suuressa arvossa ajattelutapaa, jonka mukaan ei ole olemassa erillistä elämää ja työelämää, vaan jokaisella ihmisellä on elämä, jossa työllä on oma paikkansa (kuva 2). Töissä on tärkeää voida hyvin sekä onnistua ja kokea merkityksen tunnetta. (Barona.fi 2023.)



Kuva 2. Barona – Löydä työ elämän tarkoitus. (Barona Facebook 2020.)

Paitsi että Baronalla keskiössä on ihminen, yritykselle on tärkeää myös työntekijäkokemus, jolla tarkoitetaan organisaation ja työntekijän välistä, koko työsuhteen elinkaaren kattavaa suhdetta. Sen pohjana toimivat palvelukeskuksen arvot ja johtamisen yhteiset tavoitteet, joita tarkastellaan tässä työssä myöhemmin. Työntekijäkokemus kattaa kaiken organisaation sisällä tapahtuvan vuorovaikutuksen sekä työntekijän rooliin, työpaikkaan, esihenkilöihin, työhyvinvointiin ja työyhteisöön liittyvät kokemukset. Työntekijäkokemus on aina henkilökohtainen ja yksilöllinen, mutta onnistuneen työntekijäkokemuksen nähdään antavan työntekijälle yhä onnellisemman, tuottavamman ja motivoituneemman olon työssään, mikä lisää sitoutumista yritykseen. Tämä puolestaan vaikuttaa myönteisesti liiketoimintaan, henkilöstön pysyvyyteen ja yleisesti työyhteisön toimivuuteen. Motivoituneen työntekijän nähdään myös sitoutuvan työhönsä ja tuottavan entistä parempia tuloksia. Yhdessä kaiken tämän uskotaan johtavan hyvään asiakaskokemukseen. Onnistunut työntekijäkokemus mahdollistaa kasvun ja kehittymisen. (Barona intra 2023.)

Baronan historiassa on painottunut tapa palkata työntekijöitä sinne, missä töitä on tarjolla ja työpaikkoja olemassa. Työvoiman liikkuttaminen on tärkeää, jotta asiakasyritykset saavat oikeanlaisia osaajia työntekijöikseen. Palvelukeskusten toimintatapa on kuitenkin käännteinen, sillä työtehtäviä tuodaan ja viedään sinne, missä niitä on parasta tuottaa kokonaisuuden kannalta. Toisin sanoen Baronalla on jossain paikassa jo osaavat työntekijät saatavilla, ja kausivaihtelut huomioiden työntekijöiden määrää voidaan skaalata. Yritykseltä löytyy myös työn tekemisen tuottamiseen tarvittavat tilat ja työvälineet. Palvelukeskusten tarkoitus on kasvaa, ja monelle nuorelle Barona onkin ensimmäinen työpaikka. Rekrytoitaessa uusia työntekijöitä Baronalla keskitytään erityisesti oikeanlaiseen asenteeseen ja innokkuuteen. Kaikkiin tehtäviin perehdytetään huolellisesti, mikä tarkoittaa, että työllistymisen vaatimuksena ei ole merkittävää työhistoriaa tai aikaisempaa kokemusta. Baronalla uskotaan ajatukseen, että tekemällä oppii ja oikealla asenteella pääsee pitkälle. Pakallisissa työntekijämäärissä mitattuna Baronan palvelukeskukset ovat usealla paikkakunnalla merkittäviä työllistäjiä. (Barona intra 2023.)



Kuva 3. Baronan arvot. (Barona Facebook 2019, 2020.)

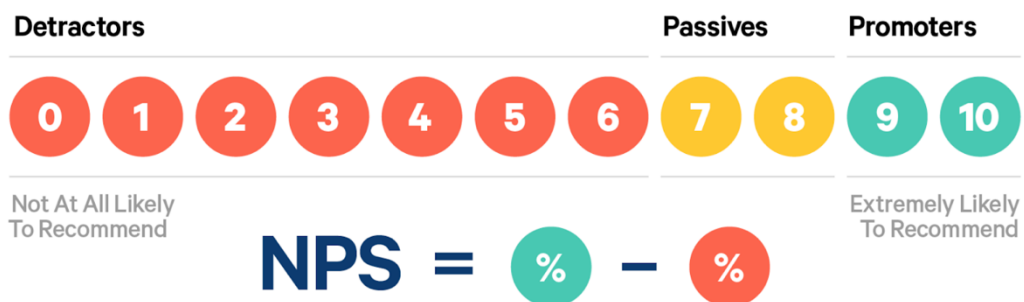
Yrityksenä Baronalla on neljä arvoa, joita ovat vastuullisuus, rohkeus, vapaus ja yhdessä tekeminen (kuva 3.). Baronan ensimmäinen arvo on vastuullisuus: baronalainen tunnetaan työelämän vastuunottajana. Yrityksessä halutaan edistää tasavertaista ja eettistä työelämää, jossa kannustetaan läpinäkyvyyteen, monimuotoisuuden tukemiseen ja erilaisuuden kunnioittamiseen. Jokaisella on työelämässä oma paikkansa, ja tarvittaessa kipeistäkin asioista voidaan käydä keskusteluja. Barona haluaa kehittää omaa tekemistään jatkuvasti.

Toinen arvo on rohkeus. Jokaista työntekijää rohkaistaan kokeilemaan virheitä pelkäämättä, missä Barona haluaa olla edelläkävijä. Asetetut tavoitteet ovat kunnianhimoisia, ja niiden avulla rakennetaan entistä oikeudenmukaisempaa ja onnellisempaa työelämää. Yrityksessä arvostetaan vastuunottajia, jotka uskaltavat lähteä oma-aloitteisesti kehittämään uusia asioita omat vahvuutensa huomioden.

Kolmas arvo on vapaus. Jokaiselle työntekijälle annetaan vapaus olla omanlainen ja toteuttaa omaa työtään parhaaksi katsomallaan tavalla yhteisten periaatteiden mukaisesti. Yrityksessä uskotaan ihmisiin, ihmisten omannäköiseen työelämään ja siihen, ettei kenenkään tarvitse peittää työn ulkopuolella olevaa elämää: harrastuksia, uskontoa tai sitä, ketä rakastaa. Viimeinen, eli neljäs, arvo on yhdessä tekeminen, eli parempaan työelämään luottaminen yhdessä toimien. Osaamista ja asiantuntijuutta jaetaan työntekijöiden, kollegoiden ja asiakkaiden kesken. Toisten mielipiteitä kunnioitetaan ja yhteisiä ratkaisuja pyritään löytämään. Tehty työ tuodaan yhteisvoimin näkyväksi, siitä kiitetään ja sitä juhli-taan yhdessä. (Barona.fi 2023.)

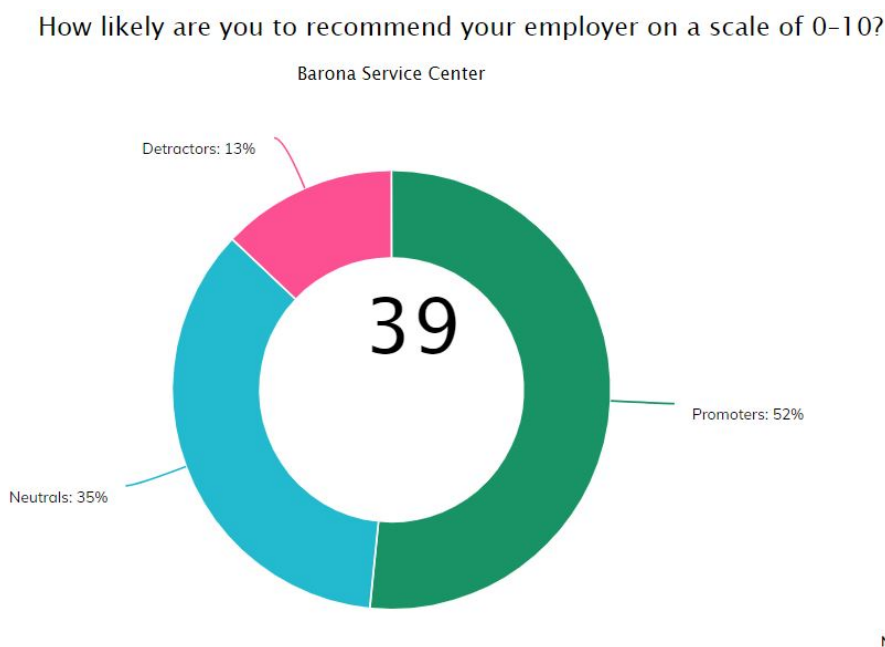
eNPS (employee Net Promoter Score) on kysely, jolla mitataan työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä organisaatioon, jossa he työskentelevät. Kysely koostuu yhdestä kysymyksestä, joka muotoillaan seuraavasti: *Asteikolla 1–10, kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä työpaikkana?* Kymmenpisteinen asteikko 1–10 jaetaan siten, että pisteen 0–6 antaneet ovat arvostelijoita eli tyytymättömiä yritykseen. Pisteen 7–8 antaneita pidetään neutraaleina ja 9–10 antaneita puolestaan suosittelijoina. Lopullinen tulos lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta, jolloin saadaan luku -100:n ja 100:n väliltä. Kyselyyn voi laittaa asteikon lisäksi avoimen kysymyksen, jonka avulla saadaan mahdollisesti lisäkommentteja. (Trustmary 2022.)

Alla oleva kuva neljä (4) havainnollistaa eNPS-kyselyä. Kuvassa siitä käytetään nimitystä NPS, sillä samaa kyselyä ja laskukaavaa voi hyödyntää asiakastyytyväisyyden mittaamiseen, jolloin puhutaan Net Promoter Scoresta. Täysin samassa muodossa sitä käytetään työntekijöiden tyytyväisyyskyselynä, jolloin eteen lisätään sana employee, suomeksi työntekijä.



Kuva 4. NPS – Net Promoter Score -taulukko (Trustmary 2022.)

Hyvänä pidetty eNPS-tulos riippuu aina yrityksen tavoitteista. Silti yksikään organisaatio ei halua työntekijöidensä olevan tyytymättömiä, vaikka heidän osuutensa olisi hyvin pieni. Suunta on oikea, jos tulos on nollan yläpuolella. (Trustmary 2022.)



Kuva 5. Baronan palvelukeskuksen eNPS-tulokset vuodelta 2021. (Barona intra 2023.)

Kuva viisi (5) esittää Baronan palvelukeskusten vuoden 2021 eNPS-kyselyn tulosten jakautumisen. Vuonna 2021 tulos oli 39, ja yli puolet vastanneista olivat

suosittelijoita. Runsas kolmasosa vastanneista oli neutraaleita ja 13 prosenttia tyytymättömiä. Suosittelijoiden ja neutraalien vastaajien yhteenlaskettu summa oli 87 prosenttia, joten voidaan todeta, että Baronan eNPS-tulosta voi pitää hyvänä. Tulee kuitenkin muistaa, että kyseessä on kaikkien palvelukeskusten eNPS-tulos. Tulosta voi tietysti aina kehittää ja tavoitteeksi ottaa sen, että neutraaleista vastaajista saadaan suosittelijoita, tyytymättömistä vastaajista neutraaleita ja pidetään suosittelijat suosittelijoina.

### **3 Kehittämistehtävän esittely**

Tässä opinnäytetyössä asiakkuustiimillä tarkoitetaan Baronan yritysasiakasta, jonka parissa työn kohderyhmänä oleva Baronan tiimi työskentelee. Kyseinen asiakkuustiimi jolle opinnäytetyö tehdään, on kasvanut viimeisen kahden vuoden aikana huomattavasti. Välillä kasvua ja muutoksia on tapahtunut hyvinkin nopealla tahdilla. Nopeat muutokset ja kasvupyrähdykset ovat aiheuttaneet haasteita viestinnän tavoittavuudelle ja yksilöä huomioivalle hybridijohtamiselle. Vaihtuvuus tiimissä on myös ollut suuri. Lisäksi viestinnästä ja johtamisesta haastavaa tekee asiakkuuden monipaikkaisuus, sillä tiimit ovat jakautuneet Baronalla Suomen ja Espanjan palvelukeskuksiin Joensuuhun ja Fuengirolaan. Opinnäytetyön toteuttamisen loppuvaiheessa asiakkuus oli laajentunut myös Ruotsin palvelukeskukseen Malmöön, mutta kyseistä tiimiä ei käsitellä tässä työssä kuin kehityssuunnitelmassa. Paitsi että Baronan tiimi on jakautunut eri paikkoihin, myös itse asiakkuusyritys toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Kustakin maasta löytyy yksiköitä, joissa on työntekijöitä, joiden kanssa kommunikoidaan viikkotasolla. Itse asiakkuutta ei myöskään opinnäytetyössä käsitellä eikä yritystä mainita nimeltä, vaan siitä puhutaan asiakkuutena.

Viestinnälle ja johtamiselle haasteita aiheuttaa myös se, että töitä tehdään laajasti eri vuoroissa vuorokauden ympäri. Monet työntekijät tekevät töitä vain iltaisin, viikonloppuisin tai öisin. Esihenkilöt ovat puolestaan paikalla arkisin toimistoaikoina. Lisäksi tiimi on jakautunut maantieteellisesti siten, että osa työntekijöistä tekee töitä kotoa käsin eri paikkakunnalta, sillä asiakkuus ja työn luonne

sen sallivat. Töitä saa siis tehdä etänä hyvin joustavasti. Viestintäkanavia ja järjestelmiä löytyy myös useita. Kun viestejä välitetään jatkuvasti ja työntekijät ovat sijoittuneet eri kaupunkeihin ja maihin sekä työskentelevät vielä eri vuoroissa, on aina mietittävä, miten viesti tavoittaa kaikki. Johtamisen osalta haasteena on ollut se, miten kaikkia tiimiläisiä johdetaan siten, että he kokevat tulevansa johdetuksi sekä huomioiduksi monipaikkaisuudesta ja hybridimallista huolimatta. Toisin sanoen lähtötilanne viestinnän ja johtamisen osalta on siis se, että viestejä välitetään paljon eri vuorojen aikana monien eri kanavien kautta ja reaaliaikaisesti viesti ei tavoita kaikkia eikä kaikkia pystytä johtamaan samanaikaisesti. Jo mainitut tekijät, kuten tiimin monipaikkaisuus, vuorotyö sekä hybridityö luovat haasteita viestin tavoitettavuudelle, tiedon löydettävyydelle sekä viestinnän johdonmukaisuudelle, mitkä yhdessä muodostavat kehittämistarpeen hybridijohtamisen mallille sekä viestintäsuunnitelmalle, jossa nämä asiat otetaan huomioon.

Opinnäytetyön lopputuloksena on luotu hybridijohtamisen malli sekä sisäisen viestinnän suunnitelma, jotka pyrkivät ketterään, asianosaiseen tavoittavaan viestintään sekä inklusiiviseen ja yksilöt huomioivaan johtamiseen. Työn rakenne menee siten, että se koostuu ensin osiosta, jossa tarkastellaan työn tekemisen tapoja, yrityskulttuuria, viestintää sekä johtamista teorian kautta. Tämän jälkeen vastaavia ilmiöitä tarkastellaan toimeksiantajan näkökulmasta, minkä jälkeen päästään asiakkuudessa toimivalle tiimille teetettyyn tapaustutkimukseen ja tiimin esihenkilöille tehtyihin haastatteluihin. Opinnäytetyön lopussa esitellään sisäisen viestinnän ja hybridijohtamisen kehityssuunnitelma. Opinnäytetyöstä on hyötyä myös palvelukeskusten muille vastaaville asiakkuusyksiköille. Lisäksi tulokset ovat toisinnettavissa vastaaville tiimeille ja skaalattavissa erilaisiin tiimeihin. Hybridimallissa viestinnän ja johtamisen tutkiminen tuottaa olennaista tietoa niin työelämälle kuin erilaisiin työpaikkoihin, etenkin ottaen huomioon, miten yleistä hybridityö nykyisin on.

## 4 Työn tekemisen tavat

### 4.1 Lähityö

Lähityö on työn tekemisen muodoista tunnetuin, ja se tarkoittaa yrityksen ti-loissa tapahtuvaa työtä. Lähityö on helppo ymmärtää, kun sitä ajattelee etätöyön vastakohtana.

Lähityön etu on se, että henkilöstö työskentelee samassa paikassa ja töitä tehdään yhdessä. Lähityössä työntekijät kokevat vahvemmin olevansa osa yhteisöä ja pystyvät päivittäin luomaan vuorovaikutusta ja kohtaamisia kollegoiden kanssa. Kollegoilta ja esihenkilöiltä voi pyytää tai kysyä apua, milloin vain, ja erilaisia ongelmatilanteita on helppo ratkaista yhdessä. Lähityössä esihenkilöiden on mahdollista seurata ja johtaa työntekijöidensä tekemää työtä eri tavalla kuin etätöyössä. He pystyvät arvioimaan avun ja koulutuksen tarvetta huomattavasti helpommin, kun työntekijä on fyysisesti paikalla. Mahdollisten kuormitustekijöiden tai tuen tarpeen tunnistaminen on myös helpompaa kuin tilanteessa, jossa työntekijä työskentelee jatkuvasti kotoa käsin. Lähityössä työ- ja vapaa-aika ovat helpompia erottaa toisistaan kuin etätöyössä. Kun työntekijä lähtee töistä, hän ei joudu enää miettimään työasioita, sillä yrityksen tiloista poistuminen auttaa erottamaan työn ja vapaa-ajan ja niiden välillä erottavana tekijänä toimii työmatka. (Vilkman 2016, 19.)

Lähityön haasteita ovat puolestaan muun muassa keskeytykset pitkin päivää. Etätöitä tehdessä on helpompi keskittyä työhön ilman useita keskeytyksiä, jotka hidastavat työntekoa ja aiheuttavat ajatuksen katkeamista. Keskeytysten nähdään vaikuttavan työn laatuun ja lisäävän virheitä. Toinen haaste ovat työmatkat, jotka voivat aiheuttaa joillekin stressiä. Työntekijällä ei välttämättä aina ole mahdollisuutta vaikuttaa työmatkan etenemiseen, varsinkaan, jos hän käyttää julkista liikennettä. (Vilkman 2016, 17.)

Hyvä esimerkki työmatkojen haasteellisuudesta julkisella liikenteellä on pääkaupunkiseudulla alkuvuodesta 2023 käynnissä ollut juna- ja bussilakko. Lakko



vaikeutti hetkellisesti useiden ihmisten toimistolle pääsyä, sillä julkisen liikenteen kulkuvälineitä ei ollut käytettävissä lainkaan. Pääkaupunkiseudulla hyvin tyypillisiä ovat myös sääolosuhteiden aiheuttamat katkot ja viivästykset julkiseen liikenteeseen sekä ruuhkat, joita muodostuu aamuisin ja iltapäivisin toimistoaikojen ympärille.

Oman kokemukseni mukaan lähityön yksi tärkeimmistä eduista on sosialisointuminen työkavereiden kanssa, kun työnteko ei jää yksin puurtamiseksi. Töitä tehdessä tietoa liikkuu myös helpommin läsnä ja niin sanottuja kevyitä käytäväkeskusteluja tapahtuu kesken työpäivän, jolloin saatetaan samalla ratkaista jokin työasia tai saada yhdessä uusi idea. Työhön tulee sopivasti taukoja, joita etätöissä unohtaa pitää. Ylipäätään työnteko ei ole yksinäistä, apu on fyysisesti lähellä ja nopeammin saatavilla. Yksi tärkeä etu on myös se, että esihenkilö pääsee käymään keskustelua eri tavalla kuin etätöitä tehdessä. Haasteiksi puolestaan luokittelen ärsykkeet ja melut, jotka syntyvät siitä, kun kaikki työskentelevät samassa tilassa. Se haastaa välillä keskittymistä, mikä johtaa huonompaan tehokkuuteen ja ajatuskatkoihin pitkin työpäivää.

## 4.2 Etätyö

Etätyö on työtä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella, kuten kotona tai mökillä. Etätöitä on mahdollista tehdä kokoaikaisesti tai osa-aikaisesti siten, että työntekijä tekee esimerkiksi lähityötä kolme päivää viikossa ja etätyötä kaksi päivää viikossa. Usein etätyö edellyttää tietotekniikkaa, kuten tietokoneen, jonka avulla suorittavaa työtä tehdään. (Vilkman 2016, 13.)

Etätyöllä koetaan olevan lukuisia hyötyjä, mutta sen vaikutuksista ei ole vielä olemassa varsinaista tutkimustietoa. Työpaikan vaihtamiseen ovat usein vaikuttaneet stressi ja työuupumus. Onkin jo havaittu, ettei etätyö ole ainakaan lisännyt uupumuksen määrää, vaan päinvastoin. Tutkimustuloksia on siitä, että etätyötä tekevät kokevat työssään vähemmän kuormitustekijöitä kuin lähityötä tekevät. Useat työntekijät ovat myös huomanneet olevansa tehokkaampia etätyöpäivien aikana, mikä on ollut suoraan yhteydessä heidän motivaatioonsa ja

työtyytyväisyyteensä. Omaa työtä on entistä helpompi kontrolloida, ja vapaus tehdä päätöksiä itsenäisesti tuo lisää vastuun tunnetta. Etätyöt ovat myös vähentäneet poissaoloja, kun lievien oireiden tai kipeän lapsen kanssa on ollut mahdollista jäädä kotiin tekemään töitä etänä sairauslomapäivän sijaan. (Vilkman 2016, 16–18.)

Etätyöskentely antaa työntekijöille mahdollisuuden kontrolloida itse omaa työtään ja tänä päivänä yhä useampi työntekijä on kiinnostunut mahdollisuudesta työskennellä etänä, sillä sen koetaan tuovan joustavuutta työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen. Etätyömahdollisuus vaikuttaa suoraan työnantajamielikuvaan, ja sen avulla organisaatioiden on entistä helpompi houkutella oikeanlaisia osaajia joukkoonsa. Työntekijöiden pysyvyys on taloudellisesti merkittävä tekijä, sillä työntekijän lähteminen aiheuttaa laskun työn tuottavuudelle, ennen kuin uusi työntekijä on löydetty tilalle. Rekrytointi on myös aina kallis investointi, kun tarkastellaan välillisiä ja välittömiä kustannuksia. (Vilkman 2016, 16–18.)

Etätyön haaste on se, ettei yhteistyö tai toimivan tiimin ja vuorovaikutuksen rakentaminen ole teknologian välityksellä aina helppoa, vaikka tänä päivänä erilaisia tapoja olla virtuaalisesti vuorovaikutuksessa onkin tarjolla runsaasti. Ihmisillä on luontainen tarve kuulua joukkoon ja kokea yhteenkuuluvuutta, ja siksi virtuaalisesti työskentelevät ovat kokeneet ongelmaksi juuri työyhteisön puuttumisen. Tilannetta voisi kuvailla ajatuksella poissa silmistä, poissa mielestä. Jokainen työntekijä tarvitsee sosiaalista tukea, kuten luottamusta, kuuntelua ja arvostusta. Sosiaalinen tuki ehkäisee stressin kokemista, työuupumusta ja tyytymättömyyden tunnetta. Esihenkilöiden näkökulmasta etätyössä on haastavaa rakentaa esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta sekä huomioida, motivoida, osallistaa ja valmentaa heitä. (Vilkman 2016, 19–20.)

Työmarkkinoilla etätyö nähdään kilpailuetuna. Mitä joustavampi yritys työntekijöitä kohtaan on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä työntekijät haluavat sitoutua yritykseen. Kun työntekijä kokee, että häneen luotetaan, tämä on todennäköisesti myös valmiimpi joustamaan työnantajan hyväksi. Mahdollisuus etätyöhön vaikuttaa myös työntekijöiden hyvinvointiin, ja tänä päivänä on yleistä,

että yksittäisiä etätyöjaksoja tehdään eri paikkakunnalta tai jopa ulkomailta käsin.

