

## **Esimiesviestinnän vaikutus alaisen työhyvinvointikoke- mukseen**

Sari Peitsalo



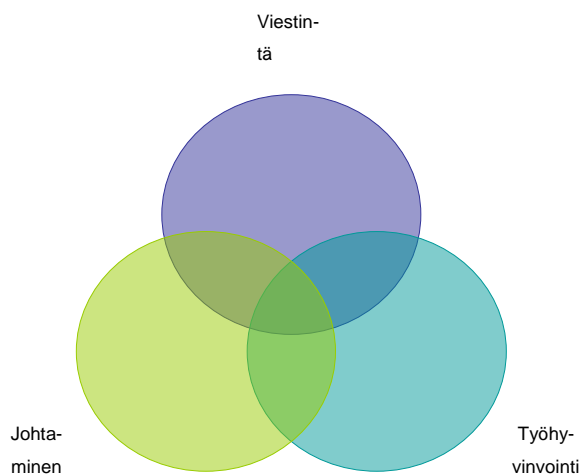
<b>Tekijä</b> Sari Peitsalo	
<b>Koulutusohjelma</b> <b>Liiketalous</b>	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Esimiesviestinnän vaikutus alaisen työhyvinvointikokemukseen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 70
<p>Tämän työn tavoitteena on perehtyä johtamisen, viestinnän ja työhyvinvoinnin teorioihin ja työhyvinvointia tukeviin viestinnän käytänteisiin. Tutkimuksen viitekehys muodostuu näiden teorioiden pohjalta siltä osin, kun ne liittyvät esimiesviestintään ja työhyvintiin.</p> <p>Teoria osuudessa käsitellään esimiesviestintään liittyvää lainsäädäntöä, työhyvinvointia tukevaa keskustelevaa ja vuorovaikutusjohtamista, viestinnän peruselementtejä ja kanavia, viestintäkulttuuria, johtamisviestinnän osa-alueita sekä viestintätyytyväisyyttä ja työhyvinvoinnin teoriaa.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa haastateltiin viittä eri organisaation työntekijää hierarkian eri tasoilta mahdollisimman realistisen ja kattavan kuvan saamiseksi esimiesviestinnän vaikutuksesta työhyvinvointikokemukseen. Tällä tavalla minimoitiin yksittäisen yrityksen yritys-, johtamis- ja viestintäkulttuurin vaikutus tutkimustulokseen. Tutkimus koostui kolmesta osiosta: työntekijän kokemus esimiehestä viestijänä, suorituksen johtamiseen liittyvä viestintä ja esimiehen työhyvinvoinnin attribuutteihin liittyvä viestintä, ja näiden tekijöiden vaikutus hänen henkiseen työhyvinvointiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin elokuussa 2016, jonka keskeisimmät tulokset olivat, että esimiesviestintä vaikuttaa työntekijän kokemukseen työhyvinvoinnista siltä osin kuin se liittyy esimiehen viestintätyyliin, suorituksenjohtamiseen ja työhyvinvoinnin attribuutteihin. Määrällä ja välineillä ei havaittu olevan suurta merkitystä, sen sijaan esimiehen tarvittaessa saatavilla olemisellä oli merkitystä. Työhyvinvointiin vaikuttaa eniten alaisen erittäin miellyttävä kokemus esimiehen viestinnästä mikä tuli todistetuksi.</p> <p>Koska työhyvinvointi on moniulotteinen kokonaisuus ja siihen vaikuttaa monet asiat, tuli esimiesviestinnän vaikutuskin esille muun muassa viestintä- ja työtyytyväisyyden kautta, jotka korreloivat työhyvinvoinnin kanssa. Tutkimus osoitti selkeästi työhyvinvointi-, johtamisen ja viestinnän teorioiden paikkansa pitävyyden. Johtaminen on viestintää ja ilman viestintää ei voi johtaa. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa eniten johtamisella, koska sillä voidaan vaikuttaa kaikkiin muihin tekijöihin.</p>	
<b>Asiasanat</b> esimiesviestintä, työhyvinvointi, johtaminen	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoitteet .....	3
1.2	Käsitteet .....	3
2	Viestintä henkilöstöjohtamisen välineenä .....	5
2.1	Lainsäädäntö .....	5
2.1.1	Yhteistoimintalaki .....	5
2.1.2	Työturvallisuuslaki .....	5
2.2	Johtaminen .....	6
2.3	Viestintä .....	8
2.3.1	Viestintäkanavat .....	14
2.3.2	Arkiviestintä ja työyhteisön viestintäkulttuurin kehittäminen .....	17
2.3.3	Tiedottaminen, strategiat, suunnitelmat, muutokset .....	22
2.3.4	Suoritusten johtaminen .....	25
2.3.5	Motivointi ja palautteet .....	29
2.4	Viestintätyytyväisyys ja työhyvinvointi .....	33
3	Tutkimus .....	39
3.1	Kohde .....	39
3.2	Menetelmävalinnat .....	39
3.3	Toteutus .....	40
3.4	Aineisto ja käytetyt analyysit .....	40
3.5	Tulokset .....	41
3.5.1	Esimies viestijänä .....	41
3.5.2	Esimiestehtävien viestintä .....	47
3.5.3	Esimiesviestintä työhyvinvoinnin näkökulmasta .....	58
3.6	Yhteenveto .....	62
4	Pohdinta .....	63
4.1	Tulosten tarkastelu .....	63
4.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	64
4.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	64
	Lähteet .....	65

# 1 Johdanto

Tämä työ käsittelee esimiesviestinnän vaikutusta alaisen yksilöpsykologiseen työhyvinvointikokemukseen. Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite, jolle ei ole yksiselitteistä määritelmää, mutta tutkijat jakavan melko yhtenäisen käsityksen sen merkitsevän työntekijöille työyhteisön hyvinvointia, hyvää johtamista, mielekästä ja palkitsevaa työtä, osaamista sekä kokemusta omasta fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä ja työkyvystä. (Ojala 2003, 17; Tarkkonen 2015, 23; Manka 2006,16; Rauramo 2012). Tässä työssä näitä osa-alueita käsitellään niissä yhteyksissä ja siinä laajuudessa, kun ne liittyvät tai niihin vaikuttaa esimiehen viestintä, viestintätaidot, -tyyli, hänen käyttämänsä viestintäkanavat tai hänen henkilöstöjohtaminen vuorovaikutuksen näkökulmasta.



Tutkimusten mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat johtaminen, työyhteisön hyvinvointi ja ilmapiiri, osaaminen, työn sisältö ja työolosuhteet. Kaikkien merkittävimmän painon saa johtaminen, koska sillä voidaan vaikuttaa kaikkiin muihin tekijöihin. (Juuti & Vuorela 2015, 23.) Tästä syystä tässä työssä käsitellään myös johtamista vuorovaikutteisen ja keskustellevan johtamisen näkökulmasta, joissa vuorovaikutus ja osallistaminen korostuvat. Esimies näyttää omalla viestintä- ja vuorovaikutustyyllillään ja -tavoillaan esimerkkiä alaisilleen, mikä siten muokkaa myös työyhteisön viestintäkulttuuria ja vaikuttaa oleellisesti työhyvinvointiin.

Tämän työn viitekehys on muodostunut laajemmasta kiinnostuksesta työhyvinvointiin ja erityisesti sen vaikutuksesta tuloksellisuuteen. Yli kahdenkymmenen vuoden työkokemus organisaation eri hierarkiatasoilla, suorittavasta työstä operatiivisiin esimiestehtäviin, on antanut laajan kokemuksen esimiesviestinnästä ja merkityksellisyydestä sekä omalle että työyhteisön työhyvinvoinnille sekä tuloksekkaalle suorituskyvylle. Esimies voi omalla vies-

tinnällään ja viestintätyylillään joko rampauttaa koko työyhteisön tai saada aikaan draivin, joka tarttuu.

Yrityksissä työhyvinvointiin ollaan alettu kiinnittää huomiota vasta kun sen suora yhteys tulokseen ollaan voitu todistaa tutkimuksilla. Tällä hetkellä tuo yhteys tunnustetaan yleisesti ja mielenkiinto työhyvinvointiin on herännyt kilpailun kiristyessä parhaimmista työntekijöistä ja uusiutumisen ja innovaatioiden vaatimuksesta, jotka edellyttävät hyvinvoivaa henkilöstöä. Silti työhyvinvointia tukevien käytänteiden ja sitä tukevan kulttuurin luominen yrityksissä on vasta alussa. Tämä edellyttää myös viestintäkulttuurin muutosta, jota tukee avointa keskustelua. Juholin (2009) toteaa, että parhaiten menestyvät työyhteisöt, joissa uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa sekä olla asioista eri mieltä. Tämä on myös avain innovaatioihin, mikä edellyttää osaamisen ja kokemusten jakamista.

Tässä työssä ja tutkimuksessa keskitytään yksittäisen alaisen työhyvinvoinnin kokemukseen, koska jokainen työntekijä on samalla myös työyhteisön jäsen ja jokaisen yksilön kokemukset ja hyvinvointi vaikuttavat myös koko työyhteisön hyvinvointiin. Samoin myös yksittäisen työntekijän työpahoinvointi koskettaa koko työyhteisöä, sen hyvinvointia ja vaikuttaa sen toimintaan. Jokainen työntekijä edustaa työhyvinvoinnin näkökulmasta samalla osaltaan myös koko työyhteisöä ja sen tilaa ja yksittäisen työntekijän pahoinvointi on vakava viesti jostain työyhteisön ongelmasta tai häiriötilasta.

Johtaminen on viestintää ja johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin, siten myös viestintä on työhyvinvoinnin keskiössä. Tästä syystä esimiesviestintään ja sen osaamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Kirjallisuus käsittelee esimiesviestintää työyhteisöviestinnän kautta sillä myös esimies on työyhteisön jäsen, jonka muihin jäseniin hänen viestintänsä kohdistuu. Ihminen on luontaisesti sosiaalinen ja hänellä on tarve muodostaa yhteyksiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutuksen kautta muodostuu virallisia ja epävirallisia yhteisöjä, joiden takana on ajatuksia, pohdintoja, jotka tulevat ilmi keskustelujen, lukemisen tai kuulemisen kautta sanallisessa, kuvallisessa tai auditiivisessa muodossa. Ilman jonkinlaista vuorovaikutusta, viestintää, työtä on mahdotonta tehdä.

Johtamisen kokonaisuus sisältää yleisenä käsitteenä sekä asia – (management) että henkilöstöjohtamisen (leadership). Tässä työssä keskitytään henkilöstöjohtamisen osaluueeseen viestinnän näkökulmasta. Kirjallisuudessa käytetään yleisesti sanaa johtaminen, mutta olen pyrkinyt löytämään siitä henkilöstöjohtamisen ja erityisesti lähiesimiesnäkökulman, joka liittyy teorialtaan tämän työn viitekehykseen ja tutkimukseen.

Tässä työssä käsitellään myös muutosjohtamista, sillä johtaminen on jatkuvaa resurssien ja voimavarojen suuntaamista ja suunnan näyttämistä, kehittämistä, johon voidaan hyödyntää muutosjohtamisen strategiaa. Onnistunut muutoksen johtaminen edellyttää jatkuvaa viestintää, josta voidaan todeta viestinnän termein, että viestintä on vaikuttanut, kun sen viestinnän kohde alkaa toimia viestin mukaisesti. Erityisesti muutosjohtamisessa työntekijöiden mielipiteisiin voidaan parhaiten vaikuttaa epävirallisella viestinnällä.

## **1.1 Tavoitteet**

Tämän työn tavoitteena on perehtyä tämän hetkiseen henkilöstöjohtamisen, esimiesviestinnän ja työhyvinvoinnin tutkimustietoon ja parhaisiin käytänteisiin sekä niiden vaikutuksesta yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin. Tässä työssä työhyvinvointitutkimus rajataan yksittäisten työntekijöiden kokemukseen esimiehestä viestijänä, esimiehen työtehtäviin liittyvästä viestinnästä ja työhyvinvoinnin määritelmiin liittyvästä viestinnästä. Tämän työn viitekehyksen mukaisesti pääpaino on viestinnässä ja työhyvinvoinnissa, mutta koska teorian mukaisesti johtaminen on viestintää ja johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin sekä yrityskulttuurin kehittämiseen, on sen mukana olo ja teoreettinen näkökulma perusteltua.

Keskeisimpänä tutkimusongelmana on selvittää:

Miten esimiesviestintä vaikuttaa alaisen työhyvinvointikokemukseen?

Millaisia kokemuksia alaisilla on esimiehen viestinnästä ja viestintätyylistä eri tilanteissa?

Miten esimiehen viestintä eri tilanteissa vaikuttaa alaisen työhyvinvointikokemukseen?

Millaisia toiveita ja odotuksia alaisilla on esimiehen viestinnälle?

## **1.2 Käsitteet**

Tässä käsitellään tämän työn viitekehyksen keskeisimpiä käsitteitä. Vaikka osa käsitteistä tuntuvat yleiskäsitteellisesti itsestään selviltä, tässä avataan niiden merkitys tämän työn viitekehyksen näkökulmasta.

### **Henkilöstöjohtaminen**

”Ihmisten johtaminen on työntekijöiden toiminnan auttamista ja toiminnan eteenpäin ja päätökseen saamisen mahdollistamista.” (Suonsivu 2014, 143.)

### **Viestintä**

Viestintä on vuorovaikutusta, ihmisten välistä toimintaa, joka muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Sanallisella viestinnällä tarkoitetaan puhetta tai kirjoitusta ja

sanattomalla ilmeillä, katseilla, eleillä, liikkeillä, asentoilla, tilankäyttöä ja välimatkaa. (Lohtaja & Kaihovirta – Rapo 2007, 11.)

### **Työyhteisö**

Tässä työssä työyhteisöllä tarkoitetaan ryhmää ihmisiä, joiden työnsuorittamisesta ja ohjaamisesta esimies vastaa. Juholinin (2009) mukaan ”työyhteisöt syntyvät yksilöiden välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta”, joita ”ylläpidetään ja ne uusiutuvat ihmisten välisen kommunikaation kautta.”

