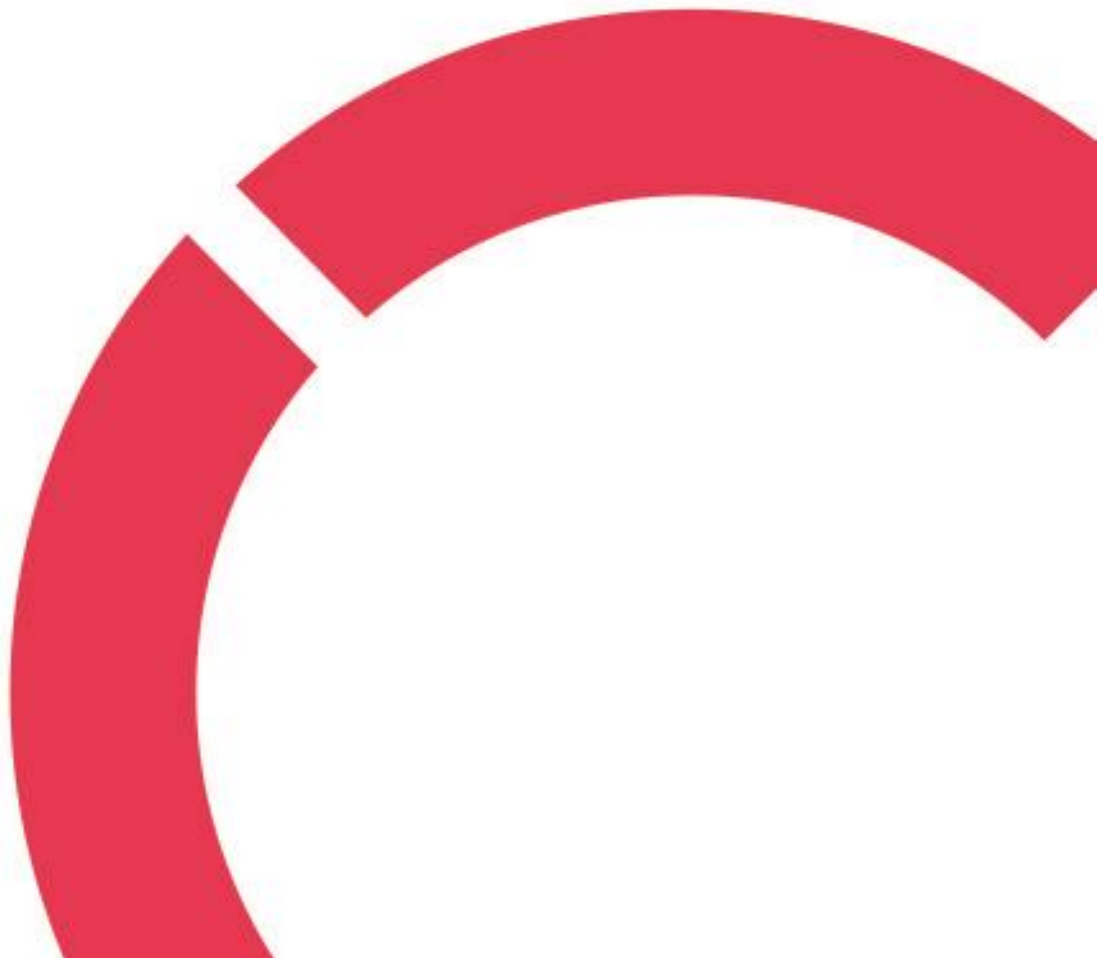


Saana Nuottiaho

**JOHTAMISVIESTINNÄN VAIKUTUS ORGANISAATION TYÖNTE-
KIJÖIDEN MOTIVAATIOON JA SITOUTUMISEEN**

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



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Elokuu 2024	Tekijä/tekijät Saana Nuottiaho
Koulutus Tradenomi, Liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi JOHTAMISVIESTINNÄN VAIKUTUS ORGANISAATION TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVAATIOON JA STOUTUMISEEN		
Työn ohjaaja Tuija Tolonen-Kytölä		Sivumäärä 48 + 1
<p>Nopeatempoisessa ja syklisessä yritysmaailmassa kilpailu on kovaa. Yrityksen pysyminen kilpailukyisenä edellyttää jatkuvaa kehittymistä ja innovatiivisia tekoja. Pyörää ei kuitenkaan aina kannata keksiä uudelleen, vaan kilpailukyvyn säilyttäminen ja vahvistaminen kannattaa aloittaa organisaation sisäisten voimavarojen tehokkaasta hyödyntämisestä. Tärkein voimavara ja kilpailuetu, joka määrittää organisaation menestyksen, ovat sen työntekijät.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin johtamisviestinnän roolia organisaation työntekijöiden motivaatiossa ja sitoutumisessa. Tutkimuksen tavoitteena oli tarjota konkreettisia näkökulmia ja käytännön ehdotuksia organisaatioiden viestintätapojen tehostamiseksi. Yhtenä keskeisenä tavoitteena oli myös testata ja arvioida fenomenologisen lähestymistavan soveltuvuutta liiketalouden alan opinnäytetyöhön. Opinnäytetyössä hyödynnettiin fenomenologista lähestymistapaa, joka tarjosi mahdollisuuden ymmärtää objektiivinen johtamisviestinnän ilmiö yksilön subjektiivisena kokemuksena. Tämä mahdollisti laajempien tulkintojen tekemisen johtamisviestinnän vaikutuksista yksilötasolla.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta keskittyi johtajuuden ja viestinnän välisten yhteyksien sekä johtamisviestinnän vaikutuksen selvittämiseen työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta. Empiirinen osuus toteutettiin teemahaastatteluina, joiden avulla analysoitiin johtamisviestinnän käytännön vaikutuksia liiketalouden kontekstissa. Tulokset osoittivat, että huolellisesti suunniteltu johtamisviestintä luo organisaatioon osallistavan ilmapiirin, joka edistää luottamuksellista työympäristöä ja tukee henkilöstön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Näin ollen se myös sitouttaa työntekijät organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja motivoi heitä sisäisesti kohti niiden saavuttamista.</p>		

Asiasanat Johtaminen, johtajuus, viestintä, johtamisviestintä, motivaatio, sitoutuminen, organisaatiot, fenomenologia, subjektiivisuus, työntekijät, esihenkilöt
--

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date August 2024	Author Saana Nuottiaho
Degree programme Business Administration		
Name of thesis THE IMPACT OF LEADERSHIP COMMUNICATION ON EMPLOYEE MOTIVATION AND ENGAGEMENT IN THE ORGANIZATION		
Centria supervisor Tuija Tolonen-Kytölä		Pages 48 + 1
<p>In today's fast-paced and competitive business environment, staying ahead requires continuous development and innovative approaches. However, maintaining competitiveness does not always mean starting from scratch — it begins with effectively utilizing the organization's internal resources. The key resource and competitive edge that determine an organization's success are its employees.</p> <p>This thesis investigated how leadership communication influences employee motivation and commitment within organizations. The study aimed to offer practical insights and suggestions for enhancing communication practices in organizations. Using a phenomenological approach offered the opportunity to understand the objective phenomenon of leadership communication as an individual's subjective experience. This approach allowed broader interpretations of how leadership communication impacts individuals.</p> <p>The theoretical foundation of the thesis focused on understanding the links between leadership and communication, and the importance of leadership communication in fostering employee motivation and commitment. The empirical part involved focused interviews to analyse the practical effects of leadership communication in business contexts. Empirical evidence supporting this conclusion highlighted that well-planned leadership communication creates an inclusive organizational environment, fostering trust and supporting the overall well-being of employees. Thus, it increases the internal motivation of employees, which makes the individual commit to the shared goals of the organization.</p>		
Key words Leadership, communication, leadership communication, motivation, commitment, organizations, phenomenology, subjectivity, employees, supervisors		

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 TAVOITTEET JA LÄHTÖKOHDAT	3
2.1 Toteutus.....	4
2.2 Eettisyys	6
3 JOHTAJUUDEN JA VIESTINNÄN VÄLINEN SUHDE ORGANISAATIOISSA.....	8
3.1 Johtamisviestinnän moninaisuus	9
3.2 Johtamisviestinnän merkitys.....	11
4 JOHTAMISVIESTINNÄN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVAATIOON JA SITOUTUMISEEN.....	12
4.1 Motivaation ja sitoutumisen välinen syy-seuraussuhde	13
4.2 Viestinnän rooli motivaation lähteenä	14
4.2.1 Positiivinen ja rakentava palaute	15
4.2.2 Henkilökohtaisen vuorovaikutus	16
4.3 Viestinnän rooli työntekijän sitoutumisessa	17
4.3.1 Avoin ja oikea-aikainen viestintä.....	18
4.3.2 Kahdensuuntainen viestintä ja osallistaminen	19
5 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLINEN OSUUS.....	20
5.1 Fenomenologia tutkimusmenetelmänä.....	20
5.2 Teemahaastattelujen suunnittelu.....	22
5.3 Aineiston keruu	22
5.4 Aineiston analyysin päävaiheet.....	25
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
6.1 Psykologisten merkitysten muodostuminen ja muotoilu tieteelliselle kielelle	30
6.2 Psykologisten rakenteiden kuvaaminen.....	36
6.3 Yhteenveto saaduista empiirisen tutkimuksen tuloksista	39
6.4 Konkreettisia vinkkejä organisaatioiden johtamisviestinnän tehostamiseksi.....	40
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	42
LÄHTEET	46
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Tutkimuksen analyysimenetelmä (mukailen Englander & Morley 2021, 39).....	25
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Tutkimuksen haastateltavien taustatiedot ja kirjaintunnukset	5
TAULUKKO 2. Viestinnän rooli johtajuuden kontekstissa	9

1 JOHDANTO

Nopeatempoisessa ja syklisessä yritysmaailmassa kilpailu on kovaa. Jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä, edellyttää se jatkuvaa kehittymistä ja innovatiivisia tekoja. Pyörää ei kuitenkaan aina kannata keksiä uudelleen, vaan kilpailukyvyn säilyttäminen ja vahvistaminen kannattaa aloittaa organisaation sisäisten voimavarojen tehokkaasta hyödyntämisestä. Tärkein voimavara ja kilpailuetu, joka määrittää organisaation menestyksen, ovat sen työntekijät.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan johtamisviestinnän roolia organisaation työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen kannalta, sekä pyritään tarjoamaan konkreettisia näkökulmia ja käytännön ehdotuksia organisaatioiden viestintätapojen tehostamiseksi. Tämä saavutetaan vastaamalla seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Kuinka johtajan viestintätapa vaikuttaa organisaation työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen?

Johtajuuden rooli työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen edistäjänä on kiistanalainen. Johtaja toimii parhaimmillaan organisaation suunnannäyttäjänä ja inspiraation lähteenä. Keskeisessä asemassa tämän saavuttamisessa ovat hänen vuorovaikutustaitonsa. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1.) Johtajuuden ja viestinnän välinen suhde korostuu entisestään tässä yhteydessä, sillä johtamisviestintä on tehokas työkalu työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen vahvistajana.

Vaikka johtamisviestinnän rooli on merkittävä, siitä puhutaan usein yllättävän vähän, ellei kyseessä ole konkreettinen ongelma- tai kriisiviestinnällinen tilanne. Asia olisi kuitenkin tärkeä tiedostaa myös muissa konteksteissa. (Rouhiainen 2005, 42.) Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu johtamisviestintä luo organisaatioon vahvan ja osallistavan ilmapiirin, joka puolestaan luo luottamuksellisen ilmapiirin ja tukee henkilöstön hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Samalla se saa työntekijöiden sisäisen motivaation syttymään ja sitouttaa heidät kohti organisaation yhteisiä tavoitteita. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 4.)

Toisaalta puutteellinen tai epäselvä johtamisviestintä voi aiheuttaa vastarintaa ja epävarmuutta työntekijöissä, mikä heikentää yrityksen kilpailukykyä ja vaikeuttaa organisaation toiminnan tehokkuutta

sekä menestystä. Siksi johtamisviestinnän merkityksen ymmärtäminen, kokonaisvaltainen sisäistäminen ja sen tehokkaan käytön hallitseminen tulisi olla kriittisessä osassa nykyaikaisen johtajan ammattiosaamista (Rouhiainen 2005, 33).

Opinnäytetyössä hyödynnetään fenomenologista lähestymistapaa, joka tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää objektiivinen johtamisviestinnän ilmiö yksilön subjektiivisena kokemuksena. Näin saamme laajempia tulkintoja johtamisviestinnän vaikutuksista yksilötasolla, mikä parhaimmillaan parantaa johtajien viestintäosaamista ja organisaatioiden johtamiskäytäntöjä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 19.) Työn empiirinen eli käytännön osuus toteutetaan teemahaastatteluna. Tavoitteena on luoda kattava analyysi johtamisviestinnän merkityksestä työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen liiketalouden kontekstissa. Yhtenä keskeisenä tavoitteena on myös testata ja arvioida fenomenologisen lähestymistavan soveltuvuutta liiketalouden alan opinnäytetyöhön.

Lopullinen opinnäytetyö rakentuu johdonmukaisesti sisältäen teoriaosuuden toisesta neljanteen lukuun, jossa syvennyttään johtajuuden ja viestinnän väliseen suhteeseen sekä niiden vaikutukseen työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Viidennessä luvussa on tutkimuksellisen osuus ja kuudennessa luvussa saatuja tuloksia tulkitaan. Kuudennessa luvussa esitellään myös empiiristen tulosten pohjalta kehitettyjä konkreettisia vinkkejä johtamisviestinnän tehostamiseksi. Opinnäytetyön tulokset kiteytyvät seitsemännessä luvussa, jossa käydään läpi tutkimuskysymykset, niihin löydettyt vastaukset ja tehdyt johtopäätökset.

2 TAVOITTEET JA LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön idea syntyi kiinnostuksesta johtajuuden ja viestinnän väliseen yhteyteen. Alan kirjallisuuteen perehtyessä havaittiin merkittävä aukko, erityisesti koskien johtajan viestintätapojen vaikutusta organisaation työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen psykologisesta näkökulmasta. Suuri osa alan kirjallisuudesta keskittyy asioiden johtamiseen (management), vaikka nykyisin organisaatioissa ymmärretään myös työntekijöiden työhyvinvoinnin ja sisäisten, eli psykologisten, tarpeiden merkitys (leadership) (Rouhiainen 2005, 33–34; Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2; Hyypänen 2017, luku 1). Työturvallisuuskeskuksen (2023) mukaan kehittyvä työympäristö ja muuttuvat työelämän tarpeet edellyttävät merkittäviä organisaatiomuutoksia, joissa johtamisviestinnällä tulisi olla keskeinen rooli.

Jokaisessa organisaatiossa keskeisessä roolissa ovat sen työntekijät. Tästä syystä opinnäytetyön lähestymistavan ytimessä eivät ole itse organisaatio tai johto, vaan organisaation tehokas supervoima ja menestyksen mahdollistaja — työntekijät. Motivaatio ja sitoutuminen ovat yksilön subjektiivisia kokemuksia, mikä tekee niiden tutkimisesta haastavaa, koska asiat eivät ole yksiselitteisiä. Näitä asioita ei voida myöskään yksinkertaisesti tulkita numeroita pyöritellen, vaan ne on hahmotettava syvempänä kokonaisuutena, jossa jokaisella palapelin palasella on oma tärkeä merkityksensä. Tämän vuoksi opinnäytetyössä hyödynnetään fenomenologista lähestymistapaa, joka tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää syvemmin yksilöiden kokemuksia ja tulkintoja johtamisviestinnän vaikutuksista eli ikään kuin tehdä jo valmiiksi tiedostetuista asioista näkyviä (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 19; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.3.3).

Fenomenologinen tutkimus on laadullinen menetelmä, joka keskittyy ymmärtämään ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja niiden laajempia merkityksiä. Fenomenologian keskeinen ajatus on, että vaikka maailma on yksi ja sama, ihmiset kokevat ja näkevät sen eri tavoin. Tämä ajatusmalli on hyödyllinen myös organisaatioiden toiminnan analysoinnissa ja kehittämisessä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 19; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.3.3.) Organisaatiossa työskentelevät ihmiset voivat kokea ja tulkita samat asiat ja tilanteet eri tavalla riippuen heidän henkilökohtaisista taustoistaan ja aikaisemmista kokemuksistaan. Vaikka organisaatio itsessään pysyisi muuttumattomana, yksilöiden kokemukset vaihtelevat ja muuttavat muotoaan. Fenomenologinen tutkimus pyrkii ymmärtämään näitä erilaisia kokemuksia. Tämä tutkimusmenetelmä on erityisen arvokas silloin, kun halutaan syvällisesti ymmärtää ihmisten antamia merkityksiä ja kokemuksia organisaation toiminnasta ja kulttuurista.

Fenomenologinen tutkimus etenee kvalitatiivisen tutkimuksen tavoin tietyissä vaiheissa: ensin perehdytään olemassa olevaan tietoperustaan ja aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Seuraavaksi määritellään tutkimusongelma tai -kysymys. Tämän jälkeen kerätään tutkimusaineistoa, esimerkiksi haastattelujen avulla. Lopuksi analysoidaan kerätty aineisto ja tulkitaan tulokset. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 19; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.3.3.) Menetelmän avulla organisaatiot voivat saada syvällistä tietoa siitä, miten ihmiset kokevat ja tulkitsevat organisaation eri ilmiöitä. Tämä ymmärrys voi johtaa parempiin päätöksiin ja auttaa kehittämään organisaatioiden toimintaa tehokkaammaksi ja inhimillisemmäksi.

Fenomenologinen tutkimus sopii erinomaisesti tähän opinnäytetyöhön, vaikka se onkin epätyypillinen valinta liiketalouden alalla. Viimeisen 30 vuoden aikana fenomenologiaa on alettu hyödyntää yhä enemmän esimerkiksi silloin, kun on haluttu tutkia organisaatioita tai viestintää syvällisemmin (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 19). Lähestymistapa mahdollistaa johtamisviestinnän vaikutusten tarkastelun työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen yksilöllisellä tasolla. Työntekijöiden johtamisviestintää koskevien toiveiden ymmärtäminen antaa arvokasta tietoa työntekijäsektorin kokemuksista johtajan viestintään liittyen. Tämä auttaa ymmärtämään, miten johtajan viestintätapoja voidaan kehittää työntekijäystävällisemmiksi. Valittu tutkimusmuoto mahdollistaa myös fenomenologisen lähestymistavan soveltuvuuden testaamisen ja arvioinnin liiketalouden alan opinnäytetyöhön, mikä parhaimmillaan mahdollistaa esimerkillään liiketalouden alan opinnäytetöiden innovatiivisen kehityksen.