Etätyöt kannattaa sallia, mikäli työnkuva ja -tehtävät sen mahdollistavat. Yli puolet suomalaisista pitävät työelämän muutosta paikkariippumattomaksi vain hyvänä asiana. Vakuutusyhtiö LähiTapiola teetti vuonna 2021 Arjen katsaus -kyselyn, jossa tätä mieltä oli 59 prosenttia vastaajista. Paikkariippumattomuuden uskotaan tulevan entistä tavallisemmaksi tulevaisuudessa, ja monissa yrityksissä on käynnissä murros, joka edellyttää lukuisten eri asioiden huomiomista. Tällä hetkellä pohditaan paljon työskentelytapoja, sillä yhteensovitettavia asioita ovat juuri etätyöt, toimistotyö, etäpalaverit, tapaamiset kasvokkain sekä vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden säilyttäminen ja tukeminen. Monet työntekijät haluaisivat työskennellä etänä myös ulkomailta käsin, mutta siihen liittyy erilaisia lakisääteisiä työnantajan vastuulla olevia asioita, jotka tulee ottaa huomioon. Mikäli mahdollista, kannattaa etätyöjaksot myös ulkomailta käsin sallia, sillä se voi tuoda iloa työntekijän arkeen sekä uusia ideoita ja intoa työntekoon. (Lähitapiola 2021; Lähitapiola 2023.) Hyvin suunniteltu etätyö, selkeät ohjeet ja joustavuus ovat suoraan yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen ja työnantajamielikuvaan. Kun työnantaja on valmis joustamaan, myös työntekijät joustavat mielellään.

Moni työntekijä työskentelee yhä yksinomaan fyysisesti toimistolla ja moni kokonaan kotoa käsin. Omien kokemuksieni mukaan toimiston pitää olla paikka, joka houkuttelee työntekijöitä tulemaan paikan päälle. Lähityön etujen tärkeyden painottamisen pitäisi olla jo motivoiva tekijä itsessään, mutta kuten LähiTapiolan tutkimuksestakin nousee esille, etätöitä halutaan tehdä, mikäli se on mahdollista, ja etätyö nähdään vain hyvänä asiana. Lähityön tärkeyttä tuleekin painottaa ja työntekijöiden toimistolla viihtyvyyteen kannattaa panostaa, sillä kuten sanottu, ihminen tarvitsee sosiaalisia suhteita. Etäpäivien seassa lähipäivä tai kaksi piristää jokaisen mieltä. Kotiin voi palata tekemään töitä, kun on välillä käynyt toimistolla, mikäli se vain on maantieteellisesti mahdollista.

### 4.3 Hybridityö

Hybridityössä on kyse edellä käsiteltyjen työtapojen säännöllisestä yhdistämisestä. Käsitteenä hybridityö on uusi, ja se nousi tietoisuuteen koronapandemian myötä, vaikka useat organisaatiot olivat hyödyntäneet hybridimallissa työskentelyä jo ennen pandemiaa. Tutkittua tietoa hybridityöstä ei vielä paljoa ole, mutta tulevaisuudessa sitä varmasti saadaan. Hybridityöhön siirtyminen ja sen hyödyntäminen koskettavat erityisesti asiantuntijoita ja toimistotyöläisiä. Sen jälkeen, kun pandemia ajoi työntekijät etätöihin väkisin, ilmoilla on ollut kysymyksiä siitä, voiko jatkossa päättää itse, tekeekö töitä etänä vai ei, miten tiimiä ja työtä johdetaan, jos kaikki eivät ole läsnä, sekä miten tarkkailla ihmisten jaksamista ja hyvinvointia, kun heitä ei tapaa enää päivittäin. (Vilkman 2016, 13.; Aalto 2021.)

Niin etä- kuin hybridityössäkin toimintamalliksi on muodostunut se, että kokoukset tapahtuvat pääsääntöisesti verkossa. Työvälineet ja -tilat ovat muuttuneet jo paljon, mutta muilta osin muutos on vielä alkutekijöissä. Hybridityö on enemmän kuin kokousteknologian hiomista kuntoon ja neliöiden vähentämistä. Se on myös työpaikan valtasuhteiden ja dynamiikan muutosten ymmärtämistä. Hybridityö ei myöskään ole yhdistelmä vanhaa ja uutta, vaan täysin uusien tapojen luomista. Nykyisin suuri osa tapaamisista, jotka ennen pidettiin kasvotusten, tapahtuu verkon välityksellä. Se tarkoittaa, että kohtaamisia on entistä vähemmän, minkä myötä esihenkilöiden ja johtajien tulee tarkastella tilanteita entistä tarkemmin ja herkemmin sekä ajatella yhä empaattisemmin työn sujuvuutta ja koordinaatiota. Pandemia ja hybridityö saivat yhteiskunnan ja organisaation ajattelemaan myös toimistojen tarkoitusta, ja monet johtajat ovat tulleet lopputulokseen, että toimisto on paikka yhteistyökykyiselle työnteolle. Nykyisin toimistojen on tarjottava jotain kotia enemmän: sopiva sekoitus oikeanlaisia tiloja, joissa työt tulee tehtyä. Toimistolle palaaminen ei ole enää samanlaista kuin ennen, mutta se on hyvä asia. (Aalto 2021; Harvard Business Review 2022, 27–28.)

Hybridityön ajatellaan yhdistävän kaksi lajia, mutta todellisuudessa syntyykin uusi laji, jolle on laadittava täysin uudet säännöt. Alkuun on selvitettävä, mitä uutta tai yllättävää voi nousta esille, kun kaksi lajia yhdistetään. Toisin sanoen

hybridityö kehittyy jatkuvasti eikä vielä täysin tiedetä, minkälaisia vaikutuksia etä- ja toimistotyön yhdistämisellä on. Se on kokeilua, kysymistä ja kehittämistä. Tärkeintä on löytää organisaatiolle sopiva toimintamalli, johon kaikki sitoutuvat, sillä se vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Yksi etätyössä yleisimmistä haasteista onkin jo mainittu yhteisöllisyyden puute. Toimintaympäristön muuttuessa myös etä- ja hybridityöhön johtamisen on muututtava ja sopeuduttava tilanteeseen. Jos johtajalla on kiire, johtaminen jää herkästi jalkoihin, ja ihmiset istuvat kukin yksin kodeissaan. Esihenkilöiden ja johtajien on tärkeintä muistaa, ettei ketään pidä unohtaa ja kaikkien kanssa tulee pitää henkilökohtaisia tapaamisia. (Aalto 2021.)

Useat yritykset ovat hybridityön myötä pienentäneet toimistotilojaan tai jopa luopuneet omista tiloista ja muuttaneet tekemään töitä yhteiskäyttötiloihin. Vaikka tiloja tarvitaan aiempaa vähemmän, tarve riippuu toimialasta ja yrityksestä. Monet yritykset pohtivat, millaisille tiloille tulevaisuudessa on tarvetta, miten toimistotilaa hyödynnetään ja kuinka paljon sitä tarvitaan. Syy tulla toimistolle tulee kaikesta huolimatta säilyttää, sillä kohtaamiset ja kasvokkain käytävä vuorovaikutus ovat yhteydessä muun muassa sitouttamiseen, yhteenkuuluvuuden tunteeseen, hyvinvointiin, jaksamiseen ja strategisen toimeenpanokyvyn varmistamiseen. Jokaisella työntekijällä ei välttämättä ole tilaa tai rauhaa tehdä töitä ko-toa käsin. (Aalto 2021.)

Tuvallisen ja rakentavan keskustelun käyminen työntekijän ja työnantajan välillä siitä, missä ja milloin työntekijät työskentelevät, voi olla haastavaa. Johtajien tulee kuitenkin käydä näitä keskusteluita työntekijöidensä kanssa, joten niihin kannattaa valmistautua. Johtajien ja esihenkilöiden tulee pitää huoli siitä, että yrityksen säännöt ovat selkeät tekijöille. On myös hyvä muistaa, ettei kaikille välttämättä löydy samanlaista ratkaisua, joka tuntuisi tarpeeksi reilulta, sillä erilaiset työtehtävät vaativat eri määrän läsnäoloa toimistolla. Alkuun voivat auttaa koesuunnitelman tekeminen hybridimallista ja ohjeet, joiden mukaan jokaisen työntekijän tulee työskennellä. Johtajat voivat myös painottaa, mikä heille on tärkeää, ja jättää silti tilaa jokaiselle työntekijälle muokata sääntöjä itselleen sopivaksi. On hyvä laatia tapaamisia, joissa suunnitelmaa käydään uudelleen läpi,

jotta työntekijöillä on mahdollisuus reflektoida suunnitelmaan liittyviä ongelmia tai huolenaiheita. (Harvard Business Review 2022, 107–109.)

Hybridityö vaatii digitaalisen työympäristön, jonka perusongelmat ovat samat: tieto ei kulje, intrasta löytyy paljon vanhentunutta tietoa, sähköpostitulvasta ei löydä tärkeitä viestejä eikä yrityksen strategiasta kuulu mitään sen jälkeen, kun se on aloitettu. Huono tiedonkulku voidaan nähdä viestintäongelmana tai työta- paongelmana, ja sitä pyritään parantamaan tiedottamalla lisää palaverien ja virallisten kanavien kautta. Huono tiedonkulku ei kuitenkaan välttämättä ole viestintäongelma, vaan se voi olla liitoksissa asiantuntijatyön organisoinnin puutteeseen. Koska maailma muuttuu jatkuvasti, organisaatiokaavioilla on vaikea kuvata sitä, kuka oikeasti tekee töitä ja kenen kanssa. Lähikollegoiden välillä tieto tuntuu kulkevan hyvin, mutta oman tiimin ulkopuolelle mentäessä tiedonkulku heikkenee. (Gassen 2022, 30–31.)

Hybridimallissa työskentely vaatii hyvää johtamista. Hybridijohtaminen asettaa puolestaan aiempaa suurempia vaatimuksia työelämätaidoille. Etä- ja lähityön yhdistämisestä ja toimivuudesta pitää pystyä keskustelemaan esihenkilön kanssa avoimesti. Esihenkilöiden tulee myös olla tavoitettavissa ja tiiminsä tukena. Vuorovaikutus ja tiimin yhteiset kohtaamiset ovat olennaisessa roolissa onnistuneessa johtamisessa. Myöskään itsensä johtamista ei pidä unohtaa, sillä etätyössä esihenkilö ei voi tunnistaa työntekijän kuormituksen merkkejä samalla tavalla kuin lähityössä, jolloin työntekijän oma vastuu jaksamisesta ja työn sujuvuudesta korostuu. (Brik 2021; Eklund ym. 2021, 34–35, 58.)

Hybridityö yhdistää monipuolisesti kaksi työn tekemisen muotoa, ja parhaimmillaan sen toimiessa se tekee työn tekemisestä mielenkiintoista. Kun työntekijät saavat joustoa työskennellä etänä työtehtävien niin salliessa, he ovat vastavuo- roisesti itse valmiimpia joustamaan erilaisissa asioissa työnantajaa kohtaan. Työn tekeminen on mielekästä, monipuolista ja mukavaa, kun työntekijöillä on mahdollisuus itse päättää, milloin työskennellä kotona ja milloin toimistolla. Yri- tyksillä on monia eri tapoja määrittää työskentelyn sääntöjä, ja opinnäytetyön alussa nostettiinkin esille, että jokaisen organisaation on luotava malli omista lähtökohdistaan. Olen kuullut esimerkiksi yrityksestä, jossa keskiviikko on päivä,

jolloin tiimi tulee toimistolle, ja muuten etänä saa olla vapaasti. Toisissa paikoissa työskennellään puolestaan viikko etänä, viikko toimistolla -rytmillä. Sanoisin, että paras malli saadaan, kun johto ja työntekijät yhdessä kokeilevat, mikä rytmi heille sopii.

## **5 Yrityskulttuurin ja työntekijäymmärryksen merkitys työyhteisössä**

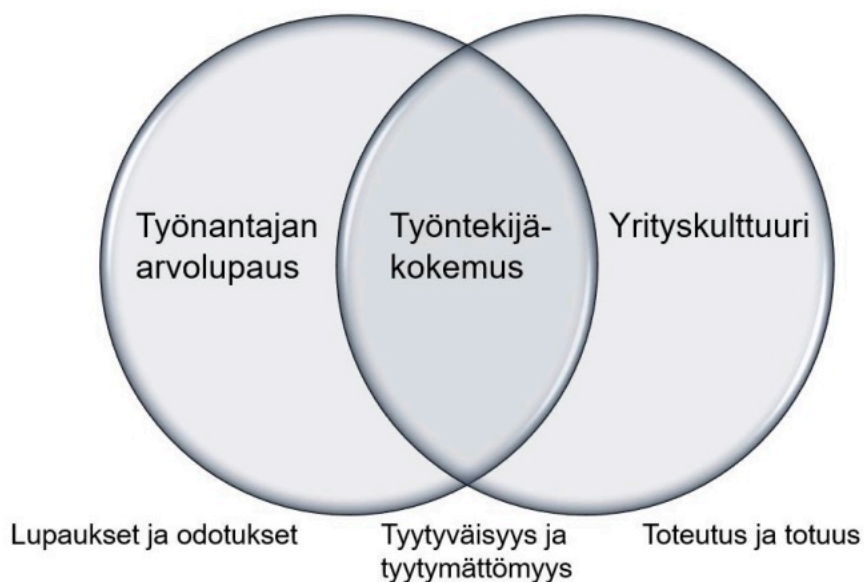
Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista. Yrityskulttuurin voidaan määritellä olevan yhdessä rakentamista, ja sen vaikutukset ulottuvat niin johtamiseen kuin viestintätapoihin. Kummassakin esihenkilöt näyttävät esimerkkiä. Yrityksen kulttuuria voidaan kuvata myös yrityksen johtajien varjoksi, joka heitä seuraa. (Luukka 2022, 25.)

Yrityskulttuurin alle nivoutuu paljon. Markkinoilla puhutaan usein asiakasymmärryksestä, joka on keskiössä niin markkinoinnin kuin myynnin johtamisessa. Asiakasymmärryksen hankkiminen on kiinteä osa asiakaskokemuksen johtamista, eikä asiakaskokemusta voi johtaa ilman asiakasymmärrystä. Sama pätee työntekijöiden johtamiseen, mutta tietoa siitä löytyy yhä liian vähän. Työntekijäymmärryksellä viitataan siihen ymmärrykseen, jota organisaatioilla on yhtäältä työntekijöitä motivoivista ja sitouttavista asioista sekä toisaalta työntekijöiden yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista, sekä organisaation sisällä että eri yksiköiden välillä. Työntekijäymmärryksen keskiössä ovat organisaatiot, jotka rakentuvat yksilöistä. Näin on aina ollut ja tulee olemaan, eikä ainakaan tällä hetkellä mikään megatrendi ole sitä muuttamassa. Organisaation vahvin ja heikoin lenkki on aina yksilö. Työntekijät haluavat tulla johdetuksi ja kohdatuksi yksilöinä, mikä tarkoittaa sitä, että jokaista yksilöä motivoivat eri tekijät. Johtajien tuleekin kasvattaa työntekijäymmärrystä jatkuvasti, jotta he voivat johtaa yksilöitä entistä paremmin. (Luukka 2022, 120–121.)

Ihmisiä motivoivat eri asiat elämän eri vaiheissa ja tilanteissa. Ihmistieteet ovat tienneet tämän jo kauan, mutta siitä huolimatta tieto ei ole kulkeutunut johtamisen käytäntöihin. Työntekijäymmärrys kattaa kaiken tiedon, mitä työntekijöistä voi saada irti, jotta heitä voi johtaa entistä paremmin. Tarkoitus ei ole niinkään ymmärtää työntekijäkokemusta, vaan ymmärtää, mitkä asiat ovat työntekijälle merkityksellisiä ja tärkeitä sekä miten ne toteutuvat hänen arjessaan. Työntekijäymmärryksen ydintä ovat kohtaamiset työntekijöiden kanssa. Vuonna 2017 Leidenchaft selvitti Siqnin kyselyllä 5700 suomalaiselta, mitkä asiat työssä ovat merkityksellisimpiä, jotta työssä jaksaa ja pysyy motivoituneena. 42 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että merkityksellisintä työssä ovat itse työ ja mielekkäät työtehtävät, mutta tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi nostettiin vahva yhteishenki (35 prosenttia vastaajista). Suorittavan työn työpaikoissa työyhteisö nostettiin mielekkäitä työtehtäviä tärkeämmäksi, ja sama nousi esille nuorten keskuudessa. (Luukka 2022, 122.)

Työyhteisöissä, joissa työskennellään paljon etänä ja hybridimallissa, tulee ylläpitää vuorovaikutusta ja kohtaamisia. Jos työntekijät työskentelevät etänä, kohtaamiset jäävät vähäisiksi, mikä voi vaikuttaa yrityksen kulttuuriin. Tulevaisuuden haaste taitaakin olla se, miten ylläpitää kulttuuria yhdessä, kun työntekijät istuvat fyysisesti eri paikoissa eivätkä enää toimisolla. Miten luodaan innostavaa, osallistavaa viestintää ja tapoja, jotka auttavat kulttuurin kehittämisessä? Tärkeintä on pitää huoli, että kaikki työntekijät huomioidaan, eikä kenenkään anneta unohtua yksin kotiin. Osallistamalla työntekijät mukaan toimintaan ja luomalla yhteisiä käytäntöjä, kuten esimerkiksi yhteiset aamukahvit tai lounaat toimistolla ollessa, luodaan yhteisöllisyyttä työntekijöiden välille.





Kuva 5. Työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri (Luukka 2022, 128; Mikkonen 2021, 9.)

Työntekijäymmärryksen lisäksi puhutaan työntekijäkokemuksesta, jolla tarkoitetaan työntekijän kokemusta työpaikastaan. Usein työntekijäkokemuksen luullaan olevan yritys- ja työpaikkakohtainen, vaikka se ei sitä ole. Työntekijäkokemus on yksilöllinen kokemus, jossa työntekijän omat odotukset sekä hänelle annetut lupaukset yhdistyvät työntekoon, arkeen ja yrityksen kulttuuriin, muodostaen joko sitoutumista tai sitoutumattomuutta sekä tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Työntekijäkokemus ei myöskään ole itsestään tapahtuva asia, vaan myös sitä tulee johtaa. Sama pätee yrityksen kulttuuriin: huono ja ei-tavoiteltu työntekijäkokemus ja kulttuuri tapahtuvat johtamatta. Työntekijäkokemusta johdetaan ymmärtämällä työntekijöitä ja tuntemalla heidät. Tärkeä työkalu työntekijäymmärryksen johtamisessa on työnantajalupaus. Kyseessä on yrityksen lupaus, tarkasti pohdittu arvo, jonka tulee kuvata yrityksen arkea ja kulttuuria, sillä vain todenmukaisten lupauksen avulla työntekijöiden odotukset täytetään ja annetut lupaukset lunastetaan. (Luukka 2022, 128.)

Kokemukset ovat tärkeitä, sillä ne kulkevat mukamme läpi elämän. Ne muotoilevat meistä sellaisia kuin olemme ja auttavat luomaan suhteita toisiin ihmisiin. Välittämme kokemuksista, sillä olemme valmiita käyttämään aikaa ja rahaa

niiden hankkimiseksi ja luomme niiden avulla muistoja. Ajatus pätee myös työelämään, sillä käytämme 30 prosenttia elämästämme työntekoon, mikäli työskentelemme 40 tuntia viikossa. (Morgan 2017.)

Viime vuosina yrityksen kulttuurin merkitys on kasvanut. Kuten todettu, olemme kiinnostuneita kokemuksista ja haluamme, että työnantajalupaus täyttyy. Tänä päivänä yksityiselämän tärkeys on korostunut, ja työn ja vapaa-ajan väliin halutaan vetää entistä selkeämpi raja. Viime vuosina on ymmärretty myös se, että vietämme suuren osan ajastamme töitä tehdessä, joten työn tulee olla sen arvoista. Yritykset joutuvat työpaikkailmoituksia tehdessään nostamaan esille entistäkin enemmän sitä, miksi juuri he olisivat hyvä työnantaja. Monissa ilmoituksissa saatetaan jakaa aiemmin mainittu eNPS-tulos tai muu vastaava tulos, jolla työtyytyväisyyttä on mitattu. Sanoisin, että niiden avulla etsitään oikean asenteen omaavia työntekijöitä, jotka ovat valmiita sitoutumaan yritykseen. Vastapalveluksena luvataan, että yrityksessä on mukavaa olla töissä. Kilpailu on siis kovaa.

## 6 Viestintä

### 6.1 Viestintä käsitteenä

Viestintä voidaan määritellä vuorovaikutukseksi lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Amerikkalainen viestinnän filosofi Lee Thayer on aikanaan todennut, että viestintä on yksi elämän perusprosesseista, sillä se vaikuttaa elämäämme yhtä paljon kuin terveys tai ravinnonsaanti. Perusteluna kyseiselle ajatukselle toimii se, että ihmiset ovat yhteisöeläjiä ja olemassaolo on mahdollista vain yhteisön puitteissa. Viestintä itsessään on prosessi ja tarkemmin määriteltynä sanomien vaihdantaa. Viestintä on kaiken tekemisen ja vuorovaikutuksen perusta, ja mikäli viestintää ei olisi, ei olisi organisoitua toimintaa. Jokainen meistä kertoo tarinoita, välittää viestejä, pohtii asioita ja seuraa toimintoja. Viestinnän synonyymi on kommunikaatio, joka pohjautuu latinan sanaan *communicare*. Latinaksi sana tarkoittaa yhdessä tekemistä ja vuorovaikutusta. Toisin sanoen yhteisöä tai

yhteisöllisyyttä ei ole olemassa ilmanvuorovaikutusta ja viestintää. (Åberg 1989, 14; Juholin 2017, 22–23.)

Viestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, jota tapahtuu sekä sanallisesti että sanattomasti. Kuten jo mainittu, viestintä koskettaa meitä kaikkia, sillä se on vuorovaikutusta ja kommunikointia eri tahojen välillä. Viestintää ovat kaikki sanat, eleet, liikkeet sekä ilmeet, ja jopa valitsemamme vaatteet viestivät jotain. Hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat tänä päivänä tärkeitä, sillä jokaisella tulee olla kyky ilmaista itseään selkeästi niin suullisin kuin kirjallisin keinoin. Viestintään liittyy myös kyky ymmärtää lukemaansa ja kuunnella muita. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että vaikka puhuisimme samaa äidinkieltä, jokainen ymmärtää ja käyttää kieltä eri tavoin. Erilaiset taustat vaikuttavat siis olennaisesti viestintään. Jokainen kirjoittaja ja puhuja tuo viestintätilanteeseen mukaan oman persoonansa, ilmaisee itseään omalla tavallaan sekä ymmärtää ja tulkitsee viestejä eri tavoin. (Honkala ym. 2017, 9, 14.)

Elämme yhteiskunnassa, jossa viestintää on joka puolella ja tietoa on saatavilla helposti. Teokset leviävät hetkessä ympäri maailman ja julkisuuteen levinneet viestit vaikuttavat ihmisten mielikuviin ja arviointiin. Mediaa ja sen välittämiä viestejä ei pysty hallitsemaan, mutta suunnitelmallisella viestinnällä voidaan saada ilmaistua omia näkemyksiä. Suunnitelmallisuus kannattaa, sillä myöhemmin tekojen korjaaminen on usein mahdotonta. Tänä päivänä tiedonsaantikaan ei ole enää sidottu tiettyyn paikkaan, vaan puhelimiin ja muihin laitteisiin, jotka kulkevat mukamme jatkuvasti, minne vain menemme. (Juholin 2017, 15; Marjamäki & Vuorio 2021, 17.)

Viestintä on olennainen osa johtamista, sillä yrityksen johto antaa kasvot koko organisaatiolle ja on siten vastuussa sen viestintäkulttuurista, tiedonhallinnasta ja osaamisesta. Alana viestintä kehittyy jatkuvasti nopealla tahdilla, jolloin sitä on myös kehitettävä jatkuvasti. Siksi viestintäkonsulttien ja -valmentajien rooli organisaatioissa korostuu. Viestintä tulee huomioida aina, kun asioita valmistellaan, jotta muutokset saadaan toteutettua onnistuneesti. Olennaista on kuitenkin muistaa, että hyvin hoidettu viestintä ja sen kehittämisen varmistaminen edellyttävät aina riittävää resursointia. Viestinnän avulla yritykset luovat itselleen

mission, vision ja arvot sekä asettavat yhteiset tavoitteet. Viestinnän avulla myös koordinoidaan, delegoidaan, motivoidaan ja annetaan palautetta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 8; Valtioneuvoston kanslia 2023.)