### **Työhyvinvointi**

Tarkkonen määrittelee työhyvinvoinnin yksilöpsykologisena ja –fysiologisena kokemukseksi, jolloin työssä oleva ihminen kokee työn ja työolosuhteet voimia antavana elämänilon, arvostuksen, mielekkyyden, hallinnan, terveyden ja turvallisuuden tunteena. Tämä edellyttää huolenpitoa henkilöstön työturvallisuudesta, työkyvystä, työssä jaksamisesta ja henkisestä hyvinvoinnista. Henkinen hyvinvointi tarkoittaa työtyytyväisyyttä, työssä viihtymistä, työn iloa, imua, hallintaa, sopivaa haasteellisuutta, sujuvuutta ja häiriöttömyyttä sekä arvostuksen, oikeudenmukaisuuden ja onnistumisen kokemuksia. (Tarkkonen 2012, 22-23.)

## **2 Viestintä henkilöstöjohtamisen välineenä**

Tässä osiossa käsitellään tähän työhön liittyviä keskeisiä teorioita ja lainsäädäntöä viitekehyksen liittyvin osin.

### **2.1 Lainsäädäntö**

Koska esimies edustaa työnantajaa ja on siten osa organisaation viestintäkokonaisuutta, koskevat yleiset yrityksen viestintävelvollisuudet tältä osin myös esimiestä.

#### **2.1.1 Yhteistoimintalaki**

Yhteistoimintalaki säätelee asioita, joita yrityksen tulee käsitellä yhteistoimintaneuvotteluissa ja tiedotettava henkilöstölle. Tässä kohtaa käsittelen lain kohdista vain esimiesviestintään ja työhyvinvointiin liittyviä asioita. Yrityksen yleisistä suunnitelmista, periaatteista ja tavoitteista henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi tulee tehdä vuosittain, jossa tulee kiinnittää huomiota ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin kuten myös keinoihin ja mahdollisuuksiin, joilla työntekijät voisivat tasapainottaa työtä ja perhe-elämää. (Finlex 4 luku 16§.)

Laissa säädetään myös yrityksen sisäisestä tiedottamisesta, jonka mukaan yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä yrityksen sisäisen tiedottamisen periaatteet ja käytännöt sekä sähköpostin ja tietoverkon käytön periaatteet. (Finlex 4 luku 18§-19§.)

#### **2.1.2 Työturvallisuuslaki**

Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työstä ja työympäristöstä johtuvia terveyshaittoja. (Työturvallisuuslaki 1 luku, 1§) Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä ja otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin, muuhun työympäristöön ja työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Tämä edellyttää työnantajalta työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavien toimenpiteiden suunnittelua, valintaa, mitoitusta ja toteutusta työnantajalta sekä jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisöjen tilaa ja työtapojen turvallisuutta sekä huolehdittava, että turvallisuutta ja terveellisyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon organisaation kaikkien osien toiminnassa. (Työturvallisuuslaki 2 luku 8§)

Laki edellyttää työnantajaa huolehtimaan työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen työntekijän riittävästä perehdyttämisestä työhön, työolosuhteisiin, -



menetelmiin, -välineisiin sekä niiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin sekä opetusta ja ohjausta haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä niiden täydentäminen tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 2 luku 14§.) 2 luvun 17§ mukaan työntekijän on toimittava yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden edustajien kanssa ja hänellä on oikeus tehdä tässä laissa koskevista asioista ehdotuksia työnantajalle ja saada niihin palaute.

## 2.2 Johtaminen

Johtaminen tapahtuu aina jossain kontekstissa, jonka tilannetekijöitä ovat muiden muassa esimies, alaiset, kollegat, organisaation rakenne, prosessit ja käytettävissä olevat voimavarat. Johtamisessa on aina kyse suunnan näyttämisestä, johdattamisesta ja voimavarojen suuntaamisesta, joka edellyttää suunnittelua ja näiden kohdentamista tulevaisuuteen. ”Johtamiseen liittyy aina vastuu, johtaminen on vastuullista vallankäyttöä.” (Åberg 2006, 63.) Hyvä johtaminen perustuu johtamisen periaatteisiin ja selkeään johtamismalliin, selkeisiin tavoitteisiin, arvojen mukaiseen käytännön toimintaan, ihmisjohtamistaitoihin ja niiden jatkuvaan kehittämiseen, työntekijöiden mahdollisuuteen osallistua ja johtaa omaa työtään. (Ojala 2003, 46.)

Johtaminen on suurimmaksi osaksi viestintää. (Lohtaja & Kaihovirta – Rapo 2007, 13.) Esimiehen johtamistyyli vaikuttaa suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin. (Juuti&Vuorela 2015, 8.) Juutin (2010) mukaan esimiehenä menestyminen pohjautuu taitoon, jonka kehittäminen jatkuu läpi uran. Oman keskeneräisyyden ja haavoittuvuuden tunnistaminen on Juutin mukaan sekä esimiehenä kehittymisen että menestymisen lähtökohta. Oman epävarmuuden, riippuvuuden muista ihmisistä ja omien näkökulmien rajoittuneisuuden huomaaminen avaa aidon kiinnostuksen ja keskusteluyhteyden ihmisiin ja heidän työhönsä. Samalla työntekijät pääsevät kertomaan omista toiveista ja asiakkaiden tarpeista, mikä rikastuttaa myös organisaation käsitystä asiakkaiden moninaisista tuote- ja palvelutoiveista. Esimiehen tehtävä on syyttää työntekijöiden halu tuottaa näitä asiakkaiden toiveet täyttäviä tuotteita tai palveluita. (Juuti & Rovio 2010, 23-24.)

Esimiehen käyttäytymistä, asenteita ja erilaisia sanallisia ja sanattomia viestejä tarkkailaan hyvinkin tarkasti ja niistä tehtyjen tulkintojen pohjalta henkilöstö tekee päätelmiä tehtävien ja tavoitteiden merkityksellisyydestä sekä esimiehen uskottavuudesta. (Järvinen 2014, 68.) Hyvän esimiestoiminnan tunnusmerkkejä on avoin, johdonmukainen ja oikeudenmukainen päätöksenteko. Työntekijät haluavat tulla kuulluiksi ja osallistua päätöksiin, jotka koskevat heidän omaa työtään ja työyhteisön asioita. Esimiestutkimusten mukaan työntekijät toivovat esimiehiltään enemmän sekä positiivista että rakentavaa korjaavaa

palautetta mikä antaisi alaisille mahdollisuuden kehittyä. (Manka 2006, 13; Ojala 2003, 45.)

Manka näkee tulevaisuuden organisaatiot matalina, jotka perustuvat osaamiseen, ovat itseohjautuvia ja verkostomaisia, toimivat fyysisesti virallisten rajojen ulkopuolella, valta ja vastuu siirretään mahdollisimman lähelle toimintaa ja johtamista jaetaan. Ihmisiin luotetaan ja arvostus nojaa osaamiseen ja monitaitoisuudesta palkitaan. Parhaimmillaan johtamisen metodina käytetään valtauttamista, jolloin toimeksiannon mukana esimies siirtää myös päätösvallan työntekijöille, jolloin he itse suunnittelevat omat työnsä ja sopivat omat prosessinsa tavoitteiden mukaisiksi. Työntekijät kommunikoivat toistensa kanssa ilman hierarkian esteitä ja tietoa haetaan myös organisaation ulkopuolelta. Tulevaisuuden organisaatiot nähdään verkostoina, joissa työntekijät itse organisoituvat ja tiimiytyvät omatoimisesti ja priorisoivat tehtävänsä sen hetkisen tärkeysjärjestyksen mukaisesti. Ideat, voimavarat, prosessit ja ihmiset ovat palasia, jotka järjestäytyvät muuttuvien tarpeiden mukaan osaamisen maksimoimiseksi. Tiimien tehtävänä on huomata hiljaiset signaalit sekä oman organisaation sisä- että sen ulkopuolella ja kehittää omaa toimintaansa sen mukaisesti. Myös Manka näkee työn muuttumisen vuoropuheluksi ympäristön kanssa mikä yhdistää oman ja toisten tietämyksen ja näkemyksen ja mahdollistaa tiedon, kokemuksen ja osaamisen yhdistymisen uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi. (Manka 2006, 86-91.)

Taitavat esimiehet ovat uteliaita, haluavat kuunnella työntekijöitään ja auttavat muita jäsentämään kokemuksiaan työssään. Oppiva organisaatio voi rakentua vain koko työyhteisön kaikkien jäsenien aidolle keskustelulle kokemuksistaan, jossa jokainen voi antaa ja saada palautetta omasta käyttäytymisestään turvallisessa ja rakentavassa ilmapiirissä. Kokemuksesta puhuminen tulee olla toteavaa, omasta käyttäytymisestä ja omista kokemuksista kertovaa, jolloin muiden on helppo liittyä tutkimaan ja etsimään kertojan tarinaa. Puhuminen ei saa herättää puolustautumisen tarvetta, ei saa olla arvioivaa tai arvioitavaa, jolloin se koetaan kritiikiksi, hyökkäykseksi ja syntyy konflikteja. Tyypillisesti ihmiset kuvittelevat toimivansa oman ihannemallinsa mukaisesti, mutta sen ja todellisen käyttäytymisen välillä saattaa olla suurikin ero. Avoin keskustelu miltä työskentely tuntuu antaa mahdollisuuden nähdä näitä omia sokeita pisteitä, jotka estävät samalla myös organisaation oppimisen. (Juuti 2005, 38-39.)

Henkilöstön hyvinvointia tukevassa johtamisessa esimies keskustelee työntekijöiden kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä ja keskustelut johtavat yhteisiin sopimuksiin. Hyvä vuorovaikutus lisää luottamusta ja avoimuutta, jotka taas parantavat vuorovaikutuksen laatua. Osallistuminen ongelmien ratkaisemiseen ja päätöksiin lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita. Lähtökohtaisesti kaikki pyrkivät onnistumaan

työssään. Esimies ymmärtää, että jokaisella on oma näkökulma ja jokainen näkökulma on oikea. Esimiehen tehtävä onkin yhteen sovittaa erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia sekä saada aikaan yhteisiä päämääriä ja näkemyksiä, joita lähdetään yhdessä tavoittelemaan. Koska organisaatiot ovat monimutkaisia ja moniäänisiä, eikä yhtä ja oikeaa todellisuutta ole olemassa, esimiehen tulisi olla herkkä vuorovaikuttaja ja toisen näkökulman aistija saadakseen esille toisen syvällisen tiedon ja pystyäkseen hyödyntämään työntekijän kaiken osaamisen ja vielä kehittämään sitä. (Juuti&Vuorela 2015, 24-27.)

Puro puhuu vuorovaikutusjohtamisesta, jolla tarkoitetaan työn seurantaan tai työprosesseihin liittyvän vuorovaikutuksen lisäämistä myös vapaamuotoisissa keskustelufoorumeissa sekä työyhteisön arvojen, asenteiden, uskomusten ja mielipiteiden kanssa keskustelusta. Esimiehen tulisi mahdollistaa vapaamuotoisten henkilöverkostojen ja keskusteluforumien muodostuminen ja ottaa myös itse osaa epämuodollisiin ja –systemaattisiin keskusteluihin alaisten kanssa. Joskus parhaat oivallukset ja ratkaisut syntyvät juuri kahvikupposen äärellä vapaassa keskustelussa. Esimiehen epämuodollinen vuorovaikutus on myös osa luotausta, jolla voidaan vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja arvoihin. Tästä syystä kaikki vuorovaikutustilanteet tulisi nähdä osana strategista viestintää. (Puro 2004, 152-154.)

### **2.3 Viestintä**

Viestintä on vuorovaikutusta, ihmisten välistä toimintaa, joka muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Sanallisella viestinnällä tarkoitetaan puhetta tai kirjoitusta ja sanattomalla ilmeitä, katseita, eleitä, liikkeitä, asentoja, tilankäyttöä ja välimatkaa. (Lohtaja & Kaihoviirta – Rapo 2007, 11.) Åberg (2000, 54.) määrittelee viestinnän prosessiksi, jossa asioiden tilaa tulkitaan annettujen merkitysten kautta ja nämä tulkinnat välitetään muiden tietoisuuteen verkoston kautta vuorovaikutteisilla sanomilla. Viestintä on kulttuurisesti määräytynyttä, kulttuuria luovaa ja uusintavaa kulttuurista yhtenäisyyttä synnyttävää merkityksien tuottamista, jakamista ja tulkintaa sekä lähettäjä- että vastaanottajapäässä. (Åberg 2006, 85.)

Viestintä alkaa ajatuksesta, ideasta tai oivalluksesta, jonka lähettäjä haluaa muiden tietoisuuteen. Ajatus muodostetaan sanomaksi, joka välitetään yhtä tai useampaa kanavaa myöten vastaanottajalle, joka tulkitsee saamaansa sanomaa muodostaen mielikuvan lähittäjän ajatuksesta. Tulkinta perustuu vastaanottajan aikaisempiin kokemuksiin, tietoihin ja mielikuviin ja siihen saattaa sisältyä myös erilaisia häiriöitä, jotka aiheuttavat sanoman muuttumisen alkuperäisestä ajatuksesta joko matkalla tai vastaanottajan päässä. Häiriöitä ovat vääristymät, vastaanottajan arvot, asenteet, tarpeet, jotka muuttavat tulkintaa, kato, jolloin osa sanomasta häipyä vastaanottajan oman sisäisen häiriön muun muassa huonon

kuulon, väsymyksen, värisokeuden takia, kohina, jolloin ulkoiset tekijät esimerkiksi huono valokopio tai huono kuuluvuus häiritsevät viestin perillemenoä tai este, jolloin sanoma ei ulkoisista tekijöistä johtuen mene lainkaan perille. (Åberg 2006, 85, 91.)

”Onnistuneen viestinnän lähtökohta ja perusedellytys on, että lähettäjä on muotoillut sanoman siten, että vastaanottaja ymmärtää sen. Tämä ei tietenkään tarkoita, että vastaanottaja hyväksyisi sen tai toimisi sen mukaan.” Onnistumista auttaa, jos sanoma on kiinnostava ja hyvä esillepano tai siihen sisältyy vuorovaikutusta mikä lisää ymmärrystä. Hyvä esillepano voi olla informatiivinen kuva eli se kertoo asiasta visuaalisesti, tekstin tehosteina käytetään kursivointia, lihavoitua, alleviivausta tai luetteloa ja puheen tehosteena äänenpainoja ja tukilauseita, jotka korostavat sanomaa. Kysymykset, vastaukset, esimerkit ja perustelut auttavat luomaan yhteisen ymmärryksen tai ajatusten ja ideoiden vaihtamisen ja niiden rikastamisen paremmin kuin yksisuuntainen viestintä. Tehokkaan viestinnän lähtökohta on ymmärrettävyys, jotta vastaanottaja ylipäätään käsittää sanoman. Ymmärrettävyyttä voidaan lisätä käyttämällä lyhyitä, mutta ei keinotekoisia, tuttuja ja kotoperäisiä sanoja sekä lyhyitä ja rakenteeltaan yksinkertaisia lauseita. Ymmärrettävän lauseen tulisi olla noin 15 sanan mittainen ja sisältää vain päälause tai pää- ja sivulause. (Åberg 2006, 85-88.)

