



## **Esihenkilöiden viestintä ja sen vaikutus tiimijohtamiseen**

Pinja Aalto

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan palveluratkaisut ja kielet

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Pinja Aalto
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Esihenkilöiden viestintä ja sen vaikutus tiimijohtamiseen
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 54 + 7
<p>Viestintä on tärkeä työväline kaikille organisaatioille. Erityisesti eri johto- ja esimiestehtävissä olevien työntekijöiden viestinnällä on suuri merkitys tiimien toimintaan ja tehokkuuteen. Esihenkilöt ovat tärkeässä viestinnällisessä asemassa, sillä he toimivat ylemmän johdon ja tiimin jäsenten viestintäkanavana. Esihenkilön viestintä tukee tiimin tehokasta työntekoa ja auttaa tiimiä saavuttamaan tuloksensa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja analysoida toimeksiantoyrityksen esihenkilöiden viestintää ja sen vaikutuksia tiimijohtamiseen. Päättävöitteen saavuttamiseksi opinnäytetyölle määriteltiin neljä alaongelmaa: Miten esihenkilöviestintä vaikuttaa tiimien johtamiseen? Mitkä tekijät aiheuttavat viestinnän haasteita esihenkilöiden ja tiimien välillä? Mitkä ovat yksikön viestinnän sisältö ja tarpeet? Miten esihenkilöiden ja tiimin välistä viestintää voidaan kehittää? Opinnäytetyön aihe oli rajattu esihenkilöiden johtamisviestintään, mitä tapahtuu esihenkilöiden ja heidän tiimiensä välillä. Sanaton viestintä oli rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.</p> <p>Opinnäytetyön ensimmäisessä teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin viestintää organisaatioiden eri tasoilla sekä viestinnän määritelmät eri teorioiden mukaan. Viitekehyksen muita teemoja olivat viestinnän tavoitteet, organisaation sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, tiimien eri viestintäkanavat sekä etäviestintä. Tutkimuksen toisessa viitekehyksessä tutustuttiin esihenkilön työhön johtajana ja viestijänä. Teemat jatkuivat johtamisviestintään, esihenkilön viestinnällisiin rooliin ja tehtäviin, viestinnän johtamisteorioihin ja viimeisenä etätiimien johtamiseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin mixed method tutkimuksena hyödyntäen sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen kohteena olivat kohdeyksikön esihenkilöt ja heidän tiimiensä jäsenet. Tutkimuksen kvalitatiiviseen tiedonkeruuseen valittiin esihenkilöhaastattelut ja kvantitatiiviseen tiedonkeruuseen sähköinen työntekijäkysely. Työntekijäkyselyyn sisällytettiin myös kvalitatiivisia kysymyksiä, jossa vastattiin omin sanoin avoimiin vastauskenttiin. Esihenkilöhaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sähköiseen muotoon, minkä jälkeen ne analysoitiin. Työntekijäkysely analysoitiin vastausten jakautumisen ja pylväsdiagrammien avulla. Kohdeyksikön esihenkilöhaastattelut pidettiin marras-joulukuussa 2022 ja työntekijäkysely huhtikuussa 2023.</p> <p>Esihenkilöhaastatteluiden, työntekijäkyselyn ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta on hahmoteltu kohdeyksikön viestinnän tila ja sen kehitystarpeet. Kerätyn aineiston perusteella on saatu selville, että hybridityömalli aiheuttaa yksikössä eniten viestinnän haasteita, esihenkilöillä on tiedossa tiimien viestinnän tarpeet, yksikön esihenkilöt ovat saavuttaneet viestinnälliset tavoitteet johtamisviestinnästä ja ovat valmiita kehittämään johtamismenetelmiään. Kerättyjen tuloksien perustella on tarkoitus kehittää kohdeyksikön esihenkilöviestintää ja viestintäkulttuuria sen tarpeiden mukaan.</p>
<b>Asiasanat</b> Johtamisviestintä, tiimijohtaminen, työyhteisöviestintä, esihenkilö

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	1
1.2	Peittomatriisi.....	2
2	Viestintä työorganisaation eri tasoilla.....	4
2.1	Mitä viestintä on? .....	4
2.2	Viestinnän tavoitteet.....	6
2.3	Organisaation sisäinen viestintä.....	7
2.4	Työyhteisöviestintä.....	8
2.5	Tiimien viestintäkanavat .....	11
2.6	Etäviestintä .....	14
3	Esihenkilö johtajana ja viestijänä .....	15
3.1	Johtamisviestintä.....	15
3.2	Esihenkilön viestinnälliset roolit ja tehtävät.....	17
3.3	Viestinnän johtamisteoriat .....	19
3.4	Etätiimien johtaminen .....	21
4	Tutkimusote ja tutkimuksen tausta.....	23
4.1	Tutkimusotteen kuvaus .....	23
4.2	Tutkimusotteiden toteutus .....	24
4.3	Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen datan analysointi .....	27
5	Tutkimustulosten esittely .....	29
5.1	Esihenkilöhaastattelun tulokset .....	29
5.1.1	Viestinnän tarpeet ja sisältö .....	29
5.1.2	Viestinnän kanavat.....	30
5.1.3	Viestinnän haasteet .....	32
5.1.4	Kehityskohteet ja kehitystavat.....	33
5.2	Työntekijöiden kyselylomakkeen tulokset.....	35
5.2.1	Yleiskysymykset.....	35
5.2.2	Viestinnän sisältö ja tarpeet .....	36
5.2.3	Viestintäkanavat .....	40
5.2.4	Esihenkilöiden johtaminen .....	42
6	Pohdinta.....	48
6.1	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	48
6.2	Tulosten luotettavuus .....	51
6.3	Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi .....	52
	Lähteet.....	55

Liitteet .....	57
Liite 1. Asiantuntijahaastatteluiden kysymykset .....	57
Liite 2. Työntekijäkyselylomakkeen kysymykset .....	58

# 1 Johdanto

Työorganisaatioissa tapahtuu päivittäin viestintää, oli se sitten yrityksen korkeimman johdon kokouksissa tai kollegoiden käytäväkeskusteluissa. Viestintä on yrityksissä elintärkeää tehokkaan työnteon ja tuloksen saavuttamiseksi. Erityisesti johtajien ja esihenkilöiden viestinnällä on suuri merkitys organisaatiossa toimivien tiimien käytäntöihin ja toimintaan.

Tämä opinnäytetyö keskittyy esihenkilöiden viestintään ja sen vaikutuksiin tiimijohtamiseen ja tiimin toimintaan. Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajayrityksen kohdeyksikön toiveita ja tarpeita huomioiden. Aihe herätti kiinnostukseni sen käytännönläheisyyden vuoksi, mutta myös omien opintojeni suuntautumisen vuoksi ja koska suoritin opintoihini kuuluvan työharjoittelujakson kyseisessä yksikössä. Toimeksiantaja halusi selvennyksen esihenkilöiden ja tiimien välisestä viestinnäntilasta, sillä kerättyä dataa on tarkoitus hyödyntää esihenkilöiden viestintäjohtamisen kehittämisessä. Tutkimukseen kerätty data tulee antamaan hyödyllistä tietoa esihenkilöiden ja tiimien välisestä viestinnästä sekä avaa yksikön eri osapuolten kokemuksia viestinnän tehokkuudesta ja sen toteutumisesta. Aihetta ei ollut aiemmin tutkittu yksikössä.

Opinnäytetyön toimeksiantoyritys kuuluu kansainväliseen organisaatioketjuun, joka tarjoaa erilaisia palveluita muun muassa yksityisille yritysasiakkaille ja toimeksiannoille. Organisaatioketjun toimipisteitä sijaitsee eri puolella Suomea. Opinnäytetyössä esiintyvä yritystä ei mainita nimeltä, koska tällä halutaan taata yrityksen ja tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden yksityisyys ja tietoturva. Tutkimuksen taustana on yksikkö, jossa olin työharjoittelujaksolla toukokuusta 2022 joulukuuhun 2022. Aion tutkia opinnäytetyössä käsiteltävää aihetta, koska se on kiinnostava, toimeksiantoyrityksen yksikkö saa siitä tarpeellista dataa ja koska koen, ettei aihetta olla tutkittu vielä tarpeeksi organisaation sisällä.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön päätavoitteena on tarkastella ja analysoida toimeksiantoyrityksen yksikön esihenkilöiden ja tiimien välistä viestintää, tiimien viestinnän tarpeita ja viestinnän toteutumista. Tavoitteena on myös löytää mahdollisia puutteita viestinnästä, joita yksikkö pääsee kehittämään tutkimuksen tulosten pohjalta yksikön johdon toivomusten mukaan. Tutkimuksessa pyritään löytämään yhteyttä onnistuneen esihenkilöviestinnän ja onnistuneen johtamisen välillä.

Opinnäytetyön pääongelmaan pyritään löytämään vastaus seuraavien alaongelmien avulla:

- Miten esihenkilöviestintä vaikuttaa tiimien johtamiseen?
- Mitkä tekijät aiheuttavat viestinnän haasteita esihenkilöiden ja tiimien välillä?
- Mitkä ovat yksikön viestinnän sisältö ja tarpeet?

- Miten esihenkilöiden ja tiimin välistä viestintää voidaan kehittää?

Opinnäytetyön tutkimusongelmat rajataan keskittymään esihenkilöiden ja tiimien väliseen verbaaliseen viestintään. Verbaalisella vuorovaikutuksella tarkoitetaan sanallista viestintää esimerkiksi joko kasvotusten käytyä puhetta tai sähköisesti luotua tekstiä. Ilmeisiin ja eleisiin painottuva viestintä on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle helpottamaan tutkimuksen kulkua ja selkeyttä. Tutkimuksen aihe linkittyy johtamisviestinnän ja esimiestyön laajempaan kokonaisuuteen. Esihenkilöiden on tärkeä tunnistaa ja erotella toisistaan käsitteet viestinnän johtaminen ja johtamisviestintä. Viestinnän johtaminen on viestintäyksikössä tapahtuvaa liiketoimintastrategian ja viestinnän voimavarojen tarkastelua, kun taas johtamisviestintä on muissa yksiköissä tapahtuvaa strategista johtamistyötä, voimavarojen oikeinsuuntaamista sekä tavoitteisiin suuntaamista (Kookas.fi 2023). Opinnäytetyössä keskitytään määritelmässä avattuun johtamisviestintään, johon palataan myöhemmissä kappaleissa.

Tutkimus oli luonteeltaan mixed method tutkimus eli tiedonkeruuseen hyödynnettiin sekä kvalitatiivista eli laadullista että kvantitatiivisia eli määrällistä tiedonkeruumenetelmää. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui mixed method, sillä tuloksien tavoitteena oli saada mahdollisimman aitoa dataa ja data ottaisi näin huomioon kaikki osapuolet. Tarkoitus oli myös antaa vastaajille mahdollisuus vastata vapaasti omin sanoin. Tutkimuksen tuloksien saamiseksi toimeksiantoyrityksen yksikössä järjestettiin esihenkilöhaastattelut ja yksikön työntekijöille lähetettiin sähköinen kyselylomake. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jossa esihenkilöitä haastateltiin yksitellen ja vastaukset taltioitiin sähköiseen muotoon. Esihenkilöhaastatteluiden vastauksien perusteella laadittiin työntekijöille suunnatun kyselyn kysymykset. Kyselylomakkeeseen laaditut kysymykset olivat sekä laadullisia omin sanoin vastattavia että määrällisiä numeraalisella-asteikolla analysoitavia kysymyksiä.

## 1.2 Peittomatriisi

Tutkimukseen sisältyy kaksi tietoperustalukua, joiden varaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu ja joiden kautta tuloksia analysoidaan. Ensimmäisessä tietoperustaluvussa perehdytään siihen mitä viestintä on, viestinnän tavoitteisiin, organisaation sisäiseen viestintään ja työyhteisöviestintään, viestinnän kanaviin sekä etäviestintään. Toisessa tietoperustaluvussa lukijalle esitellään mitä johtamisviestintään sisältyy, esihenkilöiden eri viestinnälliset roolit ja ajankohtaiset johtamisteoriat. Alla olevaan taulukkoon on kuvattu tutkimuksen peittomatriisi, johon on koottu aiemmin kerrotut tutkimusongelmat, tutkimuksen tietoperustan luvut, tuloksia varten hyödynnetyt toteutusmenetelmät sekä kerätyn datan tulokset.

Taulukko 1. Peittomatriisi

<b>Alaongelmat</b>	<b>Tietoperusta (luku)</b>	<b>Toteutusmenetelmät</b>	<b>Esihenkilöhaastatteluiden tulokset (luku)</b>	<b>Kyselylomakkeen tulokset (luku)</b>
1. Miten esihenkilöviestintä vaikuttaa tiimien johtamiseen?	3.2 ja 3.3	Esihenkilöhaastattelut	5.1.1, 5.1.3 ja 5.1.4	5.2.4
2. Mitkä tekijät aiheuttavat viestinnän haasteita?	2.1 ja 2.6	Esihenkilöhaastattelut ja työntekijäkysely	5.1.3	5.2.2 ja 5.2.3
3. Mitkä ovat yksikön viestinnän sisältö ja tarpeet?	2.3, 2.4 ja 3.2	Esihenkilöhaastattelut ja työntekijäkysely	5.1.1	5.2.2
4. Miten esihenkilöiden ja tiimin välistä viestintää voidaan kehittää?	2.2, 2.3, 2.4, 3.2 ja 3.3	Esihenkilöhaastattelut ja työntekijäkysely	5.1.4	5.2.2 ja 5.2.4

## 2 Viestintä työorganisaation eri tasoilla

Viestimme ympäristössämme päivittäin. Viestintä muuttaa muotoaan tilanteiden ja kontekstien muuttuessa. Työorganisaatioviestinnässä painottuu viestinnän sujuvuus, sillä työntekijät työskentelevät omissa tiimeissään, jotka tekevät yhteistyötä yksikön muiden tiimien kanssa sekä yksiköiden ulkopuolisten tiimien kanssa. Viestintää on kaikkialla ja täten vaikuttaa tiimien työskentelytapoihin, johtajuuteen ja tiimien tuloksiin.

Tässä luvussa esitellään organisaatio- ja tiimiviestinnän teemoja, tutustutaan viestinnän eri tavoitteisiin, siihen mitä on organisaation sisäinen viestintä ja työyhteisöviestintä sekä organisaation eri viestintäkanaviin. Luvussa myös esitellään eri koulukuntien ja teorioiden määritelmät viestinnästä ja mikä tekee viestinnästä tehokasta. Luvun keskeiset käsitteet ovat viestintä, sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, ja vuorovaikutusosaamisen malli. Opinnäytetyöhön kerättyä tietoperustaa hyödynnetään myöhemmin tutkimuksen empiirisessä osuudessa, kun yksiköstä kerätty data esitellään lukijalle ja analysoidaan tietoperustan pohjalta. Luvun tavoitteena on antaa lukijalle selkeä kuvaus viestinnän eri muodoista ja metodeista organisaation sisällä ja miten viestintä ilmenee työorganisaatiossa.

### 2.1 Mitä viestintä on?

Kohtaamme viestintää päivittäin kaikkialla, minne menemme. Viestintä voi olla sanallista viestintää, esimerkiksi puhuminen tai sanatonta viestintää, esimerkiksi ilmeet ja eleet. Tänä päivänä viestinnän termiä käytetään kuvailemaan erilaisia viestintäkäytäntöjä kuten puhumista, kuuntelemista, kirjoittamista, lukemista tai esiintymistä. Toisin sanoen viestintä on mitä tahansa tekemistä missä tahansa tilanteissa, jossa pääpainona on viestien välittäminen tai niiden vastaanottaminen (Shepherd & St. John 2006, 39). Viestinnän avulla voidaan muodostaa suhteita eri asioiden ja aiheiden välillä ja näin liittää yhteen toisiinsa liittyvät laajemmat kokonaisuudet (Shepherd & St. John 2006, 4).

Viestintää on määritelty erilaisten teorioiden avulla. 1970-luvulla ensimmäistä kertaa esitelty viestinnän mukauttamisen teorian mukaan ihmiset mukauttavat viestintäänsä ja viestinnän tapoja riippuen siitä, kenen kanssa henkilö viestii. Teoria mukaan henkilö käyttää viestintää osoittaakseen asenteensa ja mielipiteensä toista ihmistä kohtaan ja tästä syystä viestintä toimii barometrinä ihmisten välisen sosiaalisen etäisyyden mittaamisessa. Viestintään vaikuttaa viestintätilanteen piirteet ja viestijän kokemukset siitä. Teoria esittää, että viestintä ei ole vain tietojen, ideoiden ja tunteiden vaihdantaa, mutta myös vuorovaikutustilanne, jossa viestijät neuvottelevat sosiaaliluokkien jäsentelystä. (Samster & Whaley 2013.) Fasettiteoria mukaan viestintää kuvataan mielikuvien muodostumisella ja sanomien käsittelyllä. Teoria kuvaa, miten viestinnän aikana viestin vastaanottaja



painaa asioita mieleen viestin lähettäjältä ja kytkee niitä mielessään jo aiemmin tietämiinsä asioihin. (Åberg 2000, 40.) Näiden assosiativisten polkujen kautta henkilö voi palauttaa mieleensä helposti jo tietämiään asioita ja muistella niitä missä tahansa vuorovaikutustilanteessa.

Viestintään voi sisältyä myös syvempiä, erilaisia tasoja. Relationaalisen viestinnän teorian mukaan kahden ihmisen väliseen viestintään sisältyy samanaikaisesti sisältö- ja tunnetasoja. Teorian mukaan ihminen ei pysty viestimään pelkkää sisältöä, vaan siihen sisältyy samanaikaisesti myös suhtautuminen toiseen viestinnän osapuoleen. Täten viestijöiden suhde vaikuttaa viestintään ja siihen, minkä laatuista se on. Teorian mukaan viestin vastaanottajan reagointi viestiin tekee viestinnästä vasta vuorovaikutusta. (Isotalus 2017, luku 1.4.)

Viestintä ei ole ainoastaan informaatioiden välitystä osapuolelta toiselle, vaan se on myös informatiivisuudeltaan ja merkitykseltään vaihtelevien sanomien välitystä kahden tai useamman viestijän välillä. Sanomien avulla informaatio vaihtuu organisaatiossa ja tiimit saavat tietoonsa esimerkiksi talokohtaistietoa ja tiedotteita. Sanoman voi määritellä informatiiviseksi, kun se vähentää viestinnän vastaanottajien epätietoisuutta viestinnän käsittelemästä kohteesta. Sanomat voivat aiheuttaa myös haasteita eri viestintätilanteissa, sillä viestien vastaanottajat voivat ymmärtää eri tavalla samasta sanomasta eri määriä ja osia informaatiosta. (Åberg 2000, 29–30.) Tämä voi johtua esimerkiksi vastaanottajan keskittymisen puutteesta sanomaan, muistamisesta tai kiinnostuksesta aiheeseen. Tämä voi aiheuttaa viestinnän katkoja organisaation ja tiimien sisällä, kun osalla ihmisistä on tiedossa informaatiot ja osalla ei.

Informaatioteorioilla on omat tulkintansa ja näkemyksensä siitä, mikä tekee sanoman informatiiviseksi ja mitä asioita sen pitäisi painottaa viestien vastaanottajille. Semanttisen informaatioteorian käsitys on, että sanoma katsotaan olevan informatiivinen, kun sanoman kohde on kuvattu mahdollisimman totuudenmukaisesti vastaanottajille. Pragmaattinen informaatioteoria katsoo sanoman olevan informatiivinen, kun sanoma vähentää epätietoisuutta vastaanottajien joukossa sanoman kohteesta (Åberg 2000, 30). Viestintää määriteltäessä on myös otettava huomioon viestinnän strateginen puoli. Strategisen viestinnän käsitteellä ei ole yhtä oikeaa määritelmää, mutta sen voi tulkita organisaatioissa viestinnän eri keinoiksi. Nämä edistävät työyhteisöjen käytössä tehokkaasti organisaation päätavoitteita ja niiden saavuttamista. (Marjamäki & Vuorio 2021, 50).

Viestinnällä katsotaan olevan viisi päätoimintoa, jotka voi tunnistaa organisaatioiden ja tiimien viestinnän prosesseissa. Nämä viestinnän tasot ovat johtaminen, palautteen antaminen, tunteiden jakaminen, suostuttelu ja tiedonvaihto. Johtamisen päätoiminto näkyy, kun viestintä toimii tiimien jäsenten käyttäytymisen hallitsemisessa, esimerkiksi kun jäsenet toteuttavat yrityksen yhteisiä käytänteitä. Palautteen antaminen selventää työntekijöille heidän tehtävänsä ja miten he voivat itse parantaa suorituskyykyään kyseisessä tehtävässä. Tunteiden jakaminen on viestinnän yksi

tärkeimmistä päätoiminnoista, sillä se auttaa täydentämään tiimien sosiaalisia tarpeita. Esimerkiksi jakamalla tuntemuksiaan henkilöstö voi osoittaa tyytyväisyyttään tai turhautumistaan organisaation tai tiimien toimintaan, minkä avulla voidaan selvittää, onko tunteiden perustana jokin syvempi ongelma tai konflikti. Suostuttelun toiminnolla johtajat voivat vaikuttaa tiimiinsä joko positiivisesti tai negatiivisesti, esimerkiksi sitoutumaan tiimiin paremmin tai suostutella tiimiä rikkomaan organisaation käytänteitä tuloksen saavuttamiseksi. Organisaation ja tiimien tiedonvaihdon toiminnossa tieto liikkuu viestijöiden välillä, mikä edistää päätöksentekoa organisaation sisällä. (Judge & Robbins 2022, 200.)

## 2.2 Viestinnän tavoitteet

Organisaatioilla on erilaisia viestinnän tavoitteita, joiden ympärille yksiköt ja tiimit rakentavat toimintansa. Viestinnän tavoitteiden asettaminen luo tiimien työlle selkeän suunnan ja auttaa työntekijöitä keskittymään oleellisiin asioihin. Universaaleina kriteereinä viestinnän tavoitteille voidaan pitää tavoitteiden realistisuutta ja ajallista rajausta. Organisaatioiden ei kannata asettaa viestinnän tavoitteita liian korkealle ja liian pieneen aikaikkunaan, sillä motivaatio ja uskottavuus työhön laskee, jos tavoitteita ei koskaan saavuteta. Liian matalat tavoitteet turhan pitkässä aikaikkunassa taas voivat alentaa yleistä työmotivaatiota, kun tavoitteet eivät haasta tarpeeksi ja ovat niin sanotusti ”kaukana tulevaisuudessa”. Viestinnän tavoitteisiin vaikuttaa se, mitä organisaation johto ja sen viestintätiimi haluavat strategisesti saavuttaa. Strategisilla tavoitteilla pyritään saamaan tuloksia mitattaviin sekä helposti seurattaviin asioihin ja teemoihin. Viestinnän tavoitteet voivat olla myös sidosryhmä- henkilöstö tai asiakasryhmäkohtaisia, riippuen tavoitteesta ja mitä tulosta halutaan seurata. Tuloksia voidaan arvioida esimerkiksi numeerisesti rahayksiköillä tai prosenteina. (Juholin 2010, luku 5.) Yksikön tavoitteena voi olla esimerkiksi yrityksen maineen ja tietoisuuden vahvistaminen tietystä asiakasryhmässä, jonka myötä asiakkaat ostavat enemmän yrityksen tuotteita tai palveluita ja yritys saa taloudellista voittoa.

Tiimitasolla viestinnän tavoitteet ovat usein pienempiä ja lyhyemmän tähtäimen tavoitteita, kuin organisaatiotason tavoitteet. Tiimien viestinnälliset tavoitteet määräytyvät koko organisaation tulevaisuuden strategioista. Tiimit eivät voi asettaa tavoitteita, jotka ovat esimerkiksi vastoin organisaation tahtotilaa ja periaatteita. Usein viestinnän tavoitteet kohdistuvat niihin asioihin, jotka välillisesti vievät organisaatioita kohti tavoitteita ja saavat aikaan viestinnällistä tulosta organisaatiossa (Juholin 2010, luku 5). Tiimitasolla tämä tarkoittaa viestinnän strategisten tavoitteiden asettamista, joita esihenkilöt ja muut johtajat voivat helposti seurata ja mitata.

Fasettiteorian mukaan viestintä on tehokasta silloin, kun viestin vastaanottajat tulkitsevat viestijän ideat oikein ja tilanteissa, jossa puhutaan useammalle henkilölle. Teorian mukaan kaikkien osapuolten tulisi tulkita viesti samalla tavalla, jotta viestintä olisi tehokasta. (Åberg 2000, 49.) Tämä

määritelmä on haastava, sillä se, miten tulkitsemme asioita vaikuttaa monet sisäiset ja ulkoiset tekijät. Esimerkiksi henkilön itsevarmuus, menneet kokemukset ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat viestinnän tulkintoihin.