Vuoden 2022 työelämän kehittämisen erikoislehdessä Telmassa viestinnän dosentti Elisa Juholin nostaa esille, että useita työyhteisöjä vaivaa kuuntelemisen kriisi. Monessa organisaatioissa on päässyt unohtumaan, että viestintä ja tiedottaminen ovat kaksi eri asiaa. Viestintä on yhtäältä tiedon välittämistä ylhäältä alas, mutta toisaalta myös ajatusten vaihtoa, kuuntelua, johtopäätösten tekemistä vuorovaikutuksessa sekä asioiden syvempää ymmärrystä. Viestinnän avulla vahvistetaan me-henkeä ja yhteisöllisyyttä, ja jokaisella työntekijällä tulee olla oikeus tuoda esille omia näkemyksiään sekä tulla nähdyksi ja kuulluksi. Nämä tekijät yhdessä lisäävät työn merkityksellisyyttä. Työntekijöiden kanssa tulisi muistaa tarkistaa ja keskustella siitä, miten viesti on ymmärretty tai onko siihen liittyen herännyt kysyttävää, sillä mahdolliset avoimet kysymykset tulee aina ratkaista jollain tapaa. Suurin vastuu työyhteisön viestinnästä ja vuorovaikutuksesta on esihenkilöillä ja johtajilla, mutta myös jokaisella työntekijällä on vastuu vuorovaikutuksesta ja sen ylläpitämisestä. Työntekijöillä on vastuu selvittää epäselviä asioita, tuoda omia näkemyksiään mukaan keskusteluun sekä kuunnella, mitä muut haluavat sanoa. Johtajien ja esihenkilöiden tulisi perehtyä ja kouluttautua vuorovaikutukseen sekä tiedostaa, minkälaisilla tavoilla he ovat vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Telma 2022)

### **10 x näin kehität työyhteisösi viestintää ja vuorovaikutusta**

---

1. **Käyttäydy hyvin** ja osoita arvostusta muita kohtaan.
2. **Älä loukkaa** tai mitätöi muiden mielipiteitä.
3. **Ota asioita puheeksi** ajoissa ja ota selvää, kehen tai keihin otetaan yhteyttä missäkin asioissa.
4. **Hyväksy tai halua** ymmärtää erilaisia näkemyksiä, vaikka olisitkin eri mieltä.
5. **Kerro havainnoistasi** ja huolistasi, joilla on merkitystä työyhteisössä tai omassa työssäsi.
6. **Tee ehdotuksia** ja tuo ideoita muiden tietoon sekä arvioitavaksi.
7. **Pura kielteiset** tunteet työyhteisössä työkavereidesi ja esihenkilösi kanssa, eikä esimerkiksi somessa.
8. **Esitä palaute** ja kritiikki rakentavasti ja ota itsekkin vastaan palautetta.
9. **Älä dominoi** keskustelua ja arvioi kriittisesti myös omia näkemyksiäsi.
10. **Vahvista työyhteisön** dialogia ja vuorovaikutusosaamistasi kouluttautumalla.

Kuva 6. Elisa Juholinin 10 vinkkiä kehittää työyhteisön viestintää. (Telma 2022).

Kuten todettu, hybridi- ja etätyöskentelyn noustua työn tekemisen tavoiksi virtuaaliset palaverit ovat yleistyneet. Viestinnän näkökulmasta virtuaalisista palavereista puuttuvat välittömyys ja sanaton viestintä. Toisaalta osallistuja saattaa epähuomiossa välittää myös vääränlaisia viestejä: voi esimerkiksi pohtia, minkä viestin välittää silloin, jos pimentää kuvan ja mykistää mikrofonin. Työkontekstissa lähiviestintä on yksi viestinnän arvokkaimmista muodoista, sillä eleet, ilmeet, liikkeet ja läsnäolo välittävät tunnetiloja ja informaatiota. On olennaista, että esihenkilöt ja johtajat luovat säännöt etäpalavereille siitä, minkälaiseen viestintään työntekijöiden halutaan sitoutuvan, ja pohtivat, mitkä tapaamiset on parempi pitää kasvokkain. Lähitapaamisia tarvitaan erityisesti silloin, kun kehitetään jotain täysin uutta: vaihdetaan ajatuksia ja mietitään eri vaihtoehtoja. Lähi-tapaamisissa on myös helpompi antaa palautetta, käydä läpi avoimia kysymyksiä sekä kuulla erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä. (Telma 2022)

## 6.2 Yrityksen viestintä

Yrityksissä viestintä on läsnä kaikkialla jokapäiväisessä arjessa. Yritysten sisällä käydään neuvotteluita, keskustellaan, johdetaan ja palvellaan asiakkaita. Työtehtävissä tarvitaan viestintää, sillä osana niitä työntekijät usein kirjoittavat, kuuntelevat, puhuvat ja lukevat. Toisin sanoen viestintää tarvitaan yritysten arjessa joka päivä, kun työyhteisön asioista kerrotaan niin ulkopuolisille sidosryhmille kuin omalle henkilöstölle. Yrityksessä tapahtuva viestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintää. Ulkoisesta viestinnästä puhutaan, kun käydään keskustelua ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Heitä ovat tahot, joiden kanssa yritys on vuorovaikutuksessa. Sisäistä viestintää tapahtuu puolestaan johdon ja työntekijöiden sekä eri osastojen välillä. (Åberg 2000, 21–22; Honkala, ym. 2022, 14.)

Yrityksen jokaisella työntekijällä täytyy olla mahdollisuus tasavertaiseen vuorovaikutukseen. Käytännön tasolla työntekijät saavat oman halunsa mukaan nostaa esille kehitysehdotuksia, antaa palautetta sekä ilmaista mielipiteensä ja näkemyksensä asioista. Se on viestintämahdollisuus, jossa puheenvuorot jakautuvat työntekijöiden kesken esimerkiksi viikkopalaverissa. Vastakohta

tasavertaiselle vuorovaikutukselle on kontrolliviestintä. Siinä organisaatiokenttä määrittelee, kuka saa viestiä ja kenen kanssa saa olla yhteydessä. Valta-asemassa oleva henkilö viestii virallisista asioista pyramidimaisesti ylhäältä alaspäin. Tieto siis kulkee esihenkilöltä alaisille ja samalla tasolla olevien kesken. Työntekijöiden näkemykset kerätään osallistamalla siten, että heille annetaan mahdollisuus kommentoida käynnissä olevia projekteja tai uudistuksia niiden eri vaiheissa. (Gassen 2022, 42.)

Yrityksen sisäistä viestintää kuvaillaan nykyisin työyhteisöviestinnäksi, joka kattaa kaiken yrityksen sisällä tapahtuvan suullisen ja kirjallisen viestinnän kasvotusten, verkon välityksellä, puhelimitse ja kirjeitse. Työyhteisöviestintä on tiedon tuottamista, sen jakamista ja muokkaamista, keskustelua, ymmärtämisen luomista ja yhteisöllisyyden rakentamista. Se on myös osa yrityksen kulttuuria, ja siitä heijastuvat työyhteisön arvot ja historia. Yrityksen ulkoinen viestintä on puolestaan uutisten tai muun tärkeän tiedon välittämistä yrityksen ulkopuolelle sekä suhteiden hoitamista eri sidosryhmien kanssa. Ulkoisella viestinnällä tavoitellaan tunnettuuden lisäämistä, maineen ja yrityskuvan kehittämistä ja ylläpitämistä sekä vuorovaikutusta sidosryhmiin kuuluvien ihmisten kanssa. (Åberg 2000, 21–22; Honkala ym. 2022, 120–121.)

Yrityksen viestinnällä on erilaisia tehtäviä ja tavoitteita, jotka voidaan jakaa neljään kategoriaan. Viestinnän tehtävä on tukea yrityksen perustoimintoja, rakentaa sitouttamista ja yhteisöllisyyttä, parantaa informointia ja vuorovaikutusta sekä auttaa profiloinnissa. Perustoimintojen tukeminen tarkoittaa kaikkea päivittäisen viestinnän ja tiedonvaihdon kulkemisen tukemista, kuten palaverissa sovitujen asioiden jakamista asianomaisille. Sitouttamisen rakentaminen tarkoittaa työntekijöiden sitouttamista ja perehdyttämistä yritykseen, työyhteisöön, sen toimintatapoihin sekä omiin työtehtäviin. Informointi ja vuorovaikutus puolestaan kattavat uutisoinnin ja yhteydenpidon niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Käytännössä se voisi tarkoittaa uutiskirjeen lähettämistä asiakkaille tai tiedotteen jakamista työntekijöille henkilöstön intranetissä. Neljäs kategoria, profilointi, tarkoittaa työnantajamielikuvan sekä yrityskuvan rakentamista ja ylläpitämistä. (Åberg 2000, 21–22 & Honkala, ym. 2022, 15–16.)

Viestinnän on tärkeää olla suunniteltua. Suunnittelussa pitäisi aina ottaa huomioon se, mitä viestintään, kuka viestii ja kenelle sekä miten viestitään ja millä resursseilla. Viestinnän tehtävä on tukea yrityksen tai muun yhteisön toiminta-ajattusta ja kokonaistavoitteita. Viestinnältä odotetaan tuloksia, ja siksi yrityksillä tulisi olla viestintästrategia laadittuna. Siinä määritellään viestinnälle tavoitteet, keinot ja konkreettiset toimenpiteet, joiden avulla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Jos viestinnän tavoite on esimerkiksi verkkosivujen kävijämäärän kasvattaminen, konkreettinen keino tavoitteen saavuttamiseksi voisi olla verkkosivujen uudistaminen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 9; Honkala, ym. 2022, 119.)

Ominaista yrityksen viestinnälle on tavoitteellisuus, ihmisten antama panos, organisoidut puitteet sekä teknisten viestimien käyttö. Yritysten viestintää voikin tarkastella kolmesta eri näkökulmasta:

1. Kaikki yrityksen viestintä muodostaa vuorovaikutussuhteiden verkoston, joka liittyy yhteen eri toiminnot ja toimijat.
2. Viestinnän ammattilaisten vastuulle on annettu viestintätoimet, ja heille on määritelty selkeät vastualueet ja omat tulostavoitteet. Se, mitä johtajat suurimman osan ajastaan tekevät, on viestintää.
3. Viestintä on yrityksen johtamisen olennainen osa, jolla pyritään kasvattamaan osaamispääomaa.

Viestinnän avulla yritykset luovat itselleen mission, vision ja arvot sekä asettavat yhteiset tavoitteet. Missiolla tarkoitetaan sitä, miksi yritys on olemassa ja mikä on sen toiminta-ajatus. Visio puolestaan kertoo, missä yritys näkee itsensä olevan tulevaisuudessa, esimerkiksi 5–10 vuoden päästä. Arvot ovat periaatteita sekä ohjenuoria, joiden tulisi näkyä yrityksen jokapäiväisessä arjessa. Viestinnän avulla myös koordinoidaan, delegoidaan, motivoidaan ja annetaan palautetta. (Kortetjärvi ym. 2002, 8; Proakatemia 2022.) Ilman viestintää yrityksen ydin jää sekä työntekijöiden kuin asiakkaiden tavoittamattomaksi.

### 6.3 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on viestin välittämistä ihmisten kesken, organisaatioiden sisällä. Se sisältää kaikki tehdyt ilmoitukset ja tiedotteet esimerkiksi tulevista tapahtumista, käytäntöjen muutoksista, sitouttamisalotteista, henkilöstömäärän muutoksista sekä yrityksen tilaa koskevista päivityksistä. Näistä viestiminen luo yritykseen läpinäkyvyyttä ja työntekijöille avoimuuden tunnetta. Työntekijät kaipaavat tietoa, eivätkä he halua, että heitä pidetään pimennossa. Sisäisen viestinnän avulla varmistetaan, että jokainen työntekijä saa tehtävien suorittamista varten tarvitsemansa tiedon. Tavoite on vaikuttaa kokemukseen siitä, että työntekijät kokevat itsensä osaksi työyhteisöä, mikä korostuu erityisesti silloin, kun uusia työntekijöitä perehdytetään. Toinen tärkeä sisäisen viestinnän tavoite on avoimen vuorovaikutuksen ja me-hengen luominen ja ylläpitäminen. Viestien tulisi kulkea avoimesti johdolta alaisille ja toisin päin sekä vaakatasossa aina työntekijältä toiselle läpi toimipisteiden. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 106–107; Jostle 2019.)

Organisaation tärkein voimavara ovat työntekijät eli ihmiset, sillä asetettuihin tavoitteisiin päästään aina ihmisten tekemällä työllä. Avointa keskusteluyhteyttä työntekijöiden kanssa kannattaa ylläpitää aktiivisesti ja tietoa jakaa niin paljon kuin mahdollista. Kaikki tieto organisaation sisällä ei tietysti aina kuulu kaikille, mutta työntekijöille tulee antaa mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön ja ymmärtää tavoitteita. On tärkeää muistaa, että sisäinen viestintä ei ole ainoastaan faktojen jakamista johdolta työntekijöille intran kautta, vaikka ne toimivatkin hyvänä paikkana ohjeille ja tiedottavalle viestinnälle. Yrityksillä tulee olla kanavat ja selkeät toimintamallit myös kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen: johdolta työntekijöille ja toisin päin. Kasvokkain tapahtuva viestintä on tähän tietysti paras vaihtoehto, mutta se ei ole aina mahdollista, etenkin, kun töitä tehdään joustavasti hybridimallissa. Organisaatioiden olisikin hyvä opetella kolmen K:n ja yhden N:n sääntö: viestinnässä ja vuorovaikutuksessa tarvitaan kohtaamisia, kuuntelua ja keskustelua sekä näkemystä siitä, mistä asioista keskustellaan. (Marjamäki & Vuorio, 2021, 106.)



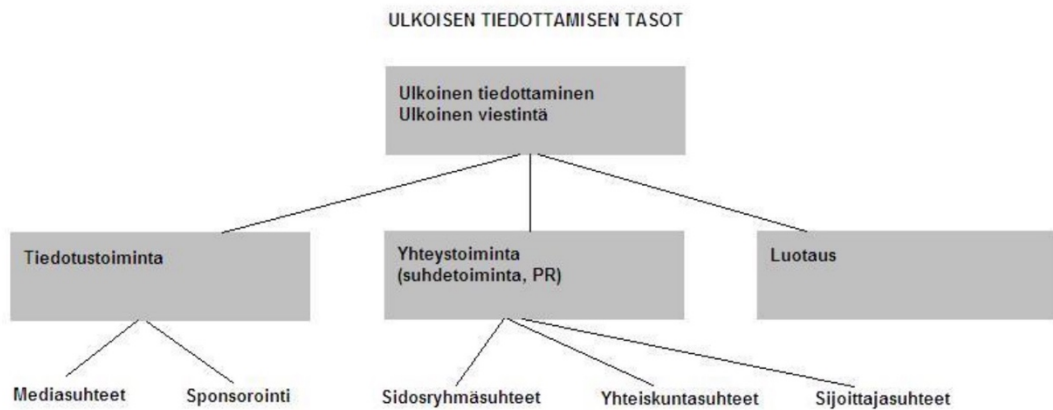
Onnistuneessa ja hyvässä sisäisessä viestinnässä on kyse sanan levittämisestä kaikille tavalla, joka saa heidät mukaan panostamaan kokonaisuuteen. Sisäinen viestintä koetaan usein ylhäältä alas -viestinnäksi. Viestinnän siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu, tulee kuitenkin olla kaksisuuntaista, sillä työntekijöille on tärkeää tuntea panoksensa olevan tärkeä. Kun heillä on paikka, jossa panostaa, vaikuttaa se positiivisesti sitoutumiseen. Viestintä toimii silloin, kun uutiset ja viestit on delegoitu organisaation kaikille osastoille eikä vain markkinointi- ja hr-osastolle. Sisäisen viestinnän avulla ihmisille voidaan myös antaa ääni. Sisäisen viestinnän merkitys korostuu silloin, kun yrityksillä menee huonosti. Uudelleenjärjestäytymiset, fuusiot ja yritysostot ovat mahdollisia, ja tiedottaminen lähestyvistä rakennemuutoksista tulee käsitellä varovasti, jos liiketoiminnan jatkuvuus on vaakalaudalla. Läpinäkyvyys ja avoimuus siitä, mikä meni vikaan, ketä kaikkia se koskettaa, miten heistä huolehditaan sekä mitä se tarkoittaa organisaatiolle, vaatii erityisen herkän sävyn. Työntekijöiltä löytyy aina kysyttävää, ja tapa, jolla kysymyksiin vastataan, jää heidän mieleensä pitkäksi aikaa. (Jostle 2019.)

Sisäistä viestintää toteuttaessa kannattaa huomioida myös työntekijöiden lähiverkot. Jokaisen työntekijän lähiverkostoon kuuluu ihmisiä, joihin yhdistyy henkilökohtainen kontakti. Näitä ovat muun muassa sukulaiset, perheenjäsenet, naapurit, joukkue- ja harrastuskaverit sekä lastenhoitaja. Meillä jokaisella on tapana käydä läpi henkilökohtaisia asioita kyseisten ryhmien kanssa, sillä koemme lähiverkkoon kuuluvat ihmiset luotettaviksi. Etenkin muutos- ja kriisitilanteissa lähiverkkoihin kuuluvat ihmiset kysyvät työpaikan taustoista ja tapahtumista. On laskettu, että pienessä kaupungissa suuren yrityksen työntekijöiden lähiverkko voi kattaa jopa koko kaupungin asukkaat. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen. 2002, 108.)

#### **6.4 Ulkoinen viestintä**

Yrityksissä viestintää tapahtuu myös ulkoisesti, mikä voidaan määritellä ulkoiseksi tiedottamiseksi. Ulkoisen viestinnän avulla yritykset välittävät uutisia, hoitavat yhteiskunta- ja sidosryhmäsuhteita sekä tukevat markkinointiviestintää.

Ulkoisen tiedottamisen alle kuuluvat myös uutisointi ja PR- eli suhdetoiminta, kuten kuva seitsemän (7) havainnollistaa. Ulkoista viestintää voidaan kohdentaa suurelle joukolle, jättää kohderyhmä rajaamatta tai nimeämättä, eli kohderyhmä voi olla suuri, pieni, tunnettu tai rajattu. Pienempien ja tarkemmin rajattujen kohderyhmien tavoittaminen voi olla helpompaa kuin suuren yleisön tavoittaminen, mikä on lähinnä mahdollista perinteisen median avulla. (Kortetjärvi-Nurmi ym., 2009, 117.)



Kuva 7. Ulkoisen tiedottamisen tasot (Kortetjärvi-Nurmi ym., 2009, 117.)

Ulkoiset sidosryhmät, kohderyhmät ja yhteistyöryhmät ovat yritykselle sen toiminnan kannalta tärkeitä ulkoisia ja sisäisiä tahoja. Yhteistyö- ja kohderyhmä voidaan kuitenkin eritellä toisistaan hyvin selkeästi. Yhteistyöryhmät ovat tahoja, joiden kanssa ollaan yhteydessä yhteistyöhön liittyvissä asioissa, kun taas kohderyhmät ovat tahoja, joihin yritys suuntaa yksipuolista toimintaa. Yhteistyöryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, alihankkijat ja yrityksen oma henkilöstö, kohderyhmiä puolestaan kilpailijat ja suuri yleisö. Sidosryhmät poikkeavat hieman kyseisistä kohde- ja yhteistyöryhmistä, sillä heidän kanssaan yritykset ovat vaihdantasuhteessa. Sidosryhmät sijoittavat yritykseen ja siten odottavat yritysten tyydyttävän heidän tarpeensa. Sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi asiakkaat, jälleenmyyjät, yhteistyökumppanit tai henkilöstö. (Kortetjärvi-Nurmi ym., 2009, 118.)

Ulkoista tiedottamista pohdittaessa on hyvä miettiä, millä keinoin tietyt ryhmät missäkin asiassa saadaan tavoitettua parhaiten, sillä ulkoisia ryhmiä on paljon, mutta resurssit ovat rajalliset. Suoralla yhteydenpidolla saavutetaan aina halutut

vastaanottajat, kun taas median avulla kohderyhmä voi hyvinkin laaja. Yrityksen toimiala, koko, markkina-alue ja toimintaympäristö määrittävät, mitkä kohderyhmät valikoituvat tärkeimmiksi. (Kortetjärvi-Nurmi ym., 2009, 118.) Jos yritys esimerkiksi etsii harjoittelijoita, sen kannattaa olla yhteydessä oppilaitoksiin ja kohdistaa viestintää opiskelijoihin.

Markkinointiviestintä on yksi ulkoisen viestinnän muodoista. Siinä välitettävät viestit voidaan valikoida, mikä tukee tiedottamista. Tiedottaminen tarkoittaa esimerkiksi julkaistuja lehdistötiedotteita yritystä koskevista asioista. Yhdessä markkinointi ja tiedottaminen tukevat toisiaan, jos tiedotustoimenpiteet liitetään osaksi markkinointistrategiaa, mutta tiedottamisella nähdään olevan markkinointiviestintää merkittävämpiä etuja. Toimituksellinen aineisto on luotettavampaa ja arvokkaampaa kuin mainokset ja ilmoitukset. Uutiset ovat yleensä totta, ja niiden avulla saatu julkisuus voi parhaimmillaan tukea yritys- ja tuotekuvaa. Uutisten teko ja julkaisu on myös edullisempaa kuin markkinointi, mainonta tai sponsorointi. Näiden kahden muodon yhdistäminen voi kuitenkin tuottaa hyvän kokonaisuuden, joka tavoittaa tärkeät intressi- ja kohderyhmät. (Kortetjärvi-Nurmi ym., 2009, 118.)

## 6.5 Muutosviestintä

Vuonna 2020 puhjennut koronapandemia ja sittemmin vuoden 2022 alussa alkanut Ukrainan sota ovat olleet viimeisen kolmen vuoden aikana kaksi merkittävää muutosta, joiden vaikutukset työelämään näkyvät vieläkin. Tapahtumien myötä niin muutosviestinnän kuin muutosjohtamisen tärkeys on korostunut entisestään. Toki on muistettava, että pienempiäkin muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Olemme varmasti kaikki kuulleet joskus sanonnan, ettei mikään ole niin pysyvää kuin muutos.

Muutostilanteista viestittäessä johdolta ja esihenkilöiltä vaaditaan monipuolisia viestintätaitoja, kuten ennakointia, suunnitelmallisuutta ja kykyä käydä aitoa keskustelua. Muutostilanteissa viestejä ja sisältöä on suunniteltava sekä ajankohdan että kokonaisvuorovaikutuksen näkökulmasta. Muutosviestintä on

tiedottamisen johtamista, ja se on osattava suunnata koko organisaatiolle unohtamatta henkilökohtaista vuorovaikutusta henkilöstön kanssa muutoksen eri vaiheissa. Muutoksen välttämättömyys, sen tarve ja hyödyt on pystyttävä aina perustelemaan henkilöstölle, sillä muutostilanteet luonnollisesti herättävät tunteita ja epävarmuutta. Henkilöstölle on hyvä antaa myös mahdollisuus käsitellä niitä yhdessä läpi johdon kanssa. (Balentor 2022.)

Muutoksista viestiminen on useissa yrityksissä ongelmakohta, etenkin, jos viestitään ikävistä asioista. Kun henkilöstö on tietoinen siitä, että jotain on tapahtumassa, muttei tarkalleen tiedä, mitä, puskaradio on valmis soimaan ja välittämään viestiä nopeasti. Joskus puskaradion välittämät huhut ovat oikeita, usein liioiteltuja ja kärjistettyjä. Avoimella viestinnällä voidaankin välttää huhujen täyttämät tietotyhjiöt, säilytetään työntekijöiden työmotivaatio ja pidetään työpaikan ilmapiiri hyvänä. Tieto on parasta jakaa aina niin nopeasti kuin mahdollista, ja vaikka kerrottavaa ei ole, kannattaa siitäkin kertoa. Tällöin ihmiset pysyvät rauhallisina muutoksen keskellä ja ovat tietoisia prosessin etenemisestä ja aikataulusta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 107–108.)

Niin muutosviestinnässä kuin viestinnässä ylipäättään nopeus, rehellisyys ja avoimuus ovat valtteja. Kun niiden avulla ehditään puskaradioiden edelle, selvittää muutoksen aiheuttamista epävarmuuden tunteista yhä paremmin. Muutokseen liittyvissä tilanteissa yrityksen pahin mahdollinen virhe on tiedottaa yksilöitä koskevista asioista joukkoviestinnän keinoin. Tiedon kysyntä kasvaa aina muutostilanteessa, ja tästä syystä viestintää on oltava tavallista enemmän. Erityisesti johdon ja esihenkilöiden asema viestin välittäjänä on tärkeä. Tietoa tulisi jakaa jatkuvasti ja pitää yllä vuorovaikutusta henkilöstön kanssa, jolloin henkilöstö pysyy kyydissä. Avoin kommunikaatio viestii työntekijöille siitä, että johto ymmärtää vastuunsa sekä on kiinnostunut ratkaisemaan haasteet ja ongelmat. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 108.)