”Sanoma on erilaisten merkkien yhdistelmä, joka kantaa lähettäjän tarkoittaman ajatuksen ja joka laukaisee vastaanottajassa joitain mielikuvia.” Näitä merkkejä ovat muun muassa äänet, jotka muodostavat puheen, kirjaimet tai liikennemerkkit, joilla kaikilla on yhteisesti sovittuja, kulttuurisesti määräytyneitä merkityksiä. Informaation käsite on hyvin monimutkainen ja siksi tässä puhutaankin informatiivisesta sanomasta. Se sisältää oletuksen siitä, että lähettäjän sanoman sisältämä ajatus välittyy vastaanottajalle mahdollisimman samantyyppisenä mielikuvana kuin lähettäjän ajatus tai kanava välittää sanoman mahdollisimman vähällä kuormituksella. Vastaanottajan kannalta sanoma on informatiivinen, kun sanoma selventää kuvattua kohdetta, mutta se voi myös aktivoida uusia assosiaatioketjuja, joista syntyy jokin uusia idea. (Åberg 2006, 88-89.)

Sanomien informatiivisuus ja kuinka paljon vastaanottaja saa siitä irti, vaihtelee sanoman sisällöstä, vastaanottajien aikaisemmista tiedoista ja viestintätilanteesta. Sanoman sisältö voi olla niin ympäröivä tai niin tarkka, että vastaanottaja ei ymmärrä siitä mitään. Jos vastaanottaja tietää jo asiasta ja sanoma on hänelle lähinnä kertausta ja hänen tietonsa ei lisääny eikä hänen epätietoisuutensa vähene. Tiedontarve liittyy myös yleensä johonkin tiettyyn tilanteeseen tai hetkeen, jolloin tämän tiedon arvo on suuri juuri sillä hetkellä. Koska Wiion ensimmäisen viestintälain mukaan ”viestintä yleensä epäonnistuu aina, paitsi sattumalta”, kannattaa viestinnän tavoitteeksi ottaa viestien ymmärrettävyys ja kiinnosta-

vuus, tehokkaat kanavat ja toisten saaminen ajattelemaan luovasti täkyjä heittämällä.  
(Åberg 2006, 90.)

Åberg määrittelee johtamisviestinnän seuraavasti:

Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.

(Åberg 2006, 93.)

”Johtamisviestintä on johtamistyötä, sillä ilman viestintää ei voi johtaa.” Johtaminen on asioiden järjestelyä ja johtamisviestintä on tiedon vastaanottoa, tuottamista ja jakamista työyhteisön viestintäjärjestelmän puitteissa, jossa korostuu asioiden tulkinta. Koska työn varsinaiseen suorittamiseen tarvitaan muita, johtamisviestinnässä korostuu työn suuntaaminen, organisointi ja valvonta, jolloin viestintä liittyy suunnitteluun, delegointiin, koordinointiin ja tulos- ja kehitysviestintään. Johtamisviestintään liittyy myös ihmisten johdattaminen, jolloin vuorovaikutteisuus, motivointi, kannustus ja sitoutumista aikaansaava viestintä korostuvat. Keskinäinen vuorovaikutus luo myös yhteisöllisyyttä. (Åberg 2006, 93-94.)

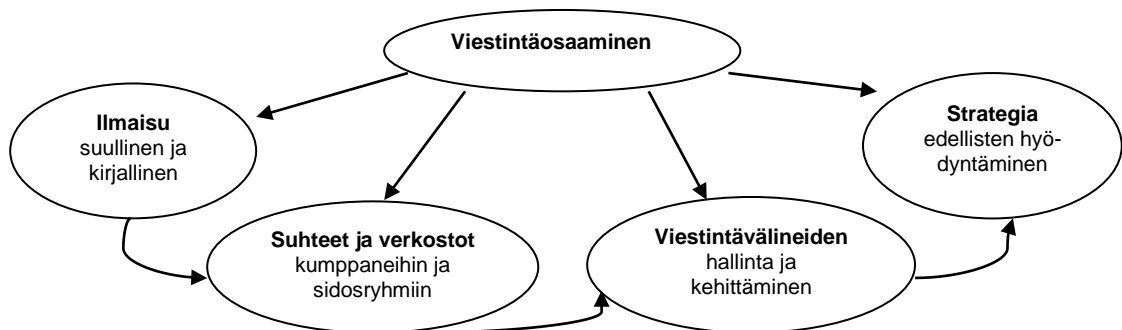
Juholin määrittelee esimiesviestinnän sisältävän koko työyhteisöviestinnän ulottuvuudet:

- Ajantasaistiedon vaihdannan = mitä tapahtuu juuri nyt ja pian
- isojen asioiden, kuten muutosten ja strategioiden, käsittelyn = mitä jokaisen pitää ymmärtää organisaation toiminnan perusteista
- Vaikuttamisen = miten mahdollistetaan ihmisten osallisuus eri tasojen päätöksenteossa
- Tunnelmasta huolehtiminen = itse olen esimerkkinä mutta tunnelma on yhteinen asia
- Yhdessä tekemisen ja osaamisen jakamisen = miten huolehdin, että tieto ja osaaminen eivät jää vain yksilöiden omaksi resurssiksi
- Työnantajamaineen hallinnan = miten itse vaikutan maineeseen tekoineni ja puheineni (Juholin 2009, 217.)

Sisäistä viestintää tarvitaan tiedottamiseen, henkilöstön motivointiin ja hyvän työilmapiirin synnyttämiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen. (Lohtaja & Kaihoviirta-Rapo 2007.) Työntekijät mailaavat, bloggaavat, puhuvat ja keskustelevat reaaliaikaisesti verkossa ympäri maailman mikä on muuttanut merkittävästi myös työyhteisöjen vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Tieto ja kokemukset leviävät nopeasti verkostoissa ja ihmiset valitsevat työpaikan näiden ja omien mielikuvien perusteella. Työnantajamaine, jossa kiinnitetään huomiota työntäjän vastuullisuuteen, moraaliin ja etiikkaan on noussut keskiöön, kun

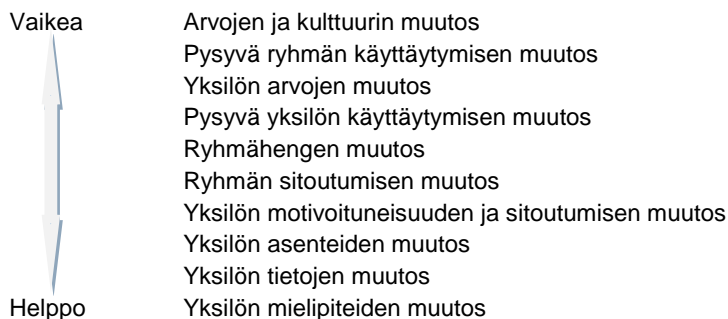
työntekijät valitsevat työpaikan sen perusteella miten haluttu tai arvostettu organisaatio on muiden silmissä. (Juholin 2009, 23.)

Tietotyö, johon esimiestyö luonnollisesti kuuluu, edellyttää viestintäosaamista, joka koostuu ilmaisun, suhteiden ja verkostojen, viestintävälineiden sekä strategiaa edellisten hyödyntämisestä. Tarvitaan kykyä käydä keskusteluja ja dialogia sekä ilmaista ajatuksia puheen ja kirjoittaen sekä kykyä yllä pitää suhteita muihin ihmisiin, organisaatioihin ja verkostoihin, kuten kollegoihin, asiakkaisiin tai päättäjiin. Erilaiset viestintävälineet, puhelin, sähköposti, internet, digitaaliset työskentelyalustat ja ryhmätilat, ja niiden osaaminen palvelevat toimintaa ja tavoitteita. Strategia määrittelee miten käytämme ilmaisua, suhteita ja verkostoja sekä viestintävälineitä eri tilanteissa ja eri kumppanien kanssa. Kuvio 1. (Juholin 2009, 30-31.)



Kuvio 1. Viestintäosaamisen osatekijät. (Juholin 2009, 31.)

Viestintä on vaikuttanut, kun se saa aikaan jonkin muutoksen vastaanottajassa ja onnistunut, kun se saa aikaan halutun muutoksen. Esimies voi yrittää vaikuttaa yksittäisen vastaanottajan arvoihin, asenteisiin, tietoihin, mielipiteisiin, motivaatioon, sitoutumiseen tai käyttäytymiseen tai ryhmän normeihin, sitoutumiseen, henkeen ja käyttäytymiseen. Vaikuttamiseen tarvittava aika ja vaiva voidaan esittää seuraavasti: Kuvio 2.



Kuvio 2. Vaikuttamiseen tarvittava aika ja vaiva. (Åberg 2006, 136.)

Viestintää tehostavia tekijöitä on sanomien lähettäminen, vastaanotto tai vuorovaikutus. Sanomien lähettämistä voi tehostaa esimerkiksi jäsentämällä ajatuksia miellekarttatekniikan avulla. Piirrä keskelle ruudutonta paperia ympyrä ja kirjoita sen sisälle aiheesi. Sen jälkeen anna ajatuksesi lentää ja kirjoita jokainen asiaan liittyvä mieleen tuleva asia viikseksi ympyrään. Kirjoita asia viiksen päälle vaakasuoraan isoin kirjaimin ja selkeästi, jotta voit jatkaa sitä myöhemmin. Jatka jokaista viikseä kohti pienempiä yksityiskohtia ja kirjoita uudet isot asiat uudeksi viikseksi tai yhdistä toisiinsa liittyvät isot viikset. Piirrä viikkiin kuvia, ne jäävät hyvin mieleen ja käytä värejä. Luetteloita ja määritelmiä voi kirjoittaa sivun reunaan. (Åberg 2006, 168-172.)

Viestintää voi tehostaa myös parantamalla sanoman esitystapaa, olemalla empaattinen ja käyttämällä oikeita kanavia, toistamalla ja rinnakkaistoistamalla sanomaa, antamalla toiselle ilon oivaltaa ja käyttämällä tilaa viisaasti huomioiden reviiri ja sijoittuminen. Tai etsimällä vihjeitä eleistä ja ilmeistä, joita ovat tunnusmerkit, joilla on suora puhuttu vastine kuten peukutus tai taputus, kuvaajat, jotka korostavat puhuttua, kuten sormien käyttö luetteloinnissa. Säätelijät, eleet kuten nyökkäys tai otsan rypistys, joilla pyritään säätelemään toisen viestintää ja tunteen ilmaukset ilmeillä tai keholla tai sopeutteet kuten korvikeyskä tai käsien nyrkkiin puristaminen, jotka auttavat sopeutumaan kiusalliseen tilanteeseen. Sanomien vastaanottoa voi tehostaa rauhoittamalla aikaa. Aikaa voi rauhoittaa käyttämällä puskureita kuten siirtämällä puhelut, sulkemalla oven ”en ole käytettävissä” tai jakamalla töitä vaikeusasteen tai aikavaatimuksen mukaan. (Åberg 2006, 168-172.)

Viestintä on vuorovaikutusta, jossa jokainen vaihe ja jokainen osallistuja vaikuttavat seuraavaan vaiheeseen ja sanoma jalostuu sen mukaan mitä osallistujat tuovat siihen lisää. Vuorovaikutusta voidaan eritellä transaktioanalyysin avulla, jonka mukaan vuorovaikutus on peräkkäisiä transaktiota, joka alkaa ärsykkeestä ja jatkuu toisen antamasta vastauksesta. (Åberg 2006, 175-176.) Eric Bernin (1957-1972) kehittämää transaktioanalyysiä, persoonallisuus- ja vuorovaikutusteoriaa, voidaan käyttää mallina ja välineenä, jolla voidaan tarkastella ja ymmärtää interpersoonallista toimintaa. (Mikkonen 2006.) Transaktioanalyysin ydinkäsitteitä ovat ”Minä olen ok – sinä olet ok” – asenne, joka on perusta näkemään ja ymmärtämään jokainen ihminen arvokkaana. Jokainen ihminen on pohjimmiltaan ok ja kyvykäs muutokseen, kasvuun ja terveelliseen vuorovaikutukseen. Selvitäkseen ja kukoistaakseen, jokainen tarvitsee ihmissuhteissaan osakseen huomiota, jota transaktioanalyysissä kutsutaan sivelyksi. Bern nimittää sosiaalisesti toimimattomia käytöskuvioita peleiksi, joiden tarkoituksena on saada ”sivelyä”, mutta sen sijaan ne vahvistavat negatiivisia tunteita ja käsityksiä itsestä sekä peittävät ajatusten ja tunteiden suoraa ilmaisua. Hän on nimennyt nämä pelit nimillä ”Miksi sinä et, Kyllä mutta”, ”Sainpas sinut, Sinä SOB” ja ”Minä yritän vain auttaa sinua”. Transaktioanalyysi auttaa ymmärtämään

kuinka ihmiset antavat ja saavat positiivista ja negatiivista huomiota sekä muuttamaan epäterveellisiä huomionantamisenkuvioita.

Ihmispersoonallisuudella on kolme egon olomuotoa, vanhempi, aikuinen ja lapsi, joista jokainen on kokonainen systeemi ajatuksia, tunteita ja käytöstä, joilla olemme yhteydessä toisiimme. Ihmisten välistä vuorovaikutuksen muutosta voidaan tarkastella eri ego-olomuotojen näkökulmasta. Tunnistamalla mistä egon olomuodosta ihmiset lähettävät viestin ja seuraamalla toimitusjärjestystä, voidaan tehdä interventio ja kehittää vuorovaikutuksen laatua ja tehokkuutta.

