



Esihenkilöviestintä organisaatiokulttuurin rakentajana

Janniina Anttila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Viestinnän ja markkinoinnin johtaminen

Master-opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä(t) Janniina Anttila
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esihenkilöviestintä organisaatiokulttuurin rakentajana
Sivu- ja liitesivumäärä 70 + 18
<p>Työyhteisön ilmapiiri ei synny sattumalta – se rakentuu arjen vuorovaikutuksessa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten esihenkilöviestintä rakentaa ja ylläpitää organisaatiokulttuuria suomalaisessa prosessiteollisuuden toimintaympäristössä. Tutkimuksen taustalla oli tarve kehittää viestintää työympäristössä, jossa vuorotyö ja hajautetut tiimit haastavat arjen vuorovai- kutusta.</p> <p>Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten esihenkilöviestintä vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen työyhteisöstä ja organisaatiokulttuurista, millaisia viestintäkäytäntöjä esihenkilöt hyödyntävät ja miten niitä voitaisiin kehittää. Teoreettinen viitekehys rakentui organisaatiokulttuurin, sisäisen viestinnän ja johtamisen tutkimuksesta. Ensimmäisessä osassa käsiteltiin organisaatiokulttuurin keskeisiä teorioita, arvoja ja kulttuurin johtamista. Toisessa osassa syvennyttiin organisaation sisäiseen viestintään, esihenkilöviestintään sekä positiivisen viestinnän merkitykseen johtamis- työssä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisesti yhdistämällä määrällistä ja laadullista aineistoa. Määrällinen osuus pohjautui kohdeorganisaatiossa marraskuussa 2024 toteutettuun sisäisen viestinnän kyselyyn. Laadullinen aineisto kerättiin helmikuussa 2025 toteutetuilla haastatteluilla sekä maaliskuussa järjestetyssä kehittämistyöpajassa. Yhteensä nämä aineistot tarjosivat syvällisen ja monipuolisen kuvan esihenkilöviestinnän nykytilasta ja kehittämistarpeista kohdeorganisaatiossa.</p> <p>Tulokset osoittivat, että esihenkilöviestintä on keskeinen tekijä organisaatiokulttuurin rakentumisessa. Viestinnän keinoin konkretisoituvat arvot, toimintaperiaatteet ja yhteinen suunta arjen työssä. Selkeä, johdonmukainen ja osallistava viestintä lisää luottamusta, vahvistaa yhteisöllisyyttä ja tukee kulttuuria, jossa työntekijät kokevat itsensä kuulluiksi ja nähdyiksi.</p> <p>Tutkimuksessa tunnistettiin viisi konkreettista kehittämisteemaa: tiedonkulun selkeys ja säännöllisyys, palautekulttuurin vahvistaminen, esihenkilöiden viestintäosaamisen kehittäminen, strategian ja tavoitteiden viestinnän parantaminen sekä viestintäkanavien tehokkaampi hyödyntäminen. Työn tuottamia havaintoja voidaan hyödyntää esihenkilöviestinnän kehittämisessä myös muissa vastaavissa toimintaympäristöissä.</p>
Asiasanat esihenkilöviestintä, organisaatiokulttuuri, sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Toimeksiantajayritys.....	2
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	4
1.4	Keskeiset käsitteet	5
2	Organisaatiokulttuuri	7
2.1	Organisaatiokulttuurin keskeiset teoriat	7
2.1.1	Organisaatiokulttuurin kolme tasoa	9
2.1.2	Organisaatiokulttuurin kolme näkökulmaa.....	11
2.2	Arvot osana organisaatiokulttuuria	12
2.3	Organisaatiokulttuurin johtaminen	14
3	Viestintä organisaatiossa.....	17
3.1	Sisäinen viestintä	20
3.2	Esihenkilöviestintä.....	21
3.2.1	Esihenkilön viestinnälliset tehtävät.....	24
3.2.2	Positiivisen esihenkilöviestinnän merkitys	26
3.3	Esihenkilöviestinnän rooli organisaatiokulttuurin rakentajana	27
3.4	Yhteenveto teoriasta	29
4	Tutkimusmenetelmät	33
4.1	Monimenetelmätutkimus	33
4.2	Kvantitatiivinen tutkimus.....	34
4.2.1	Kyselylomakkeen suunnittelu ja toteutus.....	35
4.2.2	Kvantitatiivisen aineiston keruu ja analyysi.....	35
4.3	Kvalitatiivinen tutkimus	36
4.3.1	Haastatteluiden suunnittelu ja toteutus.....	36
4.3.2	Kvalitatiivisen aineiston keruu ja analyysi.....	38
4.4	Aineiston hallinta monimenetelmätutkimuksessa.....	40
5	Sisäisen viestinnän tutkimuksen tulokset (kvantitatiivinen tutkimus)	41
5.1	Yleinen tyytyväisyys sisäiseen viestintään.....	41
5.2	Esihenkilöviestinnän eri osa-alueet ja niiden toteutuminen	43
5.3	Esihenkilön yhteydenpidon tiheyden kehitys	44
5.4	Henkilöstön toiveet esihenkilöviestinnän kehittämiseksi	45
6	Haastattelututkimuksen tulokset (kvalitatiivinen tutkimus).....	46
6.1	Esihenkilöviestinnän nykytila haastatteluiden perusteella	46
6.2	Organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin ilmentyminen haastatteluissa.....	50

7	Esihenkilöviestinnän kehittäminen tutkimustulosten pohjalta	53
7.1	Kehittämistyöpaja käytännön kehittämisen tukena	53
7.2	Tunnistetut kehityskohteet.....	54
7.3	Esihenkilöiden viestintäosaaminen kehitystyön kärkeen.....	57
8	Pohdinta	59
8.1	Keskeiset tutkimus- ja kehityshavainnot	59
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	62
8.3	Tutkimuseettiset näkökulmat	65
8.4	Kehittämissuositukset ja jatkotutkimusaiheet	66
8.5	Prosessin arviointi ja itsereflektio.....	68
	Lähteet.....	71
	Liitteet	76
	Liite 1. Kvantitatiivinen kyselylomake (esihenkilöviestintään liittyvät kysymykset).....	76
	Liite 2. Kvantitatiivisen kyselyn saateviestit.....	78
	Liite 3. Haastattelun saatekirje.....	79
	Liite 4. Tutkimustiedote.....	80
	Liite 5. Suostumuslomake	81
	Liite 6. Haastattelukysymykset esihenkilöille	82
	Liite 7. Haastattelukysymykset toimihenkilöille ja työntekijöille.....	83
	Liite 8. Työpajan materiaali.....	84

1 Johdanto

Organisaatiokulttuuri on yksi yrityksen menestyksen ja kilpailukyvyn keskeisimmistä tekijöistä. Se näkyy kaikessa toiminnassa – arvoista ja uskomuksista aina päivittäisiin käytäntöihin, päätöksentekoon ja työyhteisön vuorovaikutukseen saakka. Vahva ja johdonmukainen organisaatiokulttuuri voi sitouttaa työntekijöitä, vahvistaa yhteistä suuntaa, edistää innovaatioita ja tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista. Toisaalta epäselvä tai ristiriitainen kulttuuri saattaa lisätä työntekijöiden vaihtuvuutta, heikentää motivaatiota ja vaikeuttaa muutosten läpivientiä.

Viime vuosina organisaatiokulttuurin merkitys on noussut yhä vahvemmin esiin erityisesti muutosten, epävarmuuden ja työelämän murroksen keskellä. Kun työyhteisöt toimivat yhä hajautetummin ja muutostahti kiihtyy, tarvitaan entistä enemmän selkeyttä, yhteistä suuntaa ja merkityksellisyyttä.

Esihenkilöillä on tässä keskeinen rooli. He toimivat sillanrakentajina johdon strategisten linjausten ja operatiivisen arjen välillä, vaikuttaen siihen, miten organisaation arvot ja toimintaperiaatteet konkretisoituvat käytännössä. Viestintä on yksi esihenkilöiden merkittävimmistä keinoista rakentaa ja ylläpitää organisaatiokulttuuria – ei pelkästään tiedon välittämisen näkökulmasta, vaan myös yhteisöllisyyden rakentajana sekä merkityksellisyyden ja osallisuuden kokemuksen tukijana.

Työssä tutkitaan esihenkilöviestinnän roolia organisaatiokulttuurin rakentajana prosessiteollisuuden kontekstissa. Aihetta lähestytään sekä teoreettisesta että käytännön näkökulmasta. Tutkimus tuo esiin, miten esihenkilöviestintä vaikuttaa organisaation toimintatapoihin ja työyhteisön ilmapiiriin sekä miten viestintää voidaan kehittää entistä osallistavammaksi ja kulttuuria vahvistavaksi.

Tässä luvussa esitellään työn tausta ja perustellaan, miksi aihetta on tärkeää tutkia. Lisäksi esitellään toimeksiantajayritys, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä avataan keskeiset käsitteet ja termit, jotka muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä työ lähtee liikkeelle tarpeesta ymmärtää, miten esihenkilöviestintä vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja kuinka sitä voidaan kehittää organisaation strategisten päämäärien saavuttamiseksi.

Organisaatiokulttuuri on keskeinen tekijä yrityksen menestyksessä, työntekijäkokemuksessa ja työhyvinvoinnissa. Se muodostuu jaetuista arvoista, uskomuksista ja toimintatavoista, jotka ohjaavat niin organisaation sisäistä kuin ulkoistakin toimintaa. (Schein 2016, 23.) Vahva ja johdonmukainen organisaatiokulttuuri vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, edistää innovaatioita ja parantaa työntekijöiden suorituskykyä. Sen sijaan epäselvä tai ristiriitainen kulttuuri voi johtaa väärinymmärryksiin, lisätä henkilöstön vaihtuvuutta ja hankaloittaa strategian toteuttamista. (Deal & Kennedy 2000, 15.)

Metsä Fibre on yksi maailman johtavista puupohjaisten biotuotteiden valmistajista. Sen toiminta perustuu tehokkaaseen ja kestävään prosessiteollisuuden toimintamalliin. (Metsä Fibre 2025a.) Prosessiteollisuudessa työ on usein vuorotyöpainotteista, mikä luo erityisiä haasteita esihenkilöviestinnälle. Viestinnän on oltava selkeää, ajantasaista ja saavutettavaa kaikille työntekijöille, työvuorosta tai sijainnista riippumatta.

Lisäksi Metsä Fibrellä, kuten monissa muissakin teknologia- ja asiantuntijapainotteisissa organisaatioissa, esihenkilöt ovat usein teknisen taustan omaavia asiantuntijoita. Johtamis- ja viestintätaidot eivät välttämättä ole olleet keskiössä heidän koulutuksessaan tai aiemmissa työtehtävissään. Tämä voi johtaa siihen, että viestintä jää reaktiiviseksi eikä esihenkilöillä ole riittävästi valmiuksia hyödyntää vuorovaikutteisia viestintäkeinoja organisaatiokulttuurin vahvistamiseen.

Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että esihenkilöviestinnän laatu vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työilmapiiriin (Men 2017, 56). Esihenkilöiden tapa kommunikoida vaikuttaa myös organisaation muutoskykyyn ja jatkuvaan kehittämiseen (Holten & Brenner 2015, 305). Metsä Fibrellä muutosjohtaminen ja jatkuva parantaminen ovat keskeisiä toimintaperiaatteita, mikä entisestään korostaa esihenkilöviestinnän merkitystä strategian toteutuksessa.

Esihenkilöviestinnän kehittäminen on merkityksellistä paitsi yksittäisten organisaatioiden menestyksen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta, myös laajemmin työelämän kehittämisen ja muutosten hallinnan kannalta. Työelämän murros – jossa korostuvat globalisaatio, teknologinen kehitys, etätöön ja hajautettujen tiimien yleistyminen sekä työntekijöiden monimuotoisuus – edellyttää uudenlaisia viestinnällisiä valmiuksia esihenkilöiltä. Selkeä, osallistava ja vuorovaikutteinen viestintä on keskeinen tekijä organisaatioiden kyvyssä uudistua, lisätä työhyvinvointia ja edistää sosiaalista kestävyttä. Kun esihenkilöviestintää kehitetään systemaattisesti, sillä voidaan vahvistaa työelämän resilienssiä, ehkäistä syrjäytymistä, tukea tasa-arvoista osallistumista ja kasvattaa tuottavuutta koko yhteiskunnassa. Prosessiteollisuuden kontekstissa tehtävä tutkimus tarjoaa arvokasta ymmärrystä erityisesti sellaisille organisaatioille, joissa vuorotyöpainotteiset työympäristöt asettavat erityisiä vaatimuksia esihenkilöviestinnän laadulle ja saavutettavuudelle.

1.2 Toimeksiantajayritys

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Metsä Fibre Oy, joka on yksi maailman johtavista puupohjaisten biotuotteiden valmistajista. Yritys tuottaa korkealaatuista sellua, sahatavaraa, biokemikaaleja ja bioenergiaa, hyödyntäen pohjoisen puun ainutlaatuisia ominaisuuksia. Yritys tuntee erityisesti innovatiivisista ja vastuullisista ratkaisuistaan, jotka tukevat asiakkaiden liiketoimintaa sekä edistävät metsäteollisuuden kestävä kehitystä. (Metsä Fibre 2025a.)

Metsä Fibre on osa suomalaista metsäteollisuuskonsernia Metsä Groupia, jonka omistuspohja perustuu yli 90 000 metsänomistajan osuuskuntamalliin. Yrityksen tuotanto perustuu pitkälti prosessi-teollisuuden tehokkaiseen toimintamalleihin, joissa korostuvat resurssitehokkuus, teknologinen kehitys ja vastuullisuus. (Metsä Fibre 2025b.) Yritys on keskeinen toimija biotaloudessa, jonka tavoitteena on korvata fossiilisia raaka-aineita uusiutuvilla ja ympäristön kannalta kestävämmillä ratkaisuilla. Sen raaka-aineista valmistettavat tuotteet – kuten hygieniä-, paperi- ja kartonkituotteet sekä erilaiset puutuotteet – ovat mukana miljoonien ihmisten arjessa joka päivä. Ne luovat hyvinvointia ja tarjoavat fossiilittomia ratkaisuja maailmanlaajuisesti. (Metsä Fibre 2025a.)

Metsä Fibrellä työskentelee kaiken kaikkiaan noin 1500 henkilöä, ja yrityksen toimintaa ohjaavat arvot ovat luotettavuus, yhteistyö, uudistuminen ja vastuullinen tuloksenteko. Turvallisuus on ensiarvoisen tärkeä osa kaikkea toimintaa, ja jatkuva kehittäminen on olennainen osa yrityksen toimintamallia. (Metsä Fibre 2025d.) Yritys operoi Suomessa neljällä sellu- ja biotuotetehtaalla: Äänekoskella, Kemissä, Joutsenossa ja Raumalla sekä neljällä sahalla: Raumalla, Lappeenrannassa, Rengossa ja Vilppulassa. Yrityksen tavoitteena on hyödyntää puuraaka-aine mahdollisimman tehokkaasti. (Metsä Fibre 2025a.)

Tutkimus kohdistuu Äänekosken biotuotetehtaaseen ja tehdas onkin yksi esimerkki Metsä Fibren edelläkävijyydestä. Se on maailman ensimmäinen uuden sukupolven biotuotetehdas, joka toimii täysin ilman fossiilisia polttoaineita ja tuottaa sellun lisäksi myös muita biotuotteita ja energiaa teollisen mittakaavan kiertotalousmallilla. Äänekosken biotuotetehdas työllistää suoraan 280 henkilöä ja sen arvoketjussa on noin 2500 työpaikkaa. Tehtaalla on otettu käyttöön joustava työaikamalli, jossa työntekijät voivat valita 8- ja 12-tuntisten työvuorojen välillä. Suurin osa työntekijöistä on valinnut 12-tuntisen työaikamallin, joka mahdollistaa pidemmät vapaat ja paremman palautumisen. (Metsä Fibre 2025c.)

Opinnäytetyön tekijä työskentelee Metsä Fibrellä selluliiketoiminnan viestintäpäällikkönä ja vastaa yhtiössä selluliiketoiminnan, turvallisuuden, vastuullisuuden ja HR-viestinnän kokonaisuudesta. Tämä asema tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden tarkastella esihenkilöviestinnän vaikutusta organisaatiokulttuurin rakentumiseen käytännön tasolla. Tässä työssä viestintää tarkastellaan sekä strategisena työkaluna että osana päivittäistä johtamista teollisessa kontekstissa. Vuorotyöpainotteisessa tuotanto-organisaatiossa esihenkilöiden viestinnällinen rooli on keskeinen: arjen johtaminen rakentuu vahvasti viestinnän ja vuorovaikutuksen varaan.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty Microsoft Copilot -tekoälysovellusta eri vaiheissa työn suunnittelua ja toteutusta. Generatiivista tekoälyä käytettiin erityisesti haastattelukysymysten hahmotteluun, tulosten analysointiin ja tekstien tiivistämiseen. Copilot on Metsä Groupin sisäisesti hyväksymä, tietoturvallinen ratkaisu, jonka käyttö perustuu organisaation ohjeistukseen ja

tietoturva-vaatimuksiin. Tekoälyä on käytetty vastuullisesti ja harkiten, noudattaen Haaga-Helian ohjeita, tietosuojaa ja tekijänoikeuksia. Kaikki tekoälyn avulla syntyneet ideat ja tekstit on muokattu, tarkastettu ja viimeistelty opinnäytetyöntekijän toimesta. Raportin sisältö ja viittaukset perustuvat tarkistettuihin alkuperäislähteisiin, eikä tekoälyllä ole tuotettu työn lähteitä.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, miten esihenkilöviestintä rakentaa ja ylläpitää organisaatiokulttuuria prosessiteollisuuden toimintaympäristössä. Lähtökohtana on tarkastella ilmiötä syvällisesti ja tuottaa sen pohjalta tietoa, jota voidaan hyödyntää esihenkilöviestinnän kehittämisessä Metsä Fibrellä.

Tutkimuksessa tarkastellaan, millä tavoin esihenkilöviestintä vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen työyhteisöstä, osallisuudesta ja ilmapiiristä, ja miten viestintä voi tukea yhteisöllisyyden ja luottamuksen syntymistä. Lisäksi tarkastellaan, millaisia viestintäkäytäntöjä esihenkilöt käyttävät ja miten niitä voitaisiin kehittää osallistavimmiksi, johdonmukaisemmiksi ja kulttuuria tukeviksi.

Tutkimus kohdistuu Metsä Fibren Äänekosken biotuotetehtaaseen, jossa toimitaan vuorotyöpainotteisessa työympäristössä. Esihenkilöviestinnän kehittäminen on erityisen ajankohtaista tällaisessa kontekstissa, jossa toiminnan monimuotoisuus, laaja henkilöstörakenne ja vuorotyömalli asettavat korkeat vaatimukset esihenkilöviestinnän laadulle, selkeydelle ja saavutettavuudelle.

Keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

K1. Miten esihenkilöviestintä rakentaa ja ylläpitää organisaatiokulttuuria Metsä Fibrellä, erityisesti Äänekosken biotuotetehtaalla?

K2. Miten esihenkilöviestintä vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen osallisuudesta, työilmapiiristä ja yhteisöllisyydestä?

K3. Millaisia viestintätapoja ja käytäntöjä esihenkilöt voivat hyödyntää vahvan ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin edistämiseen prosessiteollisuudessa?

Tämä tutkimus nivoutuu osaksi laajempaa keskustelua organisaatiokulttuurin kehittämisestä, jossa viestintä nähdään keskeisenä strategisena välineenä ja muutoksen mahdollistajana. Työn teoreettinen viitekehys yhdistää organisaatiokulttuurin, viestinnän ja johtamisen teorioita. Tämä yhdistelmä tarjoaa vahvan perustan kehittämistyölle, jonka tavoitteena on vahvistaa esihenkilöviestinnän roolia kulttuurin rakentajana Metsä Fibrellä.

1.4 Keskeiset käsitteet

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri viittaa jaettuihin arvoihin, uskomuksiin, oletuksiin ja toimintatapoihin, jotka ohjaavat organisaation jäsenten ajattelua ja käyttäytymistä. Kulttuuri rakentuu ajan myötä yhteisten kokemusten ja vuorovaikutuksen kautta ja ilmenee sekä näkyvinä piirteinä – kuten rituaaleina, symboleina ja kielenä – että piilevinä rakenteina, kuten arvoina ja uskomuksina. (Schein 2017, 6.) Kulttuuri näkyy arjen käytännöissä, työyhteisön ilmapiirissä ja siinä, miten ihmiset viestivät ja tekevät yhteistyötä. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten työyhteisössä toimitaan, mitä pidetään hyväksyttävänä ja millaisia käytäntöjä vahvistetaan tai vastustetaan. Organisaatiokulttuuria vahvistavat myös monet muut tekijät, kuten organisaation rakenne, toimintajärjestelmät ja vakiintuneet käytännöt. Fyysisellä ympäristöllä, kuten toimitilojen suunnittelulla ja muotoilulla on merkitystä kulttuurin ylläpitämisessä. (Aarnikoivu 2008, 43-45.)

Sisäinen viestintä

Viestintä organisaatioissa jaetaan perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, joista sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli työilmapiirin luomisessa (Kauhanen 2010, 174). Sisäinen viestintä kattaa organisaation sisällä tapahtuvan tiedonvälityksen ja vuorovaikutuksen, joiden avulla työntekijät saavat tarvittavaa tietoa, ymmärtävät yrityksen toimintaa ja sitoutuvat sen tavoitteisiin. Sen keskeisenä tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstö tuntee liiketoiminnan strategian, keskeiset sidosryhmät sekä taloudellisen tilanteen, mikä tukee työskentelyn sujuvuutta ja tehokkuutta. (Joki 2018, 189.) Nykyään yhä useammin puhutaan työyhteisöviestinnästä perinteisen sisäisen viestinnän sijaan, sillä viestintä ei ole enää pelkästään organisaation sisäistä tiedottamista. Sen ytimeen on noussut työyhteisön toiminnan tukeminen, vuorovaikutus ja merkityksellisyyden rakentaminen. Työyhteisöviestintä kattaa organisaation eri ryhmien, tiimien ja yksilöiden viestintäosaamisen sekä yhteisen ymmärryksen luomisen. Tämä näkökulma tukee esihenkilöviestinnän merkityksen tarkastelua osana arjen johtamistyötä. (Juholin 2010.)

Esihenkilöviestintä

Esihenkilöviestintä tarkoittaa esihenkilön tapaa välittää tietoa, tukea työntekijöiden työskentelyä ja vahvistaa työyhteisön yhteisiä tavoitteita viestinnän avulla. Sen tehtävänä on varmistaa sujuva tiedonkulku organisaation sisällä, mutta myös rakentaa luottamusta ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esihenkilöviestintä on olennainen työkalu, kun halutaan vahvistaa toimintakulttuuria ja kehittää johtamistapoja. Ilman tehokasta esihenkilöviestintää strategia ja tavoitteet voivat jäädä etäiseksi, mutta kun ne viestitään selkeästi, ne konkretisoituvat niin henkilöstölle kuin muille sidosryhmille. (Cornelissen 2017; Marjamäki & Vuorio 2021, 43.)

Arvot

Arvot ovat organisaation syvällä vaikuttavia periaatteita ja käsityksiä siitä, mikä on tärkeää ja oikeanlaista toimintaa. Arvot määrittävät sen, mikä on yksilölle, ryhmälle tai koko yhteiskunnalle tärkeää ja tavoiteltavaa. Ne ohjaavat ajattelua, päätöksentekoa ja toimintaa, mutta myös kuvastavat ihmisten ihanteita ja käsityksiä hyvästä ja oikeasta. Yksilötasolla arvot liittyvät usein tarpeisiin, jotka voivat olla emotionaalisia tai syntyä kokemuksesta, että jokin puuttuu elämästä. Jokainen ihminen tarkastelee arvoja omasta näkökulmastaan, niiden merkitys voi vaihdella suuresti. Organisaatiossa yhteiset arvoit voivat toimia kulttuuria kokoavana voimana ja tukea sekä johtamista että viestintää. (Barrett 2017, 5; Saksi & Ahlstedt 2020, 16.)

2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatio voidaan määritellä ryhmäksi ihmisiä, jotka työskentelevät järjestelmällisesti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Cambridge Dictionary 2025). Jokaisella organisaatiolla on oma, ainutlaatuinen kulttuurinsa, joka ohjaa sen toimintaa, päätöksentekoa ja vuorovaikutusta. Organisaatiokulttuuri rakentuu organisaation jäsenten jakamista arvoista, normeista ja toimintatavoista, jotka määrittelevät, miten organisaatiossa toimitaan ja miten sen jäsenet suhtautuvat toisiinsa ja ympäröivään maailmaan. Kulttuuri ei kuitenkaan ole koskaan täysin pysyvä tila, vaan se elää, muuttuu ja kehittyy vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten ja ulkoisen toimintaympäristön kanssa. Siksi kulttuurin ymmärtäminen ja siihen vaikuttaminen ovat olennainen osa organisaation kehittämistä ja johtamista. (Schein & Schein 2017, 6.)

Organisaatiokulttuurin käsite nousi esiin 1900-luvun loppupuolella, jolloin organisaatioita alettiin tarkastella rationaalisten järjestelmien sijaan monimutkaisina, merkityksiä ja tarinoita tuottavina yhteisöinä. Kulttuuri metaforana avasi uusia tutkimusmahdollisuuksia ja toisaalta tarjosi myös ymmärrettävämmän tavan tarkastella organisaatioiden toimintaa. Kulttuurinen näkökulma mahdollisti uudenlaisen tavan ymmärtää organisaation toimintaa ja toi esiin sen, miten organisaatiot rakentavat identiteettiään ja jatkuvuuttaan. (Miller 2012, 80.)

Organisaatiokulttuuri luo perustan sille, mikä organisaatiossa koetaan normaaliksi, hyväksyttäväksi ja toivotuksi käyttäytymiseksi. Kulttuuri muodostuu sekä tietoisesti määritellyistä että hiljaisesti omaksutuista säännöistä ja normeista, jotka ohjaavat henkilöstön toimintaa. (Schein & Schein 2017, 18.) Aarnikoivun mukaan kulttuuri on usein aistittavissa heti organisaation tiloihin astuttaessa – erityisen vahvasti se näyttäytyy uusille työntekijöille, jotka ovat uteliaita ja avoimin mielin uuden työpaikkansa suhteen. Kulttuuri näkyy arjen käytännöissä, työyhteisön ilmapiirissä ja siinä, miten ihmiset viestivät ja tekevät yhteistyötä. Organisaatiokulttuuria vahvistavat myös monet muut tekijät, kuten organisaation rakenne, toimintajärjestelmät ja vakiintuneet käytännöt. Fyysisellä ympäristöllä, kuten toimitilojen suunnittelulla ja tilojen muotoilulla on myös merkitystä kulttuurin ylläpitämisessä. Lisäksi työyhteisössä suusta suuhun kulkevat kertomukset merkittävistä tapahtumista ja henkilöistä ovat kulttuurin ilmentymiä. (Aarnikoivu 2008, 43-45.)

2.1 Organisaatiokulttuurin keskeiset teoriat

Organisaatiokulttuurin tutkimus alkoi yleistyä 1980-luvulla, kun länsimaiset liikkeenjohdon tutkijat alkoivat tarkastella kulttuurin vaikutusta yritysten kasvuun ja menestykseen. Organisaatiokulttuurilla on keskeinen rooli sosiaalisen järjestyksen luomisessa sekä toiminnan jatkuvuuden ylläpitämisessä. Yhteiset merkitykset ja jaetut toimintamallit vähentävät epävarmuutta ja ohjaavat organisaation jäsenten käyttäytymistä. Useiden tutkijoiden mukaan organisaatiokulttuuri on moniulotteinen ja

kompleksinen ilmiö, joka muodostaa enemmän kuin osiensa summan. Se on vahvasti sidoksissa organisaation historiaan, sillä se heijastaa aiempia päätöksiä ja toimintamalleja. Kulttuuri on myös sosiaalisesti rakentunut ja perustuu ihmisryhmän luomiin ja välittämiin käytäntöihin. Antropologinen näkökulma korostaa kulttuurin inhimillistä ulottuvuutta: se syntyy ja kehittyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vaikka organisaatiokulttuuri on usein joustava ja pehmeä ilmiö, se voi olla myös muutosvastarintaa ylläpitävä voima, mikä tekee sen muuntamisesta haastavaa. (Hofstede 2010, 344; Puusa & Reijonen 2011, 323.)

Yksi yleisimmistä tavoista tarkastella organisaatiokulttuuria on nähdä se organisaation sisäisen yhteenkuuluvuuden rakentajana ja erottautumisen keinona suhteessa muihin organisaatioihin. Kulttuuri rakentuu aiempien päätösten, kokemusten ja vuorovaikutuksen pohjalta. Vahvasti integroituneessa organisaatiossa se näkyy yhteisinä toimintamalleina, jaettuina arvoina ja kollektiivisena ymmärryksenä siitä, miten asioita tehdään. Tästä näkökulmasta katsottuna organisaation jäsenillä on yhtenäinen käsitys kulttuurista, joka ohjaa heidän ajatteluaan ja käyttäytymistään. (Puusa & Reijonen 2011, 339–340; Luukka 2019, 29.)

Organisaatiokulttuurin moniulotteisuutta ja määrittelyjen vaihtelevuutta on tutkinut laajasti tutkija Edgar H. Schein (1987, 23-15), joka on koonnut keskeisiä näkemyksiä kulttuurin sisällöstä. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri voi tarkoittaa muun muassa seuraavia asioita:

- Organisaation jäsenten vakiintuneita toimintatapoja, kuten yhteistä kieltä, perinteitä, tapoja ja rituaaleja.
- Organisaation sisäisiä normeja ja yhteisiä arvoja, jotka ohjaavat toimintaa.
- Arvoja, joita pidetään erityisen merkittävänä ja jotka tuodaan usein myös julkisesti esiin.
- Organisaation toimintaa ohjaava filosofia tai ideologia, joka määrittää sen perusperiaatteet.
- Kirjoittamattomia sääntöjä ja toimintamalleja, jotka uusien jäsenten on omaksuttava tullakseen osaksi organisaatiota.
- Organisaation ilmapiiriä, joka näkyy ja tuntuu niin työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa kuin suhteissa asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin.
- Organisaatiossa rooleihin liittyvää tietotaitoa, joka siirtyy eteenpäin esimerkiksi mentoroinnin tai kokemuksen kautta.
- Ajattelutapoja ja yhteisiä ilmaisutapoja, jotka organisaatio opettaa uusille jäsenille osana sopeutumisprosessia.
- Yhteisiä merkityksiä ja tulkintoja, jotka syntyvät organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa.
- Metaforia ja symboleja, joiden kautta organisaation jäsenet tunnistavat itsensä ja joita voi havaita esimerkiksi arkkitehtuurissa, yrityksen visuaalisessa ilmeessä tai sen tuottamissa materiaaleissa ja tuotteissa.

2.1.1 Organisaatiokulttuurin kolme tasoa

Schein määrittelee organisaatiokulttuurin syväksi ja usein tiedostamattomaksi ilmiöksi, joka perustuu jäsenten yhteisiin oletuksiin ja uskomuksiin. Nämä syntyvät ryhmän yhteisen oppimisen seurauksena vastauksena ulkoisiin haasteisiin, sisäisen yhtenäisyyden rakentamiseen ja jatkuvuuden varmistamiseen. Organisaatiot toimivat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja muodostuvat usein eri alaryhmistä ja hierarkiatasoista. Kulttuurin ymmärtäminen edellyttää ryhmien yhteisen historian ja yhdistävien piirteiden tunnistamista. Kulttuuri vaikuttaa ajatteluun ja käyttäytymiseen niin vahvasti, että sen taustalla olevat oletukset muuttuvat helposti tiedostamattomiksi. Kun kohdataan uusi kulttuuri, huomio kiinnittyy usein näkyviin ja kuuluviin piirteisiin, mikä voi johtaa virhetulkintoihin. Ensivaikutelmat heijastavat usein tarkkailijan omia kulttuurisia ennako-oletuksia enemmän kuin organisaation todellisia arvoja. Kulttuurin syvälinen ymmärtäminen tarjoaa välineitä organisaation toimintaperiaatteiden tulkintaan ja kehittämismahdollisuuksien tunnistamiseen. (Schein 1987, 24–25, 42–43, 47–48.)



Kuva 1. Organisaatiokulttuurin kolme tasoa (mukaillen Schein 2009, 30-36)

Schein (2009) jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon, joiden kokonaisvaltainen tarkastelu on keskeistä kulttuurin syvässä ymmärtämisessä (kuva 1).

Artefaktit muodostavat kulttuurin näkyvimmän tason. Tähän kuuluvat organisaation rakenteet, prosessit ja muut konkreettiset ilmentymät, joita kutsutaan artefakteiksi. Näitä voivat olla esimerkiksi organisaation sisustus, työympäristön ilmapiiri, työntekijöiden vuorovaikutustavat sekä asiakkaiden kohtaaminen. Vaikka artefaktit näyttävät, miten kulttuuri ilmenee arjessa, ne eivät yksinään paljasta kulttuurin syvempiä merkityksiä. (Schein 2009, 30–31.)

Omaksutut arvot ja uskomukset muodostavat toisen tason. Ne kattavat organisaation toimintaa ohjaavat periaatteet ja vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen ja päätöksentekoon. Arvot heijastavat usein organisaation perustajien tai avainhenkilöiden näkemyksiä. Kun arvot vakiintuvat ja alkavat ohjata ongelmanratkaisua, ne syventyvät uskomuksiksi ja siirtyvät kulttuurin syvemmille tasoille. (Schein 1987, 33–34.) Myös Harisalo (2008, 267) toteaa, että arvot osoittavat, mitä organisaatio pitää tärkeänä – kuten hyvää asiakaspalvelua, luotettavuutta, rehellisyyttä tai ekologisuutta.

Perusolettamukset ovat kulttuurin syvin ja tiedostamattomin taso. Ne koostuvat pitkän ajan kuluessa muodostuneista uskomuksista, jotka ohjaavat organisaation jäsenten ajattelua, käyttäytymistä ja päätöksentekoa. Ne ovat niin juurtuneita, ettei niiden olemassaoloa yleensä kyseenalaisteta. Perusolettamukset vaikuttavat vahvasti työyhteisön toimintaan, ja niiden muuttaminen tai uudelleen oppiminen voi olla erittäin haastavaa. (Schein 2009, 30, 34–36.) Ne voivat myös vääristää havaintoja ja tulkintoja. Esimerkiksi tehokkuutta korostavassa organisaatiossa pohdiskelevaa työntekijää saatetaan pitää passiivisena, vaikka hän tekisi organisaation tavoitteita edistävää ajattelutyötä. (Schein 1987, 33–34).

Schein korostaa, että organisaatiokulttuuria ei voida täysin ymmärtää, jos sitä ei tarkastella kaikilla edellä mainituilla kolmella tasolla. Liiallinen yksinkertaistaminen voi johtaa väärinymmärryksiin, sillä kulttuuri vaikuttaa syvästi ihmisten ajatteluun ja toimintaan. Kulttuuri luo yhteisiä toimintamalleja, jotka vakiintuvat, kun ne koetaan toistuvasti toimiviksi. Se auttaa jäseniä navigoimaan työyhteisössä, tarjoaa rakenteen päätöksenteolle ja ohjaa käyttäytymistä. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa olennaisesti työelämän arvoihin ja käytäntöihin. Se määrittää esimerkiksi sen, millainen urapolku nähdään toivottuna, mitä uralla eteneminen edellyttää, millainen suhde työntekijöillä on johtoon tai millaisia asenteita asiakkaita kohtaan odotetaan. Kulttuuri on vahvasti sidoksissa ihmisten kokemuksiin ja turvallisuudentunteeseen. Sen muuttaminen on usein vaikeaa, sillä vakiintuneista tavoista pidetään kiinni, koska ne tuovat arkeen ennustettavuutta ja merkityksellisyyttä. Muutos voi kohdata vastustusta, sillä se haastaa syvälle juurtuneita uskomuksia ja totuttuja toimintamalleja. Kun keskeiset elementit muuttuvat, työyhteisön kollektiiviset oletukset voivat horjua ja syntyä epävarmuutta. (Schein 2009, 41.)

2.1.2 Organisaatiokulttuurin kolme näkökulmaa

Vaikka Schein tarkastelee organisaatiokulttuuria yhtenä kokonaisuutena, tutkimukset osoittavat, että kulttuuri koetaan organisaation sisällä usein eri tavoin eikä se ilmene aina samankaltaisena koko organisaatiossa. Martinin, Frostin ja O’Neillin mukaan on virheellistä olettaa, että suurin osa työntekijöistä jakaisi samat käsitykset kuin organisaation hierarkian eri tasoilla toimivat vallankäyttäjät tai vähemmistöryhmät. Organisaatiokulttuurin ymmärtämiseksi ja sen kehittämiseksi haluttuun suuntaan on tärkeää huomioida sekä sen yhtenäiset että hajanaiset piirteet. Kulttuuri voidaan hahmottaa joko yhtenäisenä kokonaisuutena tai monikerroksisena alakulttuurien verkostona. (Martin, Frost ja O’Neil 2006, 738.) Tämän ymmärtämiseksi Meyerson ja Martin (1987, 624-637) ovat tunnistaneet kolme näkökulmaa organisaatiokulttuurin tarkasteluun: integraatio, differentaatio ja fragmentaatio. Näiden yhdistäminen tarjoaa monipuolisemman ja realistisemman käsityksen organisaation kulttuurista (kuva 2).

NÄKÖKULMA	INTEGRAATIO	DIFFERENTAATIO	FRAGMENTAATIO
YHDENMUKAISUUDEN TASO	Vain yhdenmukaiset elementit tuodaan esiin	Yhdenmukaisuus alakulttuurien tasolla	Ei yhdenmukaisuutta
KULTTUURIN ILMENTYMIEN TULKINNAT	Yhdenmukaisia	Ristiriitaisia ja epäyhtenäisiä	Monimielisiä, jopa kaaottisia
KANTA MONIMERKITYKSISYYTEEN	Kieltäminen	Kanavoidaan alakulttuurien ulkopuolelle	Hyväksyy ja pitää mielenkiintoisena
ESIMERKKI	Organisaation yhtenäiskulttuuri	Eri osastojen alakulttuurit	Ei pysyvää yhtenäisyyttä

Kuva 2. Organisaatiokulttuurin kolme näkökulmaa: integraatio, differentaatio ja fragmentaatio (mukaillen Martin 2002, 95)

Integraationäkökulma näkee organisaatiokulttuurin yhtenäisenä ja selkeänä kokonaisuutena. Sen mukaan organisaation jäsenet jakavat yhteisen tulkinnan kulttuurin ilmentymisestä, mikä luo vahvan ja yhtenäisen kulttuurin. Tässä näkökulmassa ei kuitenkaan tunnisteta mahdollisia ristiriitoja tai kulttuurin moniulotteisuutta. (Martin 2002, 96.)

Differentiaationäkökulma puolestaan tunnistaa organisaation sisäiset alakulttuurit, kuten eri osastojen muodostamat ryhmät. Jokaisella osastolla voi olla oma yhtenäinen kulttuurinsa, mutta näiden alakulttuurien välillä voi esiintyä merkittäviä eroja ja jopa ristiriitoja. Alakulttuurit kehittyvät osastojen erityispiirteiden, työtehtävien ja tavoitteiden myötä. Erilaiset näkökulmat voivat

rikastuttaa ajattelua ja edistää innovaatioita, mutta samalla ne voivat haastaa yhtenäisyyttä. Tämä näkökulma tunnustaa, että organisaatiokulttuuri ei ole yksiselitteinen vaan koostuu useista rinnakkaisista alakulttuureista. (Martin 2002, 96.)

Fragmentaationäkökulma kyseenalaistaa ajatuksen pysyvistä tai yhtenäisestä organisaatiokulttuurista. Tässä näkökulmassa kulttuuri nähdään jatkuvasti muuttavana ja tilanteesta riippuvaisena, eikä organisaatiossa ole pysyviä arvoja tai näkemyksiä, joista kaikki olisivat yksimielisiä. Organisaatiokulttuuri nähdään dynaamisena ja tilanteesta riippuvaisena ilmiönä. (Martin 2002, 96.)

Meyerson ja Martin korostavat, että organisaatiokulttuurin ymmärtäminen edellyttää sen monimuotoisuuden huomioimista. Kulttuuri ei ole aina yhtenäinen eikä ilmene samalla tavalla kaikilla organisaation tasoilla. Tämä näkökulma on erityisen tärkeä muutostilanteissa. Johtajien ja esihenkilöiden kyky tunnistaa sekä kulttuurin yhtenäisyyttä että hajanaisuutta on keskeinen tekijä muutosten onnistumiselle. (Meyerson & Martin 1987, 643.)

Yksittäinen näkökulma ei riitä tarjoamaan kokonaisvaltaista ymmärrystä organisaatiokulttuurista. Sen sijaan kaikkien kolmen tarkastelutavan – integraation, differentiaation ja fragmentaation – yhdistäminen tarjoaa syvällisemmän ja tarkemman kuvan kulttuurin rakenteista ja ilmenemismuodoista. Vaikka näiden näkökulmien yhteensovittaminen voi olla tutkijalle haastavaa, kulttuurin moniulotteinen luonne hahmottuu parhaiten tarkastelemalla sitä samanaikaisesti useasta eri näkökulmasta. (Martin 2002, 96.)

2.2 Arvot osana organisaatiokulttuuria

Arvot määrittävät sen, mikä on yksilölle, ryhmälle tai koko yhteiskunnalle tärkeää ja tavoiteltavaa. Ne ohjaavat ajattelua, päätöksentekoa ja toimintaa, mutta myös kuvastavat ihmisten ihanteita ja käsityksiä hyvästä ja oikeasta. Yksilötasolla arvot liittyvät usein tarpeisiin, jotka voivat olla emotionaalisia tai syntyä kokemuksesta, että jokin puuttuu elämästä. Jokainen tarkastelee arvoja omasta näkökulmastaan, joten niiden merkitys voi vaihdella suuresti. (Barrett 2017, 5; Saksi & Ahlstedt 2020, 16.)

Arvot voidaan nähdä periaatteina, jotka ohjaavat käyttäytymistä niin yksilöiden kuin yhteisöjen tasolla. Ne eivät aina ilmene suorana toimintana, vaan arvot heijastavat ennemminkin ihmisten uskomuksia ja käsityksiä siitä, mikä on oikein ja toivottavaa. Jokaisella on oma arvohierarkiansa, joka määrittää, mitkä arvot nousevat etusijalle eri tilanteissa. Vaikka arvot antavat suuntaa toiminnalle, ihmiset eivät välttämättä toimi niiden mukaan – arjen tilanteet, ympäristö ja tilannekohtaiset tekijät vaikuttavat siihen, miten arvot lopulta ilmenevät käytännössä. (Robbins ym. 2017, 96-97.)

Arvot muodostavat organisaation toiminnan ytimen ja heijastuvat sen identiteettiin, kulttuuriin, suunnitteluun ja arjen käytäntöihin (Klein 2021, 421). Kaikilla organisaatiolla on arvoja, olivatpa ne tietoisesti määriteltyjä tai eivät – arvoihin tukeudutaan erityisesti tilanteissa, joissa selkeitä toimintamalleja ei ole tai joissa aiemmin käytetyt ratkaisut eivät enää toimi (Puohiniemi 2003, 8). Yleensä organisaation arvot ovat positiivisia ja eteenpäin suuntaavia (Saksi & Ahlstedt 2020, 16). Bourne, Jenkins ja Parry (2019, 134–135) huomauttavat, että usein arvot määritellään ylimmässä johdossa ja ne näkyvät lähinnä ulkoisessa viestinnässä, esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla. Arvojen todellinen vaikutus syntyy kuitenkin vasta, kun ne ilmenevät työntekijöiden ja asiakkaiden kokemuksissa (Barrett 2017, 18).

Schein (2017, 22) korostaa, että johtajat ovat keskeisessä asemassa organisaatiokulttuurin muuttamisessa – he määrittelevät aluksi kulttuurin suuntaviivat, mutta ajan myötä organisaatiokulttuuri alkaa myös ohjata johtajuuden kriteereitä ja tarvittavia muutoksia. Barrettin (2017, 18) mukaan jokainen organisaation jäsen osallistuu päivittäin päätöksiin, jotka heijastavat organisaation arvoja ja tarkoitusta. Arvot eivät kuitenkaan ole muuttumattomia, vaan niitä on mukautettava organisaation sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin. Ne toimivat sekä ohjaavana voimana että kannustimena tietynlaiseen käyttäytymiseen ja edustavat samalla organisaation eettisiä periaatteita ja toimintatapoja. (Bourne, Jenkins & Parry 2019, 134–135.)

Barrett kuvaa arvojen ja arjen toimintatapojen välistä ristiriitaa käsitteellä kulttuurientropia. Se viittaa sisäiseen kitkaan, turhautumiseen ja tehottomuuteen organisaation sisällä, mikä johtaa tuottamattomaan energiaan. Tämä ilmiö syntyy aiempien ja nykyisten johtajien sekä esihenkilöiden henkilökohtaisesta entropiasta, joka heijastuu organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja toimintatapoihin arjessa. Korkea kulttuurientropia heikentää työntekijöiden sitoutumista, kun taas matala entropia edistää sitoutumista ja organisaation sujuvaa toimintaa. Entropiaa lisäävät esimerkiksi tarpeettoman hierarkkiset rakenteet, byrokratia, siiloutuminen, vallan tavoittelu, syytely. Nämä tekijät hidastavat päätöksentekoa, heikentävät luottamusta ja vähentävät innovatiivisuutta. Kulttuurientropian mittaaminen auttaa hahmottamaan organisaatiokulttuurin nykytilaa sekä tunnistamaan ne arvot ja tavoitetilan, johon organisaatio pyrkii (Barrett 2017, 16-25.)

Barrett jakaa organisaatiokulttuurin viiteen perustyyppiin ja tarkastelee erityisesti arvoja edistävää, myönteistä kulttuuria. Tälle kulttuurille on tyypillistä matala kulttuurientropia, joka syntyy tietoisesta päätöksestä elää organisaation arvojen mukaisesti. Barrettin mukaan arvoja edistävä kulttuuri rakentuu useiden toisiinsa kytkeytyvien periaatteiden varaan. Keskeistä on, että arvot kartoitetaan ja kulttuuria kehitetään niiden pohjalta. Arvoista puhutaan aktiivisesti ja niihin viitataan säännönmukaisesti organisaation eri yhteyksissä. Ne heijastuvat myös organisaation rakenteissa, järjestelmissä ja prosesseissa. Johtajat ja esihenkilöt sitoutuvat arvoihin ja toimivat niiden mukaisesti, ja

heidän toimintaansa seurataan ja arvioidaan suhteessa näihin arvoihin. Kun arvot todella toteutuvat organisaation arjessa, ne ohjaavat päätöksentekoa ja vahvistavat organisaatiokulttuuria. Arvojen mukainen toiminta ei kuitenkaan ole vain johdon vastuulla – jokainen työntekijä vaikuttaa siihen, miten arvot ilmenevät käytännössä. (Barrett 2017, 109–113).

2.3 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa jokaisen työyhteisön jäsenen arkeen ja ohjaa organisaation toimintaa. Vaikka kulttuuri on yhteinen, sen kehittäminen ja ylläpitäminen edellyttää tietoista ja tavoitteellista johtamista. Organisaation perustajat luovat kulttuurin lähtökohdat joko tietoisesti tai tiedostamattaan, mutta sen muotoutuminen jatkuu jatkuvan vuorovaikutuksen ja johtamisen kautta. (Schein & Schein 2017, 204.) Ilman aktiivista johtamista kulttuuri voi myös kehittyä sattumanvaraisesti, mikä voi heikentää organisaation yhtenäisyyttä ja strategian toteutumista. (Luukka 2019, 49, 51; Viitala 2021, 148.)

Johtajuudella on keskeinen rooli organisaatiokulttuurin rakentumisessa ja kehittämisessä – johtajat vaikuttavat kulttuuriin paitsi strategian ja työkäytäntöjen kautta myös omalla johtamistyyllillään (Warrick 2017). Erityisesti esimerkki ja käyttäytyminen muovaavat kulttuuria: se, mihin johtajat kiinnittävät huomiota tai mitä jättävät huomiotta, välittää henkilöstölle vahvoja viestejä heidän arvoistaan ja odotuksistaan. Kulttuuri rakentuu pitkälti johtajan toiminnan, opetuksen ja ohjauksen kautta. (Schein 1987, 233–246.)

Kulttuurin kehittäminen edellyttää, että johto tunnistaa, miten arvot, normit ja toimintatavat näkyvät työyhteisön arjessa. Erityisen tärkeää tämä on muutostilanteissa. Tällöin johtajan on tunnistettava organisaation syvärakenteet, kuten uskomukset, normit ja toimintamallit, jotta muutoksia voidaan toteuttaa hallitusti ja onnistuneesti. (Laaksonen & Ollila 2017, 110–112.) Johtajuuskulttuuri rakentuu arjen vuorovaikutuksessa – tiimipalavereissa, kasvokkaisissa kohtaamisissa ja päätöksenteon käytännöissä. Kehitys ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan se vaatii tietoista panostusta sekä organisaation historian ja nykyisten toimintamallien ymmärtämistä. Vahva johtajuus edellyttää myös kykyä tulkita työyhteisön dynamiikkaa ja ymmärtää päätösten vaikutukset kulttuuriin. (Mäki 2017, 218–220.)

Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa ja kulttuuriin kohdistuu jatkuvaa painetta. Muutokset rakenteissa ja toimintatavoissa haastavat vakiintuneita ajattelumalleja, ja onnistunut muutos edellyttää, että kulttuuria ja henkilöstöä johdetaan samaan suuntaan. Muutoksen keskellä organisaation on säilytettävä toimintakykynsä ja kyettävä toteuttamaan strategiaansa. (Laaksonen & Ollila 2017, s. 110–112.) Warrick (2017, 395-401) huomauttaa, että monet johtajat eivät tiedosta

organisaatiokulttuurin vaikutusta ja sen merkitystä työyhteisöön – silti kulttuurin ja strategian tulisi olla linjassa, sillä ne tukevat toisiaan.

Menestyksessä organisaatioissa kulttuurin johtamiseen panostetaan tietoisesti ja sen rooli strategiatyössä tunnustetaan. Rossi on kehittänyt kulttuuristrategian, joka perustuu ajatukseen yrityskulttuurin hyödyntämisestä organisaation kokonaisvaltaisessa johtamisessa (kuva 3). Kulttuuristrategialla tarkoitetaan johtamisen tapaa, jossa arvojen ja toimintatapojen avulla ohjataan koko organisaation suuntaa. Lähestymistapa koostuu yhdeksästä toisiinsa kytkeytyvästä osa-alueesta: valitseminen, innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen ja jakaminen. Näiden avulla organisaatiokulttuuria voidaan muokata tavoitteellisesti ja johdonmukaisesti niin, että se tukee organisaation arvoja, strategiaa ja henkilöstön hyvinvointia. (Rossi 2012, 10.)



Kuva 3. Kulttuuristrategian yhdeksän osa-alueetta (mukaillen Rossi 2012)

Kulttuuristrategian lähestymistavan ydin on siinä, että tuttuja periaatteita hyödynnetään tietoisesti ja systemaattisesti osana kulttuurin johtamista – ei satunnaisina tekoina, vaan osana kokonaisvaltaista johtamismallia. Valitseminen viittaa arvojen ja kulttuuristen suuntaviivojen selkeään määrittelyyn: mitä halutaan vahvistaa ja mihin suuntaan ollaan menossa. Innostaminen tarkoittaa sitoutumisen ja motivaation rakentamista – esihenkilöt ja johto luovat energiaa esimerkillään. Viestiminen ja kuunteleminen muodostavat vuorovaikutuksen perustan: avoin, selkeä ja jatkuva vuorovaikutus mahdollistavat yhteisen suunnan rakentamisen. Kiittäminen ja juhlistaminen vahvistavat positiivista ilmapiiriä, tunnistavat onnistumiset ja tuovat esiin toivottua käyttäytymistä. Kehittyminen liittyy oppimisen mahdollistamiseen ja osaamisen kasvattamiseen. Välittäminen näkyy ihmisten huomioimisena, psykologisen turvallisuuden luomisena ja arjen empaattisena johtamisena. Jakaminen puolestaan tarkoittaa tiedon, kokemusten ja parhaiden käytäntöjen avoimen jakamisen kulttuuria. (Rossi 2012, 14-16.)

Tämä strateginen malli auttaa muovaamaan yrityskulttuuria suunnitelmallisesti – ei pelkästään reagoimalla tilanteisiin, vaan rakentamalla kulttuuria aktiivisesti tulevaisuutta varten. Mallin vahvuus on siinä, että se voidaan sovittaa juuri kyseisen organisaation arkeen ja tavoitteisiin. Yhdeksän osaluuetta muodostaa kokonaisuuden, joka tukee kulttuurin elävöittämistä kaikilla organisaation tasoilla. Lähestymistavan vaikutukset ulottuvat syvälle organisaation toimintaan. Se ei ainoastaan kehitä organisaatiokulttuuria, vaan vahvistaa myös organisaation identiteettiä, työnantajabrändiä ja työntekijäkokemusta. Vahva yrityskulttuuri toimii ohjaavana voimana, joka näkyy arjen valinnoissa, päätöksenteossa ja tavassa tehdä yhteistyötä. Se ohjaa yksilöiden käyttäytymistä haluttuun suuntaan ja luo yhteistä suuntaa koko organisaatiolle. Hyvin johdettu ja toimiva kulttuuri tukee tavoitteiden saavuttamista ja parantaa organisaation suorituskykyä. Heikosti johdettu tai ristiriitainen kulttuuri puolestaan voi aiheuttaa päinvastaisia vaikutuksia. Tällöin kulttuuri ei ohjaa toimintaa lainkaan ja voi pahimmillaan vahvistaa epätoivottuja käytäntöjä, kuten siiloutumista, kyynisyyttä tai epäluottamusta. Tämä voi heikentää työntekijäkokemusta, vähentää sitoutumista ja vaikuttaa suoraan organisaation tuloksellisuuteen. (Rossi 2012, 49.)

3 Viestintä organisaatiossa

Viestintä ja vuorovaikutus muodostavat inhimillisen toiminnan perustan ja ovat edellytyksiä sekä yksilölliselle että yhteisölliselle elämälle. Ilman viestintää ei olisi organisoitua toimintaa eikä organisaatioita, sillä merkitysten rakentaminen, tiedon jakaminen ja yhteinen ymmärrys ovat olennaisia kaikelle tavoitteelliselle toiminnalle. Ihminen voidaan nähdä ”*homo narrans*” -olentona, joka hahmottaa maailmaa kertomusten ja viestien kautta. Viestintä ei ainoastaan tue inhimillistä kanssakäymistä, vaan sillä on myös keskeinen rooli ajattelun, arvojen ja käyttäytymisen muovaamisessa. Kieli on ensisijainen viestinnän väline, mutta sen rinnalla myös nonverbaalinen viestintä – eleet, ilmeet, kehon asennot ja äänensävyt – vaikuttavat merkitysten syntyyn ja tulkintaan. Sanaton viestintä voi joissakin tilanteissa olla jopa tehokkaampaa kuin sanat, sillä se välittää tunnesisältöjä ja asenteita suoraan aistihavaintojen kautta. Lisäksi visuaalinen ja auditiivinen viestintä voivat vahvistaa, muokata tai jopa haastaa sanallisen viestin merkitystä. Viestintä onkin moniulotteinen, jatkuvasti kehittyvä prosessi, jossa kielelliset ja ei-kielelliset elementit yhdessä muovaavat sosiaalista todellisuutta ja vaikuttavat sekä yksilöiden että yhteisöjen toimintaan. (Juholin 2022, 26.)

Viestinnän kenttä on käsitteellisesti monimuotoinen ja samoja termejä määritellään eri yhteyksissä eri tavoin. Yksi vanhimmista kansainvälisesti vakiintuneista käsitteistä on *public relations* (PR), joka on suomennettu muun muassa suhdetoiminnaksi, tiedotus- ja suhdetoiminnaksi sekä laajemmin viestinnäksi. Uudempi kansainvälinen käsite *corporate communication* viittaa organisaatioiden johdettuun viestintään ja on suomennettu yhteisöviestinnäksi. Viime vuosikymmeninä viestinnän tavoitteellisuutta on korostettu entistä enemmän, mikä on johtanut strategisen viestinnän käsitteen vakiintumiseen. Strategista viestintää on pyritty määrittelemään sateenvarjokäsitteenä, joka kattaa muun muassa markkinointiviestinnän, vaikuttajaviestinnän ja vastuullisuusviestinnän. Nykykäsityksen mukaan viestintä ei ole vain erillinen tukitoiminto, vaan se on organisaatioiden läpileikkaava ja kokonaisvaltainen prosessi, jossa viestinnän keinot valitaan strategisten tavoitteiden ja kontekstin mukaisesti. (Juholin 2022, 34.)

Professori Leif Åberg (1948–2020) vaikutti merkittävästi suomalaiseen viestintäajatteluun erityisesti 1980-luvulla esittelemällään ”yhteisöviestinnän pizza” -mallilla, joka ohjasi pitkään organisaatioiden viestinnän suunnittelua ja kehittämistä. Mallin mukaan organisaatioviestintä rakentuu viidestä eri funktiosta, joista neljä ovat organisaation hallittavissa. Näitä funktioita voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: viestinnän sisällön ja viestinnän suunnan mukaan. Sisällöllisesti viestintä voi käsitellä joko koko organisaatiota tai yksilön työhön liittyviä konkreettisia asioita, kun taas suunta määrittelee, kohdistuuko viestintä organisaation sisäisiin vai ulkoisiin sidosryhmiin. Nämä neljä hallittavaa funktiota ovat: operatiivisen toiminnan tukeminen, tiedotus- ja suhdetoiminta sekä sisäisesti että ulkoisesti, strateginen maineen ja brändin rakentaminen sekä organisaation jäsenten

sosiaalistaminen viestinnän keinoin. Viides funktio liittyy organisaation sisällä tapahtuvaan epäviralliseen vuorovaikutukseen, kuten vapaamuotoisiin keskusteluihin ja epävirallisiin viestintäkanaaviin. Vaikka organisaatio ei voi suoraan kontrolloida tätä viidettä viestinnän osa-aluetta, organisaation suhtautuminen ja toiminta voivat vaikuttaa siihen, millainen kuva siitä muodostuu näissä sosiaalisissa verkostoissa. Ensimmäisten neljän funktion hallinta ja laadukas viestintä voivat vaikuttaa siihen, miten organisaatioon liittyvää keskustelua käydään sen virallisten rajojen ulkopuolella. (Åberg 1985.)



Kuva 4. Åbergin pizza: Tulostiestinnän malli (mukaillen Åberg 1985)

Elämänsä viimeisenä vuotenaan Åberg päivitti malliaan vastaamaan 2020-luvun viestinnällisiä haasteita ja mahdollisuuksia (kuva 5). Uudistetussa mallissa viestinnän tehtävät määräytyvät organisaation ja sen toimintaympäristön vuorovaikutuksessa – viestintää ei siis johdeta vain

organisaation sisältä käsin, vaan se toimii jatkuvassa liikkeessä suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan. Uuden mallin mukaan Åberg määrittelee viestinnän tehtävät neljän pääfunktion kautta: strateginen, operatiivinen, yhteisöllistävä ja luotaava viestintä. Strateginen viestintä viittaa viestinnän rooliin strategiatyössä ja keskittyy muun muassa kehysuunnitteluun, kehyskertomuksen rakentamiseen sekä organisaation vision, mission ja tarkoituksen jäsentämiseen. Operatiivinen viestintä tukee arjen toimintaa ja kattaa prosessien ohjauksen, tiimityön, johtamis- ja esihenkilöviestinnän sekä työntekijöiden voimaannuttamisen. Yhteisöllistävä viestintä puolestaan vahvistaa organisaation yhteenkuuluvuutta ja edistää me-henkeä, sitoutumista ja työlle omistautumista. Se korostaa myös arvoja ja etiikkaa osana ihmislähtöistä johtamista. Neljäs funktio, luotaava viestintä, sijoittuu organisaation ja sen toimintaympäristön rajapinnalle. Se yhdistää kuuntelevan yhteiskunta- ja sidosryhmäviestinnän, mielikuvien rakentamisen, tiedottamisen sekä keskusteluteemojen hallinnan. Lisäksi siihen sisältyy vuorovaikutusta erilaisten yleisöjen, kuten luotto-, viha- ja feikkijoukkojen, kanssa. (Juholin 2022, 41.)



Kuva 5. Åbergin uudistettu pizzapohja: organisaation mahdollistajat ja viestinnän edellytykset (mukaillen Åberg 2020)

Uudistettu viestinnän malli rakentuu kahdesta ulottuvuudesta, jotka määrittävät viestinnän roolia organisaation toiminnassa. Ensimmäinen ulottuvuus, suunta ja liike, korostaa transformaatioprosessin tavoitteellisuutta. Jotta organisaatio voi edetä johdonmukaisesti ja tehokkaasti, sillä on oltava selkeä suunta sekä viestinnällinen tuki, joka ohjaa muutosta ja ehkäisee resurssien hajaantumisen. Toinen ulottuvuus, yhteisöllistävä ja rajoja ylittävä viestintä, liittyy organisaation sisäiseen koheesioon ja sen kykyyn toimia aktiivisesti suhteessa toimintaympäristöönsä. Viestinnän tehtävänä on sekä yhdistää ihmiset ja mahdollisuudet yhteiseen suuntaan että mahdollistaa mukautuminen ja vaikuttaminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Nämä kaksi ulottuvuutta eivät ole erillisiä, vaan ne kumpuavat suoraan organisaation toiminnan perusperiaatteista. Suunta ja liike määrittävät organisaation strategista etenemistä, kun taas yhteisöllisyys ja rajoja ylittävä viestintä varmistavat organisaation elinvoimaisuutta ja sopeutumiskykyä. Malli integroi viestinnän osaksi organisaation strategista ja operatiivista johtamista sekä sen kykyä sopeutua ja vaikuttaa toimintaympäristöönsä. (Juholin 2022, 366.)

Viestintä ei ole vain organisaation toimintaa tukeva väline, vaan olennainen osa itse organisaation rakentumista ja jäsentymistä. Työyhteisöt syntyvät, kehittyvät ja myös lakkaavat olemasta ihmisten välisen kommunikaation kautta. (Juholin 2007, 4.) Johansson ym. (2019, 3) korostavat, että viestintä on koko organisaation yhteinen tehtävä, vaikka joillakin henkilöillä onkin enemmän vaikutusvaltaa sen tavoitteiden määrittelyssä ja toteuttamisessa. Van Ruler (2018, 369) puolestaan huomauttaa, ettei viestinnässä ole kyse vain merkitysten yhdenmukaistamisesta, vaan niiden jatkuvasta luomisesta ja muokkaamisesta vuorovaikutuksen kautta. Schein (2009, 55) määrittelee toimivan dialogin perustuvan viiteen keskeiseen elementtiin: osallistumiseen, sitoutumiseen, vuorovaikutukseen, kunnioitukseen ja reflektioon – tämä havainnollistaa, miten viestintä kytkeytyy osaksi organisaation rakenteita, johtamista ja yhteistä kulttuuria.

3.1 Sisäinen viestintä

Viestintä organisaatioissa jaetaan perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, joista sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli työilmapiirin luomisessa ja yhteishengen rakentamisessa (Kauhanen 2010, 174.) Nykyään käytetään yhä useammin käsitettä työyhteisöviestintä, perinteisen sisäisen viestinnän sijaan, sillä viestintä ei ole enää pelkästään organisaation sisäistä tiedottamista. Sen ytimessä on nykypäivänä koko työyhteisön toiminnan tukeminen ja vuorovaikutuksen mahdollistaminen. Työyhteisöviestintä kattaa organisaation eri ryhmien, tiimien ja yksilöiden viestintäosaamisen sekä yhteisen merkityksen rakentamisen. (Juholin 2010.)

Sisäinen viestintä tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa tiedonvälitystä ja vuorovaikutusta, joiden avulla työntekijät saavat tarvitsemansa tiedot, ymmärtävät organisaation toimintaa ja sitoutuvat sen tavoitteisiin. Sen keskeinen tarkoitus on varmistaa, että henkilöstö tuntee liiketoiminnan

strategian, keskeiset sidosryhmät sekä taloudellisen tilanteen – tekijät, jotka tukevat työn sujuvuutta ja tehokkuutta. (Joki 2018, 189.) Lisäksi sisäinen viestintä vaikuttaa organisaation maineeseen työntekijöiden keskuudessa ja vahvistaa heidän luottamustaan yrityksen johtoon. Avoimuus ja ajantasainen tiedottaminen ovat nykypäivänä keskeisiä keinoja luottamuksen rakentamisessa työntekijöiden ja organisaation välillä. Viestinnän onnistumisen merkinä voidaan pitää sitä, että henkilöstölle jaetaan tärkeää tietoa ennen sen julkistamista ulkopuolisille tahoille tai vähintään samanaikaisesti. (Joki 2018, 190.)

Hyvin toimiva sisäinen viestintä vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, mikä puolestaan vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja koko organisaation menestykseen. Kun työntekijät saavat ajankohtaista ja luotettavaa tietoa, he kokevat itsensä arvostetuiksi ja ymmärtävät paremmin organisaation tavoitteet ja muutokset. Viestinnän tehtävänä on jakaa tietoa organisaation tapahtumista sekä henkilöstölle että ulkoisille sidosryhmille. On tärkeää, että työntekijät saavat olennaiset tiedot vähintään samanaikaisesti ulkopuolisten kanssa – mieluiten jo etukäteen. Vaikka esimerkiksi pörssi-yhtiöillä on viestinnälle omat sääntönsä, sisäinen ja ulkoinen viestintä voidaan silti sovittaa yhteen niin, että henkilöstö pysyy ajan tasalla. Jos työntekijät kuulevat organisaatiotaan koskevat uutiset ensin mediasta, se voi heikentää luottamusta ja vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. (Kauhanen 2010, 174.)

Kauhanen toteaa myös, että sisäinen viestintä on tärkeä johtamisen väline. Useimmissa organisaatioissa sen toteutus kuuluu linjaorganisaatiolle ja perinteisesti lähin esihenkilö on avainroolissa viestinnän välittäjänä. Vaikka sisällöt ja viestintätarpeet vaihtelevat organisaation mukaan, sujuva viestintä varmistaa, että työntekijät pysyvät informoituina, motivoituneina ja kykenevät palvelemaan asiakkaita entistä paremmin – mikä lopulta edistää koko organisaation tavoitteiden saavuttamista ja menestystä. (Kauhanen 2010, 174.)

3.2 Esihenkilöviestintä

Johtamista ja viestintää on perinteisesti tutkittu erillisinä ilmiöinä, vaikka viestinnän merkitys organisaatioiden menestykselle on tunnustettu jo 1800-luvulta lähtien (Juholin & Rydenfelt 2021, 304). Vaikka johtaminen perustuu vuorovaikutukseen ja ilmenee käytännössä ihmisten välisessä kommunikoinnissa (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1), johtamisviestintä on tutkimusalana vielä varsin nuori. Johtamisviestintä ja esihenkilöiden viestintä tiimeilleen on aihe, joka kaipaa lisää tutkimusta eri toimialoilta ja organisaatioista. Tämän takia aiheen teoreettinen viitekehys on vielä kehitysmässä ja aihepiiri tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia syvällisemmälle tarkastelulle.

Johtaminen ja viestintä ovat organisaatioiden toiminnan ytimessä, ja niiden vaikutus ulottuu kaikille toimialoille (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 4). Vaikka viestinnän merkitystä ei aina korosteta

johtamisen tutkimuksessa, käytännössä johtaminen on mahdotonta ilman viestintää. Esihenkilö on organisaation työntekijä, jonka tehtävänä on muiden työn johtaminen ja töiden jakaminen. (Aarnikoivu 2010, 33.) Cornelissen määrittelee esihenkilöviestinnän sisäiseksi viestinnäksi, joka tapahtuu esihenkilön ja alaisen välillä. Tämä viestintä liittyy usein työtehtäviin, prosesseihin sekä työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin. Siinä missä sisäinen viestintä kattaa koko organisaation ilman roolikohtaista erottelua, esihenkilöviestintä kohdentuu tietyille työntekijäryhmille ja täydentää näin muuta sisäistä viestintää. Molemmat viestinnän muodot ovat toisiaan tukevia: ilman toista organisaation viestintästrategia saattaisi jäädä tehottomaksi, mikä voisi heikentää työntekijöiden tyytyväisyyttä. Sisäistä viestintää ja esihenkilöviestintää tulisi hyödyntää strategisesti yhdessä, jotta työntekijöille voidaan välittää olennaista tietoa heidän työnsä tueksi, vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja edistää sitoutumista organisaatioon. Johtamisviestinnän tärkeä tehtävä on varmistaa tiedon sujuva kulku organisaation sisällä, erityisesti yksiköiden välillä. Se on myös olennainen työkalu, kun halutaan vahvistaa toimintakulttuuria ja kehittää johtamistapoja. Ilman tehokasta johtamisviestintää strategia voi jäädä etäiseksi, mutta kun se viestitään selkeästi, se muuttuu ymmärrettäväksi ja konkretisoituu niin henkilöstölle kuin muille sidosryhmille. (Cornelissen 2017, 176; Marjamäki & Vuorio 2021, 43.)

Navigoiva johtajuusviestintä tarkastelee johtamisen ja viestinnän suhdetta dynaamisessa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Malli tunnistaa, että johtajat eivät toimi yhden viestintämallin mukaisesti, vaan heidän viestintäkäytäntönsä voivat vaihdella tilanteen ja organisaation tarpeiden mukaan. Mallin ydin ajatus on, että johtajuutta ei voi erottaa viestinnästä, vaan johtaminen tapahtuu nimenomaan viestinnän kautta. Johtajan tapa viestiä vaikuttaa suoraan organisaation ilmapiiriin, työntekijöiden motivaatioon ja yhteistyön laatuun. Tämä korostaa sitä, että johtamisviestintä ei ole vain tiedon välittämistä, vaan myös merkitysten rakentamista. (Juholin & Rydenfelt 2023.)

Navigoiva johtajuusviestintä jakautuu kolmeen osa-alueeseen: osallistava, karismaattinen ja kontrolloiva (kuva 6). Nämä eivät ole toisensa poissulkevia, vaan voivat esiintyä samanaikaisesti ja vaihdella tilanteen mukaan. Navigoivan johtajuusviestinnän keskeinen anti on sen dynaamisuus ja tilanneherkkyys. Se ei tarjoa yhtä ”oikeaa” tapaa johtaa viestinnän avulla, vaan ohjaa mukautuvaan ja harkittuun viestintään, joka tukee sekä organisaation että yksilöiden tavoitteita. Navigoiva johtajuusviestintä tarjoaa organisaatioille joustavan kehyksen, jonka avulla johtajat voivat sopeuttaa viestintäänsä organisaation tarpeisiin ja toimintaympäristön muutoksiin. Osallistava ja dialoginen johtajuusviestintä perustuu avoimuuteen, keskinäiseen luottamukseen ja jaettuun päätöksentekoon. Tässä viestintämallissa johtaja ei toimi vain tiedon jakajana, vaan myös aktiivisena kuuntelijana ja vuorovaikutuksen mahdollistajana. Hän luo tilaa keskustelulle, kannustaa työntekijöitä osallistumaan ja tuo heidän näkemyksensä osaksi päätöksentekoprosessia. Tämä lähestymistapa

tukee jaettua johtajuutta, vahvistaa organisaation yhteisöllisyyttä ja edistää työntekijöiden sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Karismaattinen ja suostutteleva johtajuusviestintä korostaa johtajan henkilökohtaista vaikuttavuutta ja kykyä inspiroida seuraajiaan. Viestintä rakentuu merkityksellisyyden luomiseen, innostamiseen ja motivointiin. Karismaattinen johtaja hyödyntää tarinankerrontaa, retorisia keinoja ja tunteisiin vetoavia viestejä, joiden avulla hän sitouttaa työntekijät organisaation päämääriin ja luo jaettua tahtotilaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Kontrollloiva ja ohjaava johtajuusviestintä puolestaan nojaa yksisuuntaiseen viestintään ja hierarkkiseen valtasuhteeseen. Tässä mallissa johtaja viestii pääasiassa käskyjä, ohjeita ja odotuksia, joiden tarkoituksena on varmistaa toiminnan tehokkuus ja järjestyksen säilyminen. Viestintä toimii ensisijaisesti valvonnan ja ohjauksen välineenä ja työntekijöiden rooli painottuu ohjeiden noudattamiseen. (Juholin & Rydenfelt 2023, 70-73.)



Kuva 6. Navigoiva johtajuusviestintä (mukaillen Juholin & Rydenfelt 2023)

3.2.1 Esihenkilön viestinnälliset tehtävät

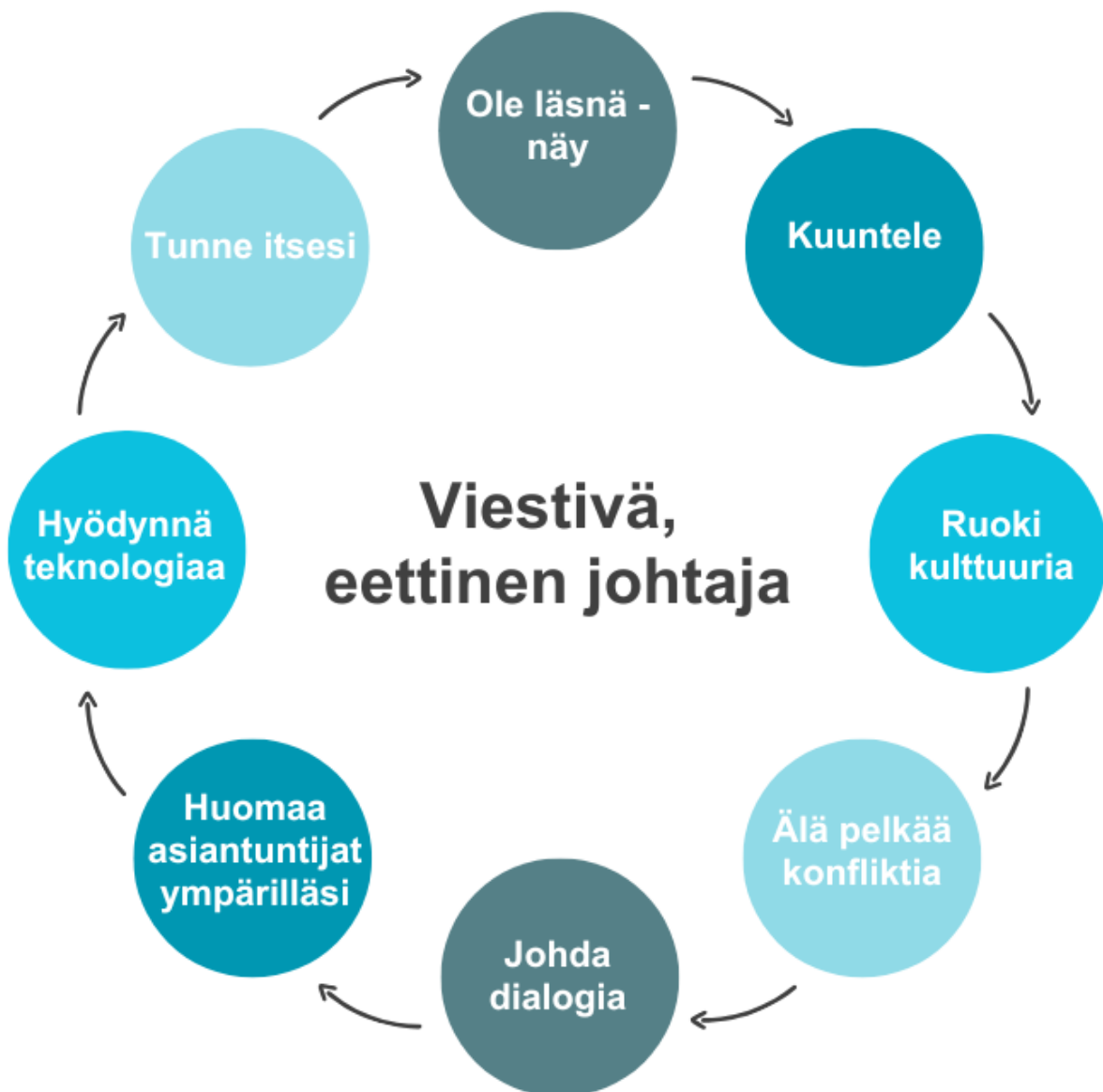
Esihenkilötyö on suurelta osin viestintää ja vaikuttamista eli tehtävään sisältyy monia viestinnällisiä vastuita. Viestintä toimii perustana luottamukselliselle suhteelle esihenkilön ja työntekijän välillä, ja tämä luottamus rakentuu vuorovaikutuksen ja tekojen avulla. Esihenkilön viestinnällä on merkittävä rooli työyhteisössä – tapa, jolla hän puhuu, käyttäytyy ja toimii, vaikuttaa suoraan työyhteisön ilma- piiriin. Avoin ja aktiivinen viestintä vahvistaa yhteistä ymmärrystä, lisää sitoutumista ja tukee työntekijöiden motivaatiota. (Pirinen 2023, 239.) Esihenkilön sanaton viestintä vaikuttaa myös merkittävästi siihen, kuinka esimerkillisenä ja luotettavana hänet koetaan. Jos esihenkilön sanaton ja sanallinen viestintä ovat ristiriidassa, viestin vastaanottaja uskoo ensisijaisesti sanattomaan viestintään. Jos esihenkilö kertoo hyvin valmisteltua viestiä, mutta jos hänen eleensä ja ilmeensä eivät tue tätä viestiä, vastaanottaja ei usko puhujaa. (Pirinen 2023, 241.) Viestintä on tehokkainta, kun esihenkilö osoittaa aitoa kiinnostusta keskustelukumppaniaan kohtaan ja osallistuu vuorovaikutukseen aktiivisesti (Kalliomaa, Kettunen 2010, 81-82).

Esihenkilöiden yksi keskeisimmistä vastuista on viestintä oman tiimin kanssa. Tiimin johtaminen on jokapäiväistä työtä, mutta se tulee näkyväksi vasta vuorovaikutuksessa tiimin kanssa. Esihenkilön tehtävänä on myös viestiä selkeästi organisaation tavoitteista ja rakentaa yhteistä ymmärrystä siitä, millä toimintatavoilla ne saavutetaan. Ilman yhtenäistä organisaatiokulttuuria organisaation toimintakyky voi kärsiä, mikä vaikuttaa sen menestykseen. (Marjamäki & Vuorio 2021, 43.) Schein ja Schein kuvaavat kulttuuria kumuloituneena, jaettuna oppimisprosessina, jossa ryhmän jäsenet omaksuvat yhteisiä uskomuksia, arvoja ja toimintatapoja. Tämä syvälle juurtunut kulttuuri tekee organisaation muutosprosesseista emotionaalisesti latautuneita, minkä vuoksi johtajuus ja esihenkilötyö ovat ratkaisevassa asemassa kulttuurin kehittämisessä. (Schein & Schein, 2016, 6, 23.)

Organisaatioissa muutos on jatkuvaa, ja se haastaa niin rakenteita kuin viestintää. Muutosjohtaminen edellyttää johdonmukaisuutta ja innostavuutta. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että tiimi toimii yhtenäisesti ja sopeutuu uusiin tilanteisiin. Tunneälykäs muutosjohtaja huomioi erilaisten työntekijöiden tarpeet ja tukee heitä muutoksen keskellä. Esihenkilöiden osaaminen on keskeisessä roolissa siinä, kuinka sujuvasti organisaatio pystyy toteuttamaan jatkuvia muutoksia ja hyödyntämään niiden tuomat mahdollisuudet. (Pirinen 2023, 17.) Erityisesti muutostilanteissa viestintä nousee usein kriittiseksi tekijäksi, ja siihen sisältyy paljon odotuksia. Työntekijät saattavat kokea, että he eivät saa tarpeeksi tietoa tai ettei viestintä ole riittävän avointa. Viestintä on kuitenkin ennen kaikkea yhteisen ymmärryksen luomista. Esihenkilön tehtävänä on käydä jatkuvaa vuoropuhelua henkilöstön kanssa, tuoda esiin muutoksen eri näkökulmia ja selventää sen taustoja. Kun asioista keskustellaan riittävästi, syntyy vähitellen yhteinen näkemys muutoksen tavoitteista ja suunnasta. Vaikka täydellistä yksimielisyyttä ei aina saavuteta – eikä se ole välttämätöntäkään – avoin ja

läpinäkyvä viestintä lisää ymmärrystä ja sitoutumista muutokseen. Viestintä ja vuorovaikutus tukevat kokemusten jakamista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. (Pirinen 2023, 239.).

Lappalaisen mukaan esihenkilöosaaminen voidaan jakaa kolmeen tasoon: tiedolliseen, taidolliseen ja persoonalliseen osaamiseen. Tiedollinen osaaminen liittyy esimerkiksi organisaation rakentamiseen ja toimialatuntemukseen. Taidollinen osaaminen ilmenee kyvyssä viestiä ja toimia vuorovaikutuksessa, kun taas persoonallinen osaaminen liittyy esihenkilön arvoihin, asenteisiin ja kykyyn johtaa itseään. Viestintäosaaminen ulottuu kaikkiin näihin tasoihin ja se ilmenee erityisesti vuorovaikutustaitojen ja persoonallisen johtajuuden kautta. Lappalaisen esittämä malli (kuva 7) jäsentää esihenkilön viestinnälliset tehtävät kahdeksan periaatteen kokonaisuudeksi, jotka yhdessä muodostavat viestijäksi johtajaksi kehittymisen. (Lappalainen 2016.)



Kuva 7. Viestivä, eettinen johtaja (mukaillen Lappalainen 2016)

Viestivä, eettinen johtaja rakentaa luottamusta arjen viestintäteoillaan. Hän edistää myönteistä työilmapiiriä ja vahvistaa työyhteisön positiivista henkeä. Keskeistä on johtajan itsetuntemus ja kyky toimia omalla persoonallaan – hän ymmärtää, miten oma viestintä vaikuttaa muihin ja osaa tarkastella toimintaansa kriittisesti. Turvallisen ilmapiirin luominen kuuluu esihenkilön vastuulle. Työntekijöiden tulee voida ilmaista ajatuksiaan ja näkemyksiään ilman pelkoa torjutuksi tulemisesta. Dialogia johtava esihenkilö mahdollistaa avoimen keskustelun, jossa erilaiset näkökulmat voivat kohdata rakentavassa hengessä. Hän ei välttä vaikeita tilanteita tai konflikteja, vaan kohtaa ne avoimesti ja pyrkii ratkaisemaan ne yhdessä työntekijöiden kanssa. Kuunteleminen on keskeinen osa esihenkilön viestintäosaamista – aidosti kuunteleva johtaja osoittaa arvostusta ja vahvistaa luottamusta työyhteisössä. Läsnäolo hetkessä, myös kiireen keskellä, on osoitus arvostavasta vuorovaikutuksesta. Esihenkilö, joka pysähtyy kohtaamaan työntekijänsä aidosti, rakentaa inhimillistä ja reilua johtajuutta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat olennaisia viestinnällisiä taitoja. Viestivä johtaja rohkaisee molempiin ja suhtautuu palautteeseen kehittämisen välineenä. Hän ei peittele virheitään, vaan uskaltaa myöntää ne ja pyytää tarvittaessa anteeksi. Tällainen toiminta vahvistaa esihenkilön uskottavuutta ja edistää avointa kulttuuria. Päätöksenteossa viestivä johtaja jakaa vastuuta ja ottaa työntekijät mukaan kehittämään yhteistä toimintaa. Samalla hän johtaa merkitystä: auttaa työntekijöitä hahmottamaan oman työnsä arvon osana organisaation suurempaa kokonaisuutta. (Lappalainen 2016, 28–39.)

3.2.2 Positiivisen esihenkilöviestinnän merkitys

Esihenkilön ja työntekijän välinen suhde vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintaan ja henkilöstön hyvinvointiin. Vahva ja luottamukseen perustava suhde näkyy avoimena tiedonvaihtona, aktiivisena vuorovaikutuksena ja toimivana työnjaon organisointina. Tällöin kommunikointi on kaksisuuntaista, säännöllistä ja molempia osapuolia hyödyttävää, mikä edistää työskentelyn sujuvuutta ja yhteistyötä. Sen sijaan etäisemmässä ja heikompileatuisessa suhteessa viestintä rajoittuu pääasiassa työtehtävien suorittamiseen, on sekä sisällöltään että kestoiltaan niukkaa ja yksisuuntaista. Hyvä esihenkilö-työntekijäsuhde on yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen organisaatioon ja palkkaukseen. (Mäkelä ym. 2013, 17.) Työtyytyväisyys tarkoittaa työntekijän tunteita tai asennetta, joka kuvaa hänen kokemuksiaan tai mielipiteitään työpaikastaan. Se heijastaa sitä, kuinka tyytyväinen tai tyytymätön työntekijä on työpaikkaansa, kuten työn sisältöön, palkkaan, työympäristöön, johtamistapaan ja työtovereihin. (Saks & Gruman, 2014.) Sitoutuneisuus puolestaan viittaa nimensä mukaisesti työntekijän sitoutumiseen tai omistautumiseen työpaikkaansa ja sen tavoitteisiin. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut tekemään parhaansa työssään, tuntee olevansa osa organisaatiota ja jakaa sen arvot ja tavoitteet. Sitoutuneisuus voi ilmetä esimerkiksi haluna pysyä organisaatiossa pitkällä aikavälillä ja tehdä ylimääräistä työtä organisaation menestyksen eteen. (Di Fabio ym. 2012.) Kauhanen (2009, 174) on samoilla linjoilla todetessaan, että

toimiva viestintä esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä parantaa työilmapiiriä ja työhyvinvointia, mikä puolestaan vaikuttaa työssä viihtymiseen ja vähentää sairauspoissaoloja.

Tutkimukset osoittavat, että oikein annettu palaute lisää työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja suorituskykyä. Positiivisen ja rakentavan palautteen merkitys korostuu organisaatioiden kehittämisessä sekä työilmapiirin vahvistamisessa. Herzbergin (2003) motivaatioteoria tukee tätä käsitystä osoittamalla, että myönteinen palaute toimii motivaatitekijänä, joka edistää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja vahvistaa sisäistä motivaatiota. Rakentava palaute puolestaan tukee yksilöllistä kasvua sekä ryhmässä toimimista. Isotalus ja Rajalahti (2017, luku 6) korostavat, että positiivinen palaute toimii tehokkaana vuorovaikutuksen vahvistajana ja tukee työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Hyvin kehittynyt palautekulttuuri auttaa organisaatiota parantamaan tehokkuutta ja saavuttamaan tavoitteensa. Organisaatioissa palautekulttuurin kehittämisessä keskeisiä tekijöitä ovat avoin dialogi ja säännölliset keskustelut, jotka tukevat positiivisen ilmapiirin ylläpitämistä sekä työntekijöiden sitoutumista. Myönteinen palaute vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja selkiyttää yhteistä perustehtävää. Sekä positiivinen että rakentava palaute ovat siis keskeisiä työkaluja, joilla voidaan vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja organisaation menestykseen. (Järvinen 2016.)

3.3 Esihenkilöviestinnän rooli organisaatiokulttuurin rakentajana

Organisaatiokulttuuri rakentuu ajan kuluessa arjen käytännöissä ja vuorovaikutuksessa. Jokapäiväisellä viestinnällä on merkittävä rooli halutunlaisen ilmapiirin ja kulttuurin muovaamisessa. Tämän vuoksi esihenkilön rooli viestijänä on keskeinen: esihenkilö toimii sillanrakentajana organisaation strategisten tavoitteiden ja arjen kokemusten välillä. Luottamuksen ja sitoutumisen syntyminen ovat vahvasti yhteydessä organisaation ilmapiiriin ja kulttuuriin, ja nämä tekijät syntyvät vuorovaikutuksen kautta. (Elving 2005, 135.)

Useat tutkimukset nostavat esiin viestinnän roolin yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden rakentajana (White, Vanc & Stafford 2010, 75; Mishra & Mishra 2014). Erityisen vaikuttavana nähdään kasvokkainen ja henkilökohtainen viestintä, joka mahdollistaa välittömän palautteen ja aidon vuorovaikutuksen. Tämä korostuu erityisesti lähijohtajan ja alaisen välisessä suhteessa. Kun esihenkilö pystyy tarjoamaan tilaa vuoropuhelulle ja kohtaamaan työntekijänsä yksilöinä, työntekijät kokevat saavansa paremmin tietoa organisaation asioista ja kuuluvansa osaksi yhteisöä. Pelkkä informaation jakaminen, esimerkiksi sähköpostitse, ei kuitenkaan ole vielä viestintää yhteisöllisyyden näkökulmasta, vaikka se voikin olla tehokas keino välittää tietoa (White, Vanc & Stafford 2010, 75-78.)

Mishra ja Mishra korostavat, että nimenomaan kasvokkainen viestintä on usein tehokkain tapa viestiä tärkeistä asioista. Tämä alleviivaa esihenkilöiden vastuuta siitä, että merkityksellisistä asioista viestitään henkilökohtaisesti ja läsnä olevasti, ei vain etäisillä tai yksisuuntaisilla kanavilla.

Sähköposti voi täydentää tätä, mutta ei korvata. Myös viestintäkanavien valinnalla on merkitystä kulttuurin rakentumisessa. Virallisten viestintäkanavien käyttö voi viestiä hierarkkisemmasta organisaatorakenteesta, kun taas epäviralliset kanavat viittaavat matalampaan organisaatiohierarkiaan. (Mishra ja Mishra, 2014.) Stenin mukaan sähköposti on kasvokkaisen viestinnän jälkeen toiseksi tärkein yhteisöllisyyttä edistävä väline, kun taas esimerkiksi kirjoitetut tiedotteet, puhelin ja intranet tukevat yhteisöllisyyttä vähiten. Organisaation koko ja maantieteellinen hajautuminen vaikuttavat viestinnän tehokkuuteen ja yhteisöllisyyden kokemukseen. Mitä suurempi organisaatio on, sitä monimutkaisemmaksi viestintäprosessi muodostuu. Jos sisäisessä viestinnässä ei onnistuta huomioimaan organisaation kaikkia osia ja työntekijöitä, seurauksena voi olla viestinnällinen katkos, joka rapauttaa yhteisöllisyyttä. Maantieteellisesti hajautuneissa organisaatioissa viestinnän merkitys kasvaa entisestään ja yhteisöllisen kulttuurin ylläpitäminen vaatii systemaattista ja osallistavaa viestintää. (Stein 2006.)

Esihenkilöviestinnän onnistuminen edellyttää kykyä mukauttaa viestintätapaa tilanteen, yksilön ja kontekstin mukaan. Viestintä ei ole vain faktojen jakamista, vaan tunneilmaston luomista, arvostuksen osoittamista ja yhteisen suunnan rakentamista. Tässä korostuu myös esihenkilön tunneäly eli kyky lukea tilanteita, kuunnella aktiivisesti ja viestiä empaattisesti. Kun viestintä koetaan inhimilliseksi ja aidoksi, se vahvistaa organisaation psykologista turvallisuutta, joka on keskeinen edellytys luottamukselle ja oppimiselle työyhteisössä. Lisäksi esihenkilön on tärkeää ymmärtää organisaatiokulttuurin vaikutus omaan rooliinsa ja päätöksentekoon. Aarnikoivun mukaan kulttuuri ei ole vain taustatekijä, vaan se voi joko tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista tai muodostua esteeksi niiden toteuttamiselle. Jokainen esihenkilö toimii kulttuurin asettamissa rajoissa, mutta samalla voi myös vaikuttaa siihen omalla viestinnällään ja johtamistyyllillään. (Aarnikoivu 2008, 43.)

Johtamisen rooli organisaatiokulttuurin muodostumisessa on merkittävä ja tietyt johtajien toimintatavat vaikuttavat siihen erityisesti. Mankan (2006, 142) mukaan keskeisiä tekijöitä ovat:

- Mihin asioihin johto kiinnittää huomiota, ja miten se valvoo toimintaa.
- Johdon tapa reagoida organisaation kriiseihin ja merkittäviin tapahtumiin.
- Esimerkillä johtaminen, työntekijöiden ohjaaminen ja osaamisen kehittäminen.
- Millä perusteella palkintoja ja statusta jaetaan organisaatiossa.
- Rekrytoinnin, ylennysten ja työstä irtisanomisten kriteerit.

Nämä tekijät ohjaavat organisaation toimintatapoja ja vaikuttavat siihen, millaiseksi työyhteisön kulttuuri ajan myötä kehittyi (Manka 2006, 142).

Kruckeberg ja Starck ovat todenneet, että yhteisöllistä organisaatiokulttuuria voidaan rakentaa ja vahvistaa erityisesti toimivalla johtajuudella ja osaavalla viestinnällä. Tällöin viestinnästä ei tule ai-noastaan tiedottamista, vaan keino osallistua, vaikuttaa ja luoda merkityksiä – ja tässä juuri

esihenkilön viestintätaidot ja kyky kohdata ihmisiä nousevat keskiöön. Kulttuuria vahvistava esihenkilöviestintä luo selkeyttä epävarmuuden keskellä. Erityisesti muutostilanteissa johdonmukainen, avoin ja arvostava viestintä voi estää huhujen syntymistä ja lisätä kokemusta hallittavuudesta. Työntekijät kokevat olonsa turvallisemmaksi, kun esihenkilö ei välttä vaikeita asioita, vaan viestii niistä rehellisesti ja aidosti. Näin esihenkilöviestintä toimii paitsi tiedonvälityksen välineenä myös psykologisen turvallisuuden rakentajana. (Kruckeberg ja Starck (2001, 59.)

Esihenkilöviestinnän merkityksestä organisaatiokulttuurille vallitsee tutkijoiden kesken yhteisymmärrys, mutta näkökulmat viestinnän painotuksiin vaihtelevat. Cornelissen tarkastelee esihenkilöviestintää ensisijaisesti tiedonkulun ja operatiivisen työn tukemisen näkökulmasta, kun taas Juholin ja Åberg korostavat viestinnän roolia yhteisöllisyyden ja organisaation identiteetin rakentajana. Tämä osoittaa, että esihenkilöviestinnällä ei ole ainoastaan käytännöllistä tehtävää tiedon välittäjänä, vaan myös strateginen rooli työn merkityksellisyyden ja osallisuuden tunteen vahvistamisessa. Nämä näkemykset täydentävät toisiaan ja tukevat käsitystä esihenkilöviestinnästä monitasoisena ilmiönä, jonka onnistunut toteutus edellyttää sekä informatiivista että vuorovaikutteista viestintää. (Cornelissen 2017, 176; Juholin 2022, 366.)

3.4 Yhteenveto teoriasta

Organisaatiokulttuuri on näkymätön, mutta vahvasti ohjaava voima, joka muovaa työyhteisön ajattelua, toimintaa ja vuorovaikutusta. Se rakentuu arvoista, uskomuksista, käytännöistä ja tarinoista sekä tiedostetuista että tiedostamattomista. Kulttuuri ei kuitenkaan ole pysyvä tila, vaan se on jatkuvassa vuorovaikutuksessa elävä ja kehittyvä ilmiö, johon vaikuttavat niin organisaation historia, johtaminen kuin arjen käytännötkin. Kulttuurin rakentaminen ei ole vain johdon tehtävä, vaan siihen osallistuvat kaikki organisaation jäsenet – erityisesti esihenkilöt, jotka toimivat suunnan näyttäjinä ja arvojen tulkitsijoina. Kulttuurin kehittäminen edellyttääkin aktiivista, tiedostavaa ja osallistavaa viestintää ja vuorovaikutusta, joka luo tilaa luottamukselle, oppimiselle ja yhteiselle merkityksenannonolle. Johdonmukainen, arvopohjainen ja vuorovaikutteinen esihenkilöviestintä toimii paitsi kulttuurin ilmentymänä myös sen aktiivisena rakentajana, joka vahvistaa työn merkityksellisyyttä, yhteenkuuluvuuden kokemusta ja organisaation resilienssiä jatkuvan muutoksen keskellä.

Kuva 8 havainnollistaa, miten esihenkilöviestintä toimii kulttuurin ytimenä: se konkretisoi arvot arjen toiminnassa, vahvistaa yhteisöllisyyttä ja sitoutumista sekä mahdollistaa yhteisen ymmärryksen syntymisen. Viestintä ei ainoastaan heijasta olemassa olevaa kulttuuria, vaan muovaa ja kehittää sitä jatkuvassa vuorovaikutuksessa.



Kuva 8. Esihenkilöviestintä organisaatiokulttuurin rakentajana

Scheinin kolmitasoinen malli – artefaktit, arvot ja perusoletukset – tarjoaa selkeän kehyksen kulttuurin ymmärtämiseen. Mielenkiintoista on, että organisaatiokulttuuri ei ole koskaan täysin yhtenäinen. Eri yksiköissä, tiimeissä ja henkilöstöryhmissä voi esiintyä erilaisia alakulttuureita, jotka voivat tukea toisiaan – tai olla ristiriidassa keskenään. Meyersonin ja Martinin tunnistamat kolme näkökulmaa – integraatio, differentiaatio ja fragmentaatio – auttavat ymmärtämään kulttuurin monikerroksisuutta. Vaikka organisaatiolla olisi yhteiset arvot ja strategiat, niiden tulkinta ja toteutuminen voivat vaihdella suuresti. Kulttuuri on siis yhtä aikaa yhdistävä, jakava ja jatkuvasti muotoutuva ilmiö.

Arvot muodostavat organisaatiokulttuurin ytimen. Ne näyttävät suunnan, mutta niiden merkitys syntyy vasta arjen valinnoissa, kohtaamisissa ja päätöksenteossa. Kulttuurilla on taipumus säilyttää tuttua ja turvallista, ja siksi muutos edellyttää tietoista ja pitkäjänteistä johtamista. Organisaatiokulttuurin kehittäminen ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii tietoista ja johdonmukaista johtamista. Johtajien toiminta, esimerkki ja viestintä vaikuttavat ratkaisevasti siihen, millaisia merkityksiä kulttuurille rakentuu ja millaiseksi työyhteisön ilmapiiri muotoutuu. Kulttuuria ei voida muuttaa

määrämällä, mutta sen muokkaamiseen voidaan vaikuttaa pitkäjänteisellä vuorovaikutuksella ja yhteisten kokemusten kautta. Itse koen, että vahva ja avoin kulttuuri ei ole vain kilpailutekijä vaan perusta, joka mahdollistaa luottamuksen, yhteistyön ja yhteiseen suuntaan sitoutumisen. Toimiva kulttuuri ei synny pelkästään arvoista tai rakenteista – se syntyy ennen kaikkea ihmisistä. Siksi kulttuurin johtamisessa on kyse pohjimmiltaan inhimillisestä ymmärryksestä, läsnäolosta ja viestinnästä, joka luo tilaa kohtaamisille ja merkitysten jakamiselle.

Viestintä on organisaation perustoiminto, joka läpäisee kaiken tekemisen – ilman viestintää ei ole organisoitua toimintaa eikä yhteistä ymmärrystä. Viestintä ei ole vain tiedonvälitystä, vaan se on merkitysten rakentamista ja vuorovaikutuksen mahdollistamista. Se muovaa työyhteisön todellisuutta, vaikuttaa arvoihin, asenteisiin ja toimintaan. Viestintä toimii samalla sekä johtamisen välineenä että yhteisöllisyyden rakentajana, ja sen rooli korostuu erityisesti muutoksissa, strategian jalkautuksessa ja työntekijöiden sitouttamisessa.

Nykyaikainen käsitys viestinnästä on strateginen ja kokonaisvaltainen: viestintä on kiinteä osa organisaation johtamista, kehittämistä ja arjen toimintaa. Esimerkiksi Åbergin päivitetty pizzamalli korostaa, että viestinnän on tuettava sekä suunnan ja liikkeen rakentamista että yhteisöllisyyttä ja ympäristöön kytkeytymistä. Viestintä ei ole enää vain johdon tai viestintäyksikön vastuulla, vaan koko organisaation yhteinen tehtävä. Tällöin jokainen työntekijä on samalla myös viestijä – tietoisesti tai tiedostamattaan – ja jokainen kohtaaminen on mahdollisuus vaikuttaa kulttuuriin. Erityisesti sisäinen viestintä on keskeinen tekijä työilmapiirin ja yhteisöllisyyden kannalta. Hyvin toimiva sisäinen viestintä varmistaa, että työntekijöillä on tarvittava tieto, selkeä käsitys tavoitteista ja tunne siitä, että he ovat osa yhteisöä. Tämä tukee motivaatiota, työn sujuvuutta ja sitoutumista. Toisaalta viestintä on myös johtamisen tärkeä osa: erityisesti lähiesihenkilöiden viestintä vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin, turvallisuudentunteeseen ja työhyvinvointiin. Kasvokkainen ja osallistava viestintä koetaan usein merkityksellisimmäksi, koska se mahdollistaa vastavuoroisuuden ja aidon kohtaamisen.