## 6.6 Viestinnän johtaminen ja johtajaviestintä

Viestintää johdetaan kokonaisuutena, kuten mitä tahansa muutakin yrityksen tukifunktioksi miellettyä toimintoa. Näitä ovat esimerkiksi talous, IT-palvelut ja markkinointi. Viestintää tapahtuu myös organisaatioiden eri puolilla, ja jokaisen työyhteisön työntekijän on osattava viestiä osana työtään niin työkavereille kuin muille sidosryhmille. Onkin tärkeää huomioida viestinnän näkökulma jo silloin, kun mitä tahansa toimintaa yrityksessä suunnitellaan. Luonteeltaan viestintä on operatiivista, mutta sen johtaminen ei sitä ole. Toisin sanoen, jotta viestinnällä tavoiteltu lopputulos olisi onnistunut, tarvitaan strategista, vastuullista ja suunnitelmallista johtamista. (Marjamäki 2021, 28.)

Johtaminen on viestintää ja viestintä johtamista, mutta on muistettava, että jokaisen johtajan työhön kuuluu paljon muutakin kuin viestintää. Tehtävät kuten perehtyminen, analysointi, kustannusarviot sekä Excel-tilukoiden pyörittäminen voivat kaikki sisältää viestinnällisiä elementtejä, mutta ydin painottuu jonnekin muualle. Johtajien käsittelemät asiat eivät aina ole jaettavissa organisaation muille tahoille, mutta siitä huolimatta viestintä tekee johtamisen näkyväksi. Johtajista katsotaan mallia, ja heidät nähdään esimerkkeinä. Sama pätee johtamisviestintään, jonka tulisi olla aktiivista, sillä se on yksi näkyvimmistä tavoista rakentaa ja kehittää organisaation johtamiskulttuuria. Johtamisviestinnän avulla tehdään myös strategiaa tunnetuksi, näkyväksi ja ymmärrettäväksi. (Marjamäki 2021, 43–44.)

On hyvä tiedostaa, että jokainen johtaja viestii omalla tyylillään ja on olemassa yhtä monta viestijää kuin viestin vastaanottajaa. Meistä jokainen kokee viestin lähettämisen ja vastaanottamisen eri tavalla. Viestintä on asia, jossa jokaisen johtajan tulisi kouluttautua. Toisin sanoen viestintä on taito, jossa kaikki eivät luonnostaan ole heti hyviä. Ennemmin tai myöhemmin jokainen johtaja löytää tavat ja keinot välittää viestejä sekä luoda vuorovaikutusta, mutta kouluttautumisesta ei ainakaan ole haittaa.

## 7 Johtaminen

### 7.1 Johtaminen ja johtajuus

Johtaminen muuttuu jatkuvasti entistä haastavammaksi. Vielä 1800-luvulla johtaminen oli yksinkertaista, sillä ajateltiin, että johtajilla on aivot, joilla ajatella, ja työntekijöillä puolestaan kädet, joilla työ tehdään. Johtajat johtivat älyllä isoja alikoulutettuja massoja. 1900-luvulla johtamisesta tuli jo hieman haastavampaa, sillä työntekijät alkoivat kouluttautua aiempaa enemmän. Tämä mahdollisti sen, että työntekijät pystyivät tekemään asioita laajemmin ja odottivat johtajilta enemmän. Enää ei riittänyt, että johtajat olivat työn aivot, jotka ohjailivat työntekijöiden tekemistä. (Owen 2022, 5.)

2000-luvulla johtamisesta on tullut entistä haastavampaa. Jos ennen johtajat johtivat työntekijöitä, joita he pystyivät kontrolloimaan, nyt johtajien on johdettava, mutta työntekijöitä ei voi kontrolloida eivätkä he halua tulla kontrolloiduiksi. Tänä päivänä johtajat onnistuvat yhdessä muiden osastojen ja johtajien tuella, ja osittain he saattavat tarvita apua toimittajilta ja asiakkailta. Toisin sanoen yritys, jolle työskentelet, pitää saada työskentelemään sinulle. Usein virhe saateen tehdä siinä, että johtajuus määritellään tittelin kautta. Todellisuudessa johtajuus on sitä, mitä johtaja konkreettisesti tekee. On olemassa paljon erilaisia nimikkeitä ja titteleitä, joissa työskentelevät henkilöt epäonnistuvat tittelistään huolimatta johtajuudessa. (Owen 2022, 5.)

Johtaminen itsessään voidaan määritellä monella tapaa. Johtaminen on muun muassa muiden tukemista, vastuun kantamista, esteiden poistamista ja merkityksen luomista. Johtamisen tarkoitus on saada muut tuntemaan itsensä arvokkaiksi ja tärkeiksi sekä sanoittaa yhteistä suuntaa siten, että yhteisö kokee sen tavoittelemisen arvoiseksi. Johtamisessa tärkeää on myös ottaa vastuuta työntekijöitä ja koko yhteisöstä. Tarkemmin johtaminen voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat ihmiset, juridisuus ja liiketoiminta. Johtamisen periaate on siis se, että johtajat vievät omat tiimiläisensä sekä muut työntekijät sinne, minne

he eivät itse pääse. Johtajuus on joukkuelaji, jossa kukaan ei pärjää yksin. (Alma Talent 2022; Owen 2023, 4.)

Englannin kielessä johtamiselle löytyy kaksi erilaista sanaa, jotka tarkoittavat eri asioita: leadership ja management. Nämä sanat erottaa toisistaan sanonta: “*All leaders are not managers, and all managers are not leaders*”. Ero kahden sanan välillä on se, että *manager* johtaa asioita, kun taas *leader* johtaa vaikeina aikoina sydämellä ja aivoillaan. Suomessa puhutaan vastaavasti ihmisten ja asioiden johtamisesta. Ihmisten näkemykset hyvästä johtamisesta ovat aina erilaisia ja yksilöllisiä. Vaikka hyvässä johtamisessa usein epäonnistutaan, sitä pyritään kehittämään työpaikoilla jatkuvasti. Usein ongelmaksi muodostuu se, ettei johtaminen kehity toivottuun suuntaan. (Hokkanen ym. 2010, 11.)

On pohdittu paljon, onko johtaminen opittavissa vai vaatiiko se perinnöllisiä ominaisuuksia. Yksiselitteistä vastausta ei ole. Menestyvien organisaatioiden johdossa työskentelee erilaisia ihmisiä, mutta on olemassa tiettyjä piirteitä, joista johtamisessa nähdään olevan hyötyä. Ohion yliopiston tutkimusten perusteella yhdeksän piirrettä ovat enemmän tai vähemmän yleisiä lähes kaikille johtajille ja johtamistilanteille. Näitä ovat aloitteellisuus, edustaminen, kokoava vaikutus ryhmään, integrointi, organisointi, viestintä, ryhmän hallinta sen myönteisessä mielessä, kiittäminen sekä palautteen antaminen ja tuottaminen. (Hokkanen & Strömberg 2003, 111.)

Johtajuus voidaan määritellä toimenpiteeksi, jonka avulla pystytään vaikuttamaan muihin siten, että he työskentelevät tiettyä päämäärää kohti. Johtajia löytyy jokaiselta organisaation tasolta, ja on olemassa sekä muodollisia että epävirallisia johtajia. Muodolliseksi johtajaksi kutsutaan henkilöitä, jotka käyttävät auktoriteettia ja asemasta tulevaa valtaa vaikuttaakseen muihin. Epävirallisia johtajia ovat puolestaan ne, jotka eivät omista muodollista auktoriteettiasemaa, mutta osoittavat johtajuutta vaikuttamalla muihin henkilökohtaisten vallan muotojen kautta. (Libraries 2015.)

Hyvää johtamista kuvaillaan keskusteleväksi ihmisten johtamiseksi. Keskusteleva johtaminen juontaa juurensa yhteiskunnan demokraattisista arvoista ja

uskomuksista. Suurimmassa osassa länsimaisia yhteiskuntia kansalaiset ovat omaksuneet demokraattiset ihanteet, jolloin keskustelevalle johtamisella saadaan yhdistettyä ihmiset tavoittelemaan yhteistä päämäärää. Siksi keskustelevaa johtamista pidetään länsimaissa myös tuloksellisena johtamisena. Keskusteleva johtaminen on mielekästä tunteiden huomioon ottamista, henkilö- ja ratkaisukeskeistä palvelutoimintaa, dialogin käymistä sekä eettistä toimintaa, joka ilmenee toisen kohtaamisena. Vaikka monet esihenkilöt ajattelevat omakseen kyseiset demokraattiset ihanteet osaksi johtamistaan, usein he ajautuvat kauas demokraattisista tilanteista ja ihanteista, sillä he kokevat johtamisen vaativan hyvin tiukkaa otetta. Ajattelutapa kumpuaa siitä, että esihenkilöt takeruvat asioiden johtamiseen ja pyrkivät pitämään asiat tiukasti hallinnassa. Nykypäivän vaatimusten ja demokraattisten ihanteiden näkökulmasta tällöin jäädään kauaksi hyvästä johtamisesta. Asioiden johtaminen ei sovellu muuttuvaan yhteiskuntaan, sillä asioiden johtajaa pidetään niin sanottuna linnoitusten rakentajana ja vartijana. (Juuti & Rovio 2010, 25–26.)

Johtajuus ja johtaminen ovat myös viestintää. Viestivä ja eettinen johtaja osaa olla läsnä ja näkyä, kuunnella, johtaa dialogia, huomata asiantuntijan ympärillään, hyödyntää teknologiaa sekä tuntee itsensä. Usein johtajat pitävät itseään taitavina viestijöinä, vaikka alaisilla tai asiakkailta saattaa olla eri mielipide asiasta. Yleisimpänä syytöksenä pidetään sekavuutta, monimutkaisuutta tai ylemmyyttä. Hyvän käyttäytymisen perusta onkin itsensä tunteminen: millainen ihminen ja viestijä olen? Jokaisen arvot, asenteet ja uskomukset ohjaavat viestintää. Johtajat usein pelkäävät puhuvansa liikaa ja liian aikaisin sekä vaarantavansa joidenkin asioiden etenemisen ja oman asemansa. Esimerkiksi valmista vastausta ei voi antaa, jos ei ole kysymyksiä. (Juholin 2017, 269.)

## **7.2 Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä**

Kun johtajuus kiinnittyy ihmiseen ja tämän ymmärrykseen, siitä tulee entistä vaikeampaa. Ihmiset, ihmisten johtaminen ja ihmisten väliset suhteet ovat moniulotteisia. Ihmisten johtamisessa tulee hyödyntää psykologista johtamista, jonka ytimessä ovat positiivisuus ja johtajuus. Tarkemmin tarkasteltuna ihmisten



johtamisessa on kyse siitä, kuinka ihmistä ja ihmisyyttä sekä ihmisen toimintaa ja käyttäytymistä ymmärretään. Työelämässä ihmiset edustavat voimavaroineen pätevyyttä ja inhimillistä pääomaa, ja johtamisen tulisi lähteä yksilön toiminnan ymmärtämisestä. (Perttula & Syväjärvi. 2012, 196.)

Ihmisten johtamisessa keskitytään oikean suunnan näyttämiseen, ohjaamiseen ja valitun polun kulkemiseen. Johtaminen on ihmisten rohkaisemista ja kannustamista, ja johtamisessa on kyse siitä, kuinka hyvin tuntee itsensä sekä ymmärtää johtajuuttaan ja toisia ihmisiä. Tänä päivänä ihmisten johtamista haastavat työelämän raadollisuus, monimuotoisuus ja muutosherkkyys, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että työelämän laatu, hyvinvointi ja työssä koettu ilo ovat koetuksella. Lisäksi työn tekemisen tavat, kuten työhön kohdistuvat odotukset ja vaatimukset, ovat muuttuneet, minkä vuoksi johtajilla on oltava kykyä ymmärtää ja kehittää johtamisen psykologisia taitoja sekä johtamisen psykologiaa ylipäättään. (Perttula & Syväjärvi 2012, 196.)

Työelämässä muutos on nykyisin jatkuvaa, ja kuten Herakleitos sanoo: *”Vain muutos on pysyvää.”* Muutosta tulee osata ennakoida, jotta tulevaisuudesta selvitään. Johtamismalleja pitää kehittää yhteiskunnan murroksessa, sillä ne vaikuttavat useiden tutkimusten mukaan organisaatioiden suoriutumiseen, tehokkuuteen, hyvinvointiin ja kilpailukykyyn. Muuttuvassa työelämässä johtamiselta vaaditaan yhä enemmän, mikä aiheuttaa paineita organisaatioiden strategiseen johtamiseen, sillä johtamiselta tarvitaan halua kehittää toimintaa ja kykyä ennustaa tulevaa. Kaikkien muutosten läpivieminen vaatii vuorovaikutuksellista viestintää ja henkilöstön johtamista. On tärkeää tiedostaa, että johdon ja henkilöstön yhteistyö, hyvä vuorovaikutus sekä suunnitelmallinen viestintä ovat tärkeässä roolissa onnistuneessa johtamisessa. (Koikkalainen 2019, 10.)

Jotta ihmisiä osataan johtaa muuttuvassa työelämässä, tulee siis osata johtaa myös itse muutosta. Maailma muuttuu kovaa vauhtia ja työelämä siinä samalla, eli muutoksen johtaminen on osa jokaisen lähijohtajan arkea. On olemassa erilaisia johtamiskeinoja, kuten haastaminen ja esimerkillä johtaminen, houkuttelevaan tavoitetilään perustuva visiojohtaminen sekä toimintaympäristöön, työvälineisiin ja osaamiseen vaikuttava epäsuora johtaminen, joista jokainen johtaja

muodostaa oman tilanteessa parhaaksi kokemansa sekoituksen. Muutokselle on muistettava antaa aikaa, mutta samalla ei-toivottuun käyttäytymiseen tulisi puuttua nopeasti. Muutoksen johtamisessa on tärkeää myös miettiä, missä järjestyksessä ja miten eri johtamisen keinoja kannattaa käyttää. (Brik 2022.)

Muutoksen johtamisesta haastavaa tekee ihmisten reagointi muutostilanteisiin. Ihmiset suhtautuvat muutoksiin joko kielteisesti tai myönteisesti, ja jokainen yksilö tarvitsee eri määrän tietoa muutoksesta. Muutokset voivat myös herättää laidasta laitaan tunteita, kuten ahdistusta, pelkoa, hämmennystä ja turhautuneisuutta, tai päinvastoin innostusta, hyväksymistä ja toiveikkuutta. Muutostilanteista kannattaa käydä keskustelua ja hyödyntää Gardnerin (2004) seitsemää R-kirjaimella alkavaa asiaa, joiden avulla ihmismieltä muutetaan. Nämä ovat reason (syy, joka perustuu tosiasioiden järkeilyyn ja pohtimiseen), research (tutkimustieto eli tilastot ja tutkimustulokset), resonance (muutoksen eteneminen tapahtumaketjussa), redescription (uudelleenmäärittely sekä uusi näkökulma), resources and rewards (muutokseen käytetyt resurssit ja siitä odotettavissa olevat hyödyt), real world events (muutoksen aikaansaamisen apuna olevat ulkoiset tapahtumat) sekä resistances (mielen vastarinnan huomioiminen). Muutoksiin liittyy usein muutosvastarintaa, mutta sitä ei kannata säikähtää, sillä ihmiset vastustavat yleensä vain tapaa, jolla muutosta tehdään, ja sen kohteena olemista, eivätkä niinkään itse muutosta. Muutosvastarinta voi olla myös aitoa huolta siitä, että muutoksen takia jotain vanhaa katoaa ja uuden kehittämisessä tapahtuu virheitä. (Hyppänen 2013, 260.)

### **7.3 Hybridijohtaminen**

Koronapandemian myötä etätöitä, -palavereita ja -koulutuksia on aiempaa enemmän, vaikka osa ihmisistä on palannut tekemään töitä toimistolle. Hybridityö mahdollistaa uudenlaisen työnteon, mutta se on tuonut mukanaan myös haasteita. Hybridijohtaminen asettaa aiempaa suuremmat vaatimukset työelämätaidoille, kuten vuorovaikutus-, neuvottelu-, tiimityö- ja muutostaidoille. Hybridijohtamisen periaatteet ovat kuitenkin samat kuin ennenkin, sillä niin hybridijohtamisessa kuin johtamisessa ylipäätään tarvitaan selkeitä toimintatapoja,

tavoitteita ja vastuita. Erityishuomiota on kiinnitettävä vuorovaikutukseen ja sen toimivuuteen, sillä tieto ja ajatukset eivät liiku samalla tavalla kuin työpaikan käytävillä ja kahvihuoneissa. Hybridityön johtamisessa erityisen tärkeää on, että esihenkilöt pitävät huolta säännöllisestä kommunikoinnista alaistensa kanssa. Heidän tulee sitoutua osallistavaan keskusteluun, jakaa vinkkejä, mentoroida ja valmentaa tiiminsä jäseniä. Toisin sanoen aika ja paikka on saatava kulkemaan synkronoidusti käsi kädessä. (Brik 2021; Harvard Business Review 2022, 79–80.)

Toimisto oli ennen paikka, jossa johtajat pystyivät kontrolloimaan työntekijöitään. He pystyivät kävelemään työntekijöidensä luokse milloin vain ja mikro-manageroimaan. Niin hybridi- kuin etätyöskentelykin ovat pakottaneet johtajia panostamaan johtamiseen. Työntekijöiden johtaminen on luonnollisesti vaikeampaa, kun heitä ei näe tai kuule jatkuvasti. Kommunikaatio, tavoitteiden asettaminen ja delegointi ovat kaikki yhä vaikeampia toteuttaa. Edistyneen teknologian takia itse siirtyminen hybridityöhön on ollut, mutta johtajuudesta on tullut haastavaa, sillä johtajien oletetaan olevan vapaita tekemään mitä vain, milloin vain, mihin kellonaikaan vain nopean saavutettavuuden takia. Voidaan kuitenkin todeta, että mikäli johtaja osaa johtaa etätyötä ja -tiimiä, osaa hän johtaa mitä vain tiimiä. (Owen 2023, 6.)

Harvard Business Review:ssa julkaistiin vuonna 2021 tutkimus asiantuntijatiimin hybridijohtamisesta ja sen haasteista. Tutkimukseen osallistui useista pohjoismaisista toimivista yrityksistä 38 ylemmän tason johtajaa. Tulosten pohjalta löydettiin neljä avainkohtaa, jotka tulisi ottaa hybridijohtamisessa huomioon. (Brik 2021.)

Ensimmäinen esille noussut kohta oli se, että virtuaalimaailma ei kohtelee kaikkia rooleja ja työtehtäviä samanarvoisesti. Ylemmälle johdolle on ollut helpompi mukautua virtuaalisen työelämän muutoksiin, mutta haasteita alkaa tulla vastaan, kun organisaatiossa valutaan alaspäin. Ylemmän johdon johtajat omaavat lähtökohtaisesti hyvät esiintymis- ja yhteistyötaidot, ja he osaavat ilmaista itseään. Alemman tason johtajilla ja päälliköillä nämä taidot eivät ole yhtä hyvällä tasolla. Monet keskitason johtajat nostivat esille turhautumistaan

suoriutumiseensa ja kyvyttömyyteensä ilmaista itseään kunnolla etänä, mikä on puolestaan johtanut siihen, että kaikki työntekijät eivät ole saaneet tarvitsemaansa tukea työssään. Esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus on joissain tapauksissa saattanut muuttua jännitteisemmäksi kuin aiemmin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Ylemmän johdon olisikin hyvä muistaa, että tuen ja koulutuksen tarve voi olla yllättävän suuri. Vaikka oman tiimin kanssa etätö sujuu ongelmitta, se ei välttämättä kerro koko totuutta yrityksen muista tiimeistä. (Brik 2021.)

Toinen esille noussut asia oli, että ihmisten johtamisessa sävyillä on väliä. Etäyhteyksien avulla tiimihengen ylläpitäminen koetaan vaikeaksi, sillä ihmisten reaktioita on haastavampi lukea tai ylipäätään tunnistaa tiimin ilmapiiriä pienen ruudun kautta. Myöskään työntekijöiden huolenaiheita ja motivaatiotekijöitä ei pystytä havaitsemaan yhtä hyvin kuin ennen, kun henkinen etäisyys on kasvanut. Vaikka ihmisten kanssa ollaan tekemisissä aiempaa vähemmän, ihmisten johtamisen taito on entistä tärkeämpää. (Brik 2021.)

Kolmantena tutkimuksesta selvisi, ettei johtamisen tarve katoa mihinkään. Monessa pohjoismaisessa yrityksessä on huomattu, että eri maiden, tiimien ja liiketoiminta-alueiden väliset kuilut ovat kaventuneet pandemian aikana. Päätöksiä tehdään entistä paikallisemmin, ja hierarkia on madaltunut. Muutokset ovat olleet yrityksille hyviä, mutta on huolehdittava siitä, että ne eivät johda kaaokseen, vaan tehostavat työtä. Jotta päätöksenteko ja uudet innovaatiot ovat paikallises-timahdollisia, yrityksellä tulee olla yhteinen, selkeä visio sekä tehokkaita mittareita suorituskyvyn mittaamiseen ja säännölliseen seurantaan. Viimeisenä, eli neljäntenä, avainkohtana oli, ettei hybridijohtaminen korvaa varautumista tulevaan. Pandemia osoitti yrityksille, että ne ovat muutoskykyisiä ja töitä pystytään tekemään uudenaikaisissakin tilanteissa, mutta kriisit eivät jää pandemiaan, sillä uhkia on monenlaisia. (Brik 2021.)

Hybridityön ja pandemian myötä esihenkilöiden ja työntekijöiden väliset suhteet ovat muuttuneet tunteellisemmiksi sekä aiempaa enemmän tukea antaviksi. Työntekijät odottavat johtajien ja esihenkilöiden olevan osa suojaverkostoa, joka auttaa työntekijöitä kokemaan parempaa elämäkokemusta kuin työkokemusta.

Tulevaisuudessa tehokkaimpia johtajia ovat ne, jotka rakentavat erilaisia suhteita työntekijöidensä kanssa. Empatia ei ole uusi asia, vaan yleinen hyvän johtamisen termi, mutta vielä se ei ole ollut johtamisen prioriteetti.

Empaattinen johtaja pystyy kontekstualisoimaan käyttäytymistä ja suorituskykyä. Empaattisuus vaatii luottamuksen rakentamista ja kulttuurin hyväksymistä tiimeissä. Vuonna 2021 tehdyn hybridijohtamisen tutkimuksen mukaan 85 prosenttia HR-johtajista keskikokoisissa yrityksissä oli sitä mieltä, että johtajien on tänä päivänä tärkeämpää olla empaattisia kuin ennen pandemiaa. Toisen tutkimuksen mukaan johtajat, jotka osoittavat empaattisuutta, pystyvät vaikuttamaan työntekijöidensä suorituskykyyn kolme kertaa enemmän kuin johtajat, jotka eivät sitä tee. On kaksi kertaa todennäköisempää, että työntekijät, jotka työskentelevät korkean johtamisempaattisuuden omaavassa organisaatioissa, kokevat työilmapiirin inklusiiviseksi. (Harvard Business Review 2022, 63, 65.)

Hybridijohtamisessa johtajien on pysyttävä ajan tasalla siitä, mitä työntekijät tekevät. Usein etätyötä johtaessaan johtajat kokevat olevansa hieman pimenossa. Siksi heidän täytyy aktiivisesti pitää huolta työntekijöidensä johtamisesta luomalla tasapuoliset käytännöt ja tavoitteet kaikille, seuraamalla työntekijöiden työtä ja pitämällä yllä kommunikointia. Johtajien olisi myös hyvä luoda kartta siitä, milloin kukin työntekijä on toimistolla ja milloin etänä. (Harvard Business Review 2022, 79–80.)



Kuva 8. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016. 26.)

