



## **Näkökulmia asiantuntijoiden viestinnän kehittämiseen työyhteisössä**

Nelly Haapalainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Viestinnän ja markkinoinnin johtaminen

Master-opinnäytetyö

2025

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Nelly Haapalainen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Näkökulmia asiantuntijoiden viestinnän kehittämiseen työyhteisössä
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 56 + 3
<p>Asiantuntijat ovat tietoyhteiskunnassa toimivien yritysten keskeinen voimavara. Yrityksen strategian toteuttajina ja viestijöinä heillä on merkittävä rooli. Monet asiantuntijat hyödyntävät työssään luontaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitojaan, ja oppivat lisää työelämässä. Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli, että viestintä on muiden työssä tarvittavien taitojen ohella osaamista vaativa taito, jota voi kehittää ja parantaa, kun tietää, mihin tarttua. Tavoitteena oli selkeyttää, miksi työyhteisön viestintätaidot, ja niiden kehittäminen, ovat tärkeitä koko organisaatiolle. Työ tuo esiin anonyymien kohdeyrityksen kautta näkökulmia asiantuntijoiden viestintätyön kehittämiseen, johtamiseen ja motivointiin työyhteisön aktiivisiksi viestijöiksi.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä työyhteisöviestintä jaettiin kahteen aihealueeseen: strategiseen työyhteisöviestintään ja työyhteisön viestinnälliseen ajattelutapaan, jossa avattiin tarkemmin vuorovaikutusta ja viestintätaitoja sekä viestintämotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Teoreettisen viitekehyksen keskeisissä teorialleissa käsiteltiin työyhteisöviestinnän ulottuvuuksia ja sosiaalista läsnäoloa.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellisenä lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimuksessa tarkasteltiin anonyymien kohdeyrityksen asiantuntijoiden työyhteisöviestinnän nykytilaa sekä viestinnän kehittämismahdollisuuksia ja johtamisen keinoja. Tapaustutkimus toteutettiin laadullisella haastattelumenetelmällä (puolistrukturoitu syvähaastattelu). Kohdeyrityksestä haastateltiin kahdeksan henkilöä, joista puolet oli asiantuntijoita ja puolet asiantuntijoiden esihenkilöitä. Tutkimus tehtiin keväällä 2025. Tutkimuskysymykset selvittivät asiantuntijoiden viestintäroolia ja -osaamista kohdeyrityksessä sekä näkemyksiä viestinnän tukemiseksi ja kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia verrattiin teoreettisessa viitekehyksessä valittuihin viestinnän teorialleihin. Tuloksista muodostettiin myös viiden osa-alueen johtopäätelmät, jotka tukevat asiantuntijoiden työtä ja työyhteisön viestinnällistä ajattelutapaa. Nämä viisi osa-aluetta ovat viestinnän rooli, vaikuttaminen, johtamisen läpinäkyvyys ja palaute, viestijäominaisuuksien hyödyntäminen ja vapaat keskustelut. Kun asiantuntijoita tuetaan näissä aiheissa, tuetaan tutkimuksen johtopäätelmien mukaan myös yrityksen strategista toimintatapaa, tehostetaan työntekoa ja kasvatetaan yrityksen resilienssiä.</p> <p>Tutkimuksessa kaikki haastateltavat myös kokivat, että viestintä on tärkeä osa asiantuntijan työtä. Asiantuntijoiden oleellisimmiksi viestintätaidoiksi nousivat vuorovaikutustaidot: kuuntelu, keskustelu ja toisen ymmärtäminen. Viestintätyön esteeksi tai haitaksi koettiin kohdeyrityksessä erityisesti kiire ja suurimmaksi riskiksi väärinymmärrys.</p>
<b>Asiasanat</b> Johtamisviestintä, strategia, työyhteisöviestintä, viestintäkulttuuri, viestintästrategia, yrityskulttuuri

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja rajaus .....	2
2	Teoreettinen viitekehys.....	4
2.1	Strateginen työyhteisöviestintä.....	4
2.1.1	Strategisen työyhteisöviestinnän kehittäminen.....	7
2.1.2	Asiantuntijat työyhteisön viestijöinä.....	9
2.2	Työyhteisön viestinnällinen ajattelutapa .....	11
2.2.1	Vuorovaikutus työyhteisössä.....	14
2.2.2	Viestintämotivaatio, -taidot ja kehittyminen.....	18
2.3	Yhteenvedo teoreettisesta viitekehuksesta.....	20
3	Tutkimusmenetelmät ja toteutus.....	22
3.1	Haastattelut.....	23
3.1.1	Haastattelutilanteet .....	24
3.2	Haastattelujen analysointi.....	25
4	Tutkimuksen tulokset.....	29
4.1	Asiantuntijoiden rooli viestijöinä (TK1).....	29
4.2	Asiantuntijoiden viestinnän kehittäminen (TK2).....	34
5	Pohdinta.....	40
5.1	Keskeiset havainnot ja johtopäätökset.....	40
5.2	Kehittämisehdotukset asiantuntijoiden työyhteisöviestinnän parantamiseksi .....	44
5.2.1	Viestinnän roolitus.....	44
5.2.2	Vaikuttaminen .....	45
5.2.3	Johtamisen läpinäkyvyys ja palaute .....	45
5.2.4	Viestijäominaisuuksien hyödyntäminen.....	46
5.2.5	Vapaat keskustelut.....	47
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	48
5.4	Työn luotettavuuden arviointi, etiikka ja vastuullisuus.....	49
5.5	Oman oppimisen arviointi .....	50
	Lähteet.....	52
	Liitteet.....	57
	Liite 1. Haastattelupyynnö tutkimukseen .....	57
	Liite 2. Kalenterikutsu ja haastattelukysymykset asiantuntijalle.....	58
	Liite 3. Kalenterikutsu ja haastattelukysymykset esihenkilölle.....	59

## 1 Johdanto

Yritys rakentuu siellä työskentelevistä ihmisistä, joiden tapa viestiä tai jättää viestimättä on osa koko yrityksen toimintatapaa ja yrityskulttuuria. Jo vuonna 2011 viettämästämme ajasta 70 prosenttia oli joko viestin lähettämistä tai vastaanottamista (Mishra & Muralikrishna 2011, kappale Communication: aspects and issues), eikä ole viitteitä siitä, että luku olisi ainakaan pienentynyt. Viestintä on oleellinen osa työyhteisön perustoimintaa.

Hyvällä viestinnällä voidaan tavoittaa parempaa työelämää, jossa henkilöstö voi hyvin, työt sujuvat ja tavoitteet saavutetaan (Juholin 2022, 139). Ja samalla, jos yritys haluaa kehittää viestinnällistä toimintatapaansa ja viestiä hyvin, tarvitaan siihen myös koko henkilöstön panostusta. Yrityksen asiantuntijoilla onkin merkittävä rooli juuri työyhteisön viestijöinä ja osaamisen jakajina (Malkavaara 2016, 20).

Asiantuntijan työhön sisältyy arjessa sähköposteja, puhetta, pohdintaa kollegojen kanssa, esiintymisiä, raportteja ja asiakaskohtaamisia. Usein asiantuntijan työ on myös hyvin itsenäistä ja itseohjautuvaa. Samanaikaisesti yrityksellä on tavoitteita, jotka määrittävät osaltaan työskentelyn suunnan. On loogista ajatella, että työyhteisössä on myös viestittäviä asioita, jotka edistävät yrityksen tavoitteita. Mutta miten asiantuntijaorganisaatiota tulisi johtaa, jotta viestinnälliset tavoitteet täyttyvät, ja mikä vaikutus sillä on päämäärään pääsemiseksi?

Koska viestinnästä puhuminen saattaa tuntua epämääräiseltä, itsestään selvältä tai hallitsemattomalta, on sitä tarpeellista myös selkeyttää. Suoraviivaisen ja yksisuuntaisen tiedottamisen rinnalle on noussut yhä merkityksellisempi kokonaisuus erilaista viestintää, jota on joka puolella ja monessa eri muodossa (Juholin 2022, 26). Selkeyttäminen vaatii työyhteisössä tapahtuvan viestinnän määrittämistä ja oleellisten asioiden esiin nostamista. Toiminnallinen ajatus tälle opinnäytetyölle oli, että viestintä on muiden työssä tarvittavien taitojen ohella osaamista vaativa taito, jota voi kehittää ja parantaa, kun tietää, mihin tarttua.

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry on yhteiskunnallisesti vaikuttava viestinnän ammattilaisten järjestö, jonka arvion mukaan viestintä korostuu yhä enemmän tulevaisuudessa kaikissa ammateissa, erityisesti johtamisessa ja asiantuntijatyössä (Åberg, Aula, Melgin, Juholin, Hellström, Isotalus, Lipponen ja Luoma-aho 2019). Sosiaalisia taitoja ja viestintätaitoja kuvataan usein hyviksi työelämätaidoiksi (Tynjälä 2008, 4). Viestintä kietoutuu organisaation eri toimintoihin, jolloin siitä muodostuu osa asiantuntijoiden osaamista (Åberg ym. 2019.) Jo viestinnän ja vuorovaikutustilanteiden tunnistaminen eri työnkuvista voi muuttaa ajattelua. Esimerkiksi muutoksen, strategian tai toimintasuunnitelman ymmärtäminen vaatii usein johdettua keskustelua (Juholin 2022, 141).

Viestintä voi rakentaa tai tuhota koko organisaation olemassaolon (Musheke & Phiri, 2021). Joustava ja sopeutuva organisaatio muokkautuu ympäristöönsä, ja on parhaimmillaan kriiseissäkin särkymätön (Luoma-aho 17.11.2014). Digitaalisessa maailmassamme, jossa yrityksiltä edellytetään läpinäkyvyyttä, ei työyhteisöviestintää voi enää rajata vain yrityksen sisäiseksi viestinnäksi, vaan sekä tieto että huhut liikkuvat nopeasti yrityksen sisältä ulos ja toisinpäin (Juholin 2022, 136). Onnistunut viestintä voi myös vakauttaa yritystä, jos sidosryhmien odotukset ymmärretään, ja ne vaikuttavat yrityksen päätöksentekoon (Luoma-aho 17.11.2014).

### **1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa vastauksia siihen, miksi hyvät työyhteisön viestintätaidot ovat yrityksessä tärkeitä ja mitä hyötyä viestintätaidoista on työyhteisölle ja yritykselle, sekä tuoda esiin näkökulmia, miten asiantuntijoita voi johtaa ja motivoida työyhteisön aktiivisiksi viestijöiksi.

Keskityn opinnäytetyössäni avaamaan työyhteisöviestinnän vaikutuksia ja käsittelen viestintää yrityksen yhteisenä toimintatapana, jolla on mahdollista myös sopeuttaa yritys muutuvaan ympäristöön. Teoreettisen viitekehyksen tavoitteena on avata viestinnällistä ajattelutapaa ja selvittää, mitä sillä voidaan saavuttaa. Viestintää lähestytään erityisesti johtamisen mahdollisuutena, ja paneudutaan työelämän viestintätaitoihin ja vuorovaikutukseen työyhteisössä. Teoriaa on haettu erityisesti asiantuntijoiden viestinnän johtamisen näkökulmasta.

Tutkimusosassa tarkastellaan asiantuntijoiden käytännön kokemuksia ja näkemyksiä työelämästä haastatteleamalla kohdeyrityksen asiantuntijoita ja asiantuntijoiden johtajia. Kohdeyritys on suuri toimija alalla, joka työllistää Suomessa satoja tuhansia ihmisiä.

Haastateltavia on yhteensä kahdeksan; neljä asiantuntijaa ja neljä asiantuntijoiden esihenkilöä.

Tutkimuskysymykset ovat:

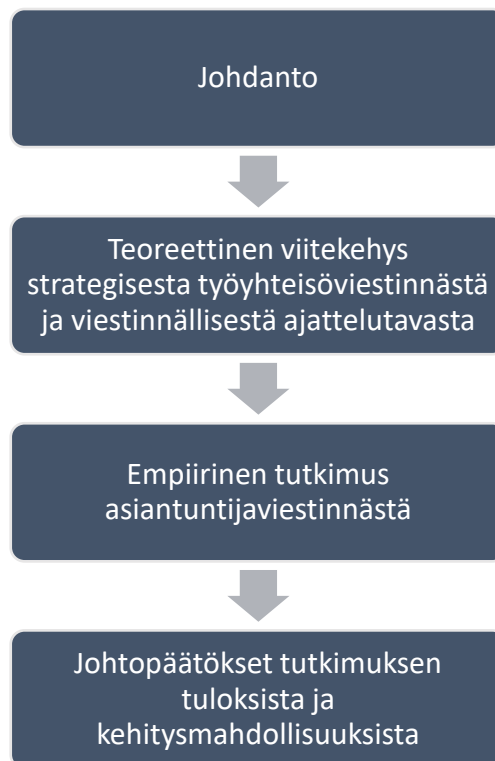
- TK1: Miten asiantuntijoiden viestintärooli ja -osaaminen nähdään?
- TK2: Miten asiantuntijoiden viestintää voidaan tukea ja kehittää?

### **1.2 Opinnäytetyön rakenne ja rajaus**

Opinnäytetyön rakenne noudattaa Haaga-Helian suositusta. Alun johdannon jälkeen teoreettisessa viitekehyksessä työyhteisöviestintä jaetaan strategiseen työyhteisöviestintään ja työyhteisön viestinnälliseen ajattelutapaan. Osioissa avataan yleisesti työyhteisöviestintää ja asiantuntijuutta sekä tuodaan näkökulmia siihen, miten viestinnällinen ajattelu voi vaikuttaa työyhteisöön, miksi työyhteisöä kannattaa kannustaa viestimään, ja miten asiantuntijat voivat kehittyä paremmiksi viestijöiksi. Teoria avaa työyhteisön ja yrityksen keskeisiä viestinnän ylätasoisia tavoitteita eli vastaa siihen,

miksi viestinnän tulisi olla keskeisessä roolissa yrityksen johtamisessa, ja miksi osaamisen tasoa kannattaa tarkastella. Osiossa käsitellään myös viestintä- ja yrityskulttuureiden rakentumista viestinnän näkökulmasta. Ylipäänsä tarkastellaan johtamistavan vaikutusta viestintään, työelämän vuorovaikutusta ja viestintätaitoja työyhteisössä.

Tutkimusosassa selvitetään asiantuntijoiden viestintäroolia käytännössä. Johtopäätöksissä esitetään keinoja asiantuntijaviestinnän kehittämiseen. Alla olevassa kuvassa esitetään opinnäytetyön kulkua pääpiirteissään.



Kuva 1. Opinnäytetyön sisältö pääpiirteissään

Opinnäytetyön keskiössä on työyhteisön asiantuntijoiden tuottama viestintä, eikä siinä käsitellä viestintäammattilaisten tuottamaa viestintää, viestinnän suunnittelua tai viestinnän rakenteita toimintoina tai organisaationa. Tutkimuksen kohdeyritys on pörssiyritys ja kooltaan suuri yritys, mutta näistä seikoista johtuvia viestintävelvoitteita tai rajoitteita ei käsitellä tässä työssä.

Opinnäytetyö keskittyy kokonaisuudessaan asiantuntijoiden viestintään työyhteisössä, johtamiseen ja viestinnän vaikutuksiin työyhteisössä. Esiin nousevia termejä ovat johtamisviestintä, strategia, työyhteisöviestintä, viestintäkulttuuri, viestintästrategia ja yrityskulttuuri, joita on avattu teoreettisessa viitekehyksessä.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys -osio on opinnäytetyön tutkimuksen tietoperusta, jonka avulla tutkimuksen aihepiiriä on jäsennetty. Viitekehys on jaettu kahteen keskeiseen kappaleeseen, jotka ovat strateginen työyhteisöviestintä ja työyhteisön viestinnällinen ajattelutapa. Viitekehyyksen keskeiset käsitteet on avattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Teoreettisen viitekehyyksen keskeiset käsitteet

<b>Johtamisviestintä</b>	Johtaminen voidaan nähdä sosiaalisena viestintäprosessina, jossa kerrotaan järkevästi mitä, miksi ja miten työyhteisön odotetaan toimivan (Mikkola 2020, 125).
<b>Strategia</b>	Strategia on suunnitelma, jolla yritys voi menestyä tulevaisuudessa (Kilpinen 2022, 16).
<b>Työyhteisöviestintä</b>	Organisaatiossa tapahtuvaa tiedonkulkua, vuorovaikutusta ja viestintäkulttuuria kutsutaan työyhteisöviestinnäksi (Malkavaara 2016, 5).
<b>Viestintäkulttuuri</b>	Yrityksen tapa viestiä ja vuorovaikuttaa (Juholin 2022, 138).
<b>Viestintästrategia</b>	Näkemyks siitä, miten viestinnällä vaikutetaan yrityksen strategian toteutumiseen eli organisaation menestykseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja lisäarvon tuottamiseen (Juholin & Rydenfelt 2020, 6).
<b>Yrityskulttuuri</b>	Yrityksen arvot, rakenteet ja toimintatavat, jotka ohjaavat henkilöstön ajattelua ja käytöstä (Luukka 2019, 24).

### 2.1 Strateginen työyhteisöviestintä

**Strategia** suunnitellaan, jotta yritys voi menestyä tulevaisuudessa (Kilpinen 2022, 16). Yritystoiminnassa keskeistä onkin johtaa strategiaa. Strategiatyöhön tarvitaan yrityksen eri tehtävissä työskenteleviä henkilöitä, jotka antavat strategialle merkitystä ja yhteyden tekemiseen (Marjamäki 2021, 31). Strategian rakentaminen ja toteutus nähdään yhä enemmän eri osapuolten välisenä dialogina (Juholin & Rydenfelt 2020, 3). Yrityksellä on oltava sellainen suunta ja merkitys, mihin sen henkilöstö voi sitoutua, ja johtajan on pystyttävä puhumaan yrityksen merkityksestä, johon hän on

itsekin sitoutunut (Hiila & Hakola & Tukiainen 2019, alaluvut Organisaation motivaation viestiminen ja Johtajan avaintaidot).

Viestintä on osa organisaation strategisia prosesseja (Juholin & Rydenfelt 2020, 2). Yleisesti yrityksen **viestintästrategia** on näkemys siitä, miten viestinnällä vaikutetaan organisaation menestykseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja lisäarvon tuottamiseen, ja näin yrityksen strategia ja viestintästrategia kietoutuvat toisiinsa (Juholin & Rydenfelt 2020, 6). Viestinnän näkökulmasta onnistuminen on sitä, miten hyvin henkilöstö ja sidosryhmät sisäistävät strategiset viestit (Juholin 2022, 57).

Yrityksen perustehtävä on sen olemassaolon syy, strategiset valinnat johtavat tavoitteisiin ja **yri-tykskulttuuri** on se, miten ihmiset toimivat (Kulmala & Rosvall 2022, 12). Luokka (2019, 24) on määritellyt yrityskulttuurin yrityksen tiedostetuiksi ja tiedostamattomiksi arvoiksi, rakenteiksi ja toimintatavoiksi, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista.

Yrityskulttuurin katsotaan olevan strateginen kilpailuetu, mikä saa monet johtajat kiinnostumaan kulttuurista (Kulmala & Rosvall 2022, 12). Yrityskulttuurista (asenteet, arvot ja toimintatavat) muodostuukin organisaation identiteetti (Kilpinen 2022, 173). Kulttuuri määrittää sen, miten ihmiset organisaatiossa toimivat yhteisen tavoitteen puolesta (Kulmala & Rosvall 2022, 12) ja mitä yrityksessä arvostetaan, ajatellaan ja miten toimitaan (Kankaanpää & Laakso & Vikkula 2021, 192). Kun organisaatiosta hiotaan vielä joustava ja sopeutuva sisältäpäin, siitä saadaan myös kriiseissä särkymätön (Luoma-aho 2014, 9).

Viestinnällä vahvistetaan yrityskulttuuria ja yhteisöllisyyttä, ja se on keskeisessä asemassa strategian viemisessä käytäntöön tavoitteen mukaisesti (Åberg ym. 2019). Jatkuvan työyhteisöviestinnän merkitystä ei voi väheksyä strategian johtamisessa, sillä strategiaa pitää viestiä jatkuvasti ja innostavasti, jotta matka yhteiseen päämäärään pysyy kirkkaana (Hiila ym. 2019, alaluku Avainasemassa henkilöstön osaamisen kehittäminen).

Johtaminen voidaan nähdä sosiaalisena viestintäprosessina, jossa kerrotaan järkevästi mitä, miksi ja miten työyhteisön odotetaan toimivan (Mikkola 2020, 125). Johtamisella rakennetaan yrityskulttuuria ja siksi hyvä **johtamisviestintä** on tärkeää. Hyvää johtamisviestintää on kertoa avoimesti ja oikea-aikaisesti asioista ja mahdollistaa vuorovaikutus kaikilla tasoilla. Keskitetty viestintä ei koskaan korvaa johtamisviestintää, vaan molempia tarvitaan. (Marjamäki 2021, 44.)

Eri johtamistyyliä ja konfliktit työpaikalla ovat suurimmat kommunikoinnin esteet (Musheke & Phiri, 2021). Viestintäkäytäntöjen ja käyttäytymisen pitää olla yhteneväistä ja johdonmukaista, ja niiden pitää kuvastaa yrityksen todellista tilannetta, muuten viestinnän tehokkuus menetetään (Gara & La Porte 2020, 8). Johtajat, jotka viestivät tehokkaasti odotuksistaan ja tavoitteistaan, kuuntelevat

alaisiaan aktiivisesti ja antavat rakentavaa palautetta, edistävät toiminnallaan suotuisaa viestintäympäristöä (Thakur, 2023). Yritykset, joiden johtajat onnistuvat saamaan työntekijät keskustelemaan työstään, ideoistaan ja näkemyksistään, kehittävät yritykselle osallistavan kulttuurin, joka tuottaa myös tulosta (Musheke & Phiri, 2021). Johto voi varmistaa, että yrityksessä tieto kulkee vapaasti ja sitä hyödynnetään, sillä se lisää myös yrityksen muutoskykyä (Hiila ym. 2019, alaluku Johtajan avaintaidot). Jos yrityksestä halutaan avoimesti viestivä ja muutoksia kestävä, siihen tarvitaan myös asiakasta kuuntelevaa, kestävästä sisäistä kulttuuria, joka ohjaa haluttuun strategiseen suuntaan (Luoma-aho 17.11.2014). Työyhteisön muutoksensietokyky onkin taito, jota voi harjoitella (Hiila ym. 2019, alaluku Avainasemassa henkilöstön osaamisen kehittäminen).

Sitä, miten yrityksessä viestitään ja vuorovaikutetaan, kutsutaan yrityksen **viestintäkulttuuriksi** (Juholin 2022, 138). Se on siis kaikkea sitä, miten työpaikalla yhteisesti sovitusti toimitaan ja viestitään (Juholin 2022, 23). Organisaation viestintää voidaan arvioida selvittämällä, viestiikö työyhteisö laadukkaasti ja johdetaanko sitä viestinnällä, ja arviointi voidaan kohdistaa tavoitteiden johdonmukaisuuteen ja viestinnän toimivuuteen (Malkavaara 2016, 6).