### 2.3 Organisaation sisäinen viestintä

Organisaation sisällä tapahtuu jatkuvasti viestintää työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Yritysviestinnän tarkoituksena on vahvistaa organisaation johtoa sekä edistää viestintää johdon sisäisten ja ulkoisten tahojen välillä (Lerbinger 2019, 1). Jotta organisaatioiden sisäinen viestinnän olisi sujuvaa ja tehokasta, olennaista on, että sisäisen viestintä on monikanavaista ja siihen varataan tarpeeksi organisaation tarvittavia resursseja esimerkiksi aikaa ja rahaa (Kauhanen 2018, 54).

Sisäinen viestintä on määritelty yrityksen sisäiseksi tiedonkuluksi ja vuorovaikutukseksi, jonka avulla ihmiset jakavat tietoa, rakentavat oikeanlaista yrityskuvaa ja sitouttavat henkilöstöä organisaatioon. Sisäisen viestinnän tavoitteena on, että koko henkilöstöllä on selkeä käsitys liiketoiminnan tavoitteista, strategiasta, yrityksen sidosryhmistä ja taloudellisesta tilanteesta sekä tehostaa töiden tehokkuutta. (Joki 2018, 189.) Sisäinen viestinnän avulla luodaan myös positiivista yrityskuvaa työntekijöiden keskuudessa. Sen avulla henkilöstö pidetään ajan tasalla yrityksen asioista ja näin luodaan luottamusta johdon ja henkilöstön välille. Läpinäkyvyys on yksi nykyajan tärkeimmistä luottamuksen edistäjistä työntekijöiden ja organisaatioiden välillä. Organisaation johto on hoitanut viestintäänsä hyvin, kun henkilöstölle kerrotaan ennen tai vähintään samaan aikaan kuin organisaation ulkopuolisille tahoille yrityksen sen hetkisistä ajankohtaisista asioista. (Joki 2018, 190.)

Organisaatioiden sisällä viestintä voi olla alaspäin tai ylöspäin suuntaavaa, riippuen siitä missä asemassa viestin vastaanottaja on organisaatiossa. Esihenkilöt hyödyntävät alaspäin suuntaava viestintä tiimiensä kanssa esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen ja palautteen antamiseen. Ylöspäin suuntaavan viestinnän avulla organisaation johdolle annetaan palautetta ja välitetään ajankohtaisia ongelmia. Johtajat luottavat ylöspäin suuntaavan viestinnän antavan myös kehitysideoita organisaatiossa parannettaviin asioihin. (Judge & Robbins 2022, 202.)

Kun kyse on isoista organisaatioista, joissa työskentelee monia ihmisiä, viestinnällisiä väärinymmärryksiä ja konflikteja muodostuu helpommin johtajien ja työntekijöiden välille. Ihmisissä on viestinnällisiä eroja, mikä on tärkeä ottaa huomioon. Työntekijät voivat tulkita saman viestin eri tavoilla, vaikka se olisi ilmaistu kaikille samalla tavalla. Yhdelle työntekijälle esihenkilö viestintä kuulosti kylmältä tai työkeältä, kun taas toiselle asialliselta ja asiakaskeiseltä. Useimmiten konflikteja syntyy organisaatioiden sisällä, kun viestijällä ei ole taitoa viestiä asiaansa eri persoonallisuuksille sopivalla viestintätavalla. Työntekijöiden viestinnälliset erot alkavat jo tilanteiden havaitsemisesta, johon vaikuttaa henkilön persoonallisuus, ikä ja elinympäristö. (Jabe 2017, 172.)

Organisaatioilla on mahdollisuus parantaa sisäistä viestintäänsä erilaisin keinoin. Näitä keinoja ovat esimerkiksi informaation toistaminen, viestin muotoilu ymmärrettävämpään muotoon, viestin muotoilu kyseiseen viestintäkanavaan sopivaksi, kohderyhmien tarkempi rajaaminen sekä kohderyhmän viestintätottumusten tunteminen (Åberg 2000, 33). Oman organisaation ja sen jäsenten tunteminen auttaa viestinnän tilanteissa ja parantaa esihenkilöiden johtamista. Se myös mahdollistaa parempien suhteiden muodostumisen alaisten välille. Esihenkilön on tärkeä ymmärtää, ketkä hänen tiimiläisensä ovat, mitä he arvostavat ja miten he suhtautuvat erilaisiin viestintätapoihin.

## 2.4 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintään katsotaan sisältävän eri työyhteisöjen, työryhmien ja tiimien yhteinen viestintäosaaminen (Juholin 2010, luku 10). Työntekijät ja esihenkilöt ovat osa suurempaa työorganisaatiokokonaisuutta, jossa on omat kulttuurinsa ja työtapansa. Työyhteisö on ryhmä ihmisiä, jotka yhdessä pyrkivät yhteisiin tavoitteisiin hyödyntäen käytössä olevia resursseja (Åberg 2000, 56). Työyhteisöt ovat erilaisia ja yksilöllisiä, koska niissä olevat jäsenet ovat kaikki uniikkeja yksilöitä, jotka tulevat eri taustoista. Työorganisaatiot sisältävät eri kokoisia tiimejä ja ryhmiä, jotka hyödyntävät viestintää jokapäiväisessä työssään. Organisaatiossa viestitään, koska se tukee työyhteisön profiloimista, se auttaa tuottamaan organisaation palveluita ja tuotteita sekä tyydyttämään organisaation jäsenten sosiaalisia tarpeita. Viestintä on organisaation perustoimintojen tuki ja sillä informoidaan ja kiinnitetään työntekijöitä yritykseen. (Åberg 2000, 99–100.)

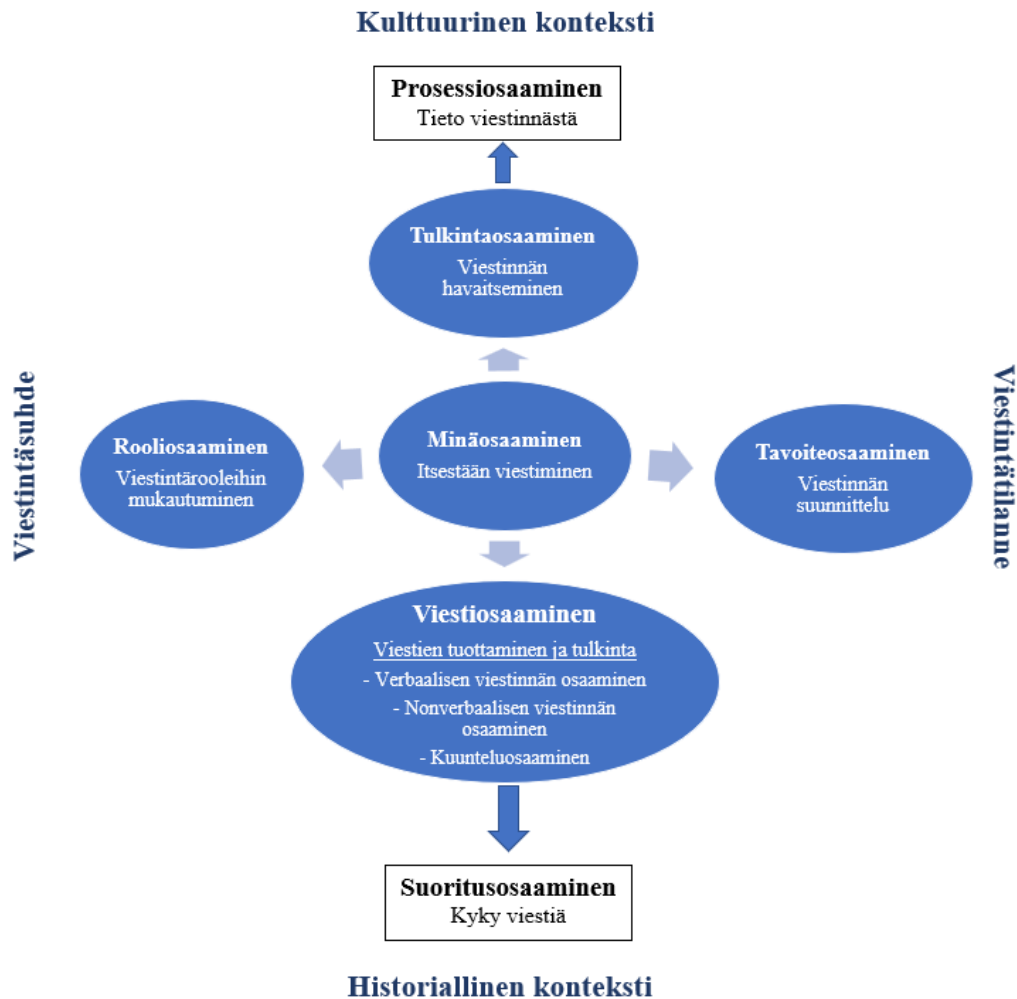
Monet viestinnän koulukunnat ovat määritelleet työyhteisöviestintää omilla teorioillaan. Prosessikoulukunnan mukaan viestintä on sanomien vaihdantaa viestin lähettäjän ja vastaanottajan välillä (Åberg 2000, 27). Saman koulukunnan mukaan työyhteisöviestintä on yksi liitäntämuuttujista, joka yhdistää organisaation eri osat toisiinsa ja tätä kautta muodostaa yhden suuren työympäristön (Åberg 2000, 92). Tämä on tavanomainen näky organisaatioissa, joilla on monta osastoa ja satoja työntekijöitä. Viestinnän avulla osastot pystyvät kommunikoimaan yksiköiden yli ja tarjoamaan asiiantuntijuuttaan ja osaamistaan toisilleen, jos joku osastoista sitä tarvitsee. Semioottis-kulttuurisen koulukunnan mukaan työyhteisöviestintä on prosessi, jossa sen työntekijät sanomilla luovat, käsittelevät, ylläpitävät ja muokkaavat yhdessä viestinnän merkityksiä (Åberg 2000, 92). Konkreettisesti tämän voi nähdä tiimien päivittäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Viestintä ja viestintätyylit voivat vaihdella suuresti yrityksessä vallitsevan johtamistyylin mukaan (Lerbinger 2019, 5). Esimerkiksi byrokraattisissa organisaatioissa viestintä johtajien ja työntekijöiden välillä voi olla erittäin lyhyttä ja muodollista, kun taas pienemmissä perheytyksissä esihenkilöiden ja työntekijöiden viestintä voi olla hyvin vapaamuotoista.

Työyhteisöissä viestitään eri aiheista ja teemoista riippuen mistä viestitään ja kenelle. Esimerkiksi organisaation sisällä henkilöstölle viestitään yrityksen taloudellisesta tilanteesta, sen muutoksista

ja miten nämä muutokset tulevat vaikuttaman työntekijöiden henkilökohtaiseen työhön. Myös yrityksen omista tuotteista, palveluista ja niiden muutoksista viestitään työyhteisöissä henkilöstölle. (Joki 2018, 192.) Muita teemoja, joista työyhteisöissä viestitään, on esimerkiksi työn riittävyys tai sen paljous, työhyvinvointi, uran etenemismahdollisuudet ja onnistumiset työssä ovat asioita, joista työyhteisöjen sisällä viestitään.

Jotta viestintä olisi sujuvaa, organisaatioiden johtajilla ja työntekijöillä tulee olla tietyn tason vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutusosaaminen tulisi nähdä johtajuuden ja asiantuntijuuden yhtenä tärkeimpänä osana eikä tehtävästä irrallisena taitona tai tempuna. Osaavalta viestijältä odotetaan asioiden esittämistä selkeästi ja ymmärrettävästi sekä kykyä kuunnella ja antaa palautetta eri ryhmätilanteissa. Asiantuntijana toimivan henkilön viestintä ja vuorovaikutusosaamiselta tulee odottaa osaamista muun muassa tiimi-, projekti-, johtamis-, yhteisö- ja verkkoviestintään. Esihenkilöt ja muut johtajat voivat kehittää omaa vuorovaikutusosaamistaan esimerkiksi erilaisten koulutusten ja kurssien avulla. (Juholin 2010, luku 10.) Vuorovaikutusosaamisen mittareina pidetään viestinnän tehokkuutta ja sen tarkoituksenmukaisuutta. Viestintä on tehokasta silloin, kun aikaa ja voimavaroja ei käytetä liikaa viestimiseen ja viestinnän tavoitteet saavutetaan. (Isotalus 2017, 1.4.)

Ihmisten vuorovaikutusosaamisen kuvaamiseen on kehitetty malli, josta voi havainnoida helposti osaamisen eri tasoja ja ulottuvuuksia. Vuorovaikutusosaamisen mallissa viestinnän osaamisen lähtökohtana on suoritusosaaminen eli taitoa havaita viestintäkäyttäytymistä sekä prosessiosaaminen, eli taitoa tiedostaa viestintää ja kognitiivista toimintaa (Isotalus 2017, luku 1.4). Mallissa kuvataan myös viittä vuorovaikutusosaamisen tasoa: viestintä-, tulkinta-, rooli-, minä-, ja tavoiteosaaminen.



Kuva 1. Vuorovaikutusosaamisen malli (mukaillen Trenholm & Jensen 2013)

Kuvassa 1 on hahmoteltu vuorovaikutusosaamisen malli mukaillen Trenholm & Jensenin 2013 mallia. Mallin ensimmäinen taso on viestintäosaaminen, mikä sisältää henkilön kykyä tuottaa ja vastaanottaa viestejä. Tähän mukaan luetaan nonverbaaliset-, kielelliset- sekä kuuntelutaidot. Henkilö, jolla on viestintäosaamista, kykenee itse tekemään viestintävalintoja sekä tulkitsemaan muiden viestintävalintoja. Toisella tasolla on viestinnän tulkintaosaaminen, jossa henkilö kykenee tulkitsemaan ja järjestämään eri vuorovaikutustilanteita. Näiden tilannetulkintojen avulla henkilö kykenee tekemään ensimmäisen tason viestintävalintoja. Kolmannella tasolla on rooliosaaminen, jossa henkilö osaa omaksua erilaisia sosiaalisia rooleja ja tiedostaa, minkälainen toiminta ja käytös on sopivaa eri tilanteissa. Neljännellä tasolla on minäosaaminen, jossa henkilö kykenee valitsemaan ja tuomaan esiin haluamansa kuvan itsestään. Neljänteen osaamiseen tasoon kytkeytyy terve itsetunto ja henkilön minäkäsitys itsestään, jotka molemmat vaikuttavat henkilön viestintätapoihin. Viidennellä ja viimeisellä tasolla on tavoiteosaaminen, jossa henkilö kykenee asettamaan tavoitteita, ennakoita vuorovaikutuksen seurauksia ja valikoida tehokkaimmat toimintalinjat.

(Isotalus 2017, luku 1.4.) Mallin kaikki osa-alueet ovat kytkeytyneet kiinteästi toisiinsa ja siksi vaikuttavat toinen toisiinsa. Kuvasta voidaan havaita, että viestintäosaaminen on jaettu myös kulttuuriin ja historialliseen kontekstiin. Mallin mukaan viestintäosaamista ei voida arvioida ottamatta huomioon kuvassa olevia tekijöitä, sillä hyvän viestinnän kriteerit ovat erilaiset eri ajanjaksoina ja eri kulttuurien sisällä (Isotalus 2017, luku 1.4).

## 2.5 Tiimien viestintäkanavat

Jotta viestintä olisi sujuvaa organisaation sisällä, tarvitaan toimivia viestintäkanavia, joiden avulla viestejä voi välittää. Viestinnän kanavat voivat olla suullisia tai sähköisiä kanavia. Sähköisille viestintäkanaville olennaista on se, että ne ovat kaikki sähköisessä muodossa ja niitä pystyy käyttämään jollakin elektronisella laitteella. Sähköisiä viestintäkanavia ovat esimerkiksi sähköposti, puhelu, tekstiviestit sekä Microsoft Teams tai Zoom keskustelut ja puhelut. Organisaatiot hyödyntävät viestinnän kanavia sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintäänsä. Usein yrityksen sisällä on jaettu selkeät rajat mitä kanavia käytetään tiettyjen sidosryhmien ja segmenttien kanssa. Esimerkiksi sisäisessä viestinnässä yksikön tiimit voivat hyödyntää keskenään Microsoft Teams chattejä ja ulkoisessa viestinnässä asiakkaille tai muille sidosryhmille yksikössä hyödynnetään sähköpostia. Sisäisessä viestinnässä organisaatioilla on käytössään sekä lähikanavia, jotka ovat tarkoitettu yksittäisille yhteisön jäsenille ja yksiköille, että kaukokanavia, joita käytetään viestiessä koko työyhteisölle (Åberg 2000, 171).

Hyvät kommunikaatiokanavat tukevat organisaatiota sisäisissä ja ulkoisessa viestinnässä. Organisaation johtaminen perustuu monipuolisiin ja toimiviin viestintäkanaviin, jotka auttavat johtajia ja työntekijöitä viestimään keskenään (Ariffin & Muhamedi 2017, 1545). Sisäisten viestintäkanavien tulee sopia organisaation toimintaan ja tavoitteisiin sekä tukea sen työntekijöiden työskentelyä. Kanavien tulisi helpottaa henkilöstön ja johtajien yhteistyötä sekä tukea tiimien toimintaa. Erityisesti nykyajan etätyöskentelyn lisääntyessä viestintäkanavien merkitys kasvaa, kun organisaatioviestintä muuttuu kasvokkain viestimisestä sähköisiin kanaviin.

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Ahaa-aukiot Työtoverit ja työystävät	Tiedotustilaisuus Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito Työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Tehdaslehti Verkkoviestintä	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotus- ja henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Tietokannat verkossa Videouutiset Sisäinen radio Puhelinuutiset Verkkoviestintä Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä Joukkoviestintä

Kuva 2. Organisaation sisäiset viestintäkanavat (mukailten Åberg 2000, 174)

Kuvasta 2 voi nähdä, että lähi- ja kaukokanavia voi hyödyntää organisaatioissa sekä suoraan, että välitettyyn viestintään. Organisaation suora viestintä välittyy henkilöstölle lähikanavien kautta, esimerkiksi työntekijän esimieheltä, yksikön kuukausikokouksista tai kollegalta. Suora viestintää voi välittyä myös kaukokanavien kautta, esimerkiksi tiedotustilaisuuksista, kokouksista tai muiden yksiköiden kollegoiden kautta. Välitettyä viestintää jaetaan myös lähi- ja kaukokanaviin. Lähikanavia ovat oman yksikön ilmoitustaulut ja kirjeet sekä jokapäiväinen verkkoviestintä. Kaukokanavissa hyödynnetään myös ilmoitustaulua ja verkkoviestintää, mutta niiden lisäksi pikatiedotteita, henkilöstölehtiä ja videouutisia.

Kasvotusten tapahtuva suullinen viestintä on organisaatioiden tehokkaimmista viestintätavoista. Kasvokkain tapahtuva viestintä on viestintäväline, jossa kaksi tai useampi ihminen on vuorovaikutuksessa kasvotusten tietyssä tapaamisessa tai kokoontumisessa. Suullista viestintään sisältyy esimerkiksi puheet, kahdenkeskeiset ja ryhmäkeskustelut sekä muut epäviralliset



puskaradiokanavat. Etuja suullisessa viestinnässä ovat esimerkiksi viestinnän ja palautteen nopeus sekä tiedon vaihdanta. (Judge & Robbins 2022, 205.) Suullisen viestinnän avulla henkilöt voivat kuunnella toista osapuolta, toteuttaa sanatonta viestintää ilmein ja elein sekä vastata viestiin välittömästi, kun se on vastaanotettu (Ariffin & Muhamedi 2017, 1545). Kasvokkain viestiessä kaikki osapuolet voivat tulkita sanallisia ja sanattomia viestejä heti viestintätilanteessa, mikä vähentää viestinnässä syntyviä väärinymmärryksiä ja informaation katkoja. Sähköisessä viestinnässä, erityisesti chateissa, viestinnän osapuolet eivät pääse tulkitsemaan toistensa sanattomia viestejä, jolloin viestin voi tulkita eri tavalla, miten viestin lähettäjä tarkoitti sen alun perin.

Kirjallinen yritysviestintä tapahtui ennen kirjeiden tai esimerkiksi faksin avulla, mutta nykypäivänä sitä tapahtuu pääsääntöisesti sähköpostin, PowerPointin, pikaviestien, tekstiviestien, sosiaalisen median sekä erilaisten sovellusten tai blogien kautta (Judge & Robbins 2022, 205). Työntekijöiden henkilökohtaisten sähköpostien avulla työntekijät voivat kommunikoida keskenään osastojen välillä, mutta myös ulkoisesti muille sidosryhmille ja asiakkaille. Sähköposti auttaa ihmisiä käsittelemään tehokkaammin heitä koskevaa tietoa organisaation sisällä ja se myös lisää viestintäsuhteiden määrää organisaatioissa sekä luo uuden ympäristön työhön liittyvän tiedon jakamiselle ja levittämiseksi (Ariffin & Muhamedi 2017, 1549). Nykyään organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen myös työntekoon tarkoitetun matkapuhelimen. Puheluita on pidetty yhtenä suosituimmista organisaatioiden viestintäkanavista, koska se saavuttaa helposti kaiken ikäiset työntekijät. Eri teknologiaosaamistasosta huolimatta kaikki työntekijät kykenevät soittamaan puheluita ja kirjoittamaan tekstiviestejä matkapuhelimestaan. Tekstiviestit ovat yksi moderneista nykyajan viestintäkanavista, joita organisaatioissa hyödynnetään yhä enemmän. (Ariffin & Muhamedi 2017, 1547–1548.)

Memot eli muistiot ovat yleisiä organisaatioissa, joissa pidetään kokouksia. Muistioihin tiivistetään esimerkiksi kokousten avainaiheet ja pääpointit, jotta henkilö, joka ei päässyt paikalle tapaamiseen pysyy kartalla organisaation keskustelunaiheista ja päätöksistä. Muistiossa kerrataan kokouksen tärkeimmät asiat ja se lähetetään kokouksen jälkeen kaikille organisaation jäsenille. Voi siis todeta, että muistiot ovat myös toiston yksi keinoista.

Organisaatioissa on nykyään käytössä yhteinen intranetti, jonka avulla henkilöstölle tiedotetaan talon sisäisistä asioista ja tapahtumista. Intranetti on tehokas tapa viestiä suurelle joukolle informaatiota, jotka työskentelevät toimistolla ja sen ulkopuolella. Intranetin arvo yrityksissä on kasvussa, sillä henkisen pääoman arvo yritysmaailmassa on kasvanut. Henkisellä pääomalla tarkoitetaan tietoa, jonka henkilöstö tietää ja tämän tiedon hyödyntämistä työtehtävissä. (Lerbinger 2019, 20.)

## 2.6 Etäviestintä

Vuoden 2020 jälkeen etätyöskentely yleistyi globaalisti monissa yrityksissä. Organisaatioiden piti nopeasti sisäistää uusi työskentelytapa sekä uusi tapa viestiä yksikön tiimien kanssa. Etätyöskentelyn käsitteellä tarkoitetaan työn muotoa, jossa työntekijä voi työskennellä organisaation fyysisten tilojen ulkopuolella hyödyntäen viestintäteknologiaa (Blomqvist, Jämsen & Sivunen 2022, 2). Etätyöskentelyssä henkilö voi määrittellä itse työpisteensä sijainnin, kunhan tämän saa kiinni työtuntien sisällä esimerkiksi sähköisillä viestintäkanavilla. Tämä on avartanut työntekijöiden vapautta, kun työt eivät ole enää sidottu konttorin sisälle ja työajan voi määrittellä enemmän itse.