2.1 Toteutus

Tutkimuksen empiirinen eli käytännön toteutus tapahtuu teemahaastattelujen muodossa. Tutkimuksessa ei käytetty satunnaisotantaa, vaan jokainen haastateltava valittiin tarkoituksella ja harkiten opinnäytetyön aihetta silmällä pitäen. Haastattelut suoritettiin kuudelle henkilölle omasta lähipiiristä (TAULUKKO 1). Haastateltavat valikoitiin niin, että he edustivat jokainen mahdollisimman erilaisia urataustoja. Haastateltavien monipuolinen tausta mahdollisti syvällisen ja kattavan tiedonkeruun litterointivaiheessa, vaikka otanta oli melko pieni (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 1).

Jokainen haastattelu nauhoitetaan ja myöhemmin litteroidaan, jotta lausumat voidaan analysoida ja vertailla. Tämä mahdollistaa erojen ja yhtäläisyyksien tunnistamisen eri käsitysten välillä tulosten tulkintavaiheessa. Teemahaastattelu on olennainen aineistonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa

ja sitä käytetään perinteisesti osana fenomenologista tutkimusta (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.3.3). Kyseessä on puolistrukturoitu menetelmä, joka luo haastattelutilanteeseen joustavuutta ja mahdollistaa luontevan etenemisen kysymyksestä toiseen saatujen vastausten perusteella (Palonen & Kylmä 2022, 285). Näin haastateltavan subjektiivinen kokemus saadaan esille tieteellisiä periaatteita noudattaen.

Fenomenologinen tutkimuksen aineisto kerätään kuudelta omasta verkostosta valitulta henkilöltä. Fenomenologiselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto on rajallinen ja haastateltavien lukumäärä pieni. Haastateltavat edustavat kuitenkin erilaisia urataustoja, mikä mahdollistaa syvällisen ja monipuolisen tiedonkeruun johtamisviestinnän vaikutuksista käytännön tasolla, vaikka otanta on pieni (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 1). Jokaiselle haastateltavalle luotiin oma kirjaintunnus anonymiteetin suojaamiseksi, ja heidän taustansa on esitetty taulukossa 1. Tämä on yksi opinnäytetyön eettisistä periaatteista, joista kerrotaan lisää osiossa 2.2. Tutkimuksen informanteiksi eli haastateltaviksi valittiin henkilöitä eri ammattialoilta ja eri ikä- ja sukupuoliryhmistä. Informanttien taustatiedot, työvuosien määrä, sukupuoli ja ammatti kirjattiin taulukkoon analyysin helpottamiseksi. Informanttien työvuosien määrä jaettiin kahteen ryhmään: alle 20 vuotta työuraa takana ja yli 20 vuotta työuraa takana. Ammatit kuvattiin taulukossa tarjoamaan lisätietoa informanttien taustoista ja antamaan kontekstia tulosten tulkintaan.

TAULUKKO 1. Tutkimuksen haastateltavien taustatiedot ja kirjaintunnukset

Informantti	Ammatti	Kirjaintunnus
Nainen alle 20 vuotta työuraa	Ravitsemusterapeutti, työskentelee kuntasektorilla	NAA
Nainen alle 20 vuotta työuraa	Suomen kielen opettaja, työskentelee yksityisellä sektorilla	NAB
Nainen alle 20 vuotta työuraa	Varhaiskasvatuksen opettaja, työskentelee kuntasektorilla	NAC
Mies alle 20 vuotta työuraa	Rakennusalan työntekijä, työskentelee yksityisellä sektorilla	MAA
Nainen yli 20 vuotta työuraa	Finanssialan asiantuntija, työskentelee yksityisellä sektorilla	NYA
Mies yli 20 vuotta työuraa	Puuteollisuustyöntekijä, työskentelee yksityisellä sektorilla	MYA

LIITTEESSÄ 1 on haastattelurunko, joka on laadittu opinnäytetyön tutkimusongelman pohjalta. Haastattelurunko etenee johdonmukaisesti pääkysymyksen ja sen rinnalle kehitetyn kysymyspatteriston pohjalta. Runko ohjaa keskustelua opinnäytetyön teeman mukaisesti, mutta antaa tilaa haastateltavien

subjektiivisille kokemuksille. Kysymysten järjestys voi muuttua tilanteen mukaan riippuen siitä miten haastattelutilanne etenee (Palonen & Kylmä 2022, 286). Tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi haastattelutilanteen laatu. Esimerkiksi näköyhteyden puuttuminen voi heikentää vuorovaikutusta ja non-verbaalisen viestinnän tulkintaa, mikä on olennainen osa viestintätilannetta (Palonen & Kylmä 2022, 291). Tämän vuoksi kaikki haastattelut suoritetaan kasvokkain. Lisäksi kysymyspatteristo käydään jokaisen haastateltavan kanssa etukäteen läpi, jotta mahdolliset epäselvyydet voidaan selvittää ennen haastattelua. Tämä auttaa vähentämään turhaa jännitystä ja varmistaa viestinnällisesti kokonaisvaltaisen tilanteen.

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden analyysi etenee fenomenologisen lähestymistavan mukaisesti. Ensin tutustutaan huolellisesti koko aineistoon, jonka jälkeen muodostetaan yleisiä teemoja. Tämän jälkeen teemoista muodostetaan psykologisia merkityksiä, jotka käännetään tieteelliselle kielelle. Viimeisessä vaiheessa muodostetaan koko aineistosta yhtenäisiä psykologisia rakenteita, joiden avulla saadaan muodostettua vinkkejä organisaatioiden johtamisviestinnän tehostamiseksi.

2.2 Eettisyys

Opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa noudatetaan tarkasti eettisiä periaatteita, jotta varmistetaan tutkimuksen luotettavuus, osallistujien kunnioittaminen ja tulosten eettisyys (Vuori 2021). Ensinnäkin kaikki haastateltavat osallistuvat tutkimukseen vapaaehtoisesti, ja heidän päätöksensä osallistua pohjautuu siihen, että he ovat täysin tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta ja käytetyistä menetelmistä. Myös tutkimuksen pääpiirteet ja käytettyjen käsitteiden teoriapohja käydään jokaisen haastateltavan kanssa erikseen läpi, jotta epäselvyyksiltä vältytään. Anonymiteetti varmistetaan antamalla jokaiselle haastateltavalle kirjaintunnus, joka korvaa heidän henkilöllisyytensä. Tämä suojaaa heidän yksityisyyttään ja varmistaa, ettei heitä voida tunnistaa tuloksista. Lisäksi haastatteluissa pyritään luomaan turvallinen ja avoin ilmapiiri, jossa osallistujat voivat ilmaista itseään vapaasti. (Tuomi & Sarajarvi 2018, luku 5.3.)

Tutkimustilanteen eettisestä ohjaamisesta pidetään huoli ja fyysisesti kasvokkain tapahtuvat haastattelut järjestetään niin, että tutkimuskysymykset käydään jokaisen haastateltavan kanssa etukäteen läpi. Tämä antaa osallistujille mahdollisuuden valmistautua ja mahdolliset epäselvyydet saadaan selvitettyä ennen haastattelutilannetta. Tällä tavoin pyritään vähentämään mahdollista jännitystä ja varmistamaan viestinnällisesti kokonaisvaltainen haastattelutilanne. Tavoitteena on säilyttää osallistujien kokemukset mahdollisimman aitoina ja kunnioittaa heidän yksityisyyttään ja oikeuksiaan (Palonen & Kylmä, 2022,

289). Haastattelutilanteessa annetaan tilaa haastateltavan omille kokemuksille ja varmistetaan niiden luonteva ja avoin esiintuominen. Eettiset periaatteet ovat olennainen osa tutkimuksen toteutusta, varmistuen sen moraalisesti ja tieteellisesti kestävän luonteen. Kerätty data ja tiedot tuhoaan asianmukaisesti, vaikka henkilökohtaisia tai identifioitavissa olevia tietoja ei olekaan kerätty tai käsitelty. (Vuori 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.4.4.)

3 JOHTAJUUDEN JA VIESTINNÄN VÄLINEN SUHDE ORGANISAATIOISSA

Johtajuutta ja viestintää on tutkittu erillisinä kokonaisuuksina useiden vuosikymmenten ajan. Tieteellisesti on myös osoitettu viestinnän merkitys organisaatioiden menestymiselle, ja sen mittaamista eri tavoin on harjoitettu jo 1800-luvulta lähtien (Juholin & Rydenfelt 2021, 304). Johtajuutta on puolestaan tutkittu tuhansia vuosia, aina antiikin ajoista lähtien. Esimerkiksi 1900-luvun alussa analysoitiin jo perusteellisesti erilaisia johtamistyyplejä. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 10; Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.) Johtaminen on pohjimmiltaan vuorovaikutusta, ja vuorovaikutus ilmenee näkyvästi kahden tai useamman ihmisen välillä (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1). Tämän vuoksi on huomionarvoista, että johtamisviestintä on suhteellisen nuori tutkimusala, jonka pohjalta teoreettista tietoa on vielä verrattain vähän.

Johtaminen ja viestintä ovat keskeisiä elementtejä organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa ja ratkaisevan tärkeitä niiden menestyksen kannalta, riippumatta toimialasta (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 4). Perinteisesti johtajuus on assosioitu vallan käyttöön sosiaalisessa yhteisössä, kuten sen määrittelee esimerkiksi Suomisanakirja (Suomisanakirja; Hyyppänen 2017, luku 1). Tämä käsitys on kuitenkin vanhanaikainen ja todella suppea, sillä nykyaikainen johtajuus on paljon monimuotoisempaa ja käsittää useita tärkeitä elementtejä. Vaikka johtajuuteen liittyy edelleen tietynlaisia valtasuhteita, nykypäivän johtajuudessa korostuu entistä enemmän osallistaminen ja työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen merkitys (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 52–54). Tämä valtasuhde nähdäänkin nykyisin pikemminkin hallinnollisena, toimeenpanijan tai valmentajan roolissa (Aro, Aho, Kedonpää, Lappi & Rämö 2018, 73).

On luonnollista, että käsitteet ja käytännöt muovautuvat ajan myötä, samalla kun organisaatorakenteet muovautuvat uusia työelämän vaatimuksia tukevaksi. Esimerkiksi Clawsonin teoria (2012) "kolmen tason johtaminen" esittelee johtajuuden kehityksen eri aikakausina, joissa on havaittavissa selkeitä muutoksia sosiaalisissa ja taloudellisissa olosuhteissa. Näitä aikakausia on nimetty seuraavasti; 1. Keho. Työ oli ruumiillista ja valtasuhteet olivat vahvasti läsnä. 2. Aivot. Teknologia löydettiin ja sitä alettiin hyödyntämään. Työntekijöiltä alettiin odottamaan uusia taitoja. 3. Sydän. Inhimillisyys astui valtasuhteiden edelle. (Aro, Aho, Kedonpää, Lappi & Rämö 2018, 71–75.) Nyt elämmekin johtajuuden ”sydänaikakautta”, jossa ytimessä on ihmisten kanssa toimiminen ja heidän sisäisen motivaationsa tukeminen, jossa viestinnällä on suuri rooli (Aro, Aho, Kedonpää, Lappi & Rämö 2018, 72).

Viime vuosikymmenellä onkin korostettu yhä enenevässä määrin johtajuuden inhimillistä puolta, jossa tunteiden ja motivaation merkitys nousee keskiöön. Johtajuuden ja viestinnän suhde vaikuttaa organisaation kulttuuriin, työilmapiiriin ja lopulta menestykseen (Aro, Aho, Kedonpää, Lappi & Rämö 2018, 41). Tehokas viestintä on keskeinen väline, jolla johtajat voivat ohjata organisaationsa toimintaa ja saavuttaa strategisia tavoitteita. Ilman selkeää viestintää johtajan visiot ja tavoitteet voivat jäädä epäselviksi, mikä johtaa epäjohtonmukaisuuteen ja tehottomuuteen organisaatiossa (Marjamäki & Vuorio 2021, luku 1). Siksi on tärkeää ymmärtää, miten johtajuus ja viestintä kietoutuvat yhteen ja vaikuttavat organisaation päivittäiseen toimintaan sekä työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Aro, Aho, Kedonpää, Lappi & Rämö 2018, 72).

3.1 Johtamisviestinnän moninaisuus

Taulukosta 2 voidaan nähdä, että johtamisviestintä on monimuotoista ja sisältää useita eri elementtejä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan. Nämä elementit kuvastavat johtajuuden ja viestinnän välistä suhdetta, mikä mahdollistaa organisaatioiden toiminnan ohjaamisen monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. Esimerkiksi, tehokas viestintä voi auttaa johtajia motivoimaan henkilöstöään, selkeyttämään organisaation tavoitteita ja ohjaamaan tiimejä kohti asetettuja päämääriä. Syvällinen ymmärrys siitä, miten johtajat voivat viestiä tehokkaasti, voi parantaa organisaation sisäistä viestintää ja tuoda huomattavia hyötyjä, kuten parempi työntekijöiden sitoutuminen, korkeampi tuottavuus ja organisaation yleinen menestys. (Juholin & Rydenfelt 2021, 305–306; Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 40–41.)

Hirsjärvi & Hurme (2014) korostavat, että kuuntelu on keskeinen osa johtamisviestintää. Jotta voi toimia oikein, täytyy ensin osata kuunnella. Onkin selvää, että johtajien kyky kuunnella työntekijöitään muodostaa perustan luottamukselle ja organisaation kehitykselle. Vuorovaikutuksen avoimuus edistää työntekijöiden osallistumista ja tunteiden ilmaisua, mikä lisää organisaation läpinäkyvyyttä ja yhteisöllisyyttä. Selkeät ja innostavat tavoitteet ovat keskeisiä organisaation menestykselle, ja johtajien on varmistettava, että nämä tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja yhteisesti hyväksytyjä työntekijöiden keskuudessa (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 50). Avoin viestintä tavoitteista vahvistaa ymmärrystä ja sitoutumista organisaation päämääriin. Lisäksi luottamus rakentuu rehellisen viestinnän avulla, mikä luo turvallisen ilmapiirin työyhteisössä (Yukl 2013, 354–360; Isotalus & Rajalahti 2017, luku 4).

Yukli (2013, 112) korostaa kirjallisuudessaan, että johtajan rooli suunnannäyttäjänä on keskeinen organisaation arvojen ja toimintatapojen määrittämisessä. Johtajat toimivat omalla esimerkillään. Kun odotukset viestitään selkeästi, työntekijät voivat omaksua halutut käytännöt, mikä vahvistaa organisaation yhtenäisyyttä. Kannustava johtamistyyli, joka sisältää työntekijöiden kuuntelemisen ja heidän mielipiteidensä arvostamisen, edistää positiivista työilmapiiriä ja innovatiivisuutta. Osallistava ilma-
piiri antaa jokaiselle työntekijälle tunteen työnsä tärkeydestä (Rouhiainen 2005, 38–40).

Tiedonjakaminen organisaation päätöksistä ja muutoksista avoimesti ja oikea-aikaisesti edistää työntekijöiden luottamusta ja ymmärrystä (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 282). Johtajan roolina on varmistaa, että työntekijät ovat tietoisia organisaation tilanteesta ja suunnitelmista, mikä auttaa heitä sopeutumaan muutokseen ja kulkemaan kohti yhteisiä päämääriä. Johtamisviestinnän monipuolisuus on keskeinen tekijä vahvan organisaatiokulttuurin rakentamisessa, sekä työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa. Johtajien taidot ja osaaminen, kuten kuunteleminen, selkeä viestintä, esimerkillinen toiminta, kannustaminen ja tiedon jakaminen, luovat pohjan positiiviselle työilmapiirille. Se lisää myös työntekijöiden motivaatiota, parantaa sitoutumista ja lisää yrityksen kilpailukykyä, mikä puolestaan edistää menestystä.

TAULUKKO 2. Viestinnän rooli johtajuuden kontekstissa

Johtaminen	Aspekti	Viestintä
Kuuntelee työntekijöitä ja ottaa heidän mielipiteensä ja näkemysensä huomioon.	Kuunteleminen	Tarjoaa kanavan ja mahdollisuuksia, joissa työntekijät voivat ilmaista mielipiteitään ja tunteitaan.
Määrittelee organisaation tavoitteet selkeästi.	Tavoitteet	Varmistaa, että tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja jakaa ne avoimesti työntekijöille.
Luo luottamusta ja hyväksyvän ilmapiirin työntekijöiden kanssa.	Luottamus	Rakentaa avoimen ja rehellisen ilmapiirin, jossa työntekijät voivat ilmaista itseään vapaasti.
Toimii esimerkkinä halutuissa käytännöissä ja arvojen noudattamisessa.	Suunnannäyttävä	Kommunikoi selkeästi ja johdonmukaisesti organisaation arvoista ja käytösmaalleista.
Jakaa tietoa organisaation päätöksistä ja muutoksista, avoimesti ja oikea-aikaisesti.	Informaatio	Varmistaa, että työntekijät ovat tietoisia organisaation tilanteesta, tavoitteista ja suunnitelmista.

3.2 Johtamisviestinnän merkitys

Organisaation johtaminen vaatii tehokasta johtamisviestintää, jotta tavoitteet ja visio saadaan välitettyä kaikille työntekijöille (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2). Johtamisviestintä kattaa monenlaisia tehtäviä ja tilanteita, kuten neuvottelut, tiedottamisen ja ongelmanratkaisun. Lisäksi johtajan on oltava aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. Johtajan tehtävänä on varmistaa, että organisaation päämäärät ovat kaikille selvät ja, että työntekijät ymmärtävät oman roolinsa näiden päämäärien saavuttamisessa. Tämä edellyttää selkeää ja johdonmukaista viestintää kaikissa tilanteissa. (Marjamäki & Vuorio, 2021, luku 1.) Esimerkiksi Juholi ja Rydenfelt (2021) sekä Fredriksson ja Saarivirta (2015) ovat korostaneet viestinnän merkitystä organisaatioiden menestymiselle eri konteksteissa.

Johtamisviestintä on nykyään paljon enemmän kuin vain tiedon välittämistä johtoportaalta alaspäin. Siinä korostuu yhä enemmän työntekijöiden osallistaminen ja motivoiminen, mikä on positiivinen kehityssuunta, kun miettii nykypäivän muuttuvia työelämän vaatimuksia. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 52–54.)

Isotalus ja Rajalahti (2017, luku 2) korostavat sitä, että johtajan viestintäosaaminen ja johtamistyyli vaikuttavat suhteessa työntekijöiden työ- ja viestintätyytyväisyyteen. Tieteelliset tutkimukset ovat osoittaneet myös, että ilman selkeää ja tehokasta viestintää organisaation visiot ja tavoitteet voivat jäädä epäselviksi, mikä johtaa epäjohdonmukaisuuteen ja tehottomuuteen organisaatiossa (Marjamäki & Vuorio 2021, luku 1). Tämän vuoksi organisaatioiden olisikin tärkeää tiedostaa viestinnän merkitys työntekijöihin nähden ja juurruttaa viestintä osaksi organisaatorakenteita. Tehokkaalla johtamisviestinnällä saadaan parhaimmillaan motivoitua ja sitoutettua organisaation työntekijät yhteisiin tavoitteisiin.