Viestintä liittyy myös päätöksentekoon ja päätösten toteutukseen. Viestintä tuo tiedon organisaation suorituskykyyn vaikuttavan päätöksenteon pohjaksi (Musheke & Phiri, 2021). Toiseen suuntaan viestinnällinen ulottuvuus on päätösten erilaiset viestinnälliset vaikutukset, ja niiden laaja-alainen ymmärtäminen. Viestintä antaa tärkeille asioille yrityksessä merkityksiä, ja tekee niistä näkyviä. Viestintää tarvitaan myös yrityksessä ympäröivän maailman ja yrityksen toiminnan tulkintaan, reagointiin ja yrityksen luotaamiseen oikeaan suuntaan. (Åberg ym. 2019.)

Organisaatiossa tapahtuvaa tiedonkulkua, vuorovaikutusta ja viestintäkulttuuria kutsutaan **työyhteisöviestinnäksi** (Malkavaara 2016, 5). Työyhteisöviestintää käytetään yhä useammin käsitteenä kuvaamaan ja korvaamaan vanhempaa käsitettä sisäinen viestintä, sillä nykyiset työverkostot ovat monimutkaisia, ja rajaa sisäiselle ja ulkoiselle viestinnälle on yhä vaikeampi määrittää (Malkavaara 2016, 5). Moni yritys haluaa toteuttaa mahdollisimman avointa viestintä- ja toimintaympäristöä, ja työyhteisöviestinnässäkin on paljon rajapintoja, jossa samoja viestejä viedään sekä yrityksen sisälle että ulos (Juholin 2022, 143).

Sekä muodollinen että epämuodollinen viestintä ovat työyhteisöviestintää (Kempainen & Laajalahti 2016, 8). Työyhteisöviestinnän tulisi parantaa henkilöstön ymmärrystä siitä, mistä on kyse ja mitä esille nostetut asiat tarkoittavat (Malkavaara 2016, 32). Työyhteisöviestinnän kehittämisen myötä viestintä voidaan esimerkiksi sisällyttää laajemmin yrityksen strategiaan, ja se voidaan huomioida paremmin useammassa yrityksen toiminnoissa (Malkavaara 2016, 17).

Juholin (2022, 140) rakentaa strategisen työyhteisöviestinnän neljään ulottuvuuteen:



Kuva 2. Strateginen työyhteisöviestintä (mukaillen Juholin 2022, 140)

Työyhteisöviestintä on parhaimmillaan energianlähde, joka rakentaa yhteisön henkeä, ja helpottaa priorisoimaan työtehtäviä ja kehittämistä. Viestinnältä myös odotetaan työyhteisössä terapeutista ja stressiä lievittävää roolia. (Malkavaara 2016, 23–25.)

### 2.1.1 Strategisen työyhteisöviestinnän kehittäminen

Yrityksen strategia voidaan muuttaa jokapäiväiseksi toiminnaksi johtamisen avulla (Kilpinen 2022, 18). Lähiesimiehien tulisi varmistaa, että strategian sisällöstä keskustellaan työyhteisössä (Malkavaara 2016, 24). Yrityksen omia toimintatapoja kannattaa vahvistaa niin, ettei usein tapahtuviin muutoksiin tarvita uutta strategiaa (Luoma-aho 2014, 15).

Hyvässä viestintäkulttuurissa on keskeistä keskustelutaito, mikä tarkoittaa myös kuuntelutaitoa, halua ymmärtää ja ottaa tosissaan muiden näkemykset (Juholin 2022, 139). Henkilöstöltä voidaan edellyttää avointa viestintää ja vuorovaikutusta, mikä voi tarkoittaa vuorovaikutusta eri kanavissa ja tarvittaessa myös median kanssa (Marjamäki 2021, 44). Jokainen henkilöstön jäsen vaikuttaa siihen, millainen viestintäkulttuuri yrityksessä on, mikä taas määrittelee osaltaan koko yrityksen toimintakulttuuria (Marjamäki 2021, 24).

Kun työyhteisössä ymmärretään, että yhteinen hyvä on yksilön etua tärkeämpää, yhteisö toimii hyvin (Hiila ym. 2019, alaluku Yhteinen hyvä). Hyvässä yrityskulttuurissa jokaisella on tunne, että

dialogiin kannustetaan ja proaktiivisuutta tuetaan (Virtanen, Kaltiainen ja Hakanen, 47). Sisäinen kulttuuri ja toimintamallit rakentuvat yhteistyöstä (Hiila ym. 2019, alaluku Tiimiälytaito).

Viestinnän selkeydellä ja oikea-aikaisuudella on eniten merkitystä työn tuottavuuden kannalta (Musheke & Phiri, 2021). Energisoivalle, innostavalle ja osallistavalle työyhteisöviestinnälle on tarvetta (Malkavaara 2016, 30). Jotta työyhteisön suorituskyky olisi tehokasta, viestinnän tulee olla avointa, jossa kaikki voivat vapaasti antaa palautetta, ideoita ja kritiikkiä (Musheke & Phiri, 2021). Hierarkkiset esteet on tunnistettu merkittävimmäksi viestintähaasteeksi, mikä saattaa näkyä viestin katkeamisena organisaation eri tasojen välillä (Thakur, 2023). Sosiaalinen rohkeus on yhteydessä sosiaalisten suhteiden muodostamiseen ja yhteistyön kehittämiseen (Virtanen, Kaltiainen ja Hakanen, 47).

Yrityksen merkityksen ymmärtäminen lisää tiimiälyä ja työn merkityksen ymmärtämistä, mikä taas lisää sitoutumista ja resilienssiä (Hiila ym. 2019, alaluku Tiimiälytaito 2). Yrityskulttuuriin saadaan kimmoisuutta, joka tukee yrityksen resilienssiä, kun hyödynnetään palvelevan johtamisen keinoja ja tuetaan oma-aloitteisuutta sekä työyhteisön sosiaalista rohkeutta (Virtanen, Kaltiainen ja Hakanen, 49). Palvelevassa johtamisessa henkilöstöä kannustetaan itsenäisyyteen ja hyödyntämään omaa kapasiteettiaan, vastuutetaan omasta työstä, otetaan virheistä opiksi ja huomioidaan onnistumiset ja hyvät asiat (Suutala, Kaltiainen ja Hakanen, 16).

Suunnitelmallisuus luo rakennetta viestinnän johtamiseen ja osoittaa viestinnän resurssitarpeet etukäteen (Marjamäki 2021, 52). Viestinnän hallitsemattomuuden vuoksi viestinnässä paneudutaan usein suunnitteluun, ennakointiin ja tavoitteiden määrittämiseen (Juholin 2022, 27).

Viestinnän vastaanottaminen ei kuitenkaan ole prosessimaista eikä virtaviivaista, vaikka viestintää tehtäisiinkin yrityksessä systemaattisesti (Juholin 2022, 28). Hyvä viestintä ottaa huomioon kuulijansa, mikä tarkoittaa myös taustavaikuttajien huomioimisen, kokemuksen ja vastaanottokyvyn monella tasolla (Gara & La Porte 2020, 8).

Yhdellä päätökselläkin voi olla monta kokemusta, eikä viestin vaikutus ei ole aina oletetun kaltainen. Viesti voidaan ymmärtää väärin, ohittaa tai jopa torjua eri syistä. (Juholin 2022, 28.) Henkilöstöllä jokaisella on omat motivaatiotekijät, joiden huomioiminen vaatii suhteellisuudentajua (Gara & La Porte 2020, 8). Vuorovaikutuksella onkin yhä suurempi merkitys työyhteisössä, koska sillä rakennetaan yhteisöllisyyttä, yhteenkuuluvuuden tunnetta, avointa keskusteluilmapiiriä ja kulttuuria, jossa henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan (Juholin 2022, 58).

### 2.1.2 Asiantuntijat työyhteisön viestijöinä

Jotta voimme ymmärtää nykyistä asiantuntijayhteiskuntaamme, myös asiantuntijuuden ymmärtäminen on tärkeää (Mutanen 2020, 16). Asiantuntijaksi määrittely perustuu usein akateemiseen näkökulmaan, jonka mukaan asiantuntijan ajatusmaailma on tieteellinen, mutta häneltä odotetaan usein myös sosiaalisia taitoja ja verkostoitumiskykyä (Tynjälä 2008, 1).

Yleisesti asiantuntijuudesta puhutaan, kun henkilöllä on laajat ja ajantasaiset tiedot sekä rehellisyyttä ja avoimuutta, mutta myös ymmärrys tietojen rajoista (Mutanen 2020, 16). Asiantuntijaksi nimitetään yleensä henkilöä, joka ei suoraan valmista tuotetta tai palvelua, vaan ratkaisee ongelmia käsittelemällä informaatiota ja tarvitsee todennäköisesti abstraktia ajattelua ja kokonaisvaltaista järjestelmäajattelua, kuten esimerkiksi ammattinimikkeinä suunnittelijat, konsultit, insinöörit ja toimittajat tekevät (Tynjälä 2008, 1).

Asiantuntijatyössä tarvitaan yhä enemmän erikoisasiantuntijoita, joilla on syvät systemaattiset tiedot erityisalalta sekä asiantuntijoita, jotka pystyvät jäsentämään tieteenalojen yli meneviä asiakokonaisuuksia (Mutanen 2020, 31). Usein kokemuksesta karttunut hiljainen tieto on tyypillistä asiantuntijatyössä, ja sen sanoittaminen tai eteenpäin kertominen voi olla vaikeaa. Kokemuksellinen tieto eli ”know how” on niin ikään yksi käytäntöihin vaikuttava asiantuntijoiden osa-alue, joka vaatii sanoittamista. (Tynjälä 2008, 3.)

Asiantuntijuus ole pysyvä ominaisuus, vaan se muokkautuu monien tekijöiden myötä, ja monimutkaisuuteen ja muuttuviin asioihin näkemystä tarvitaan monesta eri näkökulmasta (Alastalo 2017, 215-216). Asiantuntijuuden voidaan olettaa jalostuvan innovatiivisessa ympäristössä paremmin kuin perinteisessä käytäntöihin perustuvassa ympäristössä (Hakkarainen, Lallimo ja Toikka 2012, 3). Yksi asiantuntijoiden työelämätaidoista on itsesääntely, johon liittyy omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen sekä toiminnan kriittinen tarkastelu ja ohjaus (Tynjälä 2008, 3).

Asiantuntijuuteen liittyy usein myös arvopohja ja luotettavuus (Mutanen 2020, 16). Asiantuntijat tarvitsevat usein rohkeutta ja innovatiivisuutta erilaisiin työn edellyttämiin ratkaisuihin ja työn kehittämiseen sekä sosiaalisia taitoja ja viestintätaitoja selvittääkseen työn tuotosten esittelystä (Tynjälä 2008, 2). Varsinaisen tiedon lisäksi tarvitaan yhä enemmän myös eettistä tietoa (Mutanen 2020, 31).

Asiantuntijuus muodostuu työtä tehdessä (Alastalo ym. 2017, 215). Asiantuntijuuden kehittyminen liittyy sosiaalisiin yhteisöihin kasvamiseen ja oman osaamisen suhteuttamiseen muiden osaamiseen (Hakkarainen, Lallimo ja Toikka 2012, 2). Työpaikka on asiantuntijalle samalla myös oppimipaikka, eikä esimerkiksi sosiaalisia taitoja useinkaan opeteta missään oppilaitoksessa tai korkeakoulussa (Tynjälä 2008, 3). Toisaalta erilaiset sosiaaliset roolit ja käyttäytymismallit muokkautuvat

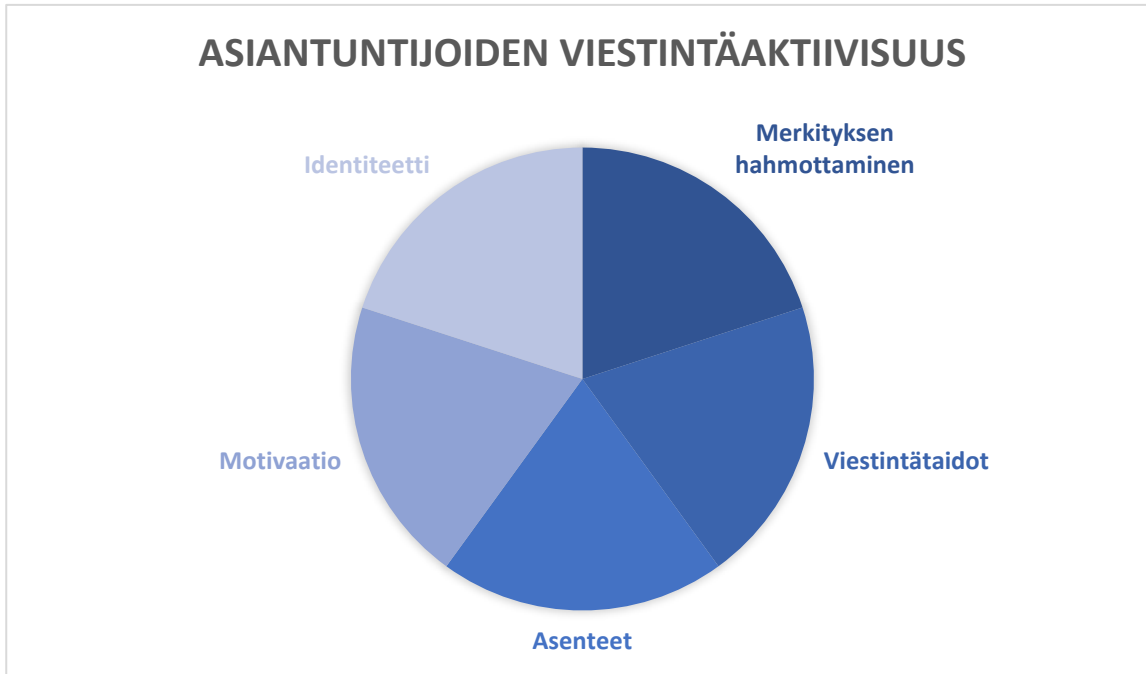
usein muiden ihmisten mukaan (Välikoski & Ala-Kortesmaa 2025, alaluku Kuuntelemisen yhteys itsetuntoon ja identiteettiin).

Parhaimmillaan jokaisen asiantuntijan vahvuudet huomataan, ja niitä hyödynnetään työyhteisön viestinnässä. Henkilön muutkin yksilölliset ominaisuudet olisi huomattava, ja olon pitäisi olla turvallinen, jotta voi kokea osallisuutta työyhteisössä ja innostua. (Malkavaara 2016, 25–31.) Asiantuntijoiden rooli viestijöinä työyhteisössä voi olla rajattu työhön liittyviin tavoitteisiin tai näkökulmiin, se voi olla ammatillista identiteettiä kasvattava rooli tai kantaa ottava, osallistava ja vaikuttavuutta haakeva (Kempainen ja Laajalahti 2016, 3).

On hyvä tunnistaa, että viestijärooliin vaikuttavat yksilölliset tekijät, kuten henkilön identiteetti, henkilön asema työyhteisössä, rakenteellinen vallankäyttö ja valtasuhteet (Kempainen & Laajalahti 2016, 7). Malkavaaran (2016, 21) työyhteisöviestinnän mittaamista käsittelevässä tutkimustuloksissa todetaan, että asiantuntijoiden osaamista kannattaisi hyödyntää viestinnässä enemmän, samoin kuin heidän henkilökohtaisia ominaisuuksiaan ja kykyjään.

Asiantuntijatyö on usein yhteistyötä, johon liittyy verkostoja ja ryhmiä, jolloin tiedon jakaminen on luonteva osa työtä (Kempainen & Laajalahti 2016, 7). Tiedon jakamisen tulisikin olla proaktiivista toimintaa (Malkavaara 2016, 26).

Asiantuntijoiden viestinnälliseen aktiivisuuteen vaikuttavat viestinnän merkityksen hahmottaminen, viestintätaidot, asenteet ja motivaatio sekä henkilön identiteetti (Kemppainen ja Laajalahti 2016, 11). Nämä aktiivisuuden osa-alueet on esitetty alla olevassa kuvassa.



Kuva 3. Asiantuntijoiden viestintäaktiivisuuteen vaikuttavat asiat (mukaillen Kemppainen ja Laajalahti 2016, 11)

Kun työyhteisöviestintää kehitetään, asiantuntijoiden viestintärooli on voinut muuttua aktiivisemmaksi, asiantuntemuksen jakaminen on parantunut, asiantuntijat ovat päässeet vaikuttamaan enemmän ja asiantuntijuus on näkynyt rohkeammin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa (Malkavaara 2016, 17). Asiantuntijat toivovat, että viestintä on asiantuntijoita valtuuttavaa, vastuuttavaa, ja siten myös luottamusta osoittavaa (Kemppainen & Laajalahti 2016, 14).

## 2.2 Työyhteisön viestinnällinen ajattelutapa

Viestintä on aina keskeisessä roolissa, kun halutaan vaikuttaa ihmisiin, heidän ajatteluunsa ja asenteisiin sekä käytännön toimintaan (Juholin 2022, 26). Jotta työyhteisöviestintää voidaan täysin ymmärtää, pitää ymmärtää itse työtä, jota yrityksessä tehdään, ja erityisesti työhön liittyvissä muutostilanteissa (Mikkola & Valkonen 2020, 179). Viestinnällisiä taitoja tarvitaan työyhteisössä tarpeemme ymmärtää ja tulla ymmärretyiksi, ja lisäksi tietoyhteiskunnassamme monet työn prosessit ja tulokset ovat hyvin viestinnällisiä – viestinnälliset taidot saattavat olla jopa avain henkilökohtaiseen urakehitykseen (Horila 2020, 165). Viestinnällä voidaan saada aikaiseksi hyvää ja huonoa, eikä viestintää voi täysin hallita (Juholin 2022, 27).

Viestintä on pitkälti myös käyttäytymistä, josta muut tekevät johtopäätöksiä (Horila 2020, 169). Johtohenkilöiden käytöksellä on erityisen vahva merkitys. Johtaminen on suurelta osin viestintää ja johtamisviestinnän puute huomataan aina (Marjamäki 2021, 42). Esimerkin voima on suuri (Juholin 2022, 26). Jos esihenkilö ei tervehti, on sekin viesti muille, millainen käytös on sallittua (Fisher 2014, 50). Esimerkillä johtaminen osoittaa henkilöstölle aitoutta, mikä taas herättää luottamusta ja vahvistaa sitoutumista, joiden kautta esimerkiksi johtaminen luo vahvan perustan työyhteisön tehokkaalle johtamiselle (Francisco 2024, 2).

Merja Fisher on tutkinut vuorovaikutuksen merkitystä yrityksen tuottavuudelle ja tuloksellisuudelle, ja sen mukaan esimiehen käytöksellä ja valinnoilla on vaikutusta siihen, miten yhteistyö toimii ja miten innostavaksi ilmapiiri koetaan (2014, 48). Johtaja voi esimerkiksi kehittää yrityksen yhteistä suuntaa, sallivaa ilmapiiriä ja vuorovaikutusta (Hiila ym. 2019, alaluku Johtajan avaintaidot). Johdon lisäksi muut kokeneet ja asemaltaan vakaat henkilöt voivat toimia työyhteisössä roolimalleina (Virtanen, Kaltiainen ja Hakanen, 47). Jokaisella on yrityksessä myös vastuu valintojen ja käytöksen kautta muuttaa työyhteisöä myönteisemmäksi (Fisher 2014, 50).

Johtamisen malli muotoutuu johtajan näköiseksi toiminnaksi hyvän itsetuntemuksen avulla. Itsetuntemuksen osa-alueella terve itsetunto auttaa toimimaan järkevästi ja joustavasti sekä tekemään perusteltuja, nopeita päätöksiä, uudistumaan ja jaksamaan hektisessä arjessa (Hiila ym. 2019, alaluku Itsetunto). Kun ymmärtää omaa käytöstään, on helpompi ymmärtää myös muiden käytöstä ja toimintamalleja, eri tilanteita ja ihmisten toimintaa niissä sekä päätösten seurauksia (Kehusmaa 2023, 70).

Hyvä itsetuntemus lisää tyytyväisyyden ja hallinnan tunnetta ja auttaa löytämään vahvuuksien hyödyntämismahdollisuudet. Yhtä tärkeää on myös tunnistaa omat heikkoudet ja sokeat pisteet, sillä ne voivat aiheuttaa reaktiivisuutta ja epäsuotuisia toimintamalleja. (Hiila ym. 2019, alaluvut Oppiminen on kykyä muuttua ja itsen eri puolien tunnistaminen.)

Jos työyhteisössä halutaan lisätä tiedonkulkua ja avoimuutta, ja koko henkilöstön viestivän, on henkilöstön eri äänten myös annettava kuulua. Kaikki on toivotettava tervetulleiksi keskusteluihin, myös kriittisiä näkemyksiä esittävät (Kehusmaa 2023, 169). Organisaation on myös luotettava tiimiälyyn, joka parhaimmillaan valitsee kehittymisen ja kasvun ja haluaa siksi muuttua tarvittuun suuntaan (Hiila ym. 2019, alaluku Oppiminen on kykyä muuttua). Keskustelun avulla voidaan vahvistaa tunnetta, jossa yhteisöllä on ratkaisuja ja keinoja olemassa, vaikka erimielisyyttä asioista olisikin olemassa (Alhainen 2024, alaluku Ymmärrys ja luottamus).

Työyhteisössä luottamus on olennainen, aineeton arvo ja osa johtamiskulttuuria, jonka olemassaolo tai puuttuminen on helppo huomata (Gara & La Porte 2020, 3). Luottamus onkin viestinnän

perusainesta, jota myös vastavuoroisesti viestinnällä kasvatetaan. Gara ja La Porte kutsuvat luottamusta sosiaalisesti liimaksi, jolla työyhteisön käyttäytyminen rakentuu yhdistäen yrityksen arvot ja käytännöt (2020, 6). Yhteinen tavoite kasvattaa niin ikään luottamusta. Rehellisyys, vilpittömyys sekä sanojen ja tekojen yhteneväisyys kasvattavat oleellisesti luottamusta (Oulasmaa & Pesonen 2022, 19). Rehellinen johtaja mielletään myös vastuulliseksi johtajaksi (Francisco 2024, 3).

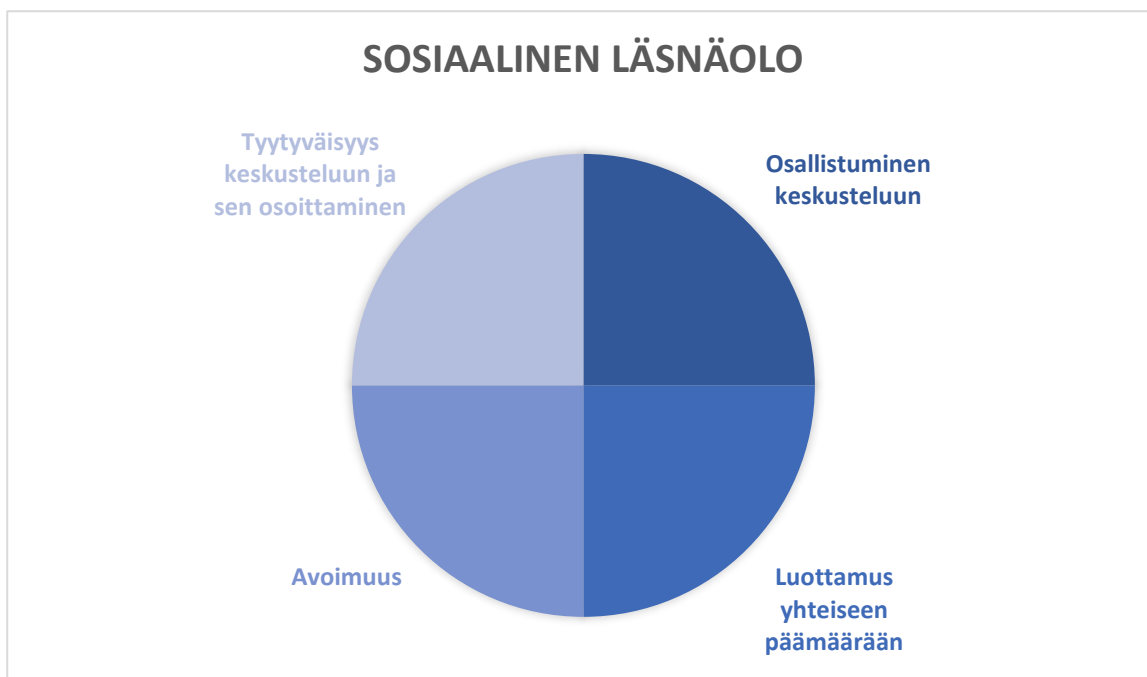
Erityisesti tiedon jakamisessa ja yrityksen sisäisessä yhteistyössä luottamuksen kulttuuri edistää haluttua toimintaa (Kehusmaa 2023, 226). Se, miten yrityksessä jaetaan tietoa, kertoo myös luottamuksen tasosta, sillä luottamus lisää tiedon jakamista. Avoimuus takaa tiedonkulun ja on yksi luottamusta rakentavista tekijöistä. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 19.)