Esihenkilöviestintä on yksi merkittävimmistä tekijöistä organisaatiokulttuurin rakentumisessa. Esihenkilön tapa puhua, kuunnella ja olla läsnä vaikuttaa siihen, miten arvot ja tavoitteet koetaan. Johtaminen tapahtuu viestinnän kautta, ja juuri siinä konkretisoituu, millaiseksi organisaation kulttuuri rakentuu. Navigoiva johtajuusviestinnän malli korostaa tilanneherkkyyttä ja monimuotoisuutta: viestintä voi olla osallistavaa, karismaattista tai ohjaavaa, mutta sen tulee aina olla tarkoituksenmukaista ja inhimillistä. Kulttuurin rakentuminen ei ole kuitenkaan yksin johdon vastuulla, vaan jokainen organisaation jäsen osallistuu kulttuurin rakentamiseen. Vuorovaikutuksessa konkretisoituu se, miten arvoja eletään todeksi ja millainen merkitys yksittäisillä kohtaamisilla on kulttuurin vahvistamisessa. Kun viestintä toimii, asiat sujuvat ja ihmiset voivat hyvin. Kun se ontuu, syntyy

epävarmuutta, epäluuloja ja väärinkäsityksiä. Viestintään panostaminen ei ole pelkkä tukitoimi, vaan investointi koko organisaation menestykseen ja inhimilliseen työelämään.

Organisaatiokulttuuri ei siis ole vain rakenteisiin piirtyvä näkymätön voima, vaan myös sosiaalinen prosessi, joka muodostuu jatkuvasti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Siksi kulttuurin johtaminen on pohjimmiltaan ihmisten johtamista: heidän tulkintojensa, kokemustensa ja suhteidensa ohjaamista. Kulttuurin kehittäminen vaatii kykyä rakentaa jaettava ymmärrystä, joka syntyy toistuvien merkityksellisten keskustelujen, reflektion ja yhteisen oppimisen kautta. Esihenkilöt toimivat tällöin paitsi viestinnän välittäjinä myös kulttuuristen normien ja arvojen ilmentäjinä – heidän sanansa, tekonsa ja jopa hiljaisuutensa viestivät siitä, mikä on sallittua, toivottavaa tai arvostettua. Organisaation jäsenet tarkkailevat ja tulkitsevat johtamisen signaaleja jatkuvasti, ja nämä havainnot vaikuttavat siihen, miten ihmiset kokevat kuuluvansa työyhteisöön ja miten he sitoutuvat sen päämääriin. Viestintä on lopulta liima, joka pitää organisaation koossa – ja se on myös peili, josta kulttuuri heijastuu.

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä aineistohallinnan käytännöt. Alaluvuissa esitellään monimenetelmätutkimuksen toteutustapa, kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen suunnittelu, aineiston keruu ja analysointiprosessit sekä aineistohallintaan liittyvät käytännöt.

Tutkimusmenetelmien valinta perustuu tavoitteeseen tarkastella esihenkilöviestintää monipuolisesti ja syvällisesti. Tutkimuksen ensisijainen aineistonkeruumenetelmä on kvalitatiivinen haastattelututkimus, jota täydentää aikaisemmin toteutettu kvantitatiivinen kyselytutkimus. Kvantitatiivisessa osuudessa kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia esihenkilöviestinnästä. Kvalitatiivisessa osuudessa puolestaan syvennyttiin esihenkilöiden viestintäkäytäntöihin ja niiden taustalla vaikuttaviin merkityksiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Yhdessä nämä menetelmät muodostavat monipuolisen ja kattavan kuvan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.

4.1 Monimenetelmätutkimus

Tutkimusmenetelmien tehtävänä on tarjota välineet tutkimusaineiston keräämiseen ja tutkimusongelman ratkaisemiseen. Ennen menetelmän valintaa on tärkeää hahmottaa tutkimuksen tavoitteet eli ymmärtää, mitä tutkimuksella halutaan saavuttaa. Vasta tämän jälkeen voidaan arvioida, tuottaako tarvittavan tiedon parhaiten kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen menetelmä. (Vilka 2021.)

Tässä tutkimuksessa sovellettiin monimenetelmätutkimuksen lähestymistapaa, jossa yhdistettiin laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Menetelmien yhdistämisellä pyrittiin saavuttamaan syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä kuin mitä yksittäinen menetelmä olisi mahdollistanut. Monimenetelmätutkimus tarjoaa mahdollisuuden tarkastella ilmiötä laaja-alaisesti eri näkökulmista. (Tuomi & Sarajärvi 2024.)

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen osuus toteutettiin erillisinä osatutkimuksina ja niiden tulokset yhdistettiin analyysivaiheessa. Monimenetelmätutkimuksen ydin on erilaisten aineistojen ja analyysien yhdistämisessä siten, että kokonaisuus muodostaa enemmän kuin osiensa summa.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esiin sekä esihenkilöiden että työntekijöiden näkemyksiä esihenkilöviestinnän vaikutuksista organisaatiokulttuuriin. Tämän vuoksi halusin hyödyntää organisaatiossa aiemmin toteutettua sisäisen viestinnän kvantitatiivista kyselyä, joka tarjosi laajan aineiston henkilöstön kokemuksista viestinnän toimivuudesta. Kysely antoi yleiskuvan siitä, millaisena viestintä koetaan organisaatiossa ja millaisia trendejä henkilöstön näkemyksissä voidaan havaita.

Pelkkä kysely ei kuitenkaan olisi riittänyt syvällisen ymmärryksen saavuttamiseen, sillä se ei tarjoa mahdollisuutta tarkastella vastausten taustalla olevia syitä ja merkityksiä. Tämän vuoksi kyselyn tuloksia täydennettiin kvalitatiivisilla puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joissa esihenkilöt, toimihenkilöt ja työntekijät pääsivät kertomaan kokemuksistaan ja näkemyksistään omin sanoin. Haastattelut toivat esiin syvempää tietoa esimerkiksi siitä, millaiset viestintäkäytännöt tukevat organisaatiokulttuuria ja millaisia haasteita sekä kehitystarpeita esihenkilöviestintään liittyy.

Kvantitatiivinen kysely ja kvalitatiiviset haastattelut täydensivät toisiaan luontevasti. Kysely tuotti kokonaiskuvan organisaation tilanteesta, kun taas haastattelut auttoivat ymmärtämään tulosten taustalla vaikuttavia syitä ja merkityksiä. Näiden menetelmien yhdistäminen mahdollisti monipuolisen ja kontekstuaalisesti rikkaan analyysin siitä, millä tavoin esihenkilöviestintä vaikuttaa organisaatiokulttuurin rakentumiseen.

Keskeistä oli, että tutkimuksessa kuultiin sekä esihenkilöiden että työntekijöiden ääntä. Tämä mahdollisti tasapainoisen ja moninäkökulmaisen kokonaiskuvan muodostamisen esihenkilöviestinnän roolista kulttuurin rakentajana ja tarjosi perusteltuja lähtökohtia viestinnän kehittämiseksi.

4.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän päätavoitteena on tuottaa, laajentaa ja tarkentaa teoriaa tarkastelemalla hypoteesien mukaisia muuttujien välisiä yhteyksiä. Tutkimuksessa käytetään operatiivisia muuttujia, joita muodostetaan esimerkiksi kyselyjen avulla. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan niin sanottuihin ”mitä”-kysymyksiin yleistämällä kerättyä aineistoa. Viestinnän tutkimuksessa voidaan tämän menetelmän avulla tunnistaa toistuvia viestintäkäyttäytymisen malleja ja tutkimus pyrkii yleensä vastaamaan kahdentyyppisiin kysymyksiin: muuttujien välisten suhteiden ja ryhmien välisten erojen tarkasteluun. Tällainen lähestymistapa mahdollistaa laajempien yleistysten tekemisen suuremmista ihmisryhmistä. On kuitenkin tärkeää huomata, että yksittäisen tutkimuksen tulokset eivät ole universaaleja totuuksia, vaan aineistosta nousevia havaintoja, joita tulee tarkastella kriittisesti. Näin ollen aineiston analysointi edellyttää tutkimuksen tekijältä huolellisuutta sekä kykyä tehdä perusteltuja johtopäätöksiä havaittujen yhteyksien pohjalta. (Allen, Titsworth & Hunt 2008, 4–9.)

Kyselytutkimus on yksi yleisimmistä kvantitatiivisista tutkimusmenetelmistä. Standardoidussa kyselyssä kaikille vastaajille esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä, mikä tekee menetelmästä erityisen sopivan laajalle ja hajanaiselle kohderyhmälle. (Vilkkä 2021.) Kysely mahdollistaa laajan aineiston keruun ja sen tehokkaan tilastollisen analysoinnin (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014). Menetelmän etuja ovat kustannustehokkuus ja nopeus, ja sen avulla voidaan saada selkeitä vastauksia tutkijan laatimiin kysymyksiin sekä kyselytutkimus mahdollistaa eri vastaajaryhmien

näkökulmien vertailun ja analysoinnin (Burns, Veeck & Bush 2017). Vaikka kyselytutkimusta on toisinaan kritisoitu pinnallisuudesta, sen tuottamaa aineistoa pidetään yleensä luotettavana ja laajasti yleistettävissä olevana (Moilanen ym. 2014).

4.2.1 Kyselylomakkeen suunnittelu ja toteutus

Tutkimuksen kvantitatiivisessa osuudessa hyödynnettiin Metsä Groupin toimeksiannosta Taloustutkimuksen toteuttamaa sisäisen viestinnän kyselytutkimusta, joka toteutettiin marraskuussa 2024. Kyselyn kohderyhmänä oli koko Metsä Groupin henkilöstö Suomessa ja ulkomailla, yhteensä 9 637 työntekijää, joista 5 756 työskentelee Suomessa ja 3 881 ulkomailla.

Tutkimus oli osa Metsä Groupin sisäisen viestinnän nykytilan arviointia ja sen sisältö pohjautui osittain aiempien vuosien tutkimuksiin. Vuoden 2024 kyselyssä oli kuitenkin mukana myös uusia painotuksia, minkä vuoksi tuloksia verrattiin edellisten vuosien (2022 ja 2023) tuloksiin vain siltä osin kuin vertailu oli sisällöllisesti perusteltua.

Kyselyssä kartoitettiin henkilöstön tyytyväisyyttä, näkemyksiä ja mielipiteitä sisäisen viestinnän keskeisistä osa-alueista ja käytetyistä viestintäkanavista. Lisäksi selvitettiin, kuinka hyvin eri kanavat tukevat kokonaiskuvan muodostumista Metsä Groupin toiminnasta, työympäristöstä, tavoitteista ja strategiasta. Metsä Fibren osalta kysely sisälsi erillisiä kysymyksiä esihenkilöviestinnästä. Näihin vastauksiin keskityttiin erityisesti tässä tutkimuksessa, sillä ne muodostivat työn kannalta keskeisen tarkastelukohdan.

4.2.2 Kvantitatiivisen aineiston keruu ja analyysi

Kysely toteutettiin sähköisesti sähköpostitse ja intranetin kautta, ja se oli saatavilla seitsemällä eri kielellä. Taloustutkimus vastasi tutkimuslinkin toimittamisesta ja aineiston keruusta. Metsä Group puolestaan vastasi ennakkotiedotteen lähettämisestä henkilöstölle. Kysely oli avoinna 12.-27.11.2024 ja vastaajia muistutettiin kyselystä 20.11. (liite 2).

Kyselyyn vastasi yhteensä 2 852 Metsä Groupin työntekijää, mikä vastaa 30 prosentin vastausastetta. Metsä Fibreltä saatiin 439 vastausta, joista 71 oli Äänekosken biotuotetehtaalta. Kysely sisälsi sekä strukturoituja asteikkokysymyksiä että avovastausmahdollisuuksia. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin ainoastaan esihenkilöviestintää koskevia kysymyksiä (liite 1).

Kyselyn tulokset tukivat laadullisen haastattelurungon suunnittelua ja auttoivat syventämään ymmärrystä keskeisistä viestinnällisistä teemoista. Erityisesti avoimista vastauksista tunnistettiin aiheita, joihin esihenkilöviestinnässä tulisi kiinnittää huomiota. Aineistoa käsiteltiin organisaation ja Taloustutkimuksen luvalla, ja kaikki vastaukset analysoitiin nimettöminä.

4.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus on prosessi, joka kattaa sekä aineistonkeruun että analyysin. Nykyisin analyysivaihetta pidetään yhä keskeisempänä osana koko tutkimusprosessia. Tutkimusmenetelmä perustuu teoreettiseen lähestymistapaan, jossa tutkimustulosten ja havaintomenetelmien välillä on vahva yhteys. Tutkijan tekemät valinnat tutkimusasetelman, menetelmien ja ilmiölle annetun merkityksen suhteen vaikuttavat suoraan tutkimuksen lopputuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2024.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa sellaisten ilmiöiden ja tekijöiden tarkastelun, jotka eivät ole suoraan havaittavissa, mutta vaikuttavat ihmisten toimintaan tietyssä sosiaalisessa ympäristössä. Sen avulla voidaan tutkia vuorovaikutuksessa ja yhteiskunnallisissa rakenteissa ilmeneviä merkityksiä ja merkityskokonaisuuksia. Merkityksen tutkimuksessa on tärkeää erottaa, tarkastellaanko ensisijaisesti ihmisten kokemuksia vai heidän käsityksiään. Kokemukset ovat luonteeltaan subjektiivisia ja yksilöllisiä, kun taas käsitykset liittyvät laajemmin yhteisön vakiintuneisiin ajattelutapoihin ja jaettuihin uskomuksiin. Tämän erottelun tiedostaminen on olennaista tutkimuksen luotettavuuden ja tulosten oikean tulkinnan kannalta. (Vilkkä 2021.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää yhtä totuutta, vaan tulkita aineistoa ja muodostaa sen pohjalta ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Näitä tulkintoja voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisten mallien, periaatteiden ja suuntaviivojen luomisessa. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tavoittamaan tutkittavien henkilöiden kokemuksen mukaisen todellisuuden kuvauksen. (Vilkkä 2021.)

Menetelmän lähestymistapa on joustava, ja se ottaa huomioon tutkimuksen kontekstin, kuten vallitsevat olosuhteet ja ajankohdan. Täysin objektiiviseen totuuteen ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa voida päästä, sillä tieto on aina sidoksissa aikaan ja paikkaan. (Daymon & Holloway 2011, 107.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista pienimuotoisuus, suhteellisen suppea otanta sekä tulosten peilaaminen aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tutkijalta edellytetään myös reflektiivisyyttä eli tietoisuutta omasta roolistaan tutkimusprosessissa sekä kriittistä arviointia omasta panoksestaan. (Daymon & Holloway 2011, 107.) Merkitysten ja laadullisten ilmiöiden maailmassa asiat eivät koskaan ole yksiselitteisiä. Tästä syystä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää esittää paitsi *mitä*-kysymyksiä myös *miksi*-kysymyksiä, jotta tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella laaja-alaisesti vaihtoehtojen valinnan sijaan ymmärtäen syvempää taustaa ja asiayhteyksiä. (Vilkkä 2021.)

4.3.1 Haastatteluiden suunnittelu ja toteutus

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisena menetelmänä puolistrukturoituja haastatteluita. Menetelmän valintaan vaikutti tarve yhdistää tutkimuksellinen järjestelmällisyys ja yksilöllinen syvyys – erityisesti ilmiössä, jossa esihenkilöviestinnän vaikutukset organisaatiokulttuuriin voivat näyttäytyä eri tavoin eri henkilöstöryhmissä. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä mahdollistaa ennalta

suunniteltujen teemojen käsittelyn, mutta jättää myös tilaa uusille näkökulmille ja haastateltavien omille kokemuksille. Haastattelun joustavuutta voidaan hyödyntää tilannekohtaisesti: tutkija voi päättää, esittääkö hän kaikille haastateltaville samat kysymykset samassa järjestyksessä vai muokattaako kysymysten järjestystä ja esittääkö jatkokysymyksiä tilanteen ja haastateltavan mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2024.)

Menetelmä osoittautui tarkoituksenmukaiseksi tässä tutkimuksessa, sillä se tarjosi sekä vertailtavuutta että syvyyttä: yhtenäiset kysymykset varmistivat, että kaikkien haastateltavien näkemyksiä voitiin tarkastella rinnakkain, mutta samalla avoimuus mahdollisti tilanteen mukaisen keskustelun ja jatkokysymysten esittämisen. Tämä oli tärkeää, koska esihenkilöviestinnän vaikutuksia organisaatiokulttuuriin ei voi täysin ymmärtää pelkästään valmiiksi asetettujen kategorioiden kautta, vaan ilmiöön liittyy paljon vivahteita, joita on mahdollista tavoittaa vain vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa. Lisäksi puolistrukturoitu menetelmä tarjosi joustavuutta haastattelutilanteisiin, mikä oli tärkeää tutkimuksen kohderyhmän kannalta. Esihenkilöt ja työntekijät pystyivät tarkastelemaan viestintää eri näkökulmista, ja siksi oli hyödyllistä muotoilla kysymyksiä tilannekohtaisesti ja syventää keskustelua tarpeen mukaan. Minulle oli tärkeää, että haastattelut eivät rajoittuisi vain ennalta laadittuihin kysymyksiin, vaan niissä olisi tilaa myös haastateltavien kokemuksille, ajatuksille ja mahdollisesti uusille oivalluksille. Tämä menetelmä auttoi löytämään tasapainon järjestelmällisyyden ja tutkittavan ilmiön moniulotteisuuden välillä, ja siksi puolistrukturoidut haastattelut olivat perusteltu valinta tutkimukselleni.

Haastattelurungot (liite 6 ja 7) laadittiin Metsä Groupin kvantitatiivisen kyselyn tulosten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Sisäisen viestinnän kyselyn analyysi toi esiin useita viestinnän kehityskohteita, erityisesti esihenkilöviestinnän tiheyteen, palautteenannon laatuun ja viestinnän tasapuolisuuteen liittyen. Näitä tuloksia hyödynnettiin haastattelukysymysten teemoittelussa ja kysymysten suuntaamisessa, tavoitteena syventää kvantitatiivisen aineiston antamaa tilannekuvaa ja tuottaa laadullista ymmärrystä ilmiöiden taustalla vaikuttavista tekijöistä.

Haastattelurunko jaettiin kolmeen osioon. Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin esihenkilön viestinnällistä roolia ja käytettyjä viestintäkanavia. Kvantitatiivisessa kyselyssä esihenkilö nähtiin tärkeänä tiedonlähteenä (85 % vastaajista), mutta epävirallisen kollegaviestinnän korostuminen (93 %) herätti tarpeen syventää ymmärrystä viestinnän luotettavuudesta ja yhdenvertaisuudesta. Haastattelukysymykset kohdistuivat muun muassa siihen, miten tiedon kulku koettiin eri viestintäkanavissa ja miten esihenkilön viestintä tuki työntekijöiden tiedonsaantia.

Toinen osio keskittyi viestinnän vaikutuksiin organisaatiokulttuurissa, erityisesti avoimuuden, osallistamisen ja työilmapiirin näkökulmista. Vaikka kvantitatiivisessa kyselyssä 75 % vastaajista oli tyytyväisiä esihenkilöviestintään kokonaisuutena, palautteenannon laatu erottui heikompana osa-

alueena: 32 % vastaajista koki palautteen riittämättömäksi. Tätä teemaa syvennettiin haastattelukysymyksillä, joissa tarkasteltiin palautteen sisältöä, annostelua, vuorovaikutteisuutta ja vaikuttavuutta.

Kolmannessa osiossa tarkasteltiin viestinnän haasteita ja kehittämistarpeita. Kvantitatiivisessa kyselyssä esihenkilöviestinnän säännöllisyyden parantuminen oli tunnistettu, mutta edelleen 25 % vastaajista oli tyytymättömiä viestinnän johdonmukaisuuteen. Lisäksi nousi esiin huoli viestinnän vaikuttavuudesta: työntekijöillä oli epäilyjä siitä, johtavatko viestintätilanteet ja keskustelut todellisiin toimenpiteisiin. Haastattelukysymyksissä pyrittiin tunnistamaan konkreettisia esteitä viestinnän toteutumiselle sekä esihenkilöiden omia näkemyksiä viestinnän kehittämisestä.

Haastattelurungot testattiin etukäteen kolmella henkilöllä ennen varsinaista aineistonkeruuta. Haastattelurunkoa laadittaessa hyödynnettiin Microsoft Copilot -tekoälysovellusta kysymysten muotoilun ja jäsentelyn tukena. Tekoälyn avulla tarkastettiin, miten kysymyksistä saadaan ymmärrettäviä, kattavia ja perusteltuja. Esimerkiksi eri teemojen otsikointia ja avoimien kysymysten sanamuotoja testattiin tekoälyn kanssa iteratiivisesti. Testausvaiheen palautteen perusteella kysymyksiä muotoiltiin selkeämmiksi, päällekkäisyyksiä poistettiin ja haastatteluiden rakennetta hiottiin. Tämä auttoi varmistamaan, että kysymykset olivat ymmärrettäviä ja tutkimuskysymyksiin vastaavia. Rungot synkronoitiin huolellisesti esihenkilöiden (liite 6) ja toimihenkilöiden sekä työntekijöiden (liite 7) välillä, jotta eri henkilöstöryhmien näkemyksiä pystyttiin vertailemaan yhtenäisesti. Teemat olivat samat molemmissa haastattelurungoissa, mutta kysymyksiä mukautettiin haastateltavan roolin mukaan.

4.3.2 Kvalitatiivisen aineiston keruu ja analyysi

Haastateltavat valittiin satunnaisesti Äänekosken biotuotetehtaan henkilöstöstä. Tavoitteena oli saada kattava otos eri henkilöstöryhmistä: esihenkilöistä, toimihenkilöistä ja työntekijöistä. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse 13.1.2025 (liite 3). Esihenkilöiden ja toimihenkilöiden osalta osallistumishalukkuus oli hyvä, mutta työntekijöiden tavoittaminen sähköpostilla osoittautui haastavammaksi. Tämän vuoksi esihenkilöiltä pyydettiin apua sopivien henkilöiden nimeämisessä omista tiimeistään.

Lopulliseen otantaan kuului kuusi esihenkilöä, neljä toimihenkilöä ja neljä työntekijää. Kaikille haastateltaville toimitettiin etukäteen sähköpostitse tutkimustiedote (liite 4), jossa kerrottiin haastattelun tarkoituksesta, teemoista ja käytännön toteutuksesta. Ennakkotiedote antoi osallistujille mahdollisuuden tutustua aihepiiriin, mutta ennakkovalmistautumista ei edellytetty.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kasvotusten Äänekosken biotehtaalla 4.-5.2. ja 11.-12.2.2025. Ne tallennettiin ja litteroitiin Teams-sovelluksen avulla, ja tallennuksesta sekä

luottamuksellisuudesta kerrottiin selkeästi sekä etukäteen tutkimustiedotteessa että haastattelutilanteessa. Aikataulut pitivät hyvin ja kaikki haastattelut saatiin toteutettua suunnitellusti. Haastatteluiden päätteeksi tarkistettiin, että kaikki keskeiset kysymykset oli käsitelty ja tallennus oli onnistunut.

Haastattelut litteroitiin tallenteiden avulla sanasta sanaan heti toteutuksen jälkeen. Tämä mahdollisti sen, että aineiston tulkinnassa voitiin palata suoraan alkuperäisiin sanavalintoihin ja sävyihin, mikä lisäsi analyysin tarkkuutta ja uskottavuutta. Aineiston analyysi toteutettiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmällä, joka soveltuu erityisesti ilmiöiden tulkinnalliseen jäsentämiseen ja erilaisten merkitysten tunnistamiseen aineistosta. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman tarkasti aineistosta nousevien havaintojen perusteella ilman ennalta määriteltyä teoriaohjausta. (Tuomi & Sarajarvi, 2024.)

Analyysiprosessi eteni vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoon perehdyttiin kokonaisuutena useaan kertaan, jotta saatiin yleiskuva haastatteluiden sisällöstä. Toisessa vaiheessa haastatteluiden litteroinneista tunnistettiin, merkityksellisiä ilmauksia eli merkitysyksiköitä, jotka liittyvät haastattelukysymysten teemoihin. Kolmannessa vaiheessa näistä merkitysyksiköistä muodostettiin luokkia ryhmittelemällä samankaltaiset vastaukset yhteen. Viimeisessä vaiheessa näistä muodostettiin kokonaisuuksia, joiden avulla pystyttiin jäsentämään haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä esihenkilöviestinnästä suhteessa organisaatiokulttuuriin.

Analyysissä tarkasteltiin myös henkilöstöryhmien välisiä eroja. Esihenkilöiden, toimihenkilöiden ja työntekijöiden vastauksia tarkasteltiin rinnakkain, jotta voitiin tunnistaa, missä määrin kokemukset olivat yhteneväisiä ja missä kohdissa ilmeni roolikohtaisia eroja. Tämä mahdollisti ilmiön moniulotteisen tarkastelun ja toi esiin viestinnän kehitystarpeita eri näkökulmista. Analyysissä pyrittiin säilyttämään aineiston rikkaus ja konteksti, mutta samalla luomaan rakenteellinen kokonaiskuva esihenkilöviestinnän nykytilasta Äänekosken biotuotetehtaalla. Haastatteluista esiin nousseita teemoja verrattiin myös aiemmissa luvuissa esitettyyn teoreettiseen viitekehukseen. Tällä pyrittiin varmistamaan, että aineistolähtöiset havainnot asettuisivat osaksi laajempaa tutkimuskeskustelua esihenkilöviestinnän ja organisaatiokulttuurin välisistä yhteyksistä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia avataan tarkemmin luvussa kuusi.

Aineiston analysoinnin jäsentelyvaiheessa hyödynnettiin harkitusti tekoälyä tukityökaluna. Microsoft Copilotia käytettiin apuna haastatteluvastausten teemoittelun ja ryhmittelyn suunnittelussa – erityisesti silloin, kun tarkasteltiin eri vastaajien näkökulmien yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Tekoälyn tuottamia ideoita käytettiin alustavina ehdotuksina, joita arvioitiin kriittisesti ja työstettiin edelleen itse. Varsinainen analyysi, tulosten tulkinta ja johtopäätökset perustuivat opinnäytetyöntekijän omaan arvioon ja aineiston systemaattiseen tarkasteluun.

4.4 Aineiston hallinta monimenetelmätutkimuksessa

Kvantitatiivinen aineisto perustuu Metsä Groupin toimeksiannosta Taloustutkimuksen toteuttamaan sisäisen viestinnän kyselyyn, joka toteutettiin marraskuussa 2024. Koska kyselyaineisto oli valmiiksi kerätty ja analysoitu organisaation sisäiseen käyttöön, tutkimuksessa rajattiin käyttö vain niihin osioihin, jotka liittyivät esihenkilöviestintään (liite 1). Aineiston analysoinnissa keskityttiin erityisesti viestinnän toimivuutta, selkeyttä ja tasapuolisuutta käsitteleviin kysymyksiin. Aineiston käyttöön on saatu organisaation ja Taloustutkimuksen lupa. Koko kyselytutkimus on toteutettu anonyymisti eli yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa.

Kyselyaineisto säilytettiin tutkimuksen ajan Metsä Groupin sisäisessä, suojatussa järjestelmässä. Tuloksiin pääsy oli ainoastaan työn tekijällä ja Metsä Groupin viestinnän edustajilla. Aineistoa käytettiin ainoastaan tämän tutkimuksen analysointivaiheisiin. Yksittäisiä vastauksia ei raportoitu sellaisessa muodossa, joka voisi vaarantaa vastaajien anonymiteettiä tai yksityisyyttä.

Kvalitatiivinen aineisto koostuu Äänekosken biotuotetehtaan henkilöstön haastatteluista, jotka toteutettiin helmikuussa 2025. Ennen haastatteluja kaikille osallistujille toimitettiin tutkimustiedote (liite 4), jossa kerrottiin aineiston käsittelystä, luottamuksellisuudesta ja anonymiteetistä. Osallistujilta pyydettiin kirjallinen suostumus (liite 5) haastattelun tallentamiseen ja aineiston käyttöön tutkimusta varten.

Haastattelut nauhoitettiin Teams-sovelluksen avulla ja litteroitiin sanasta sanaan. Nauhoitteet ja litteroinnit tallennettiin salasanalla suojattuun kansioon, johon oli pääsy ainoastaan työn tekijällä. Litteroiduista tiedostoista poistettiin kaikki henkilöön viittaavat tiedot, kuten nimet, työtehtävät tai muut yksilöivät kuvaukset. Aineistoa käsiteltiin kokonaisuuksina eikä yksittäisten haastateltavien sanomisia liitetty tunnistettaviin henkilöihin.

Tutkimuksen valmistuttua kaikki haastatteluaineisto poistetaan turvallisesti. Tämä koskee sekä nauhoitteita että litterointeja. Aineistoa ei luovuteta ulkopuolisille eikä käytetä muuhun tarkoitukseen ilman erillistä lupaa. Näin varmistetaan osallistujien yksityisyyden, suostumuksen ja luottamuksellisuuden säilyminen koko tutkimusprosessin ajan.

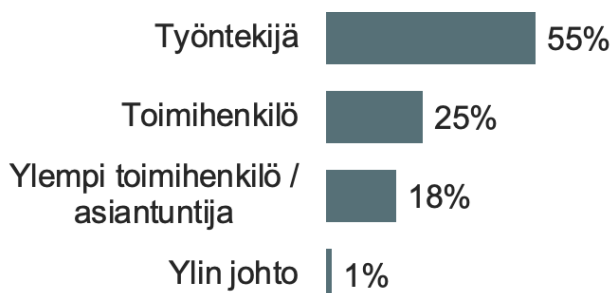
5 Sisäisen viestinnän tutkimuksen tulokset (kvantitatiivinen tutkimus)

Tässä luvussa esitellään Metsä Groupin sisäisen viestinnän kyselytutkimuksen tuloksia siltä osin kuin ne liittyvät esihenkilöviestintään. Kyselyn suunnittelua, toteutusta ja aineiston analyysia on käsitelty tarkemmin luvuissa 4.2.1 ja 4.2.2. Liitteessä 1 on koottuna ne kyselylomakkeen kysymykset, jotka koskevat esihenkilöviestintää ja jotka muodostavat tämän analyysin aineistopohjan.

Tarkastelun kohteena on Metsä Fibren Äänekosken biotuotetehtaalta saadut vastaukset, joiden avulla pyritään hahmottamaan vastaajien kokemuksia esihenkilöviestinnän toimivuudesta, kehityskohteista ja vaikutuksista työyhteisön ilmapiiriin. Äänekosken biotuotetehtaalla kyselyyn vastasi yhteensä 71 henkilöä (kuva 9). Vastaajista 55 % oli työntekijöitä, 25 % toimihenkilöitä, 20 % ylempiä toimihenkilöitä tai asiantuntijoita. Esihenkilötehtävissä olevien osuus vastaajista oli 26 %, kun taas 74 % ei toimi esihenkilöroolissa.

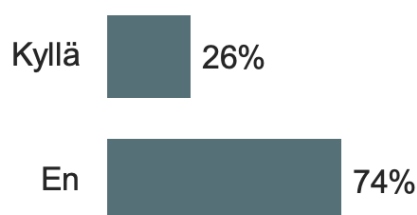
Henkilöstöryhmä

n=71



Onko esihenkilötehtävissä

Ylin johto, ylempi toimihenkilö, asiantuntija n=19



Metsä

Sisäisen viestinnän kysely 2024 / Raportti

Kuva 9. Henkilöstön taustatiedot Äänekosken biotuotetehdas (Metsä Groupin sisäisen viestinnän kysely 2024)

5.1 Yleinen tyytyväisyys sisäiseen viestintään

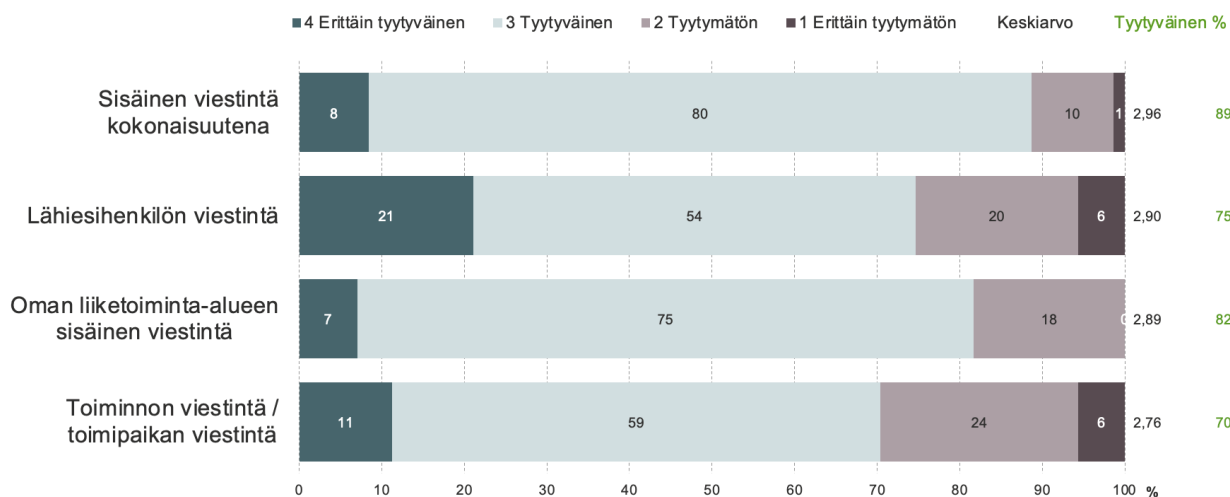
Kyselyssä henkilöstö arvioi sisäisen viestinnän kokonaisarvosanaksi 2,96 asteikolla 1–4, jossa 4 tarkoittaa "erittäin tyytyväinen", 3 "tyytyväinen", 2 "tyytymätön" ja 1 "erittäin tyytymätön". Vastaajista 89 % kertoi olevansa tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä sisäiseen viestintään (kuva 10).

Lähiesihenkilön viestintä sai keskiarvoksi 2,90. Tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä lähiesihenkilön viestintään oli 75 % vastaajista. Tulokset osoittavat nousujohteista kehitystä, sillä tyytyväisyys oli

edellisvuonna 54 % (2023) ja toissa vuonna 70 % (2022). Tämä viittaa siihen, että lähiesihenkilöiden viestintä on parantunut merkittävästi vuoden 2024 aikana Äänekosken biotuotetehtaalla.

Kuinka tyytyväinen olet sisäiseen viestintään?