Etätyöskentely ja etäviestintä ovat avanneet monta mahdollisuutta organisaation työntekijöille, mutta se voi aiheuttaa myös viestinnällisiä haasteita. Blomqvist ym. kartoittivat tutkimuksen etätyöskentelystä vuonna 2020. Tutkimuksen kohteena toimivat Suomen julkisen sektorin työntekijät. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia työntekijöiden käsityksiä etätyöskentelystä ja sen vaikutuksista vuoden 2020 pandemian aikana. Tutkimuksen tuloksien mukaan etätyöskentely vähensi ihmishuhdeviestinnän määrää organisaatioissa ja vaikeutti yhteydenpitoa kollegoihin. Erityisesti lounas- ja kahvitaukojen puuttuminen sekä puuttuvat käytäväkeskustelut vähensivät huumorin määrää ja jopa nostivat työntekijöiden kynnyksiä olla yhteydessä oman tiiminsä kanssa. (Blomqvist ym. 2022, 4.) Tulosten mukaan tämä lisäsi yksinäisyyden tunnetta työntekijöiden keskuudessa ja lisäsi työntekijöiden eristäytymistä muista tiimin jäsenistä. Myös viestintä eri tiimien välillä vaikeutui vastaajien keskuudessa. Etätyöskentely haastoi vastaajia viestimään organisaation eri tiimien ja yksiköiden välillä. Vaikka etätyöskentely ja sen mukana tullut etäviestintä haastoi tutkimuksen organisaatioita, etätyöskentely tarjosi myös uusia mahdollisuuksia työntekijöille. Henkilöt, jotka kuvailivat itseään enemmän introverteiksi ja kokivat ihmishuhdeviestinnän kuormittavaksi, kokivat etätyöskentelyn ja etäviestinnän mahdollisuudeksi hallita paremmin viestinnän määrää työpäivien aikana. Myös ne työntekijät, jotka työskentelivät etänä jo ennen pandemian alkua, kokivat etäviestinnän ja viestintäteknologian tarjoavan tasapuolisemman mahdollisuuden viestintään kaikkien tiimiläisten kanssa verrattuna aikaan ennen pandemiaa. (Blomqvist 2022, 5.) Suurin osa tutkimuksen positiivisista kokemuksista etäviestintään liittyivät mahdollisuuksiin, jotka tarjoutuivat viestintäteknologian avulla.

### 3 Esihenkilö johtajana ja viestijänä

Organisaatioissa esihenkilöillä on johtajan rooli, jossa he tukevat ja ohjaavat tiimien jäseniä. Monet asiantuntijat ja tutkijat ovat määritelleet johtajuutta omilla tulkinnoillaan ja pääpainoillaan. Johtajuuteen kuuluu monitasoisia vastuita. Esihenkilöt ovat esimerkiksi vastuussa oman tiiminsä ja organisaation johdon välisestä viestinnästä. Viestintä sisältyy eri johtajien työnkuvaan ja johtajuuden voi määritellä toiminnaksi, jonka perusta on viestinnässä (Hackman ja Johnson 2013, 21). Johtajuus on myös työntekijöiden kannustamista toimimaan sovittuja ja sellaisia tavoitteita kohti, jotka edustavat sekä johtajien että alaisten arvoja ja motiiveja (Charteris-Black 2006, 5).

Tässä luvussa esitellään johtamisviestinnän määritelmä, esihenkilön viestinnän roolit ja tehtävät, viestinnän johtamisteorioita sekä määritellään etäjohtaminen organisaatioissa. Tietoperustan keskeisiä käsitteet ovat johtamisviestintä, johtajuusviestinnän teoria, polkutavoiteteoria ja johtamisen kimpputeoria. Tämän luvun tavoitteena on se, että lukijalla on selkeä käsitys mitä johtamisviestintä on, mikä on sen merkitys tiimien johtamisessa ja miten eri johtamistavat vaikuttavat esihenkilöiden viestintätapoihin.

#### 3.1 Johtamisviestintä

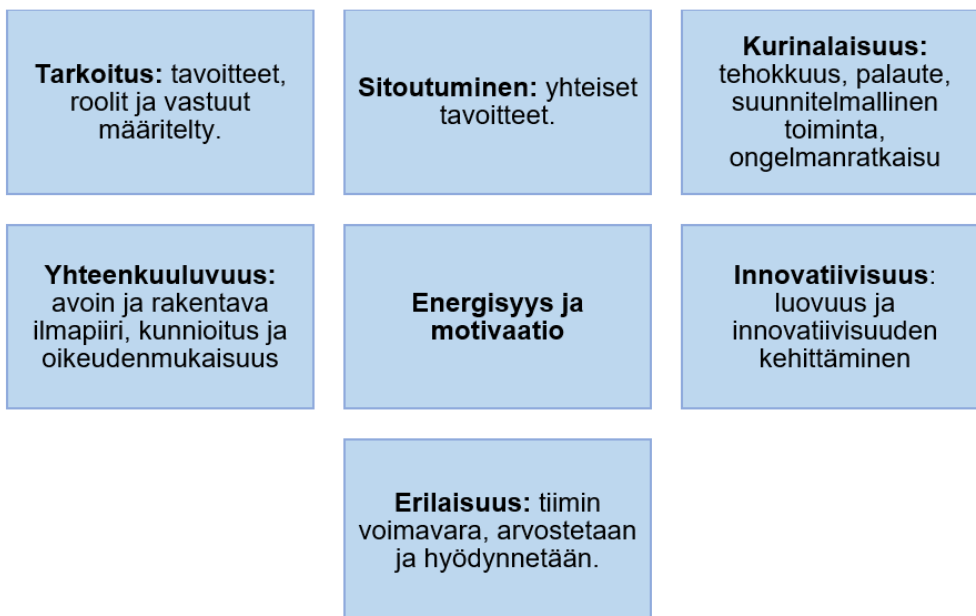
Johtamisviestintä ja se miten esihenkilöt viestivät tiimeilleen on aihe, joka tarvitsee lisää tieteellistä tutkimusta eri aloilta ja organisaatioista. Monet organisaatiot hyötyisivät tutkimusten tuloksista rakentaessaan eteenpäin sekä johtamis- että viestintästrategioitaan. Johtamisviestinnän tutkimista vaikeuttaa viestinnän subjektiivisuus ja vaikea tulkitseminen. Jokainen tulkitsee viestintää eri tavalla ja siihen vaikuttaa yksilön omat kokemukset, arvot, asenteet ja itsetunto. Esimerkiksi joillekin työntekijöille esihenkilön kommentit voivat välittyä aggressiivisena tai käskytyksenä, kun taas toisille sama viesti voi välittyä johdonmukaisuutena ja asiakeskeisenä johtamisena.

Viestinnän johtaminen tulee olla strategista, jotta se tukisi tiimien ja koko organisaation tavoitteiden toteutumista sekä tiimien tehokasta työskentelyä. Johtamisviestinnän tavoitteena on, että kaikki informaatio kulkee organisaation sisällä vapaasti ilman viestinnän katkoja kaikkien yksiköiden välillä. Johtamisviestintä on hyödyllinen työkalu organisaatioille, joiden tavoitteena on rakentaa organisaation toiminta- ja johtamiskulttuuria. Vasta johtamisviestintä tekee organisaation strategian näkyväksi ja helpommin ymmärrettäväksi henkilöstölle ja sidosryhmille. (Marjamäki ja Vuorio 2021, 43.)

Johtajuusviestinnän teorian mukaan johtamisviestintä on vuorovaikutteinen prosessi, jossa esihenkilöt tarkoituksellisesti vaikuttavat alaisiinsa hyödyntäen erilaisia sanallisia strategioita ja ei-kielellisiä metodeja (Charteris-Black 2006, 26). Teorian mukaan ensisijainen sanallinen strategia johtamistyylissä on metaforien luominen, jotka välittävät visioita ja arvoja sekä luovat vaikutelman

johtajan legitiimiydestä. Johtajat pystyvät myös täyttämään paremmin alaistensa tiedostamattomat toiveet ja tarpeet hyödyntämällä viestinnässään metaforia ja symboleita (Charteris-Black 2006, 20–28). Teorian mukaan metaforat tarjoavat kanavan työntekijöille päästä esihenkilönsä maailmaan, ymmärtää ja samaistua heihin. Esimerkiksi esihenkilö voi jakaa omasta elämästään henkilökohtaisemman kokemuksen metaforana tiimilleen, jossa hän on selviytynyt vaikeasta vastoinkäymisestä. Metaforan avulla esihenkilö voi luoda syvempää yhteyttä omaan tiimiinsä sekä luoda itsestään samaistuttavan ihmisen. Yhdessä metaforat ja symbolit luovat myyttejä, joiden tarinallisuus tarjoaa selityksen kaikille asioille, joille selitykset ovat välttämättömiä. Teorian mukaan myyttien tehtävänä on selittää tuntematonta ja poistaa epävarmuutta tiimien sisällä.

Metaforien ja myyttien hyödyntämisen lisäksi johtamisviestintään linkittyy myös tarinoiden kerronta. Tarinankerronnan kautta eritasoiset johtajat voivat rakentaa vahvoja suhteita, luoda yhteyksiä muihin ihmisiin ja vahvistaa yhdenkuuluvuuden tunnetta tiiminsä sisällä (Hackman & Johnson 2013, 24). Jos viestintä pysyy pelkästään pinnallisena ohjeistuksena ja asiakeskeisenä, tiimin jäsenet voivat kokea esihenkilön ja heidän välisensä suhteen hyvin etäiseksi. Tarinat heijastavat tiimille johtajan arvoja, inspiroivat ja kuvaavat asianmukaista käyttäytymistä. Tiimin motivoimiseen ei tarvita aina palkintoja tai korumaisia iskulauseita vaan tarina, joka inspiroi ja herättää työntekijän sisäisen palon.



Kuva 3. Tiimijohtamisen kulmakivet (mukaillen Sydänmaanlakka 2012, luku 3)

Kuvassa 3 on kuvattu esimerkki tiimijohtamisen kulmakivistä, joita esihenkilöt voivat hyödyntää johtamistehtävissään. Kuvasta voidaan havainnoida, että tiimijohtamisen kulmakivet ovat tiimin tarkoitus, jäsenten sitoutuminen, kurinalaisuus, kokemus yhteenkuuluvuudesta, energisyys ja motivaatio,

innovatiivisuus sekä tiimiläisten erilaisuus. Kulmakivien avulla voidaan huomata myös, kuinka laajoja tiimijohtajan vastuut ovat ja kuinka monta asiaa esihenkilöiden tulee muistaa sisällyttää johtamismetodeihinsa. Kun tiimit ovat rakennettu oikeilla työntekijöillä ja oikealla osaamisella, tiimin työn tehokkuus kasvaa. Tehokkaan tiimin piirteitä ovat esimerkiksi: tiimissä on noin 5–20 jäsentä, jäsenillä on yhteinen tavoite ja toimintatapa ja jäsenien osaaminen täydentää toisiaan. (Sydänmaalakka 2012, luku 3.) Jäsenten yhteenkuuluvuuden tunne on myös tärkeää tiimin tehokkuuden tehostamiseen. Esihenkilöt voivat löytää juuri oikeat henkilöt tiimien jäseniksi, jotka tehostavat toinen toistensa työpanosta muun muassa onnistuneen rekrytoinnin ja perehdytysprosessien avulla.

Tutkijoita on myös kiinnostanut erilaiset viestinnät, johtamistyyli ja miten ne vaikuttavat toisiinsa. Baker-Piper, Oostenveld ja de Vriesin tutkimus (2010) tutki johtajien viestintätyylien suhteita erilaisiin johtamistapoihin ja miten ne vaikuttivat johtamisen tuloksiin. Tutkimus suoritettiin Alankomaissa opetus-, kulttuuri- ja tiedeministeriön työntekijälle. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että johtajat, joilla oli käytössään karismaattinen tai ihmislähtöinen johtamistyyli, olivat kommunikoivampia alaistensa kanssa verrattuna johtajiin, jotka johtivat tehtäväkeskeisellä metodilla. Tutkimuksen tuloksista saatiin selville, että tehtäväkeskeinen johtajuus oli huomattavasti vähiten kommunikoiva johtamistyyli. Viestintätyyli vaikuttivat vahvasti viestityn tiedon jakautumiseen, työntekijöiden kokeemukseen johtajan suorituskyvystä, alaisten tyytyväisyyteen esihenkilöönä sekä työntekijän sitoutumiseen omaan tiimiinsä. Tutkimuksessa havainnoitiin, että johtajien eri viestintätyleihin vaikutti se, millaiset johtamismetodit heillä oli käytössään. Ihmislähtöisten johtajien viestintätyleissä nousi esiin tukeen perustuva viestintä ja verbaaliseen aggressiivisuuden puuttuminen. Sitä vastoin karismaattisille johtajille oli ominaista varma, argumentatiivinen, tarkka ja verbaalisesti ei-aggressiivinen viestintätyyli. (Baker-Piper, Oostenveld & de Vries 2010.)

### **3.2 Esihenkilön viestinnälliset roolit ja tehtävät**

Esihenkilöiden työnkuvan yksi tärkeimmistä vastuista on viestintä oman tiiminsä kanssa. Tiimijohtamista tapahtuu päivittäin, mutta vasta viestinnän syntyessä johtajan ja tiimin välillä johtamisesta tulee näkyvää (Marjamäki ja Vuorio 2021, 43). Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että esihenkilöiden ja tiimin sekä esihenkilöiden ja ylemmän johdon välinen viestintä on mahdollisimman sujuvaa. Viestinnän ollessa tärkeä tiimijohtamisen resurssi, tiimijohtajien on hyvä varmistaa, että heillä on tarpeeksi aikaa viestinnälle työpäivien aikana. Esihenkilöiden monista työnkuvista suurin osa ajasta kuluu viestien ja viestinnän muotoiluun, jotka välitetään tiimien eri sidosryhmille (Hackman & Johnson 2013, 21).

Organisaatiot koostuvat yksiköistä, joiden työntekijät ovat jakautuneet omiin tiimeihinsä oman erikoistumisalansa ja työtehtävän mukaan. Tiimi on määritelty joukoksi ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä mitattavien tavoitteiden saavuttamiseksi (Sydänmaalakka 2012, luku 3). Hyvin

rakennetuissa tiimeissä jäsenillä on usein toisiaan täydentävää osaamista, jotka tukevat tiimien toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Kaikkien tiimin jäsenten ei tarvitse olla asiantuntijoita samoista asioista, vaan jokainen pääsee tuomaan omaa uniikkia osaamistaan tiimin käyttöön. Tiimien sisällä vallitsee myös yhteinen kulttuuri ja yhteiset toimintatavat, joita kehittyy jäsenten yhteistyön lomassa. (Sydänmaanlakka 2012, luku 3.) Työympäristöissä tiimit perustetaan yleensä jotakin tiettyä tarkoitusta tai tavoitetta varten. Tiimit voidaan erotella toisistaan näiden tavoitteiden ja tarkoituksen mukaan. Ongelmanratkaisutiimit koostuvat 5–12 jäsenestä ja tiimi kokoontuu nimensä mukaan ratkaisemaan jotakin ongelmaa, esimerkiksi tapoja parantaa laatua, tehokkuutta tai työympäristöä. Itseohjautuvatiimit toimivat 5–10 jäsenen tiimeissä toteuttaen ratkaisuja itsenäisesti ilman nimettyä tiimijohtajaa. Virtuaalitiimit hyödyntävät teknologiaa yhdistääkseen hajallaan olevat jäsenet yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Judge & Robinson 2022, 184–185.)

Esihenkilöiden työhön sisältyy monia viestinnällisiä vastuita ja tehtäviä. He esimerkiksi tarkkailevat organisaation toimintaa ja tuovat tätä toimintaa oman tiiminsä. He varmistavat, että tiimi työskentelee organisaatiossa sovittujen käytänteiden mukaan ja päivittää ne tiimilleen, jos organisaatiotapahtuu muutoksia. Esihenkilöiden viestinnällisiin vastuisiin kuuluu muun muassa avoin viestintä tiimiään kohtaan sekä palautteen antaminen. Esihenkilöiden avoimella viestinnällä on suuri merkitys tiimin toimintaan, sillä se lisää tiimin jäsenten sitoutumista organisaatioon ja omaan tiimiin sekä tehostaa alaisten työmotivaatiota. Tiimin jäsenten työmotivaation lisääntyminen tukee työn tuottavuutta ja sitä kautta henkilöstön pysyvyyttä omassa työorganisaatiossaan. Sujuva vuorovaikutus ja viestintä linkittyvät tiiviisti myös esihenkilöiden antamaan palautteeseen. Lukuisat työelämää käsittelevät tutkimukset ovat nostaneet esille sen, että suomalaisen johtamisen yksi heikoista kohdista on johtajien antaman palautteen vähäinen määrä. Tutkimusten mukaan tiimit kaipaavat esihenkilöiltään ja johtajiltaan entistä enemmän palautetta toiminnastaan sekä tiimi- että yksilötaasoilla. (Kauhanen 2018, 45.)

Tiimijohtamisessa esihenkilöt joutuvat myös hyödyntämään erilaisia johtamis- ja viestintämetodeja. Tiimijohtamisen tulee olla tehokasta, jotta tiimit saavuttaisivat niille asetetut tavoitteet ja tiimien työskentely olisi tehokasta. Tiimijohtajana esihenkilö johtaa yksilöitä, joilla on erilaiset käyttäytymis- ja työtavat. Esihenkilön on helpompi tukea tiimiään, kun hän tuntee tiimiläisensä henkilökohtaisesti ja heille on muodostunut luottamusta toinen toistaan kohtaan. Esihenkilön johtamisen menestyksen yksi edellytyksistä on kykyä reflektoida sekä havainnoida, miten erilaiset alaiset toimivat ja työskentelevät tiimien sisällä. (Jabe 2017, 139.) Esihenkilö voi havainnoida tiiminsä toimintatapoja esimerkiksi tarkkailemalla ja olemalla aktiivisesti läsnä tiimin projekteissa. Esihenkilöiden rooleissa korostuvat myös tietyt taidot, joita ilman on haastavaa johtaa tiimejä asetettuja tavoitteita kohti. Strategia- ja johtamisviestintään vaaditaan esimerkiksi vahvoja vuorovaikutustaitoja, kykyä

kuulostella tiimin sisäistä tunnelmaa, kykyä motivoida, antaa palautetta sekä ylläpitää tuloksellista työtasoa viestinnän keinoja hyödyntäen (Juholin 2010, luku 10).

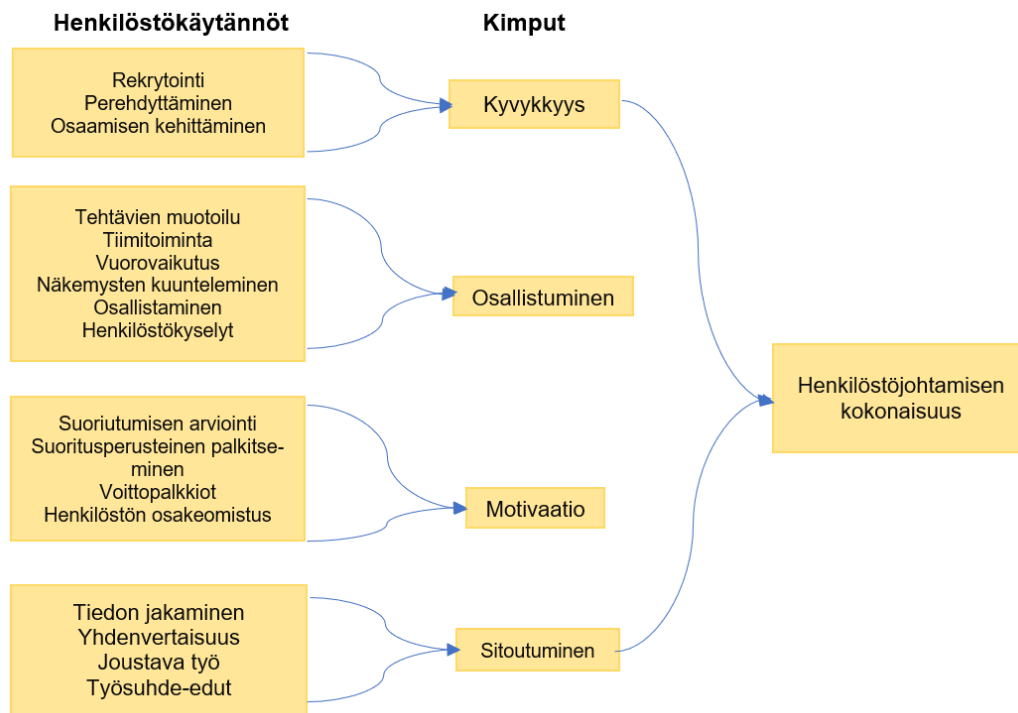
### 3.3 Viestinnän johtamisteoriat

Suomen työorganisaatiot ovat kokeneet vuosikymmenten aikana suuria muutoksia esimerkiksi johtamismetodeissa ja tyyliissä. Suomessa on nähty paljon muutosta esimerkiksi johtamisopeissa, joiden vaikutuksia voi vieläkin nähdä tiimien toiminnassa. Esimerkiksi 1930-luvulla johdon koulutukseen lisätty ihmissuhdekoulukunnan johtamisoppi näkyy edelleen moderneissa yrityksissä ja työkuultuureissa. Ihmissuhdekoulukunnan johtamisopin tavoitteena oli aikanaan esimerkiksi tuottavuuden lisääminen sekä tiimien yhteistyön tehostaminen. Työntekijöitä rohkaistiin myös parempaan vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön kollegoiden ja johtajien kanssa. Erityisesti johtajan tehtävissä painotettiin seuraavia tärkeäksi koettuja asioita: tehostaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta työpaikoilla sekä tasapainottaa työntekijöiden suhteita. Opissa työntekijöiden motivoimiseen ei käytetty ainoastaan palkkaa, vaan myös hyvälaatuisia työsuhteita ja työssä onnistumisista saatua tunnustusta. (Harisalo 2021, luku 3.5.) Ihmissuhdekoulukunnan johtamisoppeja ja variaatioita voi nähdä monien esihenkilöiden johtamismetodeissa vielä tänä päivänä.

Esihenkilöt voivat varmistaa tiimensä tehokkaan työskentelyn ja tuloksen erilaisten johtamismetodien avulla. Polkutavoiteteorian mukaan tiimin jäsenet ovat motivoituneempia olemaan tuotteliaita silloin, kun he uskovat, että tehtävästä suoriutuminen johtaa johonkin tiettyyn arvokkaaseen tavoitteeseen. Tiimin esihenkilön tulee viestiä tiimilleen selkeästi, mitä heiltä odotetaan ja mitä palkkioita he saavat suoriuduttuaan vastuistaan onnistuneesti. (Hackman & Johnson 2013, 82.) Tutkijoilla on monia käsityksiä siitä, mikä johtamisviestinnän keino tukee parhaiten tehokasta johtamista. Demokraattista johtamisviestinnän metodia on pidetty yhtenä tehokkaimpana johtamismetodina. Metodissa olennaista on johtajan alaisten lisääntynyt tuottavuus, tyytyväisyys sekä oma-aloitteinen ja aktiivinen osallistuminen eri tehtäviin. (Hackman & Johnson 2013, 46.) Koska johtamistyyli on demokraattinen, kaikkia tiimin jäseniä kuunnellaan ja jokaisen ääni otetaan huomioon. Kaikkien tiimin jäsenten kuulemisessa on paljon hyviä puolia, mutta se voi johtaa johdon juuttumiseen pitkien keskusteluiden ja strategioiden väliin.

Tiimijohtajien yksi tavoitteista on johtaa tiimiään toimimaan yhdessä ja mahdollisimman tehokkaasti. Jotta tiimien tuottama tulos olisi tehokasta, tulee esihenkilön johtamisen oltava myös tehokasta. Esihenkilöiden johtajuuden tehokkuuteen vaikuttaa esimerkiksi esihenkilön oma halukkuus kehittää tehokkaita viestintätapoja itselleen sekä halukkuus olla vuorovaikutuksessa muiden johtajien ja tiimin jäsenten kanssa (Hackman & Johnson 2013, 22). Jos esihenkilö ei kommunikoi omalle tiimilleen esimerkiksi työn tavoitteista, aikatauluista tai anna palautetta projektin aikana, tiimin on erittäin vaikea saavuttaa minkäänlaisia tavoitteita tai päästä haluttuun lopputulokseen. Esihenkilön

tehtävänannon ja projektin päättymisen välissä tulisi tapahtua aktiivista viestintää tiimin esihenkilön ja tiimin jäsenten välillä, jotta valmis projekti vastaisi haluttua lopputulosta ja tavoitteita. Organisaatioiden henkilöstökäytänteillä voidaan vaikuttaa myös esihenkilöiden tiimijohtamisen tehokkuuteen. Teorian mukaan tiimijohtamisen tehokkuuteen vaikuttaa se, kuinka hyvin yrityksessä osataan hyödyntää henkilöstökäytäntöjä ja niiden työkaluja organisaation eri tarpeisiin. (Viitala 2021, luku 1.)