On kuitenkin muistettava, että vuorovaikutus ja viestintä ovat moniulotteisia muuttuvia käsitteitä, joissa ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia tai tapaa toimia. Asiat muokkautuvat niin tilanteen, alan kuin ihmisenkin mukaan. Viestintää voidaan opetella ja siinä voidaan kehittyä niin yksilönä kuin osana organisaatiota. Isotalus ja Rajalahti (2017, luku 8 ja luku 2) toteavat, että vaikka johtajien vuorovaikutusosaaminen antaakin enemmän eväitä organisaation menestykseen, kaikki lähtee kuitenkin erilaisten käytänteiden ja teorioiden soveltamisesta, missä todellinen viestintäosaaminen mitataan. Absoluuttiseen täydellisyyteen ei kannata pyrkiä, eikä sitä ole edes olemassa. Viestintään tulisi suhtautua neutraalina käsitteenä, jota tarvitaan niin johtajan itsensä, kuin koko organisaation vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

4 JOHTAMISVIESTINNÄN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVAATIOON JA SITOUTUMISEEN

Hyvin johdettu viestintä edistää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota merkittävästi. Hyyppänen (2013, luku 1) toteaa, että työhönsä sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät eivät pelkästään saavuta parempia suorituksia, vaan myös tuottavat organisaatiolle huomattavasti parempia tuloksia. On kuitenkin muistettava, että työpaikoilla on monenlaisia ihmisiä, joilla jokaisella on toisistaan eriävät tarpeet, odotukset ja käytettävät resurssit. Tästä syystä on ensiarvoisen tärkeää, että johdolla on työkaluja kohdata erilaisia ihmisiä sekä osaamista selkeään ja oikea-aikaiseen viestintään niin liiketoiminnallisista tavoitteista kuin muista työntekijään koskevista asioista. Kun johto ymmärtää, mitä työntekijät ajattelevat ja työntekijät puolestaan ymmärtävät ja omaksuvat organisaation päämäärät ja sen, mitä heiltä odotetaan, heidän panoksensa organisaatiota kohtaan paranee, mikä heijastuu suoraan yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn. (Viitala & Jylhä 2019, Työmotivaatio; Jabe 2017, 54; Lohtaja-Ahonen, Kaihoviirta-Rapo & Lohtaja 2012, 18–19.)

Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä edistää luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä työyhteisössä, mikä vahvistaa työntekijöiden kiinnittymistä yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Tällainen viestintäkokeemus motivoi työntekijöitä, lisää heidän työtyytyväisyyttään ja kannustaa heitä panostamaan tehtäviinsä entistäkin enemmän (Marjamäki & Vuorio 2021, 52–53). Myös Yuklin (2013, 112) mukaan tällainen johdonmukaisuus edistää organisaation yhtenäisyyttä ja selkeyttää työntekijöiden roolia organisaation sisällä.

Luottamus esihenkilötyössä on avainasemassa organisaation jäsenten välisen yhteistyön ja sitoutumisen edistämiseksi. Luottamuksen rakentuminen johdon ja henkilöstön välillä sekä avoin keskusteluilmapiiri ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta (Pirinen 2023, 72; Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 1.1). Kun johdolla on viestintäosaaminen hallussa, kaksisuuntainen viestintä saavutetaan usein paremmin, mikä mahdollistaa syvällisemmän vuorovaikutuksen ja yhteisymmärryksen luomisen. Esihenkilö aktiivinen osallistuminen keskusteluun ja aito kiinnostus työntekijöiden asioihin parantavat viestinnän tehokkuutta. Kun johtamisviestintä on avointa ja johto ottaa työntekijöiden mielipiteet huomioon, se parantaa viestinnän vastakkaisuutta ja samanaikaisesti vahvistaa työntekijöiden kokonaisvaltaista sitoutumista ja motivaatiota ilman suurempia toimenpiteitä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 4.1 ja luku 4.3; Isotalus & Rajalahti 2017, luku 6).

4.1 Motivaation ja sitoutumisen välinen syy-seuraussuhde

Motivaation ja sitoutumisen välinen suhde on merkittävä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista ohjaavat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Ulkoinen motivaatio syntyy usein rahallisista kannustimista, muodollisista valta-asemista tai arvostuksen saamisesta ulkopuolelta. Esimerkkejä ulkoisista motivaation lähteistä ovat palkankorotukset, ylennykset ja julkiset tunnustukset työn tuloksista. Ulkoisesti motivoituneet työntekijät voivat kuitenkin kokea, että työn itsensä tuottama mielihyvä jää vähäiseksi, eikä todellista sitoutumista tällöin synny. Sisäinen motivaatio puolestaan kumpuaa yksilön omasta aidosta kiinnostuksesta ja innostuksesta työtä kohtaan. Tällainen motivaatio saa voimaa siitä, että työ itsessään tuottaa mielihyvää ja tuntuu merkitykselliseltä. Sisäinen motivaatio saa työntekijän toimimaan ja aidosti sitoutumaan organisaatioon. (Ristikangas & Ristikangas 2010, luku 1.)

Edellä kuvattua ajatusmallia tukee myös Herzbergin (2003) kaksifaktoriteoria, jonka mukaan ulkoiset motivaatiotekijät eli KITA-tekijät eivät saa ihmistä aidosti sitoutumaan organisaatioon. Herzbergin KITA eli "kick in the ass" -ajatus on helppo ymmärtää organisaation työntekijän näkökulmasta seuraavasti: Jos esihenkilö antaa jatkuvia käskyjä tai negatiivista palautetta, työ tehdään välttääkseen tällainen negatiivinen kierre. Jos esihenkilö taas haluaa, että työssä suoriudutaan hyvin, hän pyrkii motivoimaan henkilöä ulkopuolelta erilaisten kannustimien avulla. Tämä on kuin toistuvaa akun lataamista, joka tyhjenee kuitenkin aina uudelleen. Tällainen ei ole pitkällä aikatahtaimella kestävä ratkaisu. Vastakun työntekijällä on oma sisäinen motivaation lähde, voimme puhua todellisesta motivaatiosta ja organisaatioon sitoutumisesta. Silloin ei tarvita ulkopuolista painostusta tai kannustusta työn tekemiseksi, mikä on pitkällä aikatahtaimella järkevää ja kustannustehokasta. (Herzbergin 2003, One more time: How do you motivate employees?.)

Motivaation ja sitoutumisen suhde toimii kaksisuuntaisesti. Motivaatio tarjoaa yksilölle voimavaroja ja suunnan työlleen, sillä motivoitunut henkilö kokee työnsä mielekkääksi ja arvokkaaksi. Tämä puolestaan lisää halua jatkaa työskentelyä ja parantaa suoritusta, mikä on vahva sitoutumisen merkki (Viitala & Jylhä, 2019, Työmotivaatio; Kupias, Peltola & Saloranta, 2011, luku 4). Toisaalta sitoutuminen voi myös parantaa motivaatiota, koska työntekijä kokee tekemänsä työn mieleiseksi ja itselleen merkitykselliseksi eli psykologinen pääoma saa tyydytystä.

Sydänmaanlakan (2024, 74) mukaan johtajan viestintäosaamisella on olennainen merkitys tiimiä johdettaessa. Hänellä tulee olla kyky nähdä jokainen tiimin jäsen yksilönä ja kunnioittaa jokaisen yksilön

omia tarpeita ja vahvuuksia. Tämä edellyttää kykyä soveltaa erilaisia johtamistapoja ja osaamista kommunikoida tehokkaasti tiimin eri osapuolten kanssa. Johtajan viestintäosaaminen korostuu erityisesti tässä, sillä hyvä kommunikaatio mahdollistaa sen, että johtaja pystyy vastaamaan tiimin tarpeisiin ja luomaan työympäristön, jossa jokainen voi kukoistaa omana itsenään.

4.2 Viestinnän rooli motivaation lähteenä

Viestinnän rooli työntekijöiden motivaation lähteenä voidaan ymmärtää monien organisaatiokäyttäytymisen teorioiden kautta. Esimerkiksi Herzbergin (2003) kaksifaktoriteoria esittää, että työntekijöiden motivaatiota ohjaavan sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Herzberg kutsuu ulkoisia tekijöitä hygieniehtekijöiksi, kuten työolosuhteet ja palkka, jotka ehkäisevät tyytymättömyyttä, mutta eivät yksinään lisää motivaatiota. Sisäiset motivaatiotekijät, kuten työn mielekkyys, arvostuksen saaminen ja kehittymismahdollisuudet, sen sijaan lisäävät tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Hygieniehtekijät selittävät, miksi työntekijä pysyy työpaikassa, kun taas motivaatiotekijät selittävät, miksi hän pyrkii tekemään työnsä entistä paremmin. Vaikka asiat voidaan kategorisoida ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin, todellisuudessa ne sijoittuvat meillä jokaisella usein jonnekin näiden ääripäiden välimaastoon. Tämä muuttuva ilmiö korostaa entisestään johtajan viestintäosaamisen merkitystä. (Ikonen, Aro, Heikkilä, Holmgren, Juujärvi, Morikawa, Sahimaa 2023, luku 2.)

Viestintä on moniulotteinen käsite, joka kattaa paljon muutakin kuin pelkän tiedon jakamisen. Sen tulisi olla huolellisesti suunniteltua toimintaa, joka edistää yhteisymmärrystä organisaation jäsenten kesken ja tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tällainen strateginen viestintä motivoi työntekijöitä kohti yhteisiä päämääriä (Marjamäki & Vuorio 2021, 52). Johtajan viestintätapa ja valitut kanavat vaikuttavat suuresti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivaatioon (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 6). Esimerkiksi on tutkittu, että non-verbaalisten viestintäelementtien puuttuminen voi haitata viestintäyhteisyyttä ymmärrettävyyttä. Myös tällaisessa tilanteessa vuorovaikutus, ilmeet ja eleet jäävät pimentoon, mikä on iso osa viestinnällistä kokonaisuutta. (Kupias, Peltola & Saloranta, 2011, luku 3.)

Isotaluksen ja Rajalahden (2017, luku 6) mukaan johtajat, jotka edistävät kaksisuuntaista viestintää kuuntelemalla työntekijöitään ja osallistamalla heitä päätöksentekoon, luovat avoimen ilmapiirin ja kannustavat aktiiviseen osallistumiseen. Tällainen viestintä tukee organisaation sisäistä tasapainoa ja parantaa vuorovaikutusta työyhteisössä. Hyvä johtaja hallitsee vuorovaikutustaidot ja antaa rakentavaa palautetta, mikä tukee työntekijöiden kehitystä ja sisäistä motivaatiota (Kupias, Peltola & Saloranta,

2011, luku 1). Vuorovaikutteinen johtaminen edistää yhteisymmärrystä ja auttaa organisaatiota toimimaan tehokkaasti muuttuvissa olosuhteissa (Kalliomaa & Kettunen, 2010, luku 4.1).

4.2.1 Positiivinen ja rakentava palaute

Positiivinen ja rakentava palaute ovat keskeisiä tekijöitä organisaatioiden kehittämisessä ja työilmapiirin parantamisessa. Tutkimukset osoittavat, että hyvin annettu palaute edistää työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja suorituskykyä merkittävästi. Myös Herzbergin (2003) teoria tukee tätä ajatusta, koska positiivinen palaute toimii motivaatiotekijänä, joka lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja ruokkii sisäistä motivaatiota. Rakentava palaute auttaa meitä taas kasvamaan niin yksilönä, kuin ryhmän jäsenenä.

Hyvässä palautetilanteessa ammattitaitoinen esihenkilö osaa rakentaa palautteen siten, että se käynnistää henkilön itsereflektoimaan ja pohtimaan omaa toimintaansa, mikä on tärkeä prosessi osana yksilön kehittymistä (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, luku 1.) Esihenkilöt, jotka osaavat antaa rakentavaa palautetta, luovat avoimen ja kannustavan ilmapiirin, jossa työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja kuulluiksi tulleita. Isotalus ja Rajalahti (2017, luku 6) korostavat, että positiivinen palaute on tehokas työkalu, joka vahvistaa työyhteisön vuorovaikutusta ja tukee työntekijöiden kehittymistä. Heidän mukaansa hyvä palautekulttuuri edistää organisaation tehokkuutta ja auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Henkilökohtainen palaute on keskeinen osa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja ryhmätoimintaa, sillä se auttaa meitä ikään kuin erottamaan totuuden väärästä. Palaute toimii suunnannäyttäjänä työssä, kehityksessä, sekä laajentaa näkökulmia ja avartaa ajatusmaailmaa. Työelämässä palaute auttaa yksilöitä tarkistamaan tavoitteitaan organisaation päämääriin nähden, parantaa muutosvalmiutta ja tukee jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. (Ranne 2006, 20–27.) Kupias, Peltola ja Saloranta (2011, luku 4) mukaan esihenkilöllä on keskeinen rooli palautteen antajana. He korostavat, että hyvä palautetilanne on vuorovaikutteista oppimista, jossa esihenkilö ohjaa alaistaan kehittymään ja kasvamaan työtehtävissään. Sanaton viestintä, kuten ilmeet ja eleet, ovat myös tärkeitä osia palautetilanteessa, sillä ne välittävät esihenkilön todelliset tuntemukset ja asenteet. Yhteiset palaverit ja avoin dialogi ovat tärkeitä välineitä positiivisen ilmapiirin ylläpitämisessä ja työntekijöiden sitoutumisen tukemisessa (Järvinen 2016, luku Arvioivan ja keskusteleavan työskulttuurin rakentaminen.)

Järvisen (2016, Arvioivan ja keskusteleavan työkuulttuurin rakentaminen) mukaan positiivinen palaute luo työyhteisöön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa käsitystä yhteisestä perustehtävästä. Positiivinen ja rakentava palaute ovat voimakkaita työkaluja, jotka parantavat organisaation tehokkuutta, työilmapiiriä ja työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia.

4.2.2 Henkilökohtaisen vuorovaikutus

Työyhteisön keskinäistä dynamiikkaa edistää merkittävästi henkilökohtainen vuorovaikutus. On tärkeää, että jokainen työntekijä huomataan ja huomioidaan yksilöinä, mikä edellyttää henkilökohtaista vuorovaikutusta johtajan ja johdettavan välillä. Rinne ja Paloniemi (2019, 67) korostavat, että henkilökohtainen vuorovaikutus on avainasemassa työyhteisön sosiaalisen pääoman rakentamisessa. Heidän tutkimuksensa mukaan tiiviit ihmissuhteet työpaikalla vahvistavat yhteistyötä ja edistävät innovatiivisuutta organisaatiossa. Esihenkilöt toimivat tässä avainasemassa ja suunnannäyttäjinä organisaation sisäisen ilmapiirin kehityksessä. Heidän kykynsä luoda läheiset ja avoimet suhteet alaisiinsa vaikuttaa suoraan työilmapiirin positiivisuuteen ja työntekijöiden sisäisen motivaation syntymiseen (Löytönen ja Korpela 2018, luku 4). Yksilöllisen vuorovaikutuksen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että jokaisella on omat tapansa havaita ja käsitellä tietoa. Tämä luo henkilökohtaisen mielen mallin todellisuudesta. Nämä erot havainnointityyleissä ohjaavat ja suodattavat ajattelua, kommunikointia, oppimista ja päätöksentekoa, ja ne vaikuttavat merkittävästi myös yksilön motivaation lähteisiin. (Jabe 2017, 178.)

Myös Mäkinen ja Lehto (2020, 112) tuovat esiin, että henkilökohtainen vuorovaikutus edistää konfliktien ratkaisua ja ehkäisee niiden eskaloitumista työyhteisöissä. Heidän tutkimuksensa mukaan avoin dialogi ja empaattinen kommunikaatio ovat keskeisiä työpaikan ilmapiirin parantamisessa. Henkilökohtainen ja vastavuoroinen vuorovaikutus vaikuttaa positiivisesti organisaatioiden toimintaan monin tavoin. Se lisää työntekijöiden keskinäistä ymmärrystä, vahvistaa työyhteisön sosiaalista pääomaa ja parantaa kokonaissuorituskykyä.

Esihenkilön rooli tässä prosessissa on keskeinen. Heidän kykynsä luoda avoimia ja luottamuksellisia suhteita vaikuttaa merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden hyvinvointiin. Esihenkilöiden tulisi panostaa henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ja rakentaa luottamuksellisia suhteita, jotka tukevat avoimuutta ja keskinäistä arvostusta. Tällaiset suhteet eivät vain ehkäise konflikteja, vaan myös mahdollistavat niiden tehokkaan ratkaisun, mikä johtaa harmonisempaan ja tuottavampaan työympäristöön. (Pirinen 2023, 72; Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 1.1 ja luku 4.5.)

4.3 Viestinnän rooli työntekijän sitoutumisessa

Sitoutunut työntekijä on sitoutunut myös organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja kokee antamalleen työpanokselle merkitystä. Johtajan viestinnällä on keskeinen vaikutus työntekijöiden sitoutumisen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Selkeä ja tehokas viestintä luo luottamusta, ymmärrystä ja yhteishenkeä, jotka ovat välttämättömiä työntekijöiden sitoutumiselle. Luottamus syntyy avoimen ja rehellisen viestinnän kautta. Kun johto on aidosti kiinnostunut ja viestii säännöllisesti organisaation tavoitteista ja oikea-aikaisesti uusista päätöksistä, työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja informoiduiksi, mikä lisää heidän sitoutumistaan (Pirinen 2023, 72; Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 4.3).

Selkeä viestintä siitä, mitä työntekijältä konkreettisesti odotetaan ja mihin suuntaan yritys on matkalla, auttaa työntekijöitä ymmärtämään ja omaksuma organisaation tavoitteet. On tärkeää antaa työntekijöille myös mahdollisuus ilmaista mielipiteitään ja osallistaa heitä päätöksenteossa. Yleensä myös yhdessä tehdyt suunnitelmat ja laaditut tavoitteet ovat innovatiivisesti rikkaimpia. Tällainen symmetrinen viestintä ruokkii työntekijöiden sisäistä sitoutumista. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, luku 2; Pirinen 2023, 272; Isotalus & Rajalahti 2017, luku 6.)

Jatkuva ja johdonmukainen viestintä pitää työntekijät ajan tasalla ja vähentää epävarmuutta. Sydänmaanlakan (2024, 131) mukaan ajatus "keep it simple" ja "less is more" -periaatteella saavutetaan viestinnällisesti yhteinen strateginen ymmärrys. Säännölliset keskustelut ja kokoukset varmistavat, että kaikki työntekijät saavat saman tiedon, mikä edistää yhtenäisyyttä. Tässä avainasemassa on viestintäteknologian hyödyntäminen. Teknologian oikea käyttö parantaa viestinnän tavoitettavuutta ja osallistavuutta. Fyysisen vuorovaikutuksen tärkeyttä ei saa silti unohtaa, sillä teknologian välityksellä saavutettu viestintä jää helposti yksisuuntaiseksi ilman vuorovaikutuksellisia elementtejä. Esimerkiksi sähköpostit saattavat jättää jälkeensä kysymysmerkkejä, jotka olisi helposti vältettävissä kasvokkain käydyn keskustelun aikana. (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 4.5 ja luku 6; Isotalus & Rajalahti 2017, luku 7.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että positiivisia tuloksia saadaan aikaan, kun organisaatiot panostavat johtajien kouluttautumiseen ja viestintäosaamiseen. Johtajien informatiivinen tietämys esimerkiksi organisaation arvoista, tavoitteista ja suunnasta on edellytys kokonaisvaltaisesti rikkaalle viestintätilanteelle ja elinehto kilpailukykyiselle liiketoiminnalle (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 6). Myös Jabe

(2017, 227–228) korostaa, että johtajien toiminta ja viestintä toimivat esimerkkeinä koko organisaatiolle. Hänen mukaansa kaksisuuntainen, avoin ja inspiroiva viestintä johtajilta työntekijöille heijastuu koko organisaation viestintäkulttuuriin ja edistää huomattavasti työntekijöiden sitoutumista.

4.3.1 Avoin ja oikea-aikainen viestintä

Organisaatiot elävät jatkuvaa muutoksen aikaa, mikä vaatii Sydänmaanlakan (2024, 133) mukaan johtamiselta ja viestinnältä jatkuvaa uudistumista ja kollektiivista sitoutumista. Avoin ja oikea-aikainen viestintä on keskeisessä roolissa jokapäiväistä toimintaa, sillä nykyaikainen muuttuva liiketoimintaympäristö vaatii jatkuvaa viestintää. Tehokas viestintä on välttämätöntä organisaation toimivuuden kannalta, ja sen onnistumisen edellytyksiä parannetaan yksinkertaisuutta ja selkeyttä korostamalla. (Sydänmaanlakka 2024, 131.)

Avoin viestintä tarkoittaa, että organisaation jäsenillä on tieto relevanteista asioista, jotka koskevat heitä tai heidän työssä suoriutumistaan. Tämä tuo turvaa, lisää luottamusta ja vähentää mahdollisia väärinkäsityksiä. Oikea-aikainen viestintä puolestaan tarkoittaa, että tieto jaetaan silloin, kun se on ajankohtaista ja merkityksellistä, mikä parantaa päätöksenteon tehokkuutta sekä reagoitokykyä muutostilanteissa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 6.2; Pirinen 2023, 23 ja 29.) Tämä tukee myös ihmisen sisäisiä tarpeita, koska jokainen organisaation jäsen tietää, missä milloinkin mennään.

Myös tutkimukset ovat osoittaneet, että avoin ja oikea-aikainen viestintä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista ja vähentää työpaikkakonflikteja. Se parantaa myös organisaation kykyä sopeutua ympäristön muutoksiin ja ylläpitää kilpailukykyä (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 6.2; Lohtaja-Ahonen, Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2012, 13). Pirisen (2023, 29) mukaan avoin ja oikea-aikainen viestintä ei kuitenkaan tarkoita kaiken tiedon jakamista yhtäaikaaisesti tai jatkuvaa informaatiotulvaa, vaan tarkkaan harkittua relevantin tiedon jakamista oikeaan aikaan. Myös Isotalus ja Rajalahti (2017, luku 8) korostavat, että jos kaikessa viestinnässä oltaisiin aina täysin avoimia ongelmatilanteita voisi syntyä helpommin. Johtajan tuleekin suhteuttaa viestinnän laajuus ja sisältö aina tilanteen mukaan.

Avoimen ja oikea-aikaisen viestinnän toteuttaminen edellyttää organisaation kulttuurin ja viestintäkanavien jatkuvaa kehittämistä. Esihenkilön aktiivinen osallistuminen, kuten kuunteleminen ja palautteen antaminen, on keskeistä (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 4.3; Kupias, Peltola & Saloranta 2011, luku 1). Kasvokkain tapahtuva viestintä on myös tärkeää, sillä se edistää yhteisöllisyyttä, jota sähköiset

viestimet eivät täysin korvaa (Järvinen 2016, Arvioivan ja keskusteleavan työkuulttuurin rakentaminen). Sydänmaanlakan (2024, 131) mukaan avoimen ja oikea-aikaisen viestinnän ydin onkin jatkuvassa organisaation ja työntekijöiden tarpeiden, tavoitteiden ja strategioiden arvioinnissa, jonka perusteella viestintää muokataan. Näiden elementtien yhteistyöllä organisaatio voi varmistaa avoimen ja oikea-aikaisen viestinnän tehokkuuden ja vaikuttavuuden pitkällä aikavälillä.

4.3.2 Kahdensuuntainen viestintä ja osallistaminen

Kahdensuuntainen viestintä ei rajoitu vain informaation jakamiseen ylhäältä-alas, vaan se edellyttää myös aktiivista vuorovaikutusta ja palautteen antamista alhaalta-ylös (Isotalus & Rajalahti 2017, Luku 6; Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 4.4). Kalliomaa ja Kettunen (2010, luku 4.1) korostavat, että tämäntyyppinen viestintä edistää avointa dialogia organisaatiossa, koska informaatio menee paremmin perille, kuin yksisuuntaisessa monologiassa. Kun työntekijät voivat ilmaista mielipiteensä ja kysyä kysymyksiä ilman pelkoa seurauksista, syntyy avoin ilmapiiri, joka rohkaisee luottamukseen ja sitoutumiseen organisaatiota kohtaan (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 6).

Esihenkilön rooli on tässä keskeinen. Kupias, Peltola ja Saloranta (2011, luku 5.1) painottavat, että hyvä esihenkilö on valmis vastaanottamaan palautetta ja reagoimaan siihen rakentavasti. Tämä ei ainoastaan lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja motivaatiota, vaan myös vahvistaa heidän sitoutumistaan organisaation tavoitteisiin. Kun esihenkilö kuuntelee ja ottaa huomioon alaistensa näkemykset esimerkiksi työolosuhteissa tai työn tekemiseen liittyvissä asioissa, työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja osallistuvat aktiivisemmin organisaation toimintaan (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 6).

Kontrolliin perustuva johtaminen sen sijaan, kuten Jabe (2017, 96) painottaa, tukahduttaa luovuuden, motivaation ja työn ilon. Liiallinen kontrolli ilmentää luottamuksen puutetta työntekijöihin, mikä voi johtaa stressiin, lisääntyneisiin poissaoloihin ja heikentyneeseen motivaatioon. Sen sijaan yhteiseen tekemiseen perustuva motivaatio, kuten Kalliomaa ja Kettunen (2010, luku 3.5) esittävät, rakentaa korkeaa luottamusta ja mahdollistavat tilan, jossa kaksisuuntainen ja osallistava keskustelu on arkipäivää. Tämän vuoksi, tehokkaasti toteutettu kahdensuuntainen viestintä ja osallistaminen eivät ainoastaan edistä organisaation toimintaa, vaan myös vahvistavat työyhteisön dynamiikkaa ja tuloksellisuutta.

5 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLINEN OSUUS

Tässä luvussa tarkastelellaan perusteellisesti opinnäytetyön tutkimuksellista osuutta. Ensin perehdytään fenomenologiaan laadullisena tutkimusmenetelmänä, jonka jälkeen siirrymme työn empiiriseen osuuteen. Empiirinen osuus toteutettiin teemahaastatteluina kuudelle henkilölle omasta lähipiiristä, TAULUKKO 1. Teemahaastattelun runko ja kysymyspatteristo suunniteltiin tukemaan tutkimuskysymystä, LIITE 1. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen pääpaino on johtamisviestinnän vaikutuksessa organisaation työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Vastauksen tähän saamme etsimällä vastauksia seuraavaa tutkimuskysymystä silmällä pitäen:

- Kuinka johtajan viestintätapa vaikuttaa organisaation työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen?

5.1 Fenomenologia tutkimusmenetelmänä

Tutkimusmenetelmää valittaessa on tärkeää pohtia, mistä näkökulmasta halutaan lähestyä tutkimuskohdetta. On olennaista ymmärtää, onko tutkimuksen kohde vakiintunut käsite vai jatkuvasti muuttuva ilmiö (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 19). Johtajuusviestinnän vaikutus organisaation työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen on ilmiö, joka vaihtelee haastateltavan mukaan. Organisaatioiden sisällä esiintyy useita nimeämättömiä ilmiöitä, joiden rajattomuus on juuri fenomenologian kiinnostuksen kohteena. Fenomenologiassa keskeisiä tutkittavia ilmiöitä ovat ihmisten kokemukset ja merkitykset, jotka syntyvät yksilöllisistä kokemuksista (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.3.3).

Fenomenologialla on pitkät juuret, jotka sijoittuvat ensimmäisen ja toisen maailmansodan aikoihin. Termi fenomenologia tulee kreikan kielestä "fenomenon" ja "logos", eli suoraan suomennettuna "oppi ilmenevästä". Tutkimusaatteen perustajana pidetään filosofi Edmund Husserlia, joka pyrki tutkimaan tietoisuuden rakenteita havaintokokemuksena. Husserlin mukaan meidän on palattava "asioihin itseensä". Tämä tarkoittaa, että fenomenologisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiöitä tutkimuskohteiden omasta kokemusmaailmasta käsin (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 19). Tavoitteena on ymmärtää ilmiö sellaisena kuin se ilmenee henkilöiden kokemuksessa, eikä pyrkiä löytämään absoluuttista totuutta.

Fenomenologia on tutkimusmenetelmä, joka on viimeisten vuosikymmenten aikana saavuttanut suosiota myös organisaatiotutkimuksen ja liiketalouden alalla. Tämä tutkimussuuntaus keskittyy erityisesti ihmisten kokemusten ymmärtämiseen ja niiden merkitysten analysointiin. Fenomenologian taustalla vaikuttaa käsitys todellisuudesta jatkuvasti muuttuvana. Puusa, Juuti & Aaltio (2020, luku 19) mukaan tämä "ontologinen tuleminen" viittaa siihen, että todellisuus ei ole staattinen, vaan jatkuvassa muutoksessa. Jos tutkimme ilmiöitä mittaamalla, meidän täytyy pysäyttää ne, jolloin ne objektiivoituvat ja menettävät ainutlaatuisen potentiaalinsa. Fenomenologia kokeekin ristiriitaa tämän ajatuksen kanssa, koska subjektiivista kokemusta ei voida pysäyttää, sillä se muuttuu aina tilanteen, olosuhteiden ja henkilön taustan mukaan.

Husserlin tärkein käsite on intentionaalisuus, eli ajatus siitä, että ihminen on aina suuntautunut johonkin, vaikkei olisikaan siitä konkreettisesti tietoinen. Tämä suuntautuneisuus tapahtuu todellisuudessa, jota ei voida pelkistää konkreettisiin raameihin (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 19). Sitä ei voida myöskään kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin laittaa laskennallisiin tilastoihin, koska samaan tulokseen ei voida ikinä päästä ilmiön muuttaessa muotoaan.

Organisaatiot ovat jatkuvasti muuttuvia ympäristöjä, joita ei nähdä rakenteellisesti enää pelkästään hierarkkisina. Tämän vuoksi liiketaloudessa ja organisaatiotutkimuksessa fenomenologiaa hyödynnetään esimerkiksi työhyvinvoinnin, työkokemusten ja johtamisen tutkimuksessa. Suomessa merkittäviä tutkijoita, jotka ovat käyttäneet fenomenologista ajattelua tutkimuksissaan, ovat muun muassa Susan Meriläinen, Anu Valtonen, Eero Vaara ja Janne Tienari (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 19).

Voidaan todeta, että tutkimusmenetelmän valinta on olennainen osa tutkimusprosessia, ja se vaikuttaa merkittävästi ymmärrettävään ilmiöön ja saatuihin tutkimustuloksiin. Fenomenologisen tutkimuksen varsinaiseksi kohteeksi ilmentyvät ihmisen kokemuksen merkitykset. Tämä tarjoaa ainutlaatuisen näkökulman erityisesti organisaatioiden tutkimukseen, jossa ilmiöt ovat usein monimutkaisia ja jatkuvassa muutoksessa. Tämä lähestymistapa auttaa meitä ymmärtämään syvemmin ilmiöitä niiden subjektiivisesta maailmankuvasta käsin, mikä on erityisen arvokasta esimerkiksi johtamisviestinnän ja työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen ollessa tutkimuskohteina. Fenomenologinen tutkimus avaa uusia mahdollisuuksia tarkastella organisaatioita ja niiden toimintoja monimuotoisina ja dynaamisina kokonaisuuksina, tarjoten syvempää ymmärrystä ihmisten kokemuksista ja niiden merkityksistä.

5.2 Teemahaastattelujen suunnittelu

Tietoperustaan perehtymisen jälkeen haastattelurunko ja kysymyspatteristo laadittiin etukäteen teemahaastatteluja varten. Kysymykset kategorisoitiin neljään eri pääteemaan tutkimuskysymyksen pohjalta. Tarkoituksena ei ollut rajata aihetta liikaa, vaan tehdä haastattelutilanteesta mahdollisimman selkeä kokonaisuus haastateltavia ajatellen. Haastattelurunko sekä kysymyspatteristo käytiin opinnäytetyön ohjaajan kanssa läpi ja todettiin haastattelumalli toimivaksi. Vaikka haastattelurunko oli suunniteltu etukäteen, jokainen haastattelutilanne eteni yksilöllisesti haastateltavaa kunnioittaen ja hänen kokemuksensa mukaan. Ennen haastattelutilannetta jokainen haastateltava sai luettavakseen haastattelurungon sekä kysymyspatteriston, LIITE 1. Näin mahdolliset väärinymmärrykset ja käsitteiden sisältö saatiin purettua jokaisen haastateltavan kanssa ennen varsinaista haastattelutilannetta. Tällä pyrittiin myös saamaan haastattelutilanteesta mahdollisimman selkeä ja luonnollinen jokaiselle haastateltavalle.

Tutkimuksessa ei käytetty satunnaisotantaa, vaan jokainen haastateltava valittiin tarkoituksella ja harkiten opinnäytetyön aihetta silmällä pitäen. Haastattelut suoritettiin kuudelle henkilölle omasta lähipiiristä (TAULUKKO 1). Haastateltavat valikoitiin niin, että he edustivat jokainen mahdollisimman erilaisia urataustoja. Informantit jaettiin kuitenkin kahteen ryhmään niin, että aineiston litterointivaihe olisi mahdollisimman selkeä: alle 20 vuotta työuraa takana ja yli 20 vuotta työuraa takana. Haastateltavien monipuolinen tausta mahdollisti syvällisen ja kattavan tiedonkeruun litterointivaiheessa, vaikka otanta oli suhteellisen pieni (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 1).

5.3 Aineiston keruu

Fenomenologisessa tutkimuksessa keskeistä on ihmisten omien kokemusten kuvaaminen sellaisina, kuin he ne itse kokevat. Tässä vaiheessa on olennaista pyrkiä ymmärtämään näitä kokemuksia keräämällä aineistoa esimerkiksi haastattelujen avulla ilman, että pyrkisi tulkitsemaan tai analysoimaan niitä ennalta. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 19). Tämän vuoksi tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluiden muodossa, joka on puolistrukturoitu menetelmä. Valittu menetelmä mahdollistaa haastattelutilanteen joustavuuden. (Palonen & Kylmä 2022, 285.)

Kaikki kuusi haastattelua suoritettiin kasvotusten kesäkuun 2024 aikana. Jokainen haastattelutilanne kesti 1,5–2 tuntia, mikä mahdollisti kiireettömän, syvällisen ja viestinnällisesti rikkaan vuorovaikutuksen. Kasvokkain tapahtuvat haastattelut loivat mahdollisuuden tarkkailla myös non-verbaalista viestintää, kuten ilmeitä ja eleitä, jotka rikastuttivat aineistoa entisestään. Jokainen haastattelu nauhoitettiin, mikä mahdollisti tarkemman aineiston analyysin jälkikäteen. Nauhoitusten pohjalta tehtiin muistiinpanoja, joihin kirjattiin paitsi tiedonantajien kertomuksia myös omia havaintoja haastattelutilanteista. Aineistoa litteroitiin sitä mukaan, kun sitä syntyi. Tämä systemaattinen lähestymistapa auttoi varmistamaan, että kaikki tärkeät näkökulmat ja yksityiskohdat tulivat oikea-aikaisesti tallennetuiksi.

Tiedonkeruun aikana vältettiin omien tulkintojen ja johtopäätösten tekemistä. Tämä mahdollistettiin niin, että jokainen haastattelutilanne kulki haastateltavan johdolla. Olennaista oli ennen haastattelutilannetta tunnistaa haastateltavien ennako-oletukset ja pitää tutkimuseettiset kysymykset mielessä. Tämä varmisti sen, että keskustelut pysyvät aiheen kontekstissa ja kunnioittavat tiedonantajien kertomuksia. Keskeistä oli kuunnella tarkasti, mitä haastateltava kertoi, ja antaa heidän subjektiivisille kokemuksilleen tilaa ja arvoa. Aineiston kerääminen fenomenologisessa tutkimuksessa vaatii aikaa ja systemaattisuutta, koska asioita tulee tarkastella monesta erilaisesta näkökulmasta. Se voi tapahtua rinnakkain analyysin kanssa, mikä mahdollistaa aineiston jatkuvan arvioinnin ja tarkistamisen. Tämä prosessi edellyttää luovaa ajattelua ja asioiden täysimääräistä sisäistämistä. Tiedonkeruun aikana on myös jatkuvasti reflektoitava ja kirjoitettava reflektiivisesti, mikä auttaa hallitsemaan omia esiymmärryksiä ja säilyttämään aineiston moninaisuuden.

Ennen varsinaisen aineiston analyysin aloittamista jokainen haastattelu purettiin osiin ja muistiinpanot käytiin huolella läpi. Haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi sanasta sanaan haastattelun purkua ei kirjallisesti tehty. Jokaisesta haastattelutilanteesta tehtiin kuitenkin kattava kirjallinen yhteenveto. Kirjallinen yhteenveto luotiin neljän pääteeman mukaisesti haastateltavan kertomuksesta. Haastateltavan puhekieli käännettiin suoraan tieteenalan yleiselle kielelle. Myös jokaisesta haastateltavan subjektiivisesta kokemuksesta luotiin yhteenveto, jossa kävi ilmi heidän omat ajatuksensa johtamisviestinnän vaikutuksesta motivaatioon ja sitoutumiseen.