Äänekoski, n=71



Metsä

Sisäisen viestinnän kysely 2024 / Raportti

Kuva 10. Yleinen tyytyväisyys viestintään Äänekosken biotuotetehtaalla (Metsä Groupin sisäisen viestinnän tutkimus 2024)

Vastaajat arvioivat eri viestintäkanavien merkitystä omaan työhön liittyvien asioiden tietolähteenä (kuva 11). Esihenkilöiden merkitys korostui selvästi: 85 % vastaajista piti esihenkilöä tärkeänä tietolähteenä. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että esihenkilöviestinnällä on keskeinen rooli henkilöstön tiedonsaannissa ja viestinnän onnistumisessa.

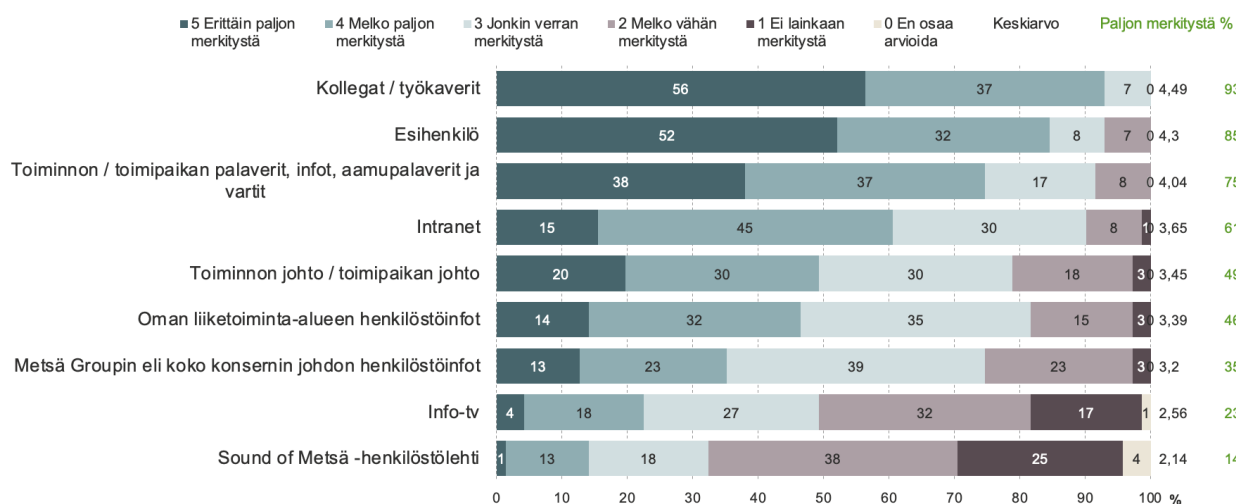
Merkittävimmäksi tietolähteeksi nousivat kuitenkin kollegat ja työkaverit, joita 93 % vastaajista piti tärkeimpinä tiedonlähteinä. Tämä tulos alleviivaa epävirallisen viestinnän vahvaa roolia työyhteisössä. Toimipaikkakohtaiset palaverit, infotilaisuudet ja niin sanotut "vartit" koettiin tärkeiksi 75 % vastaajan mielestä, mikä osoittaa, että säännölliset ja strukturoidut viestintähetket tukevat tiedonkulkua.

Vaikka 61 % vastaajista piti intranetiä tärkeänä viestintäkanavana, sen rooli jäi selvästi henkilökohtaisen viestinnän eli esihenkilöiden ja kollegoiden, taakse. Tämä viittaa siihen, että kasvokkainen

tai henkilökohtainen viestintä koetaan työyhteisössä edelleen merkityksellisimmäksi, vaikka digitaaliset kanavat ovatkin tänä päivänä arjessa läsnä.

Mikä on seuraavien kanavien merkitys omaan työhösi liittyvien asioiden tietolähteenä?

Kaikki vastaajat, n=71



Metsä Sisäisen viestinnän kysely 2024 / Raportti

Kuva 11. Viestintäkanavien merkitys (Metsä Groupin sisäisen viestinnän tutkimus 2024)

5.2 Esihenkilöviestinnän eri osa-alueet ja niiden toteutuminen

Kyselyssä arvioitiin myös lähiesihenkilöiden viestinnän eri osa-alueiden toteutumista (kuva 12). Tulosten perusteella esihenkilöt suoriutuvat monella osa-alueella hyvin. Peräti 89 % vastaajista koki, että lähiesihenkilöt huomioivat viestinnän vastavuoroisuuden – eli he kysyvät ja kuuntelevat hyvin tai erittäin hyvin. Kysymyksiin vastaaminen arvioitiin lähes yhtä vahvaksi: 85 % piti tätä osa-aluetta hyvin tai erittäin hyvin toteutettuna. Myös selkeä ja ymmärrettävä viestintä (85 %) sekä palautteen vastaanottaminen (87 %) arvioitiin vahvuuksiksi.

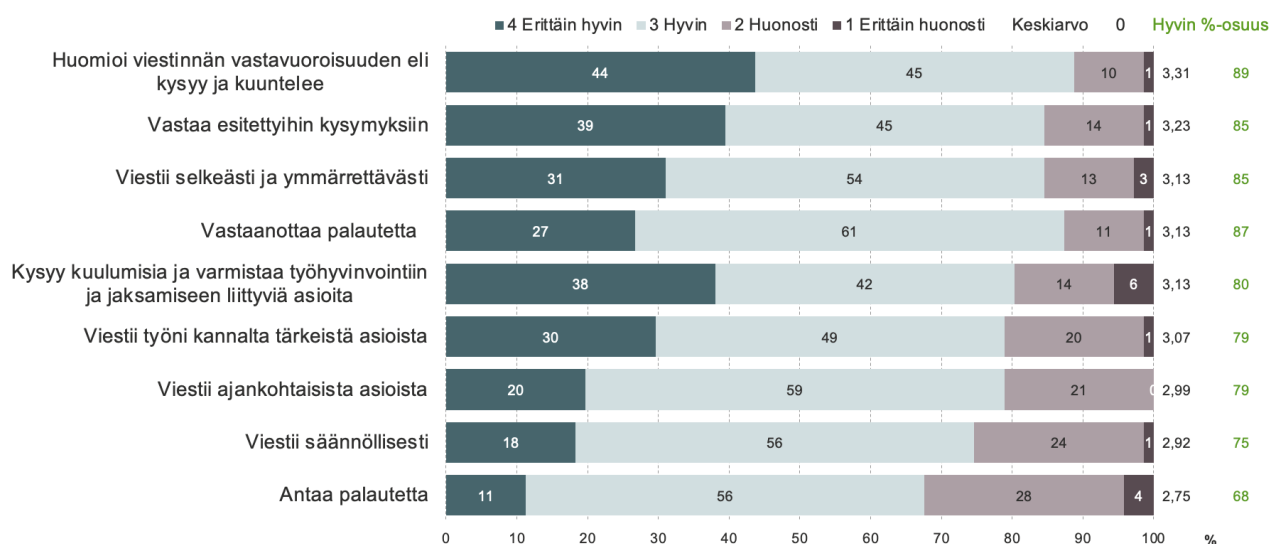
Lisäksi 80 % vastaajista koki, että esihenkilöt osoittavat kiinnostusta työhyvinvointiin kysymällä kuulumisia ja varmistamalla jaksamiseen liittyviä asioita. Työn kannalta tärkeistä asioista viestiminen (79 %) ja ajankohtaisista asioista kertominen (79 %) arvioitiin myös pääosin myönteisesti.

Kehityskohteitakin kuitenkin ilmeni. Selkein heikkous oli palautteen antaminen, jonka 32 % vastaajista arvioi huonoksi tai erittäin huonoksi. Tämä viittaa siihen, että esihenkilöiden olisi kiinnitettävä enemmän huomiota palautteen antamiseen määrään, laatuun ja rakentavuuteen, jotta työntekijät voivat kehittyä ja tuntea itsensä arvostetuiksi.

Toinen esiin noussut kehityskohde oli säännöllinen viestintä. Vaikka sen tyytyväisyysprosentti oli 75 %, se oli vertailussa yksi heikoimmin arvioiduista osa-alueista. Tämä osoittaa, että viestinnän säännönmukaisuutta tulee edelleen vahvistaa, jotta kaikki työntekijät saavat tarvitsemansa tiedot ajallaan ja tasapuolisesti.

Miten hyvin lähiesihenkilösi toteuttaa seuraavia viestinnän osa-alueita?

Kaikki vastaajat, n=71



Kuva 12. Esihenkilöviestinnän osa-alueiden toteutuminen (Metsä Groupin sisäisen viestinnän tutkimus 2024)

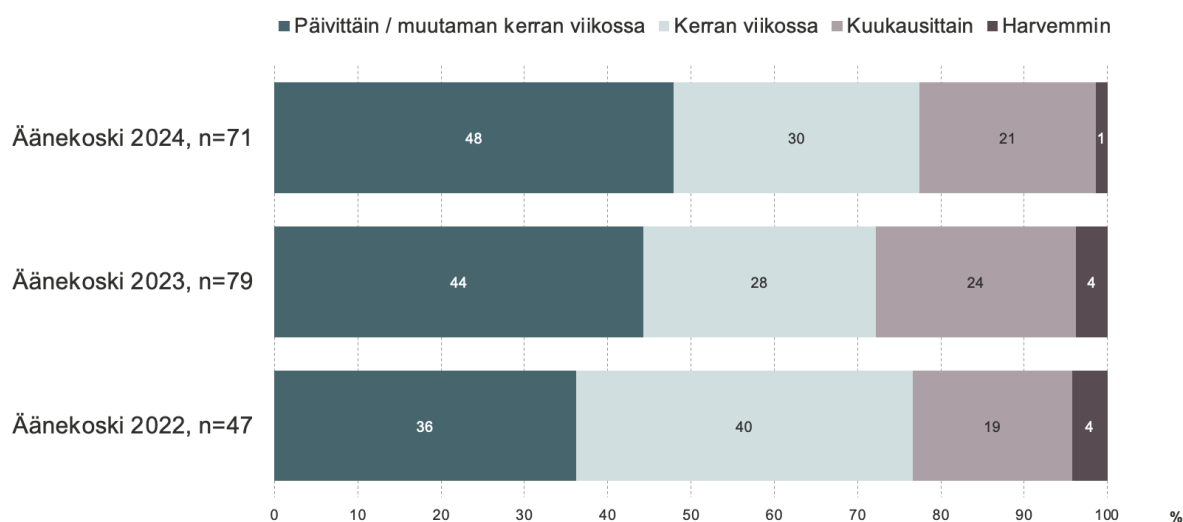
5.3 Esihenkilön yhteydenpidon tiheyden kehitys

Kyselyssä vastaajat arvioivat esihenkilöiden yhteydenpidon tiheyttä (kuva 13). Tulokset osoittavat, että yhteydenpito on lisääntynyt tasaisesti vuosien 2022–2024 aikana. Vuonna 2024 esihenkilön yhteydenpito tapahtui päivittäin tai muutaman kerran viikossa 48 %:lla vastaajista. Vuonna 2023 vastaava osuus oli 44 % ja vuonna 2022 vielä 36 %. Tämä kehitys viittaa selvästi lisääntyneeseen vuorovaikutukseen esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä.

Myös viikoittainen yhteydenpito on hieman yleistynyt: 30 % vastaajista raportoi siitä vuonna 2024, kun osuus oli 28 % vuonna 2023 ja 24 % vuonna 2022. Samaan aikaan kuukausittainen yhteydenpito on vähentynyt – vuonna 2024 se oli 19 %, kun se oli 21 % vuonna 2023 ja 24 % vuonna 2022. Tämä muutos tukee tulkintaa, että viestintä on muuttunut säännöllisemmäksi ja tiheämmäksi.

Harvemmin kuin kuukausittain tapahtuva yhteydenpito on vähentynyt merkittävästi. Vuonna 2024 vain 4 % vastaajista ilmoitti näin harvasta kontaktista, kun vastaava osuus oli 7 % vuonna 2023 ja 8 % vuonna 2022. Tämä osoittaa, että esihenkilöt ovat onnistuneet lisäämään näkyvyyttään ja läsnäoloaan työntekijöiden arjessa.

Miten usein esihenkilösi on yhteydessä sinuun?



Kuva 13. Esihenkilön yhteydenpito 2022-2024 (Metsä Groupin sisäisen viestinnän tutkimus 2024)

5.4 Henkilöstön toiveet esihenkilöviestinnän kehittämiseksi

Kyselyn avoimessa palautteessa nousi esiin myös tyytymättömyyden syitä esihenkilöviestintään. Osa vastaajista koki, että kaikki esihenkilöt eivät viesti riittävän hyvin, ja vaikka asioista puhuttaiisiin, niihin ei välttämättä tartuta konkreettisesti. Erityisesti vuorovaikutuksen puute tai sen väheneminen mainittiin keskeisenä tyytymättömyyden aiheena. Lisäksi viestintää kuvattiin epätasapuoliseksi ja osin epäaidoksi: tieto ei ole aina avointa, ja asioita saatetaan esittää liian kaunistellen. Nämä tekijät heikentävät esihenkilöviestinnän laatua ja vaikuttavat negatiivisesti henkilöstön kokemaan luottamukseen ja tyytyväisyyteen.

Vastaajat esittivät myös konkreettisia toiveita esihenkilöviestinnän kehittämiseksi. Viestinnän toivottiin olevan tasapuolisempaa, selkeämpää, keskustelevampaa ja kannustavampaa. Erityisesti kaivattiin enemmän matalan kynnyksen viestintää sekä arjen onnistumisten jakamista. Tällaiset elementit voisivat parantaa työilmapiiriä ja vahvistaa yhteisöllisyyttä.

6 Haastattelututkimuksen tulokset (kvalitatiivinen tutkimus)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset syventävät kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tuloksia tarjoamalla yksityiskohtaisempaa tietoa henkilöstön kokemuksista ja näkemyksistä. Tässä luvussa esitetään Äänekosken biotuotetehtaan työntekijöiden, toimihenkilöiden ja esihenkilöiden haastatteluista nousseet havainnot, jotka liittyvät esihenkilöviestinnän toimivuuteen, viestintäkäytäntöihin, organisaatiokulttuuriin ja työilmapiiriin.

Tulokset on analysoitu laadullisen sisältöanalyysin periaattein ja niitä tarkastellaan aineistolähtöisesti. Analyysin tavoitteena oli ymmärtää tutkittavaa ilmiötä haastateltavien kokemusten ja kuvausten kautta. Haastattelut tuottivat monipuolisen kuvan viestinnän arjesta: millaisia vahvuuksia ja kehittämiskohteita esihenkilöviestintään liittyy, millaisena työyhteisön ilmapiiri koetaan ja millaisia toiveita henkilöstöllä on vuorovaikutuksen, palautteen ja osallistumisen suhteen.

Tulokset on jäsennelty haastatteluiden perusteella kahteen pääteemaan: esihenkilöviestinnän nykytilaan sekä organisaatiokulttuuriin ja työilmapiiriin. Näiden teemojen kautta vastataan tutkimuskysymyksiin. Tulosten esittelyssä tarkastellaan työntekijöiden, toimihenkilöiden ja esihenkilöiden näkemyksiä. Näin pyritään tunnistamaan eroja ja yhtäläisyyksiä siinä, miten esihenkilöviestintä koetaan eri rooleista käsin. Tämä mahdollistaa kokonaisvaltaisemman kuvan viestinnän vaikutuksista organisaatiokulttuuriin.

6.1 Esihenkilöviestinnän nykytila haastatteluiden perusteella

Haastatteluissa selvitettiin esihenkilöiden päivittäistä viestintää sekä tiedonkulun ajantasaisuudesta. Haastatteluiden perusteella sekä toimihenkilöt että työntekijät kokevat viestinnän esihenkilön kanssa pääasiassa selkeäksi ja riittäväksi. Suurin osa haastatelluista pitää esihenkilöitä helposti tavoitettavina ja viesteihin nopeasti vastaavina. Kuitenkin molemmat henkilöstöryhmät toivovat kuitenkin tasapuolisempaa ja säännöllisempää viestintää, esimerkiksi viikoittaisten katsauksien muodossa, jotta kaikki tiimin jäsenet pysyisivät ajan tasalla. Lisäksi haastateltavat toivat esiin tarpeen lisätä viestinnän jämäkkyyttä ja selkeyttä erityisesti ohjeistusten osalta.

Osa haastateltavista toi esiin tilanteista, joissa viestintä on jäänyt epäselväksi tai liian yleisluontoiseksi, mikä on aiheuttanut epävarmuutta. Erityisesti työntekijät toivoivat enemmän selkeitä linjauksia ja konkreettisia ohjeita, joita voidaan soveltaa arjessa ilman tulkinnanvaraa. Joissakin tapauksissa viestintää kuvattiin myös ”satunnaiseksi” eli koetaan, että tieto kulkee melko nopeasti, mutta ei välttämättä systemaattisesti kaikille. Tähän kaivattiin enemmän yhdenmukaisuutta ja ennakoitavuutta.

Viestintätavat ja -kanavat ovat melko yhdenmukaisia kaikkien vastaajaryhmien välillä (kuva 14). Kasvokkaista viestintää pidetään tärkeänä suoran ja ymmärrettävän kommunikaation vuoksi, kun taas sähköpostia käytetään laajasti yksisuuntaiseen tiedottamiseen. Nopeaa yhteydenpitoa hoidetaan tiimien WhatsApp-ryhmissä ja puheluita hyödynnetään kiireellisissä tilanteissa. Infonäytöt ja viikkokokoukset ovat myös osa tiedon jakamista.

Keskeiset viestintäkanavat ja -tavat	
Kasvokkainen viestintä	Tärkein ja ensisijainen tapa. Mahdollistaa välittömän palautteen ja selkeän kommunikoinnin.
Sähköposti	Pääkanava tiedotteiden ja tehtävien jakamiseen.
Puhelut	Tärkeitä kiireellisissä tilanteissa, joissa tarvitaan välitöntä reagoitua.
WhatsApp-ryhmät	Nopeaan tiedottamiseen ja keskeinen kanava tiimien sisäisessä viestinnässä.
Infonäytöt	Ajankohtaisen tiedon jakaminen visuaalisesti.

Kuva 14. Keskeiset viestintäkanavat ja -tavat (haastattelututkimus 2025)

Tiimipalaverikäytännöt vaihtelevat merkittävästi tiheyden ja toteutuksen suhteen. Osa tiimeistä koontuu säännöllisesti viikoittain tai kuukausittain, toiset vain tarpeen mukaan tai eivät lainkaan. Palavereissa käsitellään yleisesti turvallisuutta, ajankohtaisia töitä ja projekteja sekä tulevien tehtävien suunnittelua. Haastateltavat pitävät näitä palavereita tärkeinä ajankohtaisten asioiden jakamisessa, koordinoinnissa ja ryhmadynamiikan tukemisessa. Haastatteluaineiston perusteella toimihenkilöillä vaikutti olevan vakiintuneet ja selkeämmät kokouskäytännöt, kun taas työntekijöiden keskuudessa kokouskäytännöissä oli enemmän vaihtelua.

Osa haastateltavista mainitsi, että tiimipalavereita ei järjestetä säännöllisesti, jolloin tärkeää tietoa voi jäädä jakamatta tai se tavoittaa eri henkilöt eri aikaan. Tämä voi aiheuttaa epäselvyyksiä siitä, mitkä asiat ovat prioriteetteja tai miten eri tiimit etenevät yhteisten tavoitteiden suhteen. Vastavasti toimihenkilöt kuvasivat palaverikäytäntöjä toimiviksi, rutiinomaisiksi ja johdonmukaisiksi, joissa tietoa jaetaan ennakoivasti.

Kahdenkeskisiä keskusteluja käydään joidenkin työntekijöiden kanssa päivittäin tai viikoittain, kun taas toisten kanssa harvemmin tarpeen mukaan. Kaikki haastateltavat mainitsivat kuitenkin vähintään kahdesti vuodessa pidettävät kehityskeskustelut. Näissä keskusteluissa käsitellään työtehtävissä suoriutumista, henkilökohtaista kehittymistä sekä muita työssä esiin nousevia asioita. Lisäksi keskusteluissa tarkastellaan työhyvinvointia ja urakehitykseen liittyviä näkökulmia. Eroja toimihenkilöiden ja työntekijöiden kehityskeskusteluiden välillä ei tule selkeästi esiin, sillä molempien osalta keskustelut tapahtuvat samanlaisin periaattein ja tavoittein. Haastatteluissa korostui, että erityisesti kehityskeskusteluilla on tärkeä rooli palautteen antamisessa ja yhteisen suunnan kirkastamisessa.

Kysyttäessä strategian ja tavoitteiden viestinnästä (kuva 15) esihenkilöt, toimihenkilöt ja työntekijät ovat yhtä mieltä siitä, että tavoitteista ja strategiasta keskustellaan ensisijaisesti kehityskeskusteluissa, kun taas niiden käsittely arjessa on vähäisempää.

Miten strategia ja tavoitteet näkyvät arjessa?

Strategiasta ja tavoitteista keskustellaan eniten kehityskeskusteluissa, mutta arjessa niistä keskustellaan vain satunnaisesti.

Tavoitteet koetaan tärkeiksi, mutta ne jäävät helposti operatiivisen työn varjoon.

Suurin osa haastateltavista kokee, että esihenkilöt viestivät tavoitteet melko selkeästi ja ymmärrettävästi. Kaivataan lisää konkreettisia esimerkkejä siitä, miten strategia ja tavoitteet näkyvät käytännön työssä.



Kuva 15. Strategian ja tavoitteiden viestintä arjessa (haastattelututkimus 2025)

Suurin osa toimihenkilöistä ja työntekijöistä kokee, että esihenkilöt pystyvät viestimään työhön liittyvät tavoitteet ymmärrettävästi. Strategian ja arjen työn välille toivottiin kuitenkin selkeämpää siltaa: miten suuret tavoitteet konkretisoituvat päivittäisessä työssä ja miten jokainen työntekijä voi omalla panoksellaan edistää niitä.

Haastatteluissa nousi esiin myös useita esihenkilöviestinnän haasteita ja kehityskohteita. Tulokista käy ilmi, että esihenkilöviestintään liittyvät haasteet johtuvat erityisesti erilaista työaikamalleista, palautteen antamisesta, vuorojen välisestä yhteistyöstä, viestien tavoitettavuudesta, viestien ymmärrettävyydestä ja päätösten perusteluiden selkeydestä. Lisäksi esihenkilöt haluavat kehittää viestintäosaamistaan erityisesti selkeyden, ymmärrettävyyden ja kuuntelun osalta. He toivovat myös tehokkaampaa viestintäkanavien ja työkalujen hyödyntämistä sekä selkeitä aikatauluja ja valmiita viestintämateriaaleja, kuten ohjeita ja esityspohjia. Kollegiaalinen tuki ja kokemusten jakaminen koetaan arvokkaaksi viestinnän kehittämisessä. Erityisesti uusina esihenkilöinä aloittaneet toivoivat enemmän sparrausta kokeneemmilta kollegoilta siitä, miten eri tilanteissa viestitään ja millaiset käytännöt toimivat. Lisäksi nähdään tarve paremmille järjestelmäohjeille ja resursseille operatiivisen viestinnän sujuvoittamiseksi. Koetaan, että on käytössä paljon valmiita kanavia ja työkaluja, mutta ei tarpeeksi aikaa tai opastusta niiden kunnolliseen käyttöön.

Kuvassa 16 on koottuna haastatteluissa esiin nousseita esihenkilöviestinnän haasteita.

Mitkä asiat haastavat esihenkilöviestintää?

Haaste	Miten näkyy arjessa?
Erlaiset työaikamallit vaikeuttavat viestintää	Vuorotyössä esihenkilö ja tiimiläiset eivät ole aina samanaikaisesti paikalla, mikä haastaa viestintää. Kasvokkainen viestintä koetaan tärkeäksi, mutta sen toteuttaminen on haastavaa, koska esihenkilöt työskentelevät päivävuorossa ja työntekijät pääosin 12-tunnin työaikamallin mukaisesti.
Palautteen antaminen on haastavaa	Kasvokkainen palaute koetaan tärkeäksi, mutta vuorotyö vaikeuttaa sen antamista. Palautteenanto on haastavaa on erityisesti silloin, kun esihenkilö ei ole itse ollut paikalla.
Vuorojen välinen yhteistyö ei aina suju mutkattomasti	Eri vuorojen tiimit eivät aina pysty ratkaisemaan asioita itsenäisesti ja vuorojen välillä on epäselvyyksiä.
Viestit eivät aina tavoita	Sähköposti ei ole työntekijöille ensisijainen viestintäkanava, joten tärkeä tieto ei välttämättä mene perille. Tiedonkulun katkokset voivat aiheuttaa viivästyksiä ja epäselvyyksiä.
Viestit ymmärretään eri tavoin	Kaikki eivät koe viestintää selkeäksi tai ymmärrettäväksi. Tietoa tulkitaan eri tavoin ja viestien monimutkaisuus lisää väärinymmärrysten riskiä.
Päätösten perustelut kaipaavat selkeyttä	Päätöksistä ja niiden taustoista ei aina viestitä riittävästi, mikä voi herättää epäluottamusta ja turhautumista. Esihenkilöt toivovat selkeämpää tietoa päätösten perusteista ja vaikutuksista, jotta he voivat viestiä selkeästi, miksi päätöksiä tehdään ja mitä ne tarkoittavat käytännössä.



Kuva 16. Esihenkilöviestinnän haasteet (haastattelututkimus 2025)

Haastateltavien mukaan erilaiset työaikamallit vaikeuttavat arkiviestintää ja palautteen antamista, sillä tiimin jäsenet eivät ole aina samanaikaisesti läsnä. Lisäksi viestien monimutkaisuus ja mahdolliset väärinymmärrykset ovat yleisiä haasteita – viestit eivät välttämättä tavoita kaikkia tai ne voidaan tulkita eri tavoin, jolloin vain osa viestistä jää mieleen. Kasvokkainen viestintä koetaan edelleen tärkeäksi, mutta vuorotyö vaikeuttaa sen toteutusta. Haastateltavat kertoivat, että vuorojen välinen tiedonvaihto jää usein liian vähälle ja tieto voi kulkea vain suullisesti vuoron vaihtuessa – jolloin se on altis unohtumiselle tai virhetulkinnoille. Tämän vuoksi toivottiin yhtenäisiä toimintamalleja ja selkeämpiä viestintäkanavia vuorojen väliseen viestintään. Siksi esimerkiksi infonäyttöjen hyödyntämistä voisi kehittää, jotta tärkeä tieto tavoittaisi työntekijät entistä paremmin. Haastateltavat toivoivat, että infonäytöillä jaettaisiin säännöllisesti ajankohtaista tietoa esimerkiksi turvallisuustilanteesta, poikkeamista tai ajankohtaisista projekteista, koska infonäytöt tavoittavat työntekijät hyvin myös ilman erillistä kokousta.

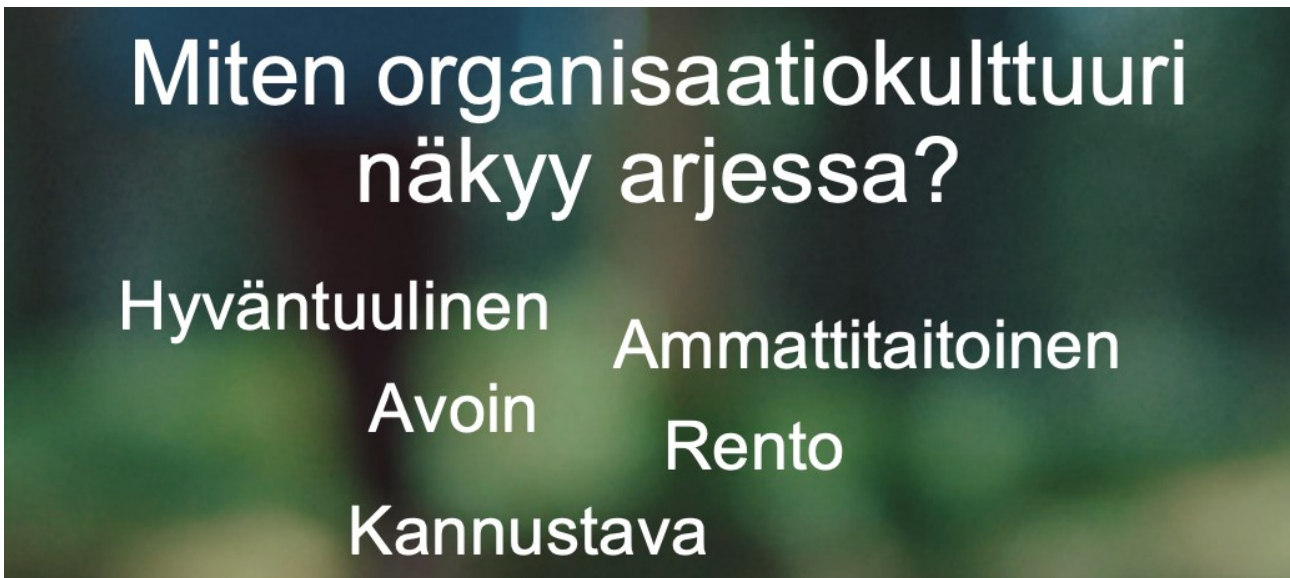
Työntekijät ja toimihenkilöt kokevat, että esihenkilöiden sähköpostiviestintä ei aina saavuta kaikkia, mikä voi pahimmillaan aiheuttaa viivästyksiä työtehtävissä. Useat työntekijät puolestaan kertoivat, etteivät aina ehdi lukea sähköposteja työpäivän aikana, jolloin viestiin palaaminen voi viivästyä. Joissakin tapauksissa tärkeä tieto oli mennyt ohi kokonaan, koska sähköpostien seuraaminen ei ollut osa arjen rutiinia. Myös päätösten perustelujen puutteellisuus on lisännyt epäselvyyttä ja epätietoisuutta työntekijöiden keskuudessa. Joissakin tilanteissa viestinnän haasteet ovat johtaneet eriarvoisuuden kokemuksiin, kun kaikki eivät ole saaneet tarvittavaa tietoa ajallaan, mikä on herättänyt hämmennystä ja turhautumista. Työntekijöiden keskuudessa nousi esiin tunne siitä, että

tiedonkulku riippuu esihenkilöstä ja vuorosta – osa koki saavansa tietoa helposti, toiset taas joutuivat erikseen kyselemään perusasioitakin.

Viestinnän selkeys ja kattavuus nousivat keskeisiksi kehityskohteiksi. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri on tärkeä viestinnän sujuvuuden kannalta, jotta kaikki voivat tuoda ajatuksiaan ja ideoitaan esiin vapaasti. Haastateltavat kuvasivat, että parhaiten toimivissa tiimeissä viestintä oli luontevaa ja osallistavaa, kun taas joissakin tiimeissä vallitsi varovaisempi ilmapiiri, jossa omaa näkemystä ei uskallettu tuoda esiin. Lisäksi esihenkilöt tunnistavat tarpeen kehittää vuorojen välistä yhteistyötä, jotta tiimit voisivat itsenäisemmin sopia asioista ja vähentää jatkuvan ohjauksen tarvetta. Tämä edellyttää paitsi luottamusta, myös rakenteita, jotka tukevat itseohjautuvuutta ja yhteistä tilannekuvaa – kuten viikoittaisia katsauksia, muistioita tai tehtävälisteriä.

6.2 Organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin ilmentyminen haastatteluissa

Haastateltavat kuvailivat organisaatiokulttuuria monipuolisesti eri adjektiivein, jotka heijastavat tehtaassa ilmapiiriä ja toimintatapoja. Useimmiten mainitut kuvaukset olivat myönteisiä: kulttuuria luonnehdittiin hyväntuuliseksi, avoimeksi, kannustavaksi, ammattitaitoiseksi ja rennoksi (kuva 17).

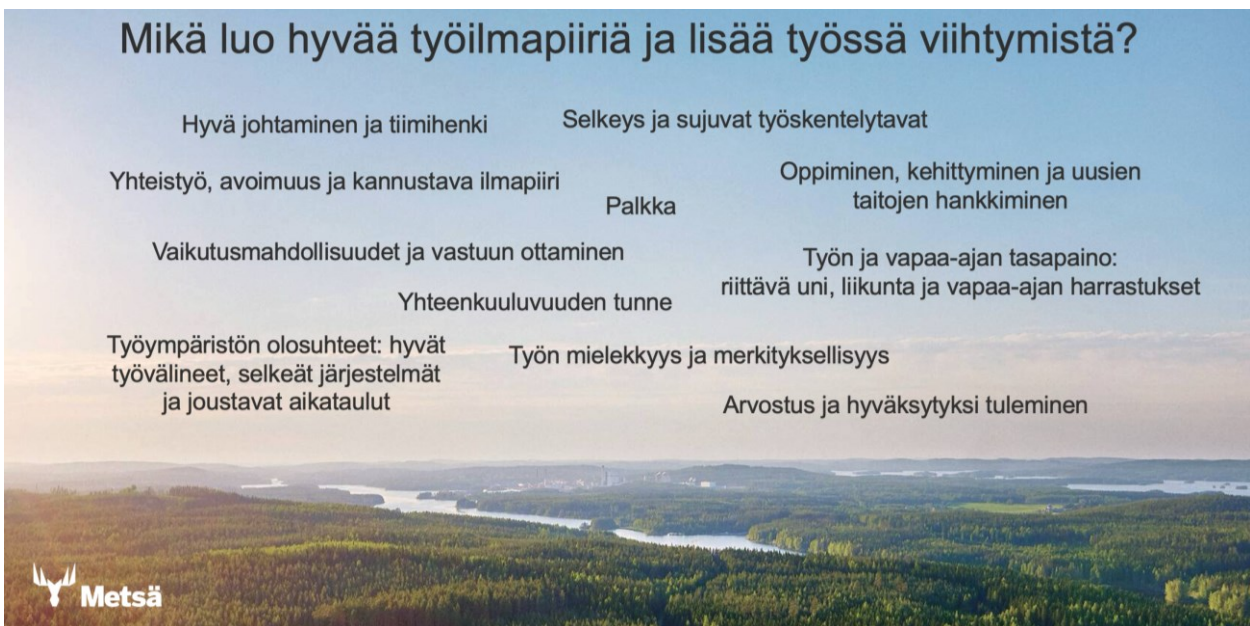


Kuva 17. Organisaatiokulttuurin ilmentyminen arjessa (haastattelututkimus 2025)

Adjektiivien pohjalta voidaan tulkita, että Äänekosken biotuotetehtaan organisaatiokulttuuri tukee positiivista työilmapiiriä ja henkilöstön hyvinvointia. Kulttuurin avoimuus ja kannustavuus luovat perustaa psykologiselle turvallisuudelle ja työntekijöiden sitoutumiselle. Samalla rentous ja hyväntuulisuus voivat edesauttaa epämuodollista viestintää ja tiimihengen vahvistumista. Ammattitaidon korostuminen puolestaan viittaa siihen, että osaamisen kehittämistä ja laadukasta työn tekemistä arvostetaan organisaatiossa. Näiden piirteiden säilyttäminen ja vahvistaminen on keskeistä

organisaatiokulttuurin jatkuvan kehittämisen näkökulmasta. Haastateltavat kuvasivat työyhteisöä mukavaksi ja ilmapiiriä rennoksi, mikä tukee hyvinvointia arjen kiireessä. Useissa vastauksissa mainittiin, että ”täällä saa olla oma itsensä” tai että ”porukka on mukavaa”, mikä kertoo kulttuurin inhimillisestä ja hyväksyvästä luonteesta.

Myös kriittisiä näkökulmia nousi esiin erityisesti liittyen vanhoillisuuteen sekä työntekijöiden ja toimihenkilöiden väliseen kuiluun. Tämä koettiin yhteistyötä hankaloittavaksi ja näkyi muun muassa päätöksenteon hitaudessa sekä epävarmuutena silloin, kun päätöksiä ei perustella riittävästi tai tietoa ei jaeta avoimesti. Erityisesti toimihenkilöt toivat esiin kokemuksia hitaasta reagoinnista ja siitä, että käytäntöjä ei aina päivitetä, vaikka olisi tarvetta. Työntekijät puolestaan kokivat, että joskus päätökset tehdään ”ylhäällä”, mutta syitä ei kerrota eikä näkemyksiä kysytä. Tämä loi kokemusta kuilusta ja vaikeutti yhteisen ymmärryksen syntymistä. Haastateltavat toivoivatkin entistä avoimempaa ja selkeämpää viestintää, mikä voisi parantaa työssä viihtymistä. Useampi haastateltava korosti, että avoimuus ei tarkoita pelkkää tiedon jakamista, vaan myös mahdollisuutta keskustella ja kysyä – ”että saa kysyä, ja joku vastaa oikeasti eikä vain ohjaa eteenpäin.”



Kuva 18. Työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen vaikuttavat tekijät (haastattelututkimus 2025)

Kuvassa 18 on koottuna työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen vaikuttavina tekijöitä. Näitä ovat johtaminen, tiimihenki, työn ja vapaa-ajan tasapaino, palkka, oppimismahdollisuudet, työn merkityksellisyys, vaikutusmahdollisuudet ja työympäristön olosuhteet. Tiimihenki, avoimuus ja yhteenkuuluvuuden tunne koettiin keskeisiksi hyvinvoinnin ja työmotivaation lähteiksi. Myös selkeät työskentelytavat ja mahdollisuus kehittyä olivat työn merkityksellisyyttä vahvistavia tekijöitä. Työssä viihtymiseen vaikuttavat myös henkilökohtaiset tekijät, kuten riittävä lepo, liikunta ja vapaa-ajan

harrastukset. Esihenkilöiden vastauksissa korostuivat työn merkityksellisyys, vastuunotto ja vaikutusmahdollisuudet, kun taas toimihenkilöt arvostavat työn monipuolisuutta ja uuden oppimista. Työntekijöille puolestaan tärkeitä olivat joustavat aikataulut, toimivat työvälineet ja mahdollisuus työskennellä lähellä kotia.

Tiimien keskustelukulttuuri koettiin pääosin avoimeksi ja kannustavaksi. Suurin osa haastateltavista koki, että palavereissa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, jossa voi tuoda esiin niin myönteisiä kuin kriittisiäkin asioita. Osassa tiimeistä keskustelu on aktiivista ja osallistavaa, mutta joidenkin työntekijöiden kohdalla osallistumiskynnys on korkeampi. Esihenkilöt tunnistavat tämän ja he pyrkivät tukemaan näitä työntekijöitä käymällä heidän kanssaan kahdenkeskisiä keskusteluja sekä luomaan tilanteita, joissa myös he voivat ilmaista mielipiteitään ilman pelkoa ristiriidoista. Haastateltavat kuvasivat esihenkilöitä, jotka ”kysyvät aina kaikkien mielipidettä” tai jotka ”eivät anna kenenkään jäädä syrjään keskustelusta”, mikä tukee osallistavaa kulttuuria. Kaikki haastateltavat korostavat psykologisen turvallisuuden merkitystä avoimen keskustelukulttuurin edistämiseksi. Toimihenkilöt pitävät esihenkilöiden empaattisuutta ja vastaanottavaisuutta keskeisinä tekijöinä psykologisen turvallisuuden rakentamisessa. Esihenkilöt puolestaan pyrkivät varmistamaan, että kaikkien näkemykset tulevat kuulluiksi. Tähän pyritään esimerkiksi kierroskysymysten avulla kokouksissa tai varaamalla yhteistä aikaa keskustelulle. Turvallinen ja avoin ilmapiiri vahvistaa luottamusta ja edistää tiimin toimivuutta. Myös työtilanteiden ulkopuolisilla keskusteluilla, kuten kahvitauoilla käydyillä vapaamuotoisilla juttutuokiolla, nähtiin olevan merkitystä yhteishengen ja avoimuuden rakentamisessa.

Palautekulttuurin osalta esiin nousi sekä yhtäläisyyksiä että eroja. Yleisesti toivottiin avoimempaa palautekeskustelua ja systemaattisempia käytäntöjä. Esihenkilöt pyrkivät antamaan palautetta oikea-aikaisesti – positiivinen palaute annetaan yleensä heti tilanteen jälkeen, kun taas korjaava palaute useimmiten kahden kesken. Toimihenkilöiden kokemukset vaihtelivat: osa sai riittävästi kannustavaa palautetta, erityisesti projektien päätteeksi, kun taas osa kaipasi enemmän rakentavaa ja ohjaavaa palautetta. Palautteen antaminen ei aina tunnu luontevalta suomalaisessa työelämässä, mutta tarve palautteelle tunnistettiin laajasti. Työntekijöiden palautekokemukset vaihtelivat myös. Osa sai kiitosta erityisesti onnistuneista häiriötilanteiden ratkaisuista, mutta osa koki saavansa palautetta liian harvoin tai että palaute ei ollut tarpeeksi rakentavaa. Joissain tapauksissa palautteen määrää pidettiin jopa liiallisena. Kaikki vastaajaryhmät kuitenkin arvostavat palautetta, joka on ajankohtaista, kehittävä ja yksilöllisesti huomioivaa. Esihenkilöiden haasteena nähtiin tasapainon löytäminen palautteen määrän ja laadun välillä sekä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen. Erityisesti palautteen henkilökohtaisuus ja konkreettisuus mainittiin useissa vastauksissa tärkeiksi tekijöiksi, jotka tekevät palautteesta vaikuttavaa.

7 Esihenkilöviestinnän kehittäminen tutkimustulosten pohjalta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilöviestintä vaikuttaa organisaatiokulttuurin rakentumiseen Metsä Fibrellä, erityisesti Äänekosken biotuotetehtaalla. Sekä määrällinen että laadullinen aineisto toivat esiin selkeitä havaintoja siitä, millaiseksi esihenkilöviestintä koetaan, mitä se mahdollistaa ja missä sen kehittämiseen on eniten tarvetta. Organisaatiokulttuuri rakentuu vuorovaikutuksessa, ja esihenkilöt ovat siinä keskeisessä asemassa – he eivät ainoastaan jalkauta strategiaa, vaan rakentavat luottamusta, merkityksellisyyden kokemusta ja yhteisiä toimintatapoja arjen viestinnän kautta. Tutkimus vahvisti, että esihenkilöiden vuorovaikutustaidot, läsnäolo ja kyky kuunnella vaikuttavat suoraan siihen, miten organisaation kulttuuri koetaan ja miten siihen sitoudutaan.

Tässä luvussa esitetyt kehittämissuositukset pohjautuvat tutkimustuloksiin ja niiden analyysiin. Kehittämissuositusten tavoitteena on erityisesti vahvistaa esihenkilöiden viestintävalmiuksia, selkeyttää viestinnän rakenteita ja rooleja sekä tukea työyhteisön yhteisen kulttuurin kehittymistä. Lisäksi niissä huomioidaan prosessiteollisuuden erityispiirteet, kuten vuorotyö, hajautetut tiimit ja tekninen asiantuntijajohtaminen, jotka vaativat harkittuja ja kohdennettuja viestintäratkaisuja. Erityisesti eri esihenkilöiden viestintäosaamisen kehittäminen, johdonmukainen tiedon kulku ja palautteen antamisen käytännöt nousivat toistuvasti esiin teemoina, joissa on selkeä kehittämistarve.

Nämä kehityssuositukset on tarkoitettu käytettäväksi Metsä Fibren viestinnän ja esihenkilötyön kehittämisessä, mutta ne voivat toimia myös laajempänä viitekehyksenä muille prosessiteollisuuden yrityksille. Taustalla on ajatus viestinnästä johtamisen välineenä – keinona lisätä ymmärrystä, vahvistaa yhteisiä arvoja ja tukea henkilöstön osallistumista. Viestinnän kehittäminen nähdään siten osana johtamisen kokonaisuutta, joka ei ainoastaan paranna tiedonkulkua vaan vahvistaa kulttuuria, joka mahdollistaa hyvinvointia, sitoutumista ja strategian toteuttamista.

7.1 Kehittämistyöpaja käytännön kehittämisen tukena

Tutkimuksen loppuvaiheessa järjestettiin kehittämissuositusten pohjalta Äänekosken biotuotetehtaalla 25.3.2025. Kehittämissuositusten pohjalta suunniteltiin osaksi tutkimuksen kehittämissuositusta tukemaan tutkimuksen tavoitteita ja tuottamaan käytännönläheistä tietoa esihenkilöviestinnän kehittämiseksi. Työpajan tavoitteena oli käydä haastateltavien kanssa läpi haastatteluiden löydökset, konkretisoida tutkimuksen havaintoja, muodostaa yhteistä tulkintaa esihenkilöviestinnän nykytilasta ja ideoida kehittämistoimenpiteitä, jotka vastaavat arjen tarpeisiin prosessiteollisuuden ympäristössä. Työpaja toimi siltana tutkimuksen ja käytännön kehittämisen välillä – sen avulla varmistettiin, että kehitystyö ei jää pelkästään teoreettiseksi pohdinnaksi. Lisäksi se mahdollisti yhteisen keskustelufoorumien,

jossa tutkimukseen osallistuneet saattoivat tarkastella tutkimustuloksia eri näkökulmista ja rakentaa jaettava ymmärrystä kehittämisen painopisteistä.

Työpajaa varten analysoin huolellisesti haastatteluaineiston ja nostin esiin keskeiset viestinnän nykytilaa kuvaavat havainnot (liite 8). Nämä havainnot esittelin työpajan alussa ja ne toimivat keskustelun virittäjinä. Keskustelu oli aktiivista ja ajatuksia herättävää – osallistujat toivat esiin kokemuksiinsa ja havaintojaan, jotka vahvistivat aineistosta nousseita teemoja, mutta myös toivat niihin uusia sävyjä ja käytännön esimerkkejä. Ennen työpajaa olin muodostanut tutkimusaineiston pohjalta viisi alustavaa esihenkilöviestintään liittyvää kehittämiskohdetta. Nämä ehdotukset pohjautuivat sekä haastatteluista nousseisiin teemoihin että tulkintaani siitä, mitkä kehitystoimet olisivat vaikuttavimpia organisaatiokulttuurin kehittämisen näkökulmasta. Työpajassa osallistujat keskustelivat näistä teemoista ja äänestivät yhdessä, mitkä kehittämiskohteet he kokivat tärkeimmiksi Metsä Fibren kontekstissa. Äänestystulokset ohjasivat kehittämisehdotusten jatkotyöstöä, ja osallistujat ideoivat myös konkreettisia toimenpiteitä, jotka voisivat tukea toivottua muutosta heidän työssään.

Seuraavassa luvussa esitellään nämä viisi kehitysteemaa ja niihin liittyvät ideat, joita voidaan hyödyntää esihenkilöviestinnän vahvistamisessa käytännön tasolla. Kaikki kehittämissideat on käyty läpi myös Metsä Fibren viestintä- ja markkinointijohtajan, HR-johtajan, tuotantojohtajan, tehtaanjohtajan ja biotuotetehtaan viestinnän kanssa.

7.2 Tunnistetut kehityskohteet

Haastatteluaineiston analyysin pohjalta tunnistin viisi esihenkilöviestintään liittyvää kehittämiskohdetta, joita käsiteltiin kehittämistyöpajassa (liite 8). Haastatteluissa esihenkilöt korostivat erityisesti päätöksenteon ja tiedonkulun selkeyttämistä. Toivottiin, että esihenkilöt saisivat tietoa päätöksistä hyvissä ajoin ennen niiden julkistamista. Viestinnän nopeus ja selkeys nousivat keskeisiksi kehittämisaalueiksi – tiedonkulun tulisi olla jäsennellympää ja suunnitelmallisempaa, jotta esihenkilöt voisivat vastata tiimin kysymyksiin luontevasti. Useat esihenkilöt toivat esiin tilanteita, joissa tiedon jakautuminen oli epätasaista ja kysymyksiin vastaaminen hankalaa, koska päätöksistä ei ollut saatu ennakkotietoa. Tämä loi turhautumista ja heikensi esihenkilöiden kokemusta omasta viestijän roolistaan. Esille nousi myös tarve hyödyntää visuaalista johtamista, kuten infonäyttöjä, viestinnän tukena.

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden kehitysehdotukset painottuivat viestinnän monipuolistamiseen ja avoimuuden lisäämiseen. He toivoivat enemmän palautetta, mahdollisuuksia avoimeen keskusteluun sekä aktiivisempaa viestintävälineiden hyödyntämistä. Lisäksi esihenkilöiden toivottiin varovan enemmän aikaa keskusteluille henkilöstön kanssa. Monet työntekijät mainitsivat, että spontaanit ja arjen lomassa käytävät keskustelut koettiin usein merkityksellisemmiksi kuin viralliset

tilaisuudet. Tällaisia kohtaamisia pidettiin tärkeinä paitsi tiedonsaannin myös työmotivaation kannalta. Vaikka suurin osa haastatelluista koki saavansa esihenkilöiltään riittävästi tietoa ja piti heitä helposti tavoitettavina, kehitettävää nähtiin erityisesti viestinnän selkeydessä, ajantasaisuudessa ja päätösten perustelussa. Lisäksi kaivattiin spontaanimpaa viestintää ja selkeämpiä ohjeita. Toivottiin, että ohjeet eivät jäisi liian yleiselle tasolle tai tulkinnanvaraisiksi, vaan olisivat konkreettisia ja yksiselitteisiä.

Näiden havaintojen pohjalta muodostin viisi keskeistä kehittämissuositusta (kuva 19):

- Tiedonkulun selkeyden ja säännöllisyyden vahvistaminen
- Palautekulttuurin vahvistaminen
- Esihenkilöiden viestintäosaamisen kehittäminen
- Strategian ja tavoitteiden viestinnän vahvistaminen
- Viestintäkanavien tehokkaampi hyödyntäminen



Kuva 19. Esihenkilöviestinnän kehittämissideat

Ensimmäiseksi, tiedonkulkua voidaan parantaa ottamalla käyttöön säännölliset tiimikohtaiset viestintäkatsaukset, joita vetää esihenkilö. Näissä voidaan käsitellä ajankohtaisia asioita ja keskeisiä päätöksiä joko palaverissa tai vaihtoehtoisesti digitaalisesti tuotetuissa katsauksissa, jotka jaetaan sovitussa viestintäkanavassa. Tärkeää on, että kaikille tiimin jäsenille tarjoutuu tasavertainen mahdollisuus saada tietoa ajallaan – riippumatta työvuorosta tai läsnäolosta. Päätösten ja linjausten perustelujen viestintää voidaan tukea valmiilla materiaaleilla, kuten Q&A-

pohjilla, jotka auttavat vastaamaan kysymyksiin: "Mitä päätettiin?", "Miksi?", "Miten tämä vaikuttaa työntekijöihin?" ja "Mitä seuraavaksi tapahtuu?".

Toiseksi, palautekulttuuria voidaan vahvistaa järjestämällä säännöllisiä palautekeskusteluja esimerkiksi neljännesvuosittain. Tällaiset tilaisuudet tarjoavat mahdollisuuden tarkastella onnistumisia ja tunnistaa kehittämiskohteita yhdessä tiimin kanssa. Jo tällä hetkellä toteutuvat kehityskeskustelut ja välikehityskeskustelut ovat erinomaisia paikkoja palautteen antamiseen molemmiin puoliin, mutta näiden rinnalle tarvitaan enemmän arjen palautetta. Lisäksi palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoja voidaan kehittää tarjoamalla koulutusta, jossa harjoitellaan sekä positiivisen että kehittävän palautteen antamista oikea-aikaisesti ja rakentavasti. Samalla voidaan pyrkiä luomaan avoimempi ja kannustavampi palauteilmapiiri, joka rohkaisee työntekijöitä antamaan palautetta myös alhaalta ylöspäin. Tätä voidaan tukea esimerkiksi palautekyselyillä tai fyysisillä palauteseinillä (ilmoitustaulu).

Kolmanneksi, esihenkilöiden viestintäosaamista voidaan vahvistaa suunnitelmallisella koulutuksella. Viestintä- ja vuorovaikutuskoulutuksissa voidaan harjoitella selkeää ja vaikuttavaa viestintää, aktiivista kuuntelua ja palautetilanteiden hallintaa. Erityisesti prosessiteollisuuden toimintaympäristöä koskevat konkreettiset esimerkit ja käytännön tilanteisiin perustuvat harjoitteet tukevat oppimista ja helpottavat viestintätaitojen siirtämistä osaksi arjen johtamista. Käytännönläheisyys ja tilannekohtaiset harjoitukset tukevat oppimista.

Neljänneksi, strategia- ja tavoiteviestintää voidaan tuoda lähemmäs arkea. Yksi tapa on sisällyttää tavoitteiden seuranta tiimipalavereihin sekä tuoda strategiaa näkyväksi kahdenkeskisissä keskusteluissa työntekijän näkökulmasta. Keskusteluiden tarkoitus ei ole vain tiedottaa tavoitteista, vaan auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miten oma työ linkittyy organisaation kokonaisuuteen ja suuntaan. Esimerkiksi infonäytöillä esitettävät tiimikohtaiset tavoitteet ja strategian avainkohdat voivat tuoda aiheita lähemmäksi työntekijöitä.

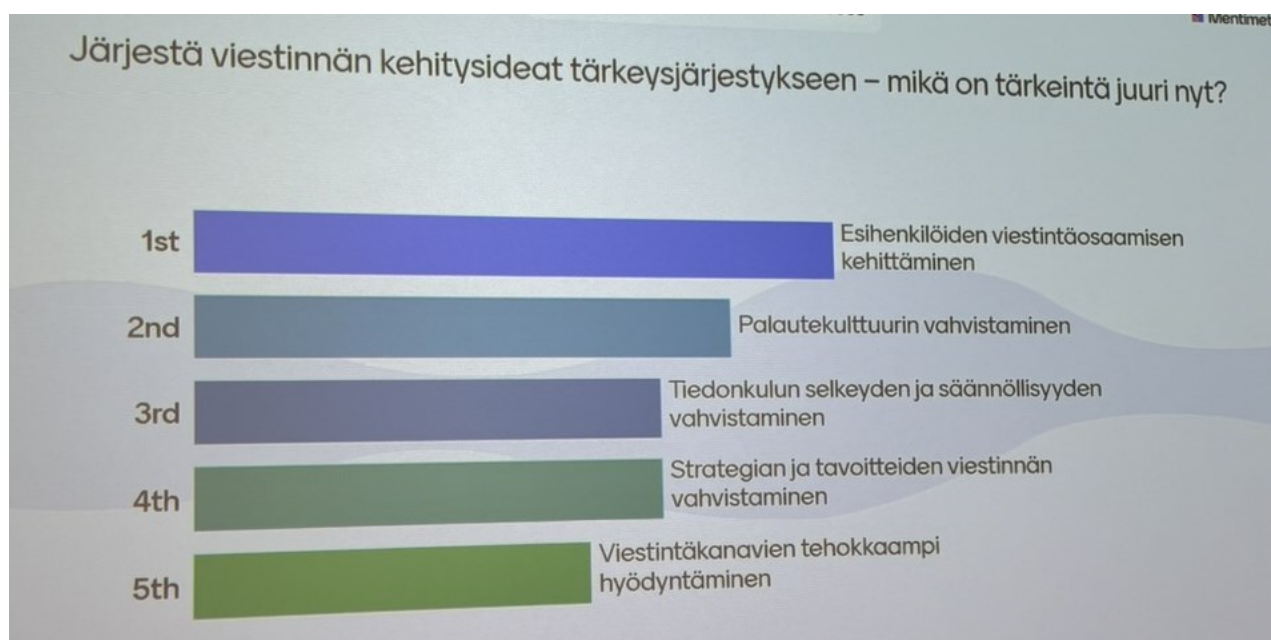
Viidenneksi, viestintäkanavien käyttöä voidaan kehittää sopimalla tiimikohtaisista pelisäännöistä: mitä viestitään sähköpostissa, missä aiheissa käytetään Teamsia, WhatsAppia tai kasvokkaista viestintää. Näin voidaan edistää johdonmukaista ja ennakoitavaa tiedonkulkua. Kun kaikilla on selkeä käsitys eri viestintäkanavien rooleista, vähenevät väärinymmärrykset ja päällekkäisyydet. Lisäksi tärkeimpien ajankohtaisten asioiden yhteinen kertaus tiimipalavereissa varmistaa sen, että kaikilla on yhtenäinen käsitys tapahtumista ja mahdollisuus esittää kysymyksiä tai käydä keskustelua.

Näiden toimenpiteiden tavoitteena on vahvistaa esihenkilöviestintää kokonaisvaltaisesti ja rakentaa työyhteisöön osallistava, ennakoitava ja ennen kaikkea vuorovaikutteinen viestintäkulttuuri, joka

tukee niin strategisten tavoitteiden saavuttamista kuin työntekijöiden arjen sujuvuutta ja työhyvinvointia. Onnistunut viestintä ei synny itsestään, vaan se edellyttää yhteistä tahtotilaa, resursseja ja aikaa, jotta sen vaikutukset näkyvät koko organisaation toimivuudessa ja tuloksellisuudessa.

7.3 Esihenkilöiden viestintäosaaminen kehitystyön kärkeen

Kehittämistyöpajan lopuksi osallistujat äänestivät viidestä esihenkilöviestintään liittyvästä kehittämisteemasta sen, jonka he kokivat tärkeimmäksi jatkokehityksen kohteeksi. Äänestys toteutettiin anonymisti työpajan lopussa, ja sen tavoitteena oli tunnistaa tärkein toimenpide, johon voidaan ensivaiheessa keskittyä (kuva 20).



Kuva 20. Työpajan kehitysideoiden äänestystulos 25.3.2025

Kehittämistyöpajan tulosten pohjalta Metsä Fibrellä on käynnistetty työ esihenkilöiden viestintäosaamisen vahvistamiseksi. Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan ja toteutetaan viestintä- ja vuorovaikutusvalmennuksia, joiden tavoitteena on tarjota esihenkilöille käytännön työkaluja vuorovaikutteiseen, vaikuttavaan ja tavoitteelliseen viestintään. Koulutussisällöt laaditaan yhteistyössä viestinnän ja HR:n kanssa, ja niiden rakentumisessa huomioidaan sekä viestinnälliset että tunnejohtamiseen liittyvät osa-alueet.

Koulutukset tullaan kohdentamaan käytännönläheisesti Metsä Fibren toimintaympäristöön. Erityishuomiota kiinnitetään tilanteisiin, jotka ovat esihenkilöille arjessa haastavampia – esimerkiksi ristiriitatilanteet, päätösten perusteleminen, palautteen antaminen ja strategian jalkauttaminen. Valmennuskokonaisuuden tavoitteena on vahvistaa esihenkilöiden kykyä toimia arjen

vuorovaikutustilanteissa, haastavissa johtamistilanteissa ja psykologista turvallisuutta tukevassa viestinnässä. Keskeistä on tarkastella esihenkilön roolia viestijänä ja suunnannäyttäjänä: mitä viestitään, miten ja missä tilanteissa, sekä miten organisaation ydinviestit näkyvät päivittäisessä johtamisessa. Lisäksi valmennuksissa käsitellään esihenkilön viestintävastuuta suhteessa koko työyhteisöön ja viestinnän merkitystä työntekijöiden sitouttamisen ja osallistamisen välineenä.

Valmennuksen tavoitteena on, että viestintäosaamisen kehittäminen vakiintuu osaksi esihenkilöiden jatkuvaa oppimista ja tukee sekä arjen johtamista että organisaatiokulttuurin pitkäjänteistä vahvistamista. Esihenkilöitä tuetaan kehittämään omaa viestintäidentiteettiään sekä saamaan käytännön valmiuksia selkeään viestintään, aktiiviseen kuunteluun, johdonmukaiseen toimintaan ja avoimen keskustelukulttuurin edistämiseen.

Tavoitteena ei ole vain parempi viestintä – vaan vahvempi kulttuuri. Valmennusten vaikutusten tulee näkyä siinä, miten ihmiset kokevat tulevansa kuulluiksi, ymmärretyiksi ja osallisiksi. Samalla rakennetaan yhtenäisempää, osallistavampaa ja toimivampaa viestintäympäristöä, joka tukee Metsä Fibren strategisten tavoitteiden saavuttamista ja vahvistaa henkilöstön hyvinvointia.

8 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen ja kehittämistyön keskeiset havainnot suhteessa työn tavoitteisiin ja teoreettiseen viitekehykseen sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lisäksi tarkastellaan kehittämis ehdotuksia ja mahdollisia jatkotutkimuksen suuntia. Lopuksi reflektoidaan koko prosessin onnistumista ja opinnäytetyöntekijän omaa oppimiskokemusta.

8.1 Keskeiset tutkimus- ja kehityshavainnot

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

K1. Miten esihenkilöviestintä rakentaa ja ylläpitää organisaatiokulttuuria Metsä Fibrellä, erityisesti Äänekosken biotuotetehtaalla?

K2. Miten esihenkilöviestintä vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen osallisuudesta, työilmapiiristä ja yhteisöllisyydestä?

K3. Millaisia viestintätapoja ja käytäntöjä esihenkilöt voivat hyödyntää vahvan ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin edistämiseen prosessiteollisuudessa?

TUTKIMUSKYSYMYS	YHTEYS TUTKIMUKSEEN	YHTEYS TEORIAAN	YHTEYS TULOKSIIN
K1. Miten esihenkilöviestintä rakentaa ja ylläpitää organisaatiokulttuuria Metsä Fibrellä, erityisesti Äänekosken biotuotetehtaalla?	Kvantitatiivisen tutkimuksen esihenkilöviestintään liittyvät kysymykset sekä haastattelukysymykset osa 1 (Esihenkilön viestinnällinen rooli)	Luku 2: Organisaatiokulttuurin teoriat Luku 3: Viestinnän, sisäisen viestinnän ja esihenkilöviestinnän teoriat	Luvut 5 ja 6: Sisäisen viestinnän tutkimuksen tulokset ja haastattelututkimuksen tulokset
K2. Miten esihenkilöviestintä vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen osallisuudesta, työilmapiiristä ja yhteisöllisyydestä?	Haastattelukysymykset osa 2 (Organisaatiokulttuuri)	Luvut 3.2 ja 3.2.1 Esihenkilöviestintä ja esihenkilön viestinnälliset tehtävät Luku 3.2.2: Palautekulttuuri ja keskustelun avoimuus	Luku 6.2: Henkilöstön kokemukset osallisuudesta ja työilmapiiristä
K3. Millaisia viestintätapoja ja käytäntöjä esihenkilöt voivat hyödyntää vahvan ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin edistämiseen prosessiteollisuudessa?	Haastattelukysymykset osa 3 (Kehityskohdat)	Luku 3: Viestinnän kehittämisen keinot, esihenkilön viestinnälliset tehtävät	Luvut 7.1, 7.2 ja 7.3: Kehittämisteemat ja toimenpiteet, työpajan tulokset ja esihenkilöviestinnän kehittämisideat

Kuva 21: Tutkimuskysymysten yhteys aineistoon, teoriaan ja tuloksiin

Kuva 21 esittää tutkimuskysymysten yhteydet tutkimuksen aineistoon, teoriaan ja tuloksiin, ja sen pohjalta voidaan tarkastella, miten kukin tutkimuskysymys on kytkeytynyt tutkimusprosessin eri vaiheisiin. Ensimmäinen tutkimuskysymys – Miten esihenkilöviestintä rakentaa ja ylläpitää organisaatiokulttuuria Metsä Fibrellä, erityisesti Äänekosken biotuotetehtaalla? – on yhteydessä kvantitatiivisen kyselyn esihenkilöviestintää koskeviin kohtiin sekä haastatteluiden ensimmäiseen osioon, jossa käsiteltiin esihenkilön viestinnällistä roolia. Teoreettisesti kysymys liittyy työn lukuun 2 (organisaatiokulttuurin teoriat) ja lukuun 3 (organisaatioviestinnän ja esihenkilöviestinnän teoriat). Tuloksissa tämä kysymys saa vastauksensa erityisesti luvuissa 5 ja 6, joissa kuvataan määrällisen ja laadullisen tutkimuksen tulokset kokonaisuudessaan.

Toinen tutkimuskysymys – Miten esihenkilöviestintä vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen osallisuudesta, työilmapiiristä ja yhteisöllisyydestä? – liittyy haastatteluiden toiseen osioon, joka käsittelee organisaatiokulttuuria. Teoreettinen yhteys rakentuu erityisesti lukuihin 3.2, 3.2.1 ja 3.2.2, joissa tarkastellaan osallistumisen, yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden näkökulmia. Lisäksi luvussa 3.2.2 avataan palautekulttuurin merkitystä. Tuloksissa tähän kysymykseen vastataan erityisesti luvussa 6.2, jossa avataan haastateltavien kokemuksia työilmapiiristä ja viestinnän vaikutuksista osallisuuden tunteeseen.

Kolmas tutkimuskysymys – Millaisia viestintätapoja ja käytäntöjä esihenkilöt voivat hyödyntää vahvan ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin edistämiseen prosessiteollisuudessa? – perustuu haastatteluiden kolmanteen osioon, jossa käsitellään viestinnän haasteita ja kehityskohteita. Kysymys linkittyy erityisesti teorian lukuun 3, joka kuvaa johtajuusviestinnän malleja, esihenkilön viestintätehtäviä sekä navigoivan johtajuusviestinnän näkökulmia. Tähän kysymykseen vastataan työn tulososioiden kehittämisehdotuksissa, erityisesti luvuissa 7.1, 7.2 ja 7.3, joissa esitetään konkreettisia toimenpiteitä esihenkilöviestinnän vahvistamiseksi.

Tulokset osoittavat, että esihenkilöviestinnällä on merkittävä rooli organisaatiokulttuurin näkyvien ja näkymättömien elementtien vahvistamisessa. Viestintä toimii tiedonvälityksen lisäksi merkityksen, arvojen ja yhteenkuuluvuuden rakentajana. Schein (1987) jaottelee organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon: näkyviin artefakteihin, omaksuttuihin arvoihin ja syviin perusoletuksiin. Näistä jokaisella tasolla viestinnällä on oma roolinsa. Esihenkilöviestintä näkyy arjen käytännöissä esimerkiksi palaverikäytännöissä ja sisäisessä tiedottamisessa, mutta samalla se vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat organisaation perusarvot ja mihin he uskovat, että työssä pyritään. Kun viestintä on johdonmukaista ja läpinäkyvää, se vahvistaa kulttuuria; kun se on epäselvää tai ristiriitaista, se voi horjuttaa luottamusta ja yhtenäisyyttä. Tämä havainto liittyy suoraan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja vahvistaa luvuissa 5 ja 6 esitettyjä havaintoja viestinnän vaikutuksista organisaatiokulttuurin rakentumiseen.

Tutkimuksessa korostui, että organisaatiokulttuuria ei voi muuttaa yksittäisillä viestintäteoilla, vaan se rakentuu pitkäjänteisesti ja vuorovaikutuksen kautta. Tämä havainto tukee ajatusta, että kulttuuria johdetaan viestinnän avulla, mutta muutos edellyttää jatkuvuutta, osallistamista ja arjen esimerkkejä (Schein & Schein, 2017, 204). Tutkimuksessa havaittiin, että viestinnän toteutus ei aina vastannut henkilöstön odotuksia – esimerkiksi tieto ei tavoittanut kaikkia työntekijöitä oikea-aikaisesti, ja esihenkilöiden viestinnän tyyli ja aktiivisuus vaihtelivat suuresti. Tämä vaikutti työntekijöiden kokemukseen osallisuudesta ja arvostuksesta. Nämä havainnot vastaavat toiseen tutkimuskysymykseen ja ovat keskeisessä roolissa luvussa 6.2, jossa kuvataan työilmapiirin, osallisuuden ja psykologisen turvallisuuden kokemuksia.

Haastatteluissa esihenkilöt korostivat viestinnän merkitystä, mutta toivat esiin, etteivät saa riittävästi tukea tai koulutusta viestintäosaamisensa kehittämiseen. Tämä tukee Juholinin (2017) näkemystä, jonka mukaan esihenkilöviestintä on vaativa ja tunnepitoinen johtamisen osa-alue, joka edellyttää jatkuvaa harjoittelua ja reflektiota. Kun viestintä jää yksilön omien kykyjen ja motivaation varaan, sen taso vaihtelee eikä tue yhtenäistä organisaatiokulttuuria. Tämä korostuu erityisesti luvuissa 7.2 ja 7.3, jossa esitetään kehittämisehdotuksia esihenkilöiden viestintäosaamisen vahvistamiseksi.

Toinen keskeinen havainto liittyy viestinnän saavutettavuuteen. Prosessiteollisuuden vuorotyö ja fyysiset työympäristöt asettavat viestinnälle erityisiä haasteita. Vaikka kanavia on useita, tuotannon työntekijöiden tavoittaminen koettiin haastavaksi. Tämä muodostaa kulttuurin johtamisen kannalta kriittisen esteen: jos tieto ei kulje, kulttuuri ei kehity. Tämä havainto liittyy kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen, mutta erityisesti kolmannen tutkimuskysymyksen näkökulmasta se vahvistaa kehitystarvetta viestintäkanavien suunnitelmalliselle hyödyntämiselle, kuten luvussa 7.2 esitetään.

Kehittämistyöpajassa esiin nousseet ideat heijastelivat suoraan tutkimustuloksia. Viestinnän rakenteet, esihenkilöviestinnän suunnitelmallisuus ja vuorovaikutteisuus tunnistettiin keskeisiksi kehityskohteiksi. Osallistajat toivoivat enemmän tukea viestinnän toteuttamiseen, mutta myös konkreettisia työkaluja ja selkeyttä siihen, kuka viestii mistäkin asiasta ja millä tavalla. Tämän perusteella voidaan todeta, että esihenkilöviestinnän kehittäminen on paitsi taitojen vahvistamista, myös rakenteiden selkeyttämistä ja yhteisen viestintäkulttuurin rakentamista.

Tutkimuksen tulokset tukevat kokonaisuudessaan hyvin valittua teoreettista viitekehystä. Scheinin (1987; 2010) jaottelu organisaatiokulttuurin kolmesta tasosta – artefaktit, omaksutut arvot ja uskomukset sekä perusoletukset – näkyi käytännön havainnoissa selvästi. Viestintä toimii paitsi näkyvänä käytäntönä myös syvempänä kulttuurin suunnan ohjaajana, kuten teoria esittää.

Vaikka teorian mukaisia ristiriitaisuuksia ei noussut esiin, käytännön haasteet – kuten riittämätön viestintätuki ja kanavien saavutettavuus – osoittavat, että ideaalitulojen saavuttaminen vaatii tietoisia ja pitkäjänteisiä toimia. Tutkimus tuo teorian rinnalle kontekstuaalista ymmärrystä siitä, miten esihenkilöviestintä toteutuu prosessiteollisuuden arjessa ja millaisia kehitystarpeita käytännössä ilmenee. Erityisesti prosessiteollisuuden konteksti teki näkyväksi sen, kuinka tärkeää on huomioida operatiivisen työn erityispiirteet viestinnän kehittämisessä. Viestintäratkaisujen tulee olla sekä skaalautuvia että käytännönläheisiä.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä määrällisen että laadullisen aineiston näkökulmasta. Lisäksi arvioidaan rooliani tutkijana sekä tarkastellaan valittujen menetelmien vaikutuksia tutkimuksen kokonaisuskottavuuteen. Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tutkimusprosessia ja se on osa tutkijan vastuuta sekä eettisesti kestävästä tutkimustoimintaa (TENK, 2023, 9–10).

Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa tulosten tarkkuutta ja tutkimuksen toistettavuutta. Käytännössä sillä viitataan siihen, saadaanko tutkimuksessa johdonmukaisesti samat mittaustulokset samoissa olosuhteissa riippumatta siitä, kuka tutkimuksen toteuttaa. Mittausmenetelmää pidetään luotettavana, jos se tuottaa toistuvasti saman tuloksen yhtäläisissä tilanteissa. On kuitenkin tärkeää huomioida, että tutkimus on aina sidottu aikaan, paikkaan ja kontekstiin, eikä sen tuloksia voida sellaisenaan yleistää toisiin organisaatioihin tai ympäristöihin. Kaikki tieteellinen mittaaminen sisältää jonkin verran virhettä, eikä täysin virheetöntä mittausta ole mahdollista saavuttaa. Olennaista on, että tulokset ovat sisäisesti johdonmukaisia – mitä johdonmukaisempia tulokset ovat toistettaessa, sitä luotettavampi mittausten menetelmä on. (Vilka 2021, luku 7.)

Tämän tutkimuksen määrällinen osuus perustui Taloustutkimuksen toteuttamaan sisäisen viestinnän kyselyyn, joka oli tehty kohdeorganisaatiossa ennen tämän opinnäytetyön käynnistymistä. Kysely perustui aiempaan Metsä Groupissa toteutettuun sisäisen viestinnän tutkimukseen, eikä sitä ollut suunniteltu suoraan tätä tutkimusta varten. Tästä syystä kyselylomake ei suoraan pohjaudu tutkimusongelmaan, eikä sen sisällöllistä luotettavuutta arvioida tämän työn näkökulmasta. Kyselyaineisto tarjosi kuitenkin arvokasta taustatietoa ja tuki laadullisen aineiston analyysia. Tulokset toivat esiin näkemyksiä esihenkilöviestinnästä ja nostivat esille teemoja, jotka toistuivat myös haastatteluissa ja kehittämistyöpajassa. Kyselyyn vastasi 71 henkilöä, mikä muodostaa suuntaa antavan, mutta ei tilastollisesti yleistävää otosta. Kysymykset olivat rakenteeltaan selkeitä ja vastaukset johdonmukaisia, mikä tukee osaltaan aineiston teknistä luotettavuutta. Kyselytutkimuksen toteutus on kuvattu luvussa 4.2, mikä mahdollistaa sen toistettavuuden. Kyselylomake oli suunniteltu huomioiden vastaamisen helppous ja nopeus sekä kysymysten ymmärrettävyys, mikä tukee aineiston

tämänhetkistä luotettavuutta. On kuitenkin hyvä huomioida, että kysely perustuu vastaajien subjektiivisiin näkemyksiin, arvoihin ja henkilökohtaisiin kokemuksiin, jotka voivat muuttua ajan myötä. Esimerkiksi käsitykset sisäisen viestinnän toimivuudesta voivat vaihdella organisaation tilanteen ja viestintäkäytäntöjen muuttuessa. Kyselylomakkeessa käytettiin yksityiskohtaista, määriteltyä ja johdonmukaista neljän pisteen Likert-asteikkoa. Tällainen asteikko mahdollistaa vastausten vertailtavuuden ja toistettavuuden myös muiden tutkijoiden toteuttamissa tutkimuksissa.

Vaikka tutkimus olisi luotettava, se ei automaattisesti tarkoita, että se on myös pätevä. Pätevyys eli validiteetti kertoo, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Määrällisessä tutkimuksessa pätevyyttä tarkastellaan erityisesti käytetyn mittarin näkökulmasta: heikko pätevyys voi johtua esimerkiksi siitä, että mittari ei tavoita tutkittavaa ilmiötä riittävän tarkasti tai sisältää mittausvirheitä. Täydellistä pätevyyttä on käytännössä mahdotonta saavuttaa, mutta tutkimusprosessia kehittämällä sitä voidaan merkittävästi vahvistaa. (Vilka 2007, 150–151.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on osittain kiistanalainen aihe, eikä sen arviointiin ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä mallia. Vaikka sisäinen johdonmukaisuus on laadullisen tutkimuksen tärkein luotettavuuden mittari, arviointia voidaan tukea useilla yksittäisillä tekijöillä. Näitä ovat muun muassa tutkimusaiheen ja tavoitteiden selkeys, tutkijan sitoutuminen, aineiston keruun ja analyysin huolellisuus, haastateltavien valinta, tutkijan ja haastateltavien välinen suhde, tutkimuksen kesto, raportoinnin tarkkuus sekä tutkimuksen eettinen arviointi. (Tuomi & Sarajärvi 2024.) Laadullisen tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, että aineistonkeruun ja -analyysin menetelmät on kuvattu riittävän yksityiskohtaisesti. Tämä mahdollistaa lukijalle tutkimusprosessin ja sen tulosten kriittisen arvioinnin. Laadullisen tutkimuksen pätevyys rakentuu juuri tämänkaltaiseen huolelliseen ja läpinäkyvään prosessikuvaukseen. (Grönfors & Vilka 2011, 106; Tuomi & Sarajärvi 2024.)

Tutkimuksen laadullinen osuus pohjautui tutkimusongelmaan ja teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelut suunniteltiin huolellisesti tukemaan tutkimuksen tavoitteita ja ilmiön syvällisempää ymmärtämistä. Tämä vahvisti tutkimuksen sisällöllistä validiteettia eli sitä, että tarkastelun kohteena olivat juuri ne asiat, joita tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia. Haastattelut mahdollistivat joustavan ja vuorovaikutteisen tiedonkeruun, jossa osallistujat saivat tuoda esiin omia kokemuksiaan esihenkilöviestinnästä sekä sen vaikutuksista työyhteisön ilmapiiriin ja organisaatiokulttuuriin. Haastattelukysymykset laadittiin Taloustutkimuksen kyselytutkimuksen pohjalta sekä teoreettisen viitekehyksen tukena. Haastateltavat valittiin satunnaisesti kohdeorganisaatiosta ja haastattelujen määrä (14) oli perusteltu aineiston kyllästymisen näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeämpää kuin määrä on aineiston syvyys ja ilmiön syvä ymmärtäminen. Tutkijan rooli sisäisenä toimijana toi mukanaan sekä etuja että haasteita. Haastattelijana pyrin säilyttämään neutraalin ja

kuuntelevan otteen kaikissa tilanteissa. Hyvä kontekstin tuntemus ja luottamuksellinen suhde haastateltaviin saattoi mahdollistaa avoimemman keskustelun. Samalla sisäinen asema edellytti tietoista reflektiota ja pyrkimystä objektiivisuuteen koko prosessin ajan. Pysin toteuttamaan aineiston analyysin mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta tulokset perustuvat aineiston sisältöön, eivätkä ennako-oletuksiini. Aineisto kerättiin helmikuun 2025 aikana puolen tunnin mittaisilla yksilöhaastatteluilla, jotka nauhoitettiin analyysia varten. Nauhoitukset litteroitiin ja käsiteltiin manuaalisesti. Haastattelujen litterointi, analysointi ja tulosten raportointi veivät useita viikkoja. Laadullista analyysia täydensi 25.3.2025 toteutettu kehittämistyöpaja, joka syvensi tulkintaa ja lisäsi tutkimuksen käytännön merkityksellisyyttä. Laadullinen tutkimusosuus kesti kokonaisuudessaan noin kolme kuukautta. Laadullisen tutkimuksen toteutuksen kuvaus löytyy tarkemmin luvusta 4.3.

Yksi teoreettisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kriittisistä tekijöistä on lähdeaineiston uskottavuus ja pätevyys. Tällöin käytettyjen lähteiden ja viitteiden tulee olla olennaisia ja tiiviisti tutkimusaiheeseen liittyviä. Teoreettinen analyysi perustuu siihen, että yksittäinen väittäjä ja sen esittäjä tunnustetaan – kuka sanoi mitä ja milloin. (Tuomi & Sarajärvi 2024.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty yleisesti korkeatasoisia lähteitä, kuten vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita ja arvostettuja julkaisuja. Laadullisen tutkimuksen haastattelukysymykset pohjautuvat näihin teoreettisiin lähteisiin.

Tutkimusaihe sai alkunsa omasta ammatillisesta kiinnostuksestani viestinnän ja johtamisen kehittämiseen. Halusin ymmärtää, miten esihenkilöviestintä vaikuttaa organisaatiokulttuurin rakentumiseen – erityisesti prosessiteollisuuden kontekstissa, jossa arjen johtamisviestinnällä on suuri merkitys. Aihe tuntui ajankohtaiselta ja tärkeältä myös oman työni näkökulmasta, sillä uskon vahvasti siihen, että viestinnällä voidaan vahvistaa luottamusta, osallistumista ja työyhteisön hyvinvointia. Olin koko prosessin ajan vahvasti sitoutunut työhön ja halusin tuottaa tietoa, jolla olisi merkitystä paitsi itselleni myös organisaatiolle ja työyhteisölle. Tavoittelin korkeaa laatua sekä sisällöllisesti että toteutuksen tasolla – ja tavoittelin myös parasta mahdollista arvosanaa opinnäytetyölleni. Ennen kaikkea halusin tehdä tutkimuksen, joka voisi aidosti edistää hyvää viestintäkulttuuria suomalaisessa työelämässä.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta vahvistaa se, että käytössä oli useita aineistonkeruun ja -analyysin menetelmiä, ja saadut tulokset tukivat toisiaan. Tutkimuksen konteksti, rajaukset ja aineistot on kuvattu tarkasti, mikä mahdollistaa sen arvioinnin ja siirrettävyyden muihin vastaaviin toimintaympäristöihin.

8.3 Tutkimuseettiset näkökulmat

Tutkimuseettisten periaatteiden noudattaminen on olennainen osa tieteellistä työtä. Hyvän tieteellisen käytännön mukainen tutkimus perustuu rehellisyyteen, huolellisuuteen, avoimuuteen ja vastuullisuuteen koko tutkimusprosessin ajan – aina suunnittelusta raportointiin saakka (TENK, 2023, 12). Tähän kokonaisuuteen sisältyvät muun muassa tutkimuksen luotettava suunnittelu, aineiston keräämisen ja käsittelyn eettisyys, lähteiden asianmukainen käyttö sekä osallistujien oikeuksien ja yksityisyyden kunnioittaminen. Näitä periaatteita on noudatettu huolellisesti koko tämän tutkimuksen ajan.

Tutkimus pohjautui kahdentyyppiseen aineistoon: valmiiseen määrälliseen aineistoon ja itse kerättyyn laadulliseen aineistoon. Määrällinen osuus koostui Taloustutkimuksen aiemmin Metsä Groupille toteuttamasta sisäisen viestinnän kyselystä, joka oli tehty ennen tämän työn aloittamista. En osallistunut kyselylomakkeen suunnitteluun tai datan keruuseen, mutta hyödynsin aineistoa tukimateriaalina tutkimuksen laadullisen osuuden rinnalla. Kaikki aineisto on analysoitu anonymisoiduna, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Tutkimukseen sisällytetty kvantitatiivinen osuus on dokumentoitu eettisesti kestäväällä tavalla, eikä analyysivaiheessa käytetty yksilöiviä tunnisteita. Kyselyaineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti organisaation ja Taloustutkimuksen suostumuksella.

Laadullinen osuus eli puolistrukturoidut teemahaastattelut, toteutettiin tämän tutkimuksen tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Ennen haastatteluja osallistujille toimitettiin tutkimustiedote (liite 4), jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, toteutustavasta, nauhoittamisesta, tietojen käsittelystä sekä tutkimuksen valmistumisajankohdasta. Näistä asioista keskusteltiin myös suullisesti ennen haastattelun alkua. Osallistujilta pyydettiin suostumus (liite 5) nauhoittamiseen, ja heitä informoitiin siitä, että heidän näkemyksiään käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Nauhoitteet säilytetään ainoastaan tutkimusprosessin ajan ja hävitetään työn valmistuttua. Lisäksi osallistujille annettiin mahdollisuus kieltäytyä vastaamasta yksittäisiin kysymyksiin tai keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa ilman perusteluja.

Oma asemani organisaation sisäisenä jäsenenä toi mukanaan erityisiä eettisiä ulottuvuuksia. Vaikka hyvä kontekstin tuntemus ja luottamuksellinen suhde haastateltaviin tukivat aineiston keruuta, rooli edellytti jatkuvaa tietoista reflektiota ja pyrkimystä objektiivisuuteen. Analyysi on pyritty tekemään läpinäkyvästi ja aineistopohjaisesti – omat kokemukseni tai oletukseni eivät ole ohjanneet tulkintaa. Raportoinnissa noudatin Haaga-Helian opinnäytetyöraportin rakennetta ja korkeakoulun raportointiohjeita. Tutkijana tunnistin mahdollisen eturistiriidan riskin, ja tätä hallitsin muun muassa dokumentoimalla analyysiprosessin vaiheittain ja varmistamalla, että tulkinat perustuvat ainoastaan aineistoon.

Tutkimuksessa ei kerätty arkaluonteisia henkilötietoja, eikä se edellyttänyt ennakkollista eettistä arviointia. Osallistujien oikeudet – kuten vapaaehtoisuus, anonymiteetti ja tietosuoja – on huomioitu huolellisesti. Tutkimuksen tulokset esitetään rehellisesti ja avoimesti, riippumatta siitä, vastaavatko ne alkuperäisiä odotuksia. Työn lopullinen versio jaetaan kaikille haastatteluihin osallistuneille. Työn valmistuttua osallistujia tiedotetaan tulosten hyödyntämisestä organisaation sisäisessä kehittämistyössä, mikä tukee avoimuutta ja eettistä läpinäkyvyyttä.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkija kantaa vastuun koko tutkimuksen elinkaaresta – ideasta raportointiin ja edelleen tutkimuksen mahdollisiin vaikutuksiin työyhteisössä (TENK, 2023, 12). Tässä tutkimuksessa on pyritty tekemään tämä vastuu näkyväksi paitsi konkreettisissa käytännöissä, myös tiedostamalla viestinnän merkitys työyhteisön vuorovaikutukselle, kulttuurille ja arjen kokemuksille. Koska tutkimus kohdistuu omaan työyhteisöön ja käsittelee esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä viestintää, eettisten periaatteiden noudattamisella on ollut erityisen suuri painoarvo. Tämä eettinen vastuu näkyy myös tutkimuksen tavoitteessa: halussa tuottaa tietoa, joka tukee työyhteisön hyvinvointia ja esihenkilötyön kehittymistä pitkäjänteisesti ja kestäväällä tavalla.

8.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilöviestintä vaikuttaa suoraan työntekijöiden kokemukseen organisaatiokulttuurista, osallisuudesta ja luottamuksesta. Työ tarjoaa organisaatiolle perustan esihenkilöviestinnän kehittämiseksi, mutta samalla se nostaa esiin useita jatkokehittämisen mahdollisuuksia. Tutkimuksen aikana esiin nousseet kehityskohteet – kuten tiedonkulun jäsentely, palautekulttuurin vahvistaminen ja viestintäkanavien selkeyttäminen – tarjoavat selkeitä lähtökohtia eri toimenpiteiden suunnittelulle.

Ensimmäinen suositeltava kehittämistoimenpide on esihenkilöiden viestintäosaamisen vahvistaminen. Tämä tunnistettiin myös kehittämistyöpajassa tärkeimmäksi jatkotoimenpiteeksi. Viestintäosaamista voidaan kehittää järjestämällä valmennuksia, tarjoamalla vertaissparrausta ja tuottamalla käytännönläheisiä tukimateriaaleja esihenkilöiden käyttöön. Lisäksi suositeltavaa on luoda selkeät rakenteet ja säännölliset aikataulut viestinnälle, jotta se ei jää yksilön motivaation tai ajan saatavuuden varaan, vaan vakiintuu osaksi suunnitelmallista ja tavoitteellista johtamistyötä. Valmennusten sisällöissä tulisi painottaa erityisesti viestinnän läpinäkyvyyttä, vuorovaikutustaitoja ja kykyä kohdata haastavia tilanteita rakentavasti – teemoja, jotka nousivat tutkimuksen laadullisessa osiossa keskeisiksi.

Jatkotutkimuksen näkökulmasta olisi kiinnostavaa selvittää, miten viestintäosaamisen kehittämiseen panostaminen vaikuttaa konkreettisesti työyhteisön toimintaan – esimerkiksi yhteistyöhön, tiedonkulkuun tai työntekijäkokemukseen. Voitaisiin tutkia ennen ja jälkeen -asetelmalla sitä,

millaisia muutoksia tapahtuu viestintäkäytännöissä ja millä tavoin kulttuurinen ilmapiiri kehittyy. Tällainen tutkimus voisi tarjota mitattavaa näyttöä kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuudesta ja tukea esihenkilövalmennusten kohdentamisista strategisesti.

Laajempaa ymmärrystä saataisiin tutkimalla esihenkilöviestintää myös muissa Metsä Fibren yksiköissä. Näin voitaisiin vertailla eri toimintamalleja ja tunnistaa hyviä käytäntöjä eri vuorojärjestelmien, tiimirakenteiden tai yksikkökohtaisten kulttuurien näkökulmasta. Tällainen vertaileva tarkastelu tukisi viestinnän kehittämistä yhtiötasolla ja edistäisi yhtenäisempää johtamiskulttuuria. Samalla saataisiin arvokasta tietoa siitä, miten paikalliset kulttuuritekijät, kuten esihenkilö- tai henkilöstörakenne vaikuttavat viestinnän käytäntöihin eri yksiköissä.

Toinen kiinnostava jatkotutkimusaihe liittyy työntekijöiden rooliin organisaation viestintäkulttuurissa. Tämä tutkimus keskittyi esihenkilöviestintään, mutta viestintä on aina vuorovaikutteista. Siksi olisi kiinnostavaa tutkia, millaisia odotuksia ja valmiuksia työntekijöillä on viestiä takaisin esihenkilölle, ja millaiset rakenteet tukevat kaksisuuntaista viestintäkulttuuria. Tällainen tutkimus täydentäisi nykyistä näkökulmaa ja auttaisi rakentamaan viestintämalleja, jotka tukevat koko työyhteisön aktiivista osallistumista.

Lisäksi voisi olla hyödyllistä tarkastella, miten eri sukupolvien esihenkilöt tai erilaiset johtamistyyli vaikuttavat viestintään. Esimerkiksi koetaanko kokeneempien tai nuorempien esihenkilöiden viestintä eri tavoin? Entä miten eri-ikäiset työntekijät kokevat viestinnän ja millaisia tarpeita ja toiveita heillä on? Näiden kysymysten tutkiminen syventäisi ymmärrystä erilaisten viestintätapojen merkityksestä työyhteisöissä. Tutkimuksessa voisi esimerkiksi yhdistää määrällisiä kyselyitä ja laadullisia haastatteluja eri ikäluokkiin kuuluvien työntekijöiden ja esihenkilöiden kanssa, jolloin saataisiin esiin niin yleistettävyyttä kuin syvyyttäkin.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tämä tutkimus tarjoaa vankan perustan jatkokehittämiselle niin Metsä Fibren sisällä kuin prosessiteollisuuden kontekstissa laajemminkin. Esihenkilöviestinnän tarkastelu eri näkökulmista voi tukea yhtenäisen viestintäkulttuurin rakentumista, lisätä työyhteisön osallistavuutta ja vahvistaa koko organisaation oppimista, hyvinvointia ja kilpailukykyä. Vaikka tutkimus toteutettiin vain yhdessä toimipaikassa, saadut tulokset heijastavat ilmiöitä, jotka ovat tyypillisiä laajemminkin prosessiteollisuuden ja vuorotyöpainotteisten organisaatioiden toimintaympäristössä. Erityisesti viestinnän jatkuvuuden, selkeyden ja tasapuolisuuden merkitys nousi tutkimuksessa keskeisiksi menestystekijöiksi. Esihenkilöviestinnän vaikutus työntekijöiden kokemukseen osallisuudesta, työilmapiiristä ja yhteisöllisyydestä on luultavasti keskeinen tekijä myös muissa vastaavissa organisaatioissa. Erityisesti viestinnän selkeyden, ajantasaisuuden ja osallistavuuden korostuminen tukee käsitystä siitä, että tutkimuksen tuloksia voidaan soveltuvin osin hyödyntää laajemmin esihenkilöviestinnän kehittämisessä prosessiteollisuuden eri yksiköissä ja mahdollisesti

myös muilla teollisuudenaloilla, joissa toimitaan hajautetuissa ja vuorotyöpainotteisissa tiimeissä. Yleistettävyydessä on kuitenkin huomioitava organisaatiokohtaiset erityispiirteet. Näin ollen tutkimus toimii paitsi paikallisena kehitystyön välineenä myös laajempaan keskustelunavauksena siitä, millaisin keinoin esihenkilöviestintää voidaan systemaattisesti vahvistaa erilaisissa prosessiteollisuuden toimintaympäristöissä.

8.5 Prosessin arviointi ja itsereflektio

Tämä tutkimus oli minulle tärkeä ja merkityksellinen kokonaisuus, jossa sain yhdistää teoreettisen tarkastelun käytännön kehittämistyöhön juuri niissä teemoissa, jotka koen itselleni ammatillisesti mielekkäiksi ja inspiroiviksi. Tutkimus antoi mahdollisuuden pysähtyä pohtimaan työyhteisöviestinnän ja esihenkilöviestinnän merkitystä syvemmin kuin arjessa on yleensä mahdollista. Tutkimuksen tekemisen aikana olen saanut syventyä ilmiöön, joka on ammatillisesti kiinnostava viestintäpäällikön roolista katsottuna. Aihe – esihenkilöviestintä organisaatiokulttuurin rakentajana – koskettaa suoraan työyhteisöni arkea ja omaa vastuualuettani viestinnän kehittämisessä.

Tutkimuksen suunnittelu käynnistyi syksyllä 2024 ja eteni alkuperäisten tavoitteiden mukaisesti. Vaikka tutkimuskysymyksiä ja rajauksia tarkennettiin työn edetessä, tutkimuksen kokonaisuus pysyi koko ajan johdonmukaisena. Laadullinen tutkimus muodostui työn ytimeksi, ja sen tueksi hyödynsin valmista määrällistä aineistoa, joka toi työhön syvyyttä ja kokonaisvaltaisuutta. Aikataulu piti hyvin, ja halusin tehdä työn huolellisesti, jotta lopputulos olisi aidosti hyödynnettävissä työelämässä. Työskentely tutkimuksen parissa vaati ajattelun kirkastamista, kriittistä lukemista ja oman ajattelun jäsentämistä. Haastavinta oli rajata aihe niin, että siitä muodostui selkeä ja hallittava kokonaisuus. Alkuvaiheessa pohdin useita eri näkökulmia, mutta lopulta tutkimusongelma ja rajaus löytyivät luontevasti viestinnän ja johtamisen leikkauspisteestä. Aiempien opintojen aikana tehdyt harjoitukset auttoivat tässä prosessissa, sillä niiden kautta pääsin käsiksi myös teoreettiseen ajatteluun käytännönläheisellä tavalla.

Tutkimuksen luotettavuutta tukee huolellinen aineistonkeruu ja analyysi, mutta on tärkeää tunnistaa myös työn rajoitteet. Määrälliseen kyselyyn osallistui rajallinen määrä vastaajia, ja laadullinen aineisto kerättiin vain yhdestä yksiköstä, mikä rajoittaa yleistettävyyttä. Lisäksi oma roolini organisaation sisäisenä asiantuntijana toi mukanaan syvää kontekstin tuntemusta, mutta edellytti samalla jatkuvaa reflektiota ja tietoisia valintoja puolueettomuuden varmistamiseksi. Kontekstin tuntemus helpotti aineistonkeruuta ja kehittämis ehdotusten muotoilua, mutta oma rooli vaati tietoista reflektiota siitä, miten asema vaikuttaa havaintoihin ja johtopäätöksiin. Analyysivaiheessa pyrin nojaamaan aineistoon mahdollisimman tarkasti ja tunnistamaan tilanteet, joissa oma tulkinta voisi vaikuttaa liikaa lopputulokseen.

Tutkimuksen vahvuutena pidän sen monimenetelmällisyyttä ja käytännönläheisyyttä. Se yhdistää määrällistä ja laadullista aineistoa sekä tuo esiin esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemyksiä. Kehittämistyöpaja konkretisoi tuloksia ja antoi niille suuntaa. Tämän työn suurin arvo syntyy siinä, että se ei jää vain teoreettiseksi tarkasteluksi, vaan tarjoaa myös konkreettisia kehityspolkuja esihenkilöviestinnän vahvistamiseksi kohdeorganisaatiossa. Tutkimus on käynnistänyt uusia kehitysprosesseja Metsä Fibrellä, ja tulosten pohjalta olemme jo alkaneet suunnitella esihenkilöille kohdennettuja viestintävalmennuksia, jotka toteutetaan lähitulevaisuudessa. On hienoa nähdä, että opinnäytetyö ei jää pelkästään kansien väliin, vaan sillä on konkreettista hyötyä organisaatiolle – tämä vahvistaa kokemusta tutkimuksen merkityksellisyydestä ja ajankohtaisuudesta.

Tutkimuksen tekeminen kehitti minua tutkijana, kirjoittajana ja ammattilaisena. Opin suunnittelemaan ja toteuttamaan pitkäjänteisen, monivaiheisen projektin ja sain vahvistusta omalle tavalleni työskennellä. Opin luottamaan omaan asiantuntijuuteeni ja tapaani työskennellä. Samalla huomasin, että täydellisuuden tavoittelu voi toisinaan hidastaa etenemistä ja opinkin hellittämään silloin, kun se oli tarpeen. Tutkimuksen tekeminen opetti minulle paljon myös ajankäytöstä, itsensä johtamisesta ja pitkäjänteisestä työskentelystä. Tämä projekti opetti, että tärkeintä on edistyä ja saattaa työ valmiiksi, eikä jäädä loputtomiin viimeistelemään yksityiskohtia. Samalla opin, kuinka tärkeää on pitää fokus ydinkysymyksissä ja luottaa siihen, että rajattu ja selkeä näkökulma kantaa läpi koko tutkimusprosessin. Nautin erityisesti haastatteluiden tekemisestä, sillä niiden kautta pääsin kohtaamaan uusia ihmisiä ja kuulemaan arvokkaita näkemyksiä arjen esihenkilötyöstä. Vaativinta oli aineiston analysointi ja tiivistäminen selkeiksi johtopäätöksiksi, mutta juuri tässä kohtaa opin kaikista eniten tutkijana. Tutkimuksen tekeminen vahvisti myös ymmärrystäni siitä, että viestintä ei ole irrallinen osa johtamista, vaan olennainen osa työyhteisön toimivuutta, luottamusta ja yhteistä suuntaa.

Tutkimuksen aikana kävi selväksi, että esihenkilöviestintä vaikuttaa vahvasti siihen, millaiseksi työyhteisön ilmapiiri, yhteistyö ja yhteinen suunta koetaan. Haastatteluissa ja kyselyssä korostuivat viestinnän johdonmukaisuuden, läsnäolon, vuorovaikutteisuuden ja osallistavuuden merkitys. Samalla nousi esiin myös kehittämistarpeita: viestinnän rakenteiden hajanaisuus, osaamisen vaihtelevuus ja viestinnän tavoittavuuden haasteet. Viestintä koetaan tärkeäksi, mutta sen toteutus jää helposti muun työn varjoon ilman tukea ja selkeitä käytäntöjä. Tämä havainto kiteyttää koko tutkimuksen ydinviestin: esihenkilöviestintä on arkinen, mutta strateginen voimavara, jonka merkitys konkretisoituu jokaisessa kohtaamisessa ja viestissä.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia, jotka tukivat minua tämän työn aikana. Vaikka tämä oli henkilökohtainen projekti, en tehnyt sitä yksin. Olen kiitollinen esihenkilölleni sekä ohjaajalleni rakentavasta palautteesta ja tuesta koko prosessin ajan. Erityisen kiitollinen olen haastateltaville, jotka antoivat aikaansa ja ajatuksiaan tutkimukseni käyttöön – ilman heitä tämä työ ei olisi ollut mahdollinen. Tämä

työ on ollut minulle sekä ammatillinen että henkilökohtainen kasvun paikka ja tunnen ylpeyttä siitä, että sain sen valmiiksi. Koen, että tämä työ tukee aidosti sekä omaa ammatillista kehittymistäni että organisaation viestinnällistä kehittämistä.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. Talentum Media.

Allen, M., Titsworth, S. & Hunt, S. 2008. Quantitative Research in Communication. SAGE Publications. Thousand Oaks. E-kirja. Luettu: 7.3.2025.

Barrett, R. 2017. The values-driven organization: Cultural health and employee well-being as a pathway to sustainable performance. 2. painos. Routledge. New York.

Bourne, H., Jenkins, M. & Parry, E. 2019. Mapping Espoused Organizational Values. The Journal of Business Ethics, 159, 1, 33–148.

Burns, A., Veeck, A. & Bush, R. 2017. Marketing research. 8. painos. Pearson Education. Lontoo. E- kirja. Luettu: 7.3.2025.

Cambridge Dictionary. 2025. Organization. Luettavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/organization> Luettu: 8.3.2025.

Cornelissen, J. 2017. Corporate Communication. A Guide to Theory & Practice. Sage.

Daymon, C. & Holloway, I. 2011. Qualitative research methods in public relations and marketing, communications. Routledge. Abingdon. E-kirja. Luettu: 7.3.2025.

Deal, T. & Kennedy, A. 2000. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Cambridge, Mass. Perseus Books.

Di Fabio, A., Palazzeschi, L. & Bar-On, R. 2012. The role of personality traits, core self-evaluation, and emotional intelligence in career decision-making difficulties. Journal of career assessment. 2012-09, Vol.49 (3), p.118-129.

Elving, WLJ. 2005. The Role Of Communication In Organisational Change. Corporate Communications: An International Journal 10 (2), 129 – 138.

Gruman, J., Saks, A. 2014. What do we really know about employee engagement? Human Resource Development Quarterly. 2014-06, Vol.25 (2), p.155-182.

Grönfors, M. & Vilkkä, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä. Hämeenlinna. E-kirja. Luettu 5.4.2025.

Herzberg, F. 2003. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> Luettu: 20.2.2025.

Hofstede G, Hofstede G J, Minkov M. 2010. Cultures and organisations. Software of the mind.

Holten, A-L. & Brennen, S. 2015. Leadership style and the process of organizational change. Leadership & Organization Development Journal, 36(1), 305-322.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.1.2025.

Johansson, C., Grandien, C. & Strandh, K. 2019. Roadmap for communication maturity index for organizations – Theorizing, analyzing and developing communication value. Public Relations Review.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsingin kauppakamari Oy. E-kirja. Luettu: 2.3.2025.

Juholin, E. 2007. Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit. Media & Viestintä, 30 (2).

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! viestinnän mittaamisen opas. Painos 1. Management Institute of Finland Oy. E-kirja. Luettu: 1.3.2025.

Juholin, E. 2022. Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Hansaprint Oy. Turenki.

Juholin, E. & Rydenfelt, H. 2021. Viestinnän mittaaminen ja strateginen viestintä: Tavoitteellisuutta, ketteryyttä vai hapuilua pimeässä? Hallinnon Tutkimus, 40(5), pp. 304-325. Luettu: 9.3.2025.

Juholin, E. & Rydenfelt, H. 2023. Navigoiva johtajuusviestintä: Paikannuksia hallitsemattomiin olosuhteisiin. Prologi – Viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteellinen aikakauslehti, 19(1), 62-81. Luettu: 9.3.2025.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. 12. painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.2.2025.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYPro.

- Klein, J. 2021. Reflecting Backward to Project Forward: Refocusing on Values in Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 57, 4, 421-427.
- Kruckeberg, D. & Starck, K. 1988. Public relations and community: A reconstructed theory revisited. *Public Relations Review* 1988, Vol. 14 (4), p. 62-63.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.1.2025.
- Lappalainen, P. Eettinen johtajuus organisaation vuorovaikutuksen perustana. ProComma Academic: Eettinen viestintä. ProCom. Helsinki.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mitä, miks, miten? Almatalent. Helsinki.
- Manka, M. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestymiseen. Talentum. Hämeenlinna.
- Marjamäki, P. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen: strategiasta tuloksiin. Alma Talent. E-kirja. Luettu 10.2.2025.
- Martin, J. 2002. *Organizational culture: Mapping the cultural terrain*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Martin, J., Frost, P. & O'neill, O. 2006. *Organizational culture: Beyond struggles for dominance*. Teoksessa: Clegg S.R; Handy C; Nord C.R. & Lawrence, T. (toim.) *The Sage handbook of organizational studies* (2. painos). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Men, L. 2017. *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.
- Metsä Fibre 2025a. Metsä Fibre yrityksenä. Luettavissa: <https://www.metsagroup.com/fi/metsafibre> Luettu: 28.2.2025.
- Metsä Fibre 2025b. Metsä Fibren avainluvut. Luettavissa: <https://www.metsagroup.com/fi/metsafibre/metsafibre/avainluvut-ja-taloustiedot/> Luettu: 28.2.2025.
- Metsä Fibre 2025c. Äänekosken biotuotetehdas. Luettavissa: <https://www.metsagroup.com/fi/metsafibre/metsafibre/sellun-tuotanto/aanekosken-biotuotetehdas/> Luettu: 28.2.2025.
- Metsä Fibre 2025d. Työhyvinvointi ja työturvallisuus. Luettavissa: <https://www.metsagroup.com/fi/metsafibre/vastuullisuus/ihmiset-ja-yhteiskunta/Tyohyvinvointi-ja-tyoturvallisuus/> Luettu: 28.2.2025.

- Metsä Group sisäisen viestinnän tutkimus. Taloustutkimus. Metsä Groupin sisäinen materiaali. Luettu 15.1.2025.
- Meyerson, D. & Martin, J. 1987. Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies* 24: 6, November 1987.
- Miller, K. 2012. *Organizational Communication. Approaches and Processes*. Wadsworth, Cengage.
- Mishra, K., Boyton, L. & Mishra, A. 2014. Driving Employee Engagement: The Expanded Role Of Internal Communications. *International Journal Of Business Communication* 51 (2), 183-202.
- Mäki, A. 2018. Keskijohdon paikka – johtajuuskulttuurin aktiivisena tekijänä vai sivustakatsojana. *Työn Tuuli* 1/2018, 55-68. Verkkojulkaisu. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli_012018_20180521_1.pdf Luettu: 6.3.2025.
- Ojalehto, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014: *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. WSOYpro. Helsinki.
- Pirinen, H. 2023. *Esihenkilö muutojien johtajana*. 5. painos. Alma Insights. Helsinki.
- Puohiniemi, M. & Puohiniemi, E. 2003. *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*. Limor. Espoo.
- Puusa A., Reijonen H. 2011. *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Unipress.
- Robbins, S. P., Judge, T. & Campbell, T. 2017. *Organizational behavior*. 2. painos. Pearson Education Limited. Harlow.
- Rossi, A. 2012. *Kulttuuristrategia*. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna. E-kirja. Luettu: 16.1.2025.
- Saksi, J. & Ahlstedt, L. 2020. *Arvovalta: Opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä*. Kauppakamari. Helsinki.
- Schein, E. & Schein, P. 2017. *Organizational Culture and Leadership*. 5. painos. New Jersey: Wiley.
- Shein, Edgar H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weiling & Göös, Espoo.
- Shein, Edgar H. 2009. *Yrityskulttuuri -selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Tampere: Esa-Paino Oy.

Stein A. 2006. Employee Communications And Community: An Exploratory Study. Journal Of Public Relations Research 18 (3), 249–264.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2024. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi Publishers. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.3.2025.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf Luettu 20.4.2025.

Van Ruler, B. 2018. Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communications Rests. Julkaisussa: International journal of strategic communication 2018-08, Vol.12 (4), p.367-381.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.2.2025.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 7.3.2025.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Lahti. E-kirja. Luettu 15.4.2025.

Warrick, D. 2017. What leaders need to know about organizational culture. Business Horizons 60, 395-404.

White C, Vanc A & Stafford G. 2010. Internal Communication, Information Satisfaction And Sense Of Community: The Effect Of Personal Influence. Journal Of Public Relations Research 22 (1), 65–84.

Åberg, L. 2020. Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli. ProCom. Luettavissa: https://www.pro-com.fi/site/assets/files/6516/leif-aberg_merkityksellistavan-yhteisoviestinnan-malli-toimittanut-elisa-juholin.pdf Luettu: 8.3.2025.

Liitteet

Liite 1. Kvantitatiivinen kyselylomake (esihenkilöviestintään liittyvät kysymykset)

Kuinka tyytyväinen olet sisäiseen viestintään?

Vastausvaihtoehdot: 4 (erittäin tyytyväinen), 3 (tyytyväinen), 2 (tyytymätön), 1 (erittäin tyytymätön).

- Sisäinen viestintä kokonaisuutena
- Lähiesihenkilön viestintä
- Oman liiketoiminta-alueen sisäinen viestintä
- Toiminnon viestintä / toimipaikan viestintä

Mikä on seuraavien kanavien merkitys omaan työhösi liittyvien asioiden tietolähteenä?

Vastausvaihtoehdot: 5 (erittäin paljon merkitystä), 4 (melko paljon merkitystä), 3 (jonkin verran merkitystä), 2 (melko vähän merkitystä), 1 (ei lainkaan merkitystä), 0 (en osaa arvioida).

- Kollegat / työkaverit
- Esihenkilö
- Toiminnon palaverit, infot, aamupalaverit ja vartit
- Intranet
- Toiminnon johto / toimipaikan johto
- Oman liiketoiminta-alueen henkilöstöinfot
- Metsä Groupin eli koko konsernin johdon henkilöstöinfot
- Info-tv
- Sound of Metsä -henkilöstölehti

Miten hyvin lähiesihenkilösi toteuttaa seuraavia viestinnän osa-alueita?

Vastausvaihtoehdot: 4 (erittäin hyvin), 3 (hyvin), 2 (huonosti), 1 (erittäin huonosti).

- Huomioi viestinnän vastavuoroisuuden eli kysyy ja kuuntelee
- Vastaa esitettyihin kysymyksiin
- Viestii selkeästi ja ymmärrettävästi
- Vastaa palautetta
- Kysyy kuulumisia ja varmistaa työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä asioita
- Viestii työni kannalta tärkeistä asioista
- Viestii ajankohtaisista asioista
- Viestii säännöllisesti
- Antaa palautetta

Miten usein esihenkilösi on yhteydessä sinuun?

- Päivittäin / muutaman kerran viikossa
- Kerran viikossa
- Kuukausittain
- Harvemmin

Liite 2. Kvantitatiivisen kyselyn saateviestit**Tervetuloa vastaamaan sisäisen viestinnän kyselyyn**

Hyvä vastaanottaja,
kehitämme Metsä Groupin sisäistä viestintää ja viestintäkanavia – toivomme, että autat meitä vastaamalla sisäisen viestinnän kyselyymme!

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5–10 minuuttia. Kysely on anonyymi, vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset esitetään tilastollisina taulukoina, joista yksittäisiä vastauksia ei voi erottaa eikä kenenkään henkilöllisyyttä tunnistaa.

[Linkki kyselyyn.](#)

Vielä ehdit vastata sisäisen viestinnän kyselyyn

Hei metsägroupilainen,

Lähetimme sinulle jokin aika sitten kutsun osallistua Metsä Groupin sisäisen viestinnän kehittämistä koskevaan kyselyyn. Mielenpitoesi on erittäin tärkeä.

Koska emme tiedä vastanneiden henkilöllisyyttä, lähetämme tämän viestin koko henkilökunnalle. Mikäli olet jo vastannut, kiitämme Sinua pikaisesta toiminnasta, ja tämä viesti on kohdallasi aiheeton. Jos et ole vielä ehtinyt vastata, ennätät hyvin, sillä viimeinen vastauspäivä on 27.11.2024.

[Linkki kyselyyn.](#)

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5–10 minuuttia. Vastauksesi ovat ehdottoman luottamuksellisia. Tulokset esitetään tilastollisina taulukoina, joista yksittäisiä vastauksia ei voi erottaa eikä kenenkään henkilöllisyyttä tunnistaa.

Tutkimuksen teknisestä toteutuksesta ja raportoinnista vastaa Taloustutkimus.

Kiitos, että autat kehittämään sisäistä viestintäämme!

Lämpimin terveisin Metsä Groupin viestintä

Liite 3. Haastattelun saatekirje

Moi!

Olen Janniina Anttila ja vastaan Metsä Fibrellä selluliiketoiminnan viestinnästä. Olen tekemässä YAMK-opinnäytetyötäni, jossa tutkin, miten esihenkilöviestintä vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Työ on osa viestinnän ja markkinoinnin johtamisen maisteriopintojani Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa.

Haastattelun tutkimusta varten muutamia esihenkilöitä ja työntekijöitä Äänekosken biotuotetehtaalta, ja olisi mahtavaa, jos sinäkin ehtisit mukaan. Haastattelu vie vain noin 30 minuuttia ja se järjestetään biotuotetehtaan käyttökonttorilla helmikuun alkupuolella. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista eikä vaadi valmistautumista. Kaikki tiedot käsitellään anonyymisti.

Miltä kuulostaa, pääsetkö mukaan? Jos olet valmis osallistumaan, ilmoitathan, niin sovitaan sopiva ajankohta helmikuun alkupuolelle.

Terveisin

Janniina Anttila
viestintäpäällikkö
janniina.anttila@metsagroup.com

Metsä Fibre
PL 30, 02020 Metsä
Revontulenpuisto 2, 02100 Espoo
metsagroup.com/metsafibre

Liite 4. Tutkimustiedote

TUTKIMUSTIEDOTE 4.2.2025

Opinnäytetyön nimi: Esihenkilöviestintä organisaatiokulttuurin rakentajana

Opiskelijan nimi: Janniina Anttila

Ohjaavan opettajan nimi ja sähköpostiosoite: Leena Korttilalli, leena.korttilalli@haaga-helia.fi

Toimeksiantaja: Metsä Fibre Oy

Aineiston keruun tavoite: Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jonka tavoitteena on ymmärtää, miten esihenkilöviestintä vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja miten sitä voidaan kehittää. Kerättyä aineistoa tullaan hyödyntämään Janniina Anttilan Master-opinnäytetyössä ”Esihenkilöviestintä organisaatiokulttuurin rakentajana”.

Aineiston keruun toteuttamistapa ja vaiheet

Tutkimukseen osallistujat on valittu satunnaisesti eri henkilöstöryhmistä Äänekosken biotuotetehtaalta. Yhteystiedot on otettu Metsä Groupin intrasta Metsä Fibren organisaatiokaaviosta. Tutkimukseen osallistuu esihenkilöitä, toimihenkilöitä sekä työntekijöitä.

Tutkimukseen liittyvät haastattelut toteutetaan Äänekosken biotuotetehtaalla helmikuussa 2025. Haastatteluun osallistuminen ei vaadi valmistautumista ja yksittäinen haastattelu kestää noin 30 minuuttia. Tulosten purkutilaisuus ja lyhyt kehittämistyöpaja järjestetään maaliskuussa 2025 Äänekosken biotuotetehtaalla.

Tutkimuksessa toteutettavat henkilöhaastattelut tallennetaan Metsä Groupissa käytössä olevan Microsoft Teams -sovelluksen avulla. Tallenteet tuhoetaan heti Master-opinnäytetyön julkaisun jälkeen. Tutkimuksessa kerättyä aineistoa hyödynnetään esihenkilöviestinnän kehittämissuunnitelman laatimiseksi Metsä Fibrellä.

Tutkimuksessa hyödynnetään myös marras-joulukuussa 2024 toteutettua Metsä Groupin sisäisen viestinnän kyselyn tuloksia.

Henkilötietoja käsitellään voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti (EU yleinen tietosuojasetus 679/2016 ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö).

Tutkimuksen kustannukset ja rahoitus: Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Tuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset: Tutkimuksesta valmistuu Master-opinnäytetyö, joka julkaistaan ammattikorkeakoulujen Theseus-verkkokirjastossa: <https://www.theseus.fi/>

Vapaaehtoisuus: Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit milloin tahansa kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumisen.

Lisätietojen antajan yhteystiedot

Lisätietoja tutkimuksesta antaa tutkimusentekijä: Janniina Anttila, viestintäpäällikkö, Metsä Fibre, janniina.anttila@metsagroup.com, Master-opiskelija, liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus (viestinnän ja markkinoinnin johtaminen), Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liite 5. Suostumuslomake

SUOSTUMUS OSALLISTUA TUTKIMUKSEEN

Annan suostumukseni osallistumisesta ”Esihenkilöviestintä organisaatiokulttuurin rakentajana” tutkimukseen liitteenä olevan tutkimustiedotteen mukaisesti.

Edellä mainitun tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa minulle, mihin antamaani dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää haastattelun niin halutessani.

Suostumuksen voi peruuttaa ilmoittamalla opinnäytetyöntekijälle. Huomaa, että jo analysoidusta tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei voida jälkikäteen poistaa.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa opinnäytetyöntekijä:

Janniina Anttila, viestintäpäällikkö Metsä Fibre, janniina.anttila@metsagroup.com

Allekirjoituksellani vahvistan, että annan suostumukseni tutkimukseen osallistumisesta

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Liite 6. Haastattelukysymykset esihenkilöille

Taustakysymykset:

- Voitko kertoa lyhyesti roolistasi ja tehtävistäsi esihenkilönä?
- Millaisissa tehtävissä tiimiläisesi työskentelevät?
- Kuinka kauan olet toiminut esihenkilönä urallasi ja kuinka kauan siitä Metsällä?

Osa 1: Esihenkilön viestinnällinen rooli

- Millä tavalla pidät yhteyttä tiimisi kanssa päivittäisessä työssä?
- Järjestätkö tiimipalavereita?
- Pidätkö kahdenkeskisiä keskusteluita tiimiläistesi kanssa?
- Miten varmistat, että kaikki tiimin jäsenet saavat saman tiedon ajallaan?
- Miten varmistat, että tiimiläiset ymmärtävät omat tavoitteensa ja sen mitä heiltä odotetaan?

Osa 2: Organisaatiokulttuuri

- Mitä adjektiiveja käyttäisit kuvaamaan organisaatiokulttuuria (ilmapiiri/työskentelytapa) tällä tehtaalla?
- Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat eniten hyvään työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen?
- Miten annat palautetta tiimiläisillesi?
- Saatko itse palautetta?
- Osallistuvatko kaikki tiimiläisesi aktiivisesti keskusteluihin?
- Koetko, että kaikki tiimiläisesi voivat tuoda vapaasti esiin ajatuksiaan ja ideoitaan?

Osa 3: Kehityskohdat

- Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet viestinnässäsi esihenkilönä?
- Mitkä tekijät vaikeuttavat sujuvaa viestintää tiimissäsi?
- Millä tavalla haluaisit kehittää omaa viestintääsi esihenkilönä?
- Jos voisit parantaa yhtä asiaa tiimisi (ja/tai tämän tehtaan) viestintäkulttuurissa, mikä se olisi?

Liite 7. Haastattelukysymykset toimihenkilöille ja työntekijöille

Taustakysymykset:

- Voitko kertoa lyhyesti, millaisia tehtäviä teet täällä Äänekosken biotuotetehtaalla?
- Kuinka kauan olet työskennellyt Metsällä?

Osa 1: Esihenkilön viestinnällinen rooli

- Miten esihenkilösi viestii tiiminne kanssa?
- Järjestääkö esihenkilösi tiimipalavereita?
- Pidättekö kahdenkeskisiä keskusteluita?
- Tuntuuko sinusta, että viestintä esihenkilösi kanssa on selkeää ja riittävää?
- Puhutteko tavoitteista esihenkilösi kanssa?

Osa 2: Organisaatiokulttuuri

- Mitä adjektiiveja käyttäisit kuvaamaan organisaatiokulttuuria tällä tehtaalla?
- Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat eniten työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen?
- Saatko riittävästi palautetta esihenkilöltäsi?
- Annatko itse esihenkilöllesi palautetta?
- Koetko, että esimerkiksi tiimipalavereissa kaikki tiimiläiset osallistuvat aktiivisesti keskusteluun?
- Miten esihenkilösi varmistaa, että voit tuoda omia ideoitasi tai mielipiteitäsi esille?

Osa 3: Esihenkilöviestinnän kehityskohdat

- Onko ollut tilanteita, joissa esihenkilösi viestintä ei mielestäsi toiminut parhaalla mahdollisella tavalla?
- Tuntuuko, että saat tarpeeksi tietoa esihenkilöltäsi?
- Onko mielessäsi jotain, mitä esihenkilö voisi tehdä viestinnässään paremmin?

Liite 8. Työpajan materiaali



Tutkimuksen taustat ja tavoitteet

Lähtötilanne: Mitä, miksi, miten?

MITÄ

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esihenkilöviestintää voidaan kehittää organisaatiokulttuurin vahvistamiseksi ja strategisten päämäärien tukemiseksi.

Haastatteluiden avulla kartoitettiin:

- Päivittäistä viestintää ja tiedonkulkua
- Palaverikäytäntöjä ja kahdenkeskisiä keskusteluja
- Tavoitteista ja strategiasta viestimistä arjessa
- Organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin kokemuksia
- Palautekulttuurin toimintaa ja kehityskohtia
- Esihenkilöviestinnän haasteita ja kehitysmahdollisuuksia

MIKSI

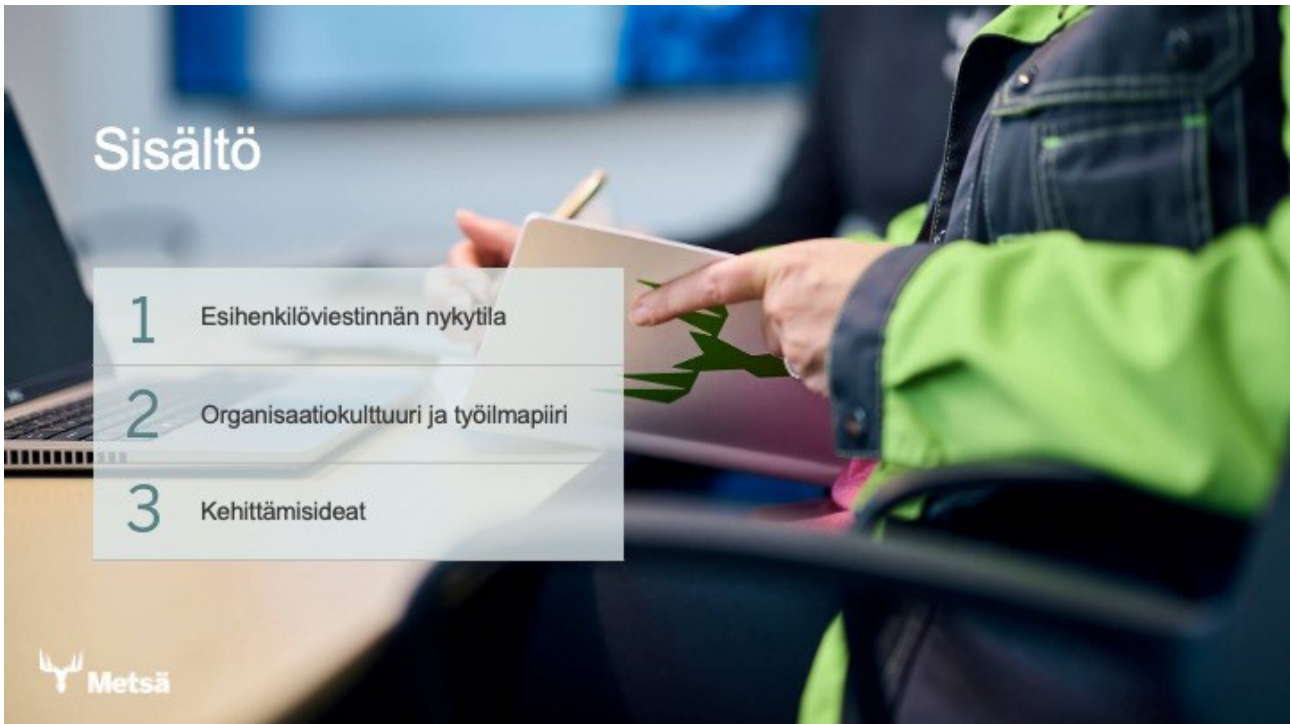
Vahva ja johdonmukainen organisaatiokulttuuri tukee työntekijöiden sitoutumista, edistää innovaatioita ja parantaa työntekijöiden suorituskyykyä.

Toisaalta epäselvä tai ristiriitainen kulttuuri voi aiheuttaa väärinkäsityksiä, lisätä henkilöstön vaihtuvuutta ja vaikeuttaa strategian toteuttamista.

MITEN

Haastattelut toteutettiin eri henkilöstöryhmille (esihenkilöt, toimihenkilöt ja työntekijät), kasvotusten Äänekosken biotuotehtaalla helmikuussa 2025.

Yhteensä 14 haastateltavaa, joiden näkemykset antoivat kattavan kuvan viestinnän nykytilasta.



1 Esihenkilöviestinnän nykytila

Miten viestintä toimii arjessa?

Esihenkilöviestintä koetaan pääosin toimivaksi

- Suurin osa kokee viestinnän selkeäksi ja riittäväksi
- Esihenkilöt ovat helposti tavoitettavissa ja vastaavat viesteihin nopeasti



Keskeiset viestintäkanavat ja –tavat:

Kasvokkainen viestintä	Tärkein ja ensisijainen tapa. Mahdollistaa välittömän palautteen ja selkeän kommunikoinnin.
Sähköposti	Pääkanava tiedotteiden ja tehtävien jakamiseen.
Puhelut	Tärkeitä kiireellisissä tilanteissa, joissa tarvitaan välitöntä reagoitua.
WhatsApp-ryhmät	Nopeaan tiedottamiseen ja keskeinen kanava tiimien sisäisessä viestinnässä.
Infonäytöt	Ajankohtaisen tiedon jakaminen visuaalisesti.



Metsä

Jannina Anttila

6

Miten palavereita ja keskusteluita käydään?

Tiimipalaverit

Palaverikäytännöt vaihtelevat: osa tiimeistä kokoontuu viikoittain tai kuukausittain, osa vain tarpeen mukaan tai ei ollenkaan.

Yleisimpiä aiheita:

- turvallisuus,
- operatiiviset asiat ja ajankohtaiset työtehtävät,
- projektien eteneminen ja tulevien töiden suunnittelu.

Säännölliset tiimipalaverit tukevat tiedonkulkua, työskentelyn koordinoitua ja ryhmädynamiikkaa.

Kahdenkeskiset keskustelut

Osa työntekijöistä keskustelelee esihenkilön kanssa päivittäin tai viikoittain, mutta toisilla yhteydenpito on harvempaa.

Kehityskeskustelut pidetään kahdesti vuodessa, ja niissä käsitellään esimerkiksi:

- työsuoritusta ja kehitysalueita,
- henkilökohtaista kehittymistä ja oppimismahdollisuuksia,
- työhyvinvointia ja urasuunnitelmia.

Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä, mutta niiden rinnalle kaivataan useammin kahdenkeskisiä keskusteluita.



Metsä

Jannina Anttila

7

Miten strategia ja tavoitteet näkyvät arjessa?

Strategiasta ja tavoitteista keskustellaan eniten **kehityskeskusteluissa**, mutta arjessa niistä keskustellaan vain satunnaisesti.

Tavoitteet **koetaan tärkeiksi**, mutta ne jäävät helposti operatiivisen työn varjoon.

Suurin osa haastateltavista kokee, että esihenkilöt viestivät tavoitteet melko selkeästi ja ymmärrettävästi. Kaivataan lisää konkreettisia esimerkkejä siitä, miten strategia ja tavoitteet näkyvät käytännön työssä.



Jannina Anttila

8

Mitkä asiat haastavat esihenkilöviestintää?

Haaste	Miten näkyy arjessa?
Erilaiset työaikamallit vaikeuttavat viestintää	Vuorotyössä kaikki eivät ole aina samanaikaisesti paikalla, mikä vaikeuttaa viestintää. Kasvokkaista viestintää pidetään tärkeänä, mutta sen toteuttaminen on haastavaa, koska esihenkilöt työskentelevät päivävuorossa ja työntekijät pääosin 12-tunnin työaikamallin mukaisesti.
Palautteen antaminen on haastavaa	Kasvokkainen palaute koetaan tärkeäksi, mutta vuorotyö vaikeuttaa sen antamista. Palautteenanto on haastavaa on erityisesti silloin, kun esihenkilö ei ole itse ollut paikalla.
Vuorojen välinen yhteistyö ei aina suju mutkattomasti	Eri vuorojen tiimit eivät aina pysty ratkaisemaan asioita itsenäisesti ja vuorojen välillä on epäselvyyksiä.
Viestit eivät aina tavoita	Sähköposti ei ole työntekijöille ensisijainen viestintäkanava, joten tärkeä tieto ei välttämättä mene perille. Tiedonkulun katkokset voivat aiheuttaa viivästyksiä ja epäselvyyksiä.
Viestit ymmärretään eri tavoin	Kaikki eivät koe viestintää selkeäksi tai ymmärrettäväksi. Tietoa tulkitaan eri tavoin ja viestien monimutkaisuus lisää väärinymmärrysten riskiä.
Päätösten perustelut kaipaavat selkeyttä	Päätöksistä ja niiden taustoista ei aina viestitä riittävästi, mikä voi herättää epäluottamusta ja turhautumista. Esihenkilöt toivovat selkeämpää tietoa päätösten perusteista ja vaikutuksista, jotta he voivat viestiä selkeästi, miksi päätöksiä tehdään ja mitä ne tarkoittavat käytännössä.



Jannina Anttila

9

2

Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri



Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri

Miten organisaatiokulttuuri näkyy arjessa?

Haastateltavat kuvasivat organisaatiokulttuuria monipuolisesti eri adjektiivein, jotka heijastavat tehtaan ilmapiiriä ja toimintatapoja. Useimmin mainitut adjektiivit olivat positiivisia: hyväntuulinen, avoin, kannustava, ammattitaitoinen ja rento.

Osa toi esiin myös kriittisiä näkökulmia. Vanhoillisuus sekä kuilu työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä nähtiin yhteistyötä hankaloittavana tekijänä. Tämä näkyy esimerkiksi päätöksenteon hitaudessa ja epätietoisuuden tunteessa, kun päätöksiä ei aina perustella tai tarvittavaa tietoa ei jaeta avoimesti.



Jannina Anttila



Mikä luo hyvää työilmapiiriä ja lisää työssä viihtymistä?

Hyvä johtaminen ja tiimihenki
Selkeys ja sujuvat työskentelytavat

Yhteistyö, avoimuus ja kannustava ilmapiiri
Palkka

Vaikutusmahdollisuudet ja vastuun ottaminen
Yhteenkuuluvuuden tunne

Työympäristön olosuhteet: hyvät työvälineet, selkeät järjestelmät ja joustavat aikataulut
Työn mielekkyys ja merkityksellisyys

Oppiminen, kehittyminen ja uusien taitojen hankkiminen
Työn ja vapaa-ajan tasapaino: riittävä uni, liikunta ja vapaa-ajan harrastukset

Arvostus ja hyväksytyksi tuleminen



Onko jokaisella mahdollisuus tuoda ajatuksensa esiin?

Suurin osa kokee keskustelukulttuurin avoimeksi ja ilmapiirin kannustavaksi.

Monissa tiimeissä kaikkia kannustetaan osallistumaan keskusteluun.

Esihenkilöt pyrkivät huomioimaan eri näkemyksiä ja tukemaan avoimuutta.

Kehityskohteet ja haasteet:

- Kaikki eivät osallistu yhtä aktiivisesti – osa työntekijöistä epäröi tuoda näkemyksiään esiin.
- Pelko ristiriidoista – joidenkin mielestä hankalat aiheet jäävät käsittelemättä.
- Epävarmuus omien ajatusten merkityksestä – osa kokee, ettei heidän mielipiteillään ole vaikutusta.



Miten palautetta annetaan ja vastaanotetaan?

Esihenkilöt pyrkivät antamaan palautetta säännöllisesti, mutta käytännöt vaihtelevat.

- **Positiivinen palaute** annetaan usein heti tilanteen jälkeen, mikä koetaan kannustavaksi.
- **Korjaava palaute** annetaan yleensä kahdenkeskisissä keskusteluissa.

Palautetta koetaan saatavan pääosin riittävästi, mutta sen laatu ja määrä vaihtelevat.

Esihenkilöt tiedostavat palautteen merkityksen ja haluavat kehittää sen antamista.

Kehityskohteet ja haasteet:

- Rakentavan palautteen puute – osa työntekijöistä kokee, että kehittävä palautetta ei anneta tarpeeksi.
- Palautteen epätasaisuus – toisille annetaan paljon palautetta, toisille hyvin vähän.
- Suomalainen työkuultuuri voi vaikuttaa palautteen antamiseen – palautteenantaja kokee epävarmuutta siitä, miten palaute otetaan vastaan.



Jannina Anttila

14

3

Esihenkilöviestinnän kehittämisisideat





1 Tiedonkulun selkeyden ja säännöllisyyden vahvistaminen

Esimerkkejä toteutettavista toimenpiteistä

Viikoittaiset tai kuukausittaiset tiimikohtaiset viestintäkatsaukset esihenkilön johdolla

→ Esimerkiksi palaveri, jossa käydään läpi tärkeimmät päätökset ja ajankohtaiset asiat tai vaihtoehtoisesti esihenkilön digitaalisesti tuottama viikko- tai kuukausikatsaus sovittuun viestintäkanavaan.

Päätösten ja linjausten perusteluiden parantaminen

→ Tuotetaan esihenkilöiden viestinnän tueksi valmiita materiaaleja, jotka ohjaavat selkeään viestintään ja perusteluihin. Esimerkiksi Q&A -pohjia, joita esihenkilöt voivat hyödyntää päätösten ja muutosten viestimisessä (*Mitä päätettiin? Miksi? Miten tämä vaikuttaa työntekijöihin? Mitä seuraavaksi tapahtuu?*)



2 Palautekulttuurin vahvistaminen

Esimerkkejä toteutettavista toimenpiteistä

Säännölliset palautekeskustelut

→ Esimerkiksi neljännesvuosittaiset palautetilaisuudet tiimeissä, joissa käydään läpi onnistumisia ja kehityskohteita.

Koulutusta palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen

→ Käytännön harjoituksia, joissa opetellaan antamaan sekä positiivista että kehittävää palautetta oikea-aikaisesti.

Avoimpi ja kannustavampi palauteilmapiiri

→ Rohkaistaan työntekijöitä antamaan palautetta myös alhaalta ylöspäin, esimerkiksi palautekyselyiden tai "palauteseinän" avulla.



3 Esihenkilöiden viestintäosaamisen kehittäminen

Esimerkkejä toteutettavista toimenpiteistä

Viestintä- ja vuorovaikutuskoulutus

→ Koulutus, jossa esihenkilöt pääsevät konkreettisesti harjoittelemaan selkeän ja vaikuttavan viestinnän keinoja sekä vahvistamaan vuorovaikutus- ja kuuntelutaitojaan.

Esihenkilöille koulutus palautteen antamiseen

→ Käytännön harjoituksia, joissa opetellaan antamaan sekä positiivista että kehittävää palautetta oikea-aikaisesti.



4 Strategian ja tavoitteiden viestinnän vahvistaminen

Esimerkkejä toteutettavista toimenpiteistä

Strategian ja tavoitteiden tuominen osaksi arjen keskusteluita

→ Jokaisessa viikko- tai kuukausipalaverissa oma kohta tavoitteiden etenemisestä. Kahdenkeskisissä keskusteluissa enemmän "Mitä tämä tarkoittaa minulle?" –näkökulmaa eli esihenkilöt konkretisoivat miten strategia ja tavoitteet näkyvät päivittäisessä työssä.

Visuaaliset muistutukset strategiasta ja tavoitteista infonäytöillä

→ Infonäytöille selkeät sisällöt strategiasta ja tavoitteista, myös tiimikohtaisesti?



5 Viestintäkanavien tehokkaampi hyödyntäminen

Esimerkkejä toteutettavista toimenpiteistä

Ennalta sovitut tiimikohtaiset viestintäkäytännöt

→ Jokaisen tiimin on sovittava, miten eri kanavia käytetään, jotta tiedonkulku tiimissä on yhtenäistä ja ennakoitavaa. Sovitaan yhteisistä pelisäännöistä eli mitä tietoa jaetaan sähköpostitse, mitä Teamsissa, mitä WhatsAppissa, mitä kasvotusten jne.

Ajankohtaisten tärkeiden asioiden kertaus ja läpikäynti yhteisesti

→ Tiimien kokouksissa käydään läpi eri viestintäkanaviin jaetut tärkeimmät asiat, jotta kaikki saavat saman tiedon. Näin varmistetaan yhteinen ymmärrys ja asioista voidaan myös käydä keskustelua.



*Jos voisit edistää
yhtä asiaa heti,
minkä valitsisit
ensimmäiseksi?*