Kuva 4. Kimpputeoria (mukaillen Viitala 2021, luku 1)

Kuvassa 4 on hahmoteltu yksi kimpputeorian mukainen jäsenyys organisaation eri henkilöstökäytänteistä. Kuvasta voidaan havainnoida, että henkilöstökäytänteet voidaan jäsentää kyvykkyiden, osallistumisen, motivaation ja sitoutumisen kimppuihin, joissa kaikissa on omat henkilöstökäytänteensä. Kyvykkyyskimpun henkilöstökäytänteet perustuvat henkilöstön osaamiseen ja siihen sisältyy esimerkiksi uuden työvoiman rekrytointi ja perehdyttäminen sekä henkilöstön kouluttaminen. Osallistumiskimpun henkilöstökäytänteisiin sisältyy työntekijöiden tiimitoiminta ja yhteistyö, esimerkiksi tiimin jäsenten osallistaminen, vuorovaikutus ja eri näkemysten kuunteleminen. Motivaatiokimpun henkilöstökäytänteisiin kuuluu henkilöstön erilaiset palkitsemiskäytänteet esimerkiksi suoritusten tai voittojen perusteella. Sitoutumiskimpun henkilöstökäytänteisiin kuuluu henkilöstön erilainen sitouttaminen organisaatioon, esimerkiksi joustava työnkuva ja työsuhde-edut (Viitala 2021, luku 1). Kaikki nämä kimput ja niiden käytänteet voivat tehostaa yksittäisten esihenkilöiden johtamisen tehokkuutta.



### 3.4 Etätiimien johtaminen

Nykypäivänä etätyöskentely on monien tiimien osalta uusi normaali työrakenne. Etäviestinnän taivoin etäjohtamisessa esihenkilöiltä odotetaan vanhojen johtamismetodien hyödyntämistä uuden työmallin sisällä. Henkilöstön työskennellessä missä itse haluavat, tiimit ovat hajaantuneet useampaan sijaintiin, mikä haastaa johtajien roolia ja tehtäviä uudella tavalla. Etäjohtamisessa korostuu erityisesti luottamus tiimin ja esihenkilön välillä. Molemminpuoliseen luottamukseen yhdistyy jäsenten sitoutuminen, toiminnan tehostuminen ja vastuiden tasainen jakautuminen tiimin jäsenten kesken. Tiimien ennakoitavat ja järjestelmälliset viestintätavat helpottavat hajautuneiden tiimien luottamuksen sekä yhteisöllisyyden ylläpidossa. (Mikkonen 2022.) Etätyöskentelyn seurauksena yksiköiden sisälle muodostuu myös erilaisia virtuaalitiimejä, jotka ovat tiimijohtajien vastuulla. Virtuaalitiimit ovat ihmisryhmiä, jotka työskentelevät eri sijainneista eri aikaisesti yhteisiä tavoitteita kohti (Sydänmaanlakka 2012, luku 4). Virtuaalitiimien piirteisiin kuuluu myös se, että pääviestintäkanavina toimivat sähköiset viestintätyökalut. Näitä voivat olla esimerkiksi erilaiset chatti- ja videoalustat, kuten Microsoft Teams ja Google Chat.

Etätyöskentelyn yleistyessä organisaatioissa on huomattu, että virtuaalitiimejä tulee johtaa eri johtamismetodeja hyödyntäen, sillä virtuaalitiimien jäsenet eivät välttämättä viesti keskenään samalla tavalla kuin kasvotusten työskentelevät tiimit. Viestintä virtuaalitiimeissä on myös erilaista, sillä virtuaaliympäristöissä viestinnän osapuolten on vaikeampi tulkita toistensa sosiaalisia vihjeitä. Virtuaalitiimien johtajien on myös hyvä tiedostaa, että virtuaalitiimien jäsenet voivat olla vähemmän oma-aloitteisia jakamaan tietoja tiimin ja johtajan välillä. (Judge & Robbins 2022, 186.) Esihenkilöiden on hyvä pitää mielessään eri johtamisviestinnän menetelmät ja menetelmät johtaessaan virtuaalitiimejä. Erityisesti läsnäolo ja näkyvyys säännöllisten palaverien kautta, aktiivinen tiedon jakaminen ja tiimin kannustaminen kommunikoimaan keskenään ovat tärkeitä metodeja. Lisäksi selkeä asioiden kommunikoiminen ja toistaminen sekä tavoitteellinen johtaminen selkeiden tavoite-, seuranta- ja palauteprosessien avulla tukevat johtajia virtuaalitiimien johtamisessa (Sydänmaanlakka, luku 4). Etäjohtamisen onnistumisen edellytyksenä esihenkilöiltä vaaditaan tiettyjä taitoja etäjohtamisen tueksi, esimerkiksi vahvoja ihmisten johtamistaitoja sekä kykyä hyödyntää kaikenlaista viestintäteknologiaa tiimiviestinnässä (Mikkonen 2022).

Etätyöskentely on luonut tiimeille ja sen jäsenille ajallisesti ja sijainnillisesti joustavan työkuvan, mikä aiemmin ei ole ollut organisaatioissa mahdollista. Hajautuneiden tiimien etäjohtaminen on luonut uusia haasteita, joita tiimijohtajat joutuvat kohtaamaan uuden työskentelymallin yleistyessä. Etäjohtamiseen luo haasteita esimerkiksi se, että tiimin jäsenten vuorovaikutuksessa tapahtuvat konfliktit ja ongelmat voivat jäädä helpommin esihenkilöiltä huomioimatta (Mikkonen 2022). Aiemmin tiimijohtajien on ollut helpompi havaita näitä ongelmia, kun koko tiimi työskenteli samoissa

tiloissa päivittäin ja esihenkilöiden oli mahdollista todistaa ja havaita itse ongelmien syntymistä. Konfliktien havaitsemista hankaloittaa myös se, että tiimiläisiltä voi jäädä helpommin asioita kertomatta, kun viestintävälineinä ovat sähköiset työkalut.

## 4 Tutkimusote ja tutkimuksen tausta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa toimeksiantoyritykselle selkeä käsitys yksikön esihenkilöiden viestinnästä ja sen mahdollisista vaikutuksista heidän tiimijohtamiseensa. Ensimmäiseksi tuli selvittää esihenkilöiden ja heidän työntekijöidensä kokemuksia ja mielipiteitä aiheesta. Opinnäytetyön päätavoitteena on myös selvittää, onko esihenkilöiden viestinnässä puutteita ja miten se korreloi tiimin johtamisen laatuun tai vaikuttaako lainkaan. Tutkimuksen avulla toimeksiantoyritys pystyy kehittämään esihenkilötason viestintää ja vahvistamaan jo toimivia käytäntöjä.

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusote ja miten tutkimus toteutettiin. Luvussa avataan tarkemmin mixed method tutkimuksen kuuluvat kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote, joita hyödynnettiin opinnäytetyössä. Tavoitteena on luoda lukijalle selkeä kuva tutkimuksessa hyödynnetyistä tutkimusmenetelmistä ja miten kyseisiä menetelmiä käyttämällä päädyttiin tutkimuksen tuloksiin.

### 4.1 Tutkimusotteen kuvaus

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi valikoitui mixed method tiedonkeruumenetelmä, jossa hyödynnetään sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Tämä tiedonkeruumenetelmä valittiin, koska tavoitteena oli huomioida sekä esihenkilöiden että heidän alaiensa näkökulmia, jotta kerätty data olisi mahdollisimman realistista. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla esihenkilöiden ja työntekijöiden sosiaalisia ympäristöjä tutkittiin heidän omasta näkökulmastaan ja määrällisen tutkimusmenetelmän avulla kuvattiin ja vertailtiin työntekijöitä koskevia kokemuksia toisiinsa (Vilkkä 2021, luku 1.1). Tutkimuksen datan keruu alkoi marraskuussa 2022 esihenkilöhaastatteluilta ja jatkui keväällä työntekijäkyselyillä toukokuun 2023 loppupuolelle, jolloin viimeiset vastaukset vastaanotettiin. Tutkimuksen kohderyhmänä toimi toimeksiantoyrityksen yhden yksikön esihenkilöt ja työntekijät. Kohderyhmäksi valikoitui kyseiset työntekijät, koska heiltä sain vastaukset tutkimuksen tutkimusongelmiin ja tavoitteisiini kuului tarjota yksikölle dataa, jota hyödynnetään yksikön kehittämisessä.

Esihenkilöhaastattelut valikoituivat tutkimuksen kvalitatiiviseksi tutkimusotteeksi. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilöt toteuttavat ja kokevat heidän tiiminsä viestinnän tilanteen ja miten he itse arvioivat omaa viestintäänsä eri tehtävissä. Tavoitteena oli myös selvittää mahdollisia viestinnän kehityskohteita esihenkilöiden ja tiimien toimintatavoissa. Esihenkilöhaastatteluihin osallistuneet esihenkilöt nimettiin tutkimuksen tuloksia varten esihenkilöiksi A-H.

Tutkimuksen kvantitatiiviseksi tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui kyselylomake, joka kohdistettiin toimeksiantoyrityksen yksikön työntekijöille. Kysely kohdistettiin työntekijöille, jotka työskentelevät

tiimeissä ja joille oli yksiköstä nimetty esihenkilö. Työntekijäkyselyssä oli sekä määrällisiä kysymyksiä, joissa vastaajat arvioivat väittämiä asteikolla 1–5 sekä laadullisia kysymyksiä, joissa vastaaja pystyi omin sanoin kirjoittamaan kokemuksensa avoimiin vastauskenttiin. Kyselylomakkeen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä esihenkilöiden viestinnästä, ja johtamismetodeista sekä miten ne vaikuttavat työntekijöiden työssä viihtymiseen, koettuun tukeen ja työskentelymotivaatioon.

Suoritin tutkimuksen toimeksiantoyrityksessä opintoihini pakollisen työharjoittelujakson, minkä vuoksi tutkimuksen aiheen keskittäminen yksikköön ja sen työntekijöihin tuntui luontevalta. Tutkimuksen tarpeesta keskusteltiin yhdessä yksikön johtajan kanssa ensimmäisen kerran syksyllä 2022. Opinnäytetyön suunnittelutyö alkoi sen jälkeen, kun toimeksiannosta oli sovittu yksikön johtajan kanssa ja yksikön tarpeista saatiin rajattua tutkimuksen aihe. Yksikön johtaja kuvaili, millaisia kehittämisen tarpeita yksiköllä oli ja joihin vaaditaan enemmän tietoa ja perehtymistä. Tutkimukseen haluttiin valita aihe, jossa yksikkö pääsisi kehittämään viestintää ja näkemään, oliko yksiköllä siinä parannettavaa. Yhdessä yksikön johtajan kanssa aihe rajattiin esihenkilöiden viestintään ja miten se vaikuttaa heidän oman tiiminsä johtamiseen. Kun sain tietää yksikön tarpeet tutkimukselle, lähdin suunnittelemaan tutkimuksen pää- ja osatavoitteita, tietoperustan rajausta sekä asiantuntiahaastatteluiden kysymyksiä. Esihenkilöhaastattelut toteutettiin marras – joulukuu 2022 välisenä aikana, ja näiden vastausten pohjalta muotoiltiin työntekijöiden kyselylomakkeen kysymykset. Kysely valmistui maaliskuussa 2023, minkä jälkeen se lähetettiin kohdeyksikön työntekijöille huhtikuun aikana.

Toimeksiantoyrityksessä ei ollut aikaisemmin tutkittu esihenkilöiden viestintää ja sen vaikutuksia johtamiseen ja muuhun tiimien toimintaan. Yksikössä oli käytössään tietyt viestintäkanavat lähi- ja kaukoviestintää varten, joita kaikki noudattivat. Työorganisaatiossa vallitsi oma viestintäkulttuurinsa, joka oli ajan myötä muovautunut osaksi talon toimintaa. Yksikkö oli hyödyntänyt kerran kaudessa työntekijäkyselyitä selvittääkseen työntekijöiden viihtyvyyttä, mutta tämän tutkimuksen aiheita ei kyselyissä ollut kartoitettu.

Kohdeyksikölle oli tärkeää saada tutkimuksesta sellaisia tuloksia, joita se voisi hyödyntää kehittäessään yksikön esihenkilöiden ja tiimien välistä viestintäkulttuuria. Yksikössä työskentelee vaihdellen hieman yli 100 työntekijää, mikä lisää viestinnän onnistumisen tärkeyttä. Suurien tiimien kanssa esihenkilöiden viestintään voi jäädä puutteita ja juuri sitä tämän tutkimuksen oli tarkoitus selvittää.

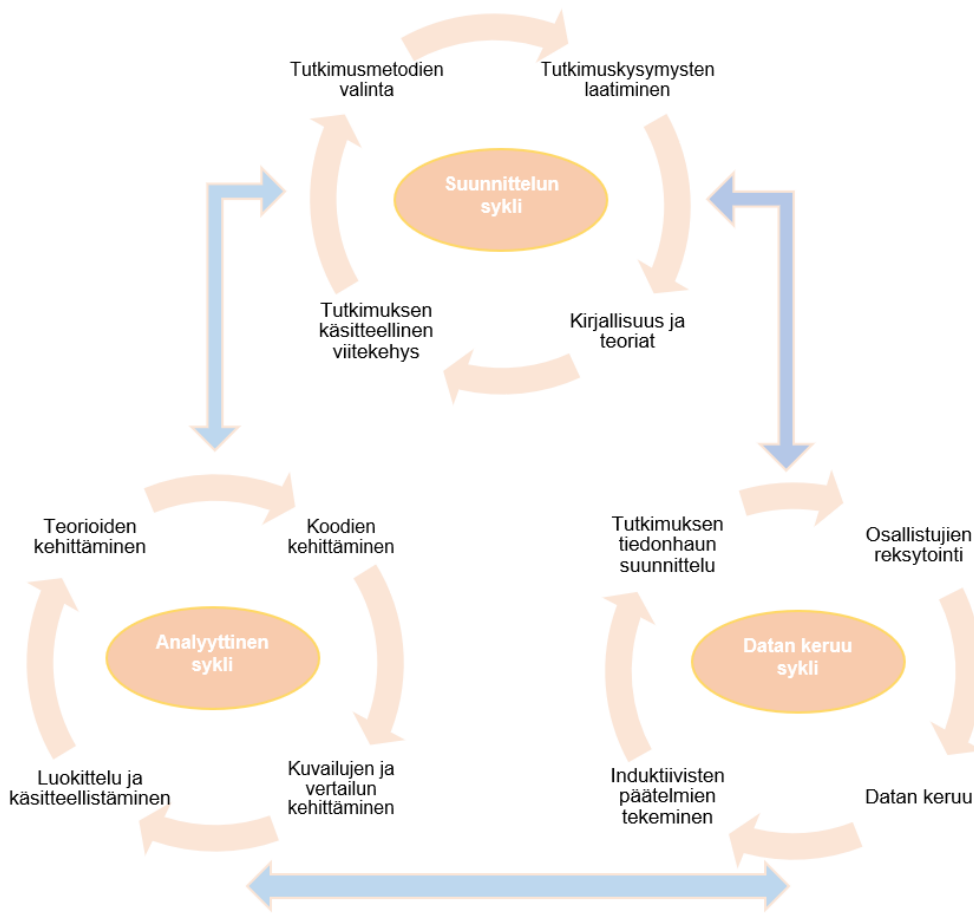
## **4.2 Tutkimusotteiden toteutus**

Ensimmäinen askel kohti tutkimuksen päätavoitetta oli aloittaa osatavoitteista. Hyödyntämällä datan keruussa sekä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä tarkoituksena oli, että

metodit täydentävät toisiaan ja tutkimukseen kerättyä dataa. Molemmissa menetelmissä hyödynnettiin samaa suunnittelusykliä, mutta erot menetelmissä syntyivät tutkimustavoitteiden ja kysymyksien muotoilussa sekä menetelmien valinnassa (Bailey ym. 2020, 43). Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisesta menetelmästä siirryttiin kvantitatiiviseen menetelmään. Tämä toteutui niin, että tutkimuksen datan keruu aloitettiin esihenkilöiden haastatteluista, joista jatkettiin kohdeyksikölle suunnattuun kyselylomakkeeseen. Usein kun siirto tutkimusmenetelmien välillä tapahtuu kvalitatiivisista menetelmistä kvantitatiivisiin menetelmiin, analysoidaan ensin kvalitatiivinen data ja näiden tulosten perusteella muokataan kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen. (Bailey ym. 2020, 45.) Tämä järjestys toteutui myös tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen datan keruu aloitettiin esihenkilöhaastatteluilla, joissa keskityttiin selvittämään esihenkilöiden viestinnän tapoja ja tottumuksia. Haastattelut aikataulutettiin esihenkilöille sopivimmalla ajalla aikavälillä 14.11-9.12.2022 ja ne toteutettiin joko kasvotusten toimistolla tai etänä videohaastattelun muodossa. Haastatteluihin varattiin 15–20 minuuttia, mikä oli realistinen arvio tarvittavaan aikamäärään. Haastatteluiden aikana vastaukset nauhoitettiin nauhurilla ja litteroitiin muutaman päivän sisällä kirjallisen muotoon Word dokumentiksi. Aineiston analysointi aloitettiin pian haastatteluiden päätyttyä, jotta vastaukset olisivat vielä tuoreena muistissa ja niihin olisi helppo palata.

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla tutkija voi tarkastella asioita tutkittavien näkökulmasta ja havainnoida, mitä merkityksiä ja tulkintoja osallistujat antavat esimerkiksi käyttäytymiselle ja tapahtumille (Bailey, Henrik, Huttler 2020, 10). Kysymykset olivat muotoiltu niin, että ne noudattivat kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän piirteitä niin, että vastaajat saivat vapaasti kertoa omin sanoin kokemuksista ja mielipiteistään (Tilastokeskus.fi). Haastatteluihin laaditut kysymykset on jaettu tulevaisissa kappaleissa teemoittain alaotsikoihin: viestinnän tarpeet ja sisällöt, viestintäkanavat, viestinnän haasteet ja viestinnän kehityskohteet- ja tavat. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii myös ymmärtämään kontekstuaalisia vaikutuksia tutkimuskysymyksiin (Bailey ym. 2020, 10).



Kuva 5. Kvalitatiivisen tutkimuksen prosessit (mukaillen Bailey 2020, 88)

Kuvassa 5 on hahmoteltu esimerkki kvalitatiivisen tutkimuksen prosesseista kokonaisuudessaan. Prosessiin kuuluu suunnittelun sykli, datan keruu sykli ja analyytinen sykli, joissa kaikissa on omat yksittäiset työvaiheensa. Kvalitatiivinen tutkimusprosessi alkaa suunnittelun syklistä, josta edetään datan keruuseen ja analyyttiseen sykliin. Tässä tutkimuksessa kvalitatiivinen tutkimusprosessi eteni kuvan mukaisesti muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Tutkimuksen analyttisessä syklistä ei kehitetty koodeja tai tehty luokitteluja tai käsitteitä kerätystä datasta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen ensimmäinen vaihe on nimeltään suunnittelun sykli, jossa prosessit on jaettu laadullisten tutkimusmetodien valintaan, tutkimuskysymysten laatimiseen, kirjallisuuteen ja teoriaan tutustumiseen sekä tutkimuksen käsitteellisen viitekehysten laatimiseen. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan myös tutkimuksen tavoitteet. (Bailey ym. 2020, 27.) Toisessa vaiheessa on datan keruun sykli, jossa kuvataan tutkimuksen tiedonkeruun avaintehtäviä. Prosessin vaiheet ovat jaettu tiedonhaun suunnitteluun, osallistujien rekrytointiin, datan keruuseen ja induktiivisten päätelmien tekemiseen. Induktiiviset päätelmät ovat kvalitatiivisen tutkimuksen niin sanottu käännekohta, koska kyseinen vaihe tekee datan keruusta kvalitatiivista tiedonkeruuta kuvaavan kehäprosessin (Bailey ym. 2020, 89). Kvalitatiivisen tutkimuksen kolmas vaihe on analyytinen sykli, mikä sisältää

kvalitatiivisen analyysin ydintehtävät. Nämä ydintehtävät ovat koodien kehittäminen, kuvausten ja vertailujen kehittäminen, aiheen luokittelu ja käsitteellistäminen sekä teorian kehittäminen tutkimustulosten perusteella (Bailey ym. 2020, 203).

Verrattuna kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin, kvantitatiivisissa menetelmissä voidaan kvantifioida kerättyä aineistoa. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimuksen pääpaino on objektiivisuus ja siinä kerätään kvantitatiivisten muuttujien mittauksia tutkimuksen näytteistä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään tiedonkeruuseen jäseneltyjä menettelytapoja ja muodollisia välineitä. (Almeida, Faria & Queríos 2017, 2.) Kvantitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi simulatiot, erilaiset kyselyt, korrelaatiotutkimukset ja monimuuttuja-analyysit. Tämä tutkimus hyödynsi kyselylomaketta kvantitatiivisena tiedonkeruumenetelmänä. Tutkimuksessa päädyttiin hyödyntämään kyselylomaketta, koska kyselyiden avulla on mahdollista kerätä tutkimusdataa suoraan osallistujilta kysymysten avulla, jotka heijastavat kohderyhmän mielipiteitä, käsityksiä ja käyttäytymistä yksilöinä. (Almeida ym. 2017, 13.) Kyselylomakkeen kohdevastaajat olivat yksikön esihenkilöiden tiimien jäsenet.

Tutkimuksen kvantitatiivinen tiedonkeruumenetelmä oli sähköinen kyselylomake, joka oli kaikille yksikön työntekijöille vapaaehtoinen kysely. Työntekijäkyselyyn osallistui yhteensä 24 yksikön eritasoista työntekijää. Kysely lähetettiin kohdeyksikköön englanniksi, koska yksikköön kuului myös kansainvälisiä työntekijöitä ja kyselyn oli tarkoitus olla saavutettava kaikille halukkaille. Työntekijäkyselyn kysymykset ja vastaukset tulkittiin tutkimuksessa sen tuloksessa suomen kielellä. Kyselylomakkeeseen kehitetyt kysymykset pohjautuivat esihenkilöhaastattelussa saatuihin vastauksiin sekä tutkimuskysymyksiin, joihin opinnäytetyössä on tavoitteena saada vastauksia. Kyselyssä käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia kysymysmuotoja. Määrällisissä kysymyksissä vastaajat arvioivat kysymyksiä asteikolla 1–5 kokemuksiin ja laadullisissa kysymyksissä osallistujat antoivat vastauksensa avoimiin vastauskenttiin omin sanoin. Määrällisissä kysymyksissä 1 oli asteikolla ”täysin eri mieltä” ja 5 oli ”täysin samaa mieltä”. Kyselyn kysymykset olivat laadittu niin, että vastaaja pysyi anonyyminä, kyselyyn voi vastata vain kerran eikä vastauksista pystynyt päättämään, kenen vastaus oli kyseessä. Kyselylomake laadittiin Google Forms työkalulla, jonka linkki lähetettiin yksikön työntekijöille sähköpostitse huhtikuussa 2023. Kyselylomake oli auki toukokuun 2023 alkuun asti. Työntekijäkyselyyn osallistuneet henkilöt on nimetty opinnäytetyössä vastaajiksi 1–24, jotta vastaajat pysyvät tunnistamattomina yksikön sisällä ja ulkopuolisille lukijoille.

### **4.3 Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen datan analysointi**

Esihenkilöhaastatteluiden tarkoituksena oli saada haastateltavilta tietoa tutkittavasta aiheesta tai ilmiöistä. Kerättyä dataa analysoitiin valikoiduilla menetelmillä, joita sovellettiin koko tutkimusprosessin ajan. Kvalitatiivisen datan eli esihenkilöhaastatteluiden analysointi aloitettiin jo tietoperustan

keräämisen yhteydessä. Teorialähtöisen analyysimenetelmän mukaisesti opinnäytetyön teoriaa tutustuttiin heti tutkimuksen alussa, koska työssä käytetty teoreettinen viitekehys ja analysointi rakentui kerätyn aineiston varaan. Teorian tutustumisen jälkeen kvalitatiivinen data koottiin ja analysoitiin, minkä jälkeen palattiin tutkimuksen teoreettiseen tulkitsemiseen. (Vilkkä 2021, luku 3.9.)

Kvalitatiivisen data analysoimiseen hyödynnettiin myös teema-analyysimenetelmää. Teema-analyysimenetelmää hyödyntäen tutkimuksen laadullinen aineisto tiivistettiin ennalta määrättyjen teemojen alle niin, että haastattelukysymykset olivat kukin oman sarakkeen otsikkona ja alle listattiin esihenkilöiden haastatteluvastaukset. Menetelmän teemat määriteltiin aiemmin kerätystä kirjallisuudesta, joista ne linkitettiin kohdeyksikön kulttuuriseen kontekstiin. Tämän menetelmän avulla haastatteluiden vastauksista pystyy huomaamaan toistuvia tai toisistaan eroavia rakenteita ja kokemuksia. (Vilkkä 2021, luku 3.9.) Tässä vaiheessa tutkimusta litteroituja vastauksia aloitettiin yhdistämään teoriaan sekä luokittelemaan ja karsimaan aineistoa teemateemoina omiin luokkiinsa. Menetelmä myös helpotti laadullisen datan keruuta ja taltioimista. Teemoitetun aineiston jälkeen koottiin yhteenveto tutkimuksen aihealueista.