Elämän käsikirjoitus käsittää ennakkokäsitteisen suunnitelman elämästä, jota hallitsee lapsuudessa eletty elämä ja johon on sisältynyt itseään rajoittavien päätösten tekeminen hengissä säilymiseksi. Tätä toimimatonta käytöstä pyritään muuttamaan muuttamalla elämän käsikirjoitusta ja siten korvaamaan väkivaltainen organisatorinen käytös rakentavalla väkivallattomalla käytöksellä.

Transaktioanalyysi näkee ihmisen kykeneväisenä päättämään mitä he haluavat elämästään ja transaktioanalyysin käyttäminen perustuu keskinäiseen sopimukseen muutoksesta esimerkiksi konsultin kanssa. Transaktioanalyysin käsitteitä ja tekniikoita käytetään myös arvioimaan organisaation kehittämisprosesseja ja haasteita sekä organisaatiossa ilmenevien haitallisten käyttäytymismallien arviointiin. Sitä hyödynnetään myös muun muassa johtamis- ja kommunikaatiokoulutuksessa.

(ITAA 2014)

Viestintä voidaan jakaa eri kohderyhmien mukaan ja tarkentaa vielä sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Tässä työssä keskitytään johtamisviestintään ja sisäiseen yhteisöviestintään, joka käsittää työyhteisön työntekijöiden keskinäisen viestinnän ja siten myös esimiesalaisyhteisöviestinnän. Lohtaja & Kaihovirta-Rapon (2007) mukaan yhteisöviestintä voidaan jakaa myös viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallinen viestintä edustaa organisaation vakiintuneita käytäntöjä kuten kehityskeskustelut, viikkopalaverit. Epävirallista viestintää käydään muun muassa tauoilla, käytävillä, työkavereiden huoneissa ja vapaa-ajalla. Näissä keskusteluissa kehitetään uusia ideoita, puretaan paineita ja kommentoidaan esimiehiä ja työkavereita. Niiden merkitys on tärkeä työyhteisön ilmapiirinä ja johdon on tärkeä antaa tilaa niiden läpikäynnille. Keskustelujen sävyyn ja sisältöihin vaikuttaa organisaation ilmapiiri, joka kumpuaa johdon toiminnasta. Yrityksen johto voi vaikuttaa viestintään kehittämällä yrityskulttuuria. (Lohtaja & Kaihovirta – Rapo 2007, 14.)



### 2.3.1 Viestintäkanavat

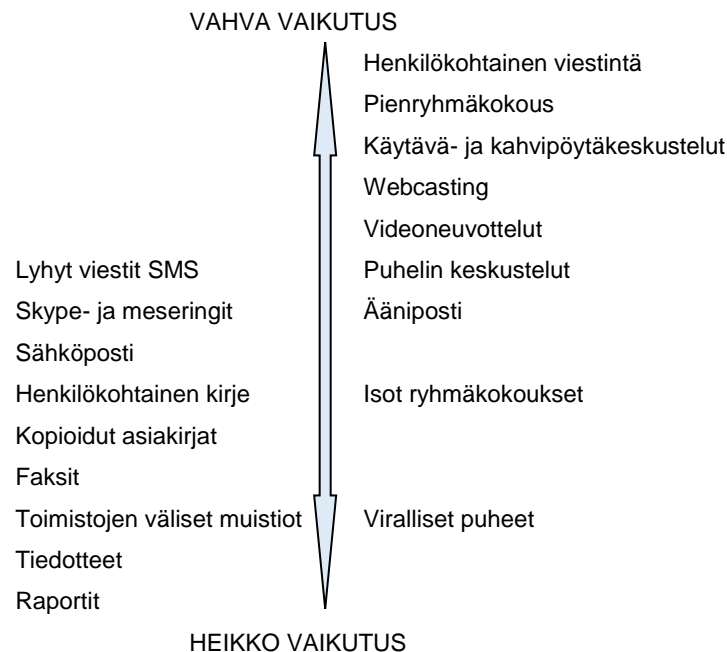
Esimiehen rooli viestijänä ja henkilökohtainen viestintä sisäisissä lähiverkoissa muun muassa taustatietojen jakana on tärkeä. Esimiehen tehtävä on taustoittaa, suhteuttaa ja selkeyttää organisaation yleisiä tietoja omille alaisilleen. (Åberg 2006, 111.) Esimiesviestintä on osa päivittäistä elämää eli pientenkin arkipäiväisten asioiden viestintää. Esimieheltä odotetaan tietoa mitä organisaatiossa tapahtuu, miksi ja miten ja yhdessä arkisten asioiden kanssa niistä muodostuu kuva työyhteisön tilanteesta, johon jokaisen työntekijän työ ja tehtävä sulautuvat. Jatkuva vuorovaikutus alaisten kanssa mahdollistaa ilmassa olevien tai tulevien kysymysten ennakkoinnin ja niiden esiin ottamisen työn ohessa. (Juholin 2009, 215.) Nykyään alaiseltakin edellytetään aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta tiedon hakemiseen ja vuorovaikutuksen muodostamiseen. Alainen nähdään aktiivisena, aloitteellisena ja luovana toimijana, jolla on oikeus saada ja hankkia tietoa. (Åberg 2006, 110.)

”Viestintä on työyhteisön voimavara, jota tulee suunnitella, ohjata ja valvoa kuten muitakin voimavaroja.” Tämä edellyttää toimivaa viestintäjärjestelmää, kanavat, järjestelyt ja säännöt, jonka kautta työyhteisöön kuuluville viestitään tavoitteista, miten työt jaetaan ja säävutetuista tuloksista. Viestintää tarvitaan myös toiminnan tukemiseen eli palveluiden tuotteiden tuottamiseen ja siirtämiseen asiakkaille, työyhteisön profilointiin eli yhteisö-, johtaja- tai palveluprofiilin muodostamiseen, informointiin työyhteisön tapahtumista, kiinnittäminen eli työyhteisöön ja työhön perehdyttämiseen ja vuorovaikutukseen eli sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Åberg 2006, 96-97.)

Kaiken sisäisen viestinnän kaikkein tärkein perusverkko on esimies-alainen –verkko, jolloin viestintä tapahtuu joko kasvokkain tai verkon välityksellä, pääosin sähköpostin avulla. Sähköpostit voivat aiheuttaa tietotulvaa, jolloin tärkeitä asioita vähemmän tärkeistä on vaikea erottaa. Tätä voidaan helpottaa ohjeiden sekä otsikoinnin ja tärkeys –luokittelun avulla. (Ojala 2003, 64.) Sähköpostiviestintä voi kuitenkin olla vuorovaikutuksen kannalta haasteellista, koska siitä puuttuvat pehmentävät elementit kuten äänensävyt ja ilme ja nopeasti laitettu viesti voidaan tulkita loukkaavaksi. (Hyppänen 2013, 38-39.) Esimies voi viestiä myös verkon uutissivujen tai intrassa blogin muodossa, mikä antaa mahdollisuuden myös epävirallisempaan viestintään. (Åberg 2006, 108-109.)

Vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttaa tilanne ja kannattaa miettiä mitkä asiat voi hoitaa puhelimitse, sähköpostilla, mitkä asiat vaativat kahdenkeskisen tapaamisen ja mitkä voi hoitaa koko ryhmän kanssa. Esimiehen on helpompi vaikuttaa yksilöiden kuin ryhmän kautta ja viestinnän vaikuttavuuteen ja tarvittavan ajan käyttöön vaikuttavat viestijän

taidot, viestittävä asia ja vastaanottajien ominaisuudet. Åberg (2012) on kuvannut viestintävälineiden vaikuttavuutta (kuvio 3.) seuraavasti:



Kuvio 3. Viestintävälineiden vaikuttavuus Åberg 2012 mukaan (Hyppänen 2013, 39.)

Osastokokoukset ovat säännöllisesti ja hyvin toteutettuina yksi toimivimmista sisäisen viestinnän muodoista. Pidä kokous mahdollisimman monelle sopivana aikana, tiedota kokouksesta ja käsiteltävistä asioista etukäteen, varmista tilojen toimivuus, valmistaudu käsiteltäviin aiheisiin ja jaa muille valmistelutöitä, luo kannustava ilmapiiri, ole joustava, mutta jämäkkä, tiedota päätöksistä kaikille, varmista säännöllisyys ja jatkuvuus. (Åberg 2006, 195-196.) Tiedotustilaisuuksia käytetään suurten ja useampaa työryhmää tai yksiköä koskevilla asioilla. Operatiivinen tieto kulkee usein työtoverilta toiselle vaakasuorassa verkostossa, joka toimii samalla puskaradiona. Sen viestit ovat verkoston jäsenille ymmärrettävässä muodossa ja se on nopea ja luotettava. (Åberg 2006, 108.)

Työyhteisön viestintään liittyy paljon hiljaista tietoa, joka on kätkeytynyt työyhteisön rutineihin. Mitä tutumpia työyhteisön jäsenet ovat toisilleen, sitä vähemmän vuorovaikutuksen kanavilla on merkitystä tiedon siirtymiselle ja vaihtamiselle. Uusien ideoiden ja innovaatioiden syntymisen kannalta heikoilla yhteyksillä eli vuorovaikutuksella eri osaamisalueen tai vähemmän tuttujen henkilöiden kanssa on tärkeä rooli. (Manka 2006, 131.) Esimies on linkki oman yksikön ja muun organisaation välillä, johon liittyy tiedotusvastuu, mutta myös yksikön näkökantojen välittäminen organisaatiossa ylöspäin. Työntekijät tarvitsevat myös fyysisiä tiloja aivojen lepuuttamiseen, epäviralliseen tietojen ja ideoiden vaihdantaan. (Åberg 2006, 112.)

Hyvä ryhmähenki muodostuu avoimesta vuorovaikutuksesta, jossa toisten työtä arvostetaan, autetaan ja luotetaan sekä ryhmän toimivuudesta, jossa työtä kehitetään, suunnitellaan, järjestetään ja tavoitteiden saavuttaminen koetaan yhteisvastuulliseksi.

(Manka 2006, 16-18.)

Tiimin kehittyminen, tiedon ja tietämyksen siirtyminen ihmisiltä ja projekteista toiseen edellyttää säännöllisen vuorovaikutusjärjestelmän luomista ja sen kehittämistä sekä uudenlaisia työkäytäntöjä ja organitorisia ratkaisuja. Dokumentoitu tieto on vain pieni osa oppimiseen tarvittavasta tiedosta. Suurin osa tiedosta syntyy epämuodollisessa vuorovaikutuksessa kasvokkain tai puhelimitse ja siksi organisaation tulisi järjestää tiimeilleen tällaisia mahdollisuuksia kanssakäymiseen ja yhdessäoloon. Manka esittelee Nonakan mallin (kuvio 3. Manka 2006, 136.), jossa tietoisesti luodaan tällaisia vuorovaikutuksen tiloja (BA). (Manka 2006, 133-136.)

		Vuorovaikutuksen tapa	
		Yksilöllinen	Kollektiivinen
Kasvotusten	Alkuunpaneva BA Hiljaisen tiedon jakaminen ja luominen suoralla kokemuksella	Keskusteleva BA Hiljaisen tiedon ilmaiseminen sanoin dialogilla ja reflektoinnilla	
Väline	Harjoitteleva BA	Systematisoiva BA	
Virtuaalisesti	Sisäistäminen ja uuden hiljaisen tiedon saaminen käytännössä	Näkyvän tiedon systemisointi	

Kuvio 3. Nonakan vuorovaikutuksen malli

Alkuunpanevaa BA:ta tarvitaan kokemusten, tunteiden ja ajattelumallien jakamiseen ja testaamiseen henkilökohtaisella vuorovaikutuksella työkavereiden kanssa spontaanisti ja luottamuksellisesti esimerkiksi kahvitauoilla. Keskusteleva BA-tila on kollektiivista kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta, jossa yksilöiden ajattelumalleja ja kykyä opitaan tuntemaan, jakamaan, muuttamaan ja määrittelemään reflektion avulla yhteisesti ymmärrettäviksi konsepteiksi. Systematisoiva BA on näkyvän tietämyksen yhdistämistä virtuaalisesti kollektiivisessa vuorovaikutuksessa. Harjoitteleva BA-tila on yksilöiden väliselle ja virtuaaliselle vuorovaikutukselle kuten mentorointi, työssäoppiminen, simulaation ja virtuaalisten dokumenttien käyttäminen kehittämistyössä. (Manka 2006, 135–137.)

### 2.3.2 Arkiviestintä ja työyhteisön viestintäkulttuurin kehittäminen

Esimiehen rooli viestijänä ja henkilökohtainen viestintä sisäisissä lähiverkoissa muun muassa taustatietojen jakana on tärkeä. Esimiehen tehtävä on taustoittaa, suhteuttaa ja selkeyttää organisaation yleisiä tietoja omille alaisilleen. (Åberg 2006, 111.) Esimiesviestintä on osa päivittäistä elämää eli pientenkin arkipäiväisten asioiden viestintää. Esimieheltä odotetaan tietoa mitä organisaatiossa tapahtuu, miksi ja miten ja yhdessä arkisten asioiden kanssa niistä muodostuu kuva työyhteisön tilanteesta, johon jokaisen työntekijän työ ja tehtävä sulautuvat. Jatkuva vuorovaikutus alaisten kanssa mahdollistaa ilmassa olevien tai tulevien kysymysten ennakkoinnin ja niiden esiin ottamisen työn ohessa. (Juholin 2009, 215.)

Nykyään alaiseltakin edellytetään aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta tiedon hakemiseen ja vuorovaikutuksen muodostamiseen. Alainen nähdään aktiivisena, aloitteellisena ja luovana toimijana, jolla on oikeus saada ja hankkia tietoa. (Åberg 2006, 110.)

Vuorovaikutus on inhimillisen käyttäytymisen perusmuoto, joka on vastavuoroista, energisoivaa ja on arvostavaa. Vuorovaikutuksessa asetutaan kuuntelemaan, puhumaan ja keskustelemaan kielellä, jota täydennetään elein, kysytään ja kyseenalaistetaan, keskinäinen riippuvuus tunnustetaan ja sitä hyödynnetään sekä asetutaan toisen asemaan ja yritetään nähdä asioita heidän näkökulmasta. Puhe, teksti ja keskustelu pyritään ilmaisemaan mahdollisimman ymmärrettävässä muodossa ja toisen osapuolen näkemyksiä kuunnellaan ja huomioidaan. (Juholin 2009, 61-62.)