Jokainen haastateltava puhui selkeästi ja helposti ymmärrettävästi, joten tämä prosessi oli helppo suorittaa. Tieteellisen käännöstekstin ideana on, että jokaisen yksilön merkitys, sekä kokemus ilmaistaan keskeinen ja oleellinen sisältö huomioiden. Samalla haastateltavan välitön kokemus eli fenomenaalinen kokemus muunnetaan tutkittavaan eli fenomenologiseen muotoon, joiden avulla pystytään muo-

dostamaan merkitysverkostoja varsinaiseen aineiston analyysiin. Käännöstyötä tehdessä pyrittiin käyttämään selkeää kieltä, mutta olennaista oli kuitenkin pitää haastateltavan oma ydin ajatus keskiössä. Osa tutkimuksen eettisyyttä on se, että tutkimuksen tekijä ei anna tässä vaiheessa oman ennakkokäsityksen tai ajatuksen tulla esille. Alla kaksi esimerkkiä miten haastateltavan puhekieli käännettiin tieteelliseen kontekstiin.

Esimerkki 1

***NYA:** Viestintä ylhäältä alas vaikuttaa paljon, jos asioita ei esim. tiedoteta vaan tieto tulee jälkijunassa niin tulee sellanen olo, että ei arvosteta tai johtoa ei vaan kiinnosta. On olemassa asioita, jotka voi vain ilmottaa ja sit on olemassa asioita, joista pitäisi aina keskustella etukäteen. Tekniikan kautta hukkuu massaan ja tulee informaatiota, jotka ei koske teitä = informaatio ähky. Jos tuote unohdetaan joka tilanteessa, niin tulee olo, ettei työtä arvosteta ja motivaatio laskee sitä kautta.*

***KÄÄNNÖS TIETEELLISEEN KONTEKSTIIN:** Tutkimuksessa havaittiin, että hierarkkinen viestintä vaikuttaa merkittävästi haastateltavan kokemuksiin arvostuksen puutteesta ja johdon kiinnostuksen vähäisyydestä. Viestinnän ajantasaisuus ja sisältö ovat keskeisiä tekijöitä: viivästynyt tiedottaminen synnyttää tunteen arvostuksen puutteesta, kun taas asioiden yksipuolinen ilmoittaminen ilman keskustelumahdollisuutta koetaan negatiivisesti. Teknologian välityksellä saatu viestintä saattaa hukuttaa yksilön massaan ja synnyttää informaation ylikuormitusta, erityisesti kun tiedot eivät ole relevantteja vastaanottajalle. Lisäksi haastateltava kokee motivaationsa laskevan, mikäli hänen työnsä erityispiirteitä ei huomioida johdon viestinnässä. Tämä ilmiö korostaa henkilökohtaisen ja kontekstisidonnaisen arvostuksen merkitystä työssäjaksamiselle ja työmotivaatiolle.*

Esimerkki 2

***MYA:** Aikaisempi päinvastoin (Viittaa tähän tekstiin: Ajantasainen kommunikointi niin positiivinen kuin negatiivinen, kaikki asiat kerrotaan oikea-aikaisesti, jotta tiedetään missä mennään myös pienet asiat, haluan tietää missä mennään. Avoin kommunikointi, ei saa olettaa asioita.). Nykyään kommunikoidaan vähän kasvotusten, vaan informaatio kulkee esim. sähköpostitse - näin vaikea ymmärtää asioita ja jää pointti tulematta. Asiat menee ohi kun viesti ei tule ajoissa, kun esim. sähköposteja ei lue joka päivä. Kiireessä*

asiat unohtuu helposti, eikä viestit välttämättä kulje perille asti. Jotkut asiat jäävät kertomatta myös kokonaan.

KÄÄNNÖS TIETEELLISEEN KONTEKSTIIN: *Tutkimuksessa korostuu, että ajantasainen ja oikea-aikainen kommunikointi, sisältäen niin positiiviset kuin negatiiviset asiat, on keskeistä haastateltavan kokemukselle työyhteisössä. Haastateltava painottaa, että kaiken tiedon, myös pienten asioiden, oikea-aikainen jakaminen auttaa ymmärtämään tilannetta kokonaisvaltaisesti. Avoimen viestinnän merkitys korostuu, ja hän kokee oletuksiin perustuva viestinnän ongelmalliseksi. Nykyinen viestintätapa, joka painottuu sähköposteihin kasvatusten tapahtuvan viestinnän sijaan, vaikeuttaa asioiden ymmärtämistä ja viestin pääpointin vastaanottamista. Viestien oikea-aikaisuuden puute aiheuttaa tiedonkulun katkeamista, erityisesti kun sähköposteja ei ehditä lukea päivittäin. Kiireessä asiat unohtuvat helposti, ja viestit eivät aina tavoita vastaanottajaa. Tämä johtaa siihen, että osa tiedosta jää kokonaan kertomatta, mikä edelleen heikentää tiedonkulkua ja ymmärrystä työyhteisössä.*

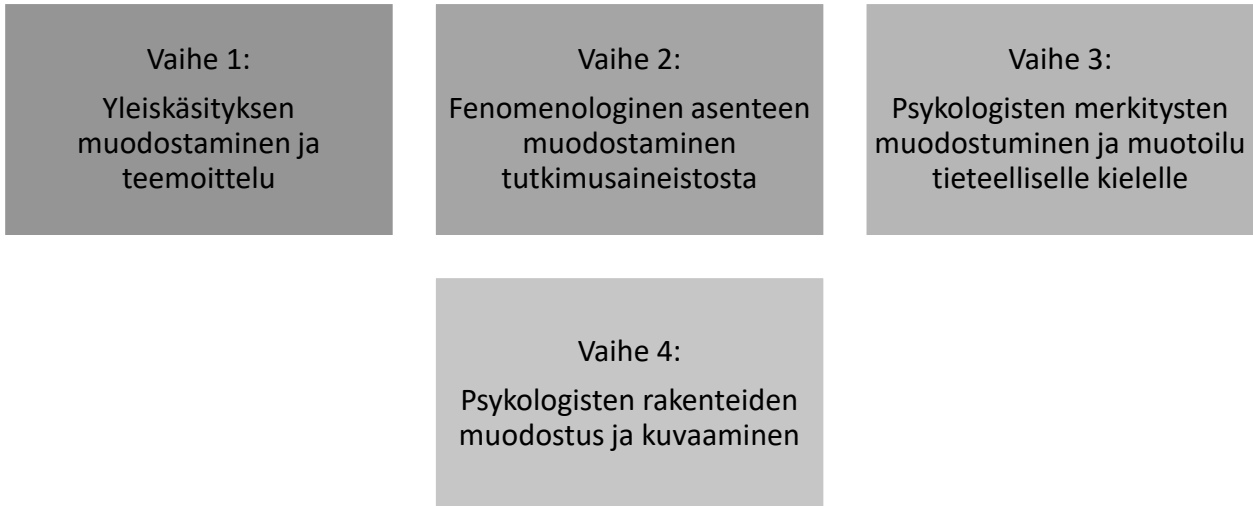
Lopullisessa tutkimustulosten yhteenvedossa kuvataan tutkimuksen kulku huolellisesti, selkeästi ja tarkasti yllä olevan esimerkin omaisesti, jotta lukija voi seurata fenomenologisen tutkimuksen toteutusta ja arvioida sen luotettavuutta. Yhteenvedossa on tärkeää korostaa ilmiöiden kuvausta ja niiden luonteen kunnioittamista, eikä siinä keskittyä varsinaisen syy- ja seuraussuhteiden esittämiseen. Haastateltavien kokemukset tuodaan esille selkeästi, mikä toteutuu, kun käytetään esimerkiksi aktiivista kerrontaa ja autenttisia lainauksia tiedonantajilta.

Vuorisen (2022, 330) mukaan tutkimustulosten yhteenvedon onnistuminen voidaan mitata sillä, miten hyvin se auttaa lukijaa ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin ja monipuolisemmin, tarjoten uudenlaisia näkökulmia ja oivalluksia.

5.4 Aineiston analyysin päävaiheet

Vuorisen (2022, 329) mukaan fenomenologisessa analyysissä ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä. Jokainen tutkimus etenee omalla uniikilla tavalla haastateltavan omien ajatusten ja haastattelijan intuition mu-

kaan. Tämän opinnäytetyön aineiston analysoimisessa käytettiin muunnellusti Giorgan luomaa analyysimenetelmää KUVIO 1. Seuraavaksi käymme tarkemmin läpi, miten tutkimuksessa sovellettiin Giorgan luomaa analyysimenetelmää.



KUVIO 1. Tutkimuksen analyysimenetelmä (mukailten Englander & Morley 2021, 39)

Vaihe 1: Yleiskäsityksen muodostaminen ja teemoittelu

Ensimmäisessä vaiheessa luettiin koko tutkimusaineisto useita kertoja läpi, joka muodostui haastattelu-tilanteessa haastateltavan lausunnoista sekä tehdyistä muistiinpanoista. Tämän lukemisen tarkoituksena oli ymmärtää tilanteen perusmerkitys kokonaisuutena. Tämän pohjalta pyrittiin muodostamaan mahdollisimman kattava yleiskuva ja ymmärtämään kuvauksen laajempi konteksti ja sisältö. Tämä vaihe oli erityisen tärkeä, sillä se loi perustan jatkoanalyysille ja auttoi pääsemään sisälle haastateltavan kokemukseen. Tässä vaiheessa huomioitiin myös erityisesti kuvausten keskeiset teemat ja ilmiöt, jotka nousivat esille tutkittavien kertomuksista. (Englander & Morley 2021, 31; Kuvio 1.)

Jokaisesta haastateltavasta nousi esille useita teemoja, jotka valottavat johtamisviestinnän merkitystä ja vaikutuksia heidän työssään. Yhteisiä piirteitä löytyi teeman aihepiireistä, mutta myös henkilökohtaisia teemoja nousi ennen kaikkea sen osalta, miten asia koettiin. Kaikki haastateltavat korostivat viestinnän selkeyden ja oikea-aikaisuuden tärkeyttä. Selkeät ja oikeaan aikaan toimitetut viestit auttavat välttämään väärinkäsityksiä ja parantavat työn sujuvuutta. Esimerkiksi haastateltu ravitsemusterapeutti toi esiin, kuinka tärkeää on, että viestit ovat ytimekkäitä ja selkeitä, jotta pääviestit eivät huku pitkiin ja epäselviin viesteihin. Samoin varhaiskasvatuksen opettaja korosti, että selkeä ja ajoissa saatu viestintä

auttaa reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin, mikä on erityisen tärkeää lasten kanssa työskennellessä. Inhimillinen ja henkilökohtainen lähestymistapa viestinnässä on myös arvostettua.

Työntekijät kaipasivat viestinnässä huomioimista ja ymmärrystä heidän näkökulmastaan ja tarpeistaan. Tämä näkyi esimerkiksi suomen kielen opettajan kokemuksissa, joka arvosti fyysistä vuorovaikutusta, joka luo luottamusta ja yhteyden tunnetta organisaatiossa. Hän koki, että henkilökohtainen vuorovaikutus ja konkreettinen palaute auttavat tuntemaan itsensä arvostetuksi ja merkitykselliseksi. Hyvä johtamisviestintä lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, kun taas viestinnän puutteet voivat heikentää näitä merkittävästi. Esimerkiksi finanssialan asiantuntija toi esille, kuinka viivästyneet tiedotteet ja yksipuoliset ilmoitukset ilman mahdollisuutta keskusteluun synnyttävät tunteen arvostuksen puutteesta. Tämä heikentää hänen motivaatiotaan ja sitoutumistaan työhön. Samoin rakennusmies koki, että epäselvä ja epäjohtonmukainen viestintä heikentää työmotivaatiota ja sitoutumista työtehtäviin.

Useimmat organisaatiot käyttävät sähköpostia pääasiallisena viestintäkanavana, mutta sen tehokkuus riippuu viestien selkeydestä ja ytimekkyydestä. Haastateltavat arvostivat sähköpostin selkeyttä ja sen tarjoamaa mahdollisuutta saada kaikki tarvittava tieto ajoissa. Kuitenkin kasvokkainen viestintä koetaan tärkeäksi luottamuksen ja yhteyden rakentamisessa, vaikka se on monissa organisaatioissa vähäistä. Esimerkiksi puutuotantotyöntekijä korosti, että avoin viestintä ilman oletuksia vähentää väärinkäsityksiä ja epäselvyyksiä, ja hän toivoi enemmän kasvokkaisia keskusteluja.

Tiedottamisen taajuus ja kattavuus vaihtelevat organisaatioittain. Työntekijät arvostavat selkeää ja kattavaa tiedottamista organisaation tavoitteista ja suunnitelmista. Esimerkiksi yksityisellä sektorilla työskentelevä suomen kielen opettaja kertoi, että organisaation tavoitteista tiedotetaan neljä kertaa vuodessa, minkä hän kokee riittäväksi ja osa-aikaiseksi. Hyvä viestintä vähentää stressiä ja lisää työn mielekkyyttä. Huono viestintä voi aiheuttaa turhautumista ja epävarmuutta. Työntekijät kaipaavat enemmän henkilökohtaista vuorovaikutusta ja palautetta esihenkilöiltä, mikä auttaa heitä tuntemaan itsensä arvostetuiksi. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettaja toi esiin, kuinka hyvin hoidettu viestintä vähentää stressiä ja auttaa työskentelemään tehokkaasti.

Konfliktien ammattimainen käsittely ja selkeät palauteprosessit ovat tärkeitä työyhteisön ilmapiirin ja hyvinvoinnin kannalta. Esimerkiksi rakennusmies koki, että esihenkilö ei rohkaise avointa keskustelua eikä käsittele konflikteja ammatillisesti, mikä jättää työntekijän tunteen, että hänen äänensä ei kuulu organisaatiossa. Viestinnän tulee olla reilua ja johdonmukaista, jotta työntekijät voivat luottaa johtoon

ja ymmärtää odotukset selkeästi. Puutuotantotyöntekijä korosti, että avoimuus, selkeys ja johdonmukaisuus ovat tärkeitä johtamisviestinnässä. Hän kaipasi lähestyttävyyttä ja sitä, että johto on aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja heidän tarpeistaan.

Näiden teemojen kautta voimme nähdä, että johtamisviestinnän laatu ja käytännöt ovat merkittäviä tekijöitä työntekijöiden kokemuksissa ja työhyvinvoinnissa. Hyvä viestintä tukee motivaatiota, sitoutumista ja työhyvinvointia, kun taas puutteet viestinnässä voivat johtaa turhautumiseen ja motivaation laskuun. Jokaisella työntekijällä on omat odotuksensa ja tarpeensa viestinnän suhteen, ja näiden huomioiminen on avainasemassa hyvän työyhteisön rakentamisessa.

Vaihe 2: Fenomenologisen asenteen muodostaminen tutkimusaineistosta

Toisessa vaiheessa omaksuttiin tieteellisen fenomenologisen tutkimuksen asenne. Tämä tarkoittaa, että pyritään asettumaan neutraalille ja avoimelle kannalle, jossa yritetään ymmärtää ilmiön sellaisena kuin se ilmenee haastateltavalle, ilman ennako-oletuksia tai omia näkemyksiä. Tässä vaiheessa minimoitiin tietoisesti omien ennakkoluulojen ja aiemmin hankitun teoriapohjan vaikutus analyysiin ja keskityttiin ainoastaan puhtaasti tutkittavien subjektiivisiin kuvauksiin. Fenomenologinen asenne edellyttää kykyä asettua toisen asemaan ja pyrkiä ymmärtämään tämän kokemusta syvällisesti ja empaattisesti. (Englander & Morley 2021, 31–33; Kuvio 1.) Tämän vaiheen tärkeys korostui ennen kaikkea siinä, että sen aikana pyrittiin ikään kuin virittämään mieli valmiiksi seuraavaa vaihetta varten.

Vaihe 3: Psykologisten merkitysten muodostuminen ja muotoilu tieteelliselle kielelle

Tässä tutkimuksen vaiheessa yhdistettiin kaksi Giorgin luoman tutkimusmenetelmän vaihetta aineiston läpikäynnin selkeyttämiseksi. Merkitysyksiköiden tunnistaminen ja niiden muotoilu tieteelliselle kielelle oli keskeinen prosessi psykologisten ilmiöiden tutkimuksessa. Tämä prosessi koostui useasta vaiheesta, jotka yhdessä auttoivat luomaan syvällisemmän kokonaisuuden ja ymmärryksen haastateltavan kokemusmaailmasta. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistettiin merkitysyksiköt ja eroteltiin aineistosta olennaiset tiedot epäolennaisista. Seuraavaksi jaettiin haastateltavan kuvaukset osiin ja tunnistettiin olennaiset psykologisesti merkitykselliset yksiköt. Tämä tapahtui tieteellisessä fenomenologisessa reduktiossa, jossa pyrittiin havaitsemaan kohtia, joissa merkitykset muuttuvat tai siirtyvät. Merkitysyksiköiden tunnistaminen oli tärkeää, koska ne paljastivat haastateltavan psykologisen maailman sisäisiä rakenteita ja kokemusten välisiä yhteyksiä.

***Esimerkki merkitysyksiköstä:** Haastateltava (NAA) mainitsi, että "hyvään johtamisviestintään kuuluvat selkeys, inhimillisuus ja oikea-aikaisuus". Tämä yksikkö osoittaa, että selkeys ja inhimillisuus ovat keskeisiä tekijöitä hänen psykologisessa kokemuksessaan johtamisviestinnästä.*

Kun psykologiset merkitysyksiköt oli tunnistettu, ne analysoitiin ja ne muotoiltiin uudelleen tieteelliseen muotoon. Tämä vaihe vaati ennen kaikkea luovaa ajattelua ja kykyä tuoda esiin myös piilotettuja ja implisiittisiä merkityksiä, jotka eivät ole suoraan ilmeisiä. Tässä vaiheessa oli lupa käyttää ikään kuin vapaata mielikuvituksellista variaatiota kuvittelemalla erilaisia tapoja, joilla haastateltavan kokemukset voisivat ilmetä, ja mitä nämä merkitykset saattaisivat sisältää. Näiden vaiheiden yhdistäminen auttaa saamaan syvällisen ja monipuolisen käsityksen haastateltavan psykologisista merkityksistä, mikä on olennaista tieteellisen ymmärryksen kannalta. (Englander & Morley 2021, 34–36; Kuvio 1.)

Vaihe 4: Psykologisten rakenteiden kuvaaminen

Viimeisessä vaiheessa käytiin aikaisemmin muotoiltuja merkitysyksiköitä haastateltavan kokemuksen psykologisen rakenteen kuvaamiseksi. Tässä vaiheessa pysyttiin edelleen tieteellisessä fenomenologisessa reduktiossa ja pyrittiin rakentamaan mahdollisimman selkeä ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavien kokemuksista ja tulosten psykologisista ulottuvuuksista. Tässä vaiheessa muodostettiin myös yleiskuva, joka yhdisti kaikki tunnistetut merkitysyksiköt. Tavoitteena oli korostaa ennen kaikkea niiden välisiä yhteyksiä ja suhteita. Vaihe oli ratkaiseva, sillä sen tuloksena syntyi syvällinen ymmärrys haastateltavan kokemuksista, jotka voivat olla merkityksellisiä sekä tutkimuksen että käytännön kannalta. Psykologisten rakenteiden kuvaaminen auttaa ennen kaikkea ymmärtämään esimerkiksi, miten voidaan kehittää uusia teorioita tai niiden avulla voidaan helposti soveltaa löydöksiä käytännön tilanteisiin, jotka voivat näyttää meille uusia näkökulmia asioihin. (Englander & Morley 2021, 36; Kuvio 1.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tarkastelemme perusteellisesti opinnäytetyön empiirisestä osuudesta saatuja tuloksia. Fenomenologisen tutkimuksen aikana tavoitteena oli selvittää, miten johtajan viestintätapa vaikuttaa organisaation työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Tutkimusta varten aineistoa kerättiin niin haastattelujen äänittämisen muodossa, kuin haastattelun aikana ja sen jälkeen muodostuneista muistiinpanoista. Kaikki kuusi haastattelua suoritettiin kasvokkain, joten muistiinpanot koostuivat laajasti niin haastateltavan vastauksista, kuin haastattelijan havainnoista. Havainnot pitivät sisällään niin verbaalisista, kuin non-verbaalisista elementtejä.

Fenomenologiselle tutkimukselle on tyypillistä, että saatua dataa ja tutkimusaineistoa tulee paljon. Tämän vuoksi litterointi vaihe vie aikaa, mutta sen aikana saadaan muodostettua saaduista tuloksista kokonaiskuva, joka helpottaa tutkimuksen seuraavia vaiheita. Eettisiä periaatteita silmällä pitäen henkilökohtaisia tai identifioitavissa olevia tietoja ei kerätty tai käsitelty tutkimuksen aikana. Tämän vuoksi esimerkiksi sanasta sanaan haastattelun purkua ei kirjallisesti tehty. Ensimmäisessä vaiheessa muodostettiin psykologiset merkitykset jokaisen haastateltavan subjektiivisista kokemuksista, jotka muotoiltiin suoraan tieteelliselle kielelle. Toisessa vaiheessa kuvattiin psykologiset rakenteet, joiden pohjalta saatiin muodostettua empiirisen tutkimuksen keskeiset havainnot.

6.1 Psykologisten merkitysten muodostuminen ja muotoilu tieteelliselle kielelle

Tässä luvussa on koottu ja muodostettu haastattelumateriaaleista sekä muistiinpanoista psykologiset merkitystekijät ja muotoiltu ne suoraan tieteelliselle kielelle. Jokainen kertomus kuvaa kunkin haastateltavan omia subjektiivisia kokemuksia johtamisviestinnän vaikutuksesta motivaatioon ja sitoutumiseen.

NAA

Haastateltavana oli nainen, joka työskentelee ravitsemusterapeuttina julkisella sektorilla. Työkoke-
mista hänellä on alle 20 vuoden ajalta. Haastateltavan mukaan johtamisviestintä käsittää esihenkilöiltä (lähi- ja ylemmiltä) tulevan viestinnän. Hänen mukaansa hyvään johtamisviestintään kuuluvat selkeys, inhimillisyys ja oikea-aikaisuus. Sähköpostien runsauden takia hän korostaa, että viestien tulisi olla selkeästi ilmaistuja, jotta pääviestit eivät hukkuisi pitkiin ja epäselviin viesteihin. Hän arvostaa ihmis-

läheistä kommunikaatiota ja toivoo, että johto ottaisi enemmän huomioon viestien vastaanottajan näkökulman. Epäselvän tai huonon johtamisviestinnän merkkeinä hän mainitsee pitkät ja epäselvät viestit sekä karkean kommunikaation, mikä vaikeuttaa viestin ymmärtämistä ja sitä kautta vähentää työntekijöiden motivaatiota.

Viestintäkäytäntöjen osalta hän kokee, että organisaation tavoitteista ja suunnitelmista tiedotetaan pääasiassa kerran tai pari vuodessa kehityspäivien yhteydessä. Päivittäistä viestintää tapahtuu satunnaisesti sähköpostitse ajankohtaisista asioista. Työtehtävien odotukset ja vastuualueet selviävät hänelle kehityskeskusteluiden kautta, mutta hän kaipaa enemmän selkeyttä ja palautetta omasta työpanoksestaan. Haastateltava kuitenkin toteaa, että oman esimiehen olisi valitettavasti vaikea antaa palautetta esimerkiksi työskentelyyn liittyvistä asioista, koska ei ole konkreettisesti itse sitä nähnyt.

Viestintäkanavina johto käyttää pääasiassa sähköpostia, mutta myös kasvokkaisia kohtaamisia tapahtuu esimerkiksi kehityskeskusteluiden ja lähiesimiehen palavereiden muodossa. Hän kuitenkin huomauttaa, että kasvokkain tapahtuva kommunikaatio on todella vähäistä. Johdon viestinnän vaikutukset hänen motivaatioonsa ja sitoutumiseensa ovat merkittäviä. Hän korostaa, että johtamisviestinnän puutteet voivat saada aikaan tunteen, ettei omaa työpanosta arvosteta tai että johto ei välitä työntekijöistä riittävästi. Tämä heikentää hänen halukkuuttaan sitoutua työhön ja vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon. Toimenpiteinä työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation tukemiseksi johto järjestää tyhy-päiviä, ja lähiesimiehet kysyvät säännöllisesti työntekijöiden vointia. Kuitenkin ylemmän johdon kiinnostus jää etäiseksi, eikä se tue riittävästi työntekijöiden tarpeita. Asioille ei myöskään konkreettisesti tehdä mitään palautteen pohjalta.

Työntekijöiden kuulemisessa ja päätöksenteossa mukana olossa hän kokee vaihtelevuutta riippuen asiasta; pienet asiat otetaan huomioon, mutta suurempien asioiden osalta kuuleminen ei usein johda konkreettisiin muutoksiin. Tämä voi johtua resurssien puutteesta tai päätöksenteon hitaudesta. Konfliktien ja vaikeiden viestinnällisten tilanteiden käsittelystä hän kertoo, että johto näennäisesti kuuntelee, mutta asiat jäävät usein hoitamatta loppuun asti, mikä voi johtua esihenkilöiden osaamattomuudesta tai organisaatorakenteen hierarkiasta. Johtamisviestinnältä hän odottaa ennen kaikkea selkeyttä, oikea-aikaisuutta ja inhimillisyyttä. Hän toivoo säännöllistä kasvotusten tapahtuvaa viestintää ja enemmän palautetta omasta työpanoksestaan, jotta voisi tuntea työnsä merkitykselliseksi ja arvostetuksi organisaatiossa.

NAB

Haastateltavan oli nainen, joka työskentelee yksityisellä sektorilla suomen kielen opettajana. Työkemusta hänellä on alle 20 vuoden ajalta. Haastateltavan mukaan johtamisviestintä käsittää organisaation ja työntekijän välisen kommunikaation eri muodoissa, kuten suullisesti ja kirjallisesti. Hyvän johtamisviestinnän hän määrittelee olevan inhimillistä ja tasavertaista. Hänen mukaansa hyvään johtamisviestintään kuuluvat oikea-aikaisuus, selkeys, reiluus ja myötätunto. Erityisesti hän arvostaa fyysistä vuorovaikutusta, joka luo luottamusta ja yhteyden tunnetta organisaatiossa. Epäselvän tai huonon johtamisviestinnän merkkeinä hän pitää vihjailua ja epäsuoraa kommunikaatiota, joka vaikeuttaa asioiden ymmärtämistä ja johtaa turhautumiseen.

Viestintäkäytäntöjen osalta hän kertoo johdon tiedottavan organisaation tavoitteista ja suunnitelmista neljä kertaa vuodessa koko organisaation tasolla. Oman tiimin kesken tiedotetaan tarpeen mukaan, minkä hän kokee oikea-aikaiseksi ja riittäväksi. Työtehtävien odotukset ja vastuualueet selkiytyvät hänelle kahden vuosittaisen kehityskeskustelun ja henkilökohtaisten keskustelujen kautta. Hän toivoisi kuitenkin saavansa huomattavasti enemmän palautetta omasta työpanoksestaan ja henkilökohtaista vuorovaikutusta esihenkilöiden kanssa. Johto käyttää viestintäkanavina päivittäiseen yhteydenpitoon erilaisia chat-työkaluja kuten, Teamsia sekä sähköpostia tärkeiden asioiden välittämiseen. Kasvotusten ja puhelimitse tapahtuva kommunikaatio on harvinaisempaa, mikä johtuu etätyöstä.

Johtamisviestinnän vaikutukset hänen motivaatioonsa ja sitoutumiseensa ovat merkittäviä. Hän kokee, että etätyöskentely ja vähäinen henkilökohtainen vuorovaikutus jättävät hänet joskus vähemmälle huomiolle esihenkilöiden silmissä, koska on omatoiminen ja itseohjautuva. Introverttina hän kokee etätyön sopivan hänelle muuten. Tämä vaikuttaa hänen motivaatioonsa ja sitoutumiseensa, mutta hän on oppinut hakemaan motivaatiotaan muualta, kuten omasta itsenäisestä työskentelystä ja oppilaiden sanallisista kiitoksista. Johto pyrkii tukemaan työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista järjestämällä erilaisia työhyvinvointiin liittyviä tapahtumia, tarjoamalla e-passin ja mahdollistamalla joustavuutta työskentelyyn. Vaikka hän kokee päätöksenteon avoimeksi, hän toivoo enemmän konkreettista palautetta omasta työpanoksesta ja sen merkityksestä.

Vuorovaikutustaitojen ja konfliktien hallinnan osalta haastateltava antaa johdolle kiitosta matalasta hierarkiasta ja avoimesta ilmapiiristä, jossa työntekijöillä on matala kynnys tuoda esille huoliaan ja ongelmiaan. Haastateltavan kokemukset johtamisviestinnästä korostavat henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tärkeyttä, selkeyden ja oikea-aikaisuuden merkitystä sekä tarvetta konkreettiselle palautteelle ja arvostukselle omasta työpanoksesta.

NAC

Haastateltavana oli nainen, joka työskentelee varhaiskasvatuksen opettajana julkisella sektorilla. Työkokemusta hänellä on alle 20 vuoden ajalta. Haastateltava kuvaili johtamisviestinnän olevan ensisijaisesti tiedonvälitystä ja työtehtävien organisointia. Lisäksi se sisältää kaiken vuorovaikutuksen johtajan ja muiden työntekijöiden välillä, kuten rehellisyyden, luotettavuuden ja selkeyden, sekä huolenpidon koko organisaatiosta ja työntekijöistä. Johtamisviestinnän merkitys ja vaikutus ovat keskeisessä roolissa päivittäisessä työssä. Haastateltavan mukaan hyvä johtamisviestintä perustuu oikea-aikaisuuteen ja selkeyteen. Viestit tulisi saada nopeasti ja kaikille samanaikaisesti, jotta työryhmä voi reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Selkeä viestintä auttaa välttämään väärinkäsityksiä ja varmistamaan, että kaikki ymmärtävät odotukset ja vastualueet täsmällisesti. Toisaalta huono johtamisviestintä ilmenee epäselvyytenä ja viestien saapumisena eri aikoina eri henkilöille, mikä voi johtaa toiminnan häiriöihin ja epävarmuuteen. Esimerkiksi post-it-lapuilla tai epävirallisilla keskusteluilla välittyvä informaatio saattaa kadota tai muuttua matkalla, mikä vaikeuttaa työskentelyä.

Viestinnän käytännöt organisaatiossa, kuten päivittäiset sähköpostit ja viikoittaiset palaverit, tarjoavat rakenteen ajankohtaisten asioiden käsittelyyn. Tämä antaa haastateltavalle mahdollisuuden pysyä ajan tasalla ja suunnitella työnsä etukäteen, mikä on erityisen tärkeää varhaiskasvatuksessa, jossa jokainen hetki lasten kanssa on suunniteltava etukäteen. Johtamisviestinnän vaikutus haastateltavan motivaatioon ja sitoutumiseen on merkittävä. Hyvin hoidettu viestintä vähentää stressiä ja auttaa työskentelemään tehokkaasti, kun taas epäselvä tai epä johdonmukainen viestintä voi johtaa turhautumiseen ja epävarmuuteen omasta roolista ja vastuista.

Johtamisviestinnältä haastateltava odottaa ennen kaikkea selkeyttä, oikea-aikaisuutta ja tukea omalle työlleen. Kasvotusten tapahtuva kommunikaatio, kuten pedagogiset palaverit ja projektiseinät, tarjoavat mahdollisuuden syvempään ymmärrykseen ja vuorovaikutukseen johdon kanssa, mikä edistää työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Konfliktien hallinta ja vaikeiden tilanteiden käsittely ovat myös keskeisessä roolissa. Ammatillisesti hoidetut konfliktit ja selkeä palauteprosessi ovat tärkeitä työyhteisön ilmapiirin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Haastateltavaa nosti esille, että hyvin toimiva viestintä mahdollistaa sujuvan työskentelyn ja auttaa tuntemaan oman työn merkitykselliseksi ja arvostetuksi osaksi organisaatiota.

NYA

Haastateltavana oli nainen, joka työskentelee finanssialan asiantuntijana yksityisellä sektorilla. Työkokemusta hänellä on reilusti yli 20 vuoden ajalta. Hänen mukaansa johtamisviestintä on ensisijaisesti

tiedonvälitystä, joka kattaa oikea-aikaisen informoinnin muuttuvista tilanteista sekä viestinnän työtehtävien organisoinnista. Hyvän johtamisviestinnän tunnusmerkkeinä haastateltava pitää sitä, että kaikki organisaatiossa saavat tiedon samanaikaisesti ja että muuttuvista tilanteista informoidaan kaikille samansisältöisesti ja ajoissa. Vastaavasti huonon johtamisviestinnän merkkejä ovat tilanteet, joissa muuttuvista asioista ei kerrota riittävästi etukäteen eikä käytäntöjä selitetä tarpeeksi tai selkeästi.

Viestinnän käytännöt ja kanavat ovat keskeisessä roolissa. Organisaation tavoitteista ja suunnitelmista viestitään kvartaaleittain toimintasuunnitelmien ja tavoitteiden muodossa sekä kuukausittain pidetään palaveri tiimin kesken. Työtehtävien odotukset käydään läpi kahdesti vuodessa henkilökohtaisten tavoitteiden osalta. Viestintäkanavina johto käyttää pääasiassa Teamsia tai vastaavia sovelluksia ja sähköpostia, joista sähköposti koetaan haastateltavan mukaan paremmaksi vaihtoehdoksi sen selkeyden vuoksi.

Haastateltava kuvaa, että johdon viestinnällä on suuri vaikutus hänen motivaatioonsa ja sitoutumiseensa. Organisaation viivästyneet tiedotteet ja yksipuoliset ilmoitukset ilman mahdollisuutta keskusteluun synnyttävät haastateltavassa tunteen arvostuksen puutteesta. Teknologian kautta saatava informaatio saattaa hukuttaa yksilön massaan, erityisesti kun tiedot eivät ole relevantteja vastaanottajalle. Haastateltava kokee, että hänen motivaationsa laskee, mikäli hänen työnsä erityispiirteitä ei oteta huomioon johdon viestinnässä. Työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista haastateltava näkökulmaa tullaan hän odottaa, että henkilökohtaisista tavoitteista palkitaan ja että työntekijöiden näkemyksiä kuunnellaan ja otetaan huomioon päätöksenteossa. Valitettavasti haastateltava kokee, että vaikka häntä kuunnellaan näennäisesti, muutoksia ei tapahdu tai hänen huolenaiheisiinsa ei reagoida asianmukaisesti. Johtamisviestinnän roolista työhyvinvoinnin edistämisessä haastateltava odottaa oikea-aikaisuutta, asiakeskeisyyttä, johdonmukaisuutta sekä sitä, että johto muuttaisi sanat teoiksi. Hän korostaa henkilökohtaisen ja kontekstisidonnaisen arvostuksen merkitystä tärkeyttä työssä jaksamiselle ja henkilökohtaiselle motivaatiolle.

MAA

Haastateltavana oli mies, joka työskentelee rakennusmiehenä yksityisellä sektorilla. Työkokemusta hänellä on alle 20 vuoden ajalta. Johtamisviestinnän käsite oli haastateltavalle entuudestaan epäselvä, mikä heijastaa kommunikaation selkeyden puutetta organisaatiossa. Hyvän johtamisviestinnän elementit, kuten positiivisuus, reiluus ja selkeys, nähdään tärkeinä. Toisaalta epäselvä ja epäjohdonmukainen viestintä, valehtelu ja luottamuksen puute koetaan huonon johtamisviestinnän merkkeinä, mikä heijastaa työntekijän kokemaa pettymystä ja turhautumista.

Viestintäkäytännöissä päivittäiset sähköpostit ja suulliset tiedotteet ovat keskeisiä, mutta haastateltava kokee, että organisaation tavoitteet ja odotukset eivät tule selvästi ilmi. Esihenkilön ja johdon viestintä ei ole systemaattista eikä selkeästi suunnattua, mikä vähentää työntekijän mahdollisuutta ymmärtää, mitä häneltä odotetaan. Johtamisviestinnän vaikutukset haastateltavan motivaatioon ja sitoutumiseen ovat merkittäviä: viestinnän epäonnistuessa työmotivaatio kärsii, ja työntekijä tuntee, että hänen tarpeitaan ja huolenaiheitaan ei kuunnella tai niitä ei oteta vakavasti. Tällainen epävarmuus ja arvostuksen puute johtavat motivaation laskuun ja työtehtäviin sitoutumisen heikkenemiseen.

Vuorovaikutustaidot ja konfliktien hallinta ovat myös keskeisiä tekijöitä, jotka omasta työyhteisöstä haastateltavan mukaan puuttuvat. Rakennusmies kaipaisi esihenkilöltä avointa ja kehittävää palautetta sekä mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon. Valitettavasti esihenkilö ei rohkaise avointa keskustelua eikä käsittele konflikteja ammatillisesti, mikä jättää haastateltavalle tunteen, että hänen äänensä ei kuulu organisaatiossa.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta rakennusmiehen päivittäinen motivaatio on voimakkaasti sidoksissa johtamisviestinnän laatuun. Huono viestintä heikentää merkittävästi työmotivaatiota ja johtaa välinpitämättömyyteen omasta työstä. Rakennusmies odottaa johtamisviestinnältä reilua kohtelua ja arvostusta työpanokselleen, mikä tukisi parhaiten hänen motivaatiotaan työssä.

MYA

Haastateltavana oli mies, joka työskentelee puutuotantotyöntekijänä yksityisellä sektorilla. Hänelle johtamisviestinnän käsite oli hieman epäselvä, mutta hän ymmärsi kuitenkin sen, että käsite viittaa kommunikaatioon esihenkilön ja alaisen välillä. Työkokemusta hänellä on yli 20 vuoden ajalta. Haastateltava korostaa hyvän johtamisviestinnän keskeisiä piirteitä: ajantasaisuutta, avoimuutta ja oikea-aikaisuutta. Hänelle on tärkeää saada kaikki tarvittava tieto ajoissa, sekä positiiviset että negatiiviset asiat, jotta hän voi ymmärtää tilanteen kokonaisvaltaisesti ja toimia sen mukaisesti. Erityisesti avoin viestintä ilman oletuksia koetaan tärkeäksi, sillä se vähentää väärinkäsityksiä ja epäselvyyksiä.

Haastateltava kuvaa nykyistä viestintätapaa, joka painottuu sähköpostiviestintään kasvokkain tapahtuvan viestinnän sijaan. Tämä asettaa haasteita viestin ymmärtämiselle ja pääpointin välittymiselle, etenkin kun viestejä ei aina ehdi lukea päivittäin ja kiireessä tieto voi jäädä puutteelliseksi. Tämä heikentää tiedonkulun tehokkuutta ja yhteisymmärrystä työyhteisössä. Haastateltava näkee johtamisviestinnän vaikuttavan merkittävästi hänen motivaatioonsa ja sitoutumiseensa työssä. Oikea-aikaisella tiedonkullalla hän pystyy välttämään virheiden ja ongelmien kauaskantoisia seurauksia, mikä vähentää turhaa

stressiä ja energian kulutusta. Kuitenkin epäselvä viestintä saa aikaan päinvastaisen reaktion, mikä haittaa työn sujuvuutta ja tehokkuutta.

Haastateltava odottaa johtajaltaan avointa ja vastavuoroista palautteen antamista ja vastaanottamista. Hänelle on tärkeää, että johto kannustaa avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen työyhteisössä, erityisesti turvallisuuteen liittyvissä asioissa. Konflikteihin ja vaikeisiin viestintätilanteisiin odotetaan selkeää ja asianmukaista reagoitua, joka tukee työilmapiirin rakentumista ja työhyvinvointia. Johtamisviestinnältä haastateltava odottaa avoimuutta, selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Hän kaipaa lähestytävyyttä ja sitä, että johto on aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja heidän tarpeistaan. Konkreettiset toimet, kuten positiivinen palaute, työssä onnistumisesta palkitseminen ja hyvät työsuhte-edut, tukevat hänen motivaatiotaan ja sitoutumistaan työssä.

6.2 Psykologisten rakenteiden kuvaaminen

Kun haastattelumateriaaleista ja muistiinpanoista on muodostettu psykologiset merkitystekijät ja muotoiltu ne tieteelliselle kielelle, on aika kuvata löydettyjä psykologisia rakenteita sekä syy-seuraussuhteita. Fenomenologisessa tutkimuksessa ihmisen subjektiivinen kokemus on kaiken keskiössä, niinpä psykologiset rakenteet on kuvattu myös jokaisen haastateltavan kohdalla erikseen.

NAA: Julkisen sektorin ravitsemusterapeutti

Psykologinen rakenne: Haastateltavan kokemus johtamisviestinnästä keskittyy selkeyden, inhimillisyyden ja oikea-aikaisuuden merkitykseen. Hän arvostaa viestien yksinkertaisuutta ja suoraa kommunikaatiota, mikä vähentää väärinkäsityksiä ja tukee työn sujuvuutta. Inhimillisyys korostuu viestien vastaanottajan näkökulman huomioimisena ja empatiana. Huono viestintä, kuten pitkät ja epäselvät viestit, heikentää motivaatiota ja sitoutumista, mikä ilmenee tunteena, että omaa työpanosta ei arvosteta. Selkeä ja säännöllinen palaute parantaa motivaatiota ja sitoutumista. Hänen kokemuksensa korostaa, että johdon tulisi olla aktiivisemmin läsnä ja kuunnella työntekijöitä.

Yhteydet ja suhteet:

- Selkeys ja yksinkertaisuus vähentävät väärinkäsityksiä.
- Inhimillinen ja empaattinen viestintä lisää motivaatiota ja sitoutumista.

- Puutteellinen viestintä johtaa arvostuksen puutteeseen ja sitoutumisen heikkenemiseen.
- Säännöllinen ja henkilökohtainen palaute on keskeistä motivaation ylläpitämisessä.

NAB: Yksityisen sektorin suomen kielen opettaja

Psykologinen rakenne: Haastateltavan kokemus johtamisviestinnästä korostaa tasavertaisuutta, oikea-aikaisuutta, selkeyttä ja myötätuntoa. Hänen mukaansa henkilökohtainen vuorovaikutus rakentaa luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Epäselvä ja epäsuora viestintä aiheuttaa turhautumista ja vähentää motivaatiota. Etätyöskentely asettaa haasteita, mutta hyvin suunniteltu viestintä ja säännöllinen palaute tukevat sitoutumista. Johto pyrkii tukemaan työntekijöitä työhyvinvointitapahtumilla ja joustavilla työajoilla, mutta konkreettinen palaute ja arvostus ovat tärkeimpiä elementtejä motivaation ylläpitämisessä.

Yhteydet ja suhteet:

- Tasavertainen ja oikea-aikainen viestintä lisää luottamusta.
- Henkilökohtainen vuorovaikutus on tärkeää yhteisöllisyyden ja motivaation kannalta.
- Epäsuora ja epäselvä viestintä johtaa turhautumiseen ja motivaation laskuun.
- Konkreettinen palaute ja arvostus tukevat sitoutumista ja työhyvinvointia.

NAC: Julkisen sektorin varhaiskasvatuksen opettaja

Psykologinen rakenne: Haastateltavan kokemus korostaa viestinnän oikea-aikaisuutta ja selkeyttä päivittäisessä työssä. Selkeä ja ajantasainen viestintä auttaa välttämään väärinkäsityksiä ja suunnittelemaan työtä tehokkaasti. Epäselvä viestintä johtaa turhautumiseen ja stressiin. Johtamisviestinnän vaikutus motivaatioon on merkittävä, ja hyvin hoidettu viestintä lisää työn sujuvuutta ja työntekijän hyvinvointia. Kasvokkain tapahtuva viestintä, kuten palaverit, tukee syvempää ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä.

Yhteydet ja suhteet:

- Oikea-aikainen ja selkeä viestintä vähentää väärinkäsityksiä ja tukee työn suunnittelua.
- Epäselvä viestintä lisää turhautumista ja stressiä.
- Hyvä viestintä parantaa motivaatiota ja työn sujuvuutta.

- Kasvokkain tapahtuva viestintä tukee yhteisöllisyyttä ja syvempää ymmärrystä.

NYA: Yksityisen sektorin finanssialan asiantuntija

Psykologinen rakenne: Haastateltavan kokemus korostaa tiedonvälityksen oikea-aikaisuutta ja selkeyttä. Samanaikainen ja selkeä tiedottaminen kaikille työntekijöille vähentää epävarmuutta ja tukee työn sujuvuutta. Viivästynyt tai yksipuolinen viestintä heikentää motivaatiota ja luo tunteen arvostuksen puutteesta. Teknologian kautta tapahtuva viestintä voi hukuttaa yksilön massaansa, mutta henkilökohtainen huomio ja palkitseminen parantavat motivaatiota ja sitoutumista.

Yhteydet ja suhteet:

- Oikea-aikainen ja selkeä tiedottaminen vähentää epävarmuutta.
- Viivästynyt ja yksipuolinen viestintä heikentää motivaatiota ja luo arvostuksen puutetta.
- Teknologian kautta tapahtuva viestintä voi olla epäpersoonallista.
- Henkilökohtainen huomio ja palkitseminen parantavat motivaatiota ja sitoutumista.

MAA: Yksityisen sektorin rakennusmies

Psykologinen rakenne: Haastateltavan kokemus johtamisviestinnästä korostaa selkeyden ja reilun merkitystä. Epäselvä ja epäjohtonmukainen viestintä aiheuttaa turhautumista ja heikentää motivaatiota. Selkeä ja systemaattinen viestintä parantaa työn ymmärrettävyyttä ja sitoutumista. Johto ei rohkaise avointa keskustelua, mikä heikentää työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa ja tuoda esille huoliaan. Avoin ja kehittävä palaute tukisi motivaatiota ja sitoutumista.

Yhteydet ja suhteet:

- Selkeä ja reilu viestintä parantaa työn ymmärrettävyyttä ja sitoutumista.
- Epäselvä ja epäjohtonmukainen viestintä aiheuttaa turhautumista ja heikentää motivaatiota
- Avoin ja kehittävä palaute tukee motivaatiota.
- Johto ei rohkaise avointa keskustelua, mikä heikentää työntekijän vaikutusmahdollisuuksia.

MYA: Yksityisen sektorin puutuotantotyöntekijä

Psykologinen rakenne: Haastateltavan kokemus korostaa viestinnän ajantasaisuutta, avoimuutta ja oikea-aikaisuutta. Selkeä ja ajoissa saatu viestintä vähentää väärinkäsityksiä ja parantaa työtehokkuutta. Epäselvä ja viivästynyt viestintä johtaa stressiin ja motivaation laskuun. Avoin ja vastavuoroinen palaute sekä keskustelu tukevat työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Johto, joka on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja heidän tarpeistaan, parantaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista.

Yhteydet ja suhteet:

- Ajantasainen ja oikea-aikainen viestintä vähentää väärinkäsityksiä ja parantaa työtehokkuutta.
- Epäselvä ja viivästynyt viestintä johtaa stressiin ja motivaation laskuun.
- Avoin ja vastavuoroinen palaute tukee työilmapiiriä.
- Johto, joka on kiinnostunut työntekijöistään, parantaa motivaatiota ja sitoutumista.

Tutkittavien kokemukset johtamisviestinnästä korostavat selkeyden, oikea-aikaisuuden, inhimillisyyden ja avoimuuden merkitystä. Hyvin hoidettu viestintä lisää motivaatiota ja sitoutumista, kun taas epäselvä ja viivästynyt viestintä johtaa turhautumiseen, stressiin ja arvostuksen puutteeseen. Henkilökohtainen vuorovaikutus ja säännöllinen palaute ovat keskeisiä elementtejä, jotka tukevat työntekijöiden työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Johto, joka on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja heidän tarpeistaan, parantaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Näiden kokemusten perusteella voidaan kehittää uusia teorioita ja käytännön sovelluksia, jotka parantavat johtamisviestintää ja sen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen.

6.3 Yhteenveto saaduista empiirisen tutkimuksen tuloksista

Tämä fenomenologinen tutkimus pyrki syventymään työntekijöiden kokemuksiin johtamisviestinnästä erilaisilla toimialoilla ja erikokoisissa organisaatioissa. Tutkimus kohdistui sekä julkisen että yksityisen sektorin työntekijöihin, ja tavoitteena oli ymmärtää, miten johtajan viestintätapa vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Fenomenologisen lähestymistavan mukaisesti aineiston kerääminen keskittyi subjektiivisten kokemusten syvälliseen ymmärtämiseen, arvostaen kunkin yksilön näkemyksiä ja tunteita.

Keskeinen havainto oli, että viestinnän selkeys ja oikea-aikaisuus ovat merkittäviä tekijöitä työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen kannalta. Epäselvä tai viivästynyt viestintä aiheutti turhautumista ja stressiä, mikä heikensi työn sujuvuutta ja motivaatiota. Selkeä ja ajantasainen viestintä puolestaan vähensi epävarmuutta ja tuki työtehokkuutta, kuten julkisen sektorin varhaiskasvatuksen opettaja ja yksityisen sektorin finanssialan asiantuntija korostivat.

Inhimillinen ja empaattinen viestintä paransi työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Ihmisläheinen lähestymistapa, jossa johtajat huomioivat työntekijöiden näkökulmat ja osoittavat empatiaa, lisäsi työntekijöiden tuntemusta arvostuksesta ja yhteisöllisyydestä. Tämä ilmenee erityisesti julkisen sektorin ravitsemusterapeutin ja yksityisen sektorin suomen kielen opettajan kokemuksista. Avoin ja vuorovaikutteinen viestintä tuki positiivista työilmapiiriä ja paransi työhyvinvointia jokaisen haastateltavan henkilön kohdalla. Vastavuoroinen keskustelu ja säännöllinen palaute loivat luottamusta ja mahdollistivat työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, kuten esimerkiksi yksityisen sektorin puutuotantotyöntekijän ja rakennusmiehen kokemukset osoittivat.

Säännöllinen ja arvostava palaute oli keskeinen tekijä työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen ylläpitämisessä. Konkreettinen ja henkilökohtainen palaute auttoi työntekijöitä tunnistamaan vahvuutensa ja kehityskohteensa, mikä paransi heidän itseluottamustaan ja työmotivaatiotaan. Tämä kävi ilmi julkisen sektorin varhaiskasvatuksen opettajan ja yksityisen sektorin suomen kielen opettajan kertomuksista. Johtamisen läsnäolo ja tuki olivat ratkaisevia työntekijöiden hyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta. Aktiivinen läsnäolo, kuunteleminen ja työntekijöiden tarpeiden huomioiminen paransivat työntekijöiden kokemusta tuesta ja arvostuksesta, kuten julkisen sektorin ravitsemusterapeutin ja yksityisen sektorin puutuotantotyöntekijän näkemykset ilmensivät.

6.4 Konkreettisia vinkkejä organisaatioiden johtamisviestinnän tehostamiseksi

Tietoperustan pohjalta ja tehdyn tutkimuksen empiiristen tulosten perusteella organisaatioiden johtamisviestinnän tehostamiseksi on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota useisiin avainasioihin. Ensinnäkin viestinnän tulisi olla selkeää ja ymmärrettävää, jotta työntekijät voivat helposti omaksua ja reagoida siihen. Selkeä viestintä vähentää väärinymmärryksiä ja luo pohjan luottamukselle. Johtajien vuo-

rovaikutustaitojen kehittäminen on ratkaisevan tärkeää. Aktiivinen kuuntelu ja työntekijöiden huomiointi viestinnässä edistävät yhteisöllisyyttä ja parantavat työilmapiiriä. Tällainen lähestymistapa vahvistaa työntekijöiden tunnetta siitä, että heidän äänensä kuullaan ja heitä arvostetaan organisaatiossa.

Palautteen antaminen on keskeinen osa johtamisviestintää. Positiivinen vahvistaminen ja rakentava palaute auttavat työntekijöitä kehittymään ja pysymään motivoituneina. Tärkeää on, että palaute on sekä ajankohtaista että yksilöllisesti kohdennettua, jotta se todella tukee työntekijöiden kehitystä. Johtajien läsnäolo ja saatavuus ovat olennainen osa tehokasta johtamisviestintää. Läsnäolo ei tarkoita pelkästään fyysistä läsnäoloa, vaan myös henkistä sitoutumista ja kiinnostusta työntekijöiden hyvinvointiin. Tämä luo organisaatioon turvallisuuden tunnetta ja tukee avointa vuorovaikutusta.

Organisaatioiden tulisi kehittää kokonaisvaltainen viestintästrategia, joka tukee organisaation arvoja ja tavoitteita. Strategian tulisi varmistaa, että viestintä on johdonmukaista eri kanavissa ja tilanteissa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Johtajien kouluttaminen viestinnässä ja vuorovaikutustaidoissa on investointi organisaation pitkän aikavälin menestykseen. Koulutus voi kattaa monipuolisesti erilaisia taitoja, kuten empatiaa, konfliktien hallintaa ja monikulttuurista viestintää, jotka kaikki ovat keskeisiä tehokkaassa johtamisviestinnässä.

Avoimen organisaatiokulttuurin edistäminen, jossa työntekijöitä kannustetaan ilmaisemaan mielipiteensä ja huolensa ilman pelkoa seurauksista, luo pohjan positiiviselle ja rakentavalle vuorovaikutukselle. Tämä edistää avoimuutta ja yhteisön tunnetta organisaatiossa. Nämä käytännön näkökulmat voivat auttaa organisaatioita parantamaan johtamisviestintäänsä ja siten edistämään työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja kokonaisvaltaista hyvinvointia organisaatiossa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää, kuinka johtajan viestintätapa vaikuttaa organisaation työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Yhtenä keskeisenä tavoitteena oli myös testata ja arvioida fenomenologisen lähestymistavan soveltuvuutta liiketalouden alan opinnäytetyöhön, joka osoittautui juuri oikeaksi valinnaksi. Fenomenologinen tutkimusmuoto mahdollisti syvällisten ja moninaisten tulosten keräämisen johtamisviestinnän vaikutuksista organisaation työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen subjektiivisessa kokemuksessa. Perinteisimmillä tutkimusmetodeilla ei yhtä laajoihin havaintoihin mitä ilmeisimmin olisi päästy. Valittu tutkimusmuoto mahdollisti myös uudenlaisten näkökulmien esiintuomisen liiketalouden alalla.

Ennen empiirisen tutkimuksen toteuttamista tutustuttiin kattavasti johtamiseen, viestintään ja organisaatioihin keskittyvään kirjallisuuteen. Kirjallisuudesta nousi esille monta kysymysmerkkiä ja ihmetuksen aihetta, jotka konkretisoituivat empiirisen tutkimuksen aikana. Elämme vuotta 2024, mutta meidät ohjataan edelleen johtamaan yrityksiä kuin eläisimme aikaa ennen tietokoneita. Se on havaittavissa esimerkiksi siitä, että viestinnän roolia ei tiedosteta sen vaatimassa laajuudessa, kuten moni aiheesta kirjoittanut on todennut (Rouhiainen 2005, 42). Ihmiseltä vaaditaan organisaatioiden sisällä yksilönä koko ajan yhä enemmän asioita, sekä taitoja ja organisaatioiden tulisikin kyetä antamaan työntekijöille vähintään saman verran takaisin. Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden ja saatujen tulosten pohjalta voimme nähdä, että johtamisviestinnän laatu ja käytännöt ovat merkittäviä tekijöitä työntekijöiden kokemuksissa ja työhyvinvoinnissa. Hyvä viestintä tukee motivaatiota, sitoutumista ja työhyvinvointia, kun taas puutteet viestinnässä voivat johtaa turhautumiseen ja motivaation laskuun.

Viestinnän tärkeys, työhyvinvointi ja työntekijöiden kokonaisvaltainen vahva läsnäolo tiedostetaan ja asia sanotaan ääneen, mutta asioille ei kuitenkaan konkreettisesti tehdä mitään. Moni haastateltava esimerkiksi totesi, että johto näennäisesti kuuntelee työntekijöiden huolia, mutta asioihin ei tule kuitenkaan muutosta, eikä niihin myöskään palata. Haastateltava NYA korosti, että tällainen toiminta saa aikaan ajatuksen, ettei johto kunnioita tai arvosta työntekijöitään. Pelkkä kuunteleminen, ymmärtäminen ja tiedostaminen ei kuitenkaan vielä riitä, vaan muutos saadaan aikaan ainoastaan, jos sanat viedään konkreettisten tekojen tasolle. Tällaisessa tilanteessa työntekijöiden näkökulmasta olisi olennaista, että asioihin palattaisiin ja otettaisiin kantaa kuitenkin edes jollan tasolla, olisi lopputulema mikä tahansa.

Tosiasia on kuitenkin, että maailma on kehittynyt, kehittyy ja tulee kehittymään. Se vaatii myös johtajuudelta ja viestinnältä jatkuvaa kehittymistä ja muovautumista uusiin vaatimuksiin. On olemassa sanonta, että tuttu helvetti on turvallisempaa kuin tuntematon taivas. Vertaus on toki kärjistetty, mutta organisaatiokulttuurinkin kontekstissa on ymmärrettävää, että uusi ja tuntematon pelottaa. Tuntuu paljon varmemmalta ja vakaammalta pysyä tutussa ja turvallisessa.

Kun tätä opinnäytetyötä lähdettiin työstämään, oli selvää, että tästä matkasta oli tehtävä oman näköinen, ja se onnistuikin erinomaisesti. Opinnäytetyössä yhdistyi monta mielenkiintoista ja ajankohtaista aihetta. Mikä parasta tutkimusmuodoksi valikoitui fenomenologinen tutkimus, joka mahdollisti ihmisen subjektiivisen kokemuksen tutkimisen kokonaisvaltaisesti. Tutkimusmuoto on harvinaisempi liikelatouden alalla, minkä ansiosta opinnäytetyön lopputuloksena saatiin kattava analyysi, täynnä uudenlaisia näkökulmia. Psykologisten asioiden, kuten kokemuksen, tarpeiden, tuntemusten ja ajatusten tiedostaminen, tukeminen sekä kokonaisvaltainen ymmärtäminen voivat saada ihmeitä aikaan niin työntekijöissä kuin itse organisaatiossa, jonka kantavana voimana työntekijät toimivat. Tätä ajatusta tukee myös suoritettu empiirinen tutkimus, jonka keskeinen havainto oli, että viestinnän selkeys ja oikea-aikaisuus ovat merkittäviä tekijöitä työntekijöiden sisäisen motivaation ja sitoutumisen kannalta. Epäselvä tai viivästynyt viestintä aiheutti turhautumista ja stressiä, mikä heikensi työn sujuvuutta ja motivaatiota. Selkeä ja ajantasainen viestintä puolestaan vähensi epävarmuutta ja tuki merkittävästi haastateltavien työtehokkuutta.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa olo oli epävarma, koska aihe ja tutkimusmuoto olivat uudenlaisia. Samankaltaisia kokonaisuuksia ei ollut tehty, mutta opinnäytetyön ohjaaja rohkaisi kuitenkin erilaisen aiheen ja tutkimusmuodon valinnassa ja sanoi, että jos kaikki tekisivät asiat aina samalla tavalla, maailma ei muuttuisi. Sama ajatus pätee organisaatioiden johtamiseen: Jos aina toimitaan ja tehdään asiat samalla totutulla tavalla, ei voida odottaa muutosta, uusia tuloksia, saaticka läpimurtoa.

Tämä opinnäytetyö ei muuta maailmaa, mutta ainakin ne pysäyttävät lukijan miettimään hetkeksi nykytilannetta ja kehityksen suuntaa. On tärkeää muistaa, että inhimillisyys ei tapa menestystä. Päinvastoin tehdystä tutkimuksesta selvisi, että inhimillinen ja empaattinen viestintä paransi haastateltujen työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Ihmisläheinen lähestymistapa, jossa johtajat huomioivat työntekijöiden näkökulmat ja osoittavat empatiaa, lisäsi työntekijöiden tuntemusta arvostuksesta ja yhteisöllisyydestä. Tämä ilmenee erityisesti julkisen sektorin ravitsemusterapeutin ja yksityisen sektorin suomen kielen opettajan kokemuksista. Avoin ja vuorovaikutteinen viestintä tuki positiivista työilmapiiriä ja paransi työhyvinvointia jokaisen haastateltavan henkilön kohdalla. Vastavuoroinen keskustelu

ja säännöllinen palaute loivat luottamusta ja mahdollistivat työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, kuten esimerkiksi yksityisen sektorin puutuotantotyöntekijän ja rakennusmiehen kokemukset osoittivat. Kun työntekijät voivat hyvin, suoriutuvat he myös paremmin työtehtävistään, mikä on koko organisaation etu.

Jos pysähtyisimme oikeasti kuuntelemaan ja ennen kaikkea kuulemaan toinen toistamme, voisimme nousta niin yksilöinä kuin ryhmänä paremmaksi versioksi itsestämme. Sama pätee organisaatioihin sekä johdon ja työntekijöiden väliseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Jos meillä olisi oikeat työkalut, riittävä osaaminen ja oikea tahtotila kohdata läsnä olevasti toisemme, vain taivas olisi rajana.

Empiirisessä osuudessa pyrittiin syventymään työntekijöiden kokemuksiin johtamisviestinnästä erilaisilla toimialoilla ja erikokoisissa organisaatioissa. Tutkimus kohdistui sekä julkisen että yksityisen sektorin työntekijöihin, ja tavoitteena oli ymmärtää, miten johtajan viestintätapa vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Alussa asetettuun tutkimuskysymykseen saatiin tyhjentävä vastaus fenomenologisen tutkimuksen aikana. Fenomenologiselle tutkimusmuodolle on kuitenkin ominaista, että varsinaisia oikeita vastauksia tai johtopäätöksiä ei yritä saada, eikä siihen myöskään pyritä. Sama ajatus pätee myös viestintään ja johtamiseen: Yhtä oikeaa tyyliä tai tapaa toimia ei ole olemassa. Yksi asia on kuitenkin selvää — nykyinen tapa johtaa tai viestiä ei varsinaisesti ruoki ihmisen sisäistä motivaatiota. Ja kuten tietoperustan aikana monta kertaa todettiin ja esimerkiksi Herzbergin (2003) kaksifaktoriteoria todentaa, ilman sisäistä motivaatiota, ihminen ei sitoudu organisaatioon täydellä panoksella. Tehdyn tutkimuksen aikana selvisi, että johtamisviestinnällä on suuri vaikutus työntekijän motivaatioon ja sitoutumiselle. Ennen kaikkea puutteellinen johtamisviestintä vaikutti negatiivisesti ja tutkimusta varten haastateltavat työntekijät kertoivat motivaation laskevan huomattavasti, koska viestintän puutteellisuus viesti heille automaattisesti myös arvotuksen puutteesta. Kun työntekijä kokee arvotuksen puutetta suhteessa organisaatioon ja sen johtoon, omalle työlle tai työpanokselle ei koeta merkitystä, miksi siis antaa itsestään sitä parasta.

Ilman fenomenologisen tutkimustavan valintaa ei olisi päästy sukeltamaan yhtä syväälle opinnäytetyön aiheeseen. Tutkimuksen tulokset tarjosivat syvällistä ymmärrystä johtamisviestinnän vaikutuksista työntekijöiden kokemuksiin, ja ne voivat parhaimmillaan toimia perustana uusien viestintästrategioiden kehittämiseksi. Tutkimuksesta selvisi se, että vaikka moni haastateltava arvosti teknologian ja etäjohtamisen tuomaa vapautta, kokivat he kuitenkin jäävänsä paitsi henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta, joka ilmeni ikään kuin ”massan hukkumisena”, kuten yksityisen sektorin finanssialan asiantuntija (NYA) asiaa kuvasi. Tämä ei luonnollisesti motivoi ketään, koska kuka haluaisi päivittäin tuntea

olonsa helposti korvattavaksi? Teknologia on erinomainen ja välttämätön asia, sen hyödyntäminen mahdollistaa nopean kehittymisen ja antaa mahdollisuuden uudellaisille tuloksille. Organisaatioiden olisi kuitenkin erityisen tärkeää pohtia muutoksen keskellä, miten tähän muuttuvaan organisaatio kulttuuriin voitaisiin puuttua ja tuoda konkreettinen läsnäolo, kunnioitus sekä vilpitön arvostus jälleen osaksi nopeasti kehittyvää työelämää.

Hyvä ja inhimillinen johtamisviestintä ei tarkoita kädestä pitämistä vaan niinkin yksinkertaisia asioita, kun selkeään, oikea-aikaiseen ja inhimilliseen viestintään keskittyvää lähestymistapaa. Haastateltujen työntekijöiden kokemukset korostivat, että hyvin hoidettu viestintä lisää motivaatiota ja sitoutumista, kun taas epäselvä ja viivästynyt viestintä johtaa turhautumiseen, stressiin ja arvostuksen puutteeseen. Viestinnällisesti rikkaan organisaation rakentaminen lähtee johtajien kouluttautumisesta kohti empaattisempaa läsnä olemista, vuorovaikutustaitojen kehittämistä, sekä käytäntöjen opettelua ja juurruttamista osaksi päivittäistä toimintaa, jotka tukevat avointa ja tasavertaista vuorovaikutusta. Viestintä ei kuitenkaan ole yksisuuntaista vaan vastavuoroista toimintaa, on kuitenkin muistettava, että organisaatiokulttuurin muutos lähtee itse yrityksestä ja sen johtoportaan. Kun keskitymme yhdessä näihin asioihin voimme edistää työhyvinvointia sekä yksilön sisäistä motivaatiota ja sitä kautta myös sitoutumista, mikä hyödyttää sekä yksilöitä että itse organisaatiota.

On totta, että teknologian hyödyntäminen mahdollistaa parhaimmillaan hienoja asioita ja saa organisaation toiminnasta lyhyellä aikatahtimella kustannustehokkaampaa, mutta ihmistä ja ihmisen tuomaa läsnäoloa sekä kahdensuuntaista vuorovaikutusta ja viestintää se ei korvaa, eikä tule koskaan korvaamaan. Opinnäytetyö alkoi seuraavilla sanoilla ja aion sen myös lopettaa samoihin sanoihin, koska muutoksen keskellä emme saa unohtaa, mikä on oikeasti tärkeää ja ennen kaikkea järkevää kun mietimme asioita pidemmällä aikatahtimella - Tärkein voimavara ja kilpailuetu, joka määrittää organisaation menestyksen, ovat sen työntekijät.

LÄHTEET

- Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. 2018. *Työilmapiiri kuntoon*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:TY\(\(d6\)ILMAPIIRI\(\(20\)KUNTOON\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:TY((d6)ILMAPIIRI((20)KUNTOON((20))) . Viitattu 20.5.2024.
- Englander, M. & Morley, J. 2021. Phenomenological psychology and qualitative research. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 22(1), pp.25–53. Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/355781077_Phenomenological_psychology_and_qualitative_research . Viitattu 9.7.2024
- Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(1), pp. 7–20. Saatavissa: <https://journal.fi/akakk/article/download/90152/49325/> . Viitattu 20.5.2024.
- Herzberg, F. 2003. *One more time: How do you motivate employees?*. Harvard Business Review. Saatavissa: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> . Viitattu 25.6.2024.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://www.elliblibrary.com/reader/9789523458123> . Viitattu 9.6.2024.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. *Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä*. *Kasvatus* 37 (2), 162–173. Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/347949020_Fenomenografia_laadullisena_tutkimussuuntauksena_kasvatustieteissa . Viitattu 9.6.2024.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/GAEBJXCTEB> . Viitattu 13.5.2024.
- Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., . . . Sahimaa, J. 2023. *Inhimillinen tehokkuus: Jännitteet hyötykäyttöön*. [Helsinki]: Alma Talent Oy. Saatavilla: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/IAHBIXETEB#kohta:Inhimillinen\(\(20\)tehokkuus](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/IAHBIXETEB#kohta:Inhimillinen((20)tehokkuus) . Viitattu 18.6.2024.
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. 2021. *Viestinnän mittaaminen ja strateginen viestintä: Tavoitteellisuutta, ketteryyttä vai hapuilua pimeässä?* *Hallinnon Tutkimus*, 40(5), pp. 304–325. doi:10.37450/ht.103405. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/103405/66619> . Viitattu 20.5.2024
- Järvinen, P. 2016. *Onnistu esimiehenä*. 12. painos. Helsinki: Alma Talent. Saatavilla: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:ONNISTU\(\(20\)ESIMIEHEN\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b474](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:ONNISTU((20)ESIMIEHEN((c4)((20)/piste:b474) . Viitattu 18.6.2024.

- Jabe, M. 2017. *Erilaisten ihmisten johtaminen*. 1. painos. [Helsinki]: Kauppakamari. Saatavilla: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erilaisten\(\(20\)ihmisten\(\(20\)johtaminen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erilaisten((20)ihmisten((20)johtaminen) . Viitattu 18.6.2024.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. *Luottamus esimiestyössä*. 1. p. Helsinki: SanomaPro. Saatavilla: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/FABBCXCTDG#kohta:LUOTTA-MUS\(\(20\)ESIMIESTY\(\(d6\)SS\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b101](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/FABBCXCTDG#kohta:LUOTTA-MUS((20)ESIMIESTY((d6)SS((c4)((20)/piste:b101) . Viitattu 18.6.2024.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. *Onnistu palautteessa*. Helsinki: WSOYpro. Saatavilla: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/GABBBXXTBBAED#kohta:ON-NISTU\(\(20\)PALAUTTEESSA\(\(20\)/piste:b394](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/GABBBXXTBBAED#kohta:ON-NISTU((20)PALAUTTEESSA((20)/piste:b394) . Viitattu 18.6.2024.
- Lohtaja-Ahonen, S., Kaihovirta-Rapo, M. & Lohtaja, S. 2012. *Tehoa työelämän viestintään*. 2. uud. p. Helsinki: Talentum Media. Saatavilla: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXATJGHDB#/kohta:1/piste:b242> . Viitattu 18.6.2024.
- Marjamäki, P. L. & Vuorio, J. 2021. *Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/IABBXXBTABCEE> . Viitattu 20.5.2024.
- Palonen, M. & Kylmä, J. 2022. *Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa*. *Hoitotiede*, 34(4), pp. 281–294. Saatavissa: <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128992/78035> . Viitattu. 9.6.2024
- Pirinen, H. 2023. *Esihenkilö muutoksen johtajana*. 5., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. Saatavilla: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EAFBBXXTBBAEF#kohta:Esihenkil\(\(f6\)\(\(20\)muutoksen\(\(20\)johtajana/piste:t1FS](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EAFBBXXTBBAEF#kohta:Esihenkil((f6)((20)muutoksen((20)johtajana/piste:t1FS) . Viitattu 18.6.2024
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. [Helsinki]: Gaudeamus. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167> . Viitattu 9.6.2024.
- Ranne, J. 2006. *Anna palaa!: Käytännön palautetaitokirja*. [Helsinki]: [Ai-ai].
- Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. *Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/HACBDXETEB#kohta:Valmentava\(\(20\)tiimin\(\(20\)johtaminen/piste:t2Tf](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/HACBDXETEB#kohta:Valmentava((20)tiimin((20)johtaminen/piste:t2Tf) . Viitattu 20.5.2024.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro

Rouhiainen, M. 2005. *Johtamisviestintä – Viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen*. Prologi, 1(1), pp. 32-46. doi:10.33352/prlg.95939. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/51242/2005_Rouhiainen.pdf?sequence=1&isAllowed=y . Viitattu 13.5.2024.

Suomisanakirja. Johtajuus. Saatavissa: <https://www.suomisanakirja.fi/johtajuus> . Viitattu 20.5.2024.

Sydänmaanlakka, P. 2024. *Innostu, innosta, innovoi: Näkökulmia älykkääseen johtamiseen*. Helsinki: Alma Talent. Saatavilla: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/CAEBBXXTBBAEF#piste:t1Ie/kohta:INNOSTU,\(\(20\)INNOSTA,\(\(20\)INNOVOI](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/CAEBBXXTBBAEF#piste:t1Ie/kohta:INNOSTU,((20)INNOSTA,((20)INNOVOI) . Viitattu 18.6.2024

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118> . Viitattu 9.6.2024.

Työturvallisuuskeskus. 2023. *Hyvinvointi ja muuttuva työ*. Saatavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoohyvinvointi/muutos/> . Viitattu 9.6.2024.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077> . Viitattu 18.6.2024

Vuori, A. 2022. *Fenomenologinen metodi hoitotieteellisessä tutkimuksessa - kriittisten kohtien tunnistaminen tutkimusprosessissa*. Hoitotiede. Saatavilla: <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128995/78038> . Viitattu 8.7.2024

Vuori, J. 2021. *Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja* (Toim. Tietotarkisto). Saatavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimuseiikka/tutkimuseiikka-ihmistieteissa/](https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuseiikka-ihmistieteissa/) . Viitattu 9.6.2024

Yukl, G. A. 2013. *Leadership in organizations*. 8th ed. Harlow: Pearson Education.

LIITE 1

Teemahaastattelun runko ja haastattelukysymykset

Taustatiedot: työvuosia, sukupuoli ja ammatti.

Teemakysymys: Millaisia kokemuksia eri alojen työntekijöillä on johtamisviestinnästä, ja sen vaikutuksesta omaan sitoutumiseen ja motivaatioon?

Kysymyspatteristo:

Johtamisviestinnän perusteet

1. Miten selittäisit käsitteen johtamisviestintä?
2. Mitä asioita liittyy mielestäsi hyvään johtamisviestintään?
3. Entä mitkä ovat epäselvän tai huonon johtamisviestinnän merkkejä?

Viestintäkäytännöt ja -kanavat

4. Kuinka usein johto kertoo organisaation tavoitteista ja suunnitelmista?
5. Kuinka selvästi johto ilmaisee sen, mitä sinulta odotetaan työssäsi?
6. Millaisia viestintäkanavia johto käyttää työntekijöihin yhteydenpidossa?

Viestinnän vaikutukset sitoutumiseen ja motivaatioon

7. Miten johdon viestintä vaikuttaa omaan sitoutumiseesi ja motivaatioosi?
8. Minkälaisia toimenpiteitä johto tekee tukeakseen työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota?
9. Kuinka paljon työntekijöitä kuunnellaan ja otetaan mukaan päätöksentekoon?
10. Miten johto reagoi työntekijöiden tarpeisiin ja huolenaiheisiin?

Vuorovaikutustaidot ja työhyvinvoinnin edistäminen

11. Minkälainen on mielestäsi johtajan rooli palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa?
12. Miten johtaja kannustaa avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen työyhteisössä?
13. Miten johto käsittelee konflikteja ja vaikeita viestinnällisiä tilanteita?
14. Mitä odotan johtamisviestinnältä? Millainen johtamisviestintä tukisi parhaiten sinun sitoutumistasi ja motivaatiosi työssä?