Toisin kuin kvalitatiivisen datan analysointi, kvantitatiivinen datan analysointi perustuu matemaattisiin kaavoihin, prosentteihin ja lukumääriin. Täten määrällisen datan analysointi perustuu ymmärrykseen siitä, millä periaatteilla muuttujien arvoja ja niiden vaihtelua pystytään numeerisesti kuvaamaan. Tutkimuksen kvantitatiivisen datan eli kyselytutkimuksen analysointiin valikoitui variaatio-suhdemenetelmä, jossa tarkastellaan kuinka vastaukset ovat keskittyneet tai hajaantuneet osallistujien kesken. Keskittyneistä vastauksista huomattiin vastaajien yksimieliset kokemukset ja hajaantuneista vastauksista kokemusten jakautuminen. (Vilkkä 2021, luku 3.2.) Kyselytutkimuksen vastausten raportointiin hyödynnettiin esimerkiksi pylväsdiagrammeja, joista voi helposti havainnoida vastausten keskittyneisyyden ja hajaantuneisuuden sekä prosentuaaliset arvot.



## 5 Tutkimustulosten esittely

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia ja löydöksiä sekä analysoidaan esihenkilöhaastatteluiden ja työntekijäkyselyiden vastauksia. Haastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan eritasoista yksikön esihenkilöä. Haastatteluihin kehitetyt kysymykset pohjautuivat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, johon hankittiin tietoperusta ennen haastatteluiden aloittamista.

Työntekijäkyselyn osa vastauksista esitellään prosenttilukuina, joita verrataan keskenään toisiinsa ja osa erilaisia diagrammeja ja kuvia hyödyntäen. Osa kysymyksistä on hahmoteltu kuvien ja diagrammien avulla, koska vastauksissa on esille nostettavaa tietoa. Näin lukijan on helpompi hahmottaa vastausten jakautuminen ja kokonaistulokset. Analysointimenetelmänä toimii vastausten vertailu keskenään ja omat pohdinnat. Tulosten esittelyn jälkeen tuloksia analysoidaan ja vertailaan tutkimuksen tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin.

### 5.1 Esihenkilöhaastattelun tulokset

Haastateltavana on toimeksiantoyrityksestä kohdeyksikön eritasoisia esihenkilöitä: partnereita, direktoreita, senior managereita ja managereita. Esihenkilöhaastatteluiden tulokset ovat jaettu teemoittaan kappaleisiin helpottamaan lukijaa ja selkeyttämään tuloksia. Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt ovat nimetty tuloksissa vastaajiksi A-H. Esihenkilöiden ammattinimikkeitä ei tulla jakamaan tutkimuksen tuloksissa, jotta he pysyvät tunnistamattomina kohdeyksikön sisäisille ja ulkoisille lukijoille.

#### 5.1.1 Viestinnän tarpeet ja sisältö

Ensimmäiseksi esihenkilöitä pyydettiin esittelemään käyttämiään viestintäkanavia, joita he hyödynsivät tiimiviestinnässään. Kaikki kahdeksan esihenkilöä käyttivät useita viestintäkanavia tiiminsä kanssa ja vastauksista huomasi vastausten toistuvuutta. Erityisesti Google Chat, sähköposti ja tiimien viikko- ja kuukausitapaamiset toistuivat kaikkien haastateltavien vastauksissa viestinnän välineinä. Kasvotusten tehdyt keskustelut olivat vastausten perusteella myös yleinen tapa viestiä tiimiläisten kanssa. Yksikössä tiimeillä on viikkotapaamisia, jossa esihenkilöt tapaavat koko tiimiään sekä henkilökohtaisia kuukausitapaamisia, jossa esihenkilöt tapaavat tiimiläisensä yksitellen. Tilanteen vaatiessa tiimien viikko- ja kuukausitapaamiset järjestetään sähköisesti videotapaamisena, jos tapaamisen osapuolet ovat estyneet pääsemästä toimistolle. Esihenkilöt kuvailivat myös käytäväkeskusteluiden olevan yleinen viestintäkanava yksikössä.

Esihenkilöt viestivät tiemeilleen monenlaista sisältöä päivittäin. Esihenkilöhaastatteluissa esihenkilöt kuvailivat viestinnän sisältävän useita toistuvia käytänteitä. Erityisesti projektien ohjaukseen liittyvät teemat kuten projektitarjousroolit, agendat, projektiohjeistus, tavoiteannit, muistutukset sekä

toimeksiantoihin liittyvät myyntitiedotteet olivat viestinnän sisällön yleisimpiä teemoja. Esihenkilöt viestivät tiimilleen tiimin yhteisistä asioista, esittelivät projekteja ja selvittivät yksilötasolla, mitä tiimiläisille kuului ja miten yksilöiden työnteko sujui. Haastatteluissa esihenkilöt kuvailivat, miten he viestivät tiimilleen myös organisaatiotasoisista asioista. Esihenkilöt tiedottivat organisaation järjestämistä koulutusmahdollisuuksista, yleisistä infoista, talokohtaisista muutoksista ja miten kyseiset muutokset vaikuttavat työntekijöihin yksilötasolla.

Esihenkilöitä pyydettiin nimeämään omasta mielestään tiiminsä viestinnän tarpeet ja tunnistamaan mahdollisia tilanteita, joissa he kokivat tiiminsä tarvitsevan esihenkilönsä viestintää ja tukea. Haastatteluiden perusteella tiimien viestinnäntarve esihenkilöltään painottui erityisesti työnohjaukseen, projektityöhön, talon sisäisten asioiden informoimiseen, vuosittaisiin työntekijäarviointeihin ja tiimin tukemiseen muutosten muokatessa organisaatiota. Työnohjaukseen esihenkilöt luettelivat kuuluvan muun muassa yksittäisen tiimiläisen oman uran ohjaus ja kouluttautumismahdollisuudet, työhyvinvoinnin ja työkehitykseen liittyvät asiat, tiimiläisten tavoiteasetanta sekä omaan työsuoritukseen liittyvä palautteenanto. Esihenkilöt mainitsivat myös uusien työntekijöiden sisäänajon yhdeksi viestinnän erityistukea vaativaksi tilanteeksi. Kun työntekijä saapuu uudeksi tiimin jäseneksi, hänelle etsitään sopiva projekti ja sovitaan työkuormasta muiden projektissa olevien kanssa. Esihenkilöt kertoivat myös tukevansa uusia työntekijöitä työmarkkinoilla, jos työntekijä oli esimerkiksi vastavalmistunut ja oli aloittamassa vasta työuraansa alalla.

### **5.1.2 Viestinnän kanavat**

Haastatteluissa esihenkilöt kertoivat, että yksikössä oli käytössä organisaation yhteiset viestintäkanavat, joita tiimit käyttivät päivittäin yksikön sisällä sekä muiden yksiköiden työntekijöiden kanssa. Esihenkilöitä pyydettiin erottelemaan viestintäkanavia toisistaan, jotka olivat käytössä arkisissa ja virallisimmissa asioissa. Myös tähän kysymykseen esihenkilöiden vastauksissa pystyi huomamaan vastausten toistuvuutta. Esihenkilöt käyttivät eniten Google Chat sovellusta arkisessa kanssakäymisessä esimerkiksi kuulumisiin, ajankohtaisiin tiimin asioihin ja nopeisiin kysymyksiin. Tärkeämmäksi koettuun viestintään esihenkilöt hyödynsivät kasvoitusten viestintää ja sähköpostia tiiminsä kanssa. Haastatteluissa esihenkilöt mainitsivat, että tärkeään ja virallisempaan viestintään hyödynnetään sähköpostia, sillä lähetetyistä viesteistä jää automaattisesti muistijälki vastaanottajien postiin, jota kautta informaatioon on helpompi palata myöhemmin. Esihenkilöt hyödynsivät tiiminsä kanssa WhatsApp sovellusta epäformaaliin viestintään, esimerkiksi kuulumisiin ja muihin vapaa-ajan aiheisiin. Vastausten perusteella voi päätellä, että viestintään valittu viestintäkanava riippuu viestin sisällöstä ja siitä, kuinka nopeasti on tarve saada vastaus. Haastatteluissa esihenkilöt mainitsivat myös tilanteita, jossa he hyödynsivät useampaa kuin yhtä viestintäkanavaa viestiesityksensä tiimilleen.

”Riippuu asiasta ja siitä, miten nopeasti asiat pitää saada tiedoksi. Kun tehokkuus tulee siitäkin, että käyttää monia kanavia, eliikkä just laitat chatissa viestiä ja sitten pistät esimerkiksi sähköpostia. Mielelläni käytän kaikkia kanavia sovitusti.” (Esihenkilö A)

Esihenkilö A:n esimerkissä esihenkilö lähetti ensin Google Chat viestin tiimiläiselleen, minkä jälkeen hän lähetti saman viestin sähköpostitse tai chatti viestinä, minkä jälkeen esihenkilö meni keskustelemaan kasvotusten henkilön kanssa, jos sattui löytämään tämän toimistolta. Tällä tavalla voitiin esimerkiksi varmistaa, että viestin vastaanottaja vastaisi heti kuin mahdollista ja viestistä jäi varmasti muistijälki sähköisesti. Yksikössä oli tapana ilmaista viestin kiireellisyys myös kyseisellä tavalla hyödyntäen useampaa kanavaa saman viestin lähettämiseen.

Yksikön tehdessä pääsääntöisesti projekti- ja tapaustöitä, viestinnän ja viestinnän kanavien tulee olla tehokkaita nopeatempoisen arjen vuoksi. Haastatteluissa esihenkilöitä pyydettiin nimeämään mielestään tehokkaimmat viestinnän kanavat. Tehokkuus määriteltiin haastateltaville vastausten nopeaksi saamiseksi sillä, että asiasisältö on oikeaa. Haastatteluiden perusteella esihenkilöiden mielestä Google Chat ja puhelinsoitot olivat tehokkaimpia viestinnän välineitä, kun tärkeintä oli vastausten nopea saaminen tai asia tuli selvittää saman päivän aikana. Esihenkilöt kuvailivat, miten ihmiset vastaavat Google Chattiin paremmin kuin esimerkiksi sähköpostiin, koska Google Chat oli aina auki tietokoneissa ja kokouksestakin tiimiläiset pystyivät nopeasti vastaamaan viesteihin. Myös kasvotusten viestintä mainittiin tehokkaimmaksi välineeksi, koska silloin esihenkilö pystyi varmistamaan, että viesti meni vastaanottajalle perille heti viestintätilanteessa ja myös vastauksen sai lähes välittömästi. Esihenkilöt kokivat Google Chatin tehokkaaksi myös kansainvälisessä viestinnässä. Yksikössä työskenneltiin yrityksen ulkomaalaisten kollegoiden kanssa, jotka lähes kaikki sai helposti kiinni Google Chatin välityksellä. Haastatteluissa kävi ilmi, että vaikka Google Chat on tehokas viestinnän väline, viestien auki selittämiseen kului aikaa, sillä välillä vastaanottajat tarvitsivat lisää taustatietoja tai ymmärsivät viestejä väärin.

Hybridityön yleistyessä keväällä 2020 toimeksiantoyrityksessä alkoi myös etätyökulttuuri, jota ennen kyseistä kevättä esiintyi paljon harvemmin. Yksikössä oli edelleen vuosien 2022–2023 vaihteessa käytössä hybridityömahdollisuus, mikä tarkoittaa sitä, että esihenkilöiden johtamat tiimit olivat jakautuneet toimistolle tai omille kotikonttoreilleen. Tämän vuoksi haastatteluissa haluttiin selvittää, suosivatko esihenkilöt tiiminsä kanssa enemmän kasvotusten viestintää vai sähköisiä viestintävälineitä. Vastaukset olivat hyvin yksimielisiä siitä, että jos esihenkilö tiesi tiimiläisen olevan toimistolla paikalla, he suosivat kasvotusten viestintää, koska silloin esihenkilö pääsi kohtaamaan aidosti tiimiläistään. Mutta jos tiimiläisellä ei ollut muuta syytä tulla toimistolle kuin esimerkiksi tapaaminen esihenkilön kanssa, eivät esihenkilöt velvoittaneet tiimiläistä matkustamaan pitkiä matkoja toimistolle yhden tapaamisen vuoksi. Tapaaminen voitiin järjestää etänä Microsoft Teamsin tai Google Chatin videopuheluyhteyden avulla. Muutama esihenkilö korosti vastauksissaan viestinnän sisällön vaikuttavan siihen, suosivatko he kasvotusten viestintää vai sähköisiä kanavia.

”Face-to-facen on aina ykkösvaihtoehto. Sen takia olen aika paljon täällä toimistolla paikalla, koska minusta se on tärkeää, että tiimi näkee, että itse esihenkilö on paikalla.” (Esihenkilö D)

Esihenkilö D:n vastauksessa kasvotusten viestintää suositaan enemmän. Vastauksessa korostuu myös se, miten esihenkilö haluaa näyttäytyä tiimilleen johtajana tulemalla toimistolle paikanpäälle. Tällä tavalla esihenkilö on helposti saavutettavissa ja tämä voi antaa henkistä tukea tiimilleen olemalla konkreettisesti läsnä samassa työskentelytilassa.

”Se riippuu siitä sisällöstä. Jos mulla on mahdollisuus keskittyä siihen henkilöön 100 % ja kuunnellaan ja keskustella, niin sitten face-to-face. Mutta jos omat ajatukset yhtään harhailevat, enkä pysty antamaan sille tilanteelle täyttä huomiota, niin sitten se olisi parempi vaan laittaa sen chatiin.” (Esihenkilö G)

Esihenkilö G:n vastauksessa näkyy, miten viestinnän sisältö ja tärkeys vaikuttaa siihen, mitä viestinnän välineitä eri tilanteissa suositaan. Esihenkilö halusi kohdatessaan tiimiläisiään olla 100 % läsnä ja antaa täyden keskittymisen ja huomion kyseiselle henkilölle. Suurien tiimikokojen ja työkiireiden keskellä tämä voi aiheuttaa haasteita, sillä moneen työtehtävään ja henkilöön on haastavaa antaa täyttä huomiota. Tämän vuoksi ei niin kiireellisissä asioissa esihenkilö suosii Google Chattiä viestinnän välineenä.

### 5.1.3 Viestinnän haasteet

Esihenkilöiden työhön kuuluu monia vastuita, joihin kuuluu myös jatkuva itsearviointi omasta työstään ja tiimijohtamisesta. Esihenkilöitä pyydettiin luettelemaan kehittämisen kohteita omassa viestinnässään, jos niitä kokee olevan. Muutama esihenkilö mainitsivat vastauksissaan, miten heidän pitäisi kehittää omaa ymmärrystään siitä, mikä on oikea tapa ja oikea määrä viestiä tiimilleen. Kehityskohteeksi koettiin myös parempi ymmärrys asioiden muistuttamisesta ja viestien toistaminen useamman kerran eri kanavissa. Haastattelun vastauksissa esihenkilöt kokivat, että heidän pitäisi pyrkiä ottamaan huomioon paremmin se, kenen kanssa he viestivät ja millä tavalla, jotta viesti ymmärrettäisiin selkeästi ja mahdollisimman oikealla tavalla. Tiimien jäsenillä on myös erilaisia tapoja viestiä. Jotkut tiimiläiset voivat olla hyvin alhaisen kynnyksen viestijöitä, kun taas toiset ovat hyvin itsenäisiä ja kommunikoivat harvemmin esihenkilölleen. Esihenkilöt kokivat kehityskohteeksi myös sen, että he löytäisivät tarpeeksi aikaa viestinnälle ja pystyisivät sopimaan enemmän yksilötapaamisia tiimiläistensä kanssa.

*”Google chatti on luonut semmoisen tietyn ”ad hoc” meiningin, että se on semmoista vähän vasemmalla kädellä asioiden hoitamista. Siinä ei keskity niin paljon itse asiaan, koska se viestien kirjoittelu on niin helppoa ja riskinä on, että siihen ei laita tarpeeksi huomiota, miten kommunikoi tai että voiko joku tulkita se jotenkin vähän väärin, kun kiireessä laitat jonkun chatin.”* (Esihenkilö B)

Esihenkilö B:n viittaa vastauksessaan yksikössä tuttuun termiin ”ad hoc”, jolla tarkoitetaan tilanteita, jotka ovat tietyn tarpeen tai tarkoituksen tilanteita, joita ei ole voitu suunnitella etukäteen

(Cambridge.org). Ad hocien eli suunnittelemattomien tilanteiden takia työ, jolla on aikataulu voi keskeytyä helposti ja jäädä jopa kokonaan tekemättä. Tämä on myös koettu yhdeksi syyksi, miksi monet päättävät jäädä etätöihin muutaman kerran viikossa, jotta he saisivat työskennellä ilman keskeytyksiä ja päivän päätteeksi ei olisi tekemättömiä töitä.

Oman viestinnän arvioimisesta haastatteluja jatkettiin tiimien viestinnän arvioimiseen. Haastatteluissa haluttiin selvittää, ovatko esihenkilöt huomanneet kehittämisen kohteita tiiminsä viestinnässä ja mitä ne heidän mielestään ovat. Vastauksissa esihenkilöt olivat yleisesti ottaen hyvin tyytyväisiä tiiminsä viestintään. He kuvailivat muutaman esimerkkitalanteen, jossa kokivat kehityksen tarpeelliseksi. Esimerkiksi hybridityö koettiin luovan lisähaasteita tiimiviestinnälle, kun tiimiläiset eivät ole enää toimistolla samanaikaisesti. Etätömahdollisuuden ollessa käytäntö tiimiläiset jäävät helposti etäyhteyksille myös silloin, kun esihenkilöt järjestävät tiimille tiimipalavereita tai muita fyysisiä tapaamisia toimistolla, joiden tarkoitus on luoda tiimihenkeä tai palkita tiimiä. Eräs esihenkilö kuvaili, miten hän kaipasi tiimiltään enemmän aktiivisuutta näissä viestinnällisissä tilanteissa, vaikka niistä olisi helppo jättäytyä pois. Haastatteluissa esihenkilöt antoivat esimerkin sairauspoissaolojen aiheuttavan viestinnällisiä haasteita tiimin kesken. Yksikössä on sovitut käytänteet sairauspoissaolotilanteista, mutta siitä huolimatta tiimiläisiltä helposti unohtuu ilmoittaa esihenkilölleen olevansa poissa. Yksikkö ei vaadi työntekijöidensä toimittavan sairauslomatoistuksia esihenkilöille, mikä painottaa entistä enemmän sairastumisen muuta ilmoittamista. Esihenkilöt kokivat haasteeksi myös viestinnän uusien työntekijöiden kanssa silloin, kun uudet tiimiläiset eivät ole vielä sisäistäneet, keneltä kysyä neuvoa.

”Jos henkilöt ovat uudempia talossa, niin omasta mielestä kaikki eivät niin aktiivisesti itse pidä minua ajan tasalla tarvittavista asioista. Varsinkin uusien on vaikea tietää mitä asioita kysyä, keneltä kysyä (usein kysyvät vääriltä henkilöiltä) ja kuinka usein on sopivaa kysyä.” (Esihenkilö H)

Esihenkilö H:n vastauksessa uusien tiimiläisten on ollut vaikea hahmottaa suuren tiimin joukosta, kenelle pitäisi raportoida tai kysyä mistäkin asioista. Esihenkilöt ovat kokeneet, etteivät uudet tiimiläiset tiedä, kuinka usein saa edes kysyä apua. Haastatteluiden mukaan esihenkilöt kaipaavat vieläkin matalampaa kynnystä tiimiltään olla yhteydessä heihin ja kysyä mieluummin liian paljon kuin jättää asioita epäselväksi.

#### **5.1.4 Kehityskohteet ja kehitystavat**

Haastatteluiden loppupuolella esihenkilöitä pyydettiin arviomaan organisaation käytössä olevia viestinnän välineitä ja niiden mahdollisia kehityskohteita. Vastauksista nousi esiin se, että intranet oli jäänyt etäiseksi työkaluksi ja se oli aiheuttanut jopa käyttövaikeuksia esihenkilöiden keskuudessa. Organisaation intranetissä informoidaan esimerkiksi talon sisäisistä asioista, tapahtumista

ja tulevista muutoksista. Muutamit esihenkilöt mainitsivat, että he olivat yrittäneet useampaan otteeseen kiinnittää intranettiä tietokoneensa aloitussivuksi. Tämä ei ollut kuitenkaan onnistunut ja sen vuoksi intranetin seuraamien oli jäänyt vähäiseksi. Esihenkilöt jakoivat kohtaamistaan ongelmistaan myös Microsoft Teams alustalla. Esimerkiksi eräs esihenkilöistä kertoi haastattelussa, miten hän joutui aina luomaan tiiminsä jäsenille Teams kanavia heidän projektejaan varten, koska tiimiläiset eivät pystyneet luomaan näitä kanavia itse. Tämä oli johtanut siihen, että esihenkilöllä itsellään oli 20 eri projektin Teams-kanavaa, joissa hänellä ei ollut vastuuta. Haastatteluissa mainittiin myös se, ettei yksikön esihenkilöllä ole omaa Google Chat tai Microsoft Teams alustaa, jossa esihenkilöt voisivat esimerkiksi esittää kysymyksiä toisilleen ja varmistaa informaatioita. Haastatteluissa monet esihenkilöt myös osoittivat huolestuneisuuttaan organisaation vaihtaessa toiselle sähköiselle alustalle kaiken viestintänsä. Muutos tehdään talotasoisesti käytännöllisistä syistä, mutta tämä voi aiheuttaa yksikössä mahdollisia viestinnällisiä katkoja, kun organisaation työntekijät ja asiakkaat eivät heti muista käyttää uutta viestintäalustaa kommunikointiin.

Eräs esihenkilö ei kokenut kehitettävää talokohtaisissa viestinnän välineissä, mutta antoi ehdotuksia siitä, miten kohdeyksikön omaa viestintää voisi kehittää hyödyntäen visuaalisuutta.

”Omasta mielestä olisi kivaa, että laitettaisiin jotain toimiston seinillä. Esim. jos miettii vaikka monthly meetings, että siellä käsitellyt aiheet olisi täällä toimiston seinillä. Seinillä voisi tulla koosteet mikä oli se hyvä, jos me halutaan jotain asioita nostaa enemmän esille, niin ne pysyisi ihmisten päässä ja pohdinnassa ja mielissä paremmin. Itse laittaisin tänne näkyviin esim. no mitkä on yksikön tämän vuoden fokusasiakkaat ja priorisoidut asiakkaat, niin tuossa voisi olla ne logot kaikki jossain seinälle sen koko vuoden läpi.” (Esihenkilö E)

Esihenkilö E:n vastauksessa visuaalisuutta ehdotettiin lisättävän yksikön omiin toimistotiloihin. Haastateltavan omassa esimerkissä kuukausikokouksissa käytyjä teemoja ja koosteita voi lisätä toimiston seinille muistuttamaan yksikköä paremmin kuukauden pääteemoista. Esimerkin kuvia olisi todennäköisesti tarkoitus vaihtaa uusiin aina kuukausikokouksien jälkeen, kun uudet teemat ja pääteemat vaihtuvat.

Haastattelun päätteeksi esihenkilöt itsearvioivat oman viestintänsä sisältöä ja luettelivat mahdollisia kehityskohteita. Vastauksien perusteella esihenkilöt kokivat, että esimerkiksi HR asioiden, yksikön perusasioiden, muiden tiimien projektien esittelyiden ja muiden kuulumisien läpikäymistä pitäisi kehittää ja varmistaa, että teemoista viestitään tarpeeksi tiimien kanssa. Liian helposti esihenkilöt jäävät työkiireissään viestimään vain projektikohtaista asiasisältöä tiimilleen ja muu viestintä jää taka-alalle. Kiire ja useamman työtehtävän tekeminen samaan aikaan voi myös aiheuttaa väärinymmärryksiä viestin lähettäjän ja vastaanottajien välillä.

## 5.2 Työntekijöiden kyselylomakkeen tulokset

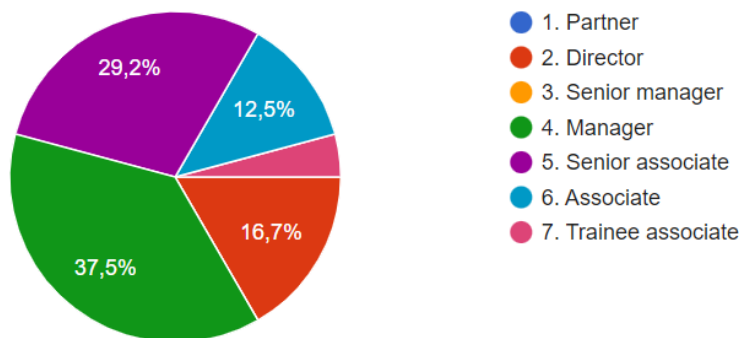
Tutkimuksen kohdeyksikön työntekijät pääsivät halutessaan osallistumaan tutkimukseen Google Forms kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeessa oli yhteensä 29 kysymystä. Näistä 22 olivat suljettuja kysymyksiä, joissa vastaajien tuli arvioida väittämää asteikolla 1–5 ja 7 avointa kysymystä, joihin vastattiin vastauskenttiin omin sanoin. Kaikki avoimet vastaukset ovat avattu kuviin seuraavissa kappaleissa. Lomakkeessa kysymykset ovat jaettu teemoittain yleiseen tietoon, viestinnän tarpeisiin ja sisältöihin sekä viestinnän kanaviin ja johtamiseen.

Kyselylomake lähetettiin kohdeyksikköön englanniksi, jotta myös kansainväliset työntekijät voivat osallistua tutkimukseen. Kyselylomakkeen kysymykset ja vastaukset ovat käännetty tuloksissa ja liitteissä suomeksi.

### 5.2.1 Yleiskysymykset

Kyselylomakkeessa aloitettiin yleiskysymyksillä, joiden tarkoituksena oli kartoittaa ketä osallistujat ovat.

24 vastausta



Kuva 6. Osallistuneiden työntekijöiden työnimikkeet

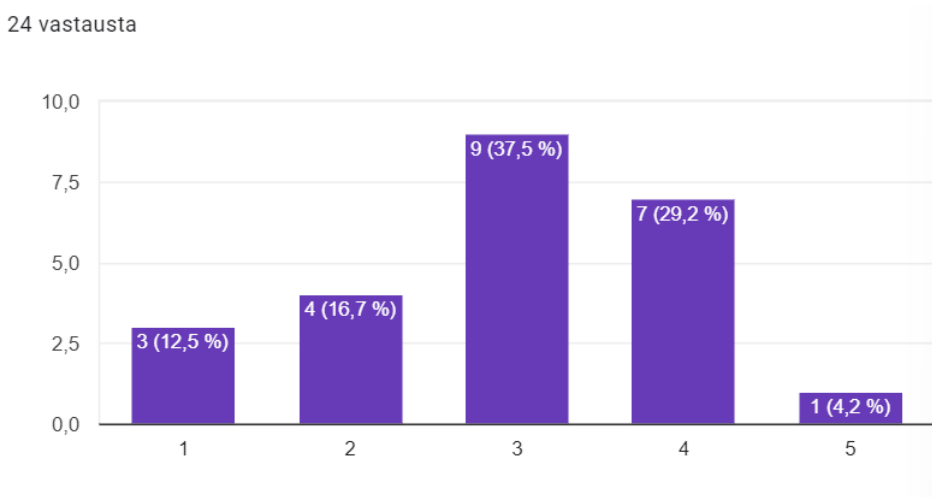
Kuvassa 6 on kuvattu kyselyyn osallistuneiden työntekijöiden työnimikkeet. Kuvasta voidaan todeta, että kyselyyn osallistui eniten managereita ja senior associateja ja seuraavaksi directoreita, associateja ja vähiten trainee associateja. Partnereiden ja senior managereiden joukosta ei saatu vastauksia kyselyyn. Tämä voi johtua yksikön työkiireistä, joka ilmenee aina keväisin ennen joulukaista kesäkautta. Vastausten perusteella voidaan todeta, että kyselyyn osallistuneet ovat eri tasoisia yksikön työntekijöitä. Työntekijät ovat työskennelleet toimeksiantoyrityksessä myös hyvin vaihtelevasti. Kyselyn vastauksissa ilmeni, että suurin osa osallistujista olivat olleet organisaation palveluksessa 3–5 vuotta, 1–3 vuotta tai 6–10 vuotta. Yksikössä on arkipäivää työntekijöiden

vaihtelevuus, mikä näkyi myös vastauksissa. Jopa 16,7 % vastaajista olivat olleet toimeksiantoyrityksessä töissä vasta alle vuoden.

### 5.2.2 Viestinnän sisältö ja tarpeet

Seuraavassa kyselylomakkeen teemassa keskityttiin viestinnän tarpeisiin ja sisältöihin. Yksikössä tehdään pääsääntöisesti projekteja ja toimeksiantoja, joita toteutetaan asiakkaille eri tiimien toimesta. Työntekijöiltä pyydettiin arvioimaan, ohjeistavatko heidän esihenkilönsä tarpeeksi tiimiään projekteissa ja muissa toimeksiannoissa. Vastausten perusteella työntekijät olivat 87,5 % hieman tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 12,6 % eivät osanneet sanoa tai olivat hieman tai täysin erimieltä väittämän kanssa. Kuten esihenkilöhaastatteluissa nousi esiin, esihenkilöiden tehtäviin kuului myös tukea alaistensa urapolkuja ja koulutusmahdollisuuksia. Kyselyyn osallistuneista 79,1 % olivat hieman tai täysin samaa mieltä siitä, että he saavat riittävästi tietoa esihenkilöltään näistä aiheista. Vastaajista 20,8 % eivät osanneet sanoa tai olivat hieman eri mieltä väittämän kanssa. Toimeksiantoyrityksessä esihenkilöt myös informoivat omille tiimeilleen suurista talokohtaisista muutoksista tai muista korkeamman johdon päätöksistä, jotka vaikuttavat yksikön ja tiimien toimintaan. Kyselyyn vastaajista 75 % kokivat esihenkilöiden viestivän riittävästi tiimeilleen kyseisistä aiheista. Loput 25 % eivät osanneet sanoa tai olivat hieman eri mieltä väittämän kanssa.

Organisaatioissa alaiset kaipaavat riittävää määrää ja oikeanlaista viestintää esihenkilöiltään. Tätä aihetta selvitettiin myös tässä tutkimuksessa. Kyselylomakkeella vastaajat ottivat kantaa väittämään, että oman esihenkilön viestintään sisältyy myös turhaa viestintää.



Kuva 7. Vastausten jakautuminen esihenkilöiden liiallisesta viestinnästä

Kuvassa 7 on kuvattu työntekijöiden vastausten jakautuminen väittämään esihenkilöiden viestinnän sisältävän myös niin sanottua turhaa viestintää. Vastauksista yhteensä 29,2 % olivat täysin tai



hieman eri mieltä väittämän kanssa ja 37,5 % vastaajista eivät osanneet ottaa kantaa väittämään. Vastauksista yhteensä 33,4 % vastasivat olevan hieman tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

Esihenkilöhaastatteluissa tiedusteltiin, mitä viestinnän välineitä esihenkilöt käyttivät viestintään tiiminsä kanssa. Esihenkilöt listasivat useita sähköisiä viestinnän välineitä kuten Google Chat, sähköposti, Microsoft Teams ja puhelinsoitot. Yksikössä esihenkilön ja tiimin viestintää tapahtuu paljon sähköisiä viestintävälineitä hyödyntäen. Tästä syystä myös kyselyyn osallistuneilta työntekijöiltä kysyttiin, kokivatko he yksikössä olevan liikaa sähköistä viestintää. Vastaajista 87,5 % olivat täysin tai hieman eri mieltä tai eivät osanneet ottaa kantaa. Vastaajista vain 12,5 % kokivat yksikössä olevan liikaa sähköistä viestintää. Vastauksien perusteella voidaan päätellä, että vastaajat kokivat sähköisen viestinnän tarpeelliseksi ja hyödylliseksi eikä sitä ole tarvetta vähentää yksikön sisällä.

Kyselylomakkeessa työntekijät saivat itse arvioida myös omaa viestintäänsä kuten esihenkilöt esihenkilöhaastatteluissa. Vastaajista 54,1 % kokivat, että heidän tulee vielä kehittää omaa viestintäänsä itsensä ja esihenkilönsä välillä ja 45,9 % vastaajista eivät osanneet sanoa tai olivat hieman eri mieltä väittämän kanssa. Esihenkilöhaastatteluiden ja kyselylomakkeen vastausten perusteella oli positiivista huomata, että esihenkilöt ja kyselyyn osallistuneet työntekijät olivat valmiita kehittämään lisää esihenkilöalaissuhdettaan viestinnän kautta. Suurissa yrityksissä, kuten tässä toimeksiantoyrityksessä, viestinnän katkot voivat luoda haasteita eri yksiköiden välillä sekä yksiköiden sisällä. Kyselylomakkeella työntekijät vastasivat avoimeen kysymykseen, mitkä tekijät heidän kokemuksensa mukaan aiheuttavat viestinnän haasteita esihenkilöiden ja tiimin välille.



Kuva 8. Viestinnällisiä ongelmia aiheuttavat tekijät esihenkilön ja tiimin välillä

Kuvassa 8 on hahmoteltu työntekijöiden kokemukset väittämään. Kuvasta voidaan huomata, että työntekijöiden mielestä asioiden olettaminen oli suurin syy viestinnällisiin ongelmiin. Hyvä

esimerkki tästä on tilanne, jossa esihenkilö olettaa kaikkien tiimin jäsenten saaneen lähetetyn viestin informaation. Todellisuudessa informaatio on saattanut mennä ohi joiltakin tiimin jäseneltä tai informaatio on unohtunut täysin. Hybridityömalli ja korkeaksi koettu kynnyksellä olla yhteydessä omaan esihenkilöön olivat myös työntekijöiden mielestä esihenkilön ja tiimin väliseen viestintään vaikuttavia tekijöitä. Kyselyyn osallistujilla oli mahdollisuus jättää myös omia vapaamuotoisia vastauksia. Vastaukset olivat hyvin erilaisia, mutta muutamat vastataukset nousivat erityisesti esiin muiden joukosta. Teemat, jotka toistuivat useamman kerran avoimissa vastauksissa, olivat kiire ja liian suuri työtaakka, mutta myös seuraavat teemat erottuivat muiden joukosta:

*"Tuntuu, että esimiehet eivät ole yksilön puolella ja enemmän yrityksen puolella useimmissa asioissa, mikä vähentää todennäköisyyttä tuoda esiin hyvinvointiini liittyviä aiheita, jotka voivat vaikuttaa yrityksen "voittoihin".*

*"En usko, että esimies voisi vaikuttaa kyseisiin asioihin"*

Yllä olevista vapaamuotoisista vastauksista voi huomata, että jotkut työntekijät kokivat vaikeaksi ottaa puheeksi oma työhyvinvointi oman esihenkilönsä kanssa. Eräs työntekijä jopa koki, että asia, jonka kanssa hän kamppailee, on oman esihenkilön vaikutuksen ulottumattomissa.

Kyselyssä vastaajia pyydettiin myös omin sanoin pohtimaan, miten he kehittäisivät viestintää yksikön esihenkilön ja tiimin välillä. Työntekijöiden ehdotukset ovat tärkeä osa tutkimusta, sillä he voivat omien konkreettisten kokemustensa pohjalta antaa näin kehitysehdotuksia. Osallistujien ehdotukset ovat listattu alempana kuvaan.

- Keskustelu, millaisia odotuksia molemmilta puolilla tulisi olla.
- Uuden työvoiman rekrytoiminen, jotta viestinnälle jäisi enemmän aikaa.
- Kysymysten esittäminen molemmin puolin.
- Enemmän säännöllisiä tapaamisia koko tiimin kanssa.
- Enemmän kahdenkeskeisiä tapaamisia esihenkilön kanssa.
- Toivoisin, että esimieheni olisi hieman ymmärtäväisempi ja avoimempi henkilöiden eroavaisuuksille ja vähemmän jäykkä yrityksen sääntöjen ja määräysten suhteen.
- Esimiehelle suunnattujen kannustimien käyttö, jotka motivoivat heitä aktiivisesti kannustamaan ja ohjaamaan tiimin jäseniä ammatilliseen kasvuun ja varmistamaan, että heillä on edistettäväksi tarvittava osaaminen.
- Tiimin istumapaikkojen sijoittaminen lähelle toisiaan (nykyisten vapaiden istumapaikkojen sijaan) ja 1 tai 2 pakollista toimistopäivää viikossa.

Kuva 9. Työntekijöiden kehitysehdotukset esihenkilön ja työntekijöiden väliseen viestintään

Kuvaan 9 on listattu osallistujien vastaukset kehitysehdotuksia esihenkilöiden ja tiimien jäsenten väliseen viestintään. Vastauksissa näkyi toistoa aikaisemmin esiin tulleisiin viestinnän haasteisiin, esimerkiksi ajan puute. Vastauksissa löytyi myös paljon eroavaisuuksia ja siksi jokainen osallistujien vastauksista on listattu kuvaan. Jos sama vastaus toistui esimerkiksi kaksi kertaa, molemmat vastaukset yhdistettiin kuvassa yhdeksi riviksi.

Viimeinen kysymys teemasta viestinnän tarpeet ja sisällöt vastaajia pyydettiin pohtimaan, onko yksikössä jäänyt viestinnän tarpeita täyttämättä ja jos on, mitä ne ovat. Kysymyksellä haluttiin kerätä työntekijöiltä lisää tietoja erilaisista tilanteista, joissa on tarvetta kehittää viestintää esihenkilöiden ja tiimien välillä. Kysymyksellä haettiin myös mahdollisia asioita, jotka ovat jääneet työntekijöille epäselviksi yksikön viestinnässä. Alla olevaan kuvaan on listattu työntekijöiden vastaukset:

- Tiimin sisäinen verkostoituminen.
- Roolit ja vastuut.
- Markkinatiedot: mitkä ovat kuumat aiheet, mitä se vaatii meiltä, miten olemme asemoituneet tekemään hyvää liiketoimintaa ja tuottamaan arvoa asiakkaallemme. Kuinka välttää keskittymistä samoihin vanhoihin konsepteihin ja tarjontaan.
- Keskustella enemmän yrityksen tulevaisuudesta ja siitä, mihin meidän pitäisi strategisesti keskittyä.
- Joskus työn teolle annetaan rajalliset puitteet: ohjeet ovat rajalliset ja esimiehen tavoitettavuus vaikeuttaa kysymysten esittämistä.
- On ollut joitakin ongelmia siinä, että ihmiset ovat saaneet tiimien välillä samantasoista tietoa ylennyksistä ja palkinnoista, vaikka tiimeillä on omat käytänteensä.
- Keskustelemme urapoluista, työn ja vapaa-ajan tasapainosta jne., mutta emme niin usein siitä, miten yksikköemme tai tiimimme pärjäävät, miten aiomme kasvaa, miten voimme parantaa palveluitamme jne.
- Viestintä tuntuu hieman "pakotetulta" ja huomaamattomalta.

Kuva 10. Viestinnän tarpeet, jotka ovat jääneet täyttämättä

Kuvaan 10 on listattu työntekijöiden kokemukset niistä viestinnän tarpeista, jotka olivat jääneet täyttämättä esihenkilöiden puolelta. Työntekijöiden vastaukset olivat hyvin erilaisia keskenään ja painottivat erilaisia teemoja. Jos sama vastaus toistui useammin kuin yhden kerran, samat vastaukset yhdistettiin yhdeksi riviksi. Vastausten joukossa nousi esiin teemoja, jotka eivät vaatisi kohdeyksiköltä suuria rakenteellisia muutoksia. Esimerkiksi riittäisi, että esihenkilöt muistuttavat tiimien jäseniä heidän rooleistaan ja vastuistaan uusien toimeksiantoprojektien alussa, jotta ne pysyvät kirkkaana mielessä koko projektin ajan.

### 5.2.3 Viestintäkanavat

Seuraavassa kyselylomakkeen teemassa käsiteltiin kohdeyksikön viestinnän välineitä, pääsääntöisesti kasvokkain viestintää ja sähköisiä välineitä. Tässä osiossa haluttiin selvittää, minkä viestintätavan työntekijät kokivat tehokkaammaksi ja mikä toimii parhaiten omassa tiimissä. Kyselylomakkeen vastaajista 70,8 % olivat täysin tai hieman samaa mieltä, että kasvotusten käyty viestintä on tehokkaampi viestinnän tapa kuin sähköisesti käyty viestintä, esimerkiksi Google Chatin tai videopuhelut. Vastaajista 29,2 % eivät osanneet sanoa tai olivat hieman tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten perusteella yksikön työntekijät arvostivat suuresti esihenkilöiden kasvokkain antamaa viestintää ja toivovat sitä hyödynnettävän vielä enemmän.

Työssäoppimisjakson aikana pääsin tutustumaan kohdeyksikön tiimien arkeen ja toimintatapoihin. Harjoitteluni aikana sain selville, että yksikössä järjestettiin kuukausittain koko yksikön kuukausitapaamisia yksikön johtajan johdolla ja joillakin tiimeillä oli viikoittain tai satunnaisesti vielä omia tapaamisia oman esihenkilönsä johdolla. Näissä yksikön kuukausitapaamisissa ja tiimien viikkotapaamisissa oli mahdollisuus vastata kysymyksiin sekä esitellä menneitä ja tulevia projekteja ja niiden tuloksia. Tiimien tapaamisiin osallistuttiin joko paikan päällä toimistolta tai sähköisesti etänä. Kyselyyn vastanneista 70,8 % olivat hieman tai täysin samaa mieltä siitä, että yksikön kuukausi ja tiimien viikkotapaamiset olivat toteutettu hyvin avointa viestintää painottaen. Vastaajista 25,1 % eivät osanneet sanoa tai olivat hieman tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten perusteella yksikön järjestämiä kokouksia arvostettiin työntekijöiden keskuudessa ja niistä koettiin saavan hyötyä tiimin ja yksilölliseen työhön.

Niin kuin esihenkilöhaastatteluissa jo nostettiin esiin, yksikön esihenkilöillä oli paljon eri vastuita ja omat työkiireensä, mikä voi aina johtaa viestinnän haasteisiin. Kyselyssä haluttiin selvittää, kokiivatko tiimien jäsenet esihenkilöillään olevan haasteita kasvokkain tai sähköisessä viestinnässä. Vastaajista 87,5 % olivat täysin tai hieman eri mieltä, että heidän esihenkilöillään olisi haasteita kasvokkain viestinnässä ja 12,5 % eivät osanneet vastata väittämään. Vastausten luvuista voidaan päätellä, että yksikön esihenkilöiden kasvotusten käyty viestintä on sujuvaa. Kyselyyn osallistuneet ottivat kantaa myös esihenkilönsä sähköiseen viestintään. Vastaajista 91,7 % olivat täysin tai hieman eri mieltä siitä, että heidän esihenkilönsä kohtaisi haasteita sähköisessä viestinnässä ja 8,3 % eivät osanneet hyvin vastata väittämään. Osallistujien vastausten perusteella yksikön esihenkilöt ovat onnistuneet viestimään tiimilleen sekä kasvotusten että sähköisesti ilman ongelmia tai epäselvyyksiä, mikä on tärkeä tieto tutkiessa yksikön viestinnän toteutumista.

Kyselylomakkeeseen vastanneet saivat ehdottaa, miten he kehittäisivät yksikössä käytössä olevia viestinnän välineitä. Kysymyksen tavoitteena oli selvittää, onko käytössä olevissa viestinnän

välineissä työntekijöiden kokemuksen mukaan puutteita tai ongelmia, mitkä estäisivät tehokkaan ja sujuvan viestinnän yksikössä. Alla olevassa kuvassa on listattu työntekijöiden kehitysehdotukset:

- Lisää kanavia (google meetissä esim.) eri aiheista kiinnostuneille.
- Yhdistä viestintäkanavat ja luo johtavat käytännöt.
- Joskus viestintä tapahtuu ad hoc ja viestit ovat lyhyitä ja kryptisiä. Keskity avoimeen viestintään etukäteen ja yritä jakaa mahdollisimman paljon yksityiskohtia ja kontekstia. Ole käytettävissä avoimeen keskusteluun ja jaa tietoa ja ohjausta.
- Tiimipalaverimme ovat menneet täysin raiteiltaan myynnin takia - emme enää keskustele muista ihmisten kehittämiseen liittyvistä aiheista. Selkeämpi ja vahvempi asialista auttaisi.
- Korostaisin kasvokkain tapahtuvaa viestintää, sähköpostit katoavat helposti postilaatikkoon.
- Minulla ei ole ongelmia viestintävälineiden kanssa. Jos ongelmia on, niin todennäköisesti ongelmat tulevat ihmisistä, ei työkaluista.

Kuva 11. Kehitysehdotukset käytössä oleviin viestinnän välineisiin

Kuvaan 11 on listattu osallistujien avoimet vastaukset. Jos sama vastaus toistui vastauksissa useammin kuin yhden kerran, samaa aihetta käsittelevät vastaukset yhdistettiin samaksi riviksi. Kyselyyn osallistuneet antoivat hyviä kehitysehdotuksia suoran viestinnän välineisiin, esimerkiksi kanavien luominen aiheittain Google meet ohjelmaan, mutta vastauksissa näkyi myös yleisiä huolenaiheita. Vastauksissa näkee myös kehitysehdotuksia, miten eri viestintävälineiden käyttöä voisi hyödyntää yksikössä paremmin, esimerkiksi yksityiskohtaisten ja selkeiden viestien jakaminen ad hoc viestien sijasta ja tiimipalavereiden selkeämmät asialistat.

Kyselylomakkeeseen osallistuneet työntekijät pääsivät listaamaan esihenkilöhaastatteluiden tavoin sen, mitkä olivat tehokkaimpia viestinnän keinoja ja tapoja omassa tiimissä. Kysymyksen tavoitteena oli selvittää, onko esihenkilöillä ja työntekijöillä samat kokemukset eri viestintäkeinojen tehokkuudesta ja toimivuudesta ja jos eroja löytyy, mitä ne ovat. Alemmassa kuvassa on listattu työntekijöiden vastaukset:

- Kasvokkain viestintä tuntuu tehokkaimmalta, mutta hybridi toimii myös hyvin yksikössä.
- Kasvokkain viestintä.
- Google Chat ja Google Meets.
- Face-to-face kokoukset + muistutukset sähköpostitse.
- Riippuu viestinnän aiheesta, mutta yleensä tiimikokoukset ja tiimikeskustelut ovat hyviä.
- Koko tiimille - luultavasti sähköpostiviestintä, koska ihmiset eivät enää halua liittyä tai tunne tarvetta liittyä tiimikokouksiin. Yksittäisille ihmisille, Google Chat ja kasvokkain viestintä.
- Kaikki viestinnän keinot. Joustavuus on vastaus, josta jokainen voi valita itselleen parhaiten sopivat keinot.

Kuva 12. Tehokkaimmat viestinnän välineet

Kuvaan 12 on listattu työntekijöiden vastaukset tehokkaimmista viestinnän keinoista. Kuvasta voidaan huomata, että yksilöiden työntekijöillä oli toisistaan eroavia mielipiteitä ja kokemuksia viestinnän keinojen tehokkuudesta. Jotkut kokivat kasvotusten käydyn viestinnän olevan tehokkain tapa, ja toiset sähköisillä työkaluilla käydyn viestinnän, esimerkiksi Google Chat ja Google meet:ssä käydyn viestinnän. Työntekijöiden eroaviin mielipiteisiin voi vaikuttaa esimerkiksi toimiviksi koetut kokemukset, työpäivien kiireellisyys, työn määrä, työpäivien aikana käytettävissä oleva aika ja omat tottumukset ja työtavat. On siis hyvä, että kohdeyksikössä on käytössä hybridityömalli, sillä tietyt viestinnän keinot sopivat joillekin paremmin ja joillekin ei.

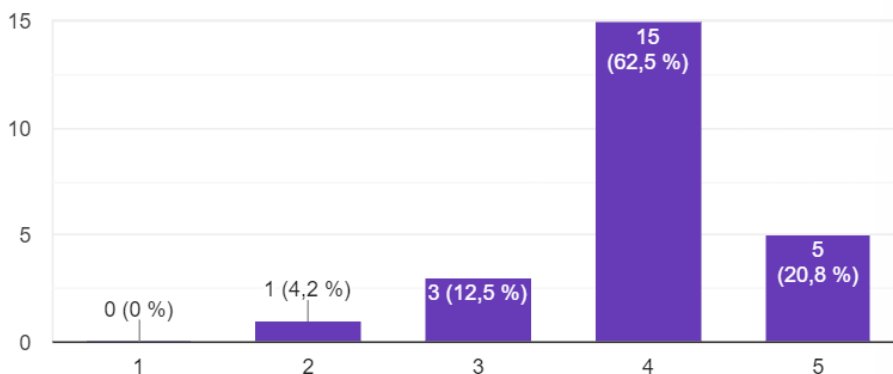
#### 5.2.4 Esihenkilöiden johtaminen

Kyselylomakkeen viimeisessä osiossa teemana oli esihenkilöiden viestinnän johtaminen omassa tiimissä. Tässä osiossa tavoitteena oli löytää yhteys esihenkilöiden viestinnän ja johtamisen välillä, tutkia esihenkilöiden johtamistyyliä sekä johtamisen laatua. Kaiken tiimiviestinnän tulisi tukea tiimin yhteistyötä ja sille asetettuja tavoitteita. Kyselyyn vastanneista 66,7 % olivat täysin tai hieman samaa mieltä siitä, että heidän esihenkilönsä viestintä tukee tiimin yhteisiä tavoitteita. Vastaajista 33,3 % eivät osanneet ottaa kantaa väittämään.

Aiemmissa kappaleissa on lueteltu esihenkilöiden monia vastuualueita ja rooleja. Esihenkilöiden vastuisiin sisältyy myös itsensä jatkuva kehittäminen johtajana. Siksi on tärkeää, että esihenkilöillä on itsestä lähtöisin olevaa halua olla jatkuvan kehityksen alaisena. Usein tämä piirre välittyy myös ulkopuolisille osapuolille myönteisenä muutoksena. Kyselylomakkeessa osallistujat ottivat kantaa

väitteeseen, että oma esihenkilö on valmis kehittämään omia johtamistyylejään tilanteen niin vaatiessa. Kysymyksen tavoitteena oli selvittää, muuttavatko esihenkilöt johtamistyylejään, jos heidän oma metodinsa on todettu tehottomaksi vai pitävätkö he kiinni omista metodeistaan siitä huolimatta.

24 vastausta



Kuva 13. Esihenkilöiden valmius tarvittaessa kehittää omia johtamistyylejään

Kuvassa 13 on kuvattu työntekijöiden vastausten jakautumista väittämään. Työntekijäkyselystä yhteensä 83,3 % olivat täysin tai hieman samaa mieltä, että heidän esihenkilönsä olivat valmiita ja halukkaita kehittämään johtamistapojaan tilanteen sen vaatiessa. On positiivista huomata vastausten painottuminen hieman ja täysin samaa mieltä puolelle, sillä tärkeä osa esihenkilön ja johtajan työnkuvaa on olla avoin kehittymään ja kehittämään omia johtamistapojaan, kun joku tavoista on osoittautunut tehottomaksi.

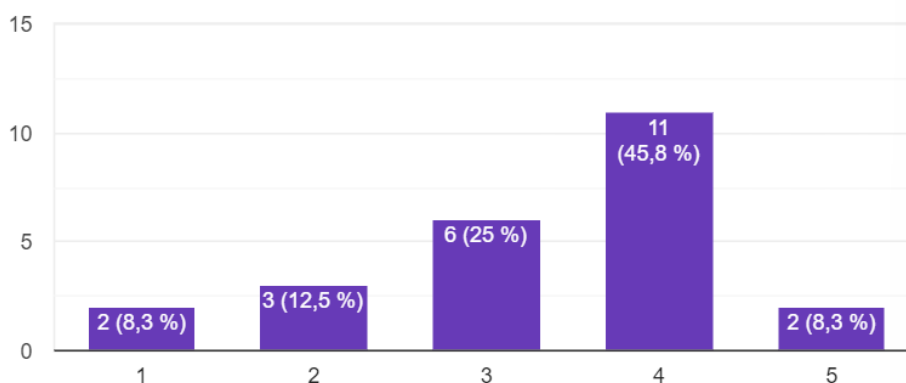
Erilaisissa johtotehtävissä, kuten missä tahansa muussakin työtehtävässä, haasteita voi muodostua viestinnän eri tilanteissa. Erityisesti johtamisen haasteita voi syntyä esimerkiksi työkiireiden tai kooltaan suurien tiimien johtamisessa. Kyselylomakkeeseen vastanneista 70,8 % kokivat, ettei viestinnän katkot aiheuttaneet esihenkilöillä johtamisen haasteita. Vastaaajien joukossa 16,7 % olivat täysin tai hieman samaa mieltä, että esihenkilöt kohtaavat johtamisessa haasteita viestinnän katkojen seurauksena. Vastaaajista 12,5 % eivät osanneet ottaa kantaa väittämään. Vastausten perusteella viestinnän erilaiset katkot ei olla koettu vaikuttavan negatiivisesti esihenkilöiden tiimijohtamiseen, vaan johtaminen on pääosin sujuvaa viestinnän katkoista huolimatta.

Esihenkilöt ovat tiimiläisten ensimmäinen henkilö organisaation sisällä, jolta he saavat esimerkiksi tukea eri ongelmatilanteissa tai henkilökohtaisten urapolkujen suunnittelussa. Tiimihengen kannalta on tärkeää, että tiimiläiset kokevat olevansa arvostettuja tiimin jäseniä ja että heidän työhyvinvointinsa on tärkeää esihenkilölle ja koko organisaatiolle. Kyselyyn vastanneista 75 % olivat täysin tai hieman samaa mieltä, että heidän esihenkilönsä on aidosti kiinnostunut yksilön

hyvinvoinnista työpaikalla ja 25 % vastaajista eivät osanneet sanoa tai olivat hieman eri mieltä väittämän kanssa. Kun kyseessä on yksikkö, jossa työskentelee suuri joukko työntekijöitä ja jonka sisällä on useita tiimejä sekä alatiimejä, yksilöiden hyvinvointi ja tarpeet voivat jäädä helposti taka-alalle. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että suurin osa työntekijöistä kokivat, että esihenkilöt kiinnittävät huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin.

Esihenkilöhaastatteluissa esihenkilöt kertoivat, että toimeksiantoyrityksen yksikössä tiimit työskentelevät pääsääntöisesti asiakkaille kohdistettujen projektien ja toimeksiantojen parissa. Usein tehtävänanto kyseisiin projekteihin tulevat tiimien esihenkilöiltä, jotka myös seuraavat ohjaavat projektien etenemistä ja tukevat alatiimejä sekä tiimiläisiä koko prosessin ajan. Kyselyyn osallistuneet työntekijät vastasivat väitteeseen, että työntekijällä on harvoin epäselvyyksiä esihenkilön antamista projektitehtävänannoista. Kysymyksen tavoitteena oli selvittää, onko yksikön esihenkilöillä tarvetta selkeyttää tehtävänantojaan ja onko annetut ohjeet helposti ymmärrettäviä.

24 vastausta



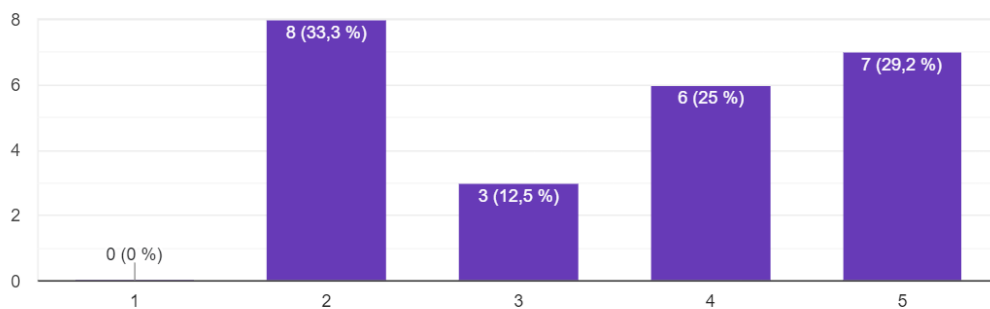
Kuva 14. Esihenkilöiden tehtävänannot projekteihin

Kuvassa 14 on hahmoteltu työntekijöiden vastaukset väittämään. Kuvasta voidaan havainnoida, että 54,1 % vastaajista olivat täysin tai hieman samaa mieltä siitä, että he eivät olleet kokeneet epäselvyyksiä esihenkilönsä tehtävänannoissa. Hieman tai täysin eri mieltä vastanneiden osuus oli 20,8 %. Kuvasta voidaan myös nähdä, että 25 % vastaajista eivät osanneet ottaa kantaa väittämään. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, etteivät työntekijät ole aiemmin pohtineet kyseistä aihetta, minkä vuoksi heillä ei ole antaa valmista vastausta.

Esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen viestinnän edistämiseksi on aina hyvä huomioida, millaisena kaikki viestinnän osapuolet kokevat viestintäsuhteen. Kyselyssä työntekijät vastasivat väittämään, että työntekijät eivät koe korkeaa kynnystä olla yhteydessä omaan esihenkilöönsä missä tahansa asioissa.



24 vastausta



Kuva 15. Työntekijöiden kokemus korkeasta kynnyksestä olla yhteydessä omaan esihenkilönsä

Kuvassa 15 on kuvattu väittämän vastausten jakautuminen. Kuvasta voidaan havainnoida, että yli puolet vastaajista (54,2 %) kokivat, ettei heidän ja esihenkilön välillä ole korkeaa kynnystä. Korkealla kynnyksellä tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa työntekijä jättäisi kertomatta esihenkilölle huolenaiheita, koska työntekijä ei kehtaa tai hän kokee, ettei ole hänen ”paikkansa” ottaa kyseistä asiaa puheeksi. Kuvasta voidaan nähdä, että 33,3 % vastasivat väitteeseen hieman eri mieltä, eli he kokivat pienen kynnyksen olevan oman esihenkilönsä kanssa.

Työntekijät vastasivat kyselyssä väitteeseen, jossa selvitettiin miten esihenkilöt ottavat vastaan työntekijöiden palautteen. Väittämän tavoitteena oli selvittää, ovatko työntekijät kokeneet, etteivät he voi antaa palautetta omalle esihenkilölle tai johdolle yksikössään. Kysymyksellä halutaan myös selvittää kokevatko työntekijät turvallisesti antaa rakentavaa palautetta johtajille ilman, että se aiheuttaisi esimerkiksi konflikteja. Vastaajista 70,8 % olivat täysin tai hieman samaa mieltä väittämän kanssa eli työntekijät kokevat, että heidän antamaansa palautteeseen reagoidaan rakentavasti. Vastaajista 25 % eivät osanneet ottaa kantaa väittämään ja 4,2 % olivat hieman eri mieltä väittämän kanssa.

Kyselylomakkeessa työntekijät vastasivat väittämään siitä, miten poikkeustilanteissa esihenkilö johtaa tiimiään ja onko viestintä näissä tilanteissa selkeää. Väittämän tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilöt mukauttavat johtamisviestintäänsä poikkeustilanteissa. Väittämällä halutaan selvittää myös, ovatko työntekijät huomanneet poikkeustilanteiden heikentävän esihenkilöiden johtamisviestintään. Kyselyyn osallistuneista 62,5 % olivat väittämän kanssa täysin tai hieman samaa mieltä, väitteeseen ei osannut ottaa kantaa 29,2 % ja 8,3 % olivat hieman eri mieltä. Vastausten perusteella esihenkilöt ovat onnistuneet johtamaan poikkeustilanteista huolimatta tiimiään ja onnistuneet säilyttämään selkeän johtamisviestinnän.

Kyselyssä haluttiin selvittää, missä asioissa työntekijät olivat kokeneet esihenkilönsä onnistuneen hoitamaan oman tiimijohtamisen vastuut. Kysymyksen tavoitteena oli selvittää missä johtamisen

teemoissa yksikön esihenkilöt ovat onnistuneet ja minkälaisia asioita yksikön työntekijät ovat arvostaneet. Alla olevaan kuvaan on listattu työntekijöiden vastaukset:

- Enimmäkseen kaikki
- Positiivisen tunteen ja tunnelman rakentaminen
- Ottaa palautteen vastaan (kun annan sen) hyvin ja haluaa kehittyä (suhteellisen uusi johtaja)
- Esimieheni on hyvin avoin ja rehellinen, ja hän todella välittää työhyvinvoinnistamme
- Selkeä ja suora tapa kommunikoida yksilöiden ja tiimin kanssa
- Hallinnolliset asiat
- Viestintä ylennystapauksen ohjeissa
- Rutiinitehtävien ja vastuiden käsittely.
- Joukkuehenki
- He auttavat tiimin perustoimintoja

Kuva 16. Työntekijöiden vastaukset aiheista, joissa esihenkilön tiimijohtaminen on onnistunut

Kuvassa 16 on listattu osallistujien vastaukset väittämään. Vastauksista voidaan havaita, että yksikön esihenkilöllä on työntekijöiden palautteen mukaan monta vahvuusaluetta, joissa on onnistuttu, esimerkiksi positiivisen työilmapiirin ja joukkuehengen luominen, viestinnän selkeyden eri tilanteissa sekä avoimuus.

Tutkimuksen perimmäisenä tavoitteena on antaa mahdollisia työkaluja kohdeyksikölle esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen viestinnän kehittämiseen sekä tukea esihenkilöiden johtamisviestintää. Tätä tavoitetta tukien työntekijöitä pyydettiin kyselylomakkeessa antamaan kehitysehdotuksia esihenkilönsä tiimijohtamiseen. Alla olevassa kuvassa on listattu työntekijöiden vastaukset:

- Ehkä hieman enemmän proaktiivisuutta viestinnässä ja lähellä pysymisessä.
- Yleisesti vahvasta rehellistä viestintää ja osoita, että välität teoista etkä sanoista (esim. älä pakota projekteihin).
- Johtaja voisi omistaa enemmän aikaa johtamistoimintaan. Tiedän, että tämä henkilö on täysin varattu projektityöhön, eikä se ole ollut hänen suunnitelmansa, mutta valitettavasti ajan puute vaikeuttaa joskus tiimimme ennakoivaa johtamista.
- Ehkä enemmän aikaa tiimin jäsenten kanssa.
- Näytä liiketoiminnan suunta, kehitä ylimmän johdon tavoitteita ja suunnitelmia.
- Lisäohjeiden antaminen siitä, miten tiimin jäsenen tulisi kehittää itseään kasvaakseen ja ollakseen valmis ylennykseen ja sen lisääntyneeseen odotustasoon.
- Enemmän positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä ja positiivisemman palautteen antamista silloin, kun se on aiheellista.

Kuva 17. Työntekijöiden kehitysehdotukset oman esihenkilön tiimijohtamista

Kuvassa 17 on listattu työntekijöiden kehitysehdotuksia oman esihenkilönsä tiimijohtamiseen. Vastauksista voidaan huomata, että se asia mitä työntekijät kaipasivat lisää esihenkilöltään, on aikaa. Aika tiimin jäsenten kanssa on yksi tärkeimmistä johtamisviestinnän resursseista ja on valitettavaa, että työkiireiden seurauksena esihenkilöiden on hyvin vaikeaa suorittaa kaikki tiimijohtamisen vastuut, esihenkilön vastuut sekä työstää omia projektejaan samanaikaisesti.

Kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä osallistujilla oli mahdollisuus jättää omia vapaamuotoisia kommenttejaan tai palautetta oman tiimin viestinnästä tai tiimijohtamisesta. Kysymyksen tavoitteena oli antaa työntekijöille mahdollisuus pohtia vapaasti kyselyssä käytyjä teemoja ja jakaa niitä itse niin halutessaan. Alla olevassa kuvassa on listattu työntekijöiden vapaaehtoisesti jätetyt kommentit:

- Yleisesti ottaen koen, että oma alatiimiviestintäni on hieman myrkyllistä. Ylimmässä johdossa on hyvin vähän ihmisten näkökulmaa ja se näkyy keskijohdossa ja heijastuu sitten tiimihenkeen. Esimerkiksi lähes puolet tiimistä, jossa yli tunnin myöhässä tiimitapah-tumaan, 5 henkilöä ei vain ilmestynyt ilmoittautumisen jälkeen ja vain 1/3 valvojista eikä kukaan kumppaneista tullut
- Olemme erittäin tiukka tiimi ja se osoittaa, että painotetaan paljon asioiden tekemistä nopeasti ja erittäin hyvin

Kuva 18. Kommentteja/huomautuksia tiimin johtamisesta tai viestinnästä

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyöstä nousseet johtopäätökset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, ehdotetaan toimeksiantoyrityksen yksikölle kehitysehdotuksia ja arvioidaan opinnäytetyöprosessin etenemistä ja omaa oppimista. Luotettavuutta arvioidaan kvalitatiivisen tutkimuksen käsitteiden avulla ja omien pohdintojen avulla. Kohdeyksikölle esitetään kehittämisehdotuksia tulevaisuutta varten ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksia ja niiden hyötyjä. Lopuksi pohdin omaa oppimisprosessiani, missä asioissa onnistuin ja mitkä asiat haastoivat tutkimuksessa. Arvioin myös opinnäytetyöprosessin onnistumista ja mitä asioita olisin voinut tehdä eri tavalla tutkimusprosessissa.

### 6.1 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella ja analysoida toimeksiantoyrityksen yksikön esihenkilöiden ja tiimien välistä viestintää, viestinnän tarpeita sekä esihenkilöiden johtamisviestintää. Päätuloksiksi määriteltiin esihenkilöhaastatteluissa ja työntekijäkyselyssä kerätyt kehitysehdotukset. Esihenkilöiden vastaukset (ks. 5.1.3) ja työntekijöiden vastaukset (ks. 5.2.2) kiteyttävät tutkimuksen järjestämisen tarkoituksen ja sen, että yksikön viestinnän kehittämiseen tarvitaan kaikki viestinnän osapuolet. Tavoitteena oli myös löytää mahdollisia puutteita ja tarpeita viestinnästä, joita yksikkö pääsisi kehittämään. Tietoa kyselyiden kautta saatiin muun muassa esihenkilöiden ja tiimien välisestä viestinnästä sekä viestinnän tarpeista (ks. 5.1.1 ja 5.2.2) sekä viestinnän kehitysehdotuksista (ks. 5.1.4). Tutkimuksen johtamisviestinnän tavoitteisiin saatiin vastauksia kyselylomakkeen avulla (ks. 5.2.4). Vastaajien lukumäärän perusteella tutkimukseen osallistui vain osa yksikön henkilökunnasta, mikä tulee ottaa huomioon myös tutkimustuloksissa ja johtopäätöksissä. Tästä huolimatta tutkimuksen tavoitteet saavutettiin suunnitelman mukaisesti ja esitettyihin kysymyksiin saatiin vastaukset. Esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteisistä vastauksista saatiin kerättyä käsitys viestinnän tilasta ja tulkinnoista yksikön sisällä. Yksikön johdon toiveiden mukaan esihenkilöiden sekä työntekijöiden vastauksista kerättiin myös kehitysehdotuksia, joita yksikkö voi hyödyntää parhaiten katsottulla tavalla.

Opinnäytetyön tuloksista pystyttiin tekemään seuraavia johtopäätöksiä. Hybridityömalli on aiheuttanut suurimpia haasteita esihenkilöiden ja tiimin välisessä viestinnässä. Tämä voidaan havainnoida esihenkilöhaastatteluiden (ks. 5.1.3) ja työntekijäkyselyn (ks. 5.2.2) vastauksissa. Vaikka etättyö on avannut työntekijöille uuden ja vapaamman työskentelytavan, sillä on ollut myös suora vaikutus tiimien ja esihenkilöiden yhteistyön muutoksiin (ks. 2.6). Hybridityön yleistyessä organisaatiossa tiimien on ollut välttämätöntä lisätä viestintäkanaviaan (ks. 2.5). Mutta esimerkiksi esimiehen näkyvyyden ja läsnäolon ylläpitäminen, riittävä tiedon jakaminen ja tiimin kommunikointi luovat haasteita sujuvaan hybridiviestintään (ks. 3.4) Hybridityö on nykypäivänä yleistyvää työnteonmalli, joka ei

ole katoamassa lähiaikoina organisaatiokulttuureista. Tämän vuoksi kohdeyksikön on hyvä ottaa tutkimuksen tulos huomioon viestintäkulttuurin kehittämisessä.

Sujuva johtamisviestintä on yksi esihenkilöiden strategisista tavoitteista. Tutkimuksen kyselylomakkeen tuloksissa kävi ilmi, että työntekijät eivät kokeneet viestinnän katkojen aiheuttavan haasteita esihenkilöiden johtamiseen. Viestinnän katkoilla tarkoitetaan esimerkiksi väärinymmärryksiä tai viestiketjun katkeamista. Viestinnän katkoja voivat aiheuttaa muun muassa yksilön omat tulkinnat ja kokemukset tai organisaation toimintakulttuuri. Johtamisviestintä vaatii esihenkilöltä myös monenlaisia taitoja ja kykyjä, sillä se ei ole vain pakollinen suoritus työkiireiden välissä (ks. 3.2). Opinäytetyön tietoperustassa painotettiin, että esihenkilön roolissa työskentelevältä henkilöltä tulee odottaa tietyn tasoista osaamista esimerkiksi johtamis- ja projektiviestinnästä (Juholin 2010, 10). Asiantuntijahaastatteluiden mukaan esihenkilöiden tiimiviestintä tässä toimeksiantoyrityksessä sisältää pääsääntöisesti projektihallintaan ja toimeksiantoihin liittyviä teemoja. Viestinnän tulisi olla tällöin mahdollisimman tehokasta, viestintätavan tulisi olla oikea ja esihenkilöllä tulee olla halu tehdä yhteistyötä sekä alaisten että johdon kanssa (Hackman & Johnson 2013, 82). Selkeä viestintä tavoitteista, aikataulusta sekä palautteen anto toistuvasti projektin aikana vähentävät epäselvyyksiä (ks. 3.3). Tuloksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että yksikön esihenkilöt ovat saavuttaneet tämän johtamisviestinnän tavoitteen haasteista huolimatta (ks. 3.1).

Kyselylomakkeen avulla saatiin selville, että työntekijöiden kokemuksesta tiimien esihenkilöt ovat hyvin avoimia muokkaamaan omia johtamisen menetelmiään, jos esimerkiksi kyseiset menetelmät osoittautuisivat tehottomiksi. Tämä on erityisen tärkeä piirre esihenkilöiden roolissa tiimijohtajana, koska sillä on suora vaikutus tehokkaaseen johtamiseen (Hackman & Johnson 2013, 22). Tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että yksikön esihenkilöt ovat halukkaita kehittämään omassa tehtävässään ja olemaan jatkuvassa kehityksessä johtajana. Tämä on erityisen merkityksellistä nykyisessä jatkuvien muutoksien työorganisaatioissa. Yksi johtamisenestymisen edellytyksiä onkin kyky reflektoida omaa toimintaansa eri tilanteissa erilaisten ihmisten kanssa (Jabe 2017, 139).

Työntekijöillä oli useita kehitysehdotuksia esihenkilöiden tiimijohtamiseen. Kuvasta 17 nousi erityisesti esiin esihenkilöiden ajanpuute. Tiimiläisten kaipaavat enemmän aikaa oman esihenkilönsä kanssa ja positiivista on se, että myös esihenkilöt ovat tietoisia ajanpuutteen vaikutuksesta tiimien toimintaan (ks. 5.1.3). Vaikka iso osa esihenkilöiden työajasta kuluisikin tiimien sidosryhmien viestinnän muotoiluun, on tärkeä havaita, että myös tiimit tarvitsevat yhtä paljon esihenkilönsä aikaa ja huomiota (Hackman & Johnson 2013, 21). Sekä tiimien jäsenet että esihenkilöt hyötyisivät yhteisestä ajasta, sillä silloin he pystyisivät rauhassa viestimään ja rakentamaan parempaa

luottamukseen pohjautuvaa johtaja-alaisuhdetta. Aika on valitettavasti resurssi, jota monilla esihenkilöillä ei ole enempää antaa ylimääräistä, jotta normaalit arjen rutiinit vielä säilyisivät.

Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin myös hyviä kehitysehdotuksia, joita kohdeyksikkö voi hyödyntää tulevaisuudessa. Toisena kehitysehdotuksena kuvasta 7 nousi esiin esihenkilöiden niin sanottu ”turha viestintä”. Kehitysehdotus on, että yksikön esihenkilöt ja johto voisivat seuloa enemmän viestinnän eri sisältöjä, joita välitetään yksikön tiimeille. Viestien oikein kohdentamista oikeille sidosryhmille haastaa kuitenkin ihmisten tulkinnalliset erot (ks. 2.3). Sama viesti voidaan tulkita sekä hyvin hyödylliseksi että turhaksi riippuen työntekijän omasta työtehtävästä. Viestejä voisi myös seuloa pohtimalla seuraavaa kysymystä: jos viesti ei sisällä informatiivista sisältöä, niin onko kaikkien tarve saada sitä? Suurien yritysten haasteena on usein se, miten rajata yrityksen sisäistä viestintää tai viestintäryhmiä. Väistämättä osa viestinnästä voi olla turhaa osalle työntekijöistä, mutta liian suuri määrä pieniä viestintäryhmiä voi olla myös riski viestinnän katkoille. Täydellinen tapa tai kaikille sopiva organisaatioviestintä on varmasta vaikea saavuttaa.

Kolmas kehitysehdotus käsittelee tiimiläisten viestinnän odotuksia. Tutkimuksen tuloksien kuvassa 9 listatuissa vastauksissa työntekijät kaipaavat lisää keskustelua siitä, mitä esihenkilö odottaa alaisiltaan. Polkutavoiteteorian mukaan tieto siitä, mitä esihenkilö tai johto odottavat alaisiltaan, lisää tiimin jäsenten motivaatiota ja tuottavuutta (Hackman & Johnson 2013, 82). Lisäksi työntekijät toivoivat enemmän säännöllisiä tapaamisia koko tiimin kanssa sekä kahdenkeskeisiä tapaamisia oman esihenkilönsä kanssa. Vastausten perusteella voidaan havainnoida, että yksikön työntekijät kaipaavat lisää henkilökohtaisempaa vuorovaikutusta oman esihenkilönsä kanssa kuin mitä tähän mennessä käytänteenä on ollut. Miten tämä aikaresurssi varataan esihenkilöiden kiireisiin työpäiviin, jää yksikön johdon arvioitavaksi.

Neljäntenä kehitysehdotuksena yksikkö voi kehittää tarkempia ohjeistuksia tiimien käytänteistä ja tehtävänannoista. Esimerkiksi kyselylomakkeen tuloksissa kuvassa 10 nousi esiin ongelma tiimien epäselvistä ylennys- ja palkitsemiskäytänteistä. Kyselyn vastausten perusteella kyseiset käytänteet eivät ole selvillä kaikkien työntekijöiden keskuudessa. Eri tiimien epäselvät käytänteet voivat johtaa asioiden olettamiseen ja arvailuun työntekijöiden keskuudessa. Näitä käytänteiden eroja yksiköllä on mahdollisuus muokata tutkimukseen kerättyä dataa hyödyntäen. Niin kuin kuvassa 3 on esitetty, selkeät kirjalliset ohjeet ja perehdytys kaikissa kohdeyksikön käytänteissä auttavat tarkentamaan tämänkaltaisia tiimien välisiä epäselvyyksiä ja lisää yhteenkuuluvuutta tiimiin avoimuuden kautta (Sydänmaanlakka 2012, luku 3).

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella kohdeyksikkö voi olla yleisesti ottaen tyytyväinen viestinnän tilanteeseen. Yksikkö voi jatkossa vielä hyödyntää tässä opinnäytetyössä kerättyä dataa esimerkiksi yksikön kehittämisprosesseissaan. Tässä työssä esiin tulleiden kehittämis ehdotusten

sekä jatkossa muuta kautta esiin tulevien kehitysehdotuksien avulla kohdeyksikkö voi kehittää esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä viestintää entistä paremmaksi ja sujuvammaksi. Kuten Viitalan kimpputeoriassa todettiin, osallistumiskimppun henkilöstökäytänteisiin sisältyy tiimin yhteistyö, tiimin jäsenten osallistaminen, vuorovaikutus ja eri näkemysten kuunteleminen. (Viitala 2021, luku 1.)

Tämä vaatii esihenkilöiltä onnistunutta viestintää ja tiimijohtamista.

## 6.2 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kvantitatiivisen tutkimukseen kuuluvien reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Tutkimuksen rakennevaliditeetilla tarkoitetaan sitä, että koskeeko tutkimus aihetta, jota sen oli suunniteltu tutkivan. Tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa tilannetta, kun samaa kohdetta tutkiessa saadaan useammin kuin yhden kerran sama tulos tai sitä, että kaksi eri tutkijaa päätyvät samaan lopputulokseen samasta tutkimuskohteesta. Haastattelumenetelmillä tehdyn tutkimuksen reliabiliteettia voidaan parantaa taltioimalla nauhoitetut vastaukset kirjalliseen muotoon mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. Tällä voidaan varmistaa, ettei haastattelijan omat käsitykset sekoitu haastateltavien vastausten kanssa (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 8.2). Opinnäytetyössä pyrittiin varmistamaan esihenkilöhaastatteluiden reliabiliteetti tulosten taltioimisvaiheessa, kuten aiemmissa kappaleissa kuvailtiin (ks. 4.2).

Tutkija voi omalla toiminnallaan varmistaa kvalitatiivisen tiedonkeruun luotettavuuden esimerkiksi haastatteleamalla itse kaikki tutkimuksen haastateltavat sekä varmistamalla, että jokainen haastatteluprosessi noudattaa samoja sääntöjä ja käytänteitä. Tutkimuksen laadun takaamiseksi on tärkeä tarkistaa tekniikan toiminta, esimerkiksi se, että nauhurissa on riittävästi akkua, play ja stop-näppäimet toimivat ja nauhojen kuuluvuus on hyvä. Tutkimukseen kerätyn haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa myös aineiston laatu. (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 8.2.). Opinnäytetyöprosessin aikana oli tärkeä ottaa huomioon nämä laadun varmistamisen seikat.

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska dataa kerättiin kohdeyksikön eritasoisilta työntekijöiltä ja esihenkilöiltä. Näiden molempien ryhmien vastaukset otettiin huomioon tuloksissa. Jos dataa olisi kerätty vain toiselta kohderyhmältä, esimerkiksi esihenkilöiltä, tutkimuksen tulokset olisivat olleet erilaiset. Tutkimuksen datan voidaan olettaa olevan luotettavaa myös sen vuoksi, että esihenkilöhaastatteluiden ja työntekijäkyselyn alussa osallistujille ilmaistiin vastausten olevan luotamuksellisia ja niiden perusteella ei voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia kerätyn datan joukosta. Tämän vuoksi oletuksena on, että esihenkilöhaastatteluihin ja työntekijäkyselyyn osallistuneet henkilöt vastasivat aitojen kokemusten ja mielipiteidensä pohjalta avoimesti kysymyksiin. Tuloksia ei voi myöskään käyttää missään muussa tutkimuksessa kuin tässä kyseisessä opinnäytetyössä. Eri tekijät voivat kuitenkin luoda riskejä kerätyn datan luotettavuuteen. Esimerkiksi henkilöiden erot tilannetulkinnassa ja aikaisemmat kokemukset voivat vaikuttaa osallistujien vastauksiin. Myös omat

mielipiteet eri henkilöistä ja tilanteista voivat aiheuttaa eroavaisuuksia eri vastaajien välillä. Tutkimuksessa ei olla erikseen huomioitu, jos osallistujilla on henkilökohtaisia erimielisyyksiä, tulkintajeroja tai muita huonoja kokemuksia tiimensä tai esihenkilönsä kanssa, minkä vuoksi mahdolliset tekijät voivat näyttäytyä datassa.

### **6.3 Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi syksyllä 2022 hyvin rauhallisesti. Toimeksiantoyritys ei heti voinut luvata toimeksiantoa tutkimukselleni, sillä he tarvitsivat lisää tietoa suunnitelmistani, opinnäytetyön tavoitteista sekä miten kohdeyksikkö osallistuisi tutkimuksen datankeruuseen. Järjestimme lyhyitä kokouksia yksikön johtajan kanssa, jossa tutkimuksen suunnitelma ja tavoitteet esiteltiin. Kokouksissa tiedustelin johtajalta myös mahdollisista aiherajauksista. Tutkimuksen aihe lyötiin lukkoon, kun se sopi sekä yksikön tarpeisiin että omiin mielenkiintoihini sekä opintoihini. Omasta mielestäni oli hyvä, että yksikön johtaja halusi olla mukana aiheen valitsemisessa, sillä näin yksikön tarpeet saatiin otettua varmasti huomioon. Aiheen lukitsemisen jälkeen opinnäytetyöprosessin seuraava vaihe oli aloittaa tutkimuksen tietoperustan kerääminen ja aikaisempaan tietoon tutustuminen.

Opinnäytetyöprosessi ei edennyt syksyn 2022 aikana niin kuin olin alun perin suunnitellut. Työharjoittelujaksoni ollessa vielä kohdeyksikössä kesken huomasin, miten haastavaa oli olla täysipäiväinen työntekijä ja yrittää käynnistää samanaikaisesti opinnäytetyöprosessia. En päässyt tutustumaan tutkimuksiin ja aiemmin kerättyyn dataan niin hyvin kuin olisin toivonut. Olin tutustunut vasta viestintäjohtamisen perusasioihin ja menetelmiin, kun minun jo piti aloittaa esihenkilöhaastattelut. Esihenkilöhaastattelut tuli pitää ennen työharjoittelujaksoni päättymistä, mikä aiheutti kiirettä opinnäytetyöprosessin etenemiseen. Suurimmat syyt miksi prosessin vaiheet eivät menneet aivan suunnitelmien mukaisesti, johtuivat erityisesti ajanpuutteesta, työkiireistä sekä työn ja koulun yhdistämisestä johtuneesta uupumuksesta. Onneksi tietoperusta, johon olin perehtynyt ennen esihenkilöhaastatteluja sisälsi riittävästi tutkimuksen käsiteltäviä aiheita niin, että pystyin kehittämään esihenkilöille tutkimuksen aiheeseen ja tietoperustaan pohjautuvia kysymyksiä.

Toimeksiantoyrityksen yksikkö oli opinnäytetyöprosessin tukena alusta asti. Epäselvissä asioissa yksiköstä sai nopeasti apua ja kysymyksiini vastattiin avuliaasti yksikön työkiireistä huolimatta. Oli mukava huomata, miten aktiivisesti toimeksiantoyrityksen työntekijät osallistuivat tutkimuksen datankeruuseen. Osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja osallistujien vastaukset kerättiin työtuntien sisällä, mikä tarkoitti osallistujien työpäivän keskeyttämistä tutkimukseen osallistumisen vuoksi. Tämä motivoi tutkijana kiinnittämään huomiota erityisesti haastatteluiden ja kyselyn laatuun ja yksityiskohtiin. Esimerkiksi jokaisen esihenkilöhaastattelun jälkeen pyysin palautetta ja kehitysehdotuksia omaan haastatteluprosessiini, mikä auttoi aina seuraavan haastattelun yhteydessä.



Tutkimuksen tietoperustan etsiminen oli opinnäytetyön haastavimpia osuuksia. Esihenkilöiden viestintäkäyttämisen teemoista ei ole saatavilla niin paljon suomenkielisiä tutkimuksia, mikä tarkoitti ulkomaalaisiin artikkeleihin ja tutkimuksiin turvautumista. Aikaisempien tutkimusten ja artikkeleiden kääntämiseen ja tulkitsemiseen kului yllättävän paljon aikaa ja oikean tiedon löytäminen tietoisartikkeleista oli usein haastavaa. Lähdekriittisyys oli tärkeä osa aikaisempiin tutkimuksiin tutustumista ja rajatessa epäluotettavia lähteitä tutkimuksen ulkopuolelle.

Opinnäytetyön datan keruu oli prosessi, jossa mielestäni onnistuin ja se kevensi opinnäytetyöprosessia sopivasti. Koin, että onnistuin saamaan esihenkilöiltä juuri oikeat vastaukset tutkimuksen aiheen rajaukset huomioiden sekä laatimaan laadukkaan Google Forms kyselypohjan. Tutkimuksen tietoperustan ollessa laaja ja monitasoinen, haastattelukysymysten laatiminen ja rajaaminen loi sopivasti haastetta prosessiin. Haastatteluprosessissa auttoi se, että työskentelin kyseisten esihenkilöiden kanssa päivittäin ja olimme näin tutustuneet kollegatasolla ennen tutkimusprosessin aloittamista. Haastattelut sujuivat luontevasti ja rento ilmapiiri auttoi kaikkia osapuolia olemaan haastattelutilanteissa omia itsejään. Pieniä haasteita esihenkilöiden haastatteluun loi esihenkilöiden kiireiset aikataulut ja sopivien aikojen löytäminen kaikille. Onneksi kaikki haastattelut onnistuttiin lopulta pitämään ennen työharjoitteluni päättymistä.

Tutkimuksen ollessa ohi mieleeni nousi muutamia seikkoja, joita olisin voinut tehdä toisin opinnäytetyöprosessin aikana. Esimerkiksi minun olisi pitänyt perehtyä opinnäytetyön aiheeseen paremmin ennen esihenkilöhaastatteluiden aloittamista. Työharjoittelujakson ollessa vielä kesken, arjen parempi aikataulutus olisi tukenut ja helpottanut tutkimuksen tietoperustan keräämistä. Koen, että opinnäytetyöprosessin aikataulutus olisi pitänyt tehdä myös realistisemmin. Alkuperäisen projektisuunnitelman mukaan minun olisi pitänyt saada opinnäytetyö valmiiksi jo toukokuussa 2023, mutta äkilliset muutokset elämäntilanteessa pakotti poikkeamaan suunnitelluista aikatauluista. Toukokuussa 2023 tietoperustan kerääminen oli vielä kesken ja osa työntekijäkysely oli vielä auki yksikön työntekijöille. Prosessin aikana totesin, että tutkimuksen laadun takaamiseksi sekä kohdeyksikön tarpeet huomioiden parhain vaihtoehto oli hidastaa prosessia ja tehdä työ laatu edellä. Opinnäytetyöprosessin hidastamisesta huolimatta sain opintoni valmiiksi määräajassa eikä se vaatinut valmistumisen lykkäämistä.

Koen, että opin opinnäytetyöprosessin aikana paljon uutta johtamisesta, tiimiviestinnästä ja miten ne molemmat näyttäytyvät esihenkilöiden työtehtävissä. Opin miten organisaation eri toimintatavat vaikuttavat tiimien toimintaan asti ja miten tärkeä rooli esihenkilöillä on viestinnän sujuvuudessa. Tutustuessani tutkimuksen aiheeseen ja aikaisempiin tutkimuksiin, kohtasin myös uusia termejä kuten johtamisviestintä ja vuorovaikutusosaaminen. Opin myös paljon tiimien työskentelytavoista ja toiminnasta opinnäytetyöprosessin aikana. Työssäoppimisjaksollani pääsin näkemään omin silmin,

miten yksikkö konkreettisesti toimii ja mitä käytänteitä toimeksiantoyrityksessä noudatetaan. Tämä auttoi todella paljon ymmärtämään ja analysoimaan tietoperustaa ja tutkimukseen kerättyä dataa. Tutkimusprosessin aikana opin, millä tavoilla saan tutkimuksen etenemään sujuvalla tempolla ja mitkä työskentelytavat sopivat minulle parhaiten. Koen, että opinnäytetyön tekeminen syvensi myös työssäoppimisjaksollani jo oppimiani asioita.

## Lähteet

- Almeida, F., Faria, D. & Queriós, A. 2017. Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European Journal of Education Studies*. Volume 3. Issue 9.
- Ariffin, M. Y. M. & Muhamedi, M. 2017. Importance of Communication Channels between Managers and Employees in Management Communication. *The Social Sciences*. Medwell Journals. Volume 12. Issue 9.
- Baker-Piper, A., Oostenveld, W. & de Vries, R. E. 2010. Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*. 25. s.367–380.
- Bailey, A., Henrik, M., & Huttler, I. 2020. *Qualitative research methods*. SAGE.
- Blomqvist K., Jämsen. R. & Sivunen. A. 2022. Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*. Volume 132.
- Charteris-Black, J. 2006. *The Communication of Leadership: The Design of Leadership Style*. *Routledge Studies in Linguistics*. Routledge.
- Cambridge Dictionary. Luettavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/ad-hoc>. Luettu: 29.8.2023.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. *Gaudeamus*. E-kirja. Luettu: 17.8.2023.
- Hackman, M. Z. & Johnson C. E. 2013. *Leadership: A Communication Perspective*. Waveland Press. Sixth edition.
- Harisalo, R. 2021. *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*.
- Isotalus, P. 2017. *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2023.
- Jabe, M. 2017. *Erialaisten ihmisten johtaminen*. Painos 1. Kauppakamari. E-kirja. Luettu: 15.4.2023.
- Joki, M. 2018. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 7. uudistettu painos. Helsingin kauppakamari Oy. E-Kirja. Luettu: 15.4.2023.
- Judge, Tim. & Robbins, S. P. 2022. *Essentials of organizational behavior*. Harlow, England: Pearson. E-kirja. Luettu: 10.7.2023.

- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! viestinnän mittaamisen opas. Painos 1. Management Institute of Finland Oy. E-kirja. Luettu: 4.5.2023.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Painos 1. Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja. Luettu: 10.7.2023.
- Lerbinger, O. 2019. Corporate communication: an international and management perspective. Wiley. E-kirja. Luettu: 10.7.2023.
- Marjamäki, P. L; Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen: strategiasta tuloksiin. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 4.5.2023.
- Mikkonen, T. 2022. Lean käytäntöön: opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen. 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja. Luettu: 11.8.2023.
- Mitä on johtamisviestintä ja viestinnän johtaminen? Kookas.fi. Luettavissa: <https://www.kookas.fi/tiede/viestinta/mita-on-johtamisviestinta-ja-viestinnan-johtaminen>. Luettu: 12.7.2023.
- Samter, S. & Whaley, B. B. 2013. Explaining Communication: Contemporary Theories and Examples. *Routledge Communication Series*. Routledge.
- Shepherd, G. J & St. John, J. 2006. Communication as a practice. SAGE. E-kirja. Luettavissa: [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=tRK9uxGzT9sC&oi=fnd&pg=PA38&dq=What+is+communication&ots=ypt57DA5J8&sig=xVIWXXKuXvsAhimaJJUe0sCgydc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=What%20is%20communication&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=tRK9uxGzT9sC&oi=fnd&pg=PA38&dq=What+is+communication&ots=ypt57DA5J8&sig=xVIWXXKuXvsAhimaJJUe0sCgydc&redir_esc=y#v=onepage&q=What%20is%20communication&f=false).
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum. E-kirja. Luettu: 20.3.2023.
- Trenholm, S. & Jensen, A. 2013. Interpersonal communication. 7. painos. New York: Oxford University Press.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Painos 1. Edita Publishing Oy. E-kirja. painos 1. Luettu: 20.3.2023.
- Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. E-kirja. Luettu: 11.8.2023.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

## Liitteet

### Liite 1. Asiantuntijahaastatteluiden kysymykset



Pinja Aalto

Opinnäytetyö haastattelu  
28.11.2022

Tämä haastattelu on osa opinnäytetyöni tutkimusta, jonka tarkoituksena on selvittää miten esihenkilöiden viestintäkäyttäytyminen ja metodit vaikuttavat heidän johtamistyyleihinsä ja metodeihinsa. Haastattelussa saatua dataa on tarkoitus hyödyntää toimeksiantoyrityksen yksikössä viestinnän kehittämisen prosessissa. Haastatteluihin osallistuneiden henkilöllisyyttä ei julkaista opinnäytetyössä.

Kiitos osallistumisestanne.

#### **Kysymykset:**

Kysymys 1: Mitä viestinnän välineitä käytät tiimisi kanssa? (luettele kaikki kanavat)

Kysymys 2: Mitä sisältöä viestit tiimillesi? Luettele kaikki.

Kysymys 3: Mitä viestinnän tarpeita tiimilläsi on? Onko jokin erityistarvetta tai tilanteita, joissa tiimisi tarvitsee erityisesti viestinnällistä tukeasi?

Kysymys 4: Mitä kanavia käytät tiimisi kanssa arkisissa asioissa? Entä tärkeissä asioissa? Viestitäätkö arkiset ja tärkeät asiat kaikki samoissa kanavoissa?

Kysymys 5: Onko jokin työkaluista mielestäsi tehokkain viestintäkanava? Mikä se on?

Kysymys 6: Suositko enemmän kasvotusten viestintää esim. keskusteluja tiimisi kanssa, vai sähköisiä viestintävälineitä?

Kysymys 7: Kumman viestintätavan olet huomannut toimivan tehokkaammin tiimisi kanssa? Onko eroa ollenkaan?

Kysymys 8: Oletko huomannut haasteita tai kehittämisen kohteita omassa viestinnässä? Missä?

Kysymys 9: Oletko huomannut haasteita tai kehittämistä tiimisi viestinnässä? Missä?

Kysymys 10: Mitä kehityskohtia huomaat yksikössä käytössä olevissa viestintävälineissä?

Kysymys 11: Mitä kehityskohtia huomaat viestinnän sisällössä, jota viestit tiimillesi?

## Liite 2. Työntekijäkyselylomakkeen kysymykset



Pinja Aalto

Työntekijäkyselyn kysymykset  
1.5.2023

Tämä kysely on osa tutkimuksellista opinnäytetyötäni, jonka tarkoituksena on selvittää, miten esihenkilöiden viestintäkäyttäytyminen ja metodit vaikuttavat heidän johtamiskäyttäytymiseensä ja metodeihin. Kyselyn kysymykset ovat laadittu asiantuntijahaastatteluvastausten perusteella. Kyselystä saatua dataa hyödynnetään yksikön viestinnän ja esihenkilötyön kehittämisessä. Kyselyn vastaajien henkilöllisyyttä ei kerrota lopputyössä.

Kiitos osallistumisestanne.

### Kysymykset:

Kysymys 1: Mikä on työnimikkeesi organisaatiossa?

- Partneri
- Direktori
- Senior manageri
- Senior associate
- Associate
- Trainee associate
- Muu

Kysymys 2: Kuinka monta vuotta olet ollut organisaatiossa töissä?

- Alle vuoden
- 1–3 vuotta
- 3–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 10–15 vuotta
- Enemmän kuin 15 vuotta
- Muu

Kysymys 3: Saan esihenkilöltäni riittävästi ohjeistusta projektityöhön ja toimeksiantoihin (1= Täysin erimielistä... 5=Täysin samaa mieltä)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 4: Saan esihenkilöltäni riittävästi tietoa urapolku- ja koulutusmahdollisuuksista (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 5: Esihenkilöni viestii riittävästi yrityksen ajankohtaisista asioista (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 6: Esihenkilöni viestintään sisältyy myös ns. turhaa viestintää (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 7: Koen, että sähköistä viestintää on liian paljon (1= Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 8: Minun pitää kehittää omaa viestintääni itseni ja esihenkilön välillä (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 9: Mitkä asiat mielestäsi aiheuttavat viestinnän haasteita esihenkilön ja tiimin välille? Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- Hybridityö
- Korkea kynnys olla yhteydessä esihenkilöön
- Asioiden liian vahva oletaminen
- Liian vähäinen muistuttaminen
- Muu, mikä se on? (avoin kenttä)

Kysymys 10: Miten kehittäisit viestintää esihenkilön ja tiimin välillä?

- Avoin vastaus

Kysymys 11: Millaisia tiedon tarpeita on jäänyt täyttymättä?

- Avoin vastaus

Kysymys 12: Esihenkilöni face to face - viestintä on tehokkaampi viestinnän keino, kuin sähköiset työkalut esim. Google Chat tai videopuhelut (1=Täysin erimieltä...5=Täysin samaa mieltä).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 13: Tiimin viikko/kuukausikokoukset ovat hyödyllisiä oman työni kannalta (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 14: Koen, että viikko/kuukausikokoukset ovat avoimen viestinnän kannalta hyvin toteutettuja (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 15: Esihenkilölläni on haasteita kasvotusten viestinnässä (1= Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 16: Esihenkilölläni on haasteita sähköisessä viestinnässä (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 17: Miten kehittäisit viestinnän välineitä?

- avoin kenttä

Kysymys 18: Mikä on mielestäsi tehokkain viestinnän keino tiimissäsi?

- avoin kenttä

Kysymys 19: Esihenkilön viestintä on tiimin tavoitteita tukevaa (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 20: Esimieheni on valmis kehittämään johtamistapojaan eri tilanteissa (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Kysymys 21: Johtamisen haasteena on esim. väärinymmärrykset viestinnässä (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 22: Esihenkilöni osoittaa kiinnostusta työhyvinvointini (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 23: Minulla on harvoin epäselvyyksiä esihenkilön tehtävänannoissa (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 24: Koen, että minulla ei ole korkeaa kynnystä antaa palautetta esihenkilölleni (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 25: Antamaani palautteeseen reagoidaan rakentavasti (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 26: Poikkeustilanteissa (äkillinen suunnitelman muutos) esimies johtaa tiimiä selkeällä viestinnällä (1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kysymys 27: Missä asioissa esihenkilön tiimijohtaminen on onnistunut?

- avoin kysymys

Kysymys 28: Miten kehittäisit esihenkilön tiimijohtamista?

- avoin kysymys

Kysymys 29: Tähän voit halutessasi lisätä omia kommentteja/huomautuksia tiimisi johtamisesta tai viestinnästä

- avoin kenttä