Luottamus motivoi ja antaa merkityksellisyyttä työn tekemiseen (Kehusmaa 2023, 228). Todennäköisesti luottamus lisää henkilön työskentelyä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi oman edun tavoittelemisen sijaan, jopa luovuutta lisäten. Luottamuksen katsotaan olevan avain muutosmyönteisyyteen, resilienssiin, motivaatioon ja turvallisuuden tunteeseen työyhteisössä. (Gara & La Porte 2020, 10–11.)

Viestinnällisestä näkökulmasta katsottuna asenteisiin vaikuttaminen on yksi tehokkaimmista keinoista lisätä henkilöstön luottamusta, sitoutumista tavoitteisiin, psykologista turvallisuutta ja viestintää työyhteisössä (Gara & La Porte 2020, 7). Jotta henkilö voi tuntea luottamusta, hänellä täytyy olla lupa toimia, ottaa vastuuta onnistumisesta (Hiila ym. 2019, alaluku Tiimiälytaito). Johtamisessa päästään parhaaseen lopputulokseen luottamalla, että ihmiset tekevät lähtökohtaisesti parhaansa (Kehusmaa 2023, 226). Ammattitaito lisää luottamusta, sillä se tuo uskottavuutta (Oulasmaa & Pesonen 2022, 19). Sosiaalisen median aikakaudella kaikki kuitenkin voivat viestiä missä ja kenelle tahansa, joten järkevintä on luottaa työyhteisöön. On johtamisen haaste rakentaa kulttuuria, jossa on luottamusta, asioista keskustelua ja työhyvinvointia, jotka vahvistavat yrityksen menestystä (Juholin 2022, 137 ja 24).

### 2.2.1 Vuorovaikutus työyhteisössä

Sosiaaliset taidot ovat välttämättömiä, jotta yhteistyö on toimivaa (Oulasmaa & Pesonen 2022, 87). Myös sosiaalisia taitoja voi kehittää. Mitä enemmän ihmiset ovat sosiaalisesti läsnä, sitä tyytyväisempiä kyseessä olleeseen tilanteeseen ollaan. Alla olevassa kuvassa tarkastellaan sosiaalisen läsnäolon taitoja, joita voi kehittää reaaliaikaisella osallistumisella keskusteluun, osallistujien välisellä luottamuksella siitä, että heillä on yhteinen tavoite, avoimuudella ja tyytyväisyydenosoituksilla käydylle keskustelulle. (Välikoski & Ala-Kortesmaa 2025, alaluku Medioidun kuuntelemisen erityispiirteitä.)



Kuva 4. Sosiaalinen läsnäolo (mukaillen Välikoski & Ala-Kortesmaa 2025, alaluku Medioidun kuuntelemisen erityispiirteitä)

Sosiaalinen rohkeus kasvaa työoloissa, joissa sosiaalisesti rohkeaa toimintaa tuetaan esimerkiksi kannustamalla nostamaan esiin huolenaiheita ja uusia ideoita (Virtanen, Kaltiainen ja Hakanen, 47).

Tutkimuksissa esimerkiksi insinööreillä on todettu yleisesti puutteita sosiaalisissa ja viestinnällisissä taidoissa sekä yhteis- ja tiimityön sekä projektinhallinnan taidoissa ja elinikäisen oppimisen halussa. Nuorten insinööriopiskelijoiden viestintäosaamista tutkittaessa huomattiin, että kehittämällä kommunikaatio-, konfliktienhallinta- ja yhteistyötaitoja, edistettiin myös yksilöllistä tyytyväisyyttä ja sosiaalista menestystä. (Holik & Sanda 2020, 22 ja 30.)

Vuorovaikutuksella on merkitystä yrityksen menestykseen, sillä juuri vuorovaikutus rakentaa työyhteisössä toimintakykyä, joka välittyy asiakkaalle energiana, mikä vie yritystä kohti sen tavoitteita (Fischer 2014, 50). Vuorovaikutusta helpottaa, kun työyhteisön roolit ja ydintehtävät ovat kaikille selkeitä ja myös henkilöiden itsensä pitää ymmärtää kokonaisuus, mikä heidän osansa on koko yhteisössä (Hiila ym. 2019, alaluku Tiedon jakamisen käytänteet). Ylipäänsä hyvä vuorovaikutus vaatii tilanteeseen tarpeellisia taitoja ja tietoa, ymmärrystä, sopivaa asennetta ja motivaatiota (Kempainen & Laajalahti 2016, 7).

Vuorovaikutuksen merkitys on suuri työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. Myönteiset tunteet taas laajentavat ajattelumalleja, jotka lisäävät ongelmanratkaisukykyä ja kokonaisuuden hahmottamista (Fischer 2014, 49). Kuunteleva, kriittisyyttä kestävä ja realistisia odotuksia muodostava vuorovaikutus kasvattaa yrityksen henkilöstön resilienssiä (Luoma-aho 2014, 13). Erityisen myönteisesti yrityksen tuottavuuteen ja työilmapiiriin vaikuttava vuorovaikutus pohjautuu auttamiseen, arvostamiseen, kiitollisuuteen ja osallistamiseen (Fischer 2014, 48).

Osaava kuuntelu on strategista (Välikoski & Ala-Kortesmaa 2025, alaluku Lopuksi). Hyvät kuuntelutaidot ovat tärkeä tuen antamisen muoto (Mikkola 2020, 156). Mikkola kehottaa myös erottamaan analyttisen ja kannustavan kuuntelemisen ja huomauttaa, että tietotyössä analysointi on tärkeä osa työtä, mutta kannustavaa kuuntelemista tarvitaan motivointiin. Hyvä keskustelu syntyy kuuntelusta, kysymisestä ja näkökantojen kertomisesta toista arvostavasti (Kankaanpää, Laakso, Vikkula 2021, 88).

Kuuntelutaidot yli tiimi- ja yksikkörajojen on tärkeää yhteisön toimivuudessa, jossa jokainen ansaitsee tulla kuulluksi (Hiila ym. 2019, alaluku Kuunteleminen). Ainoastaan aktiivisen kuuntelun kautta voidaan ratkoa ongelmia tai luoda uutta (Kankaanpää, Laakso, Vikkula 2021, 94). Kuuntelutaidoissa tärkeää on olla henkisesti läsnä ja huomata myös elekieli ja mahdolliset syvälliset merkitykset (Oulasmaa & Pesonen 2022, 208). Kuuntelun kaltainen sosiaalinen tuki on tärkeä osa henkilöstön hyvinvointia ja keino työstä aiheutuvaa stressiä vastaan (Mikkola 2020, 157). Kuunteleminen ei tarkoita vain sanoman vastaanottamista, vaan sitä tulkitaan, ja siitä tehdään päätelmiä, mitkä puhujan tarkoitukset ja merkitykset ovat (Välikoski & Ala-Kortesmaa 2025, alaluku 2 Kuuntelemisen olemus).

Esimerkiksi kysymysten esittäminen helpottaa vuorovaikutusta, samoin tunteista puhuminen (Oulasmaa & Pesonen 2022, 208). Vuoropuheluun ja luottamukseen kannustavaa yrityskulttuuria voidaan rakentaa vain onnistuneiden kehityskeskusteluiden ja esimiehen kanssa käydyn dialogin päälle, vuorovaikutusta arvostaen ja siihen kannustaen (Kehusmaa 2023, 227). Vuorovaikutustaidot nousevat esiin myös esimerkiksi kokouksissa, jonka jälkeen tarvitaan mahdollisesti muuta viestintää kokouksen annista tai ainakin niiden päätöksistä (Marjamäki 2021, 45).

Kehon ilmeet ja eleet, äänensävy ja puheen rytmi vaikuttavat kaikki merkittävästi vuorovaikutustilanteeseen (Hiila ym. 2019, alaluku Kongruenssi). Myös perustervehdyksillä on työyhteisössä suuri merkitys, sillä niiden tarkoituksena on osoittaa, että henkilö on huomattu ja noteerattu (Mishra & Muralikrishna 2011, kappale Passing communication). Tärkein työkalu vuorovaikutukseen on oikeiden sanojen valinta (Hiila ym. 2019, alaluku Myönteiset sanavalinnat). Kehonkielellä on suuri merkitys. Mikäli kehonkieli ei vastaa puhuttua asiaa, jää kehonkieli päällimmäiseksi kuulijan mieleen (Mishra & Muralikrishna 2011, kappale Body Language).

Keskustelun tuomaa vuorovaikutusta kuvataan rikkaaksi ja monipuoliseksi. Kun yrityksessä halutaan viesteiltä todellista vaikuttavuutta, viestittävästä asioista keskustelu lisää niiden syvyyttä ja merkityksellisyyttä. Keskustelulla voidaan myös varmistaa, että viestit on ymmärretty oikein. (Juholin 2022, 29–30.) Erimielisyyttä ja konflikteja on myös hyvä sallia, sillä ne johtavat usein asioiden syvälliseen ymmärrykseen, mahdollistavat muutosta ja synnyttävät innovaatioita (Hiila ym. 2019, alaluku Tosiasioiden tunnistaminen). Viesti saattaa saada myös uusia merkityksiä, kun se jaetaan muiden kanssa yhdessä keskustellen ja tunnelma huomioiden (Juholin 2022,30). Leif Åberg tuo keskusteluun myös toisenlaisen näkökulman. Mielipiteet voivat myös toimia sosiaalisen kontrollin välineinä (2006, 23). Parhaimmillaan keskustelulla luodaan kuitenkin yritykseen yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä (Juholin 2022,30). Kohtaamisessa on aina mahdollisuus synnyttää merkityksellisyyttä (Fisher 2014, 53).

Jotta keskustelu tuottaa haluttua tulosta työyhteisössä, sille voidaan miettiä päämäärä, joka antaa keskustelulle tavoitteen ja välttää näin keskusteluja, jotka eivät vie mihinkään (Juholin 2022, 138). Mitä avoimempaa kielenkäyttö on, sitä helpompi kuulijan on ymmärtää vaihtoehtoja ja syvällisempiä merkityksiä (Hiila ym. 2019, alaluku Sidesanojen valitseminen). Avoimella keskustelukulttuurilla päästään ongelmien ytimeen, jolloin ne voidaan myös nostaa esiin ja ratkaista (Kankaanpää, Laakso & Vikkula 2021, 193). Johdettu keskustelu luo parhaimmillaan yhteisiä merkityksiä ja voi tuottaa myös uusia ideoita tai ratkaisuja ongelmiin (Juholin 2022, 141). Omalle kuuntelulle voi myös asettaa tavoitteet, jolloin on helpompi kuunnella tarkasti, ymmärtää toisten näkemykset ja vaikuttaa heidän toimintaansa (Välikoski & Ala-Kortesmaa 2025, alaluku Kuuntelutoimijuus ja vaikuttaminen). Usein ongelmallisinta kiinnostavan keskustelun luomisessa on sen avaaminen, jolloin kiinnostuksen herättäminen tai kiinnostuksen osoittaminen kysymällä auttaa eteenpäin (Åberg 2006, 181).

Jotta keskustelussa sanottu ymmärretään oikein, pitää huomioida myös ennako-oletukset ja kuuntelukyky (Välikoski 2014, 61). Keskustelun tarkoitus on vaikuttamishalun lisäksi kuitenkin toisen ymmärrystä, joskus myös uuden oppimista, mikä edellyttää erilaisten näkemysten hyväksymistä (Juholin 2022, 146). Kun eri näkökulmat ja huomioidut tarkentuvat ja ratkaisut ymmärretään sitä

kautta paremmin, on myös sitoutuminen niihin mahdollista (Juholin 2022, 141). Kuuntelulle on myös paljon esteitä, ja ilman osaavaa ja huolellista keskittymistä voi keskustelujen ymmärrys samasta keskustelusta vaihdella ihmisten välillä suuresti (Välikoski & Ala-Kortesmaa 2025, alaluku Saman asian ymmärtäminen eri tavoin).

Tunteet kuuluvat keskusteluun kohtuuden rajoissa, mutta keskeyttäminen tai vähättely eivät edistä dialogin tavoitteita (Juholin 2022, 146). Keskustelutaitoa on, kun osaa vastata kuulemaansa niin, että ymmärtää vastauksen vaikutukset ja käyttäytyy tarkoituksenmukaisesti (Välikoski 2014, 61). Keskustelu tuottaa yritykselle hyvää tulosta esimerkiksi kollegojen keskinäisessä kanssakäymisessä, jolloin ongelmat saadaan ratkaistua tehokkaasti yhdessä oikeassa paikassa ja hetkessä (Juholin 2022, 146). Vahvuutena pidetään sitä, että välittää toisten tunteista ja etsii yhteisiä aiheita (Välikoski 2014, 62). Konflikteja ei myöskään kannata keskustelussa varoa liikaa, vaan arvostaa myös kritiikkiä ja sen tuomaa tietoa tai näkökulmaa. (Juholin 2022, 146).

Keskusteluiden hyödyntämisen haaste työyhteisössä voi olla myös ihmisten luonne-erot ja käytösmallit. Esimerkiksi toimintasuuntautunut henkilö keskittyy aiheeseen hyvin ja on nopea, mutta kärsimätön toisten kanssa ja aikataulusuuntautunut on myös tarkka keskusteluun käytetystä ajasta (Välikoski 2014, 62). Ihmissuhteet voivat kärsiä, jos kiire ohjaa keskusteluita, ja kiireinen keskustelija myös ärsyyntyy helposti muiden hitaammasta temposta (Wiens 13.1.2025). Hyviä keskustelutaitoja voidaan hakea vastuullisesta dialogista, jossa oleellista on, että molemmat osapuolet ovat tasapuolisia ja arvostavat toisiaan (Juholin 2022, 146).

Empatia parantaa vuorovaikutusta (Hiila ym. 2019, alaluku Empatia). Empatian avulla voi ymmärtää keskustelukumppanin henkistä ja psykologista tilaa, mikä auttaa mukauttamaan puhetta hyväksyttävälle ja asianmukaiselle tasolle (Mishra & Muralikrishna 2011, kappale Communicating with concern and empathy). Empaattiset ihmiset omaavat sosiaalista tiimiäilyä ja pärjäävät siksi yleensä yhteisössä hyvin. Myötätuntoa voi myös oppia esimerkiksi muiden toimintamalleista. (Hiila ym. 2019, alaluku Empatia.) Empatian ja oman työyhteisön arvostuksen pohjalta nousee myös sosiaalinen rohkeus. (Virtanen, Kaltiainen ja Hakanen, 47). On todettu, että myötätunnon vastakohtana torjutuksi tuleminen aiheuttaa samanlaisia tunteita kuin fyysinen väkivalta (Hiila ym. 2019, alaluku Empatia).

Palaute on todettu tehokkaaksi tavaksi kehittyä viestinnässä. Palaute voi olla samalla tietoa lisäävä tai keskusteleva, sillä yhtä oikeaa tapaa viestiä ei ole olemassa. Viestintää voi arvioida tiimi- tai organisaatiotasolla. (Horila 2020, 173.) Se ei ole siis vain työntekijän ja esihenkilön asia, vaan palautetta voivat antaa kaikki sidosryhmät (Hiila ym. 2019, alaluku Palautteen kustomointi). Viestinnän palauttekeskusteluita ei kannata ohittaa, sillä työyhteisössä on erittäin yleistä kommunikoida tehotomasti tai tavalla, mikä koetaan epämiellyttäväksi, ja jos näistä asioista ei keskustella, ne

saattavat haitata työyhteisön ihmissuhteita ja lopulta menestystä (Horila 2020, 174). Yrityksessä on hyvä käsitellä henkilöstön ja sidosryhmien mahdollisesti kielteisiksi kokevat teemat perusteellisesti läpi hyvissä ajoin (Marjamäki 2021, 75).

Palautteeseen liittyvät odotukset, tarpeet, toiveet ja tunteet kannattaa sanoittaa ja tuoda esiin, jolloin vältytään konflikteilta ja tuetaan kehittymistä. Kokemus palautteesta pitäisi olla sekä saajalle että antajalle rakentava, ei lamauttava, ja siksi oikeilla sanavalinnoilla on suuri merkitys onnistumiselle. (Hiila ym. 2019, alaluvut Tiimin sisäiset palautekäytänteet ja Myönteiset sanavalinnat.) Työyhteisössä kannattaa kiinnittää huomiota myös myönteisiin saavutuksiin ja käydä läpi onnistumisia tai aikaansaannoksia (Suutala, Kaltiainen ja Hakanen, 15).

### **2.2.2 Viestintämotivaatio, -taidot ja kehittyminen**

Motivointi, mahdollistaminen ja vastuuttaminen ovat teemoja, joilla nykyistä muuttuvaa työelämää johdetaan henkilöstön hallitsemisen sijaan (Hiila ym. 2019, alaluku Avainasemassa henkilöstön osaamisen kehittäminen). On kuitenkin todettu, ettei viestintä tapahdu itsestään, vaan viestintävastuu pitäisi kirjata tehtäväkuvaan tai ainakin se pitää tuoda esiin perehdytyksessä, ja siitä pitää puhua (Juholin 2022, 148).

Motivaatioon voivat vaikuttaa esimerkiksi henkilön stressitilanne, hänen saamansa tuki ja kannustavan viestinnän ajoitus (Mikkola 2020, 152). Motivoituminen on myös hyvin henkilökohtainen prosessi, johon vaikuttavat monet seikat aina kotitaustasta persoonan piirteisiin ja elämäntilanteeseen (Hiila ym. 2019, alaluku Motivaatio). Vuorovaikutuksella voidaan kuitenkin vaikuttaa työyhteisössä henkilön sisäiseen motivaatioon (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, alaluku Sisäisen motivaation mittaaminen). Taipumus itseohjautuvuuteen on toivottu, yksilöllinen ominaisuus, jota organisaatio voi kuitenkin tukea (Morikawa, Martela & Hakanen 2022, 323).

Jo viestintäprosesseissa mukana oleminen saattaa vaikuttaa työyhteisössä käyttäytymiseen niin, että sillä on myönteistä merkitystä yrityksen tehokkuuden, toimivuuden ja tuottavuuden näkökulmasta (Gara & La Porte 2020, 7). Lisäksi vapaamuotoinen keskustelu ja yhdessäolo ovat keinoja vahvistaa tiimin tai työyhteisön yhteisöllistä viestintäkyvykkyyttä ja sosiaalista toimintaa sekä luottamusta (Horila 2020, 170). On myös selvää, että joillekin viestintä on luontaista, mutta toisilta se vaatii enemmän harjoittelua (Juholin 2022, 148). Huomioitavaa on, että viestinnällinen tuki ja kannustus lisäävät todennäköisesti myös henkilökohtaista kasvua ja kehitystä (Gara & La Porte 2020, 7).

Viestinnän tekemiseen tarvitaan usein kannustusta ja emotionaalista tukea, jossa annetaan mahdollisuus purkaa tunteita ja saada toisaalta psykologinen etäisyys tunnereaktioihin (Mikkola 2020, 151). On huomioitava, että esillä olo altistaa henkilön aina haavoittuvuudelle ja yleinen häpeän

pelon tunne voi olla jopa sitä suurempi, mitä korkeammassa asemassa henkilö on (Hiila ym. 2019, alaluku Häpeän tunteiden hyväksyminen). Pohdintaa voi aiheuttaa esimerkiksi se, mitä kaikkea saa sanoa ja kuka aiheesta saa puhua (Virtanen, Kaltiainen ja Hakanen, 47).

Itsemyötätunto sekä toisaalta muiden hyväksynnällä, läsnäololla ja kuuntelutaidoilla voidaan hälventää häpeän tunteita (Hiila ym. 2019, alaluku Häpeän tunteiden hyväksyminen). Johdon tuki ja kannustus, työyhteisön luottamuksen ilmapiiri sekä psykologinen turvallisuus lisäävät sosiaalista rohkeutta (Virtanen, Kaltiainen ja Hakanen, 47). Kun työyhteisössä sallitaan epäonnistuminen, sitä seuraa myös tunne, jossa henkilöstö uskaltaa sanoa ajatuksensa ääneen, viestintä avautuu ja myös innovaatiot voivat syntyä (Hiila ym. 2019, alaluku Psykologinen turva). Työyhteisössä myönteinen tunne-energia tukee tunnetasoltaan aitoja kohtaamisia, jotka voivat näkyä työyhteisössä esimerkiksi auttamisena ja kiitollisuutena (Malkavaara 2016, 32).

Valmentava johtaminen (Kehusmaa 2023, 29) saattaa sopia henkilön oman viestinnän kehittämiseen erityisen hyvin. Tällöin valmentavassa roolissa olevan ei ole tarkoitus varsinaisesti neuvoa viestinnän tekemisessä, vaan kannustaa henkilöä löytämään ja toteuttamaan oma tapansa tehdä omaan työhönsä liittyvää viestintää. Soback on merkinnyt valmentavan johtamisen perustaksi turvallisen lähtökohdan ja luottamuksen, vuorovaikutuksen, innostuksen ja halun kehittyä. Prosessi-mainen eteneminen havainnoiteineen, kehuine ja kiitoksineen kuuluvat valmentavan johtamisen tyyliin. (Soback 2021.)

Viestintää voi opetella ja oppia, mutta millaisia viestintätaitoja pitäisi kehittää? Ammatillisen osaamisen lisäksi nykytyöelämä vaatii sosiaalisia taitoja, yhteistyökykyä, avoimuutta ja tehokasta kommunikointikykyä (Holik & Sanda 2020, 29). Viestinnän opiskelijoita tutkittaessa löydettiin samoja asioita. Tutkimusten mukaan viestinnän opiskelijoilta vaadittiin työelämässä ihmissuhdeosaamista, viestintäteknologisten välineiden tehokasta käyttöä, ryhmäviestintäosaamista, innostuksen, luovuuden ja sisäisen yrittäjyyden kommunikointia, sanattoman viestinnän taitoja sekä kuuntelutaitoja (Kaihovirta-Rapo 2014, 45). Työyhteisöviestintään kuuluu keskeisenä ajatus, että viestintä on jokaisen työyhteisössä toimivan taito, jota tarvitaan työssä tarvittavan tiedon lisäämiseen (Juholin 2022, 148). Kysyntää on esimerkiksi insinööreille, jotka ovat joustavia, mukautuvia ja viestinnällisiä, mikä tarkoittaa, että he tulevat toimeen muiden kanssa ja ovat hyviä toimimaan tiimissä. Ammatillisen osaamisen lisäksi nykytyöelämä vaatii siis sosiaalisia taitoja, yhteistyökykyä, avoimuutta ja tehokasta kommunikointikykyä. (Holik & Sanda 2020, 22 ja 29.)

Kun töitä tehdään yhä enemmän tiimeissä, myös henkilöstön vuorovaikutustaidot ja kommunikointikyvyn tarve erilaisten ihmisten kanssa korostuvat. Oma asenne ja kyky muuttua ovat avainasemassa (Hiila ym. 2019, alaluvut Avainasemassa henkilöstön osaamisen kehittäminen ja Oppiminen on kykyä muuttua). Ihannellassa ihminen on aktiivinen ja itseohjautuva tiedon tuottamisessa,

välittämisessä ja etsimisessä (Juholin 2022, 148). Viestinnän perustaidoista kirjallisessa viestinnässä keskeisiä taitoja ovat tekstin selkeys, ymmärrettävyys ja luetun ymmärtäminen ja puhetaidoissa keskeistä on kyky ymmärtää puhuttua kieltä ja ilmaista itseään asianmukaisesti (Holik & Sanda 2020, 21). On hyvä huomioida, että kirjoitusasun lisäksi oikein ymmärtämistä joko tukevat tai estävät ihmisten eri koulutukselliset, yhteiskunnalliset ja kulttuurilliset taustat (Sharma & Mishra 2023, 23).

Viestinnällisiä taitoja on paljon, eivätkä ne rajoitu vain taitoihin ilmaista itseään kirjallisesti tai visuaalisesti. Luovuutta viestinnässä tarvitaan, jotta voidaan ymmärtää myös piilotettuja viestejä, nähdä yhteyksiä ja seurauksia tai vaikka räätälöidä vastaus, joka muuttaa tilanteen toiseksi (Mishra & Muralikrishna 2011, *Creativity in communication*). Työyhteisössä viestintätaitoihin voidaan lukea esimerkiksi katsekontaktin ottaminen, keskustelun ylläpitämisen kyky, tarkkaavaisuus tai kyky esittää kysymyksiä (Horila 2020, 167). Kuuntelijan täytyy ymmärtää muiden ajatukset ja varmistaa ymmärrys esittämällä kysymyksiä, reagoida muutoinkin aktiivisesti ja toimia omien tavoitteiden saavuttamiseksi (Välikoski & Ala-Korttesmaa 2025, alaluku Kuuntelutoimijuus ja vaikuttaminen). Kuuntelemiseen liittyy siis kognitiivisia prosesseja, kuten ymmärtäminen ja vaikuttava prosessi, motivaation syntyminen sekä käyttäytymisprosesseja, kuten palautteen antaminen tai sanaton viestintä (Horila 2020, 168). Eleillä, kehon kielellä ja muulla sanattomalla viestinnällä on suuri merkitys (Juholin 2022, 26).

Työ koetaan merkityksellisemmäksi, jos viestijä voi käyttää pääasiassa luontaisia vahvuuksiaan (Lehto 2019, 38). On työelämätaito löytää itseä motivoivat asiat ja vahvistaa niitä (Hiila ym. 2019, alaluku Motivaatio). Yksi nykyisen työyhteisön viestintätaidoista on uusimman teknologian hallitseminen. Viestintäkanavat ovat pääosin digitaalisia ja erityisesti sosiaalisen median taidot liittyvät myös teknologisiin taitoihin (Horila 2020, 168). Toisaalta, kun teknologia on osa uutta arkea, eikä digitaalisella osaamisella saa enää kilpailuetua, nousevat juuri ihmisten yhteistyötaidot ja osaamisen hyödyntäminen yrityksen kilpailueduksi (Hiila ym. 2019, alaluku Johtopäätökset: Tulevaisuuden työelämä luodaan yhdessä).

### **2.3 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä**

Organisaatiot ovat yhä enemmän asiantuntijaorganisaatioita, jossa työskentelee itsenäisiä ja itseohjautuvia, korkeakoulutettuja ihmisiä, joilla on lähtökohtaisesti hyvät kirjalliset viestintätaidot. Esimerkiksi viestinnällisen, tieteellisen ja teknisen toimialojen osalta itseohjautuvuus on tutkitusti hiekan korostunutta moniin muihin aloihin verrattuna (Morikawa ym. 2022, 325).

Tässä työssä keskeinen teoreettinen lähtökohta on Juholinin (2022, 140) strategisen työyhteisöviestinnän neljän ulottuvuuden malli. Siinä tavoitellaan vaikuttavaa työyhteisöviestintää johdetulla

keskustelulla, vastuullisella dialogilla, yhteisöllisyyttä rakentavalla viestinnällä ja selkeällä, hyvällä tiedonkululla (Kuva 1). Juholinilla on myös yhtälö työyhteisöviestinnälle (2022, 139). Sen mukaan ”tieto x ymmärrys x vaikuttaminen x osallisuuden kokemus” muodostavat työyhteisöviestinnän, jossa myös järki ja tunteet yhdistyvät.

Toinen aineistossa hyödynnettävä teoria on Välikosken & Ala-Kortesmaan (2025, alaluku Medioidun kuuntelemisen erityispiirteitä) sosiaalisen läsnäolon teoria, kuva 4. Heidän teoriassaan sosiaalista läsnäoloa voi kehittää reaaliaikaisella osallistumisella keskusteluun, osallistujien välisellä luottamuksella siitä, että heillä on yhteinen tavoite, avoimuudella sekä tyytyväisyydenosoituksilla käydylle keskustelulle.

Teoreettinen viitekehys antaa innostusta herättävän lähtökohdan asiantuntijatyön viestinnän tutkimukselle Mikkolan & Valkosen näkemyksen kautta: Viestien ja päätösten asiayhteydet sekä syvemmät, juuri kyseiseen tilanteeseen liittyvät vaikutukset ovat merkityksellisiä eri tavoin eri henkilöstöryhmille, ja näitä syvempiä merkityksiä tarkennetaan vuorovaikutuksella työyhteisössä, mikä sekä aiheuttaa ongelmia että ratkaisee niitä. (Mikkola & Valkonen 2020, 180). Teorian pohjalta oletus on, että asiantuntijat toivovat, että voivat viestiä avoimesti ja oma-aloitteisesti, ja että johto tukisi avoimuutta (Kemppainen & Laajalahti 2016, 14).

### 3 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

Tutkimukseni kohteena oli anonyymien kohdeyrityksen asiantuntijaviestintä sekä viestinnän johtaminen ja kehittäminen. Tarkastelin viestintää johtamisen ja asiantuntijuuden työkaluna ja toimintatapa. Selvitin, miten viestinnän rooli asiantuntijatyössä nähdään, ja millä keinoilla työyhteisön viestinnän kehittämistä voidaan tukea. Lopputuloksena on haastatteluihin pohjautuvan tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotuksia.

Työyhteisöviestintää voidaan tutkia myös arvioimalla ja mittaamalla, joista arviointia voidaan pitää kattavampana vaihtoehtona (Malkavaara 2016, 6). Tämä tutkimus arvioi kohdeyrityksen työyhteisöviestinnän toimivuutta ja kehitysmahdollisuuksia asiantuntijoiden osalta.

Tutkimuskysymykset ja haastattelurunko on esitetty alla. Haastattelukysymysten suluissa on viitattu, kumpaan tutkimuskysymykseen niillä haettiin vastauksia.

Tutkimuskysymykset:

- TK1: Miten asiantuntijoiden viestintärooli ja -osaaminen nähdään?
- TK2: Miten asiantuntijoiden viestintää voidaan tukea ja kehittää?

Haastattelukysymykset asiantuntijoiden johtajille/esihenkilöille:

- Miten tunnistat ja tuet alaistesi viestinnällisiä tehtäviä ja osaamista osana asiantuntijuutta ja työyhteisöä? (TK1)
- Mitä odotuksia asetat asiantuntijoiden viestinnälle? (TK1)
- Miten kuvailisit sosiaalisten taitojen merkitystä työssä tai työyhteisössä? (TK1)
- Miten asiantuntijoiden viestintää ja vuorovaikutusta voisi parantaa? (TK2)
- Mitkä seikat vähentävät omaa tai asiantuntijoiden vuorovaikutusta ja viestintää työyhteisössäsi? (TK2)
- Miten suhtaudut viestintään osana omaa johtamistyötäsi? (TK2)

Haastattelukysymykset asiantuntijoille:

- Miten näet omaan työhösi liittyvän viestinnän? (TK1)
- Miten kuvailisit sosiaalisten taitojen merkitystä työssä tai työyhteisössä? (TK1)
- Millaista tukea kaipaat tai olet joskus kaivannut viestintään tai vuorovaikutukseen? (TK2)
- Mitkä seikat vähentävät omaa tai kollegoidesi vuorovaikutusta ja viestintää? (TK2)
- Miten viestintää ja vuorovaikutusta voitaisiin parantaa työyhteisössäsi? (TK2)
- Mitä viestinnällisiä odotuksia sinulla on johdolta/esihenkilöltä? (TK2)

Tutkimuksellinen lähestymistapa tässä työssä oli tapaustutkimus, jossa perehdyttiin yhden suuren yrityksen tapaukseen. Tapaustutkimuksen avulla oli mahdollista tutkia työyhteisöviestintää

viestinnän kehittämisen tueksi, ja tuottaa sen pohjalta kehitysideoita. Tapaustutkimukselle ominaispiirteisenä tutkimus tehtiin nykytilanteessa ja todellisessa toimintaympäristössä. Tavoitteena oli saada syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa kohdeyrityksen työyhteisö- ja asiantuntijaviestinnästä. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.)

Tämän tapaustutkimuksen kvalitatiivinen tiedonkeruumenetelmä oli haastattelu, jossa asiantuntijat itse kuvasivat ilmiötä (Ojasalo ym. 2015, 55). Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset olivat puoliavoimia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1.1). Vastaajat saivatkin tulkita itse vastaustapaansa ja käsiteltäviä aiheita. Haastatteluilla oli mahdollista saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta erityisesti, kun kysymykset annettiin haastateltaville etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1). Haastateltaville lähetetyt haastattelupyynnöt ja -kutsut on esitetty liitteissä (liitteet 1–3).

Yksilöhaastatteluilla saatiin näkemystä nykytilanteesta sekä kehitysnäkökulmia. Haastateltavia oli kahdeksan henkilöä. Haastateltavien joukko muodostui neljästä asiantuntijoiden esihenkilöstä sekä neljästä asiantuntijasta. Kaikki haastateltavat työskentelivät eri tiimeissä. Tapaustutkimuksessa tiedonkeruu perustuu tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen (Ojasalo ym. 2015, 55), kuten tässäkin tutkimuksessa tehtiin. Haastattelussa havainnoin myös tilannetta ja kirjasin, miten asiat sanottiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1).

Tutkimuksen laadukkuutta tavoiteltiin erityisesti hyvällä haastattelurungolla ja litteroinnilla. Reliabilisuuden ja validiuden käsitteet perustuvat siihen, että päästään objektiiviseen totuuteen. Kuitenkin ihmisen käytös vaihtelee ajan ja paikan mukaan, mutta tätä voidaan pitää enemmänkin muuttuneiden tilanteiden tuomana seurauksena kuin menetelmän heikkoutena. Validiuden osalta voidaan todeta, että toisten ymmärtäminen on aina parempaa, mitä enemmän käsitteitä selitetään ja loppu-tulos on pitkälti kiinni myös analyysin onnistumisesta. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 184–186.)

### **3.1 Haastattelut**

Esitin asiantuntijoille ja johtavassa asemassa oleville esihenkilöille eri kysymykset heidän erilaisiin rooleihinsa liittyen, mutta kuitenkin niin, että molemmista sain vastauksia tutkimuskysymyksiin (liitteet 2–3). Kuusi kahdeksasta haastattelusta tehtiin kasvokkain kohdeyrityksen neuvottelutiloissa ja kaksi Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin Teamsilla haastattelutilanteissa. Lisäksi tein muistiinpanot haastattelujen yhteydessä. Haastateltavat saivat kysymykset etukäteen, joten he olivat halutessaan ehtineet pohtia vastauksia jo ennen haastattelutilannetta. Mielestäni tämä oli tärkeää, koska kysymykset olivat laajoja ja vaati hieman pohdintaa, mistä näkökulmasta viestintää ajatteli.

Annoin haastateltaville aikaa puhua vapaasti heille tärkeistä asioista ja tein tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä tarpeen mukaan, tutkittavien aiheiden suuntaan. Tavoittelin ratkaisukeskeisyyttä ja

käytännön ideoita sekä varsinaisten kysymysten että mahdollisten lisäkysymysten kohdalla. Yritin luoda haastattelutilanteelle dialogimaisen ja luovaan ajatteluun herättelevän tunnelman myönteisellä ilmapiirillä ja kiireettömyydellä. Aikaa haastatteluille varattiin 45 minuuttia, mikä riitti kuuden kysymyksen läpikäymiseen hyvin. Useimpien kanssa aikaa haastatteluun meni noin puoli tuntia. Haastattelut tehtiin maalisi- ja huhtikuussa 2025.

Kahdeksan haastateltavaa oli valittu kohdeyrityksen eri toiminnoista niin, ettei haastateltavien joukossa ollut ketään keskenään esihenkilö-alainen-suhteessa olevia henkilöitä, eikä samassa tiimissä työskenteleviä. Kellään asiantuntijana haastatellulla ei ollut tällä hetkellä alaisia, mutta kaikki esihenkilöinä haastatellut toimivat esihenkilö- ja johtotyön lisäksi asiantuntijaroolissa omalla alallaan. Kaikilla haastatelluilla esihenkilöillä oli useita alaisia, mikä oli mielestäni myös tutkimuksen kannalta tärkeää. Näin esihenkilöllä oli enemmän kokemusta erilaisista viestijöistä.

Haastateltavista neljä oli naisia ja neljä miehiä. Neljästä asiantuntijasta kaksi oli naisia ja kaksi miehiä. Vastaavasti neljästä asiantuntijoiden johtajasta kaksi oli naisia ja kaksi miehiä. Haastateltavia oli näin ollen tasa-arvoinen määrä molemmissa haastatteluryhmissä. Vastaajien sukupuolta ei käsitelty vastauksissa, eivätkä ne näy johtopäätöksissä tai analyysissä. Sukupuolella ei ole tämän tutkimuksen vastauksissa merkitystä.

Haastateltavat asettuivat ikäryhmään 30–55 vuotta, millä varmistettiin kohtalainen tai runsas työkokemus, minkä katsoin olevan tällaisessa haastattelussa eduksi. Iällä ei muutoin ole tässä tutkimuksessa merkitystä, eikä se ilmene tässä tutkimuksessa vastauksia erottavana tekijänä tai muutoin oleellisena taustatietona.

Yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikilla vastaajilla oli useamman vuoden työkokemus kohdeyrityksestä. Kohdeyrityksessä tehtyjä työvuosia ei kuitenkaan kerätty lähdedataksi, koska sen merkitys ei ollut oleellinen.

Kahdeksan henkilön avulla sain kokonaiskuvan mahdollisimman laajalta alalta yrityksen toiminnoista, eikä haastattelun tuloksia näin voida kohdentaa mihinkään kohdeyrityksen yksittäisiin toimintoihin. Vastausten voidaan olettaa kuvaavaan yleisesti kohdeyrityksen asiantuntijoiden sekä heidän esihenkilöidensä ajattelua.

### **3.1.1 Haastattelutilanteet**

Aineiston kuvaileminen on analyysin perusta, ja sillä pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia (Hirsijärvi & Hurme 2004, 145). Tyypillisesti haastateltava koki näissä haastattelutilanteissa kysymykset tai jonkun kysymyksistä haastaviksi ja ilmaisi, ettei ollut aiemmin pohtinut asioita viestinnällisestä näkökulmasta. Moni halusi tarkastaa, mistä heidän

pitäisi, tai mistä odotan heidän puhuvan, mutta jätin valinnan haastateltavalle. En halunnut tarkentaa kysymyksiä liikaa, sillä se olisi rajannut vastauksia. Kysymysten yksi osa oli saada selville se, mitä asiantuntijat ja heidän esihenkilönsä ajattelevat viestinnän heidän tapauksessaan olevan, ja mitä aiheita sisältävän. Jos kuitenkin huomasin vastaajan ajattelevan viestintää hyvin kapeasti, saatoin auttaa laaventamaan ajatusta lisäkysymyksillä. Kysymyksissä oli myös eritelty viestintä ja vuorovaikutus ennakoiden, ettei viestintää ajateltaisi ainoastaan kirjallisena tuotoksena. Yksi vastaajista jaotteli viestinnän heti kirjalliseen ja suulliseen viestintään, ja käsitteli enimmäkseen suullista viestintää, koska koki kirjallisen viestinnän asiantuntijoille helpommaksi.

Useimmat kokivat viestinnän ajattelemisen hyödyllisenä, ja huomasivat puhuessaan, miten paljon heidän työstään oli viestintää. Moni pohti, että suurin osa tekemisestä oli oikeastaan myös viestintää. Osa myös kertoi ottavansa jatkossa viestintänäkökulman esille esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai uuden henkilön rekrytoinnissa. Kaikki haastateltavat vaikuttivat suhtautuvan haastatteluun mielenkiinnolla, ja olivat kiinnostuneita myös tutkimuksen tuloksista.

Suurin osa haastateltavista alkoi joissain vaiheessa haastattelua analysoida omaa viestintäänsä tai miettiä parannettavaa omassa toiminnassaan tai työssään. Moni kertoi tuntevansa, että viestintä on vaikeaa, ja moni myös totesi ihmisten olevan kovin erilaisia viestijöinä ja viestin vastaanottajina. Tätä ei niinkään harmiteltu tai koettu häiritseväksi, vaan se lähinnä todettiin.

Litteroin haastattelutilanteen sekä ääni- ja kuvatallenteena että automaattisella litteroinnilla Teams-ohjelman avulla. Lisäksi tein itse jo haastattelutilanteessa rajausta aineistosta jättämällä muistiinpanoista pois haastatteluun liittyvät keskustelut, joilla ei ollut merkitystä tutkimuksen kannalta. Tämä vaihe oli jo yksi tulkinta tilanteesta, ja pitää sisällään tutkijan valintoja, mitkä asiat ovat relevantteja (Ruusuvuori ja Nikander 2017, 437).

### **3.2 Haastattelujen analysointi**

Ääni- ja kuvatallenteiden purku tekstiksi muodostavat haastattelututkimuksen tutkimusaineiston (Ruusuvuori & Nikander 2017, 427). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkintoja tehdään sisäkkäisesti ja monissa vaiheissa, ja aineistosta on mahdollista tehdä tulkintoja (Hirsijärvi & Hurme 2004, 151). Analysoin haastatteluvastauksia muistiinpanoista ja Teams-tallenteiden litteroinneista. Poin jokaisesta kysymyksestä useissa vastauksissa toistuvia avainsanoja ja teemoja, joiden pohjalta lähdin jaottelemaan aiheita ja rakentamaan tuloksia. Lisäksi huomioin myös yksittäiset ideat ja erityishuomiot, joista oli hyötyä viestinnän kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia haastateltavien puheen sisältöä, ei asioiden esitystapaa (Ruusuvuori & Nikander 2017, 427).

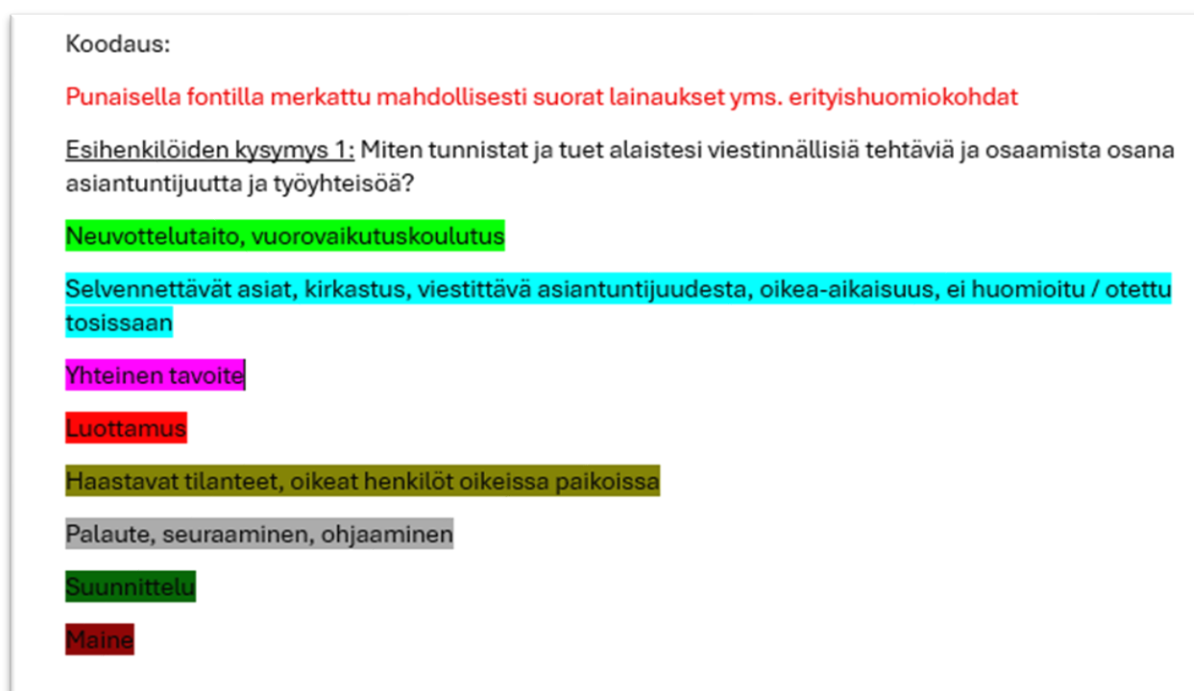
Seuraava vaiheessa rajasin litteroitua aineistoa ja valitsin osuudet, jotka analysointiin tarvittiin (Ruusuvuori & Nikander 2017, 435). Valitsin analysointiin vain ne asiat, joita tutkimuskysymyksiin

vastaamiseen haastattelujen pohjalta tarvittiin, ja jätin pois lisää aiheen ohi liittyviä aiheita. Tarkistin haastattelutilanteessa tehtyjen rajaavien muistiinpanojen yhtäläisyyttä automaattilitterointeihin ja kuvaäänitallenteisiin varmistaakseni oleellisen sisällön haastatteluista. Tämän jälkeen tein vielä anonymisoinnin eli poistin kaikki tiedot, joilla haastateltavat voitaisiin tunnistaa työyhteisössä (Ruusuvoori & Nikander 2017, 438).

Sisällönanalyysin menetelmällä haastatteluaineistoa voidaan analysoida mahdollisimman objektiivisesti, ja saada tutkittavasta aiheesta tiivistetty kuvaus, jonka pohjalta päästään tekemään johtopäätöksiä, jotka perustuvat loogiseen päättelyyn ja tulkintaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, luvut 4.3 ja 4.1.1).

Käytännössä aloitin analysointimenetelmän koodaamalla tutkimuskysymystä yksi eli asiantuntijoiden roolin selvittämistä. Ulla-Maija Salo on sanonut, että koodaaminen on tutkimuksessa prosessi, jossa jotkut asiat nousevat esiin ja saavat suuremman merkityksen kuin toiset, ja tulevat näin kiinnostaviksi asteittain, alkavat jopa hehkua (2015, 180). Koodaus tuntuikin luonteelta tavalta paneutua uudelleen vastauksiin ja toisaalta nostaa esiin eri asioita, mutta myös samankaltaisuuksia.

Alla olevassa kuvassa on poiminta tutkimusaineistostani, jossa on koodausmerkintöjä.



Kuva 5. Esimerkki käytännön koodaustavasta työstömateriaalissa, jossa värikoodeilla nostettu aiheuuttelo ensimmäisen haastattelukysymyksen vastauksista

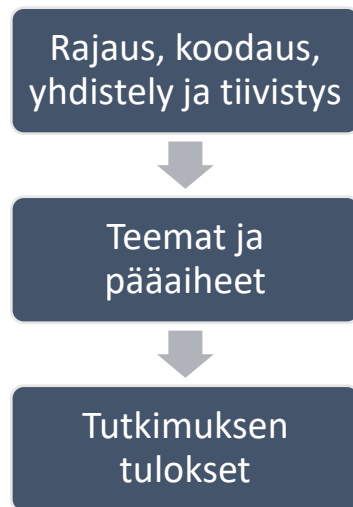
Koodasin toistuvia sanoja ja teemoja eri väreillä haastattelumuistiinpanoista. Hain haastateltavan pääviestejä, jotka usein toistuivatkin eri kysymysten kohdalla, ja halusin myös tulkita vastaukset haastateltavan tarkoittamalla tavalla oikein. Tässä auttoi haastateltavan työnkuvan perustuntemus sekä yrityksen eri tapahtumien ymmärrys, joihin joissain vastauksissa viitattiin. Vastaukset piti ymmärtää niihin liittyvissä konteksteissa, sillä haastateltavat puhuivat viestinnästä laajasti eri tasoilla. Tämä oli myös yksi haastattelun mielenkiintoisista näkökulmista. Puolistrukturoiduilla kysymyksillä sain selville, miten asiantuntijat hahmottavat viestinnän, mitä se heidän mielestään piti sisällään. Viestinnän eri muodoista ainoastaan vuorovaikutus oli nostettu kysymyksissä erikseen esiin, jotta vastaajat eivät keskittyisi ainoastaan kirjalliseen viestinnän tuottamiseen, jos olisivat kokeneet viestinnän perinteiseksi tiedottamiseksi. Nostin vuorovaikutuksen tarvittaessa vielä uudelleen erikseen esiin, jos henkilö ei muuten vastauksissaan vuorovaikutusta kommentoinut.

Koodauksen jälkeen minulla oli ensimmäisistä kysymyksistä lista ryhmiteltyjä sanoja, jotka toistuivat aineistoissa, ja joista osa liittyi vahvasti toisiinsa ja olivat samaa aihepiiriä. Yhdistin sanoista aiheita, joista niiden yhteydessä puhuttiin. Lisäksi olin poiminut aineistosta sisällöllisesti erityisen painokkaita ja merkityksellisiä lauseita.

Kun halutaan tehdä päätelmiä laajasta aineistosta, on sitä yhdistettävä (Hirsijärvi & Hurme 2004, 143). Osassa tutkimuskysymyksen parantamiseen eli tutkimuskysymykseen kaksi liittyvistä kysymyksistä vastaukset olivat tiiviitä, ja pystyin yhdistämään niistä sanallisen yhteenvedon poimimalla kaikkien vastaajien keskeiset asiat yhteen. Jätin tuloksista pois asioita, jotka jo haastattelussa vaikuttivat vastaajille vähemmän tärkeiltä tai ne olivat hyvin yksityiskohtaisia, eivätkä sovellettavissa yleisesti viestinnän kehittämiseen. Lisäksi haastattelutilanteissa käytiin paljon taustoittavaa keskustelua ja kerrottiin esimerkkejä, joita ei tutkimuksen tuloksiin ole sellaisinaan tuotu. Nämä keskustelut avasivat minulle hyvin haastateltavan vastausten tarkoitusta ja työnkuvaa sekä kontekstia, mihin haastateltavat vastauksissaan viittasivat.

Kun minulla oli eri kysymyksistä tiivistelmät ja/tai listaukset, aloin yhdistää asiantuntijoiden ja johdon vastauksia hakien niistä yhteisiä teemoja, jotka toistuivat molempien vastauksissa. Vertailin teemoja teoriaosuuden teemoihin ja sisältöihin, ja muodostin niiden pohjalta johtopäätöksiä ja vastauksia tutkimuskysymyksiini. Tässä työssä ei ollut oleellista pitää asiantuntijoiden ja johdon vastauksia erillään, vaan tarkoitus oli muodostaa niistä koko työyhteisöä yhteisesti palvelevaa tutkimusaineistoa. Tuloksissa on kuitenkin mainittu erikseen, jos vastaukset ovat esiintyneet ainoastaan jommankumman ryhmän vastauksissa, ja olen katsonut vastaajatiedon olleen merkityksellinen. Teemoittelussa on tyypillistä nostaa esiin piirteitä, jotka nousevat esiin usean haastattelun yhteydessä, vaikka haastateltavat eivät ilmaisisi asiaa samoin sanoin (Hirsijärvi & Hurme 2004, 173). Teemoittelun lopputulos näkyy tämän työn johtopäätöksissä.

Alla olevassa kuvassa olen selkeyttänyt haastatteluiden jälkeisiä työvaiheita.



Kuva 6. Työvaiheet haastattelumateriaalista analysointiin ja tuloksiksi

## 4 Tutkimuksen tulokset

Tässä osiossa esittelen tutkimuksen tulokset. Olen poiminut myös vastaajilta suoria sitaatteja, jotka on esitelty kursivoituna tekstinä. Haastateltavat ovat anonyymeja, eikä sitaatinantajasta ole nostettu esiin taustatietoja, jotta anonymiteetti säilyy.

Haastattelujen sisältö on analysoitu niin, että niiden yhteys tutkimuskysymyksiin selviää otsikosta. Tutkimuskysymykseen yksi vastaavissa kappaleissa tutkimuskysymysten aihepiiriä on avattu haastattelujen pohjalta. Sisällön aiheet ovat nousseet analysoinnissa tehdystä teemoittelusta, jossa useat vastaajat ovat viitanneet samoihin teemoihin. Teemojen tuloksena on syntynyt kuvia, kuten esimerkiksi ”Tärkeät aiheet, jotka aiheuttavat asiantuntijoille viestintään liittyviä haasteita” (kuva 7). Yksittäiset aiheet on mainittu tuloksissa erikseen. Tutkimuskysymykseen kaksi vastaavissa kappaleissa on hyödynnetty kehitysideoiksi myös tutkimushaastatteluissa esiin nousseita yksittäisiä vastauksia.

Haastatteluissa haettiin vastauksia näihin tutkimuskysymyksiin:

- **TK1:** Miten asiantuntijoiden viestintärooli ja -osaaminen nähdään?
- **TK2:** Miten asiantuntijoiden viestintää voidaan tukea ja kehittää?

### 4.1 Asiantuntijoiden rooli viestijöinä (TK1)

Yksi haastattelujen tavoitteista oli saada selville, miten asiantuntijat hahmottavat viestinnän omassa työssään ja työyhteisössään, ja miten asiantuntijoiden viestintätehtäviä voi sanoittaa. Useimmiten jo haastattelun alussa, ensimmäisen kysymyksen kohdalla, haastateltava totesi, että viestintä liittyy lähes kaikkeen tekemiseen. Esiin nostettiin erityisesti viestinnällisinä tehtävinä kokoukset, raportit, ohjeet, neuvottelut, aikatauluseuranta, reklamaatiot ja palaute. Viestinnällisinä kokonaisuuksina nousivat usein esiin projektityöskentely ja esihenkilötehtävä. Oma huoleni, että viestintä nähtäisiin hyvin suppeasti kirjallisina tuotoksina, vaikutti turhalta. Kysymyksenasettelu, jossa mainittiin vuorovaikutus erikseen, saattoi myös auttaa merkittävästi laventamaan ajatusta erityisesti puheviestintään. Viestinnän ongelmat koettiin enemmän juuri puhumiseen ja kuuntelemiseen liittyvissä teemoissa kuin kirjallisen materiaalin tuottamisessa.

Kaikki haastatellut asiantuntijat kokivat, että viestintä kuuluu heidän työhönsä, ja on kiinteä osa sitä. Asiantuntijoiden viestintä koettiin yhteistyönä eri sidosryhmien kanssa ja yhteisten tavoitteiden löytämisenä, johon liittyy oleellisena myös muiden kuuntelu. Yksi asiantuntijoiden tärkeimmistä tehtävistä oli saada ryhmä toimimaan erityisesti projekteissa.

Johto koki tärkeäksi tunnistaa viestintään liittyvät asiat, suunnitella palaverikäytännöt, tiedon tallennuskäytännöt ja jakelut. Yksi johtohenkilö koki organisaation roolituksen erityisen tärkeänä osana

viestinnän johtamista, jottei päällekkäisiä viestejä tulisi eri lähteistä, eikä viestintä näin aiheuttaisi levottomuutta tai asioiden sekoittumista. Johdon ajateltiin olevan taustatuki viestinnän tekemiselle, vaikkei johtoa varsinaisessa viestinnässä näkyisi.

”Tehtäväni on (viestintä)kulttuurin opettaminen omaan työyhteisöön.”

Kukaan haastateltavista ei kyseenalaistanut oman viestintätyön merkitystä, eikä johtohenkilöistä kukaan väheksynyt asiantuntijoiden roolia viestijöinä. Oma rooli viestijänä tunnistettiin hyvin. Useissa haastatteluissa korostettiin, miten tärkeää on saada asiantuntijuus esille ja tuoda näkemyksiä esille vakuuttavasti niin, että ne vaikuttavat työn tekemiseen ja päätöksentekoon, kuten kehitys- ja projektityöhön sekä yrityksen eri johtoryhmien työskentelyihin. Neuvottelutaitojen tärkeys korostui myös toistuvasti. Taitoa tarvitaan sekä työyhteisön omissa tiimeissä ja työryhmissä että yrityksen sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa toimimisessa.

Asiantuntijan tärkeitä viestintätaitoista olivat haastattelujen mukaan taito selkeyttää, kiteyttää ja tiivistää. Tämä taito koettiin oleelliseksi kaikessa viestinnässä, suullisessa ja kirjallisessa. Toinen toistuvasti noussut aihe oli viestinnän oikea-aikaisuus. Tähän vaikuttivat suuresti myös oman tiedonsaannin oikea-aikaisuus ja se, miten paljon asiantuntijalle oli jaettu tietoa omista aihealueista. Sekä onnistunut että epäonnistunut viestintä tuntui kertautuvan juuri asiantuntijoiden kautta. Tiedon ja tiedonkulun monimutkaisuus ja haarautuminen näyttäytyy kohdeyrityksessä usein sekavana ja järjestäytymättömänä tulvana, johon kaivattiin selkeitä käytäntöjä ja prosesseja.

Selkeyttä kaivattiin usein myös yhteisen tavoitteen määrittelyyn, mikä kuvasti mielestäni myös päällekkäisten ja eriaikaisten viestien ja hankkeiden tulvaa. Asiantuntijat ovat itse viestijöitä, mutta myös vastaanottavat viestintää useista eri suunnista, jonka sekavuutta tuore matriisiorganisaatio lisää. Oma hämmennys viestin vastaanottajana tai se, ettei viesti ollut saavuttanut itseä lainkaan, aiheutti sekaannuksia, ylimääräistä selvittelytyötä, turhautumista ja harmeja.

Alla olevaan piirakkakuvaan on tiivistetty tutkimuksessa nousseiden asiantuntijoiden ja esihenkilöiden määrittelemät tärkeät aiheet, joissa asiantuntijat kohtaavat haasteita viestinnän parissa.



Kuva 7. Tärkeät aiheet, jotka aiheuttavat asiantuntijoille viestintään liittyviä haasteita

Kohdeyrityksen asiantuntijat toimivat lukuisien eri sidosryhmien kanssa sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella, ja kaikilla oli yrityksessä myös samantyyppistä työtä tekeviä kollegoita. Haastatteluissa ei noussut esiin, että ihmisten pitäisi viestijöinä olla tietyn tyyppisiä tai toimia tietyllä tavalla hoitaakseen tehtävänsä hyvin. Erilaisuus viestijöinä ja sosiaalisissa taidoissa hyväksytään kohdeyrityksessä hyvin, ja toimintaa, myös omaa toimintaa, halutaan mukauttaa yksilöille sopivaksi. ”*Sosiaalista silmää*” todettiin tarvittavan siihen, miten kenenkin kanssa toimitaan.

Haastatteluissa todettiin, että sosiaalisissa taidoissa korostuvat henkilökohtaiset erot, toisille sosiaalisuus on luonteva tapa toimia. Useat vastaajat olivat sitä mieltä, että sosiaalisten taitojen puutetta voi korvata toinen henkilö, jolla on paremmat sosiaaliset taidot. Haastavia viestintätilanteita tunnistettiin helposti, ja töitä haluttiin jakaa eri henkilöille viestintävahvuuksien mukaisesti. Työtehtäviä oltiin näin ollen valmiita muokkaamaan ja vaihtamaan niin, että sosiaalisuutta vaativat työt suunnataan luonteeltaan sosiaalisille ihmisille.

Sosiaalisiin taitoihin liitettiin useassa vastauksissa kuuntelemisen taito ja eräs vastaaja käytti ilmaisuja *”toisten lukemisen taito”*. Empaattisuuden taito nostettiin tärkeäksi osaksi sosiaalisia taitoja, ja sitä todettiin olevan yleisesti liian vähän. Huumori koettiin sosiaaliseksi taidoksi, jonka todettiin autavan monessa tilanteessa.

Haastateltavat huomioivat, ettei kaikille ihmisille voinut puhua samalla tavalla, mikä myös lisäsi haastetta ja työtä, koska ihmisten kohtaaminen yksilöinä vaatii enemmän aikaa. Tämä kuormittaa myös esihenkilötyössä. Toisaalta erityisesti yksi johtohenkilö koki, että luottamuksen rakentaminen henkilökohtaisella tasolla maksaa itsensä ehdottomasti takaisin, ja oli valmis satsaamaan aikaa myös siihen.

”Jokaiseen pitää suhtautua eri tavalla, ja rakentaa luottamus kahden kesken.”

Sosiaalisuus koettiin kuitenkin haastavaksi erityyppisten ihmisen kesken. Sekä asiantuntijat että johto toivat esiin tilanteen, jossa toiset kaipaavat hiljaisuutta ja keskittymistä omaan suoritukseen, kun toiset haluaisivat, että tieto kulkee jatkuvana virtana ja ongelmat ratkaistaan heti tilanteen tullen yhdessä. Vastauksissa korostettiin, ettei työssä tarvitse olla koko ajan ulospäinsuuntautunut tai tavoitettavissa, mutta kuten eräs haastateltava kommentoi:

”Sosiaalisesti taitava osaa keksiä tavan kommunikoida niin, että kaikki pysyvät kärryillä”.

Useampi haastateltava totesi, että kaikkien kanssa on tultava toimeen ja keskusteltava. Ylipäänsä sosiaalisten taitojen merkitystä kuvattiin molemmissa haastatteluryhmissä suureksi, ja taidon tärkeyden koettiin kasvavan koko ajan enemmän.

”Viime vuosina avoimuuden lisääntyminen on parantunut, viestinnässä ollaan avoimempia kuin aiemmin. Ei pimitetä tietoja, tuodaan ongelmat ja asiat esiin, ja yhdessä mietitään, miten edetään.”

Asiantuntijat tuntuivat kaipaavan olemukseensa vakuuttavuutta ja itsevarmuutta. Kuitenkin itsevarmuuteen suhtauduttiin myös varauksella, ja sitä tärkeämpänä pidettiin asioiden pohtimista yhdessä ja keskustelua. Kohdeyrityksen asiantuntijoilla on usein runsaasti eri sidosryhmiä, mutta niissä kaikissa arvostettiin avointa ja ratkaisukeskeistä, palveluhenkistä ilmapiiriä.

Oheiseen laatikkokuvaan on kiteytetty asiat, jotka katsottiin olevan tärkeitä ominaisuuksia asiantuntijalle hänen viestintätehtävässään.



Kuva 8. Tärkeitä asiantuntijoiden viestintäominaisuuksia

Asiantuntijat kokivat, että sosiaaliset taidot ovat jopa kriittisen tärkeitä, kun jokainen yksilö ajattelee tai lähestyy asioita eri tavoin. Sosiaalisia taitoja asiantuntijat tarvitsevat siihen, miten asioista puhutaan, ja miten saadaan työyhteisö ymmärtämään toisiaan, kun puhutaan monimutkaisista ja -tahoisista asioista. Väärinymmärrys koettiin selväksi riskiksi asiantuntijan viestinnässä. Hyvillä sosiaalisilla taidoilla väärinymmärryksiä voidaan välttää, ja hyvien sosiaalisten taitojen avulla niitä voidaan toisaalta myös selvittää paremmin, mikäli väärinymmärryksiä tai ristiriitoja huomataan. Sosiaalisten taitojen avulla voidaan myös ymmärtää eri ryhmien eri tavoitteita.

Sosiaaliin taitoihin koettiin kuuluvan myös hyvät käytöstavat ja tietynlainen lempeys toisia kohtaan, jotta hankalat tilanteet voidaan purkaa, ja päästä niistä eteenpäin. Keskustelutaidot koettiin oleelliseksi osaksi sosiaalisia taitoja työyhteisössä, samoin kuin ymmärtävyisyys sekä halu hakea yhteisymmärrystä.

Sosiaalisten taitojen katsottiin myös vaikuttavan työyhteisön tehokkuuteen:

”Mitä selvemmin viestitään, sitä tehokkaampaa ryhmän työskentely on”.

Viestintä- ja kuuntelutaidot koettiin oleelliseksi osaksi asiantuntijaryhmässä toimimista. Myös taito huomioida muut niin, että jokainen pääsee sanomaan näkemyksensä, koettiin tärkeäksi ryhmän yhteistyön ja tavoitteiden kannalta. Myös motivaatiolla koettiin olevan merkitystä juuri

asiantuntijaryhmän toimintaan. Sosiaalisilla taidoilla koettiin myös olevan merkitystä siinä, onko työnteko tylsää ja monotonista vai mielekästä ja hauskaa.

”Kun on hyvät sosiaaliset taidot, niin hommat sujuvat paremmin ja mukavammin, eikä ole niin suorittamista – on mukavampi tehdä töitä, hyvä fiilis.”

Yksi haastateltavista kuvaili viestintää jäävuoren huipuksi. Koska monimutkaisten asioiden kaikki tieto on koko vuori, on asioiden oikein viestiminen ja ymmärtäminen tuon pienen huipun osalta haasteellista. Eritasoisesta tausta- ja pohjatietojen vaikutuksesta toiset ymmärtävät asiat helpommin oikein kuin toiset.

Viestinnällistä harmia tai pahimmillaan epätoivoa asiantuntijat olivat kokeneet, kun omaa ajatusta ei ollut saatu ymmärretyksi. Yksi asiantuntijoista kuvasi pohtineensa, kuinka merkityksellinen väärinymmärretty asia oli, saattoiko asian antaa olla vai pitikö väärinymmärrys saada korjattua.

## **4.2 Asiantuntijoiden viestinnän kehittäminen (TK2)**

Haastatteluvastauksista kävi ilmi, että omiin viestintätaitoihin suhtauduttiin usein epävarmasti, eikä asiantuntijoille ollut aivan selvää, miten ja kenen on tarkoitus viestiä kenellekin, ja mitä mahdollisuuksia viestinnälle oli. Asiantuntijat kaipasivat omaan viestintään tavoitteita ja selkeämpää viestintäroolien määrittämistä.

Ylipäänsä selkeys nousi kantavaksi teemaksi koko viestintäaiheessa. Roolitukseen kaivattiin selkeyttä, samoin päätöksentekoon, mutta selkeys nousi myös keskeisenä asiantuntijaviestinnän tavoitteena esiin. Selkeä asiantuntijaviestintä ei kuitenkaan ole vastaajien mielestä helppo tehtävä, sillä käsiteltävät asiat ovat monimutkaisia. Asiantuntijat käsittelevät myös paljon asioita, joihin ei ole oikeaa tai väärää vastausta. Näihin asioihin asiantuntijat pyrkivät usein vaikuttamaan, mutta eivät välttämättä saaneet tietää, millä perusteilla päätös tai valinta lopulta tehtiin. Tehdyille päätöksille toivottiinkin enemmän sanoitusta ja perusteluja. Myös raportoinnin selkeys ja helppo ymmärrettävyys koettiin työssä tärkeäksi.

Toistuvia, selkeitä avuntarpeita koettiin niukasti. Yksi haastateltavista mainitsi pyytäneensä apua reklamaatiotilanteisiin liittyvään viestintään sekä muihin virallisempiin viesteihin, mistä voi tulla seuraamuksia. Eniten tukea toivottiin esiintymistilanteisiin. Viestinnän koettiin olevan helpointa silloin, kun käsitellään faktoja.

Kohdeyrityksen haastateltavista yksi kuvasi työtä joukkuelajiksi, jota tehdään yhdessä, erinäköisissä tiimeissä eri tilanteissa, jossa yhteistyökumppanit vaihtuvat. Juuri yhteistyö oli kuitenkin myös se, missä ongelmia saattaa syntyä.

Johdon näkemys oli, että apua tarvitaan ja osaamista pitää osata jakaa, joten verkostoitumista tarvitaan yrityksen sisällä. Useassa haastattelussa todettiin, että kun tuntee toisia, on matala kynnyksellä lähestyä.

”Jos pystyy kuuntelemaan, reagoimaan ja auttamaan toista, se maksaa itsensä takaisin. Yleensä tehokkuus ja yhteistyö paranee.”

Tiimin toimiminen koettiin tärkeäksi tavoitteeksi ja siihen liittyy myös näkökulma, jossa ihmisten halutaan olevan oma itsensä, eikä ottaa rooleja. Toivottiin myös avoimuutta ja rakentavaa kykyä olla asioista eri mieltä, jotta kehitystä tapahtuu.

”Ei yritys kehity, jos kaikki on aina jeejees.”

”Asioista saa ja pitää olla eri mieltä, mutta henkilökohtaisuuksiin ei mennä.”

Tutkimusvastausten mukaan esihenkilöllä ja johdolla on iso merkitys siihen, miten asiantuntija viestii. Toiminnallaan he joko lisäävät tai vähentävät asiantuntijoiden viestintähalukkuutta.

Asiantuntijoille johdon luottamus nousi keskusteluissa merkittäväksi motivaatiotekijäksi. Luottamuksen puutetta kuvailtiin lamauttavaksi. Mikromanageeraus nähtiin luottamuksen vastakohtana, ja esimerkiksi projektityötä tai ylipäänsä viestintää heikentävänä ominaisuutena. Mikromanageeraus-tilannetta kuvailtiin sellaiseksi, missä johto tekee kaikki pienetkin päätökset, eivätkä tiimiläiset lopulta ota enää vastuuta mistään. Tiimin keskinäinen viestintä saattaa myös tyrehtyä, jos esimerkiksi projektia vetävä henkilö haluaa kaikkien viestien kulkevan hänen kauttaan.