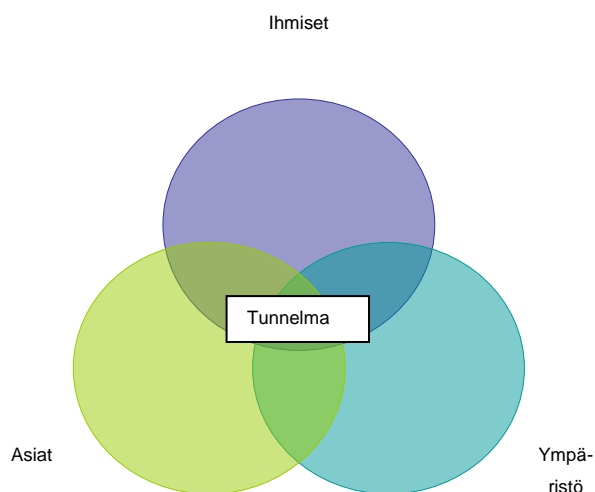
Esimiehen keskeisin päivittäinen viestintätehtävä on kommunikoida mahdollisimman paljon kasvotusten eri foorumeiden kautta, mitä organisaatiossa tapahtuu, miksi ja miten, sekä pienistä arkipäivän asioista. Pienistä asioista syntyy koko iso kuva työyhteisön tilanteesta, johon kunkin työ ja merkitys sulautuvat. Jatkuva vuorovaikutus ja keskustelut mahdollistavat ilmassa olevien ja tulevien kysymysten ennakkoinnin ja niiden puheeksi ottamisen ja käsittelyn työn ja tapaamisten ohessa. Rutiininomaisten asioiden informointi voi tapahtua puhelimitse tai sähköpostilla, mutta monimutkaisten ja tulevaisuuteen suuntautuvat asiat tulisi käsitellä kasvokkain. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että yli 160 merkkiä ja oletettavasti kysymyksiä synnyttävät asiat kannattaa käsitellä palaverissa tai tapaaamisessa. Virtuaaliviestintä haastaa keskinäistä ymmärrystä ja asioiden tulkintaa, jolloin väärinkäsitysten mahdollisuus on aina läsnä ja niiden oikomiseen voi kulua paljon aikaa. Samoin me -hengen ja tunnelman luominen on haasteellista, jos ihmiset eivät koskaan tapaa. (Juholin 2009, 215-218.)

Juholin tiivistää esimiestoiminnan periaatteet seuraavasti: ole läsnä ja kuuntele mahdollisuuksien mukaan, viesti paljon myös pienistä asioista, pidä päähuomiosi faktoissa, tekemisessä ja etenemisessä, ennakoi tärkeitä asioita ja mieti etukäteen miten kommunikoit niistä jatkuvana prosessina, sparraa kollegojesi kanssa, varaa tilaa keskusteluille ja salli erilaiset näkemykset, mahdollista ihmisten keskinäiset keskustelut ja toisiltaan oppiminen, ymmärrä tunteita, mutta älä yritä olla terapeutti, huolehdi omasta kunnostasi ja jaksamisestasi. (Juholin 2009, 218.)

Esimieheltä odotetaan aikaa ja henkilökohtaisia keskusteluja alaistensa kanssa. Häneltä odotetaan huomion osoittamista, kiitosta, tunnustusta, kannustusta sekä hyvin ja huonojen asioiden jakamista. Häneltä odotetaan kykyä vaivatta keskustella organisaatiotason asioista yksilötasolla ja tehdä alaisilleen tulkintoja ja painotuksia. Esimies näyttää myös omalla esimerkillään, verbaalisesti ja elein, miten asioista puhutaan ja keskustellaan ja alaiset seuraavat mallia. Esimiehen on tärkeä pitää puhe ja keskustelut tekemisessä ja etenemisessä, mitä tehdään tänään, huomenna ja siitä eteenpäin ja miten tämä kaikki liittyy työyhteisön tavoitteisiin ja olemassa oloon. (Juholin 2009, 210-212, 215.)

Joskus keskustelun avaaminen voi olla haasteellista arkipäiväisissäkin tilanteissa. Alussa eleet ja ilmeet ovat tärkeitä, joten kätelee myönteisesti, katso silmiin ja kunnioita toisen tilan tarvetta. Keskustelua voi virittää alulle kyselemällä mahdollisista yhdistävistä asioista ja etsimällä täkyjä esimerkiksi harrastuksista, joihin voi tarttua. Viestintä on vuorovaikutusta, jossa kumpikin on vastuussa siitä miten keskustelu etenee ja mihin ja millaiseen tunnelmaan se päättyy. (Åberg 2006, 182.)

Tunnelma syntyy kokemukseen liittyvästä tunteesta. Se on ihmisten välinen tai keskinäinen asia, yksilöiden mielialojen summa ja työyhteisössä vallitseva yleinen tunnetila. Tunnelma on ihmisten, asioiden ja työtilojen tilannekohtainen ilmiö, joka muuttuu ja johon vaikuttaa päivittäiset ja muut ilmiöt. (Kuvio 4.) Tunnelmaan vaikuttavat ihmisten toiminta, kommunikaatio sekä sanaton viestintä, kuten eleet, ilmeet, liikkeet ja kehon asento, joiden hallinta on erittäin haasteellista. Jokainen yksilö on tunnelman tekijä, vaikka esimiehellä on siinä tärkeä rooli ja hänen johtamistyyliinsä vaikuttaa siihen. Hyvä tunnelma syntyy avoimuudesta ja mahdollisuudesta keskustella (Juholin 2009, 160-164, 167.)



Kuvio 4. Työyhteisön tunnelman osatekijät. (Juholin 2009, 160.)

Juholinin mukaan työyhteisöviestintä tapahtuu siellä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Työyhteisön jäsenet ovat tasavertaisia keskenään eikä asemavalta tai organisaation hierarkia määrittele tiedon tuontia. Alainen ja esimies voivat molemmat kyseenalaistaa ratkaisuja. Esimieheltä odotetaan kykyä ymmärtää näkyvän ja hiljaisen tiedon merkitys muille sekä jakaa sitä oikeille ihmisille. Esimiehellä on enemmän vastuuta tiedon jakamisesta, koska alaiset eivät tiedä mitä hän tietää. Esimiehellä on tietoa ja näkemyksiä määrällisesti, laadullisesti ja ajallisesti enemmän kuin muilla ja mikään ei voi korvata sitä, että esimies itse ensimmäisenä kertoo alaisilleen missä mennään. Esimiesviestinnässä ajoitus on oleellinen ja kriittinen varsinkin kun kyseessä on ajankohtaisviestintä, jonka vaihdanta on jatkuvaa ja reaaliaikaista ja joka vaatii tulkintaa, analysointia ja esittämistä oikeille ihmisille ja foorumeille. Jokainen työntekijä on myös itse vastuussa kysyä kiinnostavista ja askarruttavista asioista ja välittää tietoa eteenpäin. (Juholin 2009, 62, 92, 96-98.)

Ihmisten välisen vuorovaikutussuhteiden keskeisin perusilmiö, transferenssi eli tunteensiirto, tarkoittaa sitä että kaikki vuorovaikutussuhteet ovat aina aiempien kokemusten värittämiä ja siten jokainen ihminen reagoi toisiin ihmisiin jatkumona aikaisempiin kokemuksiin pohjautuen. Tunteensiirto voi perusväriykseltään olla joko negatiivinen tai positiivinen mikä vaikuttaa erityisesti vuorovaikutussuhteen syntymiseen. Esimies herättää monenlaisia tunteita alaisissaan vain oman valta-asemansa tähden, koska hän edustaa työntekijöille auktoriteettia samoin kuin hänen vanhemmat hänen lapsuudessaan. Tästä syystä on tärkeää, että esimies on paljon vuorovaikutuksessa alaitensa kanssa, jotta transferenssin

synnyttämät mielikuvat, tunteet ja vaikutelmat oikeavat ja muuttuvat todellisiin ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen perustuvaan henkilökohtaiseen tuntemiseen. (Järvinen 2009, 90-92, 105.)

Turvallisessa ilmapiirissä syntyy aitoa organisaatiodialogia, jossa ihmiset uskaltavat kertoa omia näkemyksiä asioista ja kuuntelevat muiden näkökulmia yrittäen ymmärtää toisten näkökulmia sekä haastavat omia ajattelutapojaan ja näkemyksiään, jonka tuloksena syntyy uutta yhteistä ymmärrystä. Kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa koko organisaation toimintaa, luo yhteisöllisyyttä ja ihmisille syntyy sisäistä voimantunnetta. Dialogissa yhdessä ajattelu, kollektiivinen ajattelu synnyttää kollektiivisia merkityksiä, jotka tuottavat muutoksia organisaatiokulttuuriin. (Juuti & Rovio 2010, 56.)

Viestintäkulttuuri muodostuu samalla tavalla kuin kulttuuri yleensäkin eli tavasta toimia joko sovitusti tai sosiaalisena perimänä. Työyhteisössä on aina joitain viestintää koskevia sääntöjä, jotka määrittelevät viestintäsuhteita, sanomien sisältöjä ja erilaisia viestinnän järjestelyjä organisaation eri tasoilla ja osastoilla. ”Kulttuuri sanelee mistä puhumme, miksi puhumme juuri näistä asioista, miten asioista puhumme, kenelle puhumme ja mihin viestinnällämme pyrimme.” (Puro 2003, 100.) Kulttuuri muuttuu hitaasti uusien ihmisten, toiminnan tai puitteiden muuttuessa. (Åberg 2006, 52.)

Erilaisten viestintäkulttuurien yhteentörmäys esimiehen vaihtumisen tai uuden työntekijän myötä voi aiheuttaa yksittäiselle työntekijälle tai koko työyhteisölle kriisin. Varsinkin muutos ronskimpaan ja suurempaan esimiesviestintään saattaa aiheuttaa pelkoja ja ahdistusta mikä muuttaa myös työntekijöiden viestintää. Kriisi etenee prosessimaisesti shokkivaiheesta reaktiovaiheeseen, jonka jälkeen tapahtuu työstäminen ja uudelleensuuntautuminen. Sokin kesto vaihtelee yksilöittäin ja työyhteisöittäin ja se ilmenee taantumisenä, johon liittyy kiukuttelu, äkkinäisyys ja sulkeutuminen, kieltämisenä ja vähättelynä, jolloin saattaa olla osallistumaton, vetäytyvä ja passiivinen tai projisointina, mikä ilmenee epäilyinä, syytöksinä tai hyökkäyksinä. (Puro 2003, 44-46.)

Juholin tarkastelee viestintäkulttuurin muutosta yleisemmällä tasolla työyhteisön näkökulmasta, jossa viestintä jaotellaan loitontavaan ja lähentävään viestintään ja työyhteisön reaktiot lamaannuttavaan ja energisoivaan. (Kuvio 5.) Lamaannuttava työyhteisö on hierarkkinen ja johtajakeskeinen, jossa puhevalta määräytyy asemavallan mukaan ja viestintä on monologista, jossa yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Tämä etäännyttää ihmiset toisistaan, jolloin yhteinen sekä sanallinen kuin hiljainen tieto ja tietämys ovat vaarassa ja suoritustaso laskee, kun tärkeä tieto ja kokemus jäävät puuttumaan. Törmäys syntyy jos lamaannuttavassa työyhteisössä yritetään synnyttää lähentävää viestintää tai jos energisoi-

vaa työyhteisöä yritetään pakottaa loitontavaan viestintään. Lähentävän viestinnän perusarvo on moniäänisyys, jossa sallitaan erilaiset näkemykset ja itseilmaisuus, työntekijät luottavat toisiinsa, johtaminen on vuorovaikutteista ja vastuullista sekä yksilöviestintä on vastuullista. (Juholin 2009, 59-61.)

<b>Viestintä</b> <b>Työyhteisö</b>	<b>Loitontavaa</b>	<b>Lähentävää</b>
Lamaannuttava	Hierarkkinen organisaatio Monologinen viestintä	Hierarkkinen organisaatio Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä
Energisoiva	Osallistava työyhteisö Monologinen viestintä	Osallistava työyhteisö Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä

Kuvio 5. Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailua. (Juholin 2009, 59.)

”Hyvinvoivan työyhteisön viestintä ei ole pelkästään sitä, että luomme myönteisiä tilanteita, vaan yhtä painokkaasti kyse on siitä, miten kontrolloimme niitä väistämättömiä kielteisiä viestintätapahtumia, joita työyhteisön elämis- ja kokemusmaailmaan kuuluu.” Viestinnän tyyli käsitteenä tarkoittaa karkeasti jaoteltuna myönteistä tai kielteistä esittämisen tapaa. Myönteiseksi luokitellaan ystävällisyys ja aktiivisuus ja kielteiseksi epäystävällisyys, passiivisuus ja epäasiallinen kriittisyys. Bennett luokittelee tyyliä yrittäen poistaa niistä tulkinnan myönteinen-kielteinen. Jaottelu suorasukainen – kiertelevä, asialähtöinen – ihmishuohdelähtöinen, päämäärätietoinen – tilannelähtöinen, toimii tilannesidonnaisesti, jolloin jokainen tyyli saa erilaisen merkityksen. (Puro 2003, 84-88.)