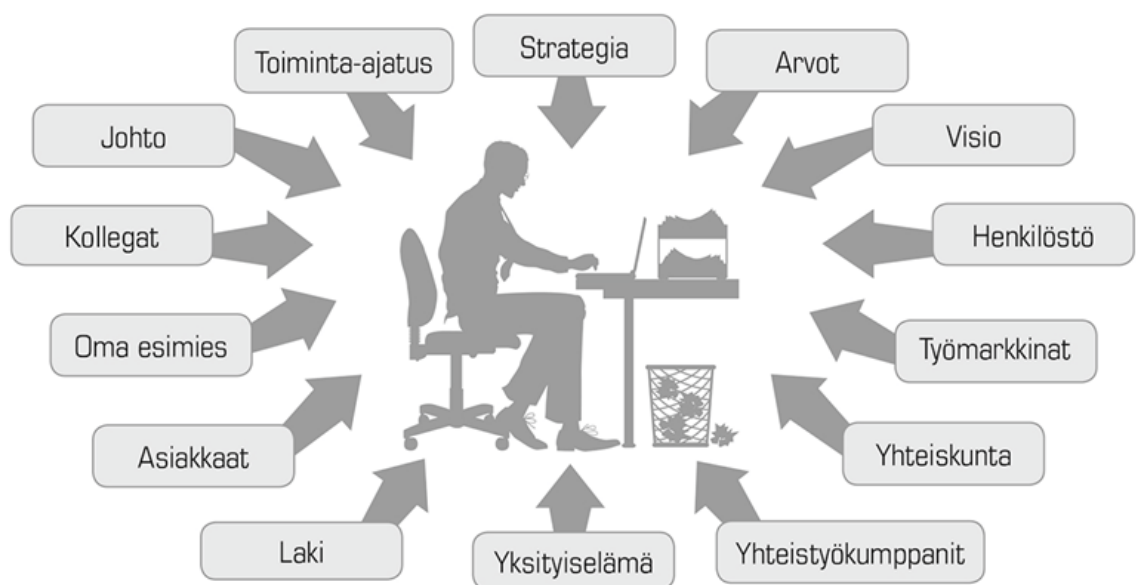
Kuva kahdeksan (8) havainnollistaa etäjohtamisen kulmakivet, joita ovat toimivat pelisäännöt, jatkuva dialogi, avoimuus, arvostus luottamus sekä yhteisöllisyys. Nämä kyseiset kulmakivet linkittyvät toinen toisiinsa ja ilman yhtä niistä johtaminen voi muuttua vaikeaksi. Jokainen kulmakivi on tärkeä elementti missä vain työyhteisössä. (Vilkman 2016, 26.)

Hybridityössä ja virtuaalisessa työympäristössä vuorovaikutus tulee asettaa keskeiseen rooliin, sillä sen vähenemisen on nähty vaikuttavan haitallisesti työn tulokseen, yhteisöllisyyden tunteeseen sekä motivaatioon ja sitoutumiseen. Avointa keskustelua sekä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan entistä enemmän, koska viestinviejä ja -välittäjiä löytyy työyhteisön jokaiselta tasolta. Toimivassa tiimissä viestintää tapahtuu moneen eri suuntaan alhaalta ylöspäin ja päinvastoin. Ylimmän johdon onkin ymmärrettävä viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeys ja muuttunut rooli, sillä tehokas tiedon jakaminen tarkoittaa, että jokaisen on ymmärrettävä mitä tietoa tulee jakaa ja milloin; mikä tieto on merkityksellistä ja kuka sitä tarvitsee. Olennaista on ymmärtää, että kaikki tieto ei sovi kaikille. (Vilman 2016, 60, 62.)

## 7.4 Esihenkilöosaaminen

Esihenkilötyön nähdään olevan niin johtamista kuin vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista yksittäiseen ihmiseen tai kokonaiseen joukkoon. Johtamistilanteissa on tunnistettavissa kolme tekijää, joita ovat vaikuttaja, vaikutettavat sekä liiketoiminnan ja työyhteisön tavoitteet. Vaikuttajana toimii joko esihenkilö tai johtaja ja vaikutettavana puolestaan henkilöstö. On myös olemassa erilaisia tilanteita ja tehtäviä, jotka vaativat erilaisia toimintatapoja ja rooleja. (Hyppänen 2013, 12.)

Esimiestyötä voidaan tarkastella eri roolien kautta. Esihenkilö voi kokea olevansa esimerkiksi sparraaja tai ongelmanratkaisija, yksikön johtaja, työnantaja tai asiantuntija. Usein heitä yhdistää ajattelutapa omasta tehtävästään, jossa he näkevät itsensä onnistumisen edellytysten mahdollistajana. On tärkeää muistaa, että esihenkilö on aina työnantajan edustaja, mikä erottaa hänet muun muassa projektipäälliköstä, joka vastaa projektinsa onnistumisesta ja läpiviennistä. Esihenkilön tehtävä on vastata liiketoimintayksikön toiminnasta ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Omassa tiimissään esihenkilö on aina johtaja, joka noudattaa työlainsäädäntöä sekä toteuttaa työnantajan periaatteita ja sääntöjä. Monet esimiehen tehtävät perustuvat lainasäädäntöön ja liiketoiminnan tarpeisiin. (Hyppänen 2013, 13.)



Kuva 9. Esihenkilötyöhön kohdistuvia odotuksia. (Hyppänen 2013, 14.)

Esihenkilöihin kohdistuu usein erityisesti henkilöstön, mutta myös esihenkilön itsensä toiveita ja odotuksia (kuva 9). Lisäksi lainsäädäntöön ja liiketoimintaan perustuvista tarpeista syntyy esihenkilötyölle odotuksia ja velvoitteita. Johdon ja henkilöstön väliset odotukset voivat poiketa toisistaan esimerkiksi muutoshankkeissa. Liian suuret erot odotuksissa hankaloittavat esihenkilötyötä, ja perusteiden selvittäminen ja tavoitteiden suunnitteleminen yhdessä auttavat haastavissakin tilanteissa. Tilanteessa kuin tilanteessa esihenkilön kannattaa tähdätä aina kompromissiin. (Hyppänen 2013. 14.)

Vuorovaikutuksesta ja viestinnästä on puhuttu johtamisessa paljon ja sen tärkeyttä sivuttu esihenkilötyössä. Vuorovaikutus kuuluu myös esihenkilötyöhön, ja niin vuorovaikutus- kuin viestintätaidot ovat osa esihenkilöosaamisen kokonaisuutta. Liiketoiminta edellyttää nopeaa tiedonkulkua, yhteistoimintaa ja yhteisiä pelisääntöjä. Avoin vuorovaikutus ja luottamus toimivat vankkana perustana työyhteisön toiminnalle ja ilmapiirille, sillä työyhteisön jäseniä ohjataan tavoitteiden saavuttamiseen vuorovaikutuksen, viestinnän ja johtajuuden avulla. (Hyppänen 2013, 37.)

Esihenkilöiden on tunnettava työntekijöidensä työ ja työympäristö sekä siihen liittyvät mahdolliset riskit. Lisäksi esihenkilöiden tulee tunnistaa erilaisia voimavariatekijöitä, kuten työn selkeys ja palkitsevuus, vahvistaa niitä sekä huolehtia yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta. Esihenkilön rooli on keskeinen, kun rakennetaan luottamusta ja avointa, arvostavaa, huomioonottavaa ja välittävää kulttuuria. (Työterveyslaitos 2023.)

## **8 Työn tekemisen tavat, kulttuuri, viestintä ja johtaminen Baronalla**

Tässä opinnäytetyön osiossa käydään läpi työskentelytapoja, johtamista ja viestintää Baronalla johtamisen ja viestinnän teoriaosiota (osio 4) vastaavalla tavalla. Barona on määrittänyt selkeät linjaukset omalle toiminnalleen ja



periaatteilleen yrityksen intrassa, jossa tieto on kaikkien työntekijöiden saatavilla. Baronan näkökulmasta asioita käydään tarkasti läpi siksi, että ne vaikuttavat viestintä- ja hybridijohtamisen mallin tekemiseen.

## 8.1 Etätyöskentely Baronalla

Baronan palvelukeskuksissa etätyö tarkoittaa työn tekemisen muotoa, josta on sovittu esihenkilön kanssa etukäteen. Se määritellään työksi, jota on mahdollista tehdä normaalisti työpaikalla, mutta jota poikkeuksellisesti tehdäänkin etukäteen sovitusti kotona tai toisessa etätyöpisteessä. Barona on määritellyt tietyt edellytyksiä, joiden tulee täytyä, jotta etätyötä on mahdollista tehdä. Etätyöstä on aina pitänyt sopia etukäteen asiakasyrityksen kanssa. Työtehtäviä tulee olla teknisesti mahdollista suorittaa etänä, työ ei saa vaatia erikoisvälineitä ja työt tulee suorittaa itsenäisesti. Lisäksi työhön liittyvät yhteydenottotarpeet on mahdollista hoitaa tietoliikennevälineillä, kuten sähköpostilla, Teamsillä tai puhelimitse. Etätyönä suoritettavia tehtäviä valitessaan on kiinnitettävä huomiota työtehtävien luoneeseen, käytettävissä olevaan teknologiaan, työ- ja tietoturvalisukseen sekä työsykliin ja jaksotukseen. Aina etätöiden tekeminen ei ole mahdollista, ja on olemassa tekijöitä, jotka voivat vaatia työn tekemistä fyysisesti toimistossa. Näitä ovat esimerkiksi työnlaatu, joka vaatii valmennusta, ohjausta tai aktiivista seurantaa, työn tekemisen tavat, jotka eivät kotona jostain syystä täyty, tai se, että työntekijät ovat vielä uusia työtehtävissään. (Barona intra 2023.)

Baronalla etätyö perustuu työntekijän ja -antajan väliseen vapaaehtoisuuteen. Kun molemmat osapuolet käyvät keskustelun yhteistyössä, vältetään etätyöhön siirtymiseen sekä siitä toimistotyöhön palaamiseen liittyvät haasteet ja ongelmatilanteet. Esihenkilöllä on kuitenkin aina loppujen lopuksi valta päättää, milloin etätyö on mahdollista ja kuka sitä saa tehdä. Sopimus etätyöstä tehdään aina kirjallisesti, mutta kummallakin osapuolella on mahdollisuus purkaa sopimus ilman erillistä syytä tai irtisanomisaikaa. Etätöitä tehdessään työntekijöiden tulee olla tavoitettavissa joko puhelimitse tai Teamsin kautta koko työvuoron ajan. Muutoin yhteyttä pidetään sähköpostitse tai työntekijän kanssa kasvotusten

hänen käydessään työpaikalla. Muuhun työn tekemiseen liittyvät periaatteet ja säännöt pätevät etätyössä normaalisti, kuten ohjeisiin perehtyminen ja tuntien kirjaus. (Barona intra 2023.)

Etätöitä tekevä työntekijä vastaa itse kustannuksista tai hankinnoista, joita hän joutuu etätyötä varten tekemään. Esihenkilön tulee kuitenkin varmistaa, että etätyötä varten on käytössä etäyhteys, ja käydä läpi työturvallisuuteen vaikuttavat asiat. Työntekijä vastaa itse siitä, että työpisteessä on tarvittava määrä tilaa, se on rauhallinen, asianmukainen ja ergonominen, sähkö- ja verkkoyhteys toimii ja tietoturva-vaatimukset täyttyvät. (Barona intra 2023.)

Barona mahdollistaa etätyöskentelyn myös ulkomailta, mikäli työtä pystyy tekemään jossain yrityksen omista palvelukeskuksista ja asiakkuudelta on saatu siihen lupa. Maksimipituus työskentelylle on kaksi viikkoa, mutta mikäli työntekijä on mukana asiakkuudessa, jota tuotetaan myös toisessa maassa, voidaan etätyöskentelyaika sopia pidemmäksi. Tässäkin tapauksessa esihenkilön kanssa käydään asiasta keskustelu, jossa tarkastellaan toiveet maasta, kaupungista ja ajankohdasta sekä käydään läpi yleinen etätyöohjeistus ulkomaille. Lisäksi esihenkilö käy keskustelun vastaanottavan palvelukeskuksen kanssa, ja jos ehdot täyttyvät, työntekijän kanssa tehdään kirjallinen etätyösopimus ulkomailta työskentelystä.

Baronalla on myös sisäinen xChange-ohjelma, joka mahdollistaa kahta viikkoa pidemmän etätyöskentelyn ulkomailta. Kyseessä on sisäinen vaihto-ohjelma Suomen, Ruotsin, Espanjan ja Puolan palvelukeskuksille. Toimipisteiden verkosto rikastuttaa yrityksen kulttuuria, eikä monissa muissa työpaikoissa ole mahdollista vaihtaa työpöydän sijaintia toiseen maahan. (Barona intra 2023.)

## 8.2 Kulttuuri ja työntekijäkokemus Baronalla

### 8.2.1 Baronan kulttuurilupaus

Baronalla on jatkuva parantamisen kulttuuri, ja menestyksen kulmakiviä ovat innovatiivisuus, rohkeus, tavoitteellisuus, yrittäjähenkisyys sekä iloinen ja auttavainen mieli. Työntekijöitä kannustetaan osallistumaan jatkuvaan parantamiseen ja oman työn johtamiseen. Aloitteellisuutta toivotaan tiimitasolla asti, sillä asiakkaat arvostavat kehitysehdotuksia. Jokainen työntekijä voi ja saa nostaa havaitsemiaan asioita tarkasteltaviksi. Toimintamalli parantaa asiakastytyvääsyyttä, kannattavuutta, laatua ja henkilöstön työhyvinvointia. Baronan toimintaa ohjaa viisi arvoa: yksilön kunnioittaminen, asiakastytyväisyys, tuloksellisuus, jatkuva oppiminen ja kyky muutokseen. Arvoista on johdettu palvelukeskustyon osaamisen edellytykset, joita ovat luotettavuus, tavoitteellisuus, jatkuva kehittyminen, ammattitaito sekä me-henki. (Barona intra 2023.)

Vuonna 2020 Baronan palvelukeskuksissa työstettiin yhteinen kulttuurilupaus. Tuolloin fiilistyöryhmät kokoontuivat pohtimaan eri paikkakunnille sitä, millainen työpaikka Baronan halutaan olevan, minkälaista ilmapiiriä palvelukeskuksissa halutaan pidettävän yllä, millaiseen työpaikkaan on kiva tulla töihin ja miten uusille työntekijöille voidaan kertoa, minkälaiseen ympäristöön he ovat tulossa töihin. Tuloksia verrattaessa toisiinsa huomattiin, että samat teemat toistuivat kaikissa palvelukeskuksissa. Barona haluaa olla paras työyhteisö, jossa jokaisella työntekijällä on hyvä olla ja jonne jokaisen on kiva tulla töihin. Tämän määritellyn alle nivoutuu kahdeksan eri asiaa:

1. Töitä tehdään yhdessä sen eteen, että ympärille saadaan luotua myönteinen ja aikaansaava työyhteisö. Jokainen yksilö on osa palapeliä, josta hyvä ilmapiiri koostuu.
2. Meininki on rento, mutta työt tehdään tarmolla. Huumori on sallittua ja jopa suositeltavaa.
3. Kyynisyys ei kuulu Baronalle, sillä positiivinen fiilis ja hymy tarttuu.

4. Motivoimme toinen toisiamme positiivisen palautteen kautta sekä muiden saavutuksia arvostaen.
5. Baronalla ollaan ylpeitä tervehtimiskulttuurista: kaikkia moikataan käytävällä, vaikka ei tunnettaisikaan. Pienet kohtaamiset ja huomioimiset ovat tärkeitä yhteisöllisyyden ja hyvän fiiliksen ylläpitämisessä.
6. Jokainen uskaltaa ja saa sanoa mielipiteensä sekä antaa mielipiteensä ja nostaa esille kehitysideoita. Uusille ideoille ollaan avoimia organisaatiotasosta riippumatta.
7. Kaikki ovat samanarvoisia ja tärkeitä. Barona on työpaikka, jossa jokainen saa olla oma itsensä.
8. Baronalla kaikki auttavat toisiaan kannustamaan sekä etsimään yhdessä ratkaisuja. Kaikkien panos on tärkeä. (Barona intra 2023.)

### **8.2.2 Työntekijäkokemus Baronalla**

Työntekijäkokemus muodostuu organisaation ja työntekijöiden välille. Organisaatio luo työntekijöiden kanssa suhteen, joka kattaa koko työsuhteen elinkaarren. Kyseessä on henkilökohtainen ja kokonaisvaltainen lähestymistapa, johon sisältyvät työsuhteen aikana koetut, havaitut ja tunnetut asiat. Se myös sisältää kaiken sen vuorovaikutuksen ja kokemukset, mitkä liittyvät työntekijän omaan rooliin, työpaikkaan, työyhteisöön, työhyvinvointiin sekä esihenkilöihin. (Barona intra 2023).

Barona haluaa panostaa työntekijäkokemukseen sekä siten sitouttaa ja valtuuttaa työntekijät suoriutumaan omasta työstään, keskustelemaan ja toimimaan kaikkien kanssa sekä kehittämään ja vaikuttamaan organisaatioon ja sen tapoihin palvella asiakkaita. Hyvä työntekijäkokemus antaa mahdollisuuden kasvaa ja sisältää laadukkaan esihenkilötyön ja johtamiskäytännöt. Palvelukeskusten arvot ja yhteiset johtamistavoitteet luovat pohjan erinomaiselle työntekijäkokemukselle, ja Barona onkin sanoittanut toimintaansa esihenkilöille seuraavasti: ”Menestys on harvoin vahinko. Erinomainen johtaminen ratkaisee kaiken.” Hyvä työntekijäkokemus saa parhaimmillaan työntekijän kokemaan enemmän onnellisuutta, tuottavuutta ja motivoituneisuutta työhönsä. Korkeampi sitoutuneisuus

luonnollisesti vaikuttaa liiketoimintaan, henkilöstön pysyvyyteen ja koko työyhteisön toimivuuteen. Kun työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut, tämä tuottaa parempia tuloksia työssään, mikä on yhteydessä myös erinomaiseen asiakaskokemukseen. (Barona intra 2023.)

Työntekijöiden työkykyä, terveyttä, hyvinvointia sekä työtyytyväisyyttä pyritään Baronalla kehittämään yhteisiä toimintamalleja hyödyntäen. Henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisen lisäksi työkykyä seurataan palvelukeskuksen työkykyjohtamisen vuosikellon avulla. Työntekijöille järjestetään erilaisia yhdessä tehtäviä aktiviteetteja. Jotta työntekijäkokemusta ja työkyvyn hallinnan tavoitteita voidaan parantaa, Baronalla on asiaan erikoistunut työhyvinvointikoordinaattori, jonka tehtävä on tukea kaikkia palvelukeskuksia ja esihenkilöitä. Työhyvinvointikoordinaattori organisoii yhteistä tekemistä ja luo työhyvinvointikampanjoita. ”*Yhdessä tekemällä luomme yhteisen kokemuksen loistavasta työkaveriverkostosta!*”. (Barona intra 2023.)

### **8.3 Viestintä ja johtaminen Baronalla**

#### **8.3.1 Päivittäisjohtaminen Baronalla**

Baronan palvelukeskusten esihenkilöillä on yhteiset tavoitteet johtamiselle: johtaminen on tahtoa ja taitoa. Esihenkilöiden tulee toimia periaatteiden mukaisesti luoden pohjaa vastuulliselle, jatkuvalla parantamisella sekä luottamukseen perustuvalla tekemisen kulttuurille, jossa jokaisen työntekijän on mukava tehdä töitä ja onnistua. (Barona intra 2023.)

## PÄIVITTÄISJOHTAMISEN MALLI



Kuva 10. Barona palvelukeskusten päivittäisjohtamisen malli (Barona intra 2023.)

Päivittäisjohtaminen tarkoittaa Baronalla valmentavaa otetta ja johtamisen periaatteiden noudattamista päivittäisessä työssä. Se on esihenkilötyön ydintoimintaa, päivittäin tapahtuvaa ihmisten ja tiimin luotsaamista, jonka tavoite on auttaa työntekijää saavuttamaan hänelle asetetut tavoitteet ja luomaan hyvää työilmapiiriä. Baronan esihenkilöille on tehty päivittäisjohtamisen ryhmämalli (kuva 10). Yksi tärkein osa päivittäisjohtamisen mallia on tavoitteen asettaminen. Jokaiselle työntekijälle määritetään selkeä suunta, tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseen. Tavoitteellisuus ja korkea asiakastyytyväisyys ovat palvelutuotannon kulmakiviä, ja palvelukeskusten tavoite on tuottaa asiakkailleen palveluita laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Esihenkilöiden ja palvelupäälliköiden vastuulla on varmistaa, että asiakassopimuksissa saavutetaan määritetyt tavoitteet. (Barona intra 2023.)

Kun kaikilla on selkeä mitattava tavoite, tekemisen seuranta ja analysointi on entistä helpompaa. Keskustelua käydään saavutetuista tuloksista, ja niiden pohjalta sovitaan tarvittavia toimenpiteitä päivittäisen tekemisen tueksi, kuten osaamisen kannustinjärjestelmät, joiden kautta palkitseminen tapahtuu. Toimenpiteiden sopimisen tueksi on luotu erilaisia johdonmukaisia, kohtaamisia tukevia keskustelumalleja ja valmennuskeinoja. Niiden avulla pystytään myös tunnistamaan osaamisen hallintaan liittyviä ongelmia ja luomaan esimerkiksi tarvittava

osaamisen kehittämisen suunnitelma ammattitaidon kehittämiseksi. Eri tilanteisiin ja tarpeisiin on olemassa erilaisia keskustelumalleja, ja työntekijä voi pyytää keskustelua esihenkilön kanssa matalalla kynnyksellä. Päivittäisjohtamisen keskustelumallin (kuva 11) mukaisia keskusteluja ovat muun muassa kehityskeskustelu, tuki- ja tavoitekeskustelu sekä varhaisen välittämisen ja tuen keskustelu. (Barona intra 2023.)

## PÄIVITTÄISJOHTAMISEN KESKUSTELUMALLIT



Kuva 11. Päivittäisjohtamisen keskustelumallit (Barona intra 2023.)

### 8.3.2 Esihenkilötyö Baronalla

Johtamislupauksen lisäksi Barona on määritellyt yhdessä palvelukeskusten esihenkilöiden kanssa konkreettiset esihenkilötyön periaatteet tukemaan arjen esihenkilötyötä. Esihenkilöt edistävät Baronan kulttuuri- ja johtamislupausten toteutumista, hyvinvointia sekä onnistunutta ja hyvää työntekijäkokemusta silloin, kun he toteuttavat yhteisesti sovittuja esihenkilötyön periaatteita. Niiden avulla esihenkilöt toteuttavat myös lupausta sitoutua työnantajana hyvään johtamiseen. Baronalla esihenkilötyön tulee olla strategista, tavoitteellista, näkemyksellistä sekä ihmiskeskeisyyteen ja yhdessä tekemiseen painottuvaa. Modernin johtamisen avulla korostetaan työntekijää tukevaa ja voimaannuttavaa työympäristöä, -ilmapiiriä ja -yhteisöä. (Barona intra 2023.)

Barona on määrittänyt kuusi tekijää, jotka muodostavat organisaatiossa hyvän esihenkilötyön. Onnistunut esihenkilötyö lisää työn tekemisen tehokkuutta ja tuottavuutta. Kun tiimiä johdetaan onnistuneesti, työntekijä toimii työssään yhä tehokkaammin, saavuttaa parempia tuloksia ja onnistuu. Tämä kehittää yrityksen ja koko organisaation kilpailukykyä, sillä hyvän johtamisen avulla pystytään vastaamaan jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin ja haasteisiin. Lisäksi hyvä esihenkilötyö edistää innovaatioita, jatkuvaa oppimista ja uuden tiedon omaksumista. Organisaatio pysyy tällöin kilpailukykyisenä, oppivana ja uudistumiskykyisenä, kun johtamisella kannustetaan työntekijöitä kehittämään uusia ideoita, oppimaan ja omaksumaan uutta tietoa. Esihenkilötyön avulla parannetaan työntekijöiden sitoutumista yritykseen, motivaatiota ja hyvää fiilistä. Esihenkilön rooli on tärkeä, kun kehitetään henkilöstöä ja rakennetaan yhteisöllisyyttä. Tämä puolestaan edistää työntekijäkokemusta ja luo pitovoimaa. Hyvin johdettu tiimi rakentuu motivoituneista, sitoutuneista ja oppivasta henkilöstöstä, joka haluaa tehdä joka päivä parhaansa. He ovat tällöin myös tyytyväisempiä omaan työhönsä, työyhteisöön ja työpaikkaansa. Hyvä esihenkilötyö on kokonaisuudessaan positiivisen johtajuuden esimerkki, sillä esihenkilöt ovat jokaisen työntekijän roolimalli ja heidän tehtävänsä on edistää oikeudenmukaisuutta, vastuullisuutta, luotettavuutta sekä yhdessä tekemistä ja inklusiivisuutta. (Barona intra 2023.)

Esihenkilötyön avulla tuetaan myös henkilöstön itsensä johtamista. Esihenkilö, joka toimii roolimallina sekä tarjoaa tukea ja kannustusta, auttaa työntekijöitään kehittämään itsensä johtamisen taitoja ja oppimiskykyä jopa huomaamattaan. Tällöin esihenkilö pystyy auttamaan työntekijöitä tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehitysalueensa, mikä puolestaan ohjaa tiimiläisiä oikeaan suuntaan ja auttaa heitä kehittämään ammattitaitoaan ja työn tekemisen tapoja. On tärkeää, että esihenkilö osoittaa luottamusta ja arvostusta tiimiään kohtaan, sillä se nostaa tiimin itsetuntoa ja motivaatiota, joka puolestaan auttaa kehittämään muun muassa stressinhallintaa, ajanhallintaa ja priorisointia. Hyvä esihenkilö pystyy luomaan ilmapiirin, joka on jokaiselle työntekijälle turvallinen ja jossa he kokevat voivansa ilmaista mielipiteitä ja ajatuksiaan vapaasti. (Barona intra 2023.)



### 8.3.3 Sisäinen viestintä ja hybridijohtaminen Baronalla

Tämän osion tietolähteenä on käytetty osittain esihenkilöille teetettyjä haastatteluita, jota käydään läpi osiossa 6 ja 7 tarkemmin.

Baronan palvelukeskuksissa hybridityöskentely ja siten hybridityön johtaminen ovat tulleet osaksi arkipäivää monissa asiakkuuksissa. Asiakkuudet ovat usein jakautuneet eri kaupunkien tai maiden palvelukeskuksiin, joissa jokaisessa on esihenkilöt. Asiakkuuden palvelupäällikkö on sijoittunut kuitenkin yhteen tiettyyn palvelukeskukseen. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön kohderyhmänä toimiva tiimi on jakautunut Suomen ja Espanjan palvelukeskuksiin, joilla on lähiesihenkilönsä, ja asiakkuuden palvelupäällikkö on Joensuussa.

Hybridityön yleistyessä Barona on käynyt esihenkilöiden ja palvelupäälliköiden kanssa läpi pääpisteet, joihin keskitytään. Esimerkiksi tiimipalaverien osanottajista kaikki eivät ole fyysisesti toimistolla, jolloin myös etänä osallistuvat halutaan saada osallistettua. Organisaationa Barona on huolehtinut jokaiselle työntekijälle tarvittavat työvälineet, kuten kamerat, joiden halutaan olevan päällä etäpalavereissa. Näiden keinojen avulla luodaan vuorovaikutteisuutta tiimin ja esihenkilöiden välille. (Esihenkilö 1 & -2., 2023.)

Sisäisen viestinnän nähdään olevan yksi hybridijohtamisen kulmakivistä. Kun työntekijät työskentelevät etänä ja toimistolla, luonnollisesti vuorovaikutuksen määrä esihenkilöiden ja kollegoiden välillä vähenee. Viestintä ja vuorovaikutus on kaksipuolista, mutta esihenkilöiden tulee muistaa ylläpitää sitä aktiivisesti työntekijöiden kanssa. Baronalla on käytössä Microsoft Teams, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen ja viestinnän tiimin kanssa monipuolisesti. Se ei tietenkään korvaa kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota, mutta mahdollistaa paljon. Sen avulla saadaan muun muassa käytyä ryhmäkeskusteluita, suoria keskusteluja ja kahdenvälisiä palavereita työntekijöiden kanssa. (Esihenkilö 1 & -2., 2023.)

Aktiivisella viestinnällä ja johtamisella varmistetaan, että jokaista työntekijää johdetaan. Palvelupäälliköt pitävät säännöllisesti tiimitapaamisia ja kahdenvälisiä keskusteluita esihenkilöiden kanssa, joissa esimerkiksi suunnitellaan tiimipalaverit eri asiakkuuksien tiimeille. Vaikutukset ylettyvät pidemmälle, sillä hyvin suunnitellut tiimipalaverit ovat puolestaan johtamisen kanava esihenkilöiltä tiimiläisille. Viikoittaisten tapaamisten lisäksi palvelupäälliköt käyttävät aktiivisesti keskusteluita tiimien esihenkilöiden kanssa päivittäin, jotta he kokevat palvelupäällikön olevan läsnä, vaikka hän fyysisesti ei olisikaan paikalla. Toisin sanoen, palvelupäälliköt johtavat esihenkilöitä, jotta he voivat johtaa tiimin työntekijöitä. Kaikki palvelupäälliköt puolestaan kokoontuvat kerran kahdessa viikossa Suomen johtoryhmän tapaamisessa. (Esihenkilö 1 & -2., 2023.)

#### **8.4 Yhteenveto**

Voidaan todeta, että Baronan intrassa on laajasti materiaalia työntekijöiden sisäiseen käyttöön. Lähes mistä vain aiheesta on olemassa perinpohjainen ja tiivis yhteenveto ja työntekijöiden on mahdollista löytää intrasta vastaus moneen asiaan. Sieltä löytyvät muun muassa tehokkaat ja toimivat mallit niin johtamiselle kuin esimiestyölle sekä ohjeet etätyöskentelykäytäntöihin. Kulttuurilupaus ja työntekijäkokemuksen merkitys ja tärkeys on sanoitettu. Lisäksi esihenkilötyön periaatteet on määritelty hyvin perusteellisesti.

Esihenkilöiden rooliin merkitystä on korostettu paljon ja heidän työnsä halutaan olevan laadukasta. Yhdessä erilaiset johtamisen- ja päivittäisten keskustelujen mallien avulla ne osoittavat ja antavat työntekijöille lupauksen siitä, että esihenkilöt ja johtajat noudattavat niitä jokapäiväisessä työssään. Yritys on sisäistänyt sen, että hyvän esihenkilötyön avulla sitoutetaan työntekijöitä yritykseen sekä parannetaan työnantajamielikuvaa ja -kokemusta mikä puolestaan vaikuttaa suoraan työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivaatioon tehdä töitä.

On tärkeää, että kaikki nämä tiedot ovat jokaisen työntekijän nähtävissä, mutta uskoisin kuitenkin olevan yleinen haaste, että intraa pidetään tiedostohirviönä, jonne materiaalit katoavat. Työntekijöillä ei myöskään välttämättä ole aina aikaa

selata intraa työajalla. Esihenkilöiden tulisikin kannusta aktiivisesti niiden läpikäyntiin ja tutustumiseen.

## 9 Tutkimusmenetelmät

### 9.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi silloin, kun tarkoitus on tuottaa kehittämistyö tai -ehdotuksia. Sen avulla pystytään ymmärtämään kehittämisen kohdetta syvällisemmin ja selvittämään muun muassa työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. Luonteenomaista tutkimusmuodolle on, että sen avulla pyritään tuottamaan syvällistä ja hyvin yksityiskohtaista tietoa tutkitusta tapauksesta. Näin voidaan ymmärtää ja kehittää kohdetta kokonaisvaltaisemmin realistisessa toimintaympäristössä, mikä luo tutkimukselle syvällisyyttä ja moninaisuuden ymmärtämistä. (Ojasalo ym. 2014, 52.)

Tapaustutkimukselle on ominaista yrittää saada paljon tietoa pienestä joukosta ja vastata kysymyksiin, miten tai miksi. Tutkimusmuodossa tutkimuskohteita on vain vähän ja tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi prosessi, toiminto tai tapahtuma. Tapaustutkimus voi kohdistua useampaan kuin yhteen tapaukseen, mutta tärkeintä on, että kohde ymmärretään kokonaisuutena. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.)

Liikkeelle lähdetään aina analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta. Usein kehittämiskohteesta kiinnostuneella on jo olemassa jonkinlaista tietoa, mikä auttaa kehittämistehtävän määrittelyssä. On tyypillistä, että aiheeseen perehdytään, ennen kuin tiedetään, mitä todellinen kehittämistehtävä onkaan. Tämän jälkeen päästään pohtimaan tarkentavia kysymyksiä, jotka auttavat taustaineiston keräämisessä. Tyypillisintä tapaustutkimukselle on, että monenlaisia menetelmiä hyödyntäen saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tutkimusta on mahdollista tehdä sekä

määrällisin että laadullisin menetelmin tai jopa molempia keinoja yhdistämällä. (Ojasalo ym. 2014, 54–55.)

Kehittäminen on konkreettista toimintaa, jonka kautta tähdätään määritetyn tavoitteen saavuttamiseen. Tavoite on usein saavuttaa olemassa olevia toimintatapoja tai -rakenteita parempi tai tehokkaampi lopputulos. Lähtökohta voi olla muun muassa nykyiseen tilanteeseen tai toimintaan liittyvät ongelmat. Kehittämistoiminnan kohde, laajuus, lähtökohta ja organisointitapa voivat vaihdella. (Toikko & Rantanen 2009, 14, 16.)

Kehittämistoiminnan ja tutkimuksen suhde voidaan määrittää tutkimustiedon hyödyntämiseksi kehittämistoiminnassa. Tutkimus tuottaa uudenlaista tietoa ja uusia asioita, joita lähdetään soveltamaan käytäntöön. Voidaan jopa puhua tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, jossa yhdistyvät konkreettinen kehittämistoiminta ja tutkimuksellinen lähestymistapa. (Toikko & Rantanen 2009, 19.)

## 9.2 Haastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimmistä menetelmistä tiedonkeruussa niin tutkimuskuin kehittämistyössä. Se sopii aineistonkeruumenetelmänä erilaisiin kehittämistehtäviin, sillä sen avulla voidaan kerätä hyvin syvälistäkin tietoa kehittämiskohteesta. Haastattelu sopii menetelmäksi erityisesti silloin, kun tutkimustilanteen subjektina halutaan korostaa yksilöä. Haastatteluilla voidaan kerätä myös uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Haastattelut voidaan yhdistää muihin menetelmiin, sillä ne usein tukevat toinen toisiaan. Tällöin haastattelun tarkoitus on asioiden selventäminen tai syventäminen. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Koska haastattelumenetelmiä on erilaisia, haastattelua valitessa tulee pohtia ja suunnitella, minkälaista haastattelua on tekemässä. Suunnitteluun vaikuttaa se, minkälaista tietoa kehittämistyön tueksi tarvitaan. Suurimmat erot haastatteluiden välillä liittyvät haastattelun strukturointiasteeseen eli siihen, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja miten paljon haastatteliija on kykeneväinen joustamaan haastattelutilanteessa. Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu on

hyvä jäsentää omaksi haastatteluksi ja muut haastattelut (teema-, syvä- ja ryhmähaastattelu) omakseen. Strukturoitu lomakehaastattelu on hyvä valinta silloin, kun haastattelua halutaan hyödyntää tukemaan jo aiemmin tehtyä laadullista aineistonkeruuta. (Ojasalo ym. 2014, 106–107.)

Haastattelun kesto voi olla kymmenistä minuuteista useampaan tuntiin. Tyypillisesti ne kestävät tunnin tai kaksi riippuen siitä, kuinka paljon tietoa tarvitaan ja miten avoimesta haastattelusta on kyse. Haastattelutilanteet on hyvä äänittää, mikäli se haastateltavalle sopii. Tällöin haastattelija pääsee samalla tarkkailemaan haastateltavaa. Lisäksi haastattelutilanteeseen on helpompi palata jälkikäteen. Monesti haastattelija voikin jopa ymmärtää jonkin vastauksen todellisen tarkoituksen ja ylipäätään vastausten uusien sävyjen huomioimisen vasta äänitettä kuunnellessaan. Aikaa tulee varata myös haastatteluiden jälkeiselle työtölle, sillä haastattelu tulee litteroida eli kirjoittaa auki. Sen tarkkuus riippuu usein itse kehittämistehtävästä. Jos tarkoituksena on kerätä aineistoa, jossa vain vastausten sisällöllä on merkitystä, voidaan se kirjoittaa auki käyttäen yleis-kieltä. Jos puolestaan käytetyillä sanoilla on merkitystä tutkimuksen kannalta, tulee litterointi tehdä sanatarkasti. (Ojasalo ym. 2014, 107.)

## **10 Tutkimustulosten käsittely ja tulokset**

### **10.1 Kyselyn taustatiedot ja tulokset**

Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimus tehtiin Baronan Joensuun palvelukeskuksen asiakkuusyksikön työntekijöille ja haastattelut puolestaan kolmelle Baronan palvelukeskuksessa työskentelevälle esihenkilölle. Esihenkilöistä kaksi työskentelee opinnäytetyön kohderyhmän tiimin esihenkilönä ja palvelupäällikkönä ja kolmas toisen kaupungin palvelupäällikkönä eri asiakkuudessa.

Tausta- ja aloitustietona on käytetty omia kokemuksia ja havaintoja. N tapaustutkimuksessa kuin haastatteluissa tutkittavat asiat olivat viestintä, johtaminen sekä työn tekemisen tavat.

Kysely toteutettiin englanniksi Google Forms -kyselylomakkeella, ja se lähetettiin 22 henkilölle tiimin yleiselle Teams-kanavalle saateen kanssa 15.5.2023. Vastausaikaa annettiin 31.5.2023 asti, mutta kyselystä muistutettiin vielä kerran kesäkuussa. Kyselyn rakenne koostui alun taustakysymyksistä, minkä jälkeen kysyttiin sisäisestä viestinnästä ja johtamisesta. Kyselyn kysymykset löytyvät liitteestä yksi (1). Itse kyselyssä saatetta ei ollut, sillä se kirjoitettiin Teams viestiin, jonka kautta kysely jaettiin.

Esihenkilöille tehdyt haastattelut äänitettiin, minkä jälkeen ne litteroitiin ja purettiin. Itse äänitteet tuhottiin litteroinnin jälkeen. Esihenkilöistä puhutaan muodossa esihenkilö 1, -2 ja -3. Haastatteluiden kautta saatua tietoa on hyödynnetty myös tietoperustana tässä työssä aiemmin kohdassa 5.3.4. Haastatteluisissa painotettiin johtamista, viestintää ja hybridityötä esihenkilön näkökulmasta.

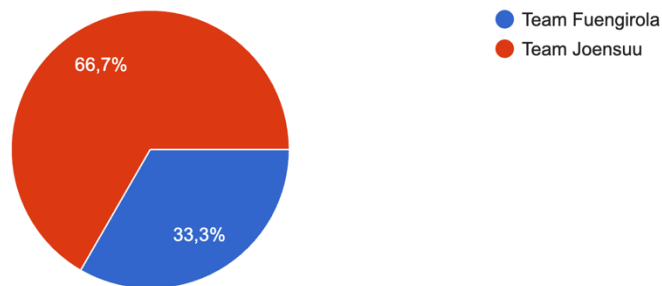
	Lähetetyt kyselyt (kpl)	Lähetetyt kyselyt (%)	Vastaukset (kpl)	Vastaukset (%)
<b>Yhteensä</b>	22	100 %	15	68 %

Taulukko 1. Lähetettyjen kyselyiden ja vastausten määrä tiimeittäin.

Kyselyyn saatiin 15 vastausta ja vastausprosentti oli 68 (taulukko 1). Vastauksia saatiin enemmän Joensuun yksikössä työskenteleviltä kuin Fuengirolan tiimiläisiltä, mikä voi johtua siitä, että monet Fuengirolassa työskentelevät työntekijät tekevät paljon yövuoroja, jolloin viesti kyselystä on voinut mennä ohi ja päiväsaikaan tehdyt muistutukset eivät ole tavoittaneet heitä. Vastaukset on analysoitu siten, että vastaajat eivät ole tunnistettavissa.

In which team are you working?

15 vastausta

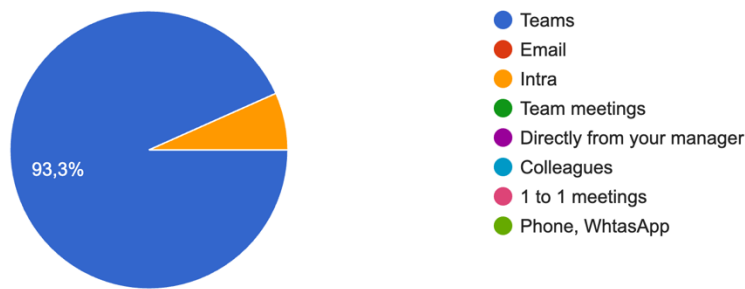


Kaavio 1. Vastanneiden jakauma tiimeittäin.

Tiimin ikärakenne on nuorehko, sillä vastaajista suurin osa (86,7 %) on 20–29-vuotiaita. Lisäksi suurin osa vastaajista on työskennellyt Baronalla 1–2 vuotta ja vain 13,2 prosenttia vastaajista on työskennellyt tiimissä yli kaksi vuotta. Yksikään vastaaja ei ole työskennellyt Baronalla yli kolmea vuotta. Sukupuolijakauma vastaajien keskuudessa jakautui niin, että 80 prosenttia vastaajista on naisia ja 20 prosenttia miehiä.

## 10.2 Tutkimustulokset: viestintä

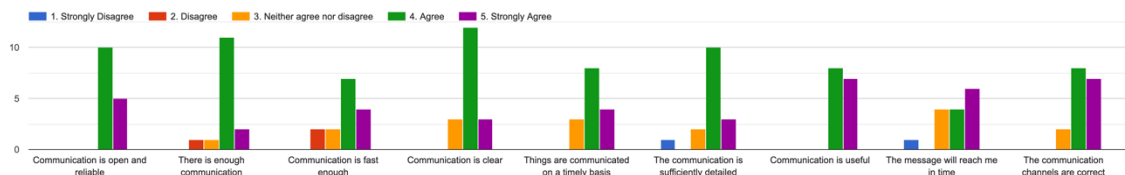
Taustakysymysten jälkeen kyselyn ensimmäinen aihe oli viestintä. Kyselyssä selvitettiin, mitä ovat viestintäkanavat, joiden kautta työntekijät saavat pääsääntöisesti tietoa, mitkä kanavat he kokevat parhaiksi ja mistä syystä. Heitä myös pyydettiin kuvailemaan yrityksen sisäistä viestintää, vastaamaan eri väittämiin viestinnän nykytilaan liittyen sekä muun muassa jakamaan mielipiteitä siitä, miten viestintä toimii nyt ja mitä tulisi kehittää.



Kaavio 2. Tiimin pääviestintäkanavat.

Kaaviosta 1 näkee, että eniten käytetyt viestintäkanavat vastanneiden työntekijöiden keskuudessa ovat Teams ja intra. Teams on kahdesta selkeästi suosittu, sillä neljätoista vastaajaa viidestätoista on valinnut sen. Teamsin ja intran lisäksi viestejä välittyy ja vuorovaikutusta tapahtuu myös muun muassa tiimipalaverien, sähköpostin, puhelimen ja kasvokkaisen kommunikaation kautta.

Kyselyssä kysyttiin avoimen kysymyksen kautta, mitkä ovat parhaimmat kanavat viestintään ja mistä syystä. Myös tästä kysymyksestä Teams nousi selkeästi esille lähes jokaisessa vastauksessa. Sen koetaan olevan hyvä viestintäkanava, sillä se tavoittaa kaikki ja viestit jäävät paremmin talteen kuin esimerkiksi sähköpostissa, jonne viestit helposti katoavat. Teamsin lisäksi WhatsApp nousi vastaajien keskuudessa mieluisaksi kanavaksi, sillä se tavoittaa kaikki Teamsia nopeammin. Viestintäkanavana WhatsApp on kuitenkin huomattavasti epävirallisempi kuin Teams.

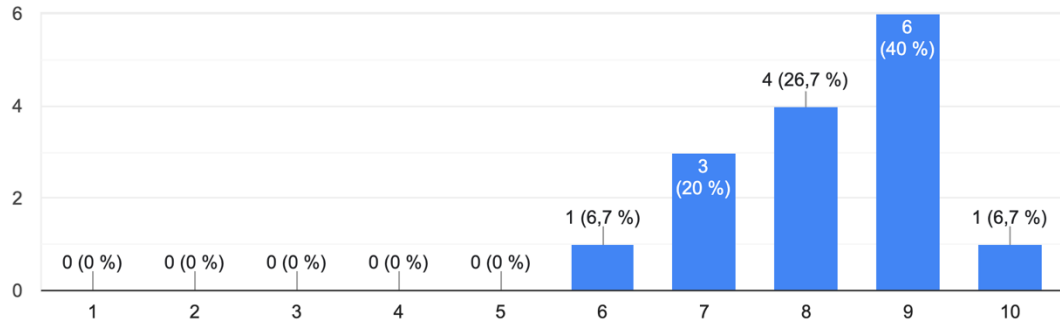


Kaavio 3. Viestinnän nykytilanne.

Kyselyn vastauksista nousee esille, että Baronan sisäinen viestintä koetaan pääsääntöisesti hyväksi ja hyvin toimivaksi. Kaaviossa 3 työntekijät vastasivat erilaisiin väittämiin viestinnästä. Haasteiksi nostetaan viestin tavoitettavuus, viestinnän nopeus ja saavutettavuus. Voidaan kuitenkin todeta, että vastaajien



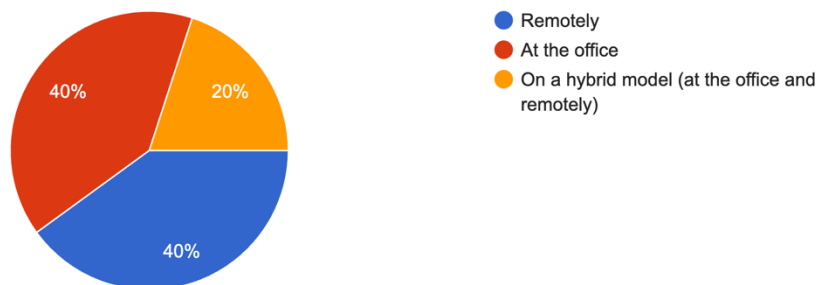
keskuudesta kriittisiä vastaajia ei ole montaa. Erityisen tyytyväisiä vastaajat ovat olleet siihen, että viestintä on hyödyllistä sekä avointa ja luotettavaa.



Kaavio 4. Asteikko viestinnän tyytyväisyydestä.

Vastaajia pyydettiin vastaamaan asteikolla 1–10 siihen, kuinka tyytyväisiä viestintään he ovat. Vastausten keskiarvo oli 8,2. Avoimista vastauksista nousee esille sama kuin kaaviosta 3, eli se, että pääsääntöisesti viestintään ollaan tyytyväisiä. Vastauksista nousee ristiriitaisia toiveita. Osa toivoisi viestejä hitaammassa syklissä, kun taas toisen vastaajan mielestä viestinnän tulisi olla vieläkin nopeampaa. Toisen vastaajan mielestä viestintää tulisi olla enemmän, toisen mielestä sitä on jo riittävästi. Selkeitä konkreettisia kehitysehdotuksia on ollut esimerkiksi Teamsin tiimikanavien rakenteen selkeyttäminen.

### 10.3 Tutkimustulokset: johtaminen ja työskentelytavat



Kaavio 5. Vastaajien työntekeamisen malli.

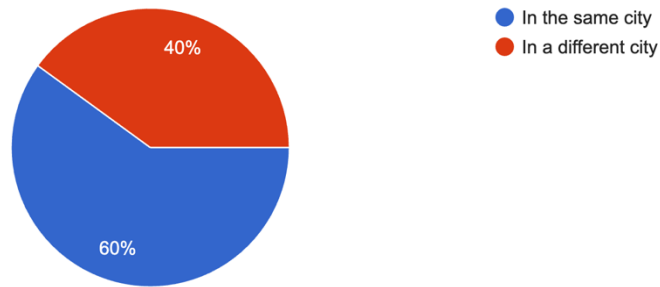
Kaaviosta 5 nähdään, että vastaajista 40 prosenttia työskentelee pääsääntöisesti joko etänä tai toimistolla ja 20 prosenttia hyödyntää molempia työskentelytapoja. Toimistolla työskentelyn etuja ovat vastaajien mielestä vuorovaikutus kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa, nopeampi avun saaminen, yhteisöllisyyden tunne sekä yhdessä tekemisen ilo. Puolestaan haittoina pidetään yhdessä isossa tilassa työskentelystä syntyvää melua ja siitä syystä tehokkuuden laskeamista. Osa vastaajista oli toisaalta sitä mieltä, että toimistolla on helpompi olla tehokas, kun keskitytään vain työntekoon, eikä ole samoja häiriötekijöitä kuin kotona. Etätyöskentelyn haitat jakavat myös mielipiteitä, ja kokemukset vastaajien välillä ovat erilaiset. Toisille sopii paremmin pieni taustamelu, kun taas toiset tarvitsevat omaa rauhaa ja hiljaisuutta.

Etätyöskentelyn hyödyiksi vastaajat ovat kertoneet jo aiemmin mainitun rauhallisuuden kotona, jolloin on helpompi keskittyä työntekoon. Lähes kaikki vastaajat ovat nostaneet eduksi myös sen, että päivisin säästyy aikaa, kun ei tarvitse matkustaa ensin töihin ja sitten kotiin. Sen koetaan antavan lisää joustavuutta suunnitella muita henkilökohtaisia asioita työpäivän ympärille. Ohjeistukset etätyöskentelyyn ovat vastaajien mielestä selkeät, ja lähes kaikki vastaajat kokevat, että he ovat tietoisia omista vastuistaan.

Kyselyssä pyydettiin vastaajia erittelemään lähi- ja etätyön hyötyjen ja haittojen lisäksi hybridityön edut ja haitat, ja selkeä etu on kahden työskentelytavan yhdistäminen. Vastaajat kokevat hybridityöskentelyn tuovan joustavuutta, tasapainoa ja vapautta. Etä- ja hybridityöskentely ovat suurimmalle osalle vastaajista mieluisin tapa työskennellä.

### You supervisor works

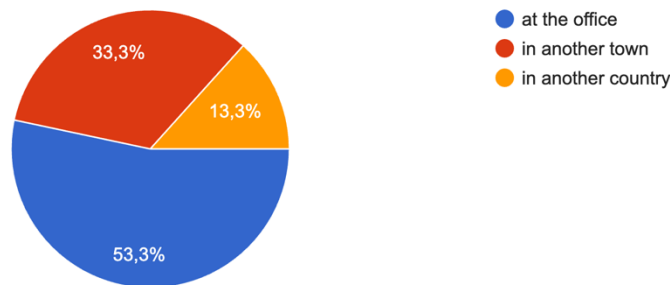
15 vastausta



Kaavio 6. Oman esihenkilön työskentelysijainti.

### Most of your colleagues are working

15 vastausta



Kaavio 7. Omien kollegoiden työskentelysijainti.

Kaaviosta 6 nähdään, että yli puolet vastaajista kertoo esihenkilön työskentelevän samassa kaupungissa ja hieman alle puolet toisessa kaupungissa. Jakaumaa löytyy myös kollegoiden sijainnista kaaviosta 7. Hieman yli puolet on vastannut, että suurin osa kollegoista työskentelee toimistolla, kolmasosalla suurin osa kollegoista on eri kaupungissa ja vähän yli kymmenen prosenttia vastaajista on vastannut, että suurin osa kollegoista on eri maassa.

Vastaaja pyydettiin kuvailemaan Baronan johtamista niin lähi- kuin etätyössä avoimien vastauksien kautta. Lähityössä johtaminen sujuu hyvin, eikä yhdessäkään vastauksessa noussut esille kehityskohteita, joita lähijohtamiselta olisi kaivattu. Etäjohtamisen osalta on toivottu enemmän kahdenvälisiä keskusteluita ja yhä aktiivisempaa kommunikaatiota esihenkilön kanssa. Vastauksista nousee

myös esille, ettei johtamisen aina koeta olevan inklusiivista ja usein työntekijä joutuu itse olemaan aktiivinen sadakseen esihenkilöltä vastauksen. Lisäksi vastaajat toivovat etätyöskentelyyn lisää tukea esihenkilöiltä.

#### 10.4 Haastattelut

Esihenkilöitä haastateltaessa selvitettiin hybridityötä, sen hyötyjä ja haasteita työyhteisölle ja yritykselle sekä viestintää ja johtamista. Haastattelut kolme esihenkilöä ovat työskennelleet Baronalla puolestatoista vuodesta jopa kahdeksaan vuoteen, ja tästä ajasta esihenkilönä kaksi kuudesta vuodesta melkein kahdeksaan vuoteen. Yksi esihenkilöistä on tuoreempi roolissaan, sillä hän on työskennellyt esihenkilönä reilun kuukauden. Kaksi esihenkilöä työskentelee palvelupäällikön roolissa ja yksi tutkittavan tiimin esihenkilönä. Esihenkilöille esitetyt kysymykset löytyvät liitteestä kaksi (2). Jokaisen esihenkilön kanssa on haastattelun alussa kysytty lupa nauhoitukseen sekä kerrottu, että heillä on oikeus keskeyttää haastattelu missä vain vaiheessa, mikäli siltä tuntuu. Heidän kanssaan on myös käyty läpi, että heistä ei puhuta nimillä.

Haastattelut alkoivat hybridityön käsittelyllä. Työyhteisön näkökulmasta esihenkilöt nostivat hybridityön eduiksi joustavuuden, liikkuvuuden ja mahdollisuuden huomioida työntekijöiden eri elämäntilanteet. Työntekijöillä on mahdollisuus päättää työn tekemisen sijainnista, minkä nähdään vaikuttavan työhyvinvointiin, työntekijän joustavuuteen sekä työnantajamielikuvaan ja -kokemukseen. Esihenkilöt kokevat, että yritykselle hybridityön hyötyjä ovat parempi tehokkuus ja suoriutuminen, kun työntekijä saa työskennellä haluamassaan mallissa, ja kulu- jen väheneminen sairauspoissaolojen vähentymisen myötä, sillä pienessä flunssassa on mahdollista työskennellä kotona sairastuttamatta muita. Työntekijät ovat myös motivoituneempia, mikä vaikuttaa sitoutuneisuuteen, laadukkaisiin hakijoihin ja tyytyväisiin työntekijöihin. Yrityksen etu on myös asiakkaan näkökulmasta se, että työtä voi tehdä rauhallisemmassa ympäristössä kotona ja työntekijöitä voidaan palkata enemmän, kuin mitä fyysisiä paikkoja löytyy.

Hybridityön työyhteisölle aiheuttamia haasteita ovat puolestaan kohtaamisten ja tapaamisten puute, kun vuorovaikutusta ei ole. Esihenkilöt näkevät, että kommunikaation pitäisi rakentua paremmin kaikki tavoittavaksi, sillä tällä hetkellä on paljon työntekijän itsensä vastuulla pysyä ajan tasalla asioista. Haaste korostuu monen työntekijän kohdalla, sillä osa työskentelee pääsääntöisesti vain iltaisin ja viikonloppuisin tai yövuoroissa, jolloin viestien tavoitettavuus ei ole niin nopeaa sekä viestejä Teamsiin ja sähköpostiin pääsee hukkumaan helpommin. Kun työntekijät tottuvat vapaaseen joustavuuteen, he saattavat hautautua kotiin, jolloin on vaikea rakentaa yhteisöllisyyttä tai huomata työntekijöiden jaksamisongelmia. Yritykselle aiheutuu kuluja ja sairauspoissaoloja, jos työntekijän toimintakyky alenee merkittävästi, eikä esihenkilö ole sitä huomannut. Haaste voi myös olla työn laadun ja tehokkuuden heikkeneminen, sillä kaikille etätö ei sovi, eikä kaikille työntekijöille välttämättä löydy kotoa rauhallista ympäristöä.

Mallia siitä, milloin työntekijät saavat olla toimistolla ja milloin etätöissä, määrittämään esihenkilöiden toimesta aina asiakkuus- ja työntekijäkohtaisesti. Malliin vaikuttavat erilaiset tietosuoja-asiat, joiden on täytyttävä. On tilanteita, jolloin työntekijän toivotaan työskentelevät toimistolla, kuten esimerkiksi kahdenkeskiset keskustelut, uusien tiimiläisten perehdyttäminen, merkittävästi laskenut työn tehokkuus, laatu tai jaksamisongelmat. Muutoin toivotaan, että työntekijät kävisivät jossain määrin säännöllisesti toimistolla, mikäli he asuvat samalla paikkakunnalla ja työskentelevät muutoin etänä.

Esihenkilöiden käytössä oleva pääviestintäkanava on Teams. Sen ja muiden viestintävälineiden ja -työkalujen nähdään mahdollistavan vuorovaikutuksen tiimiläisten kanssa hyvin, mutta niitä pitää osata käyttää ja hyödyntää. Tässä esihenkilöillä on tukena Baronan päivittäisjohtamisen malli, mikä on esitelty aiemmin tässä työssä. Hybridityön suurimmiksi vuorovaikutus- ja viestintähaasteiksi esihenkilöt nostivat viestin tavoitettavuuden sekä kirjallisen pikaviestinnän. Esihenkilöiden on varmistettava, että tieto jalkautuu jokaiselle työntekijälle. Kirjallinen pikaviestintä puolestaan voi aiheuttaa loukkaantumista tai kolhuja työntekijäkokemukselle. On tilanteita, jotka esihenkilöiden on parempi hoitaa kasvotusten, kuten kahdenväliset keskustelut, varoitukset, palautteen antaminen tai sääntöjen rikkomisesta keskusteleminen. Esihenkilöt varmistavat viestin

tavoitettavuuden kysymällä, ovathan työntekijät lukeneet viestin ja ymmärtäneet sen, sekä pyytävät usein reagoimaan Teamsissa julkaistuun postaukseen, jolloin saadaan selville henkilöt, joita viesti ei ole vielä tavoittanut.

Esihenkilöt kokivat hybridijohtamisen suurimmiksi haasteiksi viestin tavoitettavuuden, virtuaalisen läsnäolon, kommunikaation ja erilaisten tilanteiden, kuten jaksamisen puutteen, tunnistamisen tai laadun varmistamisen. Viestinnästä muodostuu nopeasti informaatiotulva, jolloin tiedon perille saaminen on haastavaa. Esihenkilöiden on oltava aktiivisia, sillä pahimmassa tapauksessa passiivisella otteella jotkut työntekijät voivat jäädä tutkan ulkopuolelle. Johtamisen esihenkilöt varmistavat niin, että he käyvät tietyn määrän keskusteluita alaistensa kanssa, oli sitten kyse tiimin esihenkilöstä tai palvelupäälliköstä, ja viestivät aktiivisesti heidän kanssaan. Suurimmaksi haasteeksi hybridityön johtamisessa esihenkilöt kokivat viestinnän ja viestin läpi menemisen. Viestintään on kiinnitettävä huomiota ja yksilöön panostettava enemmän, sillä tällä hetkellä painopiste on liikaa kokonaisuudessa.

Esihenkilöt kertovat, että palautteiden kautta he tunnistavat tilanteet, jotka vaativat lisää johtamista. Palautetta he saavat suoraan, ja niistä nousee usein esille, että viestintää on joko liikaa tai liian vähän, kahdenvälisiä keskusteluita ei ole ollut riittävästi, hybridimallin tulisi olla parempi ja keskustelut esihenkilöiden kanssa ovat olleet puutteellisia. Osittain samat asiat nousivat esille tapaustutkimuksesta. Tilanteet, joissa esihenkilöt joutuvat panostamaan johtamiseen, ovat laskeneet tehokkuudet tai heikentynyt työn laatu. Myös konfliktitilanteiden ja väärinymmärrysten selvittämisessä tarvitaan johtamista, ja näissä tilanteissa esihenkilöt kokevat olevansa tärkeässä asemassa.

## **10.5 Johtopäätökset**

Tapaustutkimuksen tuloksista käy ilmi, että vastaajat ovat olleet yllättävän tyytyväisiä niin johtamiseen kuin viestintään ja konkreettisia kehitysideoita nousi esille hyvin vähän. Omasta kokemuksestani voin todeta, että tiimin viestintä on

ottanut suuren harppauksen eteenpäin opinnäytetyöni aikana. Tiimin sisällä on tapahtunut muutoksia, jotka ovat tehneet viestinnästä aiempaa selkeämpää.

Tapaustutkimuksessa yleisesti moni kysymys kuitenkin jakoi mielipiteitä niin johtamisen kuin viestinnän osalta. Osa vastaajista koki, että viestintää on tarpeeksi ja osa toivoi sitä olevan enemmän. Osa puolestaan oli sitä mieltä, että johtaminen on riittävää, kun taas osa toivoi enemmän kommunikaatiota oman esihenkilön kanssa. Lähijohtamiseen oltiin todella tyytyväisiä. 40 prosenttia vastaajista työskenteli pääsääntöisesti toimistolla ja 20 hybridimallissa eli toimistolla ja etänä, joten yhteensä 60 prosenttia kokee lähijohtamista säännöllisesti. Tämä siis tarkoittaa, että heillä säännöllistä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta esihenkilön kanssa tapahtuu useammin kuin niillä, jotka työskentelevät pääsääntöisesti etänä. Etäjohtamisen voitaisiin siis todeta olevan toiminnan yksi tiimin kulmakivistä ja Baronalta onkin puuttunut hybridijohtamisen mallia. Toki etäjohtamista jokainen esihenkilö parhaansa mukaan pyrkii tekemään, mutta malli mahdollistaa esihenkilöille ketterämmän viestinnän ja kaikki huomioon ottavan johtamisen.

Tulee myös muistaa, että jokainen työntekijä on erilainen viestin välittäjä ja -vastaanottaja. Kuten esihenkilöiden haastatteluista nousi esille, saavat he paljon suoraa palautetta siitä, milloin viestitään liikaa ja milloin liian vähän. Lisäksi etätyöskentelyssä viestintä on pitkälti kirjallista, mikä on aina haastavampaa kuin kasvokkain tapahtuva viestintä. Sen lisäksi, että esihenkilöt viestivät päivittäisistä asiakkuuteen liittyvistä asioista, tulisi heidän muistaa kommunikoida säännöllisesti jokaisen työntekijän kanssa siten, että aloite ei tule aina työntekijän puolelta.

## 11 Kehityssuunnitelma

Opinnäytetyön tavoitteena oli nostaa esille sisäisen viestinnän ja hybridijohtamisen tärkeyttä sekä auttaa ymmärtämään, mitä ne tarkoittavat. Opinnäytetyössä on luotu malli hybridijohtamiselle (kuva 12) sekä sisäisen viestinnän

suunnitelma (kuva 13), jotka esihenkilöt voivat ottaa käyttöön oman työn tueksi. Kehitysmalli ja suunnitelma sopivat myös muille vastaaville tiimeille Baronalla, joilla on asiakasyrityksen puolesta mahdollisuus työskennellä hybridimallissa. Viestintä on otettu hybridijohtamisen mallissa huomioon, mutta siitä on tehty myös oma suunnitelma. Hybridijohtamisen malli ja sisäisen viestinnän suunnitelma ovat ehdotuksia, joita esihenkilöt voivat tarvittaessa soveltaa ja muokata omaan työhön sopivaksi.

Etä- ja hybridityöskentely on ollut tuttu käsite Baronalla jo useamman vuoden, mutta haasteellista sen johtamisesta on tehnyt tiimin monipaikkaisuus sekä se, että työntekijät työskentelevät asiakkuuden parissa eri kellonaikoina ympäri vuorokauden. Esihenkilöt ovat paikalla pääsääntöisesti arkisin kello 8–16 ja osa työntekijöistä puolestaan vain iltaisin sekä viikonloppuisin. Toisin sanoen, vaikka työntekijät olisivat esihenkilöiden kanssa samassa paikassa, eivät he välttämättä työskentele samaan aikaan. On siis hyvin tärkeää, että esihenkilöt ylläpitävät aktiivisesti vuorovaikutusta jokaisen työntekijän kanssa.



Kuva 12. Hybridijohtamisen malli.



MITÄ SISÄLTÖ	MIKSI TARVE	KENELLE KOHDERYHMÄ	MISSÄ KANAVA	MITEN KEINOT
Baronan yleisistä asioista tiedottaminen.	Organisaation asioista ajantasalla pysyminen.	Joensuun, Fuengirolan ja Ruotsin tiimi.	Teams	Julkaisut määritettyjen värikoodien mukaan tai oma Teams kanava.
Asiakkuuden asioista tiedottaminen.	Työn tekemistä varten tarvittava tieto ohjeista ja muutoksista.	Joensuun, Fuengirolan ja Ruotsin tiimi.	Teams	Julkaisut määritettyjen värikoodien mukaan tai oma Teams kanava.
Viikottainen kuulumisten vaihto.	Yhteisöllisyyden rakentaminen ja työn tekijän jaksamisen edistäminen.	Joensuun, Fuengirolan ja Ruotsin tiimi.	Teams	Kerran viikossa Teams viesti tai kuulumisten kasvokkain vaihto toimistolla.

Kuva 13. Viestintäsuunnitelma.

Hybridijohtamisen malli lähtee liikkeelle työtapojen määrittelystä. Esihenkilöiden tulee käydä aina työntekijöiden kanssa läpi, milloin he voivat työskennellä etänä ja milloin heidän toivotaan työskentelevän toimistolla, vaikka tiettyä prosenttimäärää ei Baronalla ole määritetty. Esihenkilöiden haastatteluista nousi esille, että työntekijöiden toivotaan tulevan toimistolle esimerkiksi silloin kun uusia työntekijöitä aloittaa tai kun työskentelyn tehokkuus eivät etänä ole riittävällä tasolla. Nämä ovat asioita, joista työntekijöiden kanssa täytyy keskustella avoimesti. Esihenkilöiden on myös hyvä muistaa kannustaa työntekijöitä tulemaan toimistolle säännöllisin väliajoin, vaikka tehokkuus olisikin toivotulla tasolla tai uusia työntekijöitä ei olisi aloittanut hetkeen, mikäli se maantieteellisen sijainnin puolesta on mahdollista. Yhdessä työskentely ja kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus rakentaa yhteisöllisyyttä työntekijöiden välille sekä kehittää tiimin kultuuria.

Kun työntekijöiden kanssa on käyty läpi työskentelytavat, tulee heidän kanssaan käydä myös läpi säännöt ja vaatimukset, jotka etätyöskentelyssä tulee ottaa huomioon. Työntekijöiden tulee ylittää tiettyyn tehokkuustasoon sekä etätöitä tehdessä työntekijän tulee löytää ympäristö, jossa muita häiriötekijöitä ei ole, tietoturva-vaatimukset täyttyvät ja työpiste on ergonominen. Työnantajana

Barona tarjoaa tietyt välineet työntekoa varten, kuten näppäimistön, hiiren sekä kameran, mutta työntekijältä tulee löytyä itseltään toimiva verkkoyhteys sekä näyttö päätetyöskentelyä varten. Sääntöjen osalta on tärkeää, että ne ovat samat kaikille työntekijöille ja siten asettavat heidät tasapuoliseen asemaan.

Osaamisen varmistaminen on tärkeä osa hybridityötä. Työntekijöiden tulisi erityisesti työsuhteen alussa työskennellä toimistolla niin kauan, että riittävä osaaminen on esihenkilöiden puolesta varmistettu. He ovat vastuussa siitä, että työntekijät voivat työskennellä etänä vasta sitten, kun työntekijät myös itse kokevat olevansa valmiita siihen ja uskovat oman osaamisensa olevan riittävällä tasolla. Osaamisen varmistaminen pätee myös työntekijöihin, jotka ovat työskennelleet tiimissä jo pidempään. Tiimien esihenkilöt haastatteluiden perusteella seuraavat työntekijöiden työntekoa ja suorittavat niin sanottua laaduntarkkailua säännöllisin väliajoin, mutta osaamisen varmistamisen osalta olisi myös tärkeää, että työntekijät kävisivät tekemässä työpäiviä toimistolla, jolloin esihenkilö saa reaaliajassa varmistuksen siitä, että työntekijöiden osaaminen on vaaditulla tasolla edelleen.

Onnistunut hybridityöskentely kyseisessä työssä vaatii monen eri järjestelmän hallintaa sekä osaamista. Esihenkilöiden on varmistettava, että työntekijöillä on ymmärrys siitä, mihin tarkoitukseen mikäkin järjestelmä on sekä varmistaa, että jokainen työntekijä osaa käyttää niitä. Järjestelmistä olisi hyvä luoda selkeä listaus siitä, mihin mikäkin järjestelmä on tarkoitettu sekä lisätä tukinumero, mihin olla yhteydessä, jos jokin järjestelmä lopettaa toimimisen. Tiedon tulisi olla helposti saatavilla yhdessä paikassa ja tieto sen sijainnista tulisi myös jakaa työntekijöille. Jokaisella työntekijällä tulee myös olla pääsy tähän tiedostoon. Tiedon keskittäminen auttaisi myös siinä, että työntekijöiden ei tarvitsisi erikseen kysyä jokaisella kerralla, minne tai kehen tulee olla yhteydessä, jos jokin järjestelmistä kaatuu.

Osaamisen varmistamisen ja järjestelmien hallinnan jälkeen tulee kouluttaminen. Kouluttaminen on hybridimallissa selkeä askel eteenpäin edeltävistä aiheista. Työntekijöitä tulee esimerkiksi kouluttaa lisää silloin, kun järjestelmät muuttuvat tai päivittyvät, tai kun tulee uusia ohjeita itse työntekoon.

Kouluttamista tarvitaan myös silloin, kun osaamista kehitetään ja haltuun otetaan täysin uusia kokonaisuuksia. Koulutukset usein tapahtuvat etänä Teamsin välityksellä, sillä asiakasyrityksen pääpaikka on maantieteellisesti eri kaupungissa kuin Baronan tiimit, joten niistä tulisi aina muistaa ottaa tallenne ja ne tulisi sijoittaa selkeästi yhteen kansioon. Tällä hetkellä Teamsista löytyy videoita eri koulutuksista, mutta ne on nimetty hyvin sekalaisesti. Koulutuksille tulisi luoda oma kansio sekä nimetä ne aina saman kaavan mukaan. Esimerkiksi ensin päivämäärä ja sitten koulutuksen nimi: ”22.8.2023 Verkkokoulutus 1.”. Tällöin ne olisivat työntekijöille helpommin löydettävissä ja katsottavissa. Koska koulutukset tapahtuvat usein etäkoulutuksena, tulisi työntekijöille, jotka eivät etäkoulutukseen pääse silloin kuin itse koulutus on, aikatauluttaa kalenteriin valmiiksi aika, jolloin he katsovat kyseisen tallenteen. Näin varmistetaan, että jokainen työntekijä saa tarvitsemansa koulutuksen ajallaan ja osaaminen kehittyy koko tiimissä.

Onnistunut hybridimalli vaatii paljon viestintää ja vuorovaikutusta työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. On tärkeää pitää huoli siitä, että viestintä on selkeää, avointa ja reaaliaikaista. Tiimin sisäisen viestinnän voisi jakaa kolmeen osaan: asiakkuuteen liittyviin asioihin (ohjeet tai muutokset työntekoon), Baronan sisäisiin asioihin (työvuorot, poissaolot ja lomat) sekä päivittäiseen kommunikaatioon työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Asiakkuusyrityksen asiat ja Baronan sisäiset asiat voisi Teamsissa eritellä värikoodein. Esimerkiksi Baronan asiat alkaisivat sinisellä otsikolla, asiakkuusyrityksen asiat punaisella otsikolla. Tällöin julkaisuja selatessa työntekijät tunnistavat nopeasti, mihin asiaan mikäkin viesti liittyy. Toinen vaihtoehto näille olisi omat Teams kanavat. Mikäli työntekijä ei ole ollut töissä muutamaan päivään, on hänen helpompi päästä kärryille siitä, mistä heille on viestitty, kun tieto on jaettu omiin kanavoihin. Tämä nousi esille myös tapaustutkimuksen tuloksista, jossa toiveena oli Teamsiin selkeämpi kanavarakenne. Päivittäistä ja viikoittaista kommunikaatiota esihenkilöt voisivat ylläpitää jokaisen työntekijän kanssa vielä henkilökohtaisesti siten, että he viestisivät jokaiselle työntekijälle jotain joko Teamsin kautta tai kasvotusten toimistolle. Tärkeää olisi, että jokaisen viikon päätteeksi he ovat olleet kaikkien kanssa vuorovaikutuksessa. Tallennettujen tiedostojen kansiot, jotka sisältävät työntekoon liittyviä ohjeita, tulisi myös nimetä selkeästi ja niiden alle luoda alakansiot.

Esimerkiksi tiimipalaverit voisivat olla omassa kansiossa, jonne sen tallenne on nimetty aina seuraavasti: ”22.8.2023 Tiimipalaveri”. Päivämäärä voisi olla ensin siitä syystä, että työntekijät nopeasti näkevät heti ensimmäisenä minkä päivän palaveri on kyseessä. Tiimipalavereista sekä muista ohjeista ja muutoksista voisi lisäksi luoda niin sanotut omat ”rolling memo” tiedostot, joihin päivitetään aina otsikoksi päivämäärä ja perään esimerkiksi tiimipalaverissa käydyt asiat. Toisin sanoen kyseessä on yksi Word tiedosto esimerkiksi tiimipalavereista, joka on jaettu kaikille ja tiedostoa täytetään aina siten, että uusimmat asiat ovat tiedostossa ensimmäisenä. Näin tiimipalaverissa läpikäytyihin aiheisiin pääsee kiinni nopeasti, mikäli on tarve. Tiedoston aukaisemalla työntekijä voi myös hakea päivämäärän ja pääsee sieltä suoraan katsomaan, miten jokin ohjeistus tai asia menikään. Tärkeistä asioista kommunikoitaessa esihenkilöt ovatkin jo noudattaneet sitä, että pyytävät jokaisen työntekijän reagoimaan Teams julkaisuun, kun he ovat sen lukeneet ja siten pääsevät kiinni siitä, ketä viesti ei ole vielä tavoittanut. Tämä käytäntö on hyvä pitää käytössä edelleen.

Yksi hybridityön haasteista työyhteisöissä yleisestikin on yhteisöllisyyden rakentaminen, kun työntekijät ovat sijoittuneet fyysisesti eri paikkoihin tekemään töitä. On tärkeää rakentaa muistaa rakentaa yhteisöllisyyttä ja luoda jokaiselle työntekijälle sellainen tunne, että he ovat osa työyhteisöä, vaikka he työskentelisivätkin muualla. Yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa muun muassa siten, että tiimipalavereissa käytettäisiin pieni hetki aikaa kuulumisten vaihdolle. Työntekijöitä on paljon, mutta koska kaikki eivät aina pääse paikalle, niin olisi hyvä ottaa edes viisi minuuttia palaverin alusta kuulumisten vaihdolle silloin tällöin heti palaverin alussa. Toinen asia on, että jokaisella työntekijällä tulisi olla kamera päällä, oli sitten kyse etäkoulutuksesta tai tiimipalaverista. Kun toisen ihmisen näkee, tulee siitä heti parempi tunne kuin mustaa ruutua tuijottaessa. Yhteisöllisyyttä voidaan myös rakentaa muun muassa yhteisillä aktiviteeteillä, positiivisella palautteella sekä kollegaa auttamalla. Esihenkilöiden esimerkki näissä tilanteissa on ratkaisevan tärkeä. Jaksamisen tukeminen puolestaan tapahtuu siten, että esihenkilöt kommunikoivat työntekijöidensä kanssa aktiivisesti, käyvät läpi ajoittain tiimin yhteisiä Teams keskusteluja sekä kuuntelevat työntekijöidensä huolia ja murheita. Yhteisistä Teams keskusteluista voi nousta esille jonkin työntekijän haaste, huoli tai murhe hyvinkin nopeasti. On tärkeää muistaa, että

esihenkilöiden tulee olla helposti lähestyttäviä ja aidosti kiinnostuneita kuuntelemaan työntekijöitä. Heidän tulee myös tietyin väliajoin muistaa viestiä kaikkien kanssa ja kysyä, että miten he jaksavat tai miten työn teko sujuu: onko jotain tukea tai apua, mitä he kaipaavat. Baronalla on olemassa aiemmin tässä työssä esitelty päivittäisjohtamisen keskustelumallit, jota esihenkilöt voivat hyödyntää jaksamisen tukemisessa.

Kaikkien edellä mainittujen asioiden lisäksi on tärkeää, että esihenkilöt ovat tavoitettavissa ja läsnä. On tärkeää, että esihenkilöt omalla työajallaan muistavat vastata aina työntekijöiden kysymyksiin, huoliin ja murheisiin. Tällä tavoin he ylläpitävät läsnäolon tunnetta, vaikka työntekijä olisikin eri paikassa työskentelemässä ja ovat tavoitettavissa, kun työntekijät tarvitsevat heitä. Esihenkilöiden läsnäolo on työntekijöille voimavara, josta tulee pitää kiinni ja jota tulee edistää.

Kuvaan neljätoista (14) on myös luotu ehdotus esihenkilöille vuosi ja viikko tasolle siitä, milloin kasvokkain tapahtuvia keskusteluja olisi hyvä pitää sekä milloin kehityskeskustelut kannattaisi järjestää. Esihenkilöiden haastatteluista nousi esille, että kasvokkain tapahtuvia 1-to-1 keskusteluja tulisi pitää kuukausittain. Ne eivät ole kuitenkaan toteutuneet, joten alkuun voisi lähteä liikkeelle siitä, että tiimien esihenkilöt pitäisivät ne kerran kvartaalissa. Esihenkilöt voisivat aikatauluttaa itselleen ajan muistutuksen muodossa, jolloin he varaisivat ja aikatauluttaisivat jokaiselle työntekijälle kyseiset keskustelut. He voisivat myös laittaa kalentereihin muistutukset aina kuukauden sille viikolle, jolloin 1-to-1 keskustelut pidettäisiin. Etukäteen suunnitteleamalla keskusteluiden pitäminen tietynä ajankohtana on helpompaa eivätkä ne pääse unohtumaan, kun esihenkilöt tulevia viikkoja selatessaan muistavat, että niiden aika on tulossa. Vastaavaa aikataulutusta esihenkilöt voivat käyttää kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelut tulisi olla kerran vuodessa ja ne voisi sijoittaa vuoden ensimmäiselle alkupuoliskolle. Kehityskeskusteluja voisi seurata niin sanotut *follow up*-keskustelut toisen vuosipuoliskon puolella, jolloin itse kehityskeskustelua käytäisiin läpi ja tarkastellaan loppuvuoden toimenpiteitä.

Kehityskeskusteluiden merkitystä esihenkilöt eivät saa unohtaa. Niiden avulla esihenkilö ja työntekijä käyvät yhdessä läpi missä ollaan menossa, miten sinne

on päästy sekä mihin suuntaan seuraavaksi lähdetään ja miten sinne tullaan pääsemään. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on auttaa työntekijää kehittymään lisää ja esihenkilöiden rooli kehityksen tukemisessa on merkittävä. (Työterveyslaitos 2022.)

Viikkotasolla esihenkilöt voisivat aina maanantaisin ottaa aikaa kommunikoida työntekijöiden kanssa, kun viikoittainen tiimipalaveri on sijoitettu torstaille. Vaikka osa työntekijöistä ei olisi työvuorossa samaan aikaan, voisi heille silti lähettää Teams viestin ja kysyä kuulumisia, johon työntekijä pääsee vastaamaan, kun hän palaa töihin. Monen työntekijän kanssa esihenkilöt pystyvät kommunikoimaan päivittäin, mutta heidän tulee myös muistaa kommunikoida niiden kanssa, jotka työskentelevät etänä. Ideaalisin tilanne tietysti olisi, että viestin pääsee lähettämään silloin, kun työntekijä on samaan aikaan työvuorossa esihenkilön kanssa, mutta viesti eri aikaan on parempi kuin ei viestiä ollenkaan. Kaikki tiimin työntekijät eivät kuitenkaan välttämättä edes viikoittain ole samaan aikaan läsnä, joten valmis viesti Teamsissa on parempi kuin ei mitään.

Näiden viikko- ja vuositasolla tapahtuvien toimenpiteiden avulla pyritään varmistamaan se, että esihenkilöt saavat ylläpidettyä kommunikaatiota kaikkien kanssa. Jokainen työntekijä tulee huomioiduksi ja esihenkilöt saavat osoitettua aitoa kiinnostusta siitä, miten työntekijät jaksavat. Näin he myös pysyvät paremmin ajan tasalla siitä, milloin joku työntekijä tarvitsee lisää ohjausta tai tukea työntekoon.

Kuvan 13 mukainen sisäisen viestinnän mallin pohja löytyy tämän työn liitteestä 3 ja sitä voi hyödyntää missä vain tiimissä tai organisaatiossa. Kukin tiimi tai organisaatio voi täyttää viestinnän mallin omista lähtökohdista, muistaen kuitenkin pääteemat: mitä viestitään (sisältö), miksi viestitään (tarve), kenelle viestitään (kohderyhmä) sekä missä viestitään (kanavat) ja miten viestitään (keinot). Lisäksi täytetty suunnitelma voidaan laittaa huonetauluksi, jolloin se on kaikkien nähtävillä ja siten siihen on helppo palata milloin vain.

## 12 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoitus oli selventää sisäisen viestinnän ja johtamisen tärkeyttä hybridimallissa sekä niiden vaikutusta työyhteisön yrityskulttuuriin. Lisäksi työssä käsiteltiin työn tekemisen muotoja. Opinnäytetyön alussa huomasin, kuinka paljon hybridi- ja etäjohtamisesta löytyykään tietoa. Viime vuosien aikana aihetta on alettu tutkimaan hyvinkin monipuolisesti. Etäjohtamisesta tietoa löytyy vielä enemmän, mutta mielestäni tietoa löytyi hyvin myös hybridijohtamisesta. Kiinnitin myös huomiota siihen, että suomalaisia teoksia hybridijohtamisesta löytyi yllättävän vähän ja kansainvälisesti huomattavasti enemmän. Voidaan todeta, että hybridityö on työn uusi tulevaisuus. Osittain se on sitä jo nyt, mutta hybridityöskentely tulee varmasti yleistymään entisestään. Toki tulee muistaa, että kaikissa työtehtävissä ja yrityksissä etätyöskentely ei tule olemaan mahdollista ja kyseiset työt tullaan tekemään jatkossakin täysin lähityönä. Hybridimallissa työskentely nähdään työmarkkinoilla kilpailuetuna ja se yhdistää monipuolisesti kaksi erilaista työtapaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda hybridijohtamisen malli sekä sisäisen viestinnän suunnitelma Baronan Joensuun palvelukeskuksessa toimivalle asiakkuustiimille, jotka toimivat ehdotuksena asiakkuustiimin esihenkilöille. Kehitysmalli sekä suunnitelma ovat valmiita työkaluja, joita myös muut vastaavat asiakkuustiimit Baronalla voivat hyödyntää. Eri tiimit voivat myös tarpeen mukaan myös muokata niitä heille sopivaksi. Hybridijohtamisen malli sekä sisäisen viestinnän suunnitelma tulee ottaa käyttöön siten, että ne käydään läpi ensin tiimin esihenkilöiden kanssa palvelupäällikön toimesta. Esihenkilöiden tulee siis perehtyä siihen, mitä malli ja suunnitelma sisältävät sekä mitä ne heiltä vaativat. Esihenkilöt ovat myös se taho, joiden tulee pitää huolta niin hybridijohtamisen mallin kuin sisäisen viestinnän suunnitelman johtamisesta. Ne toimivat esihenkilöiden viikoittaisena työkaluna työn teon tukena, joita he voivat tarpeen mukaan päivittää. Käytäntöön työkalut olisi hyvä ottaa selkeästi esimerkiksi vuoden 2024 alusta. Tätä ennen esihenkilöillä on hyvin aikaa tutustua ja perehtyä työkaluihin sekä hiljalleen harjoitella niiden käyttöä käytännössä. Onnistumista puolestaan voisi seurata palautteiden avulla, joita esihenkilöt voivat kerätä suoraan

tiimiläisiltä joko kvartaaleittain tai puolivuositain. Tässä yhteydessä työkaluja voidaan aina tarkastella saatujen palautteiden kautta ja tarpeen mukaan esihenkilöt voivat päivittää tai kehittää niitä eteenpäin.

Hybridijohtamisen ja sisäisen viestinnän merkitys tulee tulevaisuudessa vain kasvamaan, joten on tärkeää myös yrityksen kulttuurin sekä työnantajamieliku-  
van ja työntekijäkokemuksen kannalta, että tiimiltä löytyy yhteinen hybridijohta-  
misen malli sekä sisäisen viestinnän suunnitelma, jota he noudattavat. Jatkoke-  
hityksenä ehdottaisin, että tulevaisuudessa Baronalle luotaisiin myös perehdy-  
tyssuunnitelma tukemaan uusien työntekijöiden perehdyttämistä hybridimal-  
lissa. Lisäksi voisi tutkia olisiko tekoälystä hyötyä esihenkilöille sisäisen viestin-  
nän tai hybridijohtamisen tueksi.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu Karelian opinnäytetyöohjeita noudattaen. Toi-  
meksiantajan eli Baronan kanssa on tehty toimeksiantosopimus ja se on myös  
hyväksytty Karelian toimesta. Aineiston keräämiseen Baronan intrasta on pyy-  
detty lupa ja sovittu, että asiakasyritystä ei mainita nimellä missään vaiheessa.  
Lisäksi haastatteluiden äänitteet on tuhottu ja aineistoa ei erikseen säilytetä. Ta-  
paustutkimuksen tulokset on jaettu asiakkuustiimin esihenkilöille. Baronalle on  
kerrottu, mihin aineistoa käytetään ja miten. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö  
on toteutettu siten, että se ei aiheuta haittaa tai vahinkoa kenellekään. Opinnäy-  
tetyössä viitataan lähteisiin ohjeiden mukaisesti ja työ on toteutettu vaatimuksia  
noudattaen.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen projekti ja ke-  
hitti osaamistani monipuolisesti. Prosessina opinnäytetyö oli pitkä ja sen sisäl-  
lön suunnitteluun olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa työn alkuvaiheessa. Li-  
säksi opinnäytetyössä olisi voinut tutkia enemmän, minkälaisia hybridijohtami-  
sen malleja muilta vastaavilta yrityksiltä löytyy. Baronalle tehdyn hybridijohtami-  
sen mallin luominen tuntui alkuun haastavalta, mutta sisällöstä muotoutui lo-  
pulta hyvä kokonaisuus. Opinnäytetyön tekeminen lisäsi ymmärrystäni siitä,  
kuinka tärkeä rooli sisäisellä viestinnällä on tiimin toimivuuden kannalta sekä  
minkälaisia vaikutuksia kaikki huomioon ottavalla hybridijohtamisella on.



## Lähteet

- Aalto. 2021. Hybridityö on täällä – mutta miten vanhat keinot toimivat uudessa todellisuudessa? <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-in-sight/2021/hybridityo-on-taalla-mutta-miten-vanhat-keinot-toimivat-uudessa-todellisuudessa> 10.4.2023
- Alma Talent. 2022. Johtaminen – kuka siitä vastaa? <https://www.al-matalent.fi/blogi/johtaminen-kuka-siita-vastaa/> 18.6.2023
- Balentor. 2023. Muutosviestintä. <https://www.balentor.fi/muutosviestinta> 30.5.2023
- Barona. 2023. Olemme Barona. Muutamme maailmaa rohkeudella ja teknologi-  
alla. <https://barona.fi/barona> 10.4.2023
- Barona intra. 2023. Cultural promise in Service Center. 10.6.2023
- Barona intra. 2023. Daily management and discussions. 11.6.2023
- Barona intra. 2023. Employee Experience. 10.6.2023
- Barona intra. 2023. Leadership. 11.6.2023
- Barona intra. 2023. Remote work – Hybrid work model. 9.6.2023
- Barona intra. 2023. Remote work abroad. 9.6.2023
- Brik. 2023. Hybridijohtaminen. <https://brik.fi/kauppa/hybridijohtaminen/> 10.4.2023
- Brik. 2022. Muutoksen johtaminen vaatii monipuolisia johtamistaitoja. Vältä yleiset virheet. <https://brik.fi/brik-lehti/muutoksen-johtaminen-vaatii-monipuolisia-johtamistaitoja/> 29.5.2023
- Brik. 2021. Kuikna hybridijohtaminen onnistuu? Tutkimus löysi 4 asiaa, joihin on välttämätöntä kiinnittää huomiota. <https://brik.fi/brik-lehti/kuinka-hybridijohtaminen-onnistuu/> 19.6.2023
- Facebook. 2019. Baronan arvot: Rohkeus. <https://www.facebook.com/baronasuomi/photos/2331273130241456> 11.7.2023
- Facebook. 2019. Baronan arvot: Vastuullisuus. <https://www.facebook.com/baronasuomi/photos/a.207070445995079/2351068341595268> 11.7.2023
- Facebook. 2019. Baronan arvot: Vapaus. <https://www.facebook.com/baronasuomi/photos/2304133969622039> 11.7.2023
- Facebook. 2019. Baronan arvot: Yhdessä tekeminen. <https://www.facebook.com/baronasuomi/photos/a.207070445995079/2344710865564349> 11.7.2023
- Facebook 2020. Barona Facebook kuvat: Löydä työ elämän tarkoitus. <https://www.facebook.com/baronasuomi/photos/a.340373939331395/3015039251864837> 11.7.2023
- Gassen, R. 2022. Digitaalinen työympäristö. Näin taivutat teknologian yrityksesi tarpeisiin. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Harward Business Review. 2022. Hybrid Workplace. Boston: Harward Business Review press.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2022. Linkki – työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Developmet.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita.

- Joste. 2019. Why internal communications is important. <https://blog.jostle.me/blog/why-is-internal-communications-important> 30.6.2023
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansa-print.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Koikkalainen, M. 2019. Johtaminen muuttuvassa työelämässä <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/167573/B%203%202019%20LapinAMK%20Johtaminen%20muuttuvassa%20tyoelamassa%20VAL-MIS%20s%C3%A4h.pdf?sequence=2> 18.7.2023
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2002. Yrityksen viestintä Helsinki: Edita Prima Oy.
- Libraries. 2015. Leading People and Organizations. <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/10-1-leading-people-and-organizations/> 18.7.2023
- Luukka, P. 2020. Yrityskulttuuri on kuningas. Mitä, miksi ja miten? Helsinki: Alma Talent.
- Lähitapiola. 2021. Kysely: Yli puolet suomalaisista pitää työelämän muuttumista paikkariippumattomaksi hyvänä asiana. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1509572431150> 15.6.2023
- Lähitapiola. 2023. Etätyö ulkomailla onnistuu hyvällä suunnittelulla. <https://urly.fi/3c67> 15.7.2023
- Marjamäki, P. L. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent.
- Mikkonen, M. 2021. Tavoiteltu työntekijäkokemus. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/507280/Mikkonen\\_Marika.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/507280/Mikkonen_Marika.pdf?sequence=2) 27.7.2023
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaa. Helsinki: WSOYpro.
- OP Media. 2021. Hybridityö on työelämän uusi trendi – avoin kokeilukulttuuri johtamisen tukipilarina. <https://www.op-media.fi/tyohyvinvointi/hybridityo-on-tyoelaman-uusi-trendi/> 11.7.2023
- Owen, J. 2023. Smart Leadership. London: Bloomsbury Business.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Proakatemia. 2022. Visio, missio, arvot ja strategia tiimissä. <https://essee-pankki.proakatemia.fi/visio-missio-arvot-ja-strategia-tiimissa/> 14.8.2023
- Telma. 2022. Olisiko aika tarttua härkää sarvista ja muuttaa viestinnän suuntaa työpaikoilla? Helsinki: UPC Print.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Trustmary. 2022. eNPS: Mikä se on ja miten hyödynnät sitä organisaatiossasi. <https://trustmary.com/fi/nps-net-promoter-score/enps-mika-se-on-ja-miten-hyodynnat-sita-organisaatiossasi/> 11.6.2023
- Työterveyslaitos. 2022. Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syyntymään työssä.

- <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-auttaa-tunnistamaan-mika-saa-tyontekijan-syttymaan-tyossa> 14.8.2023
- Työterveyslaitos. 2023. Esihenkilö työkyvyn tukijana. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana> 27.7.2023
- Valtioneuvoston kanslia. 2023. Viestintää johdetaan, suunnitellaan ja arvioidaan. <https://vnk.fi/viestintasuositus/luku-3> 10.5.2023
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum pro.
- Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksen tekijä. Helsinki: Tammer-Paino Oy.

## Kyselylomake henkilöstölle

# Internal communication and management in hybrid model at Barona

\* Pakollinen kysymys

---

### Background details

1. In which team are you working? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

Team Fuengirola

Team Joensuu

2. Age \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

20-29 years old

30-39 years old

40-49 years old

+ 50 years old

3. How long have you been working at Barona? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

Less than 1 year

1-2 years

2-3 years

Over 3 years

## 4. Gender \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Woman
- Man
- Indeterminate

**Internal communication**

## 5. What is the main channel you receive information from? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Teams
- Email
- Intra
- Team meetings
- Directly from your manager
- Colleagues
- 1 to 1 meetings
- Phone, WhtasApp

## 6. Which channels do you think are the best for the communication? Why? \*

---

---

---

---

---

7. How would you describe Barona's internal communication? \*

---

---

---

---

---

## 8. Choose the best option from the following statements \*

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

	1. Strongly Disagree	2. Disagree	3. Neither agree nor disagree	4. Agree	5. Strongly Agree
<b>Communication is open and reliable</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>There is enough communication</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Communication is fast enough</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Communication is clear</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Things are communicated on a timely basis</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>The communication is sufficiently detailed</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Communication is useful</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>The message will reach me in time</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>The communication channels are correct</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. What would you like to receive more information about? \*

---

---

---

---

---



10.

\*

On a scale from 1-10, at what level is the company's internal communication and information currently?

*Merkitse vain yksi soikio.*

Very weak

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Very good

11. What is currently working in communication? \*

---

---

---

---

---

12. What things should be developed in communication? \*

---

---

---

---

---

13. Open comments and development ideas: \*

---

---

---

---

---

### Management

14. Where do you usually work? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Remotely
- At the office
- On a hybrid model (at the office and remotely)

15. What are the pros and cons of office work? \*

---

---

---

---

---

16. What are the pros and cons of remote work? \*

---

---

---

---

---

17. What are the pros and cons of hybrid work? \*

---

---

---

---

---

18. What is your favorite way of working? \*

---

---

---

---

---

19. How would you describe company's management at the office work? \*

---

---

---

---

---

20. How would you describe company's management in remote work? \*

---

---

---

---

---

21. Have you received clear instructions for office and remote work? If not, what kind of instructions would you need? \*

---

---

---

---

---

22. Do you get enough support when you work at the office? What about when working remotely? \*

---

---

---

---

---

23. Do you feel that you can work in a model that is best for you? \*

---

---

---

---

---

24. Your supervisor works \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

In the same city

In a different city

25. Most of your colleagues are working \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

at the office

in another town

in another country

26. Do you feel that your work is managed sufficiently? \*

---

---

---

---

---

27. Is there something where you would need more support or clearer leadership for? \*

---

---

---

---

---

28. Open comments or development ideas: \*

---

---

---

---

---

## Haastattelukysymykset Baronan esihenkilöille

### Taustakysymykset

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Baronalla?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilönä?

### Hybridityö

1. Mitä hyötyä hybridityöstä on työyhteisölle? Entä yritykselle?
2. Mitä haittaa hybridityöstä on työyhteisölle? Entä yritykselle?
3. Onko Baronalla olemassa mallia hybridityöskentelystä, joka määrittää milloin työntekijän tulee työskennellä toimistolla ja milloin hän saa olla etänä?
4. Milloin työntekijöiden erityisesti toivotaan työskentelevän toimistolla?
5. Minkälaista hybridityöhön liittyvää osaamista/työkaluja olet saanut organisaatiolta? Onko jotain mitä kaipaisit lisää?

### Viestintä

1. Mikä ovat mielestäsi esihenkilötyön suurimmat viestintä- ja vuorovaikutushaasteet hybridityössä?
2. Minkälaisia haasteita koet hybridityöskentelyn asettava työntekijöiden ja esihenkilön väliselle viestinnälle ja vuorovaikutukselle?
3. Miten käytössä olevat viestintävälineet ja -työkalut mahdollistavat viestinnän ja vuorovaikutuksen tiimiläisten kanssa? Minkälaisia haasteita tai puutteita koet näiden viestintävälineiden ja työkalujen käytössä olevan?
4. Minkälaiset viestintä- ja vuorovaikutustilanteet ovat mielestäsi parempi hoitaa kasvokkain kuin virtuaalisesti? Miksi?
5. Miten hyödynnät erilaisia viestintävälineitä tai -kanavia suorituksen johtamisessa, kun työskennellään etänä?
6. Miten varmistat riittävän viestinnän ja vuorovaikutuksen tiimisi kanssa hybridityössä?  
Kuinka varmistat, että viestisi tavoittaa kaikki työntekijät?
7. Mitkä ovat käyttämäsi pääviestintäkanavat? Miksi?

## Johtaminen

1. Mitkä ovat hybridijohtamisen suurimmat haasteet esihenkilön näkökulmasta?
2. Mitä olet oppinut hybridityön johtamisesta?
3. Kuinka esihenkilönä pidät huolen siitä, että johdat kaikkia työntekijöitä?
4. Löytyykö joitain aiheita tai teemoja hybridityön johtamisessa, jotka toistuvat esihenkilötyössä usein?
5. Mihin asioihin erityisesti kiinnität huomiota hybridityön johtamisessa?
6. Pidätkö työntekijöidesi kanssa säännöllisesti tapaamisia?
7. Miten tunnistat tilanteet, jotka vaativat lisää johtamista



## Sisäisen viestinnän mallipohja

<b>MITÄ</b> SISÄLTÖ	<b>MIKSI</b> TARVE	<b>KENELLE</b> KOHDERYHMÄ	<b>MISSÄ</b> KANAVA	<b>MITEN</b> KEINOT