Tiedonjakamisessa keskeneräisten asioiden pitäminen salaisuutena lisää huhupuheita ja arvailua. Asiantuntijoiden työtä koskevissa muutoksissa keskeneräisen tiedon panttaamista pidettiin asiantuntijoiden ymmärrystä aliarvioivana ja työntekoa haittaavana käytöksenä johdolta, mutta välttämättömissä tilanteissa johdon vaikenemiset kuitenkin ymmärrettiin. Sitä, että asiantuntijoiden työhön tai toimintaan liittyvää asiaa työstetään salassa pitkään ja esitellään lopulta valmiina pakettina asiantuntijoille, pidettiin jokseenkin loukkaavana toimintatapana.

Alla olevassa kuvassa on esitelty johdon toimintamallit, jotka vähentävät asiantuntijan viestintähalukkuutta:



Kuva 9. Nämä toimintamallit koetaan luottamuksen puutteena. Ne vähentävät asiantuntijoiden viestintämotivaatiota

Työyhteisössä henkilökemiaongelmat voivat johtaa siihen, että osa ihmisistä vaikenee. Vastaajien mukaan joku voi kokea pääsevänsä helpommalla vaikenemalla, josta taas muut ovat kokeneet kiusaantumista. Työyhteisössä parasta on vastaajien mukaan kulttuuri, jossa kaikki uskaltavat puhua, ja myös hiljaisimmille tarjotaan puheenvuoroja ja hitaammille aikaa puhua rauhassa. Hyvässä työ-kulttuurissa uskalletaan haastateltavien mukaan puhua keskeneräisistäkin asioista ja ideoista ilman, että niitä pitää liikaa selvittää tai perustella, vaan asiaan voi palata rauhassa myöhemmin.

Eryteisesti johdon näkemyksen mukaan turvallisuuden tunteen puute näkyy viestinnän vähentymisenä. Osa kokee myös yritysten omien ohjeistusten rajoittavan joissain tehtävissä viestintämahdollisuuksia. Johdon haastatteluissa mainittiin näkemys siitä, että asiantuntijat ovat usein tarkkoja työssään, jolloin virheiden pelko ja jännitys voivat vähentää viestintää. Jos olo ei ole luottavainen eikä turvallinen, asiat myös hidastuvat, kun niitä hiotaan liikaa tilanteeseen nähden.

Useassa haastattelussa pohdittiin luonne-erojen merkitystä, ja niiden vaikutusta viestintään. Oli tunne, että toiset haluavat pitää asioita omana tietonaan tai eivät vain saa viestittyä asioita eteenpäin ilman sen suurempaa syytä. Kiireestä ja kiireen tunnusta keskusteltiin useissa haastatteluissa. Sen negatiivinen vaikutus viestintään käytettyyn aikaan oli kaikille selvä.

Myös stressi ja paineistetut vuorovaikutustilanteet, liiallinen jämäkyys johtamisessa tai ikävät töksäyttelyt sekä vuorovaikutuksen puute ja kontaktien välttely olivat kaikki aiheita, jotka vähensivät asiantuntijoiden viestimishaluja. Huhuilla, huonolla ilmapiirillä tai teennäisellä lähestymisellä voidaan vastaajien mukaan niin ikään vähentää viestimishaluja. Tärkeää oli kohdata toinen ihminen aidosti ja yksilönä.

”Kiireettömät ja läsnäolevat kohtaamiset ovat tärkeitä.”

Kuvassa on kiteytetty työyhteisön toimintamallit, jotka vähentävät asiantuntijoiden viestintähallukkuutta:

Kiire, stressi tai kiireen tuntu	Kuuntelun puute	Työntekoon keskittyminen kontakteja välttäen	Töksäyttely, jämäkyys, paineistettu vuorovaikutus
Huhut	Huono ilmapiiri, tiimihengen puute	Ei huomioida ihmisiä yksilöinä	Henkilökemiaongelmat ja luonne-erot
Turvallisuuden tunteen puute	Virheiden pelko	Sekava viestintä	Teennäisyys

Kuva 10. Näillä työyhteisön toimintamalleilla vähennetään asiantuntijoiden viestintähallukkuutta

Työyhteisön empaattisuus, kärsivällisyys, ymmärtäväisyys ja lempeys toisia kohtaan koettiin viestintää ja vuorovaikutusta lisääväksi voimaksi. Kiireettömät kohtaamiset, joissa on aito läsnäolo, ja toisen kuunteleminen palaverissa tai kahden kesken ovat tärkeitä, viestintää ja vuorovaikutusta vahvistavia tekoja. Kun työyhteisön tunnelma on rento ja vapautunut, myös hyvinvointi lisääntyy, ja se parantaa toimintaa työssä pitkällä aikavälillä. Säännöllisten vapaiden keskusteluiden merkitys koetaan suureksi, silloin voi purkaa mieltä painavia asioita, ja niiden uskotaan lisäävän työasioista puhumista. Virkistystapahtumillakin on selkeä tehtävä saada ihmiset hitsautumaan yhteen, kun työssä ei välttämättä ehditä eikä jaksata panostaa sosiaalisiin suhteisiin. Sellaisia käytänteitä arvostettiin, joilla parannetaan vuorovaikutusta, kuten palaverien aluksi kuulumisten vaihtoa ja yhteisiä kahvipöytähetkiä. Esihenkilöt olivat myös huomanneet, että esimerkiksi kohdeyrityksen

koulutuksissa käydyissä keskusteluissa tunnistetaan hyvin yhteisiä ongelmia ja löydetään niihin myös yhdessä ratkaisuja.

Avoimuudella, selkeydellä, selkeillä tavoitteilla ja odotuksilla saadaan haastateltavien mukaan parempaa viestintää ja vuorovaikutusta, kun kaikki osapuolet tiedostavat ja ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan ja minne ollaan menossa. Tavoitteista ja muutoksista pitää viestiä ajantasaisesti, ja on tärkeää antaa kiireetön mahdollisuus vuoropuheluun ja kannustaa keskusteluun. Uusissa asioissa, kehityshankkeissa tai muutoksissa on hyvää tietää, mitä työستetään, miten asiat etenevät ja millä aikataululla, vaikka muuta ei voisikaan vielä kertoa.

Kohdeyrityksessä oli asiantuntijoille järjestetty esimerkiksi fasilitointikoulutusta, mikä koettiin hyväksi. Koulutuksesta oli saatu hyvää oppia siitä, miten keskusteluilla päästään ensin samalle viivalle kaikkien kanssa, ja sen jälkeen pyritään viemään asioita eteenpäin. Asioille on ylipäänsä varattava aikaa pohtia niitä yhdessä. Palaverien järjestämistä kannattaa myös vastaajien mukaan suunnitella. Ne voi vastaajien mukaan järjestää tehokkaiksi tai epätehokkaiksi ja ymmärrystä tai hämmennystä lisääviksi.

Asiantuntijat toivovat esihenkilöltä kunnioittavaa ja aidosti kuuntelevaa viestintätapaa sekä luottamusta. Asioita voisi avata enemmän ja luottaa siihen, että ihmiset ymmärtävät. Sanoitettaisiin keskeneräisiä asioita, eikä pelättäisi niihin reagointia. Muutoksista haluttaisiin info ajoissa, vaikka ne olisivat keskeneräisiä. Tietoja voi vastaajien mukaan päivittää myöhemmin. Näin kaikki pysyvät ajan tasalla ja osaavat keskittyä olemassa olevan tiedon pohjalta oikeisiin asioihin työssään.

Ennen kaikkea johdolta toivottiin haastatteluissa selkeää tavoitteiden asettamista, myös työn laadun osalta, ja viestiä siitä, mihin ollaan suuntaamassa, mikä on tekemisen punainen lanka. Henkilöstölle pitäisi ilmaista odotukset ja tiedonkulun pitää vastaajien mukaan olla ajantasaista.

Asiantuntijat toivoivat myös palautetta siitä, miten voisi jatkossa toimia vielä paremmin. Esihenkilöllä pitäisi olla aikaa kuunnella ja pallotella vaihtoehtoja, olla riittävän lähellä ja tavoitettavissa. Parasta olisi, jos esihenkilöön voi ottaa yhteyttä matalallakin kynnyksellä. Esihenkilön mukavuus on plussaa. Asiantuntijoiden esihenkilöt eivät usein ole kohdeyrityksessä asiantuntijan kanssa päivittäisessä tekemisessä, mutta positiivista palautetta voi vastaajien mukaan silti antaa ja huomioida tai kiittää pienistäkin asioista. Esihenkilöillä ja johdolla koettiin olevan iso vaikutus työyhteisön hyvinvointiin, tehokkuuteen ja motivaatioon. Esihenkilön toivottiin myös keskittyvän eteenpäin vieviin asioihin, ei virheisiin tai menneisiin tapahtumiin.

Esihenkilöt haluavat vahvistaa henkilöstön viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Neuvottelu- ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä toteutetaan kohdeyrityksessä jo koulutusten avulla. Yksilöllisiä piirteitä halutaan kunnioittaa ja tarjota turvallinen ja rauhallinen ympäristö heille, jotka tarvitsevat enemmän

aikaa keskusteluissa. Ihmisten eritahtisuus työnteossa ja reagoinnissa oli havaittu esihenkilötasolla hyvin ja johtamisen merkitys tässä tunnistettu.

”Jos viesti ei liiku, kaikki pysähtyy.”

Johtohenkilöt kokivat, että asioiden selkeyttäminen, kiteyttäminen, itsensä ilmaiseminen ja esiintymistaito olivat vaativia viestinnällisiä tehtäviä, missä olisi hyvä kehittyä edelleen. Esihenkilöt kokivat viikkopalaverit tärkeinä viestintäkanavina. Erillisinä aiheina nousivat myös henkilöstökyselyt, joista saa tietoa, mihin kannattaa panostaa oman johtamistyön kehittämisessä.

”Asiat vaativat selkeyttä, yksinkertaisuutta ja ymmärrettävyyttä, ettei lähde omaan jargonmaailmaan.”

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa peilaan tutkimukseni tuloksia teoriaan, vastaan tarkennetusti tutkimuskysymyksiini ja teen keskeisiä havaintoja sekä johtopäätöksiä. Esitän myös jatkokehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia.

Asiantuntijuuden määrittäminen oli tässä työssä oleellista, jotta voidaan ymmärtää, ketä tämä tutkimus koskee. Asiantuntijuudelle ei ole olemassa selkeää määritelmää (Alastalo jne. 2017, 215). Jouduin miettimään, ketkä määrittelen tämän työn kannalta keskeisiksi asiantuntijoiksi. Myös Alastalo jne. pohtivat asiantuntijahaastattelun ongelmaa tästä näkökulmasta, ja välttävät antamasta valintaan sääntöä. Kuitenkin heidän mukaansa oleellista on se, että haastateltavilla henkilöillä on oleellista tietoa tutkittavasta aiheesta ja kriittisiäkin näkökulmia. Alastalo jne. suosittelevat pohtimaan, miten valinta vaikuttaa haastatteluihin ja tuloksiin. (Alastalo jne. 2017, 216.) Tässä tutkimuksessa vastaukset on saatu tilanteessa, jossa aihetta kannustettiin pohtimaan syvällisesti. Esiinnousseet asiat eivät tarkoita, että huonot tai hyvät asiat olisivat haastattelun juuri sen hetkinen tilanne työyhteisössä, vaan ne perustuivat pitkään kokemukseen erilaisista tilanteista ja yhteisöistä.

Valitsin haastateltavat mahdollisimman tasapuolisesti eri toiminnoista, jotka edustavat kuitenkin kohdeyrityksen keskeisiä toimintoja. Tärkeitä toimintoja jäi myös pois, koska haastateltavat edustivat vain kahdeksaa eri toimintoa. Haastateltavat asiantuntijat työskentelivät eri aiheiden parissa, mutta jo kahdeksan henkilön haastatteluissa oli huomattavissa keskeisten havaintojen esiintulo yhä uudelleen. Perustelin haastateltavien valintaa aineistoni kohdassa Tutkimusmenetelmät ja toteutus.

Johtamisella ei tarkoiteta tässä työssä ainoastaan esihenkilön toimintaa. Suuressa organisaatiossa asiantuntijatyötä johdetaan monesta eri suunnasta. Kohdeyrityksessä myös esihenkilö toimii usein asiantuntijatehtävissä. Kuten asiantuntija, myös esihenkilö työskentelee saman työyhteisön jäsenenä ja hänelläkin on esihenkilö. On huomionarvoista, että esihenkilö joutuu huomioimaan työyhteisön ja oman esihenkilönsä lisäksi alaisensa ja työprosessin edellytykset, työyhteisön määrittelemät järjestelyt sekä johtamisen järjestelyt (Åberg 2006, 64).

### 5.1 Keskeiset havainnot ja johtopäätökset

Tutkimuskysymyksilläni halusin selvittää, miten kohdeyrityksessä nähdään asiantuntijoiden viestintärooli ja -osaaminen ja miten asiantuntijoiden viestintää voidaan tukea ja kehittää.

Tutkimuksessa työyhteisön viestintäosaamisessa tärkeimmiksi taidoiksi nousivat vuorovaikutustaidot: kuuntelu, keskustelu ja toisen ymmärtäminen. Viestintätöön esteeksi tai haitaksi koettiin kohdeyrityksessä kiire tai kiireen tuntu. Riskiksi nousi väärinymmärryksen mahdollisuus.

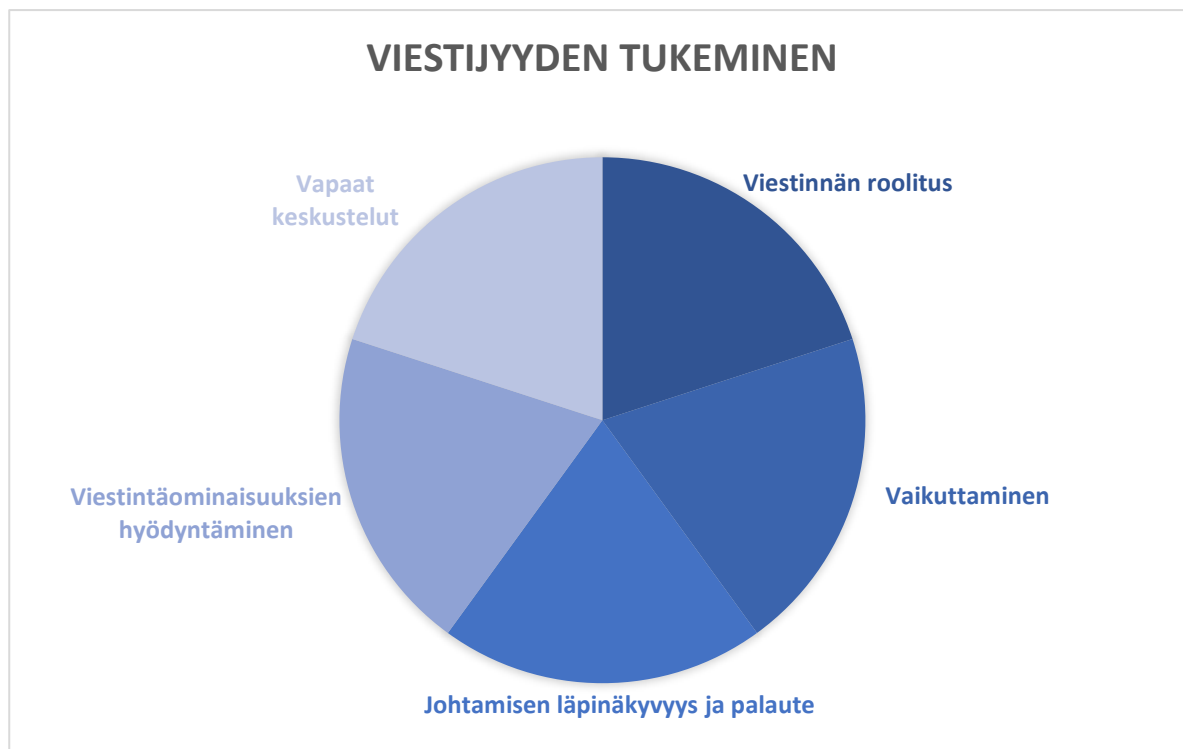
Nostin keskeisiksi teorioiksi tähän tutkimukseen Elisa Juholinin (2022, 140) Strateginen työyhteisöviestintä -mallin (kuva 2) sekä Tuula-Riitta Välikosken ja Sanna Ala-Kortesmaan (2025, alaluku Medioidun kuuntelemisen erityispiirteitä) Sosiaalisen läsnäolon mallin (kuva 4) kuvaamaan työyhteisön viestinnällistä ajattelutapaa.

Juholinin (2022, 140) Strateginen työyhteisöviestintä -malli (kuva 2) vastaa suoraan asiantuntijoiden vaikuttamishaluun. Juholinin mallissa vaikuttavaa viestintää rakennetaan johdetun keskustelun, selkeän tiedottamisen, yhteisöllisyyttä rakentavan viestinnän ja vastuullisen dialogin kautta. Tutkimukseni mukaan kohdeyrityksessä selkeä tiedottaminen saavutetaan asiantuntijoiden viestinnän roolituksilla. Yksi keskeinen havainto haastatteluista oli, että asiantuntijan viestijärooli oli vain harvoin selkeä ja roolitettu. Johtamisella oli suuri merkitys viestijäroolin muotoutumiseen. Strategisen työyhteisöviestinnän mallin Johdetut keskustelut -osa-alueeseen kohdeyrityksessä on hyviä kokouskäytäntöjä, mutta vapaiden keskustelujen arvostus nousi tutkimuksessa kuitenkin vahvasti esiin, johon mallin Vastuullinen dialogi -osio vastaa. Vastuullinen dialogi on Juholinin mukaan vuorovaikutuksen vapauden ja oikeuden lisäksi vastuuta ja velvollisuuksia, ja sisältää tasavertaisuuden ja keskinäisen arvostuksen ajatuksen (2022, 145). Neljäs osa-alue Strategisen työyhteisöviestinnän mallissa on Yhteisöllisyyttä rakentava viestintä, jossa painottuu viestintäkulttuurin merkitys.

Sosiaalisen läsnäolon mallin (Välikoski & Ala-Kortesmaa 2025, alaluku Medioidun kuuntelemisen erityispiirteitä) neljästä osa-alueesta (kuva 4) kaksi eli keskusteluun osallistuminen ja tyytyväisyys keskusteluun nousivat tässä tutkimuksessa selkeästi esiin, ja keskustelua voidaankin pitää kohdeyrityksessä keskeisenä viestinnällisenä toimintatapana. Toiset kaksi osa-aluetta, avoimuus ja luottamus yhteiseen päämäärään, nousivat erityisesti esiin asiantuntijoiden vaikuttamishaluna ja johtamisen läpinäkyvyyden toiveena, jotka ovat hyviä toimintatapoja strategisen työyhteisöviestinnän kehittämisessä.

Molemmat edellä mainitut teoriat tukivat toisiaan ja kohdeyrityksen haastateltujen henkilöiden näkemyksiä käytännössä. Nämä mallit tuovat valituille johtopäätöksille ja kehityksaiheille tietopohjan kokemusten tueksi.

Seuraavassa kuvassa 11 Viestijyyden tukeminen on jaoteltu tarkemmin näihin teorioihin peilaten keskeisiä johtopäätöksiä kohdeyrityksen asiantuntijoiden viestinnästä. Johtopäätökset on jaettu tämän tutkimuksen pohjalta viiteen työyhteisön viestinnällistä ajatustapaa tukeviin asiantuntijaviestinnän aiheeseen. Ne ovat viestinnän roolitus, vaikuttaminen, johtamisen läpinäkyvyys ja palaute, viestijäominaisuuksien hyödyntäminen ja vapaat keskustelut.



Kuva 11. Työyhteisön viestinnällistä ajatustapaa voidaan tukea kohdeyrityksessä viidellä teemalla

Heta-Liisa Malkavaara varoittaa seurauksista, jos työyhteisössä ei kyetä sisäisten verkostojen rakentamiseen ja sidosryhmien hyödyntämiseen, ja toteaa, että viestimisen tärkeys on asiantuntijudessa sisään kirjoitettu (2016, 20). Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat Malkavaaran tuloksia. Myös tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että asiantuntijan viestintää pidettiin tärkeänä, jopa oleellisena osana asiantuntijan työtä, mutta samalla viestintä koettiin jäsentymättömäksi ja sekavaksi aiheeksi, jossa selkeitä viestintärooleja ei ollut suurimmalta osin määritelty. Yksi haastateltava johtohenkilö ei kuitenkaan halunnut organisaatioonsa sekavaa tilannetta, jossa samasta aiheesta tulisi viestejä eri suunnista, ja siksi hänen organisaatiossaan myös viestintävastuut oli roolitettu. Tämä oli sitä selkeämpää, mitä käytännönläheisempää työtä organisaatiossa tehtiin. Mitä monimutkaisempaa tai monisidonnaisempaa asiantuntijatyötä tiimi teki, sitä haastavammaksi myös viestintä muodostui. Työyhteisössä vuorovaikutusta kuitenkin helpottaa, kun työyhteisön roolit ja ydintehtävät ovat kaikille selkeitä, ja myös henkilöiden itsensä pitää ymmärtää kokonaisuus, mikä heidän osansa on koko yhteisössä (Hiila ym. 2019, alaluku Tiedon jakamisen käytänteet).

Asiantuntijuuden aiheet eivät ole mustavalkoisia, eikä asioihin välttämättä ole oikeaa tai väärää vastausta. Työyhteisössä myös asiantuntijoiden työ pitää kuitenkin olla sidoksissa yrityksen strategiaan. Viestinnän näkökulmasta onnistuminen on sitä, miten hyvin henkilöstö ja sidosryhmät sisäisivät strategiset viestit (Juholin 2022, 57). Usein asiantuntijoiden rooli on tuottaa tietoa ja näkökulmia toiminnan, päätöksenteon tai kehittymisen tueksi. Vaikuttaminen onkin yksi asiantuntijoiden tärkeä viestinnällinen tehtävä. Kohdeyrityksen asiantuntijat kokivat asiantuntijuudella vaikuttamisen ja neuvottelutaidon haastaviksi viestinnällisiksi tehtäviksi (kuva 7). Viestintä ja viestintätaidot ovatkin aina keskeisessä roolissa, kun halutaan vaikuttaa ihmisiin, heidän ajatteluunsa ja asenteisiin sekä käytännön toimintaan (Juholin 2022, 26).

Päätöksistä hahmottuu asiantuntijalle yrityksen punainen lanka. Ymmärrys siitä, millä perusteilla päätöksiä tehdään, ja mitä haetaan, kertovat asiantuntijalle, mihin työssä kannattaa keskittyä ja mitä hakea, mikä onkin strategisen työyhteisöviestinnän perusajatus. Asiantuntijan työ on oleellisesti sidoksissa yrityksen tai organisaation valintoihin, kehittymiseen tai päätöksentekoon. Kuten tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä todetaan, viestintä tuo tiedon organisaation suorituskykyyn vaikuttavan päätöksenteon pohjaksi (Musheke & Phiri, 2021). Kuitenkin myös henkilöstöllä on omat motivaatiotekijät, joiden huomioiminen vaatii suhteellisuudentajua (Gara & La Porte 2020, 8). Viesti voidaan ymmärtää väärin, ohittaa tai jopa torjua eri syistä (Juholin 2022, 28).

Asiantuntijan työ on usein taustatyötä, joka ei välttämättä näy tapahtumien tai päätöksenteon hetkellä, eikä esihenkilöillä ole välttämättä tarkkaa kuvaa asiantuntijan päivittäisestä tekemisestä. Kiitokset ja kehu tältä huolimatta lisäävät mielihyvää ja arvostuksen tunnetta. Palautteella on asiantuntijatyössä suuri merkitys motivaation, työn tehokkuuden ja kehittymisen näkökulmista.

Asiantuntijoiden rooli viestijöinä työyhteisössä voi olla rajattu työhön liittyviin tavoitteisiin tai näkökulmiin, se voi olla ammatillista identiteettiä kasvattava rooli tai kantaa ottava, osallistava ja vaikuttavuutta hakeva (Kempainen ja Laajalahti 2016, 3). Kohdeyrityksessä oli tunnistettu asiantuntijoiden eri luonteenpiirteitä, joita sovellettiin erilaisiin viestijärooleihin. Ihmisten yksilöllisyyttä haluttiin kunnioittaa ja tehtäviä jaettiin vaihtelevasti eri ominaisuuksia hyödyntäen.

Tutkimus kohdeyrityksessä todensi, että vapaat keskustelut ovat tärkeitä ja edellyttävät sosiaalisen läsnäolon taitoa, mikä on tämän tutkimuksen kantava teoreettinen lähtökohta (kuva 4). Vapaat keskustelut ovat osa sosiaalisia taitoja, jotka ovat välttämättömiä, jotta yhteistyö on toimivaa (Oulasmaa & Pesonen 2022, 87).

## 5.2 Kehittämisehdotukset asiantuntijoiden työyhteisöviestinnän parantamiseksi

Edellisissä kappaleessa esitettiin tutkimuksen keskeiset havainnot ja johtopäätökset. Tässä osiossa vastaan tutkimuskysymykseen, miten asiantuntijoiden viestintää voidaan tukea ja kehittää kohdeyrityksessä. Edellisen osion kuvaan Viestijyyden tukeminen (kuva 11) on koottu johtopäätösten keskeiset aiheet, joihin tämän luvun kehitysehdotukset on jaoteltu.

Jotta mitään viestinnällisiä muutoksia voidaan tehdä, kiireen tunnun vähentäminen on oleellista. Kiire näytti tutkimuksen perusteella syövä viestintämotivaatiota. Motivaatioon voivat vaikuttaa esimerkiksi henkilön stressitilanne, hänen saamansa tuki ja kannustavan viestinnän ajoitus (Mikkola 2020, 152). Työn teossa kiire ylipäänsä voi johtaa huonoon päätöksentekoon, ja kun aikaa ei käytetä asioiden läpikäymiseen, tulee huolimattomuusvirheitä, ja ihmisten kyky omaksua, käsitellä ja käyttää uutta tietoa heikkenee (Wiens 13.1.2025). Seuraavista alalukujen aiheista kaikki lopulta vähentävät kiirettä, kun asiantuntijat osaavat paremmin keskittyä oleelliseen, mutta toisaalta näille aiheille on myös annettava aikaa. Kyse on siis lopulta priorisoinnista sekä työn ja viestinnän suunnittelusta. Viestinnän suunnittelu antaa samalla mahdollisuuden arvioida tilannetta ja resursseja (Juholin 2022, 79).

Kohdeyrityksessä on jo aloitettu fasilitoinnin koulutuksia, mutta yleisesti tavoitteellisia kokouskäytäntöjä kannattaa kohdeyrityksessä vielä kehittää. Tiivistä ja selkeää tiedottamista voi vaatia ja harjoitella myös kokousten annista, sillä se johtaa parhaimmillaan tehokkaampaan kokouskäytäntöön, jossa tavoitteet ja asiat kokouksesta kirkastuvat (Marjamäki 2021, 45). Eryteisesti kuitenkin toimintatapoihin kaivattiin lisää vapaita keskusteluja.

### 5.2.1 Viestinnän roolitus

Tavoitteiden ja vastuiden selkeyttäminen on keskeinen tekijä asiantuntijoiden viestinnän parantamisessa. Esimerkiksi asiantuntijoiden näkökulmasta kohdeyrityksen matriisiorganisaatio oli vielä viestinnän osalta osin jäsentymättömässä tilassa. Kun asiantuntijoiden viestintäroolit ja -vastuut ovat selvät, on viestintää myös helpompi suunnitella.

Viestintävastuu pitäisi kirjata tehtävänkuvaan, tai se pitää vähintään tuoda esiin perehdytyksessä, ja siitä pitää puhua. Kun viestintävastuu on sanoitettu, asiantuntija voi kehittyä aktiiviseksi ja itseohjautuvaksi viestijäksi. (Juholin 2022, 148.) Asiantuntijoiden viestinnälliseen aktiivisuuteen vaikuttavat viestinnän merkityksen hahmottaminen, viestintätaidot, asenteet ja motivaatio sekä henkilön identiteetti (Kemppainen ja Laaja-lahti 2016, 11). Asiantuntijat toivovat, että viestintä on asiantuntijoita valtuuttavaa, vastuuttavaa, ja siten myös luottamusta osoittavaa (Kemppainen & Laajalahti 2016, 14).

Viestintätaitoja voi myös kehittää. Valmentava johtaminen (Kehusmaa 2023, 29) saattaa sopia henkilön oman viestinnän kehittämiseen erityisen hyvin. Tällöin valmentavassa roolissa olevan ei ole tarkoitus varsinaisesti neuvoa viestinnän tekemisessä, vaan kannustaa henkilöä löytämään ja toteuttamaan oma tapansa tehdä omaan työhönsä liittyvää viestintää.

### 5.2.2 Vaikuttaminen

Vaikuttamiseen tarvitaan vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutus rakentaa työyhteisössä toimintakykyä, joka välittyy energiana, mikä vie yritystä kohti sen tavoitteita (Fischer 2014, 50). Hyvät vuorovaikutustaidot edistävät verkostoitumista. Verkostoituminen oman yksikön ulkopuolelle, päätöksentekoon tai kehittämiseen vaikuttaviin tahoihin, voi lisätä asiantuntijan päätöksentekoon vaikuttamisen mahdollisuuksia kohdeyrityksen sisällä. Myös aiemmin rakennettu matriisiorganisaatio tukee kohdeyrityksessä asiantuntijoiden verkostoitumista. Laaja verkostoituminen lisää ymmärrystä ja näkemyksellisyyttä sekä kokonaisuuden hahmottamista, mitkä lisäävät tietoa ja voivat antaa parempia mahdollisuuksia vaikuttamiseen. Erityisesti tiedon jakamisessa ja yrityksen sisäisessä yhteistyössä myös luottamuksen kulttuuri edistää haluttua toimintaa (Kehusmaa 2023, 226). Kun työyhteisöviestintää kehitetään, asiantuntijoiden viestintärooli on voinut muuttua aktiivisemmaksi, asiantuntemuksen jakaminen on parantunut, asiantuntijat ovat päässeet vaikuttamaan enemmän ja asiantuntijuus on näkynyt rohkeammin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa (Malkavaara 2016, 17).

### 5.2.3 Johtamisen läpinäkyvyys ja palaute

Tämän tutkimuksen perusteella voi todeta, että asiantuntijat ja johto hyötyvät päätöksenteon läpinäkyvyydestä. Hyvää johtamisviestintää on kertoa avoimesti ja oikea-aikaisesti asioista ja mahdollistaa vuorovaikutus kaikilla tasoilla (Marjamäki 2021, 44). Päätökset kannattaa perustella asiantuntijoille huolella, koska perustelut ovat heidän työnsä kannalta oleellista tietoa. Erityisesti tiedon jakamisessa ja yrityksen sisäisessä yhteistyössä luottamuksen kulttuuri edistää haluttua toimintaa (Kehusmaa 2023, 226). Johtoryhmien olisi myös varmistettava, että asiantuntijoiden näkemykset kuullaan ennen päätöksentekoa. Kun tieto kulkee molempiin suuntiin asiantuntijoiden ja päätöksiä tekevän johdon välillä, myös työyhteisön kehittyminen haluttuun suuntaan on mahdollista. Yritykset, joiden johtajat onnistuvat saamaan työntekijät keskustelemaan työstään, ideoistaan ja näkemyksistään, kehittävät yritykselle osallistavan kulttuurin, joka tuottaa myös tulosta (Musheke & Phiri, 2021). Avoin keskustelu päätöksistä ja niiden perusteista, pohdinta ja kysymysten esittämisen mahdollisuus oman antavat tärkeää tietoa asiantuntijatyöhön. Viestien ja päätösten asiayhteydet sekä syvemmät, juuri kyseiseen tilanteeseen liittyvät vaikutukset ovat merkityksellisiä eri tavoin eri henkilöstöryhmille, ja näitä syvempiä merkityksiä tarkennetaan vuorovaikutuksella työyhteisössä (Mikkola & Valkonen 2020, 180). Yrityksen päätöksistä, valinnoista ja kehityskuluista voi keskustella ohjatusti tai vapaasti esimerkiksi oman tiimin kesken. Tiedonkulussa toimiva reitti

asiantuntijalle on esihenkilön tai toisen asiantuntijan kautta, jolloin keskusteluille saadaan todennäköisesti enemmän tietoa ja näkemyksiä kuin pelkän kirjallisen tiedoksiannon pohjalta. Tällaisen jatkuvan vuorovaikutuksen viestinnällä ymmärrys toisia kohtaan lisääntyy ja organisaation jäsenet saadaan ”*samalle viivalle*”, kuten eräs haastateltavista kuvasi, ja näin tuloksellinen asiantuntijatyö ja yritys kokonaisuudessaan pääsevät kehittymään tehokkaaksi, samaan suuntaan katsovaksi työyhteisöksi, jossa toimiminen asiantuntijana on mahdollisimman stressitöntä ja motivoivaa. Se, miten yrityksessä jaetaan tietoa, kertoo luottamuksen tasosta, sillä luottamus lisää tiedon jakamista (Oulasmaa & Pesonen 2022, 19).

Keskustelu päätöksistä ja asiantuntijoiden näkemyksistä tuo työlle myös jatkuvaa palautetta, jonka pohjalta työtä osataan kehittää luontevasti johdon osoittamaan suuntaan, ja oleelliseen työhön keskittyminen helpottuu. Tämä tuo organisaatioon tehokkuutta. Yrityksen merkityksen ymmärtäminen lisää tiimiälyä ja työn merkityksen ymmärtämistä, mikä taas lisää sitoutumista ja resilienssiä (Hiila ym. 2019, alaluku Tiimiälytaito 2). Päätöstentekoon liittyvät palautekeskustelut voivat olla luonteva hetki antaa myös henkilökohtaista palautetta. Työyhteisössä kannattaa kiinnittää huomiota myös myönteisiin saavutuksiin ja käydä läpi onnistumisia tai aikaansaannoksia (Suutala, Kaltiainen ja Hakanen, 15). Koska palautteella on valtava merkitys asiantuntijan motivaatioon, kohdeyrityksessäkin palautteeseen liittyvät odotukset, tarpeet, toiveet ja tunteet kannattaa pyrkiä sanoittamaan ja tuomaan esiin, jolloin välttyään konflikteilta ja tuetaan kehittymistä (Hiila ym. 2019, alaluku Tiimin sisäiset palautekäytänteet).

Päätöksentekoa kannattaa myös jäsenellä, selkeyttää ja sopia, jotta voidaan olla selvillä, kuka voi tehdä pienempiä päätöksiä, ja mitkä viedään pidempään päätöksentekoprosessiin. Näin voidaan välttää tunnetta mikromanageeruksesta, mikä turhauttaa asiantuntijatyötä tekeviä ja tappaa vastuuntunnon ja viestintähalut. Johtamisessa voidaankin siirtyä jaettuun vastuuseen, jolloin omille työntekijöille annetaan vastuuta enemmän ja kokemus merkityksellisyydestä tekee heistä yrityksen luottojoukkoja (Luoma-aho 2014, 14).

#### **5.2.4 Viestijäominaisuuksien hyödyntäminen**

Asiantuntijoiden viestintähalukkuus ja -osaaminen sekä kehittymisen mahdollisuus kannattaa hyödyntää, myös hiljaisten tai vaatimattomien henkilöiden osalta. Yritys hyötyy, kun ihmiset toimivat vahvuusalueillaan, mutta yksilön kehittymisen ja motivaation kannalta rooleja voi olla hyvä myös tarkastella kriittisesti tai ainakin keskustella aiheesta kaikkien tiimin jäsenten kanssa. Hitaammalla tempolla toimiva tai hiljaisempi asiantuntija voi olla hyvä esiintyjä tai kasvaa sellaiseksi, vaikkei olisi ensivaikutelmalta innokkain. Asiantuntijoilla saattaa olla vahva halu luonteenpiirteistä riippumatta esittää tärkeiksi pitämiään asioita tai näkökulmia. Keskustelemalla vahvuudet tulevat tasaisemmin käyttöön, ja kun asiantuntijoille tarjotaan mahdollisuutta kehittyä myös viestijöinä, se voi lisätä

työmotivaatiota ja sitoutumista. On työelämätaito löytää itseä motivoivat asiat ja vahvistaa niitä (Hiila ym. 2019, alaluku Motivaatio). Leif Åberg on myös sanonut, että kun ryhmän jäsenten piiloinen tietotaito nousee esiin, tiimityö tehostuu ja syntyy synergiaa (2006, 41). Ja kuten aineistossa on todettu, ihmiset haluavat tulla kohdatuksi ja arvostetuksi, ja viestintä voi olla yksi keino tehdä näkymättömästä työstä näkyvää. Jo viestintäprosesseissa mukana oleminen saattaa vaikuttaa työyhteisössä käyttäytymiseen niin, että sillä on myönteistä merkitystä yrityksen tehokkuuden, toimivuuden ja tuottavuuden näkökulmasta (Gara & La Porte 2020, 7). Yritys voi myös varmistaa, että se luottaa asiantuntijoihin yksilöinä ja purkaa mahdollisia turhia sääntelyitä tai rajoituksia viestinnän osalta (Luoma-aho 2014, 15).

On myös hyvä huomioida, ettei asiantuntijuus ole pysyvä ominaisuus, vaan se muokkautuu monien tekijöiden myötä, kun monimutkaisiin ja muuttuviin asioihin tarvitaan eri näkökulmia (Alastalo 2017, 215–216). Luontaisia viestintäominaisuuksia voidaan vahvistaa ohjauksella, kannustuksella ja valmistuksella (Juholin 2022, 148). Viestintäjohtaja Liinu Lehto kertoo Blogtalk-teoksessa viestintäkulttuurin rakentamisesta kokemukseensa perustuen, ja esittää, että tarvitaan sisäinen ymmärrys siitä, että ”jokainen asiantuntija on viestijä ja vastaa omalta osaltaan niin sisäisestä kuin ulkoisesta viestintäpalastaan”. Lehto kertoo myös kokeneensa, että työ koetaan merkityksellisemmäksi, jos viestijä voi käyttää pääasiassa luontaisia vahvuuksiaan. (2019, 37–38.) Työpaikka on asiantuntijalle samalla myös oppimisaikaa, eikä esimerkiksi sosiaalisia taitoja useinkaan opeteta missään oppilaitoksessa tai korkeakoulussa (Tynjälä 2008, 3). Viestinnällinen tuki ja kannustus lisäävät todennäköisesti myös henkilökohtaista kasvua ja kehitystä (Gara & La Porte 2020, 7).

### 5.2.5 Vapaat keskustelut

Vapaat keskustelut ruokkivat innostusta, asioihin syventymistä ja ymmärrystä. Keskustelut muista kuin työaiheista lisäävät henkilöiden välistä luottamusta, mikä rakentaa vahvaa työyhteisöä, jossa tietoa jaetaan ja kysytään. Usein vapaatkin keskustelut päätyvät työasioihin ja parhaimmillaan ideointiin ja työn kehittämiseen yhdessä. Kohdeyrityksen omien koulutustilaisuuksien vapaat keskustelut nousivat tutkimuksessa esiin ongelmanratkaisuroolissa. Verkostoituminen lisää tiedon ja kokemusten kulkemista molempiin suuntiin, myös epävirallisia reittejä. Tämä tuo varmuutta omaan tekemiseen ja laajentaa näkökulmia asioiden syvälliseen ymmärtämiseen. Yhteisöllisyyden vahvistaminen, me-hengen ylläpitäminen ja osallisuuden tunteminen rakentavat yrityksen viestintäkulttuuria (Juholin 2022, 144).

Säännöllisesti toistuvilla tiimi- ja projektipalavereilla nähtiin myös olevan olennainen rooli viestinnässä, mutta niissäkin tarvitaan aikaa keskusteluille. Työyhteisön jatkuva kiire verottaa juuri vapaiden keskustelujen määrää ja keskusteluille tarvittavaa aikaa voi olla vaikeaa arjessa löytää. Keskustelujen arvo pitää ymmärtää, jotta niihin tarvittava aika halutaan järjestää.

Kirjallista materiaalia, tietoa ja ohjeita oli kohdeyrityksessä haastateltavien mukaan paljon, eikä kirjallisen materiaalin tuottaminen ollut asiantuntijoille vaikeaa. Uudet viestinnälliset panostukset kannattaakin suunnata erityisesti vuorovaikutuksen ja tiedonkulun parantamiseen. Poikkeuksellisen hyvä vuorovaikutus rakentuu auttamisesta, arvostamisesta, kiitollisuudesta ja osallistamisesta, jotka tuottavat hyvää työilmapiiriä ja tuottavuutta yritykselle (Fischer 2014, 48). Empatiataidoille on siis kysyntää. Tunteilla ylipäänsä on aina merkittävä rooli käyttäytymisessämme aina havainnoinnista päätöksentekoon ja muistamiseen (Laaksonen 2014, 32).

Sosiaalinen rohkeus kasvaa työoloissa, joissa sosiaalisesti rohkeaa toimintaa tuetaan esimerkiksi kannustamalla nostamaan esiin huolenaiheita ja uusia ideoita (Virtanen, Kaltiainen ja Hakanen, 47). Työyhteisöviestintä on parhaimmillaan energianlähde, rakentaa yhteisön henkeä ja helpottaa priorisoimaan työtehtäviä ja kehittämistä. Viestinnältä myös odotetaan työyhteisössä terapeutista ja stressiä lievittävää roolia. (Malkavaara 2016, 23–25.)

Avoin keskustelukulttuuri kannustaa asiantuntijoita viestimään ja jakamaan tietoa sekä käymään kriittistä keskustelua, joka on kehittymisen edellytys (Juholin 2022, 155). Kohdeyrityksessä oli jo aloitettu vuorovaikutukseen liittyviä koulutuksia, joita kannattaa tämän tutkimusten tulosten pohjalta jatkaa ja laajentaa. Kuuntelemistaidot, kyky keskustella ja ymmärtää toinen henkilö, nousee tässä tutkimuksessa suureen merkitykseen. Omalle kuuntelulle voi myös asettaa tavoitteet, jolloin on helpompi kuunnella tarkasti, ymmärtää toisten näkemykset ja vaikuttaa heidän toimintaansa (Välikoski & Ala-Korttesmaa 2025, alaluku Kuuntelutoimijuus ja vaikuttaminen). Vuorovaikutustilanteessa omaa puheenvuoroa oleellisempaa on keskittyä kuuntelemaan ja ymmärtämään, olemaan tilanteessa läsnä. Kun keskustelijat ymmärtävät toisiaan, myös vuorovaikutus nopeutuu ja asiat etenevät tehokkaasti. Ymmärtäminen onkin kaikkien keskustelujen tavoite. Ei samanmielisyys, vaan toisen näkemyksen tai asian ymmärtäminen ja yhdessä pohtiminen. Yksi aidon dialogin tunnusmerkki on havainto siitä, tullaanko keskusteluun avoimin mielin vai halutaanko pitää kiinni omasta näkökannasta (Juholin 2022, 146). Vapaisiin keskusteluihin käytetty aika saattaa säästää aikaa myöhemmissä työvaiheissa, kun yhteinen ymmärrys saavutetaan paremmin. Avoimella keskustelukulttuurilla päästään ongelmien ytimeen, jolloin ne voidaan myös nostaa esiin ja ratkaista (Kankaanpää, Laakso & Vikkula 2021, 193).

### **5.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tätä tutkimusaihetta olisi mahdollista jatkaa moneen eri suuntaan. Asiantuntijoiden työn voisi jakaa esimerkiksi projektityyppisiin töihin, pysyvän aiheen äärellä tehtävään asiantuntijatyöhön sekä kehitystyöhön. Asiantuntijan työ on hyvin laaja kokonaisuus hyvin erilaisia työnkuvia, mikä vaikuttaa luonnollisesti myös tutkimuksen lopputulokseen. Tarkemman työnkuvan määrittäminen voisi tuoda tarkennettuja näkemyksiä ja ideoita erilaisten ryhmien työn tukemiseen.

Toinen tapa määritellä haasteltavat olisi jaotella heidät esimerkiksi luonteen perusteella erilaisiin ryhmiin, jolloin johtamista voitaisiin soveltaa paremmin erityyppisille ihmisille sopivaksi (kuten introvertit ja ekstrovertit). Tähän lisättynä etätyö ja läsnätyö toisivat runsaasti variaatiovaihtoehtoja tutkimukselle. Tutkimustuloksia olisi kiinnostavaa selvittää myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Yksi kiinnostava ja konkreettinen jatkokehitysidea tälle tutkimukselle olisi jatkaa aihetta asiantuntijasta asiakasnäkökulmaan ja löytää korrelaatio asiakastyytyväisyydelle tai vaikutukset eri sidosryhmiin, ja sitä kautta myös eri projektien menestykselle.

Työyhteisön sisällä tutkimusta voisi laajentaa johdon näkemysten tutkimiseen laajemmin. Kohdeyrityksessä on paljon esihenkilöitä, joiden työn haasteiden, ja toisaalta menestysreseptien läpikäynti voisi kehittää yritystä monin tavoin. Myös yrityksen moniportaista organisaatiota, ja sen johtamispolkuja olisi kiinnostavaa tutkia. Miten viesti kulkee portaalta toiselle, missä se hajoaa, häviää tai muuttuu ja miksi? Miten ihmiset kokevat vaikuttamisen mahdollisuudet moniportaisessa organisaatiossa, ja miten se vaikuttaa heidän työhönsä?

Huomasin myös, että kiireen merkitystä työelämään, yrityksen laatuun ja tuottavuuteen on tutkittu yllättävän vähän. Kiire on epämääräinen käsite, mutta sillä tuntuu olevan erityisen suuri merkitys ihmisten elämässä. Viestinnällisestä näkökulmasta myös keskustelutaitoja olisi kiinnostavaa tutkia lisää. Työyhteisöviestinnän tutkimusaiheeni ovat osa työnantajamielikuvaa. Esiin nostamani aiheiden merkitystä voisi selvittää myös työnantajamielikuvan näkökulmasta.

#### **5.4 Työn luotettavuuden arviointi, etiikka ja vastuullisuus**

Olen pyrkinyt noudattamaan tässä tutkimuksessa hyvää tieteellistä käytäntöä, rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tallentamisessa ja tulosten esittämisessä. Tutkimusmenetelmäni ovat olleet tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä. Olen myös julkaissut tulokset avoimesti. Muiden tutkijoiden työ on tuotu tässä työssä esiin asianmukaisella tavalla. Myös sidonnaisuuteni kohdeyritykseen tuodaan tässä osioissa esiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 132.)

Tässä opinnäytetyössäni käsittelen yksittäisten ihmisten näkemyksiä työn teosta, kehittämisestä ja johtamisesta, mikä johtaa paitsi viestinnän, myös työhyvinvoinnin aiheisiin. Vaarana on yleistää yksittäisten ihmisten ajatuksia. Myös Marja Alastalo muistuttaa, että *”asiantuntijahaastattelu on rajallinen aineiston tuottamisen menetelmä”*, eivätkä asiantuntijat – eivätkä ihmiset yleensä – voi tunnistaa kaikkia vaikuttimiaan (2017, 218). Tutkimuksessani minua kiinnostivatkin erityisesti asiat, jotka toistuivat useiden ihmisten haastatteluissa, ja näille aiheille tutkimuksessa on annettu isompi painoarvo. Yksittäiset ajatukset on tuotu esiin lähinnä kehittämisidean näkökulmasta pidemmissä asioiden esittely-yhteyksissä.

Tapaustutkimukselle tyypillisesti tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen (Ojasalo ym. 2015, 53), vaan tässä tutkimuksessa on huomioitava, että se kohdistuu yhteen yritykseen ja yhteen ajanjaksoon kyseisessä yrityksessä. Pitkä työurani kohdeyrityksessä voi tahtomattani vaikuttaa vastausten analysointiin. Pyrin kuitenkin säilyttämään ehdottoman objektiivisen näkökulman, ja työ on tehty ainoastaan haastateltavien esille nostamista aiheista. Kuten Ojasalo ym. ovat sanoneet, oleellista on, että tutkimuskohde on ymmärretty yhtenä tapauksena, vaikkakin se voi myös olla työelämässä tyypillinen tapaus (2015, 53).

Tutkimuksessa esiin nousseista teemoista useita voi kutsua myös työhyvinvoinnin teemoiksi. Hyvinvoinnin tutkiminen on moniselitteistä, ja sitä voidaan tutkia monista eri näkökulmista. Hyvinvointia ei voi mitata yksiselitteisesti eri ympäristöissä ihmisten eri kokemuspohjista ja arvoista johtuen. (Hämeenaho, Tammela, Eronen ja Eilola 2023, 12–13.)

## 5.5 Oman oppimisen arviointi

Opintojen alussa tein omissa työtehtävissäni paljon viestintää työnantajamielikuvatyön parissa, ja ajattelin itsestäni selvästi tekeväni opinnäytetyön siihen liittyvästä teemasta. Opiskelujen aikana työnkuvani painotus kuitenkin muuttui, ja opintojen keskivaiheilla keskityin työssäni yleiseen yritysbändiin ja maineeseen. Kun opinnäytetyön tekemisen aika koitti, lähtökohtainen ajatukseni opinnäytetyölle olikin tutkia yrityksen maineeseen liittyvää teemaa. Oma ajatukseni tutkittavasta aiheesta osoittautui kuitenkin liian ongelmalliseksi opinnäytetyön kannalta. Ajatuksen jalostuminen opinnäytetyön aiheen nykyiseen valintaan, missä tutkin työyhteisöviestintää asiantuntijoiden näkökulmasta, oli pitkä ja mutkikas. Aihe jalostui pikkuhiljaa, kun sain omat ajatukseni kääntymään, ja aloin löytää sopivaa teoriaa ajatusteni pohjalle. Löysimme myös toimeksiantajan kanssa aiheelle tässä kohtaa hyvän tarttumapinnan kohdeyrityksen työyhteisöstä. Taustatyöhön on käytetty paljon eri viestinnän teemoihin kohdistuvaa pohdintaa, mikä ei näy suoranaisesti tässä työssä, ja olen tutkinut paljon aineistoja, jotka eivät päätyneet lähdeaineistoksi tähän opinnäytetyöhön.

Kun päädyin tutkimaan työyhteisöviestintää asiantuntijoiden näkökulmasta, oli aihe alkuperäisestä maineen tutkimisesta kovin eriävä, mutta todellisuudessa looginen jatkumo koko pohdintaketjulle tutkimusaiheen parissa. Keskusteltuani useita kertoja maineaiheesta opinnäytetyöohjaajieni kanssa, ajatukseni lähtivät jalostumaan syvemmälle maineen alkujuurille. Sinne, mistä kaikki alkaa, mistä yritys muodostuu, mikä on sen tapa toimia, ja miten se lopulta vaikuttaa sidosryhmiin ja asiakkaisiin, yksilöön ja työyhteisöön. Oikeastaan tämän opinnäytetyön teema on siis myös mainetta ja työnantajamielikuvaa, vaikka niitä termejä ei tässä työssä juuri käytetä. Kuten Liinu Lehto Blogtalk-julkaisussa toteaa, yrityksen julkisivun kuntoon laittaminen ei suinkaan tarkoita mediasuhteiden parantamista, vaan organisaation sisäistä viestintäkulttuurin muutosta (2018, 36). Tämä opinnäytetyö esittää näkökulmia myös siihen, miten hyvää viestintäkulttuuria rakennetaan.

Viestintäkulttuurista ei voi puhua ilman johtamisteemaa. Johtajuus on ollut koko tämän työn ajan keskeinen aihe, mikä on inspiroinut minua, ja mihin haluaisin tällä työlläni erityisesti vaikuttaa. Kun puhutaan yrityksen tavasta toimia, yksi olennainen osa sitä on yrityksen tapa johtaa työtä ja ihmisiä. Johtaminen muuttuu maailman mukana, ja vanhanaikainen tapa johtaa saattaa aiheuttaa yritykselle vahinkoa. Toisaalta kaikki asiat eivät muutu, koska ihmisyyys ja inhimillisuus ei niinkään muutu, ja johtamisessa on mitä suurimmassa määrin kyse ihmisyydestä, kyvystä kohdata toinen ihminen niin, että asiat etenevät. Johtamisesta on kirjoitettu valtavasti, eikä aineistosta ole pulaa. Tässä tutkimuksessa oli kiinnostavaa keskittyä kuuntelemaan keskijohdon näkemyksiä hyvin käytännönläheisestä johtamistyöstä, missä tavallinen arki kohtaa johtamisen haasteet, kun johdettavat ovat hyvin itsenäisiä oman asiansa asiantuntijoita. Esihenkilön rooli on silloin kaukana jämäkästä suurten linjojen johtajasta, mikä tekee johtamisaiheesta tässä työssä rajatumman ja vähemmän tutkitun. Myös asiantuntija johtaa omaa työtään ja aiheuttaa työyhteisössä, mikä laajentaa johtamisen näkökulmaa, eivätkä työyhteisön roolit ole enää perinteisiä esihenkilö-alais-rooleja.

Lopulta, tutkiessani asiantuntijoiden viestintää, voin ajatella vaikuttavani myös työnantajamielikkyyden ja yritysbrändiin. Mielestäni pääsin näiden aiheiden juurille, sinne, missä voidaan vahvimmin vaikuttaa siihen, millainen yritys on. Myös tässä työssä esitellyistä aiheista mielikuvat, maine ja brändi todellisuudessa muodostuvat. Kestävästi tehty maine työ pohjautuu perustavanlaatuisiin tekoihin. Hyvät toimintatavat ovat jokapäiväisen maineenhallinnan perustaa, jota myös kaikki lukemani teoria tukee.

Tämä opinnäytetyö on tuonut lisää, ja päivittänyt tietojani työurani aikana työssä opitulle ja koe-tulle, sekä aiemmissa opinnoissa opituille. Opinnäytetyöhön liittyvien asioiden syvälinen pohdinta vie aikaa, mikä on työnteon ohessa haastavaa. Opintoja ei voi tehdä päivittäin, mutta lopulta hitaus on oppimiselle etu, jonka kautta asiat tuntuvat vaikuttavan enemmän kokonaisajatteluun. Iän myötä täysin uusia asioita tulee vähemmän vastaan, ja merkityksellisyyttä tuo se, että asioita saa pohtia rauhassa vertailemalla niitä omaan kokemukseen, ja syventää näin osaamisen tasoa ja motivaatiota. Juuri tähän tarkoitukseen opinnäytetyö on ollut loistava mahdollisuus.

## Lähteet

- Alastalo M., Åkerman M. ja Vaittinen T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen M., Nikander P. ja Ruusuvuori J. (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja, s. 214–232. Vastapaino. Tampere.
- Fischer, M. 2014. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. Teoksessa Luoma-aho, V., Karvonen, E., Louhiala-Salminen, L., Melgin, E., Nieminen, H. ja Välikoski, T. (toim.). Procomma Academic 2014 – Särkymätön viestintä, s. 48–57. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.
- Francisco, C. 2024. The Power of Influence: Leading by Example for Greater Role and Productivity. Social Science Research Network. Luettavissa: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4862247>. Luettu: 28.12.2024.
- Gara, G. L., & La Porte, J. M. 2020. Processes of building trust in organizations: internal communication, management, and recruiting. *Church, Communication and Culture*, 5, 3, 298–319.
- Hakkarainen, K., Lallimo, J. & Toikka, S. 2012. Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. *Aikuiskasvatus*, 32, 4, 246–256.
- Hiila, I., Hakola, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Tuuma. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 12.1.2025.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press. Helsinki.
- Holik, I., & Sanda, I. D. 2020. The Possibilities of Improving Communication Skills in the Training of Engineering Students. *International Journal of Engineering Pedagogy*, 10, 5, s. 20–33. Luettavissa: <https://doi.org/10.3991/ijep.v10i5.13727> Luettu: 2.2.2025.
- Horila, T. 2020. Communication competence in the workplace. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.). *Workplace communication*, s. 165–178. Routledge. New York. E-kirja. Luettu: 16.3.2025.
- Hämeenaho, P., Tammela, A., Eronen, J. & Eilola, J. 2023. Johdanto. Teoksessa Tammela, A., Hämeenaho, P., Eronen, J., Eilola, J., Ballo, A., Ennser-Kananen, J., Fadjukoff, P., Jäntti, S., Karjalainen, R., Kuuva, S., Pietilä, P., Saarinen, T., Sainio, M., Salpakoski, A., Särämä, S., Tanskanen, J., Tervo, M., Vasara, P. (toim.). *Hyvinvointi koettuna, kuvattuna ja tulkittuna*, s. 12–17. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 20.4.2025.

Juholin, E. 2022. *Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun*. Management Institute of Finland MIF Oy. Turenki.

Juholin, E. & Rydenfelt, H. 2020. Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään?. *Media & viestintä*, 43, 1, s. 79–99.

Kaihovirta-Rapo, M. 2014. Viestintäosaaminen muuttuu – pysyykö viestintäkoulutus muutoksessa mukana?. *Prologi*, 10, 1, s. 41–48. Luettavissa: <https://doi.org/10.33352/prlg.95893> Luettu: 2.2.2025.

Kankaanpää, H., Laakso, H. & Vikkula, S. 2021. *Kasvata vaikutusvaltaasi: Vahvan vaikuttamisen opas*. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.1.2025.

Kehusmaa, K. 2023. *Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen*. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.12.2024.

Kemppainen, B. & Laajalahti, A. 2016. Viestintätoimijuuden edellytykset ja tukeminen asiantuntijatyössä. *Prologi*, 12, 1, s. 6–23. Luettavissa: <https://journal.fi/prologi/article/view/95910> Luettu: 22.2.2025.

Kilpinen, P. 2022. *Inhimillinen strategia*. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 22.2.2025.

Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. *Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen*. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 22.2.2025.

Laaksonen, S. 2014. Särkymätön tunnepääoma. Teoksessa Luoma-aho, V., Karvonen, E., Louhiala-Salminen, L., Melgin, E., Nieminen, H. ja Välikoski, T. (toim.). *Procomma Academic 2014 – Särkymätön viestintä*, s. 30–39. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.

Lehto, L. 2018. Strategisuus rakentaa viestintäkulttuurin – pikavoittoja ei ole. Teoksessa Melgin, E. (toim.). *Blogtalk, Kirjoituksia viestinnästä ja työelämästä*, s. 36–39. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.

Luoma-aho, W. 17.11.2014. Särkymätön viestintä. *Viestijät*. Luettavissa: <https://www.pro-com.fi/viestijat/tutkimus/sarkymaton-viestinta/>. Luettu 8.7.2024.

Luoma-aho, W. 2014. Särkymätön viestintä. Teoksessa Luoma-aho, V., Karvonen, E., Louhiala-Salminen, L., Melgin, E., Nieminen, H. ja Välikoski, T. (toim.). *Procomma Academic 2014 – Särkymätön viestintä*, s. 8–18. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.

- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten?. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 22.2.2025.
- Malkavaara, H. 2016. Hyvän virrat liikkeelle: Työyhteisöviestinnän mittaamisesta sen kehittämiseen. Haaga-Helion julkaisut, 5, s. 1–35.
- Marjamäki, P. L. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin. Alma Talent. Helsinki.
- Mikkola, L. & Valkonen, T. 2020. Developing workplace communication. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.). Workplace communication, s. 179–192. Routledge. New York. E-kirja. Luettu: 15.3.2025.
- Mikkola, L. T. 2020. Supportive communication in workplace. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.). Workplace communication, s. 149–162. Routledge. New York. E-kirja. Luettu: 15.3.2025
- Mishra, S. & Muralikrishna, C. 2011. Communication Skills for Engineers. 2. painos. Pearson India. E-kirja. Luettu: 2.2.2025.
- Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat?. Hallinnon Tutkimus, 41, 4, s. 312–328.
- Musheke, M. and Phiri, J. 2021. The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. Open Journal of Business and Management, 9, 659–671. Luettavissa: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92034>. Luettu: 6.1.2025.
- Mutanen, A. 2020. Asiantuntijuus – tiedon ja eettisyyden tasapaino. Tiede ja ase, 78, s. 15–33.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki.
- Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta! Viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.1.2025.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen M., Nikander P. ja Ruusuvuori J. (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja, s. 427–444. Vastapaino. Tampere.
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 19.1.2025.

- Salo, U. 2015. Simalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Aaltonen, S. & Högbäck, R. (toim.). Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa, 166–190. Nuorisotutkimusseura, Nuorisotutkimusverkosto. Tampere.
- Sharma, S., & Mishra, B. 2023. Communication skills for engineers and scientists. PHI Learning Pvt. Ltd. Delhi. Luettavissa: [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=cKzQEAAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=communication+skills&ots=r0-IYSCqHp&sig=3z8 YQtmiSOEIJRt-DIUNk0OlwtA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=communication%20skills&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=cKzQEAAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=communication+skills&ots=r0-IYSCqHp&sig=3z8 YQtmiSOEIJRt-DIUNk0OlwtA&redir_esc=y#v=onepage&q=communication%20skills&f=false) Luettu: 2.2.2025.
- Soback, D. 2021. Mitä on valmentava johtaminen? Helsinki. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>. Luettu: 18.10.2024.
- Suutala, S., Kaltiainen, J. ja Hakanen, J. 2023. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2023 välillä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2023-09/Miten%20Suomi%20voi%20-tutkimusjulkistus%20syksy%202023.pdf>. Luettu: 9.2.2025.
- Thakur, V. 2023. Interpersonal Communication in the Workplace: An Exploratory Analysis. International Journal for Multidisciplinary Research, 5, 3, s. 1–7. Luettavissa: <https://www.ijfmr.com/papers/2023/3/3699.pdf>. Luettu 6.1.2025.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uudistettu painos. kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Tynjälä, P. 2008. Työelämän asiantuntijuus ja korkeakoulupedagogiikka. Aikuiskasvatus, 28, 2, s. 124–127.
- Virtanen, A., Kaltiainen, J. ja Hakanen, J. 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Julkari. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145617/TTL-978-952-391-058-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 9.2.2025.
- Välikoski, T. 2014. Kuuntelemisen taito. Teoksessa Luoma-aho, V., Karvonen, E., Louhiala-Salmi, L., Melgin, E., Nieminen, H. ja Välikoski, T. (toim.). ProComma Academic 2014 – Särkymätön viestintä, s. 58–66. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.
- Välikoski, T. & Ala-Kortesmaa, S. 2025. Kuuntelemisen voima: Avain ymmärtämiseen, vaikuttamiseen ja empatiaan. Atena. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 3.5.2025.

Wiens, K. 13.1.2025. The Insidious Effects of Hurrying. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2025/01/the-insidious-effects-of-hurrying>. Luettu: 2.5.2025.

Åberg L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. 2. painos. Inforviestintä Oy. Jyväskylä.

Åberg, L., Aula, P., Melgin, E., Juholin, E., Hellström, J., Isotalus, P., Lipponen, K. ja Luoma-aho, W. 2019. ProCom: Yhteisöviestinnän periaatteet. Luettavissa: <https://www.procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/procom-yhteisoviestinnan-periaatteet-2020/> Luettu: 17.10.2024.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelupyynnö tutkimukseen

Hei,

teen [REDACTED] opinnäytetyöhön liittyvää haastattelututkimusta, jossa selvitän näkökulmia asiantuntijoiden viestinnän kehittämiseen ja johtamiseen työyhteisössä. Olisiko sinulla mahdollisuutta osallistua haastatteluun? Mikäli vastauksesi on myönteinen, lähetän sinulle kalenterikutsun. Haastattelu on täysin vapaaehtoinen.

Tutkimukseen haastatellaan yhteensä neljää [REDACTED] asiantuntijaa ja neljää asiantuntijoiden esihenkilöä. Nauhoitan kaikki haastattelut Teamsilla. Haastattelu voidaan tehdä Teamsin välityksellä tai [REDACTED]. Haastattelulle varataan 45 minuuttia ja varsinaisia kysymyksiä on kuusi, jotka saat etukäteen. Muuta valmistautumista ei tarvita. Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa anonyymeina.

Tutkimus on osa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Master-ohjelman Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutuksen opinnäytetyötäni. Jaan tutkimuksen tulokset osallistuneille työn valmistuttua. Opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa. Työn tuloksia voidaan hyödyntää soveltuvin osin [REDACTED] työyhteisöviestinnän kehittämisessä.

Aineistoa käsitellään ja säilytetään ainoastaan [REDACTED] ja Haaga-Helian henkilökohtaisessa työskentely-ympäristössä. Haastatteluaineistot hävitetään, kun opinnäytetyö on julkaistu.

Opinnäytetyön ohjaaja: [REDACTED]

Toimeksiantaja: [REDACTED]

Terveisin |

## Liite 2. Kalenterikutsu ja haastattelukysymykset asiantuntijalle

Kiitos suostumuksesta osallistua haastattelututkimukseen, jossa selvitän näkökulmia asiantuntijoiden viestinnän kehittämiseen ja johtamiseen työyhteisössä. Sopiiko tämä aika? Ilmoittaisitko vielä, haluatko haastattelun toimistolla vai Teamsissa?

Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan Teamsilla.

Haastattelukysymykset ovat:

- Miten näet omaan työhösi liittyvän viestinnän?
- Miten kuvailisit sosiaalisten taitojen merkitystä työssä tai työyhteisössä?
- Millaista tukea kaipaat tai olet joskus kaivannut viestintään tai vuorovaikutukseen?
- Mitkä seikat vähentävät omaa tai kollegoidesi vuorovaikutusta ja viestintää?
- Miten viestintää ja vuorovaikutusta voitaisiin parantaa työyhteisössäsi?
- Mitä viestinnällisiä odotuksia sinulla on johdolta/esimieheltäsi?

Erityistä valmistautumista ei tarvita.

Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa anonyymeina. Haastattelun tutkimukseen [REDACTED] henkilöstöstä yhteensä kahdeksan henkilöä: neljää asiantuntijaa ja neljää asiantuntijoiden esihenkilöä. Tutkimus on osa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Master-ohjelman Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutuksen opinnäytetyötäni. Jaan tutkimuksen tulokset osallistuneille työn valmistuttua. Opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa. Työn tuloksia voidaan hyödyntää soveltuvin osin [REDACTED] työyhteisöviestinnän kehittämisessä.

Opinnäytetyön ohjaaja: [REDACTED]

Toimeksiantaja: [REDACTED]

*Osallistumalla haastatteluun annat suostumuksen vastausten käyttöön asiantuntijatyön viestinnän kehittämisen ja johtamisen tutkimuksessa. Haastattelussa kerättyä dataa käytetään ainoastaan kyseiseen tutkimukseen ja sitä säilytetään opinnäytetyön julkaisuun asti [REDACTED] verkossa henkilökohtaisella OneDrivella, ei julkisilla alustoilla. Aineisto hävitetään opinnäytetyön julkaisun jälkeen. Hyväksymällä haastattelupyynnön hyväksyt myös datan säilyttämisen tavan ja ymmärrät, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olet myös tietoinen, että voit peruuttaa haastattelusuoistumuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää haastattelun niin halutessasi. Huomaa, että jo analysoidusta tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei voida jälkikäteen poistaa.*

Terveisin

### Liite 3. Kalenterikutsu ja haastattelukysymykset esihenkilölle

Kiitos suostumuksesta osallistua haastattelututkimukseen, jossa selvitän näkökulmia asiantuntijoiden viestinnän kehittämiseen ja johtamiseen työyhteisössä. Sopiiko tämä aika? Ilmoittaisitko vielä, haluatko haastattelun toimistolla vai Teamsissa?

Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan Teamsilla.

Haastattelukysymykset ovat:

- Miten tunnistat ja tuet alaistesi viestinnällisiä tehtäviä ja osaamista osana asiantuntijuutta ja työyhteisöä?
- Mitä odotuksia asetat asiantuntijoiden viestinnälle?
- Miten kuvailisit sosiaalisten taitojen merkitystä työssä tai työyhteisössä?
- Miten asiantuntijoiden viestintää ja vuorovaikutusta voisi parantaa?
- Mitkä seikat vähentävät omaa tai asiantuntijoiden vuorovaikutusta ja viestintää työyhteisössäsi?
- Miten suhtaudut viestintään osana omaa johtamistyötäsi?

Erityistä valmistautumista ei tarvita. Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa anonyymeina. Haastattelun tutkimukseen [REDACTED] henkilöstöstä yhteensä kahdeksan henkilöä: neljää asiantuntijaa ja neljää asiantuntijoiden esihenkilöä.

Tutkimus on osa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Master-ohjelman Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutuksen opinnäytetyötäni. Jaan tutkimuksen tulokset osallistuneille työn valmistuttua. Opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa. Työn tuloksia voidaan hyödyntää soveltuvin osin [REDACTED] työyhteisöviestinnän kehittämisessä.

Opinnäytetyön ohjaaja: [REDACTED]

Toimeksiantaja: [REDACTED]

*Osallistumalla haastatteluun annat suostumuksen vastausten käyttöön asiantuntijatyön viestinnän kehittämisen ja johtamisen tutkimuksessa. Haastattelussa kerättyä dataa käytetään ainoastaan kyseiseen tutkimukseen ja sitä säilytetään opinnäytetyön julkaisuun asti [REDACTED] verkossa henkilökohtaisella OneDrivella, ei julkisilla alustoilla. Aineisto hävitetään opinnäytetyön julkaisun jälkeen. Hyväksymällä haastattelupyynnön hyväksyt myös datan säilyttämisen tavan ja ymmärrät, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olet myös tietoinen, että voit peruuttaa haastatteluosuostumuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää haastattelun niin halutessasi. Huomaa, että jo analysoidusta tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei voida jälkikäteen poistaa.*

Terveisin