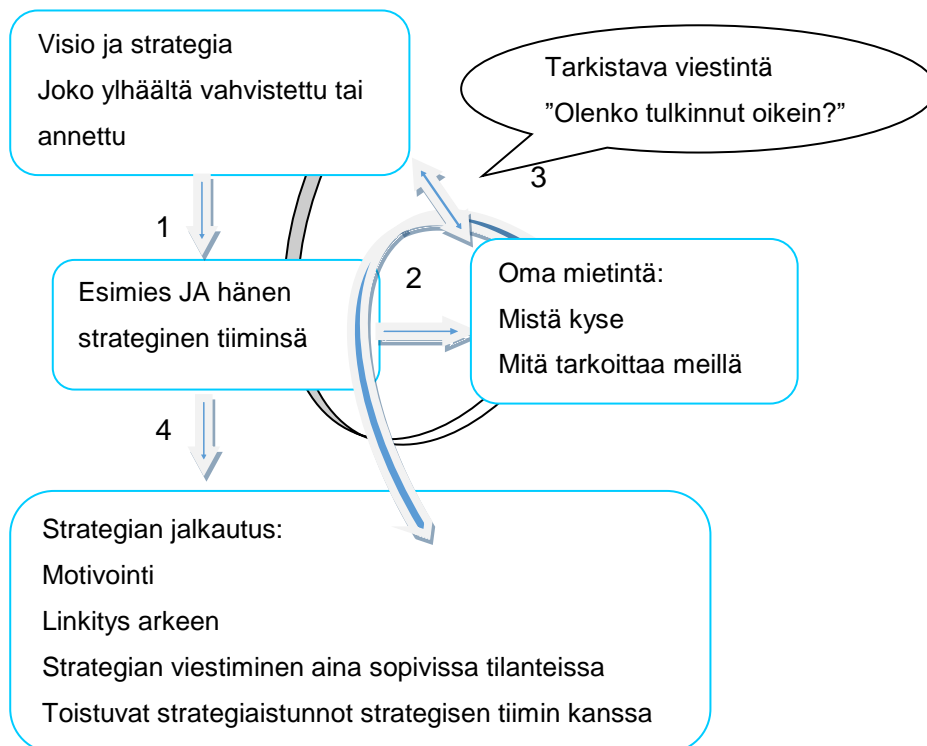
Yrityksen viestintäkulttuurin on helppo sanoa perustuvan strategiaan kirjoitetusta arvoista kuten avoimuus ja rehellisyys, mutta näiden arvojen toteutumisesta käytännössä on huomattavasti vaikeampi huolehtia. Usein arvojen muuttaminen käytännössä todeksi on erittäin haasteellista, koska käytännön työkalut puuttuvat. Työyhteisö voi itse antaa strategialle sisällöt luomalla niiden pohjalta pelisäännöt, jotka avataan konkreettisten tilanteiden ja kokemusten kautta. Tärkeintä on konkreettisyys, esimerkiksi pohdinta mikä viestinnän merkitys on työhyvinvoinnissa käytännön esimerkein ja kokemuksin. Viestinnän kehittämisohjelman sisältö löytyy suoraan työtyytyväisyys tai sisäisen viestinnän arvioinneista, joiden perusteella esimerkiksi palautteen antaminen nivotaan osaksi yrityksen toimintakulttuuria sekä strategisella ja käytännön toiminnan tasolla yksityiskohtaisilla toimintaohjeilla. (Puro 2003, 64-69.)



### 2.3.3 Tiedottaminen, strategiat, suunnitelmat, muutokset

Henkilöstö on jokaisen yrityksen tiedottamisessa tärkeä sidosryhmä, jonka tulee tietää mitkä yrityksen tavoitteet ovat ja se on pidettävä ajan tasalla yrityksen toimintaan liittyvissä asioissa. (Kortetjärvi-Nurmi & Kuronen & Ollikainen 2008.)

Esimiehen tehtävänä on suunnata käytössään olevat voimavarat halutun tulevaisuuden rakentamiseen. Visio, missio ja toimenkuvat määrittelevät mitä organisaatio on tekemässä ja miten se aikoo saavuttaa määritellyn vision ja tehtävien priorisointi ja allokointi tarkennetaan käytävissä tulos- ja kehityskeskusteluissa. Työyhteisön strategia voidaan rakentaa top down – mallilla, jolloin ylin johto määrittelee strategian, joka jalkautetaan tai bottom up –mallilla, jolloin strategia muodostuu kaikkien yhteisenä tuotoksena tai interaktiivinen – malli, jolloin strategia iteroidaan strategisilla areenoilla. (Åberg 2006, 121.; Åberg 1997, 49.) Strategiaviestintä voidaan toteuttaa kieppimallilla, jonka pääkohdat ovat strategian kuvaus, strategian tulkinta, tulkinnan tarkistus ja strategian jalkautus. Jalkautus tarkoittaa motivointia, linkitystä arkeen, strategian viestimistä aina sopivissa tilanteissa ja toistuvia strategiaistuntoja strategisen tiimin kanssa. (Kuvio 6.) (Åberg 2006, 122.)



Kuvio 6. Strategian viestimisen kieppimalli (Åberg 2006, 122.)

Muutoksen merkitykselle on kulttuurisia eroja. Länsimaiset yritykset näkevät muutoksen tulevaisuudessa poikkeustilanteena, joka on voitettava. Japanilaisille muutos on olemas-

saolon perusta, asteittaista, päättymätöntä, yhä korkeampien tavoitteiden asettamista ja saavuttamista, jatkuvaa parannusta, kaizen. Epävarmuuden lisääntyminen, konfliktit ja kaoottiset tilanteet ovat osa mitä tahansa organisaatiota, sillä matemaattisen informaatio-teoriassa sovelletun entropian lain mukaan järjestelmällä on taipumus siirtyä kohti epäjärjestystä. Eli jos mitään ei tehdä, järjestelmä liikkuu kohti hajetta eikä entiseen ole paluuta, sillä aika, ympäristö ja ihmiset ovat muuttuneet. (Åberg 2006, 124.)

Organisaatio voi lisätä toimintansa rakenteisuutta ja ennustettavuutta lisäämällä informaatiota ja ohjeita. Järjestykseen pyrkiminen vie paljon energiaa, joten visiotyö ja vision viestittäminen sekä yhdessä pohditut ja sisäistetyt arvot suuntaavat toimintaa pois kaaoksesta kohti tavoitetta. Johtaminen onkin jatkuvaa muutoksen johtamista, sillä tavoite tai tavoitetila edellyttää aina jonkin parannusta. Kaizen –ajattelu korostaa viestinnässä ympäristön luotausta, toiminnan suuntaamista vastaamaan muutosta ja jatkuvaa viestimistä muutoksesta. Luotauksen vaiheet ovat olennaisten ulkoisten ja sisäisten tekijöiden tunnistaminen, näiden tekijöiden seurantamenetelmien kehittäminen, heikkojen signaalien tulkinta, toimenpidesuosituksien, toimenpiteiden ja seuranta ja valvonta. (Åberg 2006, 126.)

Huuhtanen on omassa Inhimillisen muutoksen –mallissaan (Huuhtanen 2013, 8.) käyttänyt pohjana Lewinin muutosjohtamisen teoriaa. Huuhtanen jakaa muutoksen viiteen vaiheeseen (Huuhtanen 2013, 9.), joiden jokaiseen vaiheeseen liittyy vahvasti jatkuva tiedotus ja viestintä. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään tarve ja asetetaan muutostavoite, mitä muutoksella tavoitellaan ja miksi sekä näiden perustelut. Kenen aloitteesta muutostarve lähtee, ulkoa vai organisaation sisältä. Onko muutoksenolemus vapaaehtoinen vai pakotettu, ennakoiva vai reagoiva, askelittainen vai hyppäyksellinen vai kriisi. Miten muutoksen syitä ja seurauksia tulkitaan muutoksesta kumpuavien tarinoiden ja muutospuheen kautta.

Toisessa vaiheessa tunnistetaan muutoksen vaatimat edellytykset: käytössä olevat resurssit, aika, raha, työyhteisön tila ja valmius muutokseen, henkilöstön osaaminen, Johdon ja henkilöstön sitoutuminen muutokseen, aikaisemmat kokemukset ja muistikuvat muutoksista ja mihin muutos kohdistuu: taloudellinen turva, edut, tiedot ja taidot, työtehtävät ja töiden sisältö, asema organisaatiossa, ihmissuhteet, verkostot, ammatti-identiteetti, -ylpeys, -kulttuuri, yksilön persoonallisuus. (Huuhtanen 2013, 12.)

Muutos aiheuttaa muutosvastarintaa, koska muutoksessa on kyse rajojen ylittämisestä. Muutoksen onnistuminen edellyttää mukavuusalueen ulkopuolelle astumista, mikä tarkoittaa yksilölle (työntekijä, esimies) oman työn tarkastelua uudesta näkökulmasta, tiimille uusien osaamistarpeiden tunnistamista, tiimien välille yhteisten kehittämiskohteiden tun-

nistamista ja työstämistä tai organisaatioiden välillä yhteistyön ja yhteisten hankkeiden tunnistamista ja kehittämistä. Huuhtanen esittää oleellisen kysymyksen muutosvastarinasta muutoksessa mukana olijoille: ”Miten sitoutunut olen muutoksen tavoitteisiin, paljonko olen itse valmis panostamaan jotta siinä onnistutaan?” (Huuhtanen 2013, 13.)

Kolmannessa vaiheessa valitaan muutostapa eli miten lähdetään liikkeelle. Edetäänkö askelittain oppimiseen perustuen, pilotoidaanko tai koko organisaatio yhtä aikaa, aloitetaanko sieltä, missä muutostarve on suurin vai sieltä, missä muutosvalmius on suurin vai tehdäänkö leikkaukset ensin. (Huuhtanen 2013, 14.)

Neljännessä vaiheessa muutos toimeenpannaan, jolloin osaamista tuetaan ja osallistuminen mahdollistetaan, johto ja esimiehet näyttävät esimerkkiä omalla toiminnallaan, jaksamista tuetaan ja kiire pyritään pitämään hallinnassa, epävarmuus hyväksytään, määritellään välitavoitteet ja ne tarkistetaan ajoittain, kannustetaan ja motivoidaan, viestinnästä huolehditaan koko prosessin aikana säännöllisesti ja huolehditaan oikeudenmukaisuudesta. (Huuhtanen 2013, 15.)

Huuhtanen nostaa vahvasti esiin oikeudenmukaisuuden merkityksen päätöksenteossa, jolloin epämieluisatkin päätökset koetaan reiluiksi ja kohtuullisiksi ja työn monia räsistä aiheuttavia tekijöitä voidaan vähentää. Huuhtanen (2013, 16.) mukaan oikeudenmukaisen päätöksenteon säännöt ovat kuulluksi tuleminen, johdonmukaisuus, puolueettomuus, perustana mahdollisimman oikea tieto, korjaamismahdollisuus, kerrotaan selkeästi niille, joita päätös koskee.

Viidennessä vaiheessa tapahtuu muutoksen seuranta ja arviointi: onnistuminen arvioidaan, uusi toimintatapa juurrutetaan, arvioidaan ja suunnitellaan tarvittavat jatkotoimenpiteet, onnistuminen palkitaan ja arvioidaan tarvitaanko uudelleen suunnittelua. (Huuhtanen 2013, 19.)

Muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä henkilöstössä ovat Viitalan (2014) mukaan, tiedon puute muutoksesta, luottamuksen puute muutoksen ehdottajia kohtaan, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen tai onnistumiseen, pelot, turvattomuuden tunne tai uhka omaa asemaa kohtaan, haluttomuus ponnistella tai oppia uutta ja ryhmän kielteinen asenne tai organisaatiokulttuuri. ”Abraham Maslow korostaa, että turvallisuus on ihmisille hyvin todellinen ja konkreettinen asia.” Turvattomuus estää tarvehierarkian korkeampien tarpeiden tyydyttymisen, joten tietoisuus turvallisuudesta on tärkeää erityisesti muutoksessa. (Åberg 2006, 131.)

Juholin puhuu myös muutosvastarinnasta, johon saattaa sisältyä pelkoa ja varautuneisuutta sekä painostavia ja raskaita kysymyksiä varsinkin jos kyseessä on yt-neuvottelut. Tunteiden läsnäolo tulee hyväksyä ja esimieheltä odotetaan aitoa empaattisuutta ja ymmärrystä alaisten huolista ja halua selvittää alaisia askarruttavia asioita. Muutosvastarintaan kannattaa suhtautua neutraalisti ja jopa myönteisesti ja miettiä kenelle työntekijät voivat työyhteisössä kertoa näkemyksistään ja havainnoistaan muutoksesta. (Juholin 2009, 136-137.)

Myös Åberg korostaa viestinnän merkitystä, sillä muutos on jatkuva prosessi, muutokset ovat hitaita ja kaikissa muutosprosesseissa on vaiheita, jolloin näyttää siltä, että mitään ei tapahdu. Lisäksi muutokset eivät toteudu aivan alkuperäisten suunnitelmien mukaan, jolloin kokonaiskuvan säilyttäminen on erityisen tärkeää. Tähän tarkoitukseen verkkosivut soveltuvat erittäin hyvin. (Åberg 2006, 131-132.)

### **2.3.4 Suoritusten johtaminen**

Organisaatio eli työyhteisö on sosiaalinen konstruktio, joka hahmottuu sen jäsenten puheiden ja tarinoiden kautta. Se koostuu ihmisistä, jotka tarjoavat työpanoksensa työyhteisön käyttöön ja pyrkivät järjestelmällisesti tiettyihin tavoitteisiin, yhteiseen tai jaettuun tahotilaan, käytössä olevia voimavaroja hyödyntäen. Voimavarojen mielekäs kohdentaminen tulisi perustua yhteiseen näkemykseen, jolla työtä ja valtaa jaetaan ja toimintaa strukturoidaan järkevästi siten, että saadaan mittakaava- ja synergiaetuja ja koko työyhteisö hyötyy. Samalla ihminen käyttää organisaatiota omien tarpeiden tyydyttämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Åberg 2006, 50-52.)

Mankan mukaan tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö luo edellytykset hyvälle organisaatiolle. (Manka 2006, 16.) Työntekijöiden tulee tuntea yrityksen visio ja millä tavoin hän voi vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen yrityksen arvojen mukaisesti. Yrityksen rakenteet, tapa tehdä työtä tukevat tavoitteellista työskentelyä ja tieto kulkee perustehtävää tukien. Tavoitteellisuus näkyy myös perustehtävän ja sen osaamisen tuntemisena ja kehittämisenä tulevaisuuden haasteiden mukaisesti.

Jotta yksilöt ja työyhteisöt voivat toimia itseohjautuvasti tarvitsevat ne vahvan yhteisen näkemyksen, jota kohden he työskentelevät. Tiukkojen tavoitteiden sijaan korostetaan yhteisesti hyväksyttävä visiota ja missiota, jotka määrittelevät laajempia tavoitteita ja organisaatiolta odotetaan jatkuvaa kykyä sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön muutosten mukaisesti. Organisaatiolla täytyy olla myös kykyä sietää virheitä ja oppia kokemuksistaan. Henkilöstön merkitys korostuu, kun päätäntä ja vastuu on hajautettu. Työntekijät

tuovat työyhteisönsä käyttöön senhetkisen taitonsa ja osaamisensa ja samalla kerryttävät niitä uusiin haasteisiin. Esimiehen rooli on olla kannustaja ja valmentaja ja tarjota esimiespalveluja, jolloin myös esimiesviestinnässä korostuu epävirallinen viestintä. (Åberg 2006, 54-55, 57.)

Esimiehellä on vastuu ihmisten ja suoritusten johtamisesta. Jotta työntekijät voivat onnistua omissa tehtävissään edellytetään esimieheltä kykyä ohjata, neuvoa, kuunnella alaisia, kannustaa, antaa palautetta, asettaa tavoitteita ja ylläpitää suoritustasoa. Tavoitteita asettaessa on tärkeää osallistaa työntekijöitä omaa työtä koskeviin tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Vaikutusmahdollisuudet lisäävät työntekijöiden sitoutumista työhön ja sen tuloksellisuuteen, mutta myös työn mielekkyyttä ja hallinnan tunnetta mikä taas vähentää stressiä, sairastumisriskiä ja motivaation puutetta. Ulkoisten palkkioiden (etenemismahdollisuus, palkkiot) lisäksi työn sisällön monipuolisuus, vaihtelevuus ja uuden oppimismahdollisuus toimivat kannustavina tekijöinä. (Manka 2006, 16-18.)

Viestinnän yksi tärkeä tehtävä on kiinnittäminen; perehdyttäminen työyhteisöön ja työhön. Viestintää tarvitaan yrityksen palveluksessa olevien työnkiertoon, uusiin työtapoihin ja muuttuviin tehtäviin ja erityisesti palvelukseen tulevien perehdyttämiseen työyhteisöön ja työtehtäviin. (Åberg 2006, 103.) On jokaisen edun mukaista, että jokainen perehdytettävä oppii nopeasti työyhteisön pelisäännöt kuten talon viralliset normit, tiedot itse työyhteisöstä, työyhteisön henkilöstöpolitiikka, henkilöstön kehittämisen muodot, henkilöstöpalvelut, työturvallisuus asiat, tiedot henkilöstön oikeuksista ja velvollisuuksista ja ehkä myös paikkakuntaan perehdyttäminen. Työyhteisöön perehdyttämisen keinoja ovat työpaikkailmoitus, työpaikkahaastattelu, perehdyttämiskoulutus, perehdyttäjät, kokemukset ensimmäisinä työpäivinä, henkilöstöpolitiikan ohjelma ja muut henkilöstöhallinnon pysyväisohjeet, tervetulo –opas, verkkoperehdytysaineisto ja henkilöstölehti. Merkittävintä on henkilökohtainen neuvonta ja opastus, jolloin myös perehdyttäjien asenne ja tapa tuoda asioita esille korostuu. Kiinnittäminen työyhteisön virallisiin normeihin rajoittaa uuden työntekijän yksilövapautta ja saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa jos asiat otetaan esille väärällä tavalla. (Åberg 2006, 103-104.)

Hyvä perehdyttäminen on suunnitelmallinen ja johdonmukainen etukäteen tiedossa oleva kokonainen prosessi, jossa asioita käydään läpi kuukausien ajan, jolloin ne on mahdollisuus sisäistää kunnolla. Prosessi on vuorovaikutteinen, jossa perehtyjä voi esittää kysymyksiä ja palata tarvittaviin asioihin myöhemmin sekä käydä keskusteluja sellaisten ihmisten kanssa, joista kokee hyötyvänsä. Perehdyttämishjelma suunnitellaan yksilöllisesti kunkin työtehtävän mukaan. Perehdytysaineisto on saatavilla eri muodoissa ja sisällöistä voi keskustella eri henkilöiden kanssa. Johto osoittaa läsnäolollaan arvostavansa uusia

tulijoita. (Juholin 2009, 236-237.) Työhön perehdyttämisen keinoja ovat työhönopastaja ja kouluttaja, jotka ovat käsiteltävän aiheen asiantuntijoita, lähin esimies, verkkoaineistot, kirjallinen aineisto ja muut tukiaineistot. Esimiehen tehtävänä on jakaa tietoa ja opettaa taitoa, mutta ennen kaikkea luoda muutoshalua työyhteisöön ja kannustaa muutokseen. (Åberg 2006, 104-105.) Hyvin valmisteltu ja suoritettu perehdyttäminen ja työhönopastus tukevat vahvasti työntekijän työnhallintaa ja työhyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2015, 63.)

Esimiehen tehtävä on pitää organisaation perustehtävä selkeänä ja kirkastaa sitä jatkuvasti, jotta kaikilla säilyy samanlainen käsitys siitä mitkä ovat työyhteisön päämäärät ja arvot, joille työyhteisön toiminta perustuu. Perustehtävä tulisi sisäistää siten, että sen pysyvä määrittely on muutamalla lauseella. (Juholin 2009, 103.) Tämä edellyttää työyhteisössä avointa keskustelua sekä kokemusten ja tunteiden jakamista, jotta työyhteisön mielikuva perustehtävästä pysyy tavoitteiden mukaisena. Omien mielikuvien vahvistumisen ja perustehtävästä etäännyksen merkkejä ovat ristiriidat, kateus, vihamielisyys tai masentuneisuus, joihin esimiehen tulee suhtautua rauhallisesti ja kärsivällisesti ja ohjata työyhteisön toiminta takaisin perustehtävään loogisilla argumenteilla. Esimiehen tehtävä on suunnata tarvittava määrä voimavaroja perustehtävän toteuttamiseksi. Esimiehen on pyrittävä tukemaan ihmisten itsetuntoa ja antamaan kullekin työntekijälle sopia haasteita onnistumisen tunteen saavuttamiseksi. Joskus tämä voi edellyttää myös työmäärän vähentämistä. Esimiehen voi pyrkiä valmentajan rooliin, jossa työntekijät ottavat itse omaoimisesti vastuuta töidensä tekemisestä ja sen suunnittelusta. (Juuti & Vuorela 2015, 28-29, 32.)

Tavoitteiden asettaminen ja viestiminen on ratkaisevan tärkeää, koska joskus tavoitteet voivat olla alaisen mielestä epämieluisia. Siksi on tärkeää, että esimies ja alainen yhdessä pohtivat ja asettavat tavoitteet ja ne muotoillaan realistisesti, motivoivasti ja yksiselitteisesti ja esimies huolehtii, että alainen aidosti hyväksyy ne. (Åberg 2006, 151.)

Kehityskeskustelun tarkoituksena on käydä läpi työvuoden aikana esiin tulleita työn sisällön eri osa-alueet, ongelmat, mahdollisuudet, etenemistä ja motivaatiota ja yhdessä miettiä mitä näille voidaan tehdä. Työntekijällä pitäisi ennen kehityskeskustelua olla käsitys mitä hänestä ajatellaan ja keskustelujen tulisi olla systemaattisia, jotta ajatus kehittymisen mahdollisuuksista voisi toteutua. (Puro 2003, 79-80.)

Kun tiimi toimii hyvin, se koostuu asian osaajista, tekee vähemmän turhaa työtä ja sen työtä arvostetaan, syntyy hyvä pohja pitkän aikavälin sitoutumiselle, mikä on myös tehokkaan tiimin toiminnan edellytys. Saavuttaakseen tavoitteensa tiimin tulee olla itseohjautuva, sitoutunut tavoitteeseensa eli vastuuseen ja sen jäsenillä ja koko ryhmällä tulee olla riit-

tävästi itsenäistä päätäntävaltaa ja voimavaroja eli toimintaedellytykset. Tätä kutsutaan valtaistamiseksi (empowerment), jonka sisältö on sama kuin delegoinnissa missä tehtävän sisällön, toimivallan ja tarvittavien resurssien tulee olla tasapainossa. Valtauttaminen syntyy työyhteisön arvojen, johdon toiminnan, työn rakenteiden, koulutuksen ja palkitsemisen kokonaisuudesta. (Åberg 2006, 58.)

Päätöksenteko on prosessi, jonka vaiheet ovat ongelman havaitseminen, ratkaisuvaihtoehtojen etsintä, niiden arviointi ja vertailu, valinta, toimintasuunnitelman laadinta ja toteutus sekä valvonta. Koska jokainen päätös vaikuttaa seuraavaksi päätettävään asiaan arkiselle päättämiselle on ominaista asettaa vain vähimmäistavoitetaso tarkan tavoitteen sijaan, tavoitetason kannalta tyydyttävä ratkaisu optimoinnin sijaan, kaikkia vaihtoehtoja eikä niiden mahdollisia vaikutuksia määritellä ennen päätäntää ja etsintä kohdistuu vain ratkaisun kannalta todennäköisimpiin vaihtoehtoihin ja etsintä päättyy, kun tyydyttävä ratkaisu on löytynyt. Jotta päätöksenteko olisi tehokasta, ongelmat olisi ennakoitava ja havaittava mahdollisimman varhain, tavoitetason ja ratkaisuvaihtoehtojen pohtimiseen tulisi olla sopivia areenoita, päätökset ja niihin pohjautuvat toimintasuunnitelmat tulee esittää sellaisessa muodossa, että ne ymmärretään ja niihin voidaan sitoutua ja pohdittava, mitä tietoa valvontaan tarvitaan. (Åberg 2006, 66-67.)

Delegointia eli töiden luovuttamista tarvitaan, kun töiden ja alaisten määrä kasvaa ja osatöistä luovutetaan alaisten tehtäväksi tai töitä uudelleen järjestellään. Ryhmän tai tiimin delegointi on nopea ja luotettava tapa päättää työpanosten yhdistämisestä eli kuka tekee mitäkin. Alaiset voivat myös esittää näkökulmia, jotka ovat ehkä jääneet huomioimatta. Päätöstapaa määrittelee johtamisen perustyyli, alaisten ominaisuudet ja työryhmän normit. (Åberg 2006, 194.) Onnistunut työnjako edellyttää, että esimies ja hänen alaisensa tai tiiminsä sopivat työn sisällöstä, toimivallasta sen suhteen, resursseista ja ajasta mikä työn suorittamiseen tarvitaan ja luovutettava työ hyväksytään. Tästä syntyy aito ja vakavasti otettava suoritusvelvollisuus, jota seuraa esimiehen velvollisuus tukea, kannustaa ja valvoa alaisen työtä. (Åberg 2006, 142-143.)

Delegointiin liittyy myös koordinointi, jolloin esimies varmistaa, että tehtävät ovat oikea kokoisia ja ettei päällekkäisyyksiä tai aukkoja, tekemättömiä töitä jää. Koordinointi on viestintää eri yksiköiden välillä, jolla yhteensovitetään kollegoiden ja yksiköiden rajat ylittävien töiden onnistuminen. Koordinoinnin onnistuminen edellyttää suunnitelmallista ja motivoivaa viestintää, jossa on kannattaa korostaa koordinoinnin tärkeyttä ja ihmisten roolia työn onnistumiseksi. Baseline –viestintä varmistaa, että kaikki tietävät mitä on sovittu, jonka jälkeen edistymistä seurataan checkpoint –tarkistuksilla. Esimieheltä odotetaan motivoivaa ja jämääksi asioiden eteenpäin vientiä. (Åberg 2006, 152-154.)

### 2.3.5 Motivointi ja palautteet

Motivaation taustalla on fyysinen tai sosiaaliseen ympäristöön tai itsensä kehittymiseen liittyvä tarve, jonka pyrimme tyydyttämään. Mitä perustavanlaatuisempi, kuten fyysiset ja turvallisuuden tarpeet, ja mitä suuremman tunteen tarve synnyttää sitä enemmän se vaikuttaa käyttäytymiseemme. Motivaatio voi olla joko suoraa, jolloin toiminta tyydyttää tarpeen tai epäsuoraa, jolloin tarve tyydyttyä välivaiheen kautta. Tyydytetty tarve ei enää motivoi vaan tarve siirtyy seuraavalle portaalle kohden korkeampia henkisiä tarpeita. Siksi jos työ (rahan ansaitseminen) tyydyttää hengissä säilymisen tarpeen, mutta työ itsessään on epämielikästä, on henkilöä vaikea motivoida työskentelemään. (Åberg 2006, 28-29.)

Motivaation taustalle tarvitaan motiivi eli vaikutin, joka saa meidät pyrkimään tiettyihin päämääriin. Se voi olla joko aineellinen tai aineeton, palkkio tai rangaistus, se voi vaihdella tilanteen mukaan ja aina emme itsekään tiedä mikä meitä motivoi, sillä motiivit ovat usein piileviä. Motivointi edellyttääkin omien ja muiden tunteiden tunnistamista ja ihmishuuhdetaitoja. Omien tunteiden tiedostaminen ja tunteiden hallinta mahdollistavat omien tunteiden valjastamisen ja käyttämisen itsensä motivoinnissa. Kyky tunnistaa toisten tunteita mahdollistaa päättelemään toisten tarpeita ja ottamaan tämän huomioon motivoinnissa. (Åberg 2006, 27-28.)

Motivoiva viestintä on johtamisviestinnän tärkeimpiä alueita, koska tuottavuus on motivaation ja kykyjen funktio. Esimiehen on osattava viestiä mitä hän haluaa lopputulokseksi, mikä on yksikön ja koko työyhteisön tavoite, miten yksikön sosiaaliset suhteet linkittyvät tähän ja miten motivoinnin kohteen asennoitumista tai käyttäytymistä voidaan muuttaa tavoitetta tukevaksi. Tavoitteena on luoda tilanne, jossa yksilön ja työyhteisön etu yhdistyvät. (Åberg 2006, 162-163.)

Motivoinnissa korostuvat esimiehen tunneälytaidot. Hänen tulisi kiinnittää huomiota tilanteeseen ja luotava vastaanottavainen ilmapiiri ja puitteet. Hänen tulisi etukäteen arvioida toisen mahdolliset reaktiot ja valmistautua niihin. Vuorovaikutteinen viestintä on erittäin tärkeää, koska sen kautta selviää mikä toista motivoi ja mikä on hänen tarvetilansa sillä hetkellä. (Åberg 2006, 163.)

Tutkija Reima Launosen mukaan motivaatiota löytyy aina, kun oikea ihminen on oikeassa tehtävässä, mutta organisaation on myös mahdollistettava motivaation ja innostuksen esiin pääseminen ja ylläpito. Hankkeessa on ilmennyt, että vahva motivaatio ja innostus työtä kohtaan linkittyvät olennaisesti työn hallinnan tunteeseen, jota nykyisin häiritsee in-



formaatiotulvan aiheuttama kiire ja ylikuormitus. Tutkimuksen mukaan työntekijät tasapainoilevatkin keskittymisen ja jaksamisen kanssa. Leading Passion hankkeen tutkimuksen mukaan työn hallinnantunne on erittäin tärkeää flow-tilan saavuttamiseksi, mikä taas auttaa optimaaliseen keskittymiseen, aikaansaamiseen ja työssä jaksamiseen. (Talouselämä 2016.)

Sisäinen motivaatio linkittyy myös työntekijän kykyyn hyödyntää vahvuuksiaan sekä mahdollisuuksiin kehittää omaa työnkuvaansa. Tuloksissa todetaan motivoituneiden työntekijöiden olevan omatoimisia ja itseohjautuvia. Sitä paremmin, mitä vahvemmin yksilöt kokevat löytävänsä merkitystä itse työn tekemisestä. (Talouselämä 2016.)

Esimiesviestinnällä voidaan luoda edellytykset sitoutumiselle. Sitoutuminen on tunne, jossa työntekijä tekee työtä, jonka hän kokee työn ja sen tavoitteet tärkeäksi ja saavuttamisen arvoiseksi. Tämän tunteen saavuttamiseksi esimies voisi korostaa viestinnässään visiota, missiota ja niistä johdettuja tavoitteita, mihin työntekijää tarvitaan ja mitä kykyjä hän voi käyttää noiden tavoitteiden saavuttamiseksi, mitä työntekijä voi saavuttaa osaajana ja ihmisenä, työn mielekkyyttä, osallistumismahdollisuutta oman työn suunnitteluun, hyvää työviihtyvyyttä sekä palautetta työstä. (Åberg 2006, 164.)

Työn perusominaisuuksia on itsensä toteuttaminen, jota jokainen työntekijä luontaisesti hakee ja johon liittyy myös palautteen saamisen tarve. Palautteen puute saattaa aiheuttaa työntekijässä turhautuneisuutta ja itsensä tarpeettomaksi kokemista. (Juholin 2009, 38.) Viestinnän käsitteenä palaute lähenee vuorovaikutuksen käsitettä, käsityksenä omien viestien ja tarkoitusperien perillemenosta, kun taas johtamisen käsitteenä palaute tarkoittaa tietoa siitä millaisena toinen ihminen ja hänen käyttäytymisensä koetaan tai miten hän on suoriutunut tehtävistään. Varmistaakseen sanoman perille menon, palautteen kerääminen on jokaisen itsensä vastuulla. Palautetta tulisi miettiä siitä näkökulmasta mihin sitä tarvitaan mistä syystä myönteinen palaute onkin erittäin tärkeää, koska se rohkaisee, kannustaa ja motivoi. (Puro 2003, 72.)

Palautteen tulisi olla mahdollisimman konkreettista ja etenkin myönteistä, aina kun siihen on vain mahdollisuus. Palautteen kytkeminen tavallisiin arkisiin kohtaamisiin käytävällä tai kahvikeskusteluihin ja palautteiden moninaisuus, vaihtelevuus ja erilaisuus ovat erittäin merkityksellisiä. (Puro 2003, 81-82.) Myönteinen palaute tuntuu palautteen saajasta parhaimmalta, kun itsekkin kokee onnistuneensa. Kukaan ei kuitenkaan ole erehtymätön ja virheitä sattuu ja niistä oppii, kun palautekin annetaan rakentavassa hengessä. Palautteen pitäisi rohkaista jatkamaan eteenpäin ja sitä odotetaan eniten silloin, kun edessä on haasteita tai hankaluuksia ja omat voimavarat ovat tiukimmillaan. (Puro 2003, 72-73.) Jatkuva

kielteinen palaute ja syyllistäminen lamauttaa kenet tahansa. Huomio tulisi kiinnittää tulevaisuuteen ja siihen kuinka asiat voisi tehdä erilalla ja onnistua. (Åberg 2006, 161-162.)

Joskus esimies joutuu viestimään myös ikäviä asioita. Tilanne voi olla, että joku työyhteisössä vaikuttaa muiden työhyvinvointiin ja viestintäilmapiiriin kielteisellä tavalla, jolloin periaatteena on oltava, että asia hoidetaan vaikka tilanteen voisi helposti jättää hoitamatta sen epämiellyttävyyden takia. (Puro 2003, 121.) Jokaisella työpaikalla esiintyy myös jonkinlaisia ristiriitoja työntekijöiden tai alaisten ja esimiehen kesken ja pahimmillaan ristiriidat täyttävät työpaikkakiusaamisen tunnusmerkistön. Juutin (2007) mukaan työpaikkakiusaamisen taustalla on usein kovat tulostavoitteet ja esimiesten ylläpitämä suoritusta korostava koodisto, joka ajaa työyhteisöt kilpailemaan keskenään. Kilpailun kiristyessä pelisäännöt unohtuvat ja jokaisen muun työntekijän onnistuminen koetaan uhkaksi. Toisen onnistuminen on pois minulta –ajattelutapa johtaa tilanteeseen, jossa kenenkään ei sallita onnistuvan ja huomio keskittyy pikemminkin oman aseman pönkittämiseen juoruilemalla muista pahaa. (Juuti & Rovio 2010, 22.)

Väittelyssä on kaksi tai useampi osapuoli, jotka ovat erimieltä jostain. Väittely etenee satunnaisesti eikä sen lopputulosta voi mitenkään ennalta päätellä. Väittelyssä tilanneherkkyys, tilannearvio ja oma suostuttelukyky ovat tärkeitä. Onnistumista edesauttaa hyvä ennakointi: pohdi millaisia toiset ovat, tunne asiiasi, usko itseesi ja huomio väittelyn dynamiikka. Jousta, älä provosoidu, jaa tunnustusta toiselle osapuolelle, pidä ohjat käsissäsi ja vältä rönsyilyä. Tavoitteena on se, että toinen ymmärtää ja hyväksyy esittämäsi näkökulmat ja yhteistyö on mahdollista jatkossakin. (Åberg 2006, 182-183.)

Riitatilanteita pitäisi lähteä purkamaan koko joukon kesken, koska vasta silloin päästään alkuperäisten syiden äärelle. Työyhteisön riitojen on tapana kumuloitua, kun erilaiset ristiriidat nivoutuvat yhteen. Usein alkuperäiset syyt ovat jo unohtuneet ja tunnelatauksesta on vaikea päätellä varsinaista lähtökohtaa. Jatkuva pienikin vihanpito syö työhyvinvointia ja siksi siihen tulee puuttua mahdollisimman pian. (Puro 2003, 123-124.) Oli asia mikä tahansa, huomautus, varoitus tai irtisanominen, on se keskusteltava loppuun asti, siten että toinen ymmärtää yksiselitteisesti mistä on kyse ja mitä seuraavaksi tapahtuu. Ikäviin asioihin liittyy aina kielteisiä tunteita ja on esimiehen vastuulla, että työntekijä ei jää yksin näiden tunteiden kanssa. (Åberg 2006, 166.)

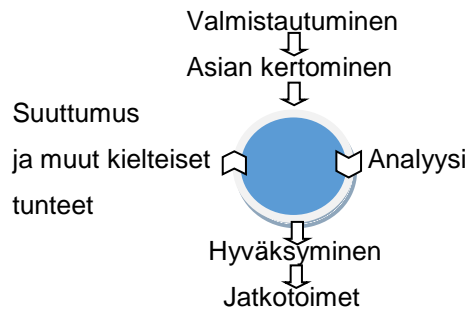
Åberg mainitsee Hodsonin (1990) tutkimukseen perustuvat säännöt ikävien asioiden viestinnästä:

Pane itsesi likoon! Elämä jatkuu, puolin ja toisin. Ikävät asiat vaikuttavat toiseen syvästi. Siksi niihin ei saa suhtautua kevyesti.

Älä viivyttelä liikaa! Ikävät asiat eivät häivy sillä, että aika kuluu. Päinvastoin, ne kärjistyvät.

(Åberg 2006, 165.)

Hudson on kehittänyt kuusi vaiheisen ikävien asioiden viestintämallin: valmistautuminen, asiasta kertominen, kielteisten tunteiden hallinta, analyysi, hyväksyminen ja jatkotoimet (kuvio 7.) (Åberg 2006, 166.)



Kuvio 7. Ikävien asioiden viestimisen malli. (Phillip Hodson) (Åberg 2006, 166.)

Ikävien asioiden kertomiseen on valmistauduttava erittäin huolellisesti, koska tilanteen täytyy pysyä hallinnassa. Pohdi etukäteen mitkä ovat tosiseikat, jotka liittyvät asiaan, miten toinen tulee reagoimaan asiaan ja mitkä ovat vaihtoehdot tästä tilanteesta eteenpäin. Valmistaudu kertomaan mitkä asiat vaativat muutosta, mikä vaikutti tai mitkä olivat perusteet tehtyyn päätökseen. Mieti miten toinen on käyttäytynyt vaikeissa tilanteissa aikaisemmin ja valmistaudu selviämään väittelystä, jossa toinen voi käyttäytyä hyökkäävästi, ivallisesti tai muita syyttäen. Asian kertomiseen tulee varata rauhallinen tila ja paljon aikaa. Tee itsellesi suunnitelma ja mieti sanatarkasti miten kerrot asian. Aluksi voi kertoa, että asia on vaikea ja se ei ole helppoa kummallekaan. Kerro ja perustele asiasi ja rohkaise puhumaan vapaasti. Palaa valitsemiisi teemoihin aina uudelleen, jolloin varmistat, että toinen alkaa kuunnella ja viestisi menee perille. Mieti miten ohjaus ja tuki järjestetään tai mitä työyhteisö voisi tehdä auttaakseen. (Åberg 2006, 166-167.)

Ihmisen perustarve on luoda tunnesiteitä, surra luopumista ja tulla kohdelluksi arvokkaana tilanteesta riippumatta. Niin kauan kuin ihmiset osoittavat toisilleen jonkinlaisia tunteita, heidän välillään on jonkinlainen tunneside, joka mahdollistaa keskustelun jatkumisen ja tavoitteen saavuttamisen. Tässä keskustelulla tarkoitetaan dialogia, tasavertaista yhdessä ajattelemista ja perehtymistä johonkin asiaan, jolla pyritään selvittämään tarpeita ja tahtotilaa ja etsitään yhteistä totuutta. Tunnesiteen elinkaari on kiinnostuminen – tunnesiteen

syntyminen – eroaminen – luopuminen (sureminen) – uudelleensitoutuminen. (Åhman 2012, 122-123.)

Analyysi ja tunteiden hallinta kulkevat yleensä käsi kädessä ja on kaikkein haastavin vaihe, koska toinen saattaa olla voimakkaan tunnekuohun vallassa ja torjua asian. Esimiehen täytyisi pystyä erittelemään ja jäsentämään tilanne toiselle perustelemalla ja kanavoimalla esille tulevat tunteet analyysin kautta, johon saattaa kulua pitkä aika. Tunteiden käsittelyyn tulee kiinnittää huomiota vaikka toinen ei niitä ilmaisikaan siinä tilanteessa, sillä muutoin ne patoutuvat ja purkautuvat myöhemmin rajummin. Tunteiden käsittelyä voi lähestyä vaikka sanomalla ”tämän täytyy tuntua sinusta vaikealta. Haluaisitko puhua siitä?” Tunteiden käsittely voidaan kytkeä perusteluihin, tilanneanalyysiin tai jatkomahdollisuuksien kuvaamiseen. (Åberg 2006, 167-168.)

Tilanteen hyväksymisen jälkeen työyhteisön tulee tehdä kaikkensa, tuettava, autettava, opastettava ja tarjottava konkreettisia ratkaisumalleja, jotta työntekijä pääsee ikävien asioiden yli. Ikävien asioiden käsittely on kaikille osapuolille äärimmäisen raskasta, joten tällaisissa tilanteissa jokaisen kannattaa hakea tukea ja neuvoa kollegoilta ja henkilöstöosastolta. (Åberg 2006, 168.)

## **2.4 Viestintätyytyväisyys ja työhyvinvointi**

Esimies-alaisuhde on työpaikan perussuhde ja alaiset pitävät omaa lähiesimiestään tärkeimpänä tiedonlähteenään. Alaisen kokemus esimiehestä yleisten ja taustaa antavien tietojen välittäjänä vaikuttaa eniten viestintätyytyväisyyteen, jolla on osoitettu olevan selkeä yhteys myös työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. (Åberg 2006, 110.) Esimieheltä vaaditaan hyvää viestintätaitoa ja hänen pitää tiedostaa väärinymmärryksen mahdollisuus ja varmistaa ymmärryksen syntyminen mahdollistamalla lisäkysymykset ja tarkennukset erilaisissa viestintätilanteissa. (Kanninen 2011, 20.) Varsinkin kriisitilanteet, kuten irtisanomiset tai lomautukset, asettavat suuria vaatimuksia esimiehen vuorovaikutustaidoille ja omalle henkiselle jaksamiselle. Jos esimiehen oma motivaatio työn tekemiselle laskee, vaikuttaa se myös henkilökunnan motivaatioon. Esimiestyön keskeisiä tehtäviä onkin luoda edellytykset hyvälle työilmapiirille, sillä yleisesti tiedetään, että työn ja tekemisen tuottavuus riippuvat vallitsevasta ilmapiiristä. Hyvä työilmapiiri pohjautuu hyvin hoidettuun sisäiseen viestintään, joka tarkoittaa oikea-aikaista ja täsmällistä tietoa tilanteesta ja toiminnan suunnasta ja ikävien päätösten selkeää perustelua henkilökunnalle. Tiedon pih- taaminen käynnistää sisäiset juorut, jotka saattavat olla varsin negatiivisia ja huonontavat työilmapiiriä. (Selin & Selin 2009, 43.)

Viestinnän laadun, sen sisältöjen, keinojen ja oikea-aikaisuuden takaamiseksi jokaisella yrityksellä tulisi olla viestintästrategia, joka käsittää myös viestinnän operatiivisen toteutuksen suunnitelman ja näin helpottaa ja selkeyttää myös esimiestyöskentelyä. Esimiehen tulee varmistaa omien alaistensa mahdollisuudet hyödyntää tietoa oikea-aikaisesti sekä tiedon ymmärrettävyys ja käytettävyys. Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä palvelee henkilökuntaa sekä strategisella että operatiivisella tasolla ja luo työpaikalle turvallisen työilmapiirin. (Selin & Selin 2009, 43.) Henkilöstön viestintätyytyväisyys on sidoksissa erityisesti johtamistyyliