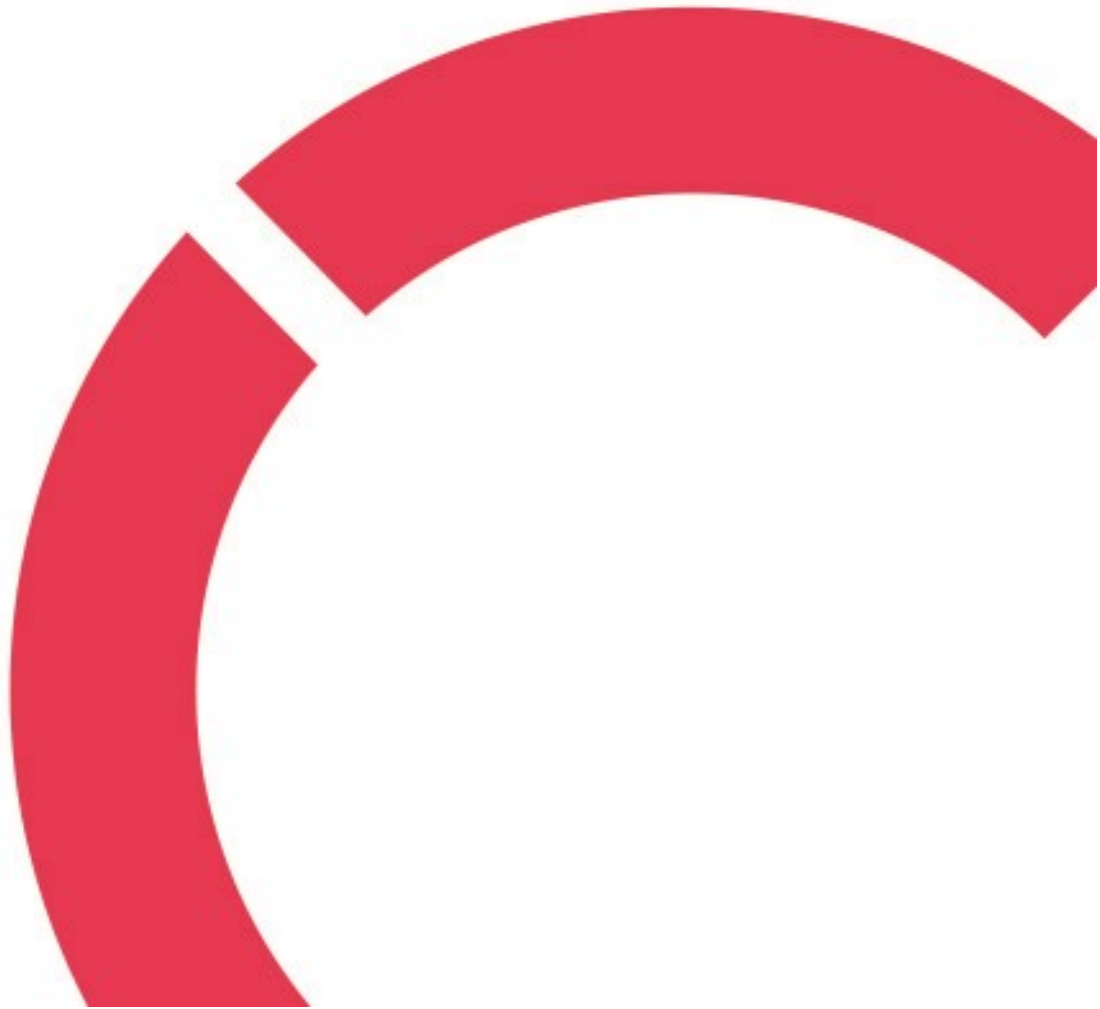


**Tuula Karppinen**

## **ESIHENKILÖVIESTINTÄ ORGANISAATIOSSA X**

**Viestinnän nykytilanne, haasteet ja odotukset**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutus  
Maaliskuu 2024**



<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Maaliskuu 2024	<b>Tekijä/tekijät</b> Tuula Karppinen
<b>Koulutus</b> Tradenomi, liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> ESIHENKILÖVIESTINTÄ ORGANISAATIOSSA X. Viestinnän nykytilanne, haasteet ja odotukset		
<b>Työn ohjaaja</b> Leena Jungner		<b>Sivumäärä</b> 47+2
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli käsitellä esihenkilöviestinnän merkitystä toimihenkilöiden ja esihenkilöiden välillä organisaatiossa X. Opinnäytetyössä käsiteltiin esihenkilöviestinnän alkulähteitä yleisesti ja tutkittiin tämänhetkistä tilannetta, kehityskohteita sekä ratkaisumalleja. Työssä käsiteltiin myös odotuksien ja nykytilanteen kohtaamista. Opinnäytetyössä käytiin myös läpi esihenkilöviestinnän merkitystä kasvotusten sekä hybridimallissa. Lisäksi tarkasteltiin mahdollisia tulevia haasteita sekä onnistumisia esihenkilöviestinnässä. Tutkimuskohde oli ajankohtainen, koska organisaatiossa esihenkilöviestintä nousi esille useassa sisäisessä kyselyssä kehityskohteeksi. Opinnäytetyössä käytin lähdemateriaaleina suomenkielistä kirjallisuutta sekä erilaisia internetlähteitä.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkimustyössä toteutin kyselytutkimuksen toimihenkilöille. Kysely toteutettiin Webropol-kysely- ja raportointisovelluksen avulla. Kyselylomakkeessa oli toimihenkilöille omat tutkimuskysymykset, joiden avulla kartoitettiin tämänhetkistä esihenkilöviestinnän tilannetta sekä haasteita ja odotuksia. Kyselytutkimukseen vastasi 30 toimihenkilöä, joiden vastauksien pohjalta analysoitiin tuloksia ja kehityskohteita. Kyselylomakkeen vastauksien perusteella esihenkilöviestinnässä löytyi kehitettävää, mutta oli myös asioita, joissa oli onnistuttu. Kehitettävää oli viestinnän tasapuolisuudessa sekä viestinnän määrässä.</p>		

<b>Asiasanat</b> Esihenkilöviestintä, hybridityöskentely, kyselytutkimus, vuorovaikutus.
---

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> March 2024	<b>Author</b> Tuula Karppinen
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> MANAGERIAL COMMUNICATION IN ORGANISATION X. Current situation, challenges, and expectations		
<b>Centria supervisor</b> Leena Jungner	<b>Pages</b> 47+2	
<p>The purpose of this thesis was to study the importance of managerial communication between white-collar employees and managers in organization X. The thesis discussed the origins of managerial communication in general and examined the current situation, areas for development and solution models. The meeting of the expectations and the current situation was also discussed. The thesis also examined the significance of supervisor communication face-to-face and in a hybrid model. In addition, possible future challenges and successes in supervisor communication were examined. The research topic was current, because in the organization, managerial communication was highlighted in several internal surveys as an area for development. In my thesis, I used Finnish literature and various internet sources as source materials.</p> <p>A survey for white-collar workers was conducted using the Webropol survey and reporting application. The questionnaire was used to create research questions for white-collar employees, which were used to map the current supervisor communication situation as well as challenges and expectations. A total of 30 white-collar employees responded to the survey, and the results and areas for development were analyzed based on their answers. Based on the answers to the questionnaire, there was room for improvement in supervisor communication, but there were also things that had been successful. There was room for improvement in the fairness of communications and the amount of communication.</p>		
<b>Key words</b> Hybrid model, interaction, managerial communication, survey research.		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 VUOROVAIKUTUS ORGANISAATIOSSA</b> .....	<b>3</b>
2.1 Vuorovaikutuksen tavoitteet .....	5
2.2 Vuorovaikutuksen haasteet .....	7
2.3 Vuorovaikutuksen edistäminen .....	8
<b>3 ESIHENKILÖVIESTINTÄ</b> .....	<b>11</b>
3.1 Viestinnän tehtävät .....	13
3.2 Viestinnän ongelmatilanteet .....	14
3.3 Viestintä muutosjohtamisessa .....	15
3.4 Sanallinen ja sanaton viestintä.....	16
<b>4 ESIHENKILÖVIESTINTÄ HYBRIDIMALLISSA</b> .....	<b>18</b>
4.1 Viestinnän tavoitteet ja tehtävät etätyöskentelyssä .....	19
4.2 Viestinnän haasteet etätyöskentelyssä.....	21
4.3 Viestinnän eri kanavat ja teknologia viestinnässä .....	23
<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>25</b>
5.1 Toimeksiantajayritys .....	25
5.2 Aineiston keruu ja analysointi .....	26
<b>6 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI</b> .....	<b>29</b>
<b>7 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA TOIMEKSIANTAJALLE</b> .....	<b>40</b>
<b>8 YHTEENVETO JA POHDINTA</b> .....	<b>43</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>46</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Vastaajien työvuodet organisaatiossa x.....	31
KUVIO 2. Työntekijöiden määrä tiimissä esihenkilön lisäksi.....	32
KUVIO 3. Etätöiden määrä viikossa.....	32
KUVIO 4. Vuorovaikutustavat esihenkilön kanssa.....	33
KUVIO 5. Vuorovaikutuksen määrä esihenkilön kanssa.....	34
KUVIO 6. Esihenkilöviestintä etätöissä ja konttorilla.....	35
KUVIO 7. Esihenkilöviestinnän tasapuolisuus.....	38
KUVIO 8. Mieluisin tapa viestiä esihenkilön kanssa.....	39

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on esihenkilöviestintä organisaatiossa x, jossa käsitellään viestinnän nykytilanne, haasteet ja odotukset. Tavoitteenani on selvittää, millainen merkitys esihenkilöviestinnällä on koko organisaatiossa niin kasvokkain kuin hybridimallissa. Pyrkimyksenä on selvittää esihenkilöviestinnän tärkeimmät tehtävät ja tavoitteet sekä niissä onnistuminen. Opinnäytetyössä kartoitetaan myös erilaisia keinoja esihenkilöviestinnän toteutumisessa sekä käydään läpi ongelmakohtia ja etsitään niihin organisaatiolle sopivia ratkaisumalleja. Esihenkilöviestinnän merkitys on äärimmäisen suuri koko organisaation kannalta, koska se vaikuttaa merkittävästi myös yrityksen tulokseen. Tästä syystä mahdolliset haasteet ja ongelmat viestinnän toteuttamisessa on hyvä saada selvitettyä.

Opinnäytetyössä käsitellään aihetta teoreettisella tasolla peilaten sitä toimeksiantajan organisaatioon. Käyn läpi myös viestinnän merkitystä kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa sekä hybridimallissa tapahtuvasta esimiesviestinnästä, joka on uutta myös toimeksiantajalle, jossa ei ennen koronaa ollut tehty ollenkaan etätöitä. Tutkittava alue on rajattu pelkästään toimihenkilöihin, koska vuorotyössä työskenteleviä on todella suuri joukko ja kyselytutkimuksen tekeminen olisi ollut siltä osin hyvin haastavaa. Toimihenkilöistä kyselytutkimukseen valitsin ne, jotka työskentelevät samassa toimipisteessä.

Toteutin opinnäytetyössäni toimihenkilöille kyselytutkimuksen, joka on määrällinen, kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kyselytutkimukseen oli räätälöity kysymykset pelkästään toimihenkilöille. Toimihenkilöt, joille kyselytutkimus lähetettiin, työskentelevät pääkonttorilla. Tällä tavalla vastaajien määrää saatiin rajattua, koska muuten tulosten analysointi olisi ollut haastavampaa. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli saada selville tämänhetkinen esihenkilöviestinnän tilanne toimihenkilön näkökulmasta sekä se, toteutuvatko toimihenkilöiden odotukset esihenkilöviestinnän suhteen. Yhtenä tavoitteena onkin antaa organisaatiolle työkaluja tulevaisuuteen esihenkilöviestinnän osalta niin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa kuin etätyöskentelyssä, jossa viestinnän haasteet yleensä enemmän korostuvat.

Tein opinnäytetyöni toimeksiantajalle, joka haluaa pysyä anonyyminä. Yritys on toiminut omalla alallaan jo lähes 145 vuotta ja valmistaa markkinoille erilaisia elintarvikkeita. Toimeksiantaja halusi tietää tämänhetkisen tilanteen esihenkilöviestinnän suhteen, koska pelkästään siihen kohdistettuja tutkimuksia ei ole yrityksessä tehty ja monessa eri henkilöstötutkimus kyselyssä esihenkilöviestintä on noussut yhdeksi haastavimmista alueista. Toimihenkilöt työskentelevät osittain etätyössä ja osittain konttorilla,

joten usein viestintä esihenkilön ja alaisen kanssa voi jäädä hyvin vähäiseksi. Ihmiset ovat myös hajaantuneet eri puolelle taloa ja toimihenkilön esihenkilön työhuone saattaa olla täysin eri puolella taloa. Tehdas on suuri ja hajaantumista työhuoneiden sijainnissa on hyvin laajalti. Lisäksi esihenkilöillä on paljon muita työtehtäviä, jotka vievät aikaa esihenkilöviestinnästä, joten työkaluja viestinnän helpottamiseen tarvitaan.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään myös esihenkilöviestinnän määrä etätöissä oleville. Työssä selvitetään, millä tavalla esihenkilöt viestivät alaistensa kanssa tällä hetkellä ja millä tavalla he voisivat lisätä viestintää jokaisen alaisensa kanssa erikseen. On haastavaa pitää yllä viestintää, jos alaiset ovat eri toimipisteissä ja eri rakennuksissa, ja olisi kuitenkin tärkeää, että jokaisen kanssa ollaan yhteydessä ja viestitään tasapuolisesti huolimatta siitä, missä he ovat. Kyselytutkimuksen avulla on hyvä selvittää tämänhetkinen tilanne, miettiä tulevaa sekä antaa uusia työkaluja kohti parempaa viestintää.

## 2 VUOROVAIKUTUS ORGANISAATIOSSA

Mitä vuorovaikutus on? Vuorovaikutus määritellään viestintänä, joka esiintyy ihmisten välisessä viestinnässä toisilleen. Vuorovaikutuksessa on lähtökohtaisesti aina jonkunlainen sanoma, joten vuorovaikutus tarkoittaa sanallista ja sanatonta viestintää ihmisten välillä. Toisin sanoen vuorovaikutuksessa vaihdetaan viestejä ihmisten kesken, jotka näkyvät ja ovat myös havaittavissa. Kasvokkain tapahtuvissa tilanteissa viestit voivat olla puhetta, sanoja, hiljaisuutta, eleitä, ilmeitä, erilaisia asentoja sekä äänenkäyttöä ja asettumista tilaan. Vastaanottaminen on vuorostaan puheen kuuntelemista ja sanattoman viestinnän havaitsemista ja tulkitsemista. Vuorovaikutuksen prosessissa kaikki osapuolet ovat samanaikaisesti sekä viestien lähettäjiä että vastaanottajia. Vuorovaikutustilannetta voidaan kutsua dynaamiseksi, paikallaan pysymättömäksi prosessiksi, joka on jatkuvassa muutostilassa. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku ”Mitä vuorovaikutus on”.)

Hyvät vuorovaikutustaidot eivät ole pelkästään tekniikkaa, vaan ne ovat myös oikeiden asioiden oivaltamista. Se tarkoittaa sitä, että ymmärtää viestinnän lainalaisuuksia ja hyväksyy sen, että ihmiset ovat aidosti erilaisia tavoissaan ymmärtää ja vastaanottaa erilaista informaatiota sekä käsitellä sitä. Osa meistä on analyttisempiä tilanteissa ja päätöksenteossa, osa taas toimii intuition ja tunteen mukaan. Vuorovaikutustaitojen ollessa kunnossa voi näitä asioita soveltaa vastaamaan työntekijöiden ominaisuuksia ja viestintätyylejä. (Jääskeläinen 2022, luku ”Vuorovaikutustaidot ovat esihenkilötyössä oleelliset”.) Vuorovaikutus liittyykin nykyään esihenkilötyöhön monella tapaa. Sanotaan, että esihenkilön vuorovaikutustaidoilla on usein ratkaiseva merkitys ja vaikutus koko organisaation toimintaan. Voidaan jopa todeta, että johtaminen on vuorovaikutusta. Tässä lauseessa kohtaa ajatus siitä, että johtajan työ koostuu pääosin erilaisista ja monipuolisista vuorovaikutustilanteista erilaisten asiakkaiden, sidosryhmien sekä työntekijöiden kanssa. Lähestulkoon kaikki tilanteet ja työn tuloksien puretaan ja analysoidaan vuorovaikutustilanteissa. Kuitenkaan pelkällä vuorovaikutustaidoilla ei pärjää, vaan tarvitaan paljon muitakin ominaisuuksia sekä osaamista. (Isotalus, & Rajalahti 2017, luku ”Vuorovaikutus lähtökohtana”.)

Vuorovaikutuksessa kaikki osapuolet ovat samanaikaisesti sekä vastaanottajia että viestien lähettäjiä. Sanotaankin, että viestintäsuhde alkaa silloin, kun tullaan tietoiseksi siitä, että toinen on tietoinen sinusta. Kaikki vuorovaikutussuhteet, niin esihenkilön ja alaisenkin välillä alkavat samalla tavalla. Esihenkilöillä onkin erilaisia vuorovaikutussuhteita eri sidosryhmiin. Tähän vaikuttaa se, millainen

viestintäsuhde heille on ehtinyt jo valmiiksi muodostua. Vuorovaikutus ei ole pelkästään vastaanottamista vaan siihen kuuluu myös suurilta osin viesteihin reagoiminen. Silloin kun vastapuoli reagoi viestiin, voidaan puhua vuorovaikutuksesta. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku ”Mitä vuorovaikutus on?”.) Vuorovaikutuksesta puhutaankin prosessina, jossa luodaan, vaihdetaan ja neuvotellaan merkityksiä. Jotta vuorovaikutuksellinen suhde olisi mahdollinen, tulee henkilöllä olla tietoa erilaisista vuorovaikutustilanteista, -tehtävistä, ja -suhteista sekä tietoa itsestään viestijänä. (Tiihonen 2018, luku ” Millainen on hyvä viestijä”.)

Vuorovaikutuksessa on kokonaisuutena kyse viestien vaihdosta ja niiden luomisesta, viestien tulkitsemisesta, viesteihin reagoimisesta, muuttuvasta prosessista sekä viestintäsuhteen muodostumisesta ja rakentumisesta. Nämä edellä mainitut asiat voidaan kiteyttää sanaan vuorovaikutusosaaminen. Se tarkoittaa sitä, että itse vuorovaikutuksessa niin esihenkilö kuin alainen tai kuka tahansa muu ihminen voi oppia ja kehittyä. Jokaisella on vuorovaikutusosaamista, toisilla enemmän ja toisilla vähemmän. Harjoittelemalla ja kokemuksistaan oppimalla voi kehittyä paremmaksi vuorovaikutusosaajaksi. Usein se on kiinni itsestä ja omasta halustaan oppia. Vuorovaikutusosaaminen koostuukin pienistä palasista ja niihin liittyvistä tiedoista, taidoista sekä motivaatiosta. Onnistunut vuorovaikutus tuottaa tulosta, joten on äärimmäisen tärkeää, että jokainen esihenkilö tarkastelisi omia vuorovaikutustaitojaan myös kriittisestä näkökulmasta. Aina voi parantaa ja oppia erilaisista vuorovaikutustilanteista. Seuraavalla kerralla on mahdollista toimia myös toisella tavalla samassa tilanteessa, jos tarve vaatii. Kuitenkin tilanteet muuttuvat ja vuorovaikutuksen on muututtava samalla tavalla tilanteiden mukana. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku ”Vuorovaikutusosaaminen”.)

Yhtenä vahvana tekijänä vuorovaikutuksen onnistumisessa on luottamus. Sillä, luottavatko alaiset esihenkilöön ja hänen viestintäänsä, on suuri merkitys. Luottamus koostuu esihenkilön omasta toiminnasta ja koko organisaatiokulttuurin vaikutuksesta. Esihenkilön tehtäviin kuuluu pitää luottamusta yllä. Toisinaan esihenkilöltä vaaditaan menemistä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, mutta hyvin usein nämä tilanteet palkitsevat. Perusasioilla eli olemalla läsnä, puhumalla ja kuuntelemalla esihenkilö usein onnistuu vuorovaikutuksessa. Tilanteisiin vaikuttavat myös olosuhteet sekä ihmisten eri persoonallisuudet. Vuorovaikutus usein opettaa tekijäänsä ja antaa myös paljon haasteista huolimatta. (Jääskeläinen 2022, ”Vuorovaikutustaidot kehittyvät epämukavuusalueella”.)

Epämukavuusalueelle meneminen on harvoin helppoa kenellekään, mutta onnistuneen vuorovaikutuksen, onnistuneen esihenkilötyön sekä onnistuneen viestinnän edellytyksenä on usein heittäytyminen ja



samalle tasolle meneminen alaistensa kanssa eli se, että asioita tarkastellaan alaisten näkökulmasta. Jokainen esihenkilö löytää oman tiensä kohti parempaa vuorovaikutusta, ja onkin suositeltavaa käyttää tässä omia vahvuuksiaan ja omaa persoonaansa hyödyksi painottaen yhdessä tekemisen tärkeyttä. Vuorovaikutus ja yhdessä toimiminen ovat osa meidän ihmisyytemme ydintä. Hakeudumme toistemme seuraan ja haluamme yleensä toimia toistemme parhaaksi. Siksi tiimityön laatuun on hyvä panostaa. (Tiihonen 2018, luku ”Miten tiimien vuorovaikutusta voidaan parantaa miksi se myös kannattaa”.)

## 2.1 Vuorovaikutuksen tavoitteet

Mitkä ovatkaan varsinaiset vuorovaikutuksen tavoitteet? Keskeisimpänä tavoitteena voivat olla muun muassa muutos, aikaansaaminen, motivaatio ja verkostot (Isotalus & Rajalahti 2017, luku ”Vuorovaikutuksen tavoitteet”). Vuorovaikutus esihenkilöviestinnässä tarkoittaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista viestinnän avulla. Toisin sanoen tavoitteet asettaa yleensä organisaatio ja esihenkilön tehtävänä on saada tiimi toimimaan kohti tavoitteita, koska vuorovaikutuksen tavoitteita määrittävät suuresti myös organisaation tavoitteet. Toisaalta voidaan puhua myös ihmisten johtamisesta ja siitähän vuorovaikutuksesta juuri on kyse. Johdetaan ihmisiä kohti yhteisiä tavoitteita ja päämääriä, niin koko tiiminä kuin yksilöinä. Tavoitteena on saada ihmisten luottamus, jotta heitä voidaan johtaa ja saadaan aikaan onnistumisia sekä saavuttaa annettuja päämääriä. Vuorovaikutus on ainoa keino ihmisten johtamiseen, joten vuorovaikutustaidot ovat oleellisia taitoja. (Jääskeläinen 2022, luku ”Vuorovaikutustaidot ovat esihenkilötyössä oleelliset”.)

Esihenkilön tietäessä vuorovaikutuksen tavoitteet seuraavana haasteena on tavoitteisiin pääseminen. Kun työskennellään tiimin kanssa, jossa on monenlaisia persoonia, eri ikäisiä ja taustaisia, esihenkilön vuorovaikutustaidot mitataan usein tiimin onnistumisen kautta. Jos tilanne olisi se, että esihenkilö menisi johtamaan uutta tiimiä, olisi suotavaa tutustua jokaiseen tiimin jäseneseen erikseen ja luoda heidän kanssaan esihenkilöalainensuhde ja miettiä vuorovaikutusta jokaisen kanssa. Sen jälkeen tutustutaan koko tiimiin yhdessä ja selvitetään heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa. Tämän jälkeen vuorovaikutusta ja taitoja pidetään jatkuvasti yllä, että saadaan asiat toimimaan yhdessä kaikkien tiimin jäsenten kesken. Vuorovaikutus rakentuu pienistä, jokapäiväisistä tekemisistä sekä ihmisten kanssa kommunikoinnista. Uusien ihmisten kanssa vuorovaikutuksen rakentaminen aloitetaan aina alusta ja ryhdytään yhdessä tekemään siitä parempaa ja hyödyllisempää niin työntekijöiden kuin organisaationkin kannalta.

Hyvä esihenkilötyö ja johtaminen edellyttää, että huolehditaan niin ihmisistä kuin tehtävistäkin. Vuorovaikutuksessa esihenkilö käyttää erilaisia johtamistyyliä ja soveltaa niitä eri tilanteisiin. Eri johtamistyyliä ovat esimerkiksi tehtävä- ja ihmiskeskeinen johtajuus sekä muutoskeskeinen johtaminen. Hyvä esihenkilö rohkaisee alaisiaan luovuuteen ja riskinottoon, mutta on kuitenkin työntekijän tukena tarvittaessa. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku ”Johtamistyyli ja vuorovaikutus”). Tämä on vain murtoosa siitä, mitä vuorovaikutuksella haetaan ja saadaan aikaan, mutta jo pienillä asioilla eli tasavertaisella kohtelulla, kuuntelemalla, puhumalla sekä luottamalla rakennetaan yhtenäistä vuorovaikutusta ja luottamusta sekä päästään yhdessä kohti tavoitteita.

Jokaisen esihenkilön tehtäviin kuuluu johtamis- ja vuorovaikutustyyllissä ihmisten johtaminen, mutta myös asioiden johtaminen. Nämä johtamistyyliä vaikuttavat myös vuorovaikutustyyliin. Asioiden johtamisella tarkoitetaan usein budjetointia, aikataulutusta, ongelmaratkaisua sekä päivittäisen työn tukemista alaisten kanssa. Ihmisten johtamisen yhteydessä puhutaan sen sijaan ihmisten motivoinnista ja innostamisesta, verkostojen luomisesta sekä vision ja strategian luomisesta. Esihenkilön tehtäviin kuuluvat selkeästi molemmat johtamistyyliä. On tutkittu, että työntekijöiden suurin tyytyväisyys työssään on ollut silloin, kun he ovat havainneet heidän esihenkilönsä kiinnostavan huomiota niin ihmisten kuin asioidenkin hoitamiseen. Molemmista tarvitaan vahvasti myös vuorovaikutusosaamista. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku ”Johtamistyyli ja vuorovaikutus.”)

Esihenkilön työ pitää sisällään valtavan määrän erilaisia viestintätehtäviä sekä tilanteita. Vuorovaikutustilanteissa esihenkilö keskustelee ja haastattelee, vastaa ja tiedottaa, neuvottelee, ratkaisee erilaisia ongelmia, tekee erikokoisia päätöksiä eri mittakaavassa ja pyrkii vaikuttamaan asioihin. Vuorovaikutus tapahtuu kahden kesken, erikokoisissa ryhmissä ja tilanteissa tai vaikkapa koko työryhmän edessä. Näiden asioiden lisäksi vuorovaikutusta tapahtuu monenlaisissa viestintäsuhteissa, esimerkiksi muiden esihenkilöiden, alaisten, johtoryhmän ja muiden erilaisten sidosryhmien kesken. Vuorovaikutusosaamisen kirjo on valtava ja tämä kaikki kuuluu osaksi esihenkilön työtä ja viestintää. Vuorovaikutusosaamisen sujuvuus kokonaisuudessaan on tärkein tavoite, jonka esihenkilö voi itselleen asettaa. Viestintätehtävät ja tilanteet ovat muuttuvia ja joka kerta myös esihenkilön tulisi osata muuttua tilanteiden mukaan. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku ”Johtajan tarvitsema vuorovaikutusosaaminen”.)

Loppujen lopuksi vuorovaikutus pitää sisällään erilaisia kohtaamisia ihmisten kanssa sekä niistä muodostuvia haasteita ja onnistumisia. Kohtaamisissa kiinnitetään huomiota pieniin yksityiskohtiin ja ne joko rohkaisevat tai vastaavasti voivat myös lannistaa. Vuorovaikutustaidot ovat siis kykyä ja taitoa

tulla toimeen ihmisten kanssa. Esihenkilön tehtävä on huolehtia siitä, että sosiaaliset tilanteet sujuvat ja asiat tulevat selviksi. Vuorovaikutus onnistuu parhaiten silloin, kun ilmapiiri on asiallinen ja jokaiselle annetaan tilaisuus tulla kuulluksi ja ottaa kantaa asioihin. Näitä asioita noudattaen esihenkilö saa vuorovaikutukselleen todella hyvät lähtökohdat, joista on sopivaa ryhtyä rakentamaan onnistunutta vuorovaikutusta. (Kuusela 2013, 41).

## 2.2 Vuorovaikutuksen haasteet

Vuorovaikutuksen haasteita esiintyy arjessa lähes päivittäin ja usein haasteellisten tilanteiden taustalla on nimenomaan arjen kiire ja sen tuomat ongelmat. Vaikka esihenkilöllä olisi halua ja taitoa, se ei valitettavasti aina riitä saavuttamaan vuorovaikutuksen ihannetta. Ihmisten erilaisuus tuo asioihin myös lisää haasteita. Toisaalta erilaisuus on rikkaus ja se tuo työyhteisöön erilaisia näkökulmia ja erilaista ammattitaitoa. Persoonallisuudet on hyvä ottaa huomioon ja tutustua ihmisiin, mikä on muutenkin tärkeä asia esihenkilötyössä. Tällä tavalla useita konfliktitilanteita on varmasti mahdollista välttää ja voi saada aikaan hyviä vuorovaikutustilanteita ja keskustelua työyhteisön kanssa. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku ”Johtajan haasteelliset tilanteet”).

Tavoitteisiin saattaa olla hankala päästä ja työyhteisö voi olla niin erilainen, että se on viestinnän kannalta jopa liian haastavaa. Tavoitteita ei ymmärretä ja sisäistetä tai ne ovat yksinkertaisesti liian vaikeat ja haastavat. Ihmisten ja asioiden johtaminen jää arjen kiireiden takia taka-alalle. Lisäksi haasteet voivat olla eri organisaatioissa erilaiset. Voi esimerkiksi ilmetä tuotannollisia haasteita, joissa vuorovaikutuksen haasteet korostuvat eri tavalla. Viime kädessä esihenkilö on kuitenkin vastuussa siitä, että työpaikan vuorovaikutus sujuu ja tilanteet sujuvat hyvin ja asiat selviävät. Lähtökohtana on kiinnostunut ja myönteinen suhtautuminen kaikkiin sosiaalisiin tilanteisiin ja erilaisiin ihmisiin sekä erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Hyvää vuorovaikutusta on se, että ymmärtää, millä tavalla oma toiminta vaikuttaa muihin. (Kuusela 2013, 42.)

Hyvällä vuorovaikutuksella saa aikaan hyviä tuloksia, mutta haasteita tulee olemaan kaikissa työpaikoissa aika ajoin. Tärkein tekijä onnistuneessa vuorovaikutuksessa ja haasteiden selättämisessä lähtevät esihenkilöstä itsestään. Keskustelun yhtenä tehtävänä onkin saada työyhteisössä aikaan yhteinen näkemys asioista. Säännöllisellä keskustelulla jokaisen on helppo ottaa asioita esille, myös haastavia ja vaikeita asioita. Jos keskusteluyhteys puuttuu, esihenkilöstä saa helposti kuvan, että hän ei ole kiinnostunut tiimin asioista tai siitä, mitä mieltä he ovat asioista. Keskusteluyhteyden ollessa avointa myös

kuuntelemisella on suuri merkitys. Esihenkilön täytyy olla läsnä ja olla aidosti kiinnostunut. (Kuusela 2013, 51).

Vuorovaikutuksen sujussa hyvin koko ryhmän saavutukset sekä oma rooli ryhmässä saa aikaan ylpeyttä ryhmän sisällä, eivätkä mahdolliset haasteet välttämättä tunnukaan niin haastavilta asioilta. Työyhteisö tuntuu mieluisalta ja työt sujuvat hyvin. Jos taas tilanne olisi päinvastoin, työtehtävät saattavat kärsiä ja työyhteisön välinen yhteistyö sekä oma suhde työyhteisöön voi viiletä. Usein myös mahdolliset haasteet jätetään ottamatta esille ja ne voivat tuoda lisää ongelmia työyhteisölle. Kaikki, mitä tapahtuu sosiaalisissa tilanteissa ja vuorovaikutuksessa, vaikuttaa ajatuksiin, tunteisiin sekä toimintaamme. Tästä syystä kaikki vuorovaikutus on tärkeää ja oikeanlainen vuorovaikutus ehkäisee haasteiden syntymistä ja edistää työyhteisön hyvinvointia. (Kuusela 2013, 59.)

### **2.3 Vuorovaikutuksen edistäminen**

Toisinaan tulee tilanteita, että esihenkilö voi toiminnallaan huomaamattaan saada aikaan jotain muuta kuin mitä oli tarkoitus. Korostetaan kenties tekemisiä ja asioita, jotka johtavat helposti väärinymmärryksiin tai joilla ei ole merkitystä työn kannalta. Vuorovaikutuksen toteutus voi jäädä hyvinkin puutteelliseksi. Tämä usein selviää sillä, että esihenkilönä kiinnittää huomiota siihen, miten työyhteisö viihtyy töissä. Onko iloisia ilmeitä ja vuorovaikutusta puolin ja toisin? Lisäksi esihenkilöltä, johon luotetaan, haetaan usein tukea, vastauksia ja näkemyksiä vaikeisiin kysymyksiin. Jos tilanne on täysin päinvastainen, olisi hyvä miettiä, onko jotain, mitä on pitäisi muuttaa omassa vuorovaikutuksessa. (Kuusela 2013, 59). Vuorovaikutuksen sanoma saakin täysin uuden merkityksen ja se saattaa tuoda mukanaan lisää haasteita tiimille. Vuorovaikutuksen merkitystä ei voi korostaa liikaa, sillä se tuo organisaatioille ja työyhteisöille tuottavuutta.

On myös tärkeää olla avoin. Luottamus rakentuu ymmärrykselle, ja kertomalla avoimesti asioista ja niiden merkityksestä sekä mahdollisesta vaikutuksesta koko tiimiin annetaan eväät olla parempia työntekijöitä. Usein halutaan perustelut sille, miksi asioita tai muutoksia tehdään. Jakamalla avoimesti olennaista tietoa edistetään hyvää vuorovaikutusta ja erityisesti luottamusta. Tässä kohtaa on kuitenkin tärkeää muistaa, että jaetaan sellaista tietoa, jolla on merkitystä. Vaikka toivotaankin avointa esihenkilöviestintää ja avoimuutta, on myös vaarana, että eteen tulee niin sanottu viestintä-ähky. Liika viestintä eri kanavista ei helpota viestintää vaan se saattaa tehdä päinvastaista ja viestintää tulee liikaa. Koko

organisaation olisi hyvä muistaa se, että jakamalla olennaista tietoa vähän kerrallaan ja ymmärrettävästi saadaan aikaan kokonaisuudessaan parempia tuloksia. (Green 2020, luku 13 ja 14.)

Ennakoinnilla on vuorovaikutuksessa suuri merkitys. Usein kanssakäyminen muiden kanssa etenee samoja tuttuja polkuja, joten onkin mahdollista ennakoida se, miten alaiset tulevat toimimaan eri tilanteissa. Vuorovaikutuksessa ei ole kyse pelkästään toisistaan irrallisista kohtaamisista, vaan ne usein liittyvät ja ketjuuntuvat aikaisempiin tapahtumiin. Tämä jatkumo perustuu ymmärrykseen toisten toiminnasta ja auttaa valmistautumaan tulevaan. Yllätykset voivat taas tehdä tästä haastavaa. Ennakoida voi alaisten suhtautumista kommentteihin, mielialoja, tunteita sekä kiinnostuksen kohteita. Yllätyksiä voivat taas tuoda erilaiset kriisitilanteet. Toimintatapojen tuttuus auttaa ennakoimaan erilaisissa tilanteissa ja miettimään omaa toimintatapaa, yllätyksellisyys taas koittelee rajoja. Joka tapauksessa sosiaaliset tilanteet usein toistavat itseään ja näin ollen auttavat pitämään yllä työyhteisön rakennetta. Tästä ennakoinnissa onkin kyse; ehkäistään ja ylläpidetään koko työyhteisön rakennetta ja pyritään pitämään se mahdollisimman hyvänä. (Kuusela 2013, 60.)

Ennakoinnin lisäksi toinen edistävää asia vuorovaikutuksessa on suunnitelmallisuus eli vuorovaikutuksen suunnittelu. Jokaisella tiimillä on omanlaisensa vuorovaikutus oman esihenkilönsä kanssa. Usein saatetaan miettiä sitä, onko tämänhetkisessä vuorovaikutuksessa muutettavaa ja mitä pidettäisiin ennallaan. Miten muodollista tai epämuodollista vuorovaikutus on tiimin kesken? Jokapäiväiset tilanteet ja ajankäyttö yleensä määrittelevät sen, minkälaisia yhteisiä vuorovaikutustilanteita päivän aikana syntyy. Myös se, kenen kanssa puhutaan, mitä puhutaan ja miten asiat etenevät, riippuu päivittäisistä tapahtumista. Ilman organisoituja tapaamisia ja yhteistyötä jää kanssakäyminen helposti puutteelliseksi. Loppujen lopuksi yhteistyön organisointi on kuitenkin esihenkilön tehtävä. (Kuusela 2013, 60–61.)

Tavoitteet ohjaavat esihenkilöä, ja onkin tärkeää miettiä, mitä halutaan saavuttaa, ja valita keinot sen mukaan. Kuitenkaan yhden yksittäisen tilanteen pohtiminen ei muuta juuri mitään, vaan organisaatiolle olisi hyvä tehdä vuorovaikutussuunnitelma. Suunnitelmaan kirjataan asioita samalla tavalla kuin kokouksien yhteydessä eli ketä on mukana, mikä on aihe, kuka on tapaamisten puheenjohtaja sekä paljonko aikaa käytetään. Perussääntönä voisi pitää sitä, että mieluummin pidetään yhdessä monta lyhyttä keskustelua kuin harvoin ja pitkiä. Vuorovaikutus suunnitelma kehittyy ajan myötä. Jokainen oppii joka kerta uutta ja se antaa sijaa keskustelulle ja aiheiden käsittelylle. Vuorovaikutussuunnitelman ideana onkin se, että varmistetaan jokaiselle riittävästi mahdollisuuksia kehittyä, tavata muita tiimiläisiä ja edistää sekä omia ja yhteisiä tavoitteita. (Kuusela 2013, 61–62.)

Vuorovaikutus alkaa esihenkilöstä, joten vuorovaikutuksen merkitys on mittava. Usein johdetaan näyttäen omaa esimerkkiä, joten miksi se ei toimisi myös vuorovaikutuksen kanssa? Esihenkilö luo tiimiin yhteisöllisyyttä ja tiimihenkeä, jossa vuorovaikutuksella on iso rooli. On tärkeää, että rohkaistaan ja annetaan jokaiselle mahdollisuus päästä mukaan keskusteluun sekä vaikuttamaan asioihin. Toimiva vuorovaikutus nimittäin antaa paljon jokaiselle, niin tiimille kuin yksilöille. Voidaan ajatella, että samalla opitaan toiselta ja yhdessä päästään tavoitteisiin. Parhaiten se onnistuu yhteistyöllä ja luomalla toimivaa vuorovaikutusta tiimin kesken. Työkaluna voi käyttää esimerkiksi aikaisemmin mainittua vuorovaikutussuunnitelmaa. Ennakoimalla, suunnittelemalla ja kuuntelemalla saadaan ylläpidettyä vuorovaikutusta. (Kuusela 2013, 61.)

### 3 ESIHENKILÖVIESTINTÄ

Kun puhutaan esihenkilöviestinnästä, puhutaan jokapäiväisestä viestinnästä työelämässä, jota tarvitaan työn organisoinnissa, delegoinnissa, alaisten kuuntelemisessa ja ymmärtämisessä sekä oikeastaan kaikissa arjessa tapahtuvissa asioissa, joissa tarvitaan vuorovaikutusta esihenkilön ja alaisen välillä. Viestinnän yhteydessä usein mietitään sitä, minkälaista viestintää on käytännössä ja miten se sopii erilaisiin tilanteisiin, jotta se olisi tarpeeksi tehokasta sekä totuudenmukaista mutta kuitenkin tilanteeseen sopivaa. (Puro 2002, 13.) Esihenkilöviestinnässä on huomattavissa useita eri ulottuvuuksia. On olemassa sähköistä viestintää, kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta sekä puhelimen välityksellä tapahtuvaa viestintää. Kaikkein perinteisin lähestymistapa viestinnässä on kuitenkin kasvokkain tapahtuva viestintä. (Puro 2002, 14.)

Kaikki vuorovaikutustilanteet ovat yksilöllisiä tilanteita, joissa esihenkilöviestintä korostuu eri tavalla. Etätyöskentelyssä ei välttämättä ole suoraa kontaktia alaiseen tai alaisiin, vaan suurin osa viestinnästä voi tapahtua esimerkiksi sähköpostin tai jonkun muun verkkopohjaisen työkalun avulla. (Puro 2002, 14.) Näissä tilanteissa etäyhteyden kautta vuorovaikutus voidaan ymmärtää eri lailla, koska keskustelun voi tulkita monella eri tapaa, sillä vastapuolet eivät näe toisiaan, jos kameraa ei pidetä päällä. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä taas vuorovaikutus on eri tavalla keskiössä, koska tässä korostuvat enemmän eleet, ilmeet ja äänensävyt. Kuitenkin lähtökohtana kaikissa tilanteissa on se, että viestinnän tärkeimmät tehtävät tulisivat esille. Näistä mainittakoon kuuntelemisen tärkeys, puhuminen, yhteistyölähtöisyys, palautteen antaminen ja sopeutuminen erilaisiin tilanteisiin. (Puro 2002, 15.) Esihenkilöviestintää tapahtuu usein myös ryhmässä, jossa pätevät täysin samat tärkeät asiat mutta, kuitenkin siinä määrin eri tavalla, että ryhmässä esihenkilö viestii yleensä kaikille yhtä aikaa.

Kun puhutaan viestinnästä, puhutaan myös vuorovaikutuksesta, joka on keskeisessä roolissa esihenkilöviestinnässä. Se tarkoittaa, että vuorovaikutus nähdään viestintänä ja se tulee näkyväksi ihmisten välisessä kommunikaatiossa. Vuorovaikutusta tapahtuu esihenkilön ja alaisen välillä päivittäin, ja voidaan todeta, että mitä parempaa heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa on, sitä parempaa on myös ympärillä tapahtuva viestintä. Esihenkilön vuorovaikutuksella on merkitys koko organisaation toimivuuteen. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1 ”Vuorovaikutus lähtökohtana”.) Kuitenkin esihenkilöviestintä käytännössä voi olla hyvinkin moniulotteista, joten siinä olisi hyvä yhdistyä ymmärtäminen niin liike-elämästä kuin ihmisten toiminnasta. (Puro 2002, 16.) Mitä eroa on sitten vuorovaikutuksella ja viestinnällä? Ne ovat toisiinsa nivoutuneita ja molempien merkitys on yhtä suuri. Viestimällä

viestitään asioita ihmiseltä toiselle, kun taas vuorovaikutus on molemminpuolista kommunikointia. (Karemo & Bergström 2022, luku ”viestintä, viestintä ja vielä kerran viestintä”.)

Esihenkilöviestinnässä on usein tavoitteita, jotka vaikuttavat jokapäiväiseen työskentelyyn. Kyse on kuitenkin siitä, miten esihenkilö onnistuu käytännön työssä ja viestinnässä saattamaan liike-elämän ja organisaation odotukset sekä ihmisten tuomat sosiaaliset odotukset yhteen. Ympäristö, jossa teemme töitä, on muuttuva. Juuri se ympäristö pitäisi osata nähdä, jossa alaiset ovat ja työskentelevät ja onnistuu viestimään esihenkilönä oikealla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. (Puro 2002, 16.) Tämä tarkoittaa sitä, että tietynlaisten tavoitteiden tulisi täyttyä, jotta esihenkilöviestinnästä tulee tarkoituksenmukaista. Täytyisi olla helposti lähestyttävä ja ystävällinen, mutta kuitenkin samaan aikaan vaaditaan tietynlaista työn ja tiimin valvomista, seuraamista ja kontrolloimista. On hyvä tiedostaa edessä olevat mahdolliset haasteet ja ottaa ne huomioon viestinnässä. Kun edessä on erilaisia haasteita viestinnän suhteen, on myös tarjolla erilaisia vaihtoehtoja näihin tilanteisiin. Viestinnän merkitys korostuu siinä, minkä päätöksen esihenkilö tekee ja minkälaisen viestinnällisen vaihtoehdon hän valitsee. (Puro 2002, 17.)

Aikaisemmin puhuttiin esihenkilöviestinnän ominaispiirteistä, ja yhdeksi tärkeimmäksi piirteeksi ja viestinnän perusteeksi nousi kuunteleminen. Peruslähtökohtana on se, että kun puhutaan, myös kuunnellaan. Voi olla hyvä puhuja ja esiintyä vakuuttavasti, mutta se ei automaattisesti tarkoita sitä, että on myös hyvä kuuntelija. Vaikka esihenkilöviestinnässä puhuminen ja kuunteleminen ovat merkityksellisiä taitoja, pelkästään ne taidot eivät enää nykyaikaisessa ja modernissa työyhteisössä riitä. Tarvitaan henkilö, joka löytää oikeat sanat ja oikeat lauseet, jotka esitetään oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. (Puro 2002, 18). Kuunteleminen taas on esihenkilölle työkalu, jota hän käyttää viestinnän ja päätöksenteon välineenä. Esihenkilön tehtävänä onkin tunnistaa, mihin alainen sanomallaan tähtää ja mitä hän sillä tarkoittaa. Näiden viestien kuunteleminen ja tulkitseminen ei ole helppoa, ja on ongelmallista aina ymmärtää, mitä viestinnällä tarkoitetaan. (Puro 2002, 17–19.) Esihenkilöiden on tärkeä tuntea alaisensa ja oppia tuntemaan heidät, jolloin on helpompaa myös ymmärtää heitä.

Esihenkilö on usein se, joka on ylemmän johdon ja muun työyhteisön välissä. Usein johto ilmaisee strategian ja vision, joten esihenkilön tehtävä on varmistaa, että työyhteisö onnistuu suorittamaan annetut tehtävät. Jotta esihenkilö voi toimia tehokkaasti, hänen on kyettävä kommunikoimaan tehokkaasti ja sujuvasti, koska huonot vuorovaikutustaidot vaikuttavat suuresti siihen, mitä organisaation sisällä tapahtuu. Kieli on kuitenkin se väline, joka auttaa ihmisiä kommunikoimaan keskenään



selkeästi ja ymmärtämään annetun viestin. (Furst 2014, luku ”Perusteet”.)

Muita viestinnän kannalta tärkeitä ominaisuuksia ovat yhteistyölähtöisyys, tilanteisiin sopeutuminen sekä palautteen antaminen. Kaikki nämä edellä mainitut viestinnän ominaisuudet ovat esihenkilöviestinnän kannalta merkityksellisiä. Yhteistyölähtöisyys ja tilanteisiin sopeutuminen vaativat tietynlaista sopeutumiskykyä mutta myös viestintätaitoja. Viestintätaitoihin kuuluvat olennaisena osana keskustelu ja vastavuoroisuus puolin ja toisin. Yhteistyö määrittää tiimin ja sen osallisten menestymisen, joten esihenkilön yhteistyölähtöisyystaitojen tulee olla hyviä. (Ilmakangas 2020, luku ”toimiva työyhteisö”). Usein työyhteisön jäsenet ovat erilaisia ja jokainen on persoona, joten yhteistyölähtöinen ja siihen kannustava esihenkilö saa varmasti enemmän aikaan. Myös tilanteisiin sopeutumista auttaa yhteistyölähtöisyys, koska tilanteet alati muuttuvat ja esihenkilön täytyy olla mukana muutoksessa ja osata sopeutua tilanteen mukaan erityisesti viestinnässä.

Palautetta tulisi antaa päivittäin työyhteisössä. Ikävä kyllä palautteen antamista pidetään erityisesti suomalaisessa työelämäkulttuurissa työyhteisöjen ongelmana. Onkin todettu, että ”esimiehen kiitos ilman palkankorotusta on yhtä tyhjän kanssa”. (Puro 2002, 22–23.) Tässä lauseessa tulee ilmi palautteen antamisen haasteellisuus ja se, miten tärkeää se on saada toimimaan. (Puro 2002, 22–23.) Palautteen antamisen kulttuuri haastaa kaikki esihenkilöt eikä se aina ole niin helppoa. Täytyisi osata antaa niin rakentavaa kuin positiivistakin palautetta, ja onkin tärkeää, että palaute annetaan heti tilanteen sattuessa. Sillä miten palautteen antaa on merkitystä. Muuten kuulija ei välttämättä osaa sitä arvostaa, jos se on pintapuolista eikä ollenkaan henkilökohtaista. Esihenkilöviestinnän perusteiden lähtökohtana on kuitenkin se, että viestin perimmäinen tarkoitus välittyy viestin saajalle. Muuten viestinnästä ei ole mitään hyötyä. (Puro 2002, 23.)

### **3.1 Viestinnän tehtävät**

Esihenkilöviestintä kietoutuu yhteen johtamisen ja organisaation strategian kanssa. Tärkein tavoite ja tehtävä on kuitenkin saada ihmiset tekemään arjessa oikeita asioita (Puro 2002, 16.) Joka päivä esihenkilö tekee valintoja viestinnässään tilanteiden muuttuessa. Viestinnän pitäminen avoimena on yksi tekijöistä, jolla saadaan tiimi työskentelemään kohti oikeita asioita. Jos alaisilta salataan olennaista tietoa, se ei motivoi ketään tavoitteisiin, vaan avoimuudella ja keskustelemalla asioista tiimi kokee olevansa osallinen. Näin ollen myös ongelmatilanteet on helpompi nostaa esille. Viestinnän on myös hyvä olla selkeää, jotta kaikki myös ymmärtävät, mitä viestinnällä tarkoitetaan. (Kankainen 2019, luku

”Panosta viestien selkeyteen”). Usein samoja asioita joutuu toistuvasti kertomaan, varsinkin jos tiimi on suuri eivätkä kaikki ole paikalla yhtäaikaan. On hyvä muistaa, että selkeydellä helpotetaan myös omaa työtään esihenkilönä. Selkeä viesti on myös helppo kertoa kollegalta toiselle. Selkeyden lisäksi viestinnän tavoite on olla tasapuolista kaikille. Kun samat asiat kerrotaan kaikille samalla selkeällä tyyllillä, antaa se yhteisölle kuvan, että jokainen tiimin jäsen on yhtä tärkeä kuulemaan ajankohtaiset ja tärkeät asiat. Jokaisella on paikkansa tiimissä ja sen roolin ymmärtäminen osana kohti tavoitteita on hyvä lähtökohta.

Kun puhutaan selkeästä viestinnästä, ei pelkästään puhuta siitä, että viesti on selkeä, vaan myös esihenkilön ulosannin on hyvä olla selkeää. Kieli on tärkein tekijä viestinnässä ja se on väline, joka auttaa meitä kommunikoimaan ja ymmärtämään annetun viestin. Näissä tilanteissa on hyvä miettiä, ovatko selkeän viestin lisäksi sanavalinnat oikeat tähän tilanteeseen ja ymmärtääkö ne helposti. Jotta viestintä olisi tehokasta, esihenkilön on hyvä ymmärtää ympärillä olevat mahdolliset muuttujat, jotka voivat vaikuttaa viestinnän kuuteen peruselementtiin, joita ovat lähettäjä, vastaanottaja, kanava, kontekstuaaliset tekijät, viesti ja palaute. (Furst 2014, luku ”Perusteet”). Kaikilla näillä elementit vaikuttavat toisiinsa ja esihenkilön viestinnän lähtökohtana on se, että hän on ajan tasalla tai vastaavasti osaa reagoida nopeasti tilanteiden muututtua.

Viestinnän tehtävä on myös tukea arjessa ja rohkaista haastavan tilanteen tullessa, kuunnella ja kannustaa, antaa neuvoja ja antaa palautetta, rakentavaa sekä positiivista. Esihenkilöviestinnässä tehdään kuitenkin valintoja ja keskeisimpänä on oman viestinnän suhteuttaminen alaisen ilmaisemaan asiaan ja tapahtuvaan tilanteeseen (Puro 2002, 24.) Kaikilla näillä arjen tekemisillä on vaikutus asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tästä syystä on tärkeää, että myös esihenkilö ymmärtää näiden asioiden merkityksen viestinnässä.

### **3.2 Viestinnän ongelmatilanteet**

Esihenkilöviestinnässä ja viestinnässä esiintyy aika ajoittain haasteita ja erilaisia ongelmia. Jos viestinnän lähtökohtana on saada ihmiset tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan, suurin ongelma on se, että näin ei tapahdu. Viestintätilanteet alusta alkaen sisältävät usein myös epävarmuustekijöitä, niin uusien ihmisten kanssa kuin tutun tiimin ja esihenkilön välillä. Usein nämä epävarmuustekijät ovat esteenä sille, että tiimi ei pysty toimimaan yhdessä haluttuun suuntaan. Ne voivat olla joko työyhteisön keskinäisiä hankalia viestintäsuhteita tai kyse voi olla myös varsinaisista työtehtävistä. Tässä tapauksessa on

suuri vaara, että esihenkilöviestintä epäonnistuu alusta alkaen. (Puro 2002, 121.) Tärkeää olisin saada heti selville, mitä nämä epävarmuustekijät ovat ja mistä ne johtuvat. Muistetaan kuitenkin se, että epävarmuus ei välttämättä katoa kokonaan (Puro 2002, 124). Esihenkilön viestinnällä ja hänen omalla esimerkillään tekemisen kautta voidaan epävarmuutta hälventää ja tuoda esille myös se, että epävarmuus on sallittua.

Esihenkilöviestinnän haasteina voivat olla esimerkiksi erilaiset fyysiset ja kulttuuriset väärinkäsitykset, puolueellisuus ja sekä erilaiset ristiriidat. Lisäksi esihenkilön kehnot viestintätaidot sekä kyvyttömyys käyttää sanallista kieltä eli puhetaitoja alaisilleen tehokkaasti tekee asioista ongelmallisia. Jos ei puhuta samaa kieltä keskenään, eikä kommunikointi toimi, ei voi odottaa hyviä tuloksia. (Furst 2014, luku ”Viestinnän esteet”.) Olisi hyvä miettiä, mitä voisi esihenkilönä viestiä toisella tavalla. Olisiko jotain, mitä voisi muuttaa omassa viestinnässä, että kaikki ymmärtäisivät asian samalla tavalla? Kaikkein ei tietenkään voi varautua, mutta olisi hyvä ymmärtää se, että haasteita tulee varmasti eteen erilaisten ihmisten ja tiimien kanssa. Näissä tapauksissa myös ennakointi olisi hyvä ottaa huomioon suunniteltaessa viestintää alaisille. Onkin tärkeää, että esihenkilöviestintä olisi alusta alkaen avointa ja kaikki huomioon ottavaa, selkeää viestintää. Ilman avointa kulttuuria ei tiimi tiedä, mitä ympärillä tapahtuu ja mitä heiltä odotetaan. Avoin kulttuuri sitouttaa henkilöstöä ja parantaa luottamusta esihenkilön ja tiimin välillä sekä vaikuttaa myös organisaation johdon luottamukseen (Kankainen 2019, luku ”Ylläpidä avointa viestintäkulttuuria”).

Suurimmaksi osaksi esihenkilöviestinnän haasteet ja ongelmat ovat ihmisten välisiä haasteita kommunikaatiossa. Näihin vaikuttavat suuresti tilanteet, joissa esihenkilön ja alaisen viestintä on haastavaa. Toisinaan tiedostamisen polku on kivikkoisen ja kuoppainen, mutta toisinaan taas onnistumisia on vahvasti näkyvissä. Ajatuksena tässä on se, että haasteiden ja ongelmatilanteiden tullessa vastaan esihenkilö näkisi itse kussakin tilanteessa vaihtoehtoja, joiden perusteella hän valitsee parhaimmat ja toimivimmat toimintatavat. (Puro 2002, 17.)

### **3.3 Viestintä muutosjohtamisessa**

Muutosviestinnässä keskitytään viestimään tulevaisuudesta. Esihenkilöviestinnällä edesautetaan tekemistä kohti haluttua muutosta. Sillä edesautetaan myös muutoksien ymmärtämistä, kokemusten jakamista sekä yhteenkuuluvuutta. Viestinnän rooli on merkittävä, koska esihenkilö viestii omalla esimerkillään, puheellaan ja toiminnallaan sen, että muutos on mahdollinen, ja aktiivinen viestintä myös vie

muutosta eteenpäin. Muutosviestinnässä ja muutosjohtamisessa onkin tärkeää, että esihenkilö myös itse uskoo muutokseen ja sen mahdollisuuteen onnistua. Esihenkilöviestintään kuuluu aktiivinen, erilaisista näkökulmista tapahtuva keskustelu henkilöstön kanssa, jonka kautta selkeytyvät muutoksen tarpeet ja tavoitteet. (Pirinen 2014, 116.)

Muutosjohtamisessa esihenkilö näyttää suunnan viestinnällään. Viestintä onkin muutoksen läpikäymistä työntekijöiden kanssa tavoitteiden näkökulmia ajatellen. Arjen perustekemisellä mennään kohti muutosta, ja esihenkilön tehtävänä on pohtia parhaimmat keinot ja mahdollisuudet muutoksen aikaansaamiseen. Tiimi voi antaa ideoita, joita esihenkilö vie eteenpäin johtoryhmälle. Tiimit motivoituvat enemmän, kun heidän näkemyksiään ja ajatuksiaan kuunnellaan ja he pääsevät vaikuttamaan asioihin. Tunteensa näyttävä, johdonmukainen ja hyvällä vuorovaikutuksella toimiva esihenkilö on paljon uskottavampi työntekijöiden silmissä kuin päinvastaisesti toimiva. (Pirinen 2015, luku ”Esimies näyttää suunnan”.)

Muutokset voivat toisinaan olla hyvinkin epämiellyttäviä tilanteita ja tapahtumia, joten muutosvastarintaa on varmasti havaittavissa lähestulkoon jokaisen muutoksen kanssa jossakin muodossa. Esihenkilöviestinnän toivotaan olevan suoraa ja avointa. Haastavissa tilanteissa myös usein mitataan esihenkilön todelliset johtamisen ja esihenkilöviestinnän taidot. Jos asioita ei oteta esille, saattavat muutokset jäädä keskeneräisiksi. Työntekijät kuitenkin arvostavat enemmän esihenkilöä, joka viestinnällään kertoo ja käy läpi asiat rohkeasti työntekijän kanssa. Tämä luo arvostusta ja luottamusta molemmin puolin. (Pirinen 2014, 72.) Esihenkilöviestintä on kuitenkin se alue, joka saa yleensä eniten kritiikkiä ja palautetta organisaatiomuutoksissa. Viestinnällä ja vuorovaikutuksella edesautetaan muutoksen kehittymistä oikeaan suuntaan, edesautetaan asioiden ymmärtämistä, luodaan yhteenkuuluvuuden tunnetta koko tiimin sisälle sekä jaetaan kokemuksia. Organisaatiomuutoksen alussa luotu ja yhteinen kieli, jota molemmat osapuolet ymmärtävät, on suuressa roolissa koko muutosprosessin ajan ja tuo yleensä toivottuja tuloksia. (Pirinen 2014, 116–117.)

### **3.4 Sanallinen ja sanaton viestintä**

Esihenkilöviestintä ei ole pelkästään puhumista ja esiintymistä, vaan se koostuu kahdesta alueesta, sanallisesta (verbaalisesta) ja sanattomasta (nonverbaalisesta) viestinnästä. Vaikka vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovat hyvät, on myös suuri merkitys sillä, miten ilmeet ja eleet tulevat esille viestinnän yhteydessä. Ne jättävät hyvin paljon asioita vastapuolen tulkinnanvaraan. Mitä esihenkilö tällä

tarkoittaa, koska hänen eleensä antaa ymmärtää täysin toista kuin hänen puheensa? Viestinnässä onkin kyse juuri siitä, mitä me sanoilla oikeastaan teemme ja tarkoitamme. Tilanteissa, joissa esihenkilö viestii asioita, on tärkeää, että hän tietää, mitä pyynnöillään ja puheillaan tarkoittaa ja etsii niihin parhaan mahdollisen tavan ilmaista itseään. On tärkeää ymmärtää ilmeiden ja eleiden merkitys eli toisin sanoen mitkä ovat tarkoitukset erilaisissa tilanteissa. (Puro 2002, 35–36.)

Erotukseksi sanallisesta viestinnästä sanaton viestintä useimmiten tarkoittaa ei-kielellistä ulottuvuutta, eli ilmeitä, eleitä ja kehonasentoja. Sanattomalla viestinnällä on suurin merkitys vuorovaikutusprosessissa, kun luodaan ensivaikutelmaa, ilmaistaan tunteita, viestitään valta-asemasta tai halutaan lähettää ristiriitaisia viestejä. Sanattoman viestinnän avulla voi myös säädellä vuorovaikutusta. Esimerkiksi pelkästään ilmeillä tai eleillä voidaan viestiä haluavansa ottaa puheenvuoron tai antavansa palautetta. (Helsingin yliopisto 2021.) Sanattomalla viestinnällä voidaan kumota täysin sanallisen viestinnän merkitys, mikä tuo haasteita viestintään yleisesti. Tämä tekee tilanteesta ja viestinnästä mutkikkaampaa, koska esihenkilö saattaa viestiä eleillään täysin muuta kuin mitä verbaalisesti sanoilla ilmaisee.

Sanattoman viestinnän hallitseminen onkin hankalampaa kuin sanallisen. Jos esihenkilö ei tiedä, miten hallita omaa sanatonta viestintäänsä, on vaikeampaa tietää, miten käytännössä toimitaan. Sanattoman viestinnän kanssa on hyvä olla kontrolloidumpi ja varovaisempi, koska virhemerkityksiä syntyy helpommin ja siitä syystä syntyy myös omia tulkintoja. Sanattomaan viestintään on hyvä suhtautua samalla tavalla kuin sanalliseen viestintään. Erona on se, että sanatonta viestintää tulkitaan ilmeiden, eleiden ja liikkeiden kautta. (Puro 2002, 50–51.) Jos esihenkilö alkaa liikaa miettimään ja kontrolloimaan sanatonta viestintää, voi se johtaa siihen, että kaikki luontevuus katoaa ja viestinnästä tulee väkinäistä. Pienet virheet kuuluvat osaksi vuorovaikutusta. Hyvänä nyrkkisääntönä voisi ollakin se, ettei käyttäisi eri ilmeitä ja eleitä, jos ei ole täysin varma niiden merkityksestä. (Puro 2002, 61.)

#### 4 ESIHENKILÖVIESTINTÄ HYBRIDIMALLISSA

Etätyöskentely on koronapandemian jälkeen tullut jäädäkseen. Yhä useammassa organisaatiossa tämä käytäntö on otettu lähityöskentelyn lisäksi osaksi normaalia työskentelymallia. Aihe on selvästi jakanut esihenkilöiden mielipiteitä, sillä toiset puoltavat sitä ja toiset taas ovat vastaan. Etätyöskentelyn toimivuus riippuu suurimmalta osin myös siitä, mitä työtä jokainen tekee. Vaikka etätyöskentely olisi-kin arkipäivää, ei etätyöskentely välttämättä ole yhtä selkeää esihenkilöviestinnän kannalta. Etäjohtaminen on pikkuhiljaa tullut osaksi työpaikan arkea eikä se ole enää uusi trendi. Tietyt perusasiat eivät muutu, vaikka läsnä oltaisiin etäyhteyksin. Kuitenkin viestinnän osalta korostuvat toisenlaiset asiat kuin lähityöskentelyssä. Siksi on tärkeää ottaa käytäntöön uusia toimintamalleja niiden osalta. Voidaan puhua myös erilaisista termeistä, joita ovat etätyö, hajautettu työ, ajasta ja paikasta riippumaton työ sekä liikkuva työ. Kaikki nämä termit sisältävät etätyön tekemistä ja kaikissa näissä tarvitaan erityyppistä esihenkilöviestintää kuin lähityössä. (Vilkman 2016, 10–12.)

Etätyössä tärkeimmiksi elementeiksi nousevat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Näillä kaikilla elementeillä on yhteys toisiinsa ja ilman toista voi olla haasteita toteuttaa toista. Nämä elementit ovat kaikenlaisissa työyhteisössä todella tärkeitä, myös esihenkilöviestinnän kannalta. (Vilkman 2016, 25). Esihenkilöviestinnässä etätyön näkökulmasta näiden kaikkien elementtien olisi hyvä olla kunnossa kaikin puolin. Tärkein elementti on luottamus, jonka ympärille kaikki rakentuu. Sanotaankin, että luottamus toiseen ihmiseen perustuu omiin uskumuksiimme ja kokemuksiimme, joten toisinaan luottamuksen rakentaminen täytyy aloittaa alusta (Vilkman 2016, 25.)

Etätyöskentelyssä etäjohtaminen on lähinnä ihmisten johtamista, joka tehdään esihenkilöviestinnän kautta (Vilkman 2016, 57). Etätyössä myös vuorovaikutuksen merkitys korostuu täysin eri tavalla kuin lähityöskentelyssä. Vaikka ihmiset eivät ole samassa tilassa vaan hajaantuneet konttorille sekä etätöihin, on jokaisella silti oikeus tasavertaiseen viestintään, vaikka se vaatisi erilaisten viestintäkanavien käyttöä ja erilaista lähestymistapaa. Samalla tavalla kuin alaiset odottavat tietynlaista viestintää esihenkilöltään voi yhtä lailla esihenkilö odottaa tietynlaista suhtautumista alaisiltaan etätyöskentelyn viestintäkanavien käytön kanssa. Vuorovaikutus on hankala toteuttaa, jos siihen ei saa minkäänlaista vastakaikua alaisiltaan, mutta esihenkilön tehtävä onkin kannustaa alaisiaan myös etätyöskentelyssä, vaikka se olisikin hankalampaa kuin lähityöskentelyssä.

Etätyöskentelyssä puhutaan paljon etäjohtamisesta. Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamistaitoja, vuorovaikutustaitoja sekä kykyä osata hyödyntää erilaista tieto- ja viestintäteknologiaa monipuolisesti. Tähän usein tarvitaan uusia toimintamalleja, koska viestintä tapahtuu hyvin pitkälti virtuaalisesti. Ei ole pelkästään yhtä oikeaa mallia, vaan jokaiselle organisaatiolle ja tiimille löytyy oma sopiva toimintamalli etätyöskentelyyn sekä esihenkilölle viestintään. Hyvin usein parhaimman tuloksen saa, kun keskustelelee koko tiimin kanssa erilaisista toimintamalleista ja haetaan sillä tavalla parhaimmat tavat työskennellä. Tänä päivänä etäisyys ei ole este esihenkilön viestinnälle, sillä nykyaikaisen teknologian avulla pystyy viestimään alaisilleen useiden eri kanavien kautta, ilman että kukaan jää viestinnän ulkopuolelle. Tämä vaatii esihenkilöltä tietynlaista muutoskykyä omassa työskentelyssään ja ymmärrystä siihen, että myös etätyössä olevat tarvitsevat samalla tavalla esihenkilön viestintää kuin kaikki muutkin. (Vilkman 2016, 15.)

Tänä päivänä etätyöskentely on osa ihmisten arkea työelämässä ja etäjohtaminen on osa esihenkilön ydinosaamista, joten myös vuorovaikutusviestintää on syytä pitää yllä. (Vilkman 2016, 23.) Omia taitojaan voi ja pitää ylläpitää niin etätyöskentelyssä kuin lähityöskentelyssä ja katsoa asioita myös viestin vastaanottajan näkökulmasta. On sanomattakin selvää, että ymmärrämme viestejä eri tavalla, ja jokainen on kokenut tilanteen, jossa ei ole ollut varma, mitä viestintuoja tarkoittaa. Esihenkilöviestinnän kannalta onkin tärkeää huomata nämä yksilölliset erot ja miettiä, minkälaista viestintää on tiimin jäsenien kanssa. On tärkeää, että tuntee alaisensa ja pystyy viestimään hänelle sopivalla tavalla. On hyvä miettiä erilaisia viestinnän keinoja ihmisten kanssa, koska kaikki keinot eivät välttämättä sovi kaikille. (Vilkman 2016, 69–70.)

#### **4.1 Viestinnän tavoitteet ja tehtävät etätyöskentelyssä**

Usein viestinnän tavoitteet ja tehtävät tulee organisaation johdolta ja niiden toteuttamisen vastuu jää esihenkilölle. Samalla tavalla niin etätyöskentelyssä kuin lähityöskentelyssä konttorilla tavoitteet ovat samat, vain toteuttaminen voi olla erilaista. Vastuu esihenkilöviestinnän toimivuudesta ja toteuttamisesta jää esihenkilölle, joten viestinnässä on hyvä varautua muutoksiin. Viestinnän tärkein tehtävä on saada tavoitteet työntekijöiden tietoon selkeästi yhteistä linjaa ja viestintäkanavaa käyttäen. Kuitenkin ensisijaisesti on tärkeintä, että nämä toteutuvat ja jokainen ymmärtäisi niiden tarkoitusperät esihenkilöviestinnän kautta.

Mutta miten viestintä hiotaan kuntoon niin, että se toteutuu esihenkilöviestinnässä ja sen tavoitteissa? Ehkä tärkeimpänä etätyöskentelyssä painottuu luottamus. Luottamuksen rakentaminen on äärimmäisen tärkeä asia ja se edellyttää avointa ja erittäin runsasta kommunikointia koko tiimin kanssa. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että ei ole tarvetta varautua pahimpaan ja on vain päätettävä luottaa. Luottamus on sekä toimintatapa että tunnetila. Oikealla viestinnällä tiimin annetaan ymmärtää se, että heihin luotetaan. Tässä palataan runsaaseen kommunikointiin, eli tavoitteena on pitää yllä keskustelua eri kanavien kautta ja viestiä se, että luottamus on rakennettu tiimin ja esihenkilön välille. Luotetaan siihen, että alaiset hoitavat oman osuutensa annetuista tavoitteista. Viestinnän merkitystä ei voisi korostaa enempää, sillä luottamuksen rakentaminen alkaa toimivasta esihenkilöviestinnästä. Luottamuksen kautta syntyy myös avoin keskusteluyhteys. (Vilkman 2016, 27).

Avoimuudella on vahva yhteys vuorovaikutukseen ja sen laatuun ja toimivuuteen. Jos avoimuutta ei olisi, se vaikuttaisi negatiivisella tavalla koko työyhteisöön sekä kaikkeen muuhun työyhteisölle tärkeään elementtiin, esimerkiksi motivaatioon. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, että jokaisella yksilöllä on mahdollisuus ottaa vaikeatkin asiat puheeksi ilman, että asioita kyseenalaistetaan heti. Avoimuudessa on myös tärkeää, että ihmiset otetaan mukaan oman työnsä suunnitteluun ja heille annetaan mahdollisuus olla mukana päätöksenteossa. (Vilkman 2016, 26). Avoimuus alkaa esihenkilöstä ja esihenkilöviestinnästä. Omalla esimerkillään esihenkilö luo avoimen kulttuurin ja kannustaa koko tiimiä samaan. Keskustellaan ja annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi. Viestinnässä korostuu kannustaminen ja painotetaan sitä, että tiimiltä odotetaan samanlaista avointa ilmapiiriä kuin mitä esihenkilö viestinnällään luo.

Tärkeintä on saada tiimin tavoitteet ja tehtävät selkeästi ja ymmärrettävästi esille, ja silloin kun työskentelemme etätöissä, viestinnässä korostuvat enemmän puhe ja sanat kuin ilmeet ja eleet. On hyvä miettiä äänensävyä tai sähköpostin ilmettä, ettei vahingossa anna väärää viestiä ja pahimmassa tapauksessa kaikelta rakennetulta putoaa kokonaan pohja. Kun esihenkilöviestintä pidetään sillä tasolla, että on helppo lähestyä tiimiä sekä yksilöitä, sujuvat asiat huomattavasti paremmin. Avoimessa kulttuurissa ongelmat voi ottaa heti esille ja usein se myös kasvattaa koko tiimin lisäksi myös esihenkilöä. Ei kuitenkaan pidä jäädä liiaksi miettimään sitä, minkälaista viestintää käyttää. Lähtökohtahan on se, että tavoitteet ja tehtävät tulevat selkeästi esille, jokainen ymmärtää ne ja tietää, mitä tekee. Usein viestintää täytyy hioa sen mukaan, minkälaisia persoonia tiimissä on. Esihenkilöviestintä on muuttuvaa ja tilanteen mukaan elävää tekemistä arjessa. On myös tärkeää hakea avoimin mielin uusia toimintatapoja ja



kokeilla uutta myös viestinnässä. Lisäksi viestinnän kautta pidetään yllä positiivista tiimihenkeä. Tämä jos mikä kannustaa niin tiimiä kuin esihenkilöä suoriutumaan paremmin omasta työstään. (Kauppalehti 24.3.2020.)

## 4.2 Viestinnän haasteet etätyöskentelyssä

Viestintä etätyöskentelyssä tuo varmasti tullessaan myös erilaisia haasteita ja suurin haaste etätyöskentelyssä on luottamuksen rakentaminen. Tästä syystä myös useat organisaatiot saattavat suhtautua etätyön tekemiseen hyvinkin kriittisesti. Suurimpana pelkona on se, tekevätkö ihmiset oikeasti työnsä. Luottamuksen rakentuminen perustuukin avoimeen kommunikointiin, jossa viestintä on kaikkein isoimmassa roolissa. Kieltämättä on varmasti hankalaa joissakin työtehtävissä todeta se, tekevätkö ihmiset oikeasti työnsä, mutta etätyön tarkoitus onkin se, että luotetaan alaiseen, joka sitten lunastaa luottamuksen suoriutumalla työtehtävistään myös etätöissä. Jos organisaatio ei luota alaisiinsa, mitä se kertoo organisaatiosta itsestään? Viestinnällä korostetaan luottamuksen tärkeyttä ja aletaan yhdessä rakentamaan toimivaa yhteistyötä ja tavoitteiden saavuttamista. Vaikka tämä haaste vaikuttaisi olevan se kaikkein vaikein, se voi päinvastoin olla myös kaikkein helpoin haaste. Tarvitaan vain selkeä ja hyvin toimiva viestintä. (Vilkman 2016, 27.)

Toisena suurena haasteena viestinnän osalta on tiedon oikea kulku ja asioista viestiminen organisaatiossa. Tämä haaste ilmenee samalla tavalla myös lähityöskentelyssä, mutta etätöissä se toisinaan koetaan suuremmaksi. On erilaista viestiä asioista kasvotusten ja tulkita samalla ilmeitä ja eleitä kuin esimerkiksi sähköpostilla tai verkkokeskustelualusta. Koska tänä päivänä tietotulvaa on todella paljon, on tärkeää, että viestintään ja sen määrään kiinnitetäänkin erityistä huomiota. Useat työpaikoilla tapahtuvat käytäväkeskustelut jäävät pois, ja voi olla, että kaikki tieto ei tavoitakaan kaikkia. Tähän tarvitaan ratkaisua, joka tavoittaa kaikki työntekijät, ja onneksi tänä päivänä onkin mahdollista käyttää tiedonjakoon ja viestintään useitakin eri kanavia. On kuitenkin hyvä muistaa se, ettei kukaan saa kokea jäävänsä tiedon ulkopuolelle, koska työskentelee etänä. Jokaiselle on tärkeää viestiä niin henkilökohtaisesti kuin yhteisten kanavien kautta. (Vilkman 2016, 59.)

Haasteita syntyy jokapäiväisessä työskentelyssä ja haasteeksi voitaisiin tulkita myös se, ettei viestinnän avulla saada hiottua tiimin tavoitteita yhteen. Vaikka tavoitteet ovat samat kuin lähityöskentelyssä ja ne yhdessä käydään läpi, tarvitaan paljon muutakin. Miten saada viestintä sitten toimimaan niin, että

se on luontevasti osana arkea? Voidaan esimerkiksi käyttää yhteisiä kanavia, pitää tiimipalavereita niin yhdessä kuin yksitellen ja tiedottaa tärkeistä asioista. Toisin sanoen pidetään viestintä sellaisena, että se on helppo ymmärtää. Lisäksi se, että luottamus on puolin ja toisin kunnossa, tuo lisää rohkeutta molemminpuoliseen vuorovaikutukseen. (Vilkman 2016, 60.)

Vuorovaikutuksen täytyy olla keskeisessä roolissa, että haasteet saadaan selätettyä ja asiat toimimaan halutulla tavalla. Koska ollaan virtuaalisesti yhteydessä toiseen, tunteiden ilmaisuun on hyvä kiinnittää erityistä huomioita, koska pelkästään tunteiden aistiminen on erittäin hankalaa. (Vilkman 2016, 66.)

Virtuaalisesti tapahtuva vuorovaikutus esiintyy usein haasteena, koska toista ei välttämättä näe kasvo-  
tusten, joten sanomisia voi tulkita täysin väärin. Toisin sanoen sillä on suuri merkitys, miten kirjoittaa sähköpostin tai mitä verkkokeskustelualustan kautta sanoo. Toimivien vuorovaikutussuhteiden taustalla suurimpana tekijänä on esihenkilön vuorovaikutus, viestintätaidot sekä yhteistyön toimivuus. Tutkimusten mukaan virtuaalisissa tiimeissä on huonompi sietokyky ihmisten erilaisiin vuorovaikutustyy-  
leihin ja niihin suhtaudutaan joustamattomammin. Mitä useampi jäsen tiimissä on, sitä enemmän on vuorovaikutusta. Onkin tärkeää, että jäsenet tuntevat toisensa ja heitä rohkaistaan avoimeen keskusteluun sekä vuorovaikutussuhteiden parantamiseen. (Vilkman 2016, 66). Lopuksi kaikki lähtee viestinnästä.

Kun puhutaan etätyöskentelystä, mietitään usein myös sen tuomia haasteita ja mahdollisuuksia käytännössä. Voidaan kokea, että etätöissä tulee eteen enemmän haasteita kuin lähityöskentelyssä. Tutkimusten mukaan etätyö luokin puitteet uusille mahdollisuuksille, mutta myös odottamattomille uhille ja haasteille. Muun muassa sosiaalista etäisyyttä syntyy enemmän, tulee enemmän erilaisia konflikteja ja tiedon jakaminen vähentyy tiimin sisällä. (Salin 2021, luku ”Etätyön uhat ja mahdollisuudet”.) Onnistuneessa etätyöskentelyssä viestinnän osalta onkin tärkeää ottaa nämä haasteet huomioon ja panostaa myös tapaamisiin. Yhteisten säännöllisten tapaamisten lisäksi on hyvä olla kahdenkeskistä aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle ja huolehtia siitä, että jokaisen ääni tulee kuuluviin. Jokaiselle löytyvät sopivat teknologiset ratkaisut viestinnän käyttämiseen. (Salin 2021, luku ”Vinkkejä onnistuneeseen viestintään etätyössä”.)

### 4.3 Viestinnän eri kanavat ja teknologia viestinnässä

Viestintään etätyöskentelyssä on olemassa useita erilaisia kanavia, joita on hyvä mahdollisuuksien mukaan hyödyntää oman tiimin kanssa. Teknologian tarkoitus onkin helpottaa kaikkien työtä ja se on suuressa roolissa auttamassa esihenkilöä viestinnässä. (Vilkman 2016, 155). Tänä päivänä on tarjolla monia vaihtoehtoja, joiden avulla viestinnän saa hyvälle tasolle myös etätyöskentelyssä, vaikka kasvokkain tapahtuva kommunikointi vähenisi. Näitä työkaluja kannattaakin käydä yhdessä läpi koko tiimin kanssa, koska yleensä toimivimmat työkalut selviävät parhaiten niitä käyttämällä. On myös hyvä olla avoin uusille ehdotuksille ja ideoille, joilla on mahdollisuus helpottaa arkea ja viestintää.

Kun työ muuttuu hajautetummaksi, myös haasteet tiedon käsittelyn ja hallinnan osalta kasvavat. Tiedonhallinnon näkökulmasta onkin tärkeää, että tietoon pääsee käsiksi eri kanavien kautta. (Vilkman 2016, 156.) Myös viestinnän kannalta on oleellista, että kaikki tieto olisi saatavilla kaikille. Onkin hyvä luoda yhtenäiset tavat sille, mitä kautta viestitään ja tarvittaessa se, milloin asioita laitetaan kaikkien nähtäväksi eri viestintäkanaville. Kaikkea tätä viestintää on helpompi käyttää hyödykseen jokaisen, kun kaikilla on samat yhtenäiset kanavat. Esihenkilö voi viestiä kanavoille asioita, jotka tavoittavat jokaisen tasapuolisesti. (Vilkman 2016, 158.) Sosiaalisia kontakteja ja henkilökohtaista viestintää tarvitaan, vaikka suurin osa viestinnästä tapahtuisi esimerkiksi sähköpostin kautta.

Sosiaalisiin kontakteihin on hyvä käyttää järjestelmiä, joissa voi keskustella kamerat päällä ja nähdä ihmisten eleet ja ilmeet. Yhtä lailla esihenkilön on tärkeää viestiä kasvotusten, vaikka tiimi olisi kokonaan eri rakennuksessa tai työskentelisi koko ajan etänä. Jo pelkkä Teams-yhteydenotto kamerat päällä voi luoda tunteen kohtaamisesta. (Vilkman 2016, 161.) Esihenkilö pääsee samalla tulkitsemaan ja kuuntelemaan tiimin jäseniä ja usein nämä kohtaamiset voivat myös tuoda ilmi haasteita, joista työntekijä ei ole pystynyt aikaisemmin puhumaan. Ihminen on kuitenkin sosiaalinen olento ja yhtä lailla yhtenä tärkeänä kanavana voidaan pitää kasvotusten tapahtuvia kohtaamisia (Vilkman 2016, 161). Vaikka puhutaankin etätyöskentelyssä tapahtuvasta viestinnästä, on tärkeää ottaa huomioon se, että kaikkia asioita ei voi eikä kannata käydä läpi etänä.

Kun puhutaan kohtaamisista etätöissä, voidaan suositellakin yhteisöllisten työvälineiden käyttöä. Tutkimusten mukaan niiden käyttäjät ovat kokeneet saaneensa hyötyä työvälineiden käytöstä erityisesti viestintään ja yhteistyöhön liittyen. Tärkeimmiksi tekijöiksi nousivatkin keskustelut ja tiedon jakaminen organisaation sisällä, vastauksen saaminen nopeammin työhön liittyvissä kysymyksissä sekä

omien ideoiden esittäminen. Yhteisöllisten ja yhtenäisten työvälineiden kautta esihenkilöllä on nopein tapa tavoittaa kaikki ja saada tärkeät asiat kuuluviin. Se mahdollistaa yhteistyön tekemistä paremmin, koska ihmisiin voidaan pitää paremmin yhteyttä, vaikka he olisivat hajautettuina. Se, mikä työväline itse kullekin sopii riippuu henkilöstä, mutta ratkaisua usein pohditaan yhteistyössä muiden mahdollisten käyttäjien kanssa. (Vilkman 2016, 162.) Samalla on tärkeää myös luoda yhtenäiset toimintatavat. Organisaatiolla on vastuu siitä, että tarvittavat ohjelmat ovat kaikkien käytössä ja tarjolla olisi monipuolisesti välineitä ja työkaluja. Viestinnän ja tiedonjaon kannalta yhtenäiset työkalut auttavat työntekijöitä saamaan tiedon tehokkaammin ja nopeammin. (Vilkman 2016, 158.)

Viestinnän näkökulmasta katsottuna esihenkilön viestinnän rooli muuttuu ajan kuluessa. Olisikin tärkeää, että esihenkilö omalla esimerkillään kannustaa uusien työvälineiden ja apuvälineiden käyttöön ja tekee arjen viestinnästä entistä helpompaa. Valitettavan usein käy niin, että tieto ei kulje kaikille halutulla tavalla. Esimerkiksi hyödyntämällä sosiaalista mediaa tai eri sovelluksia voitaisiin myös huolehtia siitä, että tieto jakautuu sitä tarvitseville. Sosiaalisen median rooli kasvaa koko ajan suuremmaksi myös työelämässä ja olisi harmillista, jos sitä ei käytäisi hyödykseen. (Vilkman 2016, 156.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaation x tilanne esihenkilöviestinnän suhteen niin lähi-työskentelyssä kuin etätyöskentelyssä. Yrityksen tekemissä työtyytyväisyystutkimuksissa esihenkilöviestintä oli noussut esiin haasteena eikä selvityksiä asiasta ole tehty enempää. Yritykselle olikin tärkeää saada selville tämänhetkisen tilanteen lähtökohdat, jotta osataan tehdä oikeanlaisia ratkaisuja sekä kartoittaa tilannetta työntekijän näkökulmasta katsottuna. Näin saatiin selville tilanteen mahdolliset syyt ja tiedetään, miten esihenkilöt alkavat asioita purkamaan. Yrityksen kannalta oli tärkeää saada tietää realistinen tilanne, koska usein nämä asiat voivat vaikuttaa koko organisaatioon sekä työyhteisöön. Näin ollen hyödyllisin tapa oli järjestää yritykselle kyselytutkimus.

### 5.1 Toimeksiantajayritys

Toimeksiantaja on suuri elintarvikealan yritys, joka työllistää erilaisissa työtehtävissä yli 400 henkeä. Sesonkiaikaan yritys työllistää omien työntekijöiden lisäksi suuren määrän kesätyöntekijöitä. Päätöimipaikan lisäksi yrityksellä on työntekijöitä ympäri Suomen työllistysten eri työtehtävissä. Yrityksen tuotanto toimii keskeytymättömässä kolmivuorotyössä ja sieltä toimitetaan elintarvikkeita lähes päivittäin, joten työvoimaa tarvitaan monipuolisissa työtehtävissä sekä eri vuoroissa. Suomen tehtaalla lisäksi yrityksellä on maailmalla tytäryhtiöitä, joiden periaatteet ja arvot ovat samassa linjassa kuin Suomessa. Yritys on kasvanut viime aikoina panostamalla teknologiaan, joka helpottaa päivittäistä tekemistä sekä asiakastytyväisyyttä. Kehitystä tapahtuu tuotteiden valmistusprosessissa ja tarvetta on kehittyä niin tuotteen valmistuksessa kuin pakkaamisessakin ottaen kuitenkin huomioon yrityksen iän ja sen mukana tuoman vakavaraisuuden.

Yrityksen valmistamissa tuotteissa kohtaavat niin kuluttajan kysyntä markkinoilla kuin yrityksen arvot. Tuotteista pyritään tekemään vastuullisempia, eettisempiä ja ekologisempia esimerkiksi vähentämällä muovin käyttöä. Laatutiimit tekevät töitä sekä kentällä että tehtaalla selvittäen tuotteiden arvoa maailmaa ja kuluttajan ostokäyttäytymistä. Yrityksen liiketoimintaa ohjaavat myös muut arvot, joista vahvimpana on vastuullisuus. Vastuullisuutta kuvaa esimerkiksi se, että tuotteiden kuljetuksessa ajatellaan ympäristöä ja suunnitellaan toimituksien reittejä ympäristöystävällisesti ilman turhia ajoja. Tuotteiden valmistuksessa taas ajatellaan valmistuksesta pakkaamiseen saakka ympäristöä ja hyödynnetään kaikki, mitä tulee tuotteiden valmistuksen yhteydessä eli uusiokäytetään. Tuotesuunnittelussa

mietitään tuotteen helppoutta, houkuttelevaa ulkonäköä sekä tietysti makua. Yritykselle on myös tärkeää olla asiakaskeskeinen ja sekin on yksi yrityksen arvoista. Keskeinen ajattelutapa kertoo siitä, miten tärkeitä asiakkuudet ovat ja niitä arvostetaan suuresti. Ilman asiakkaiden ja kuluttajien tuomaa markkina-arvoa ei yritys pysyisi pitkään pinnalla vaan joutuisi miettimään monet asiat uusiksi.

Myynnissä olevia tuotteita on kertynyt jo useita satoja ja useat niistä ovat vakiinnuttaneet paikkansa kuluttajien ostoskorissa. Markkinoita seurataan tiiviisti ja selvitetään, minkälaisilla tuotteilla, on kysyntää tällä hetkellä ja keksitään rohkeasti uusia innovaatioita. Trendit muuttuvat, joten yrityksen on oltava valmiina muuttumaan myös itse. Toisinaan entisiä tuotteita poistetaan uusien edeltä, ja tämä kertoo siitä, että yritys on oman alansa aallonharjalla. Yrityksellä on tunnettuja brändejä, jotka ovat olleet markkinoilla todella pitkään. Näiden tuoteperheiden alaisuudessa on lukemattomia tuotteita, jotka seuraavat brändin jalanjalkia. Tavoitteena onkin pitää nämä brändit markkinoilla vahvana muiden kilpailijoiden tuotteiden rinnalla. Tästä syystä itse brändiin ja mielikuviin ei ole puututtu vuosien aikana, vaan rinnalle kehitellään muita erikoisempia tuotteita, joille on kysyntää tietyillä kohderyhmille.

## 5.2 Aineiston keruu ja analysointi

Kyselytutkimus, joka tehtiin yritykselle x, toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Määrällinen tutkimusmenetelmä tarkoittaa menetelmää, joka antaa yleisen kuvan tutkimuksessa olevien muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Tämä vastaa kysymyksiin kuinka paljon ja miten usein. (Vilka 2007, 14). Määrällisen tutkimuksen tarkoitus ja tavoite on joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa joko ihmisiä koskevia asioita tai luontoa koskevia ilmiöitä (Vilka 2007, 19.) Määrälliset aineistonkeruumenetelmät voidaan toteuttaa erilaisina kyselyinä, joita ovat internet-kysely, lomakekysely, strukturoitu haastattelu sekä systemaattinen havainnointi. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan osin käyttää samoja aineistonkeräilymenetelmiä kuin laadullisessa, mutta määrällisessä menetelmät ovat kuitenkin pidemmälle strukturoituja. (Leinonen 2019, luku ”Määrällisen tutkimuksen aineisto”). Määrällisen tutkimuksen aineistolle on myös tyypillistä se, että vastaajia on paljon. Onkin todettu, että ainoastaan suurella aineistolla tutkija kykenisi muodostamaan havaintoja eri näkökulmista, mikä taas tekee mahdolliseksi tutkittavien asioiden selittämisen numeraalisesti. (Vilka 2007, 17.)

Kyselytutkimus toteutettiin lomakekyselynä Webropol-kysely- ja raportointisovelluksen avulla. (Leinonen 2019, luku ”Internet-kysely”). Internetkyselyssä on vaivatonta saada se toimitettua suurelle

joukolle, joten tässä työssä internet-kyselyn tekeminen oli luontevaa. Tavoitteena oli saada vastauksia vähintään 30 kappaletta ja kysely lähetettiin 50 toimihenkilölle. Tämän kyselytutkimuksen tarkoitus oli kartoittava eli tavoitteena oli etsiä uusia näkökulmia. Kartoittavalla tutkimuksella voidaan löytää tarkasteltavasta asiasta eli tässä tapauksessa esihenkilöviestinnästä keskeisiä malleja, tyyppisiä, luokitte-  
lua sekä tyypittelyä. (Vilka 2007, 21.)

Kyselytutkimuksen vastaajiksi valikoitui organisaation toimihenkilöt. Toimihenkilöiden vastauksien avulla selvitettiin tutkimuskysymystä sekä tämänhetkistä tilannetta organisaatiossa. Toimihenkilöitä on yrityksessä reilusti yli 30, joten vastaustavoitteen täytyminen oli hyvin todennäköistä. Kun aloin suunnittelemaan kyselytutkimuksen tekemistä, oli lähettämisen ajoitus erittäin tärkeää. Jos vastauksia on tarkoitus saada riittävä määrä, on hyvä ottaa huomioon sesonki ja eri vuodenaajat. Kysely oli helpoin lähettää sähköisesti. Kyselytutkimus ajoitettiin kesäsesongin jälkeen syys-lokakuulle, että voidaan taata mahdollisimman suuri määrä vastauksia. Vastaamisaikaa toimihenkilöille jätettiin kuitenkin riittävästi, että kyselytutkimus varmasti tavoittaisi kaikki. Tässä tapauksessa vastausaikaa oli pari viikkoa. (Vilka 2007, 28).

Lomakkeen ja kysymysten olisi hyvä olla selkeitä ja aiheeseen sopivasti muotoiltuja. On myös hyvä kiinnittää huomiota vastaus- ja palautusohjeiden yksiselitteisyyteen ja selkeyteen (Vilka 2007, 63). Kokonaisuudessaan kyselytutkimuslomake on helppolukuinen ja helposti ymmärrettävä. Siinä käy myös ilmi, kuka tutkimusta tekee ja kenelle se on suunnattu. Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymys oli esihenkilöviestinnän merkityksen selvittäminen, joten sen tulee käydä ilmi heti tutkimuksen alussa.

Kysymysten muotoilussa oli tärkeää ottaa seuraavat asiat huomioon: mikä on asiaongelma, mikä on tutkimusongelma, mitä asioita mitataan, onko lomakkeessa näistä asioista kysymys tai kysymyksiä, tarvitaanko lomakkeessa kaikki kysymykset sekä puuttuuko lomakkeesta jokin kysymys. (Vilka 2007, 64.) Kysymysten ei tule poiketa tutkimuskysymyksestä, vaan ne kokonaisuudessaan rakentuu sen ympärille. Kysymysten vastauksilla saadaan selville tutkimustuloksia, joten on tärkeää miettiä, mikä on olennaista tietoa ja mikä ei. Jokainen kysymys ennen tutkimuksen lähettämistä on hyvä käydä läpi. (Vilka 2007, 64.) Saatekirjeessä on kuitenkin hyvä olla riittävästi tietoa, koska tässä vaiheessa lukija päättää sen, osallistuuko tutkimukseen vai ei. Visuaaliseen ilmeeseen kannattaa myös kiinnittää huomiota. (Vilka 2007, 65.)

Kyselytutkimuksen päättymisen jälkeen oli vuorossa tulosten analysointi. Aineiston käsittely tarkoittaa sitä, että kyselyllä tai lomakkeella saatu aineisto tarkistetaan ja tiedot tallennetaan koneelle sellaiseen muotoon, että niitä voidaan tutkia numeraalisesti käyttäen apuna erilaisia taulukko- tai tilasto-ohjelmia. (Vilka 2007,106). Määräajan umpeuduttua lomakkeen vastaukset käydään läpi. Tässä vaiheessa käydään myös läpi vastausten kato eli se, kuinka moni oli jättänyt vastaamatta (Vilka 2007,106). Toimeksiantajalla on toimihenkilöitä useilla eri osastoilla, joten asettamani tavoite täyttyy.

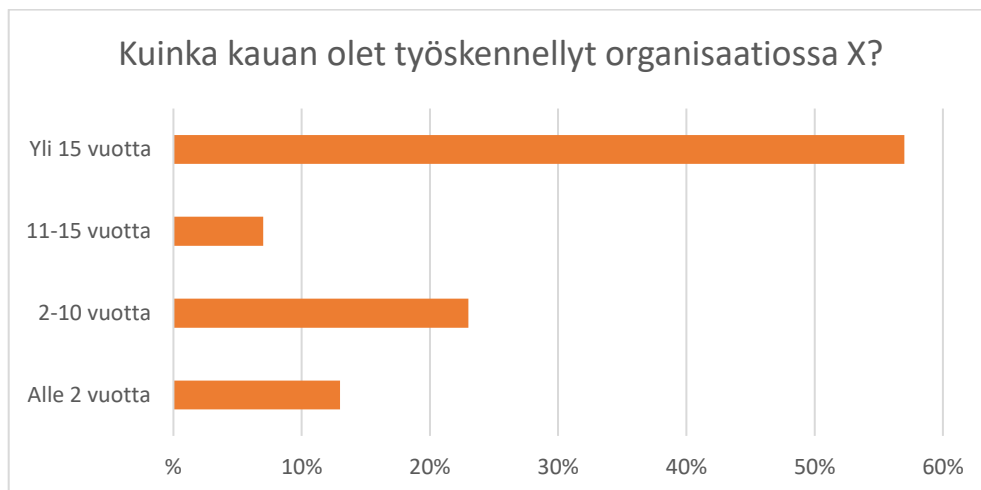
Analysoinnin jälkeen oli vuorostaan tulosten esittäminen ja tässä tutkimuksessa oli tarkoitus saada tietoon esihenkilöviestinnän tämänhetkinen tilanne sekä mahdolliset kehityskohteet ja onnistumiset. Määrällisessä tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan kuvata joko numeerisesti, graafisesti tai sanallisesti (Vilka 2007,134). Kun mietitään raportointitapaa, on hyvä miettiä seuraavia kysymyksiä eli mitä tietoja lukija haluaa, mikä on tähän soveltuva esittämistapa ja paljonko esitettävää informaatiota on. On myös tärkeää miettiä, mikä on selkeä ja ymmärrettävä esitystapa. (Vilka 2007,136.) Kuitenkin määrällisessä tutkimuksessa esitetään aina juuri tutkimuksen olennaisimmat tulokset, joten esittämistavan tulee olla tarkoituksenmukaista lukijan sekä tutkimuksen kannalta. Yksinkertainen tuloksien esittäminen on havainnollista, kaunista ja luettavaa ja aihe on selkeää luettavaa kokonaisuudessaan. (Vilka 2007,148.)



## 6 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

Kyselyn alussa tiedusteltiin vastaajien taustatietoja sekä kuinka kauan vastaajat ovat työskennelleet organisaatiossa x (KUVIO 1) ja montako työntekijää on tiimissä (KUVIO 2). Tämän jälkeen kyselytutkimuksessa edettiin kohti varsinaisia kysymyksiä liittyen haastavuuteen ja nykytilanteeseen ja keskityttiin esihenkilöviestintään sekä etätöihin liittyviin kysymyksiin. Kyselytutkimus lähetettiin 50 toimihenkilöille, joista kyselyyn vastasi 30 toimihenkilöä. Vastaajien määrä oli mielestäni todella hyvä, koska tavoitteena oli saada vähintään 30 vastausta. Vastauksia analysoitiin taulukoiden avulla, joista sai myös selville monivalintakysymysten vastausprosentit. Analysoinnissa käytettiin apuna Excel-taulukko ohjelmaa. Ohjelman avulla tulokset sai liitettyä helposti mukaan opinnäytetyöhön taulukkomuotoon.

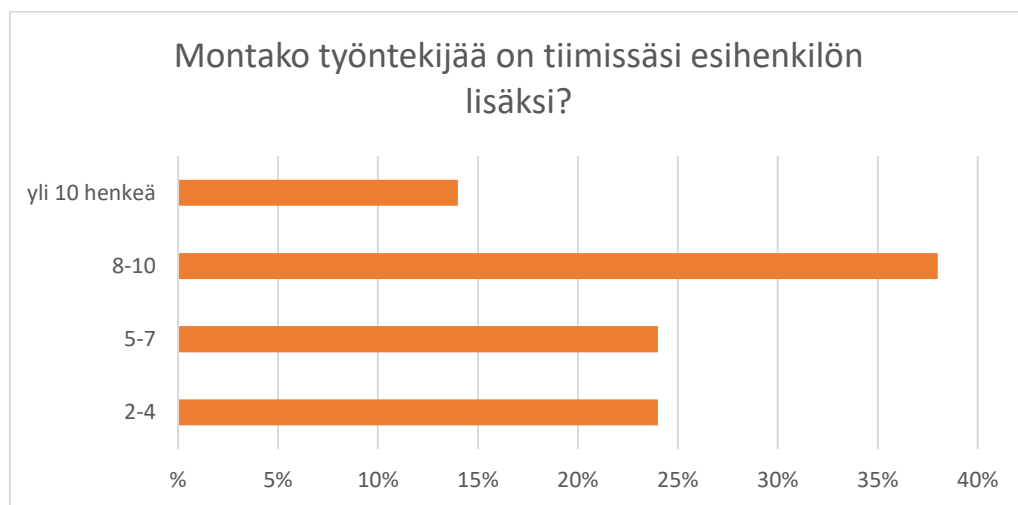
Kyselytutkimuksessa selvitettiin vuorovaikutuksen määrää esihenkilön kanssa sekä esihenkilöviestintän tämänhetkistä tilannetta sekä parannuskohteita. Kysymyksillä haluttiin monipuolisia vastauksia sekä avoimien kommenttien kautta esille ajatuksia, joita ei välttämättä esihenkilön kanssa tulisi puheeksi.



KUVIO 1. Vastaajien työvuodet organisaatiossa x

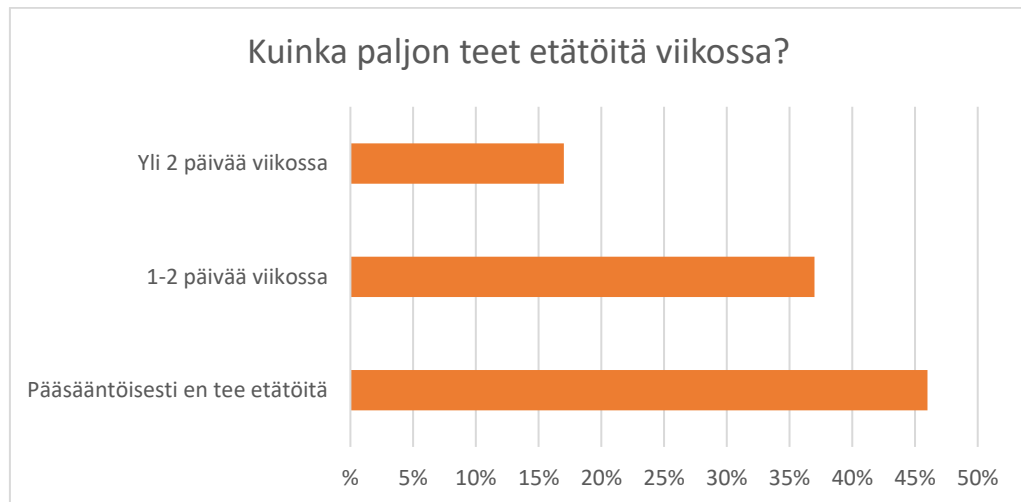
Vastaajista 57 % oli työskennellyt organisaatiossa yli 15 vuotta, 23 % oli työskennellyt 2–10 vuotta, 13 % oli työskennellyt organisaatiossa alle kaksi vuotta ja vähiten eli 7 % oli vastaajia, jotka olivat työskennelleet organisaatiossa 11–15 vuotta (KUVIO 1). Vastausprosenttien jakaantuminen kertoo

siitä, että organisaatiossa on paljon työntekijöitä, jotka ovat suurelta osin sitoutuneet työnantajaansa. Tämä on erittäin merkittävä asia organisaation kannalta, koska yli 15 vuoden ammattitaito ja kokemus työelämässä sekä samassa organisaatiossa on työnantajalle suuri etu, jota kannattaa ehdottomasti hyödyntää ajatellen muita organisaation työntekijöitä. Pitkäaikaisten työntekijöiden niin sanottu hiljainen tieto ja taito, jota on kertynyt vuosien saatossa, auttaa muita kehittymään omassa työssään ja antaa apuja työtehtäviin.



KUVIO 2. Työntekijöiden määrä tiimissä esihenkilön lisäksi

Kysymyksessä työntekijöiden määrästä tiimissä (KUVIO 2) ilmenee, montako työntekijää on tiimissä esihenkilön lisäksi. Vastaajista 38 % työskenteli tiimissä, jossa oli 8–10 henkeä. 24 % vastaajista ovat tiimeissä, joissa on 5–7 henkeä sekä 2–4 henkeä. Vähiten vastaajissa (14 %) on tiimejä, joissa oli yli 10 henkeä. Tiimien koko vaihtelee suuresti, mutta 8–10 henkeä on organisaatiossa keskimääräisesti isoin tiimikoko, jossa on yksi esihenkilö. Vastauksien perusteella tiimit ovat kuitenkin suhteellisen erikokoisia. On hankalampaa verrata vuorovaikutuksen toimivuutta pienemmässä tiimissä, jossa on vain muutama henkilö kuin suuressa 10 hengen tiimissä. On selvää, että pienemmät tiimit ovat enemmän toistensa kanssa tekemisissä. Usein heidät on myös sijoitettu niin, että he ovat vierekkäisissä työhuoneissa.



KUVIO 3. Etätöiden määrä viikossa

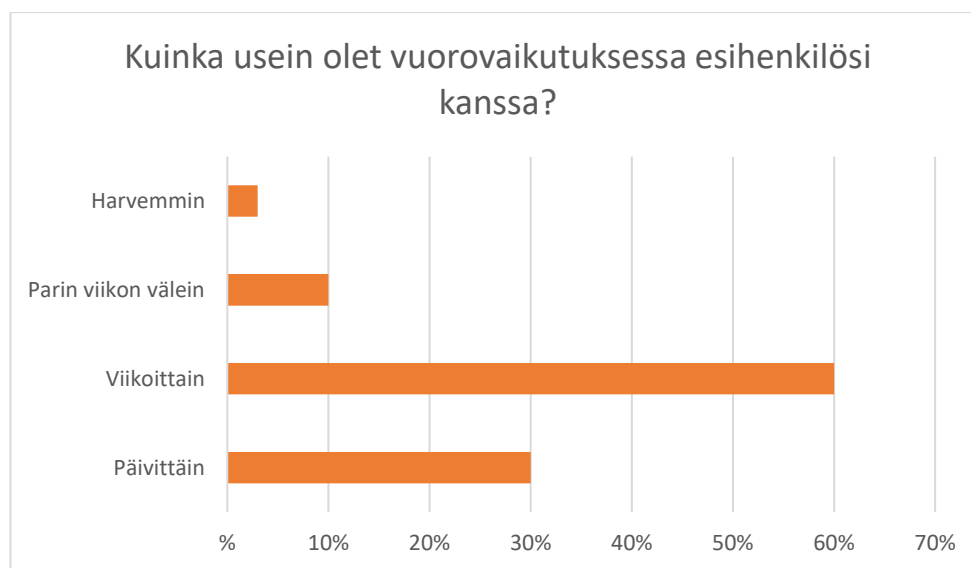
Kysymyksessä etätöiden määrästä viikossa (KUVIO 3) vastaajista 46 % ei pääsääntöisesti tee etätöitä ollenkaan. Tähän vaikuttavat mahdolliset työkuvaan vaatimukset olla läsnä työpaikalla ja osa vastaajista ei välttämättä halua olla etätöissä ollenkaan. Viikossa 1–2 päivää etätöitä tekee 37 % vastaajista ja yli 2 päivää viikossa etätöitä tekee 17 % vastaajista. Vastausprosentit jakautuvat mielestäni yllättävästi, koska organisaatiossa etätyökäytäntö tuli voimaan vasta koronapandemian aikaan. Ennen sitä etätöitä ei tehty ollenkaan. Organisaation käytännön mukaan etätöissä saa olla 10 päivää kuukaudesta, mikä näkyy jakautuneissa tuloksissa selkeästi.



KUVIO 4. Vuorovaikutustavat esihenkilön kanssa

Vuorovaikutusta esihenkilön kanssa tapahtui eniten kasvokkain 87 % verran. Vastaajista 83 % oli eniten Teamsin/sähköpostin kautta ja 70 % pelkästään Teams-palavereiden kautta. Yhteisissä läsnäolo palavereissa oli mukana 77 % vastaajista ja 60 % kertoi olevansa eniten esihenkilön kanssa tekemisissä puhelimitse (KUVIO 4). Vastaajien tulos on todella hyvä, koska eniten vuorovaikutusta ihmisten kesken tulee heidän oltuansa tekemisissä kasvokkain. Tämä tulos on hyvin lähellä sähköposti/Teams yhteydenottoja. Kyselyn perusteella valtaosa on enemmän tekemisissä esihenkilön kanssa erilaisten työvälineitten kautta. Esimerkiksi yhteisiä läsnäolopalavereita on vähemmän kuin Teams-palavereita.

Olisi hyvä, että yhteisiä läsnäolopalavereita olisi enemmän, koska sähköposti tai Teams ei korvaa kasvokkain näkemistä. Otetaan huomioon se, että etätyö on tullut vakiintuneeksi käytännöksi vasta muutama vuosi sitten. Tulokset ovat onneksi suhteellisen tasaisia, joten suuria muutoksia ei tarvitsisi tehdä, vaan jokaisen esihenkilön olisi syytä tarkastella omia käytäntöjään esimerkiksi työntekijän näkökulmasta katsottuna.



KUVIO 5. Vuorovaikutuksen määrä esihenkilön kanssa

Vastaajista 60 % kertoo olevansa tekemisissä esihenkilönsä kanssa viikoittain. Vastaajista 30 % on tekemisissä päivittäin, 10 % parin viikon välein ja 3 % vastaajista vieläkin harvemmin (KUVIO 5). Yli puolet vastaajista ovat esihenkilönsä kanssa tekemisissä viikoittain, mikä on todella hyvä prosentti ottaen huomioon, että organisaatio on todella suuri ja työhuoneet jakautuneet eri puolelle yritystä. Seuraavaksi eniten vastaajista näkevät esihenkilöään päivittäin, mikä tekee työryhmästä hyvin tiiviin ja vuorovaikutusta tulee paljon. Vastaajista vähiten prosentteja sai parin viikon välein näkevät ja vielä

sitäkin harvemmin, mutta niitäkin organisaatiossa on. Tämä on harmillinen tulos siltä kannalta, että vuorovaikutuksen vähyyttä ei pitäisi päästää tälle tasolle, koska sen puuttuminen voi vaikuttaa huomattavasti myös työntekijän työmotivaatioon.

Tähän asiaan olisi syytä kiinnittää huomiota jokaisen esihenkilön omassa työssään. Mistä se johtuu, että vuorovaikutusta on harvemmin kuin parin viikon välein? Onko työkuorma sen verran suuri, ettei aikaa jää edes vähäiseen vuorovaikutukseen alustensa kanssa? Tarkastelun tulos voi yllättää, koska usein oletetaan, että työntekijä kyllä itseohjautuvasti huolehtii oman työnsä sujumuudesta. Työntekijä tarvitsee kuitenkin palautetta omasta työstään ja sen sujumuutta edesauttaa säännöllinen yhteydenpito esihenkilön kanssa. Palautteen antamisessa ongelmaksi nousee myös se, että miten esihenkilö voi antaa palautetta alaisilleen, jos hänellä ei ole käsitystä siitä, miten alainen toimii ja miten hän työskentelee esimerkiksi tiimissä. Tietoa ei voi jättää myöskään tiimiläisten kerrottavaksi, koska se näkemys ei ole esihenkilön itsensä, vaan muiden.

Kyselylomakkeen kuudentena kysymyksenä oli ”Onko esihenkilöviestintä mielestäsi riittävästi tällä hetkellä?” Tähän kysymykseen vastattiin avoimin kommentein. Kommentteja kysymykseen tuli todella monipuolisesti puolesta ja vastaan esihenkilötyön riittävyyden suhteen. Osan vastaajien mielestä esihenkilöviestintää on riittävästi ja esihenkilö on nopeasti tavoitettavissa eri viestintäkanavien kautta

*Riippuu varmaan ajankohdasta ja viestittävistä asioista, mutta tällä hetkellä juuri ja juuri riittävästi. (Vastaaja 1.)*

Vaikka viestintää olisi, osa kuitenkin kokee, että kaikkea tietoa ei tule riittävän nopeasti tai kaikille tiimin jäsenille tasapuolisesti. Tämä saattaa aiheuttaa sekaannuksia työtehtävissä. Toinen puoli vastaajista taas oli sitä mieltä, että esihenkilöviestintää ei ole riittävästi ja koetaan, että vastauksia joudutaan odottamaan pidemmän aikaa tai esihenkilöä ei välttämättä viikkoihin edes näe.

*Ei ole riittävää, vastausta viesteihin joutuu odottamaan päiviä. (Vastaaja 2.)*

Vastaukset jakautuvat hyvin tasaisesti ja jakautumiseen vaikuttaa se, minkälainen työnkuva toimihenkilöllä on. Jos työ on hyvin itseohjautuvaa ja selkeää, ei esihenkilön viestintää välttämättä edes odota olevan usein. Onko tämä kuitenkin oikea ajattelumalli esihenkilön puolelta? Vastauksissa esihenkilöviestintä koettiin käskyttävänä, ei tasapuolisena kaikkien kanssa, mutta kuitenkin keskusteluyhteys on olemassa.

*Esihenkilöviestintä on riittävää, mutta aika lailla käskyttävää. Ei mitään rakentavaa keskustelua tai informaatiota välissä. (Vastaaja 5.)*

Jokaisen esihenkilön on hyvä miettiä, minkälaista viestintää haluaa alaisilleen antaa.

*Viestintää voisi lisätä, ei ole riittävää. (Vastaja 6.)*

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esihenkilöviestinnän tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja onnistumiset. Tämän voi kartoittaa alaisten kanssa henkilökohtaisesti ja lähteä viemään asioita käytäntöön saakka. On kuitenkin hyvä, että vastauksissa näkyy myös onnistumisia esihenkilöviestinnän kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että töitä riittää käytännön tekemisen kanssa, mutta kuitenkin kaikkien ei tarvitse ryhtyä täysin alusta rakentamaan viestintäyhteyttä.

*Hyvin saa kiinni teamsillä tai tarvittaessa paikan päällä, palavereita usein ja riittävästi, koko tiimi paikalla. (Vastaja 9.)*



KUVIO 6. Esihenkilöviestintä etätöissä ja konttorilla

Kuten kuviosta 6 ilmenee, 52 % on sitä mieltä, että esihenkilöviestintää on riittävästi etätöissä ja konttorilla, 21 % vastaajista kokee, että viestintää ei ole riittävästi ja 27 % ei osaa sanoa. Yli puolet vastaajista kokee viestinnän olevan tasapuolista ja se on erittäin hyvä asia, koska usein viestintä voi jäädä vähemmälle etätöissä olevien kanssa. Tässä korostuu erilaisten viestintäkanavien käyttö ja niiden hyödyntäminen etätöissä olevien kanssa. Kuitenkin 21 % vastaajista ei koe saavansa tasapuolista viestintää, mikä on suuri lukema. Vastaajista ei voi tietää, ovatko kyseessä saman tiimin jäsenet vai kokonaan eri tiimin. Etätöissä olevat ovat yhtä lailla tavoitettavissa kuin konttorilla olevat. Vaikka asioita olisi helpompi viestiä yhdessä aamukahvilla niiden kanssa, jotka ovat läsnä, ei kuitenkaan voida unohtaa niitä, jotka ovat etätöissä. Jokaisella on oikeus tasapuoliseen viestintään, ja jos kokee jäävänsä ulkopuolelle, tämä vaikuttaa todella nopeasti koko ryhmän dynamiikkaan ja toimivuuteen. On tärkeää viestiä asioita suoraan niille, joita se koskettaa eikä esimerkiksi niin, että asiat kuullaan kollegalta eikä esihenkilöltä.

Vastaajista 27 % ei osannut enempää kommentoida tasapuolisuudesta esihenkilöviestinnässä etätöissä ja konttorilla (KUVIO 6). Tähän kysymykseen vastasivat ne, jotka eivät tee pääsääntöisesti etätöitä, joten heidän on hankala myöskään kommentoida kenenkään muun puolesta. Vastaukset jakautuvat enemmän tasapuolisuuden puolelle. Etätyöskentely on uusi asia organisaatiolle ja jokaisella on varmasti vielä opeteltavaa viestinnän jakautumisessa. Tämä on haaste organisaatiolle, mutta ei ylitsepääsemätön. Esihenkilöviestinnän tavoitteena on saada viestintä jakautumaan tasaisesti kaikille riippumatta siitä, onko etätöissä vai konttorilla.

Kyselytutkimuksen 8 kysymys oli ”Mitä on mielestäsi esihenkilöviestinnän tehtävä ja tavoite?

*Ohjata, priorisoida, delegoida, ennakoida, motivoida ja antaa palautetta. (Vastaaja 11.)*

Tämä vastaus, niin kuin muutkin vastaukset, peilaa suoraan opinnäytetyön tutkimuskysymykseen.

Vastauksissa korostuu toimihenkilöiden tieto siitä, miten he esihenkilöviestinnän tehtävät ja tavoitteet kokevat. Yhdeksi tärkeimmistä asioista avoimista kommentteista oli tiedottaminen niin organisaation sisäisistä asioista kuin toimihenkilön työhön liittyvistä asioista. Työntekijät toivovat olevansa tasapuolisesti ajan tasalla asioista, jotka heitä koskettavat. Tiedonkulku on ensisijaisen tärkeää esihenkilöviestinnässä tiimin kannalta kuin koko organisaation. Tällä tavalla mahdollistetaan alaisten onnistuminen työtehtävissään. Esihenkilön vastuulla on tiedottaa ja huolehtia tiedon kulku tasapuolisesti.

*Ensisijainen tarkoitus on mahdollistaa alaisten mahdollisuus onnistua työtehtävissään. Tarkoittaa ajantasaista ja riittävää tietojen siirtoa ja vuorovaikutusta molempiin suuntiin. (Vastaaja 13.)*

Toinen tärkeä asia tiedonkulun lisäksi on työn tarkoituksen ja tavoitteiden kertominen. Miksi teemme tätä työtä ja mitkä ovat meidän tulevaisuuden tavoitteemme niin organisaation näkökulmasta kuin henkilökohtaisesti? Esihenkilöviestinnällä tuodaan esille tavoitteet, strategiat ja visiot ja kerrotaan ne niin, että jokainen ne ymmärtävät. Jokaisella osastolla on omat tavoitteet ja tehtävät, joiden mukaan työtä tehdään ja joista tulee työlle tarkoitus.

*Tavoitteiden ja odotusten viestiminen motivoivasti, muutoksen perusteiden kirkastaminen tai rakentavan palautteen antaminen, haastavien esihenkilötilanteiden rakentava ja oikeudenmukainen ratkaiseminen. (Vastaaja 13.)*

Esihenkilön tehtävä on tukea alaisiaan saavuttamaan asetetut tavoitteet.

*Tukea työntekijää päivittäisissä tehtävissä ja ongelmissa. (Vastaaja 15.)*

Kyselytutkimuksen 9 kysymyksessä kysyttiin, minkälaista muuta sisältöä toivoisit esihenkilöviestinnässä olevan. Vastauksia oli monipuolisesti ja osa vastanneista oli tyytyväinen tämänhetkiseen

viestintään. Tärkeimmiksi sisällön kannalta nousivat useassa kommentissa palautteen antaminen, kommunikaatio sekä kuulumisten kysely (rento jutustelu).

*Päivittäisten kuulumisten tiedustelua, ettei kaikki ole vain työasioita. (Vastaaja 6.)*

Erityisesti mainittiin se, että esihenkilö kysyisi oikeasti, mitä sinulle kuuluu. Tässä tapauksessa viestintä on jäänyt pelkästään työtasolle eikä muuta vapaamuotoista keskustelua ole syntynyt. Rento jutustelu ja kuulumisten vaihtaminen luo hyvää työilmapiiriä. Jos ei tunne esihenkilöään tai tiimiläisiään muuten, kuin nimellä, on aika tehdä muutoksia. On tärkeää, että esihenkilö tuntee alaisensa ja toisinpäin. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että kaikki henkilökohtaiset asiat täytyisi jakaa vaan sitä, että on aidosti kiinnostunut siitä, mitä toiselle kuuluu. Tähän toivotaan parannusta nykytilanteesta ja on hyvä, että asia on rohkeasti nostettu esille avoimissa kommentteissa.

*Rentoa jutustelua, jossa tittelit ja roolit unohdetaan. (Vastaaja 5.)*

Toinen nostettava asia eli palautteen antaminen on myös erittäin tärkeä viestinnän työkalu sekä työntekijöiden motivaattori. Selkeästi toivotaan enemmän palautetta omasta työstään sekä jo tehdystä työstä ja projekteista sekä niiden onnistumisista ja haasteista.

*Palautetta omasta työstä. (Vastaaja 8.)*

Mikä voisi paremmin motivoida kuin palaute hyvin tehdystä työstä. Tiimien koko organisaatiossa ei ollut hirveän suuri, joten palautteen antamisen ei pitäisi olla ongelma sen takia vaan lähinnä voi olla, että sitä ei osata antaa. Jos se ei ole luontevaa, se voi kuulostaa työntekijän mielestä teennäiseltä. Jokainen esihenkilö voi oppia antamaan palautetta ja tehdä siitä omannäköisen sekä lisätä sen luontevasti mukaan viestintään. Jos kaikkien vastanneiden toimihenkilöiden esihenkilöt ottaisivat tavoitteekseen lisätä palautteen antamista, se voisi myös lisätä työntekijän viihtyvyyttä työssään.

*Enemmän palautetta, miten aikaisemmat ratkaisut tai tehdyt muutokset ovat mahdollisesti vaikuttaneet muilla osastoilla. Tiedetään oikeastaan vain oman osaston tapahtumista. (Vastaaja 9.)*





KUVIO 7. Esihenkilöviestinnän tasapuolisuus

Kuten kuviosta 7 näkee, 57 % vastaajista on sitä mieltä, että viestintää on tasapuolisesti koko tiimin kesken. 32 % vastaa, että viestintää ei ole tasapuolisesti ja 11 % ei osaa sanoa (KUVIO 7). Vastaamisen yhteydessä pyydettiin myös perustelemaan vastaus avoimin kommentein. Vastaajat, joiden mielestä viestintä on tasapuolista, vastasivat perusteluihin, että

*pieni tiimi, niin tieto kyllä kulkee kaikille, teams palaveri toimii ja asiat kerrotaan kaikille kerralla. (Vastaajat 10 ja 11.)*

Vastaajat, joiden mielestä viestintä ei ollut tasapuolista vastasivat avoimissa kommenteissa mm.

*kaikille ei tule tieto samanaikaisesti, osalle tiimistä asioita voidaan kertoa vähän eri tavalla. (Vastaaja 11.)*

Vastauksissa tulee esille pienten tiimien toimivuus sekä paljon yhteisiä koko tiimiä koskevia palaveriteita ja muita käytäntöjä, jotka edesauttavat tasapuolista tiedonkulkua. Suurin osa vastaajista kokee tasapuolisuutta ja pitää tämänhetkisiä toimintatapoja toimivina. Kuitenkin kehitettävää on ja kuten vastauksista käy ilmi, tiimit ovat jopa jakaantuneet ja tieto ei kulje tasapuolisesti kaikille. Koetaan, että osalle tiimistä kerrotaan enemmän ja asioita saattaa kuulla enemmän kollegaltaan kuin suoraan esihenkilöltään. On kuitenkin jokaisen esihenkilön vastuulla huolehtia, että kaikki tiimin jäsenet saavat kuulla asiat suoraan esihenkilöltään eikä kollegaltaan. Tasapuolinen kohtelu on yksi lähtökohta sille, että työmotivaatio pysyy eikä tule turhia ristiriitoja työntekijöiden kesken.



KUVIO 8. Mieluisin tapa viestiä esihenkilön kanssa

Vastaajista 75 % viestisi mieluiten esihenkilön kanssa henkilökohtaisesti, 54 % palaverissa, 46 % sähköpostilla, 32 % Teamsin kautta ja 18 % puhelimen välityksellä (KUVIO 8). Muita vaihtoehtoja kyselyssä ei avoimissa kommentissa tullut esille. Vaikka osa tekeekin etätöitä, halutaan silti mieluiten tavata esihenkilö henkilökohtaisesti. Henkilökohtainen tapaaminen tuo esihenkilön tutummaksi ja viestintä on selkeämpää. Sähköpostin ja Teamsin välityksellä tapahtuvan viestinnän kanssa on suurempi riski ymmärtää asioita väärin. Palaverit ja sähköposti koetaan myös mieluisiksi viestintämuodoiksi tapaamisen lisäksi. Vähiten vastaajat toivovat viestivänsä puhelimitse ja Teamsin kautta. Puhelimella soittaminen on jäänyt nykyajan viestintämuotojen jalkoihin eikä perinteistä puhelua enää paljon käytetä. Henkilökohtaisia tapaamisia olisi hyvä järjestää usein, että niistä tulisi vakiintunut käytäntö jokaisen esihenkilön viestintään. Organisaatiossa tiimit ovat jakaantuneet useaan eri paikkaan, joten henkilökohtaisten tapaamisien tärkeys korostuu entisestään. On tärkeää, että kuunnellaan kyselytutkimuksen tuloksia ja toimihenkilöiden mielipidettä siitä, miten he haluavat esihenkilön kohdata.

Kysymyksessä 12 kysyttiin ”onko esihenkilöviestinnässä mielestäsi jotain parannettavaa?”. Kysymykseen vastattiin avoimin kommentein. Toisten mielestä parannettavaa ei juuri ollut, tiimi toimii ja viestintä toimii.

*Ei tällä hetkellä ole parannettavaa, näyttää siltä, että tiimi toimii. (Vastaaja 12.)*

Toisten mielestä taas parannettavaa on aina ja kysymystä on peilattu oman esihenkilön työskentelyyn. Vastauksissa käy ilmi, että viestinnän toivottaisiin olevan avoimempaa ja että sitä olisi kokonaisuudessaan enemmän.

*Viestintää voisi olla enemmän varsinkin etäpäivinä. Face to face kohtaamisia. (Vastaaja 12.)*

Erityisesti tasapuolisuutta ja asioiden esille tuomista toivottiin saada lisää. Toisin sanoen toivotaan enemmän viestintää, joka kerrotaan kaikille yhtä aikaa ja jonka jokainen ymmärtää. Olisi myös tärkeää, että asiat kerrotaan ajan kanssa eikä pikaisesti ohimennen.

Analyysin perusteella parannettavaa on, mutta kuitenkin ei tilanne ole hälyttävän huono. On mahdollista saada toivottuja muutoksia aikaan ja osa muutoksista lähtee liikkeelle esihenkilöstä itsestään. Vastavuoroisesti myös alaisten täytyy vastata vuorovaikutuksella. Parannettavien asioiden ei tarvitse tapahtua kerralla, vaan asioita voi lohkoa ja ottaa tärkeimmän muutoksen käytäntöön heti. Eri tiimeissä toimii eri asiat ja toiset eivät välttämättä kaipaa runsasta tiedonkulkua, vaan heille riittävät tärkeimmät asiat. Toiset taas haluavat tietää kaiken mahdollisen organisaation sisällä tapahtuvan asian. Tässä tul- laan takaisin avoimuuteen ja siihen, mitä halutaan organisaatiotasolla kertoa.

*Kaikille tiedottamiset ja tiedot samaan aikaan. (Vastaaja 6)*

Kysymyksessä 13 kysyttiin ”mitä onnistumisia esihenkilöviestinnässä mielestäsi on?”. Tähänkin kysymykseen vastattiin avoimin kommentein. Avoimien vastausten perusteella onnistumisia on tapahtunut ajantasaisessa viestinnässä niin tiimin osalta kuin organisaatiotasolla. Lisäksi viikkopalaverit ovat olleet vastaajien mielestä onnistunut käytäntö, joka on tehostanut viestintää koko tiimille. Viestintää tulee myös eri kanavien kautta, joka on hyvä merkki sille, että viestintäkanavia käytetään tehokkaasti hyödyksi. Vastauksissa nousee esille se, että toisissa tiimeissä asiat sujuvat jo mallikkaasti ja joillakin tiimeillä on vielä parannettavaa.

*Asioista viestitään avoimesti, nopeasti ja viestintämuoto on sellainen, että tarvittavat tiedot varmasti tulevat perille. (Vastaaja 8.)*

Avoimissa kommentteissa ihmiset yleensä kertovat asioita tarkemmin ja ne antavat tarkemman vastauksen kuin prosentit. Monipuolisten vastausten perusteella toimihenkilöt arvostavat toimivan tiimin sujuvuutta ja esihenkilö on nähnyt vaivaa asioiden toimivuuden eteen. Tutkimuskysymykseen onnistumisista viestinnässä kertoo se, että on onnistuttu luoman tiimi, jossa viestintä on tasapuolista ja avointa sekä käytetään hyödyksi erilaisia viestintäkanavia koko tiimin kesken.

*Viikkopalavereiden käyttöönotto. Yhteiset palaverit ovat hyödyllisiä ja hyviä. (Vastaajat 11 ja 12.)*

## 7 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA TOIMEKSIANTAJALLE

Kyselytutkimuksen vastauksien perusteella kehitettävää on usealla osa-alueella. Vastauksissa suurimaksi haasteeksi nousivat tasapuolisuus viestinnässä, riittävä viestintä sekä viestinnän määrä etätöissä. Kaikissa tiimeissä ei valitettavasti kommenttien perusteella toiminta ole tasapuolista, joten olisi hyvä sopia kaikkien kanssa yhteiset viestintäkanavat. Ei ole tarvetta olla montaa eri kanavaa käytössä, vaan on tärkeämpi keskittää viestintä muutamaan kanavaan, että jokainen saa tiedon yhtä aikaa sekä tietää, minkä kanavan kautta sitä alkaa etsimään. Viestintäkanavat ovat kaikkien yhteisessä käytössä niin etätöissä kuin konttorilla. Näin kukaan ei jää ulkopuolelle tiimissä tapahtuvista asioista. Etätöissä oleva on yhtä lailla tärkeä osa koko tiimiä ja organisaatiota. Yhdessä kysymyksessä kysyttiin mieluisia viestintätapoja. Suurin osa vastaajista valitsi henkilökohtaisen tapaamisen, sähköpostin ja palaverit, joten näiden ympärille on hyvä ryhtyä rakentamaan jokaisen omaa viestintäsuunnitelmaa.

Kyselytutkimuksen avoimissa kommentteissa tuli selkeästi esille, että muutoksia kaivataan ja toimihenkilöt ovat rohkeasti kertoneet heidän ajatuksensa ja mielipiteensä tämänhetkisestä tilanteesta. Tämä antaa hyvät lähtökohdat tulosten analysointiin ja kehitysehdotuksille. Avoimien kysymysten vastauksissa näkyikin vastaajien ammattitaito, pitkäaikainen näkemys asioista, mutta myös uudet näkökulmat uudemmilta toimihenkilöiltä. Usein voi käydä niin, että asioita on totuttu tekemään ja sanomaan asioita tietyllä tavalla, joten kyselytutkimuksen avulla voi selvittää toimihenkilöitä ajatuksia parannuksista, onnistumisista ja kokonaisuudesta hyödyntämällä heidän omia näkökulmiaan aiheeseen liittyen.

Tasapuolisuudessa tulee esille haaste tiimien jakaantuessa useaan eri paikkaan, joten toisille esihenkilön kohtaaminen voi olla päivittäistä ja toisilla sitä on harvemmin. On tärkeää, että varataan kalenteriin aikaa viikoittaisiin tai kuukausittaisiin kohtaamisiin myös kasvotusten. Nämä kohtaamiset ovat erittäin tärkeitä organisaation sekä henkilön motivaation kannalta. Viikoittaisia näkemisiä olisi hyvä olla kaikkien tiimin jäsenten kanssa sekä järjestää säännölliset viikko/kuukausipalaverit yhdessä koko tiimillä. Kun tiimi jakaantuu useaan paikkaan, on yhteisöllisyyttä hankala saada aikaan, jos tiimin jäsenet eivät näe toisiaan kuin harvoin. Jos viikoittaiset tapaamiset kasvokkain ovat todella hankala järjestää, voi tapaamisia sopia myös Teamsin välityksellä. Tapaamisissa olisi hyvä pitää kamerat päällä. Kuitenkin pääpaino on kasvokkain tapahtuvissa tapaamisissa. Esihenkilön on järjestettävä aikaa alaisilleen. Esihenkilön ajan puuttuminen tuli esille avoimissa kommentteissa. Olisiko aika tarkastella esihenkilöiden

työmäärää sekä miettiä tähän ratkaisuja? Ajanpuute on varsin yleistä tänä päivänä, varsinkin organisaatioissa, joissa hierarkia on matala. Onko matala hierarkia oikea ratkaisu, jos varsinainen esihenkilötyö jää kaikkien työtehtävien alle?

Yhdeksi haasteeksi nousi myös kuulumisten kysely. Esihenkilöltä toivottiin henkilökohtaisempaa lähestymistapaa ja toivottiin, että kysyttäisiin myös kuulumisia eikä puhuttaisi pelkästään työasioista. Tämä on hyvä toteuttaa henkilökohtaisten tapaamisien yhteydessä samalla kun käy tapaamassa tiimin jäseniä kasvotusten. Tämähän ei tarkoita sitä, että täytyisi kertoa esihenkilölleen kaikista henkilökohtaisista asioista, mutta se antaa kuvan, että esihenkilö on aidosti kiinnostunut asioista. Aina ei voi tietää etukäteen sitä, miten alainen voi, vaan toisinaan se vaatii kahdenkeskistä keskustelua hyvässä hengessä sekä avoimuutta kommunikaatiossa. Kuulumisten kysely olisi hyvä saada osaksi tavallista arkea, että esihenkilö tietäisi mitä alaisilleen oikeasti kuuluu.

Esihenkilöviestinnän tehtävät oli tiivistetty hyvin avoimissa kommentteissa ja jokaisella on omanlaisensa näkemys siitä, minkälaista sen pitäisi olla. Onnistumisia on saavutettu ja usealla on omat henkilökohtaiset tavoitteet työtehtäviin liittyen selvillä. Osa kuitenkin kokee, ettei saa tarvittavaa tietoa suoraan esihenkilöltään vaan jotakin muuta kautta eikä aikaa ole perehtyä asioihin, joten tiedottaminen on heikkoa. Tässä korostuu aikaisemmin mainitsemani viestintäkanavien käyttö. Jos esihenkilöllä on useita päällekkäisiä työtehtäviä eikä aikaa tunnu riittävän, voi asioita viestiä nopeasti eri viestintäkanavan kautta. Jos toisena vaihtoehtona on viestinnän puuttuminen kokonaan, suositaan enemmän kanavien antamaa mahdollisuutta olla alaisiin yhteydessä.

Kehittämisehdotuksena esitän, että jokainen esihenkilö kävisi oman tiiminsä kanssa läpi viestinnän perustehtävät ja tavoitteet arjessa ja yhdessä he sopisivat, mitä kanavia käytetään ja kuinka usein. Ennen palaveria esihenkilö voi antaa tehtäväksi jokaiselle kirjoittaa ylös toiveensa ja nämä asiat käytäisiin läpi yhdessä palaverissa. Näin jokainen tulisi halutessaan kuulluksi. Jokaisen kanssa sovittaisiin tapaamiset kasvotusten tai vaihtoehtoisesti Teamsin kautta, mutta tapaamisia olisi joka viikko. Näiden kohtaamisten ei tarvitse kestää kuin 15 minuuttia ja siinä käytäisiin läpi tärkeät asiat, jotka koskettavat suoraan juuri tätä henkilöä sekä kysyttäisiin, mitä oikeasti kuuluu. Tapaamisten päätarkoitus ei olisi kuitenkaan työasiat vaan niiden aikana voisi kertoa myös muista asioista. Esihenkilö voi antaa myös palautetta näiden tapaamisten aikana, mitä toivottiin lisää avoimissa kommentteissa. Osa kokee jäävänsä etäisemmäksi esihenkilönsä kanssa ollessaan enemmän etätöissä, joten tässä olisi parantamisen paikka.

Ehdottaisin myös, että seuraavan yhteisen palaverin aikana tämän kyselytutkimuksen avoimet kommentit käytäisiin läpi ja niistä keskusteltaisiin, niin onnistumisista kuin parannettavista asioista. Tämä olisi tärkeää, koska tutkimuksen kautta on tullut esille asioita, joissa toimihenkilöt kokevat olevan parannettavaa. Avoimella keskustelulla on mahdollista parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja jokainen saa kertoa omat ajatuksensa kyselytutkimuksien tuloksista. Vastauksista ei voi tunnistaa ketään henkilöä tai tiimiä, joten nyt olisi hyvä aika keskustelulle jokaisessa tiimissä.

Alussa mainitsemani viestintäsuunnitelma on esihenkilön työkalu, johon kirjataan henkilökohtaiset tapaamiset alaisten kanssa, tiimipalaverit, yhteiset palaverit ja käytetyt viestintäkanavat. Suunnitelman avulla esihenkilö tietää, kenen kanssa on esimerkiksi jo tavannut kasvokkain tällä viikolla tai tässä kuussa tai onko tiimipalaveri jo tältä kuulta pidetty. Lisäksi viestintäsuunnitelmaan voi kirjata yhteisiä sekä henkilökohtaisia tavoitteita, tärkeitä asioita, joista pitää viestiä, ja suunnitelmaan voisi kirjata myös esille tulleet haasteet tai onnistumiset. Suunnitelmaan voisi merkitä myös palautteen antamisen tärkeyden, joka useassa tiimissä on päässyt unohtumaan. Kumpikaan osapuoli ei voi kehittää itseään ilman asianmukaista palautetta. Jokainen esihenkilö voi tehdä oman näköisensä suunnitelman, mutta tavoitteena suunnitelmassa olisi se, että tällä tavalla esihenkilöviestinnän tapahtumista voisi seurata ja ylläpitää. Viestintä kehittyy koko ajan teknologian kehittyessä ja eri tiimien kanssa käytäntöön sopii erilaiset viestintätavat. Tiimien tai alaisten vaihtuessa on suunnitelman avulla selkeämpää se, miten viestinnän kanssa jatketaan. Vuoden jälkeen voi kuukauden ensimmäisessä palaverissa ottaa puheeksi esihenkilöviestinnän onnistumiset ja haasteet ja näistä asioista voi ottaa oppia tulevaan.

Viestintäsuunnitelman tärkein tavoite on antaa esihenkilön kautta kaikille alaisille tasapuolinen viestintä ja se, että tieto kulkisi sitä tarvitseville esihenkilön kautta. Esihenkilöviestintä suuressa organisaatiossa ja isoissa tiimeissä on varmasti haastavaa, mutta suunnitelman avulla helpotetaan esihenkilön työtä ja esihenkilöviestintää. Suunnitelman ylläpitäminen on esihenkilön vastuulla, mutta tiimin jäsenillä voisi olla siihen myös mahdollisuus vaikuttaa, esimerkiksi kirjoittamalla suunnitelmaan ylimääräisiä tapaamisia tarpeen vaatiessa tai muita esille tulleita asioita. Tällä tavalla suunnitelma pysyy ajan tasalla varsinkin, jos osa alaisista työskentelee eri osastoilla tai on enemmän etätöissä kuin toiset.

## 8 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön aiheena oli esihenkilöviestintä, sen haasteet ja odotukset. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esihenkilöviestinnän merkitys organisaatiossa, tehtävät, tavoitteet sekä onnistumiset. Vastauksien perusteella etsittiin ongelmakohteet ja niille myös kehitysehdotukset. Kyselytutkimukseen vastasi 30 toimihenkilöä, joiden vastaukset analysoitiin ja niiden perusteella organisaatiolle annettiin kehittämissuhteita. Kyselytutkimuksen avulla saatiin totuudenmukaisia vastauksia sekä avoimia kommentteja monipuolisesti. Vastauksien perusteella organisaatiossa on tietyissä asioissa onnistuttu hyvin, mutta on myös kehitettävää. Yhdessä toimeksiantajan kanssa koottiin kysymykset, joihin haluttiin saavan vastauksia ja joiden koettiin olevan tarpeellisia tämänhetkisessä tilanteessa.

Kyselytutkimuksen tekeminen oli mielestäni haastavaa mutta myös antoisaa. Kysymyksien kokoaminen ajatellen tutkimuskysymystä oli varmaan haastavinta, mutta valmiin kyselyn lähettäminen oli omalta osaltaan myös palkitsevaa. Vastauksien lukeminen ja analysointi antoivat itsellekin uusia näkökulmia ja huomasin, että lähes jokaisessa tiimissä on varmasti paljon mietittävää onnistuneen esihenkilöviestinnän suhteen. On asioita, jotka jo toimivat, mutta myös ongelmia, joille tutkimuksen kautta annan kehittämissuhteita. Kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut pitkä prosessi mutta organisaation kannalta ajatellen hyödyllinen. Vastauksien analysoiminen organisaation sisällä tuo vastaavasti uusia näkökulmia esihenkilöille.

Mielestäni tämänhetkinen esihenkilöviestinnän tilanne organisaatiossa ei ole huono, vaan viestintää selkeästi ylläpidetään jokaisessa tiimissä, toisissa enemmän ja toisissa vähemmän. Kuitenkin yleisellä tasolla ihmisiä tiedotetaan, palaverit pidetään ja erilaiset viestintäkanavat ovat jo käytössä. Vastauksien perusteella oli myös tiimejä, joissa kaikki edellä mainitut toimivat jo valmiiksi, eli voisi ajatella, ettei kehitettävää ole. Haasteita kuitenkin nousi esille jokaisen kyselytutkimuksen kysymyksen pohjalta, joten kehitettävää on usealla osa-alueella. Esihenkilöviestinnän odotukset tulivat esille avoimissa vastauksissa eli jokaiselle on muodostanut odotuksia siitä, minkälaista esihenkilöviestinnän tulisi olla. Silloin kun tiimi onnistuu esihenkilöviestinnässä, olisi hyvä, että kokemuksia ja vinkkejä jaettaisiin toisilleen. Aina voi ottaa oppia esimerkiksi muilta kollegoilta ja parantaa esihenkilöviestintää. Jakamalla toisille hyväksi havaittuja käytäntöjä tuo hyvää myös organisaatiolle, ei pelkästään tiimeille ja esihenkilöille.

Kyselytutkimuksen vastauksien perusteella voi sanoa, että esihenkilöviestinnän merkitys on suuri ja sen merkitys kasvaa koko ajan, mitä enemmän erilaisia kanavia ja ohjelmia otetaan organisaatiossa käyttöön. Kun erilaisia viestintäkanavia käytetään enemmän, henkilökohtaiset tapaamiset uhkaavat jäädä vähemmälle. Lisäksi etätyöskentely tuottaa lisää haasteita arjen ja viestinnän sujumiseen. Tästä syystä vastuu esihenkilöllä kasvaa sujuvan esihenkilöviestinnän takaamiseksi. Kuuntelemisen tärkeyttä ei voisi enää enempää painottaa. Kyselytutkimuksen vastaukset antavat suuntaa sille, että kuunteleminen on jäänyt selkeästi vähemmälle ja asioita on tehty enemmän ilman alaisten kanssa käytyjä keskusteluja. On tärkeää, että kuunnellaan ja keskustellaan, kysytään ja kommunikoidaan.

Selkeästi kyselytutkimukselle tämän aiheen tiimoilta oli tarvetta ja oli äärimmäisen positiivista, että toimihenkilöt uskalsivat kertoa mielipiteensä ja ajatuksensa, jos ei muuten asioista tulisi puhuttua. Tutkimuksen avulla saatiin vastauksia useisiin kysymyksiin liittyen yleisiin käytäntöihin sekä muihin yhteisiin asioihin tiimeissä. Mielestäsi kyselytutkimus oli onnistunut ja vastauksia tutkimuskysymykseen saatiin useista eri näkökulmista katsottuna. Kokonaisuutena katsottuna esille tulleet haasteet ja ongelmat ovat voitettavissa olevia ja kehittämisehdotukset ovat realistisia. Se millä tavalla organisaation kannattaa viedä kehitysehdotuksia eteenpäin, on jokaisen tiimin ja esihenkilön yhdessä käytävä läpi. Tällä tavalla löydetään yhteinen linja ja yhteiset päämäärät esihenkilöviestinnän suhteen.

Toimeksiantajan mielestä opinnäytetyön teoriaosuudessa korostui se, että nykyaikana ei enää puhuta viestinnästä vaan puhutaan viestinnän sijaan enemmän vuorovaikutuksesta. Viestintä on vuorovaikutusta kahden ihmisen välillä. Puhuttaessa vuorovaikutuksesta voidaan puhua molemminpuolisesta ja laajemmasta kokonaisuudesta. Työssä päästään syvemmälle vuorovaikutuksen ytimeen, joka tulee esille toimihenkilöiden vastauksissa kyselytutkimuksessa. Toimeksiantajan mielestä on todella hyvä, että vastauksia oli niin paljon, koska se kertoo siitä, että aihe on ollut kiinnostava ja ajankohtainen. Kaiken kaikkiaan vastauksien avoimet kommentit olivat hyviä ja aiheetta oli mietitty tarkkaan.

Vastauksien perusteella esille nousi positiivisena yllätyksenä se, että yhteiset palaverit koetaan tärkeiksi, vaikka suurin osa tekee etätöitä jossakin määrin. Olisiko mahdollisesti suurin etätöiden tekemisen huumaa kenties mennyt ohitse ja kaivataankin enemmän vuorovaikutusta esihenkilön ja muun tiimin kanssa, mikä on hyvä asia vuorovaikutuksen kannalta? Hybridityön tekeminen antaa näkökulmaa ja tärkeäksi koetaan, että yhteyttä pidetään yllä myös etätöitä tehdessä. Vastauksissa ilmeni se, että toimihenkilöt huomaavat esihenkilöiden kiireen ja se vaikuttaa paljon vuorovaikutuksen määrään. Se heijastuu viestintään ja nousee esille useissa eri kyselyissä. Esihenkilöillä on paljon työtehtäviä, jotka



yleensä ovat asiantuntijatöitä. Tämä vie paljon aikaa pois itse esihenkilötyöstä. Kehitysehdotuksien kautta tätä haastetta voi purkaa ja yhdessä suunnitella tiimin kanssa viestintäasioita eli yhteiset ja henkilökohtaiset tapaamiset kirjataan/merkitään kalenteriin ja pidetään yllä viestintäsuunnitelmaa, niin yhdessä kuin pelkästään esihenkilön toimesta.

Yhteisten kanavien ja työkalujen käytössä on tärkeä muistaa, että tietynlaiset tietoturva-asiat rajoittavat kanavien käyttöä. Esimerkiksi sosiaalisen median kanavat tai tietynlaiset viestisovellukset eivät välttämättä sovellu yrityskäyttöön. Uusien työkalujen sopivuus yrityksen käyttöön on hyväksyttävä teknisesti eli voi olla, että se ei sovellukaan muilta osin esimerkiksi liiallisen kuormituksen takia. Työkaluja ja kanavia valitessa on hyvä huomioida kaikki juridiset seikat ja tietoturva-asiat kuntoon. Näiden asioiden ollessa kunnossa on yhdessä hyvä valita sopivat kanavat ja päivittää viestintäsuunnitelmaa.

## LÄHTEET

- Furst, P. 2014. *The role of communication in effective Supervision*. Saatavissa: <https://www.irmi.com/articles/expert-commentary/the-role-of-communication-in-effective-supervision>. Viitattu 18.4.2023.
- Green, S. 2020. *15 common leadership problems (And how to correct them)*. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/07/07/15-common-leadership-communication-problems-and-how-to-correct-them/?sh=77dd246f281e>. Viitattu 10.8.2023.
- Helsingin yliopisto. 2021. *Nonverbaalinen viestintä*. Saatavissa: <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/nonverbaalinen-viestinta/>. Viitattu: 28.1.2024.
- Ilmakangas, V. 2020. *Yhteistyötaito on työyhteisössä taidoista tärkeimpiä*. Saatavissa: <https://valmennustrio.fi/blogit/yhteistyotaito-on-tyoyhteisossa-taidoista-tarkeimpia/>. Viitattu 18.4.2023.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma talent. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GAEBJXCTEB#piste:b4/kohta:VUOROVAIKUTUS\(\(20\)johtajan\(\(20\)ty\(\(f6\)ss\(\(e4\)\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GAEBJXCTEB#piste:b4/kohta:VUOROVAIKUTUS((20)johtajan((20)ty((f6)ss((e4)((20))). Viitattu 23.5.2023.
- Jääskeläinen, H. 2020. *Lähijohtajan vuorovaikutustaidot vaikuttavat tuottavuuteen-kuinka hallitset perusasiat*. Saatavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/esimiehen-vuorovaikutustaidot/>. Viitattu 23.5.2023.
- Kankainen, S. 2019. *Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille*. Saatavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta>. Viitattu 28.4.2023.
- Kauppalehti. 2020. *Mitä ovat kolme tärkeintä tekijää etätöiden johtamisessa?* Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisaltoa/studiovieras/mitka-ovat-kolme-tarkeinta-tekijaa-etatyon-johtamisessa/9ec9d442-2d8d-5e55-bf11-dfa73b0abd8f>. Viitattu 23.6.2023.
- Karemo, J. & Bergström H. 2022. *Muutoksen johtajuus on viestintää ja vuorovaikutusta*. Saatavissa: <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/muutoksessa-johtajuus-on-viestintaa-ja-vuorovaikutusta/#cb13b6dd>. Viitattu: 28.1.2024.
- Kuusela, S. 2013. *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Sari Kuusela ja Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos>. Viitattu 31.5.2023.
- Leinonen, R. 2019. *Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät*. Saatavissa: <https://spoken.fi/maarallisen-tutkimuksen-aineistonkeruumenetelmat>. Viitattu 21.7.2023.
- Pirinen, H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum.
- Pirinen, H. 2015. *Esimies muutoksen johtajana*. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/>. Viitattu 11.5.2023.
- Puro, J-P. 2002. *Esimiehen viestintätaidot*. Porvoo: Wsoy.

Salin, L. 2021. *Onko etätyö uhka vai mahdollisuus? Kokemuksiamme etätyöstä*. Saatavissa: <https://blogs.uef.fi/etajohtaminen/2021/11/12/onko-etatyo-uhka-vai-mahdollisuus/>. Viitattu 28.6.2023.

Tiihonen, H. 2018. *Sujuva vuorovaikutus ja yhteistyö työelämässä*. Saatavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/sujuva-vuorovaikutus-ja-yhteistyö-työelämässä/>. Viitattu 19.9.2023.

Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen-Tulosta joustavalla työllä*. Alma talent oy ja Ulla Vilkman. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/>. Viitattu 9.6.2023.

Vilka, H. 2007. *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/>. Viitattu 13.7.2023.

Hei,

arvoisa toimihenkilö.

Tämän kyselytutkimuksen tavoitteena on selvittää esihenkilöviestinnän nykytilanne, haasteet sekä onnistumiset. Kysely on osa Centrian ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyötäni. Opinnäytetyön aiheena on esihenkilöviestintä organisaatiossa x. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään pelkästään osana tutkimustuloksien analyysia.

Kysymyksiä on yhteensä 14 ja ne ovat monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Vastaathan kysymyksiin mahdollisimman anonyymisti, mutta kuitenkin totuudenmukaisesti omia kokemuksiasi käyttäen. Vastauksia ei suodateta osastoittain, vaan ne käsitellään kaikki yhdessä.

Jotta kyselytutkimuksesta tulee onnistunut, tarvitaan vastauksia vähintään 30 toimihenkilöltä. Olethan ystävällinen ja käytät arvokasta aikaasi kyselytutkimuksen vastaamiseen. Kaikkien vastaajien mielipide on äärimmäisen tärkeä osa tätä tutkimustyötä.

Vastaamiseen menee aikaa noin 10–15 minuuttia. Valmistuttuaan opinnäytetyö löytyy sivulta [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi). Vastausaikaa on kaksi viikkoa ajalla ma 23.10- su 5.11.2023

Jos sinulle tulee mitä tahansa kysymistä tutkimustyöhön liittyen, olethan yhteydessä

Kiittäen,  
Tuula Karppinen

## Esihenkilöviestintä organisaatiossa X

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

**Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa X?**

- Alle 2 vuotta
- 2-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- Yli 15 vuotta

**Montako työntekijää tiimissäsi on esihenkilösi lisäksi?**

- 2-4
- 5-7
- 8-10
- yli 10 henkeä

**Kuinka paljon teet etätöitä viikossa?**

- Pääsääntöisesti en tee etätöitä
- 1-2 päivää viikossa
- Yli 2 päivää viikossa

**Kuinka olet vuorovaikutuksessa esihenkilösi kanssa?**

- Kasvokkain
- Sähköpostitse/Teamsilla
- Teams palaverissa
- Yhteisissä läsnäolo palaverissa
- Puhelimitse

**Kuinka usein olet vuorovaikutuksessa esihenkilösi kanssa?**

- Päivittäin
- Viikoittain
- Parin viikon välein
- Harvemmin

**Onko esihenkilöviestintä mielestäsi riittävästi tällä hetkellä? (Esihenkilöviestinnällä tarkoitetaan esihenkilön viestimistä eri asioista kasvotusten tai eri kanavien kautta.) \***

---

---

---

---

---

**Onko esihenkilöviestintää mielestäsi yhtä paljon ollessasi etätöissä ja konttorilla?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**Mitä on mielestäsi esihenkilöviestinnän tavoite ja tehtävä? \***

---

---

---

---

---

Minkälaista muuta sisältöä toivoisit esihenkilöviestinnässä olevan? \*

---

---

---

---

---

---

Onko esihenkilöviestintä mielestäsi tasapuolista koko tiimin kesken?

Perusteletthan vastauksesi.

Kyllä

---

Ei

---

En osaa sanoa

---

Mitä seuraavista viestintätavoista käyttäisit mieluiten esihenkilösi kanssa?

Henkilökohtainen tapaaminen

Puhelu

Sähköposti

Palaverit

Teams

Joku muu?

---

Onko esihenkilöviestinnässä mielestäsi jotain parannettavaa? \*

---

---

---

---

---

---

**Mitä onnistumisia esihenkilöviestinnässä mielestäsi on? \***

---

---

---

---

---

**Avoimet kommentit \***

---

---

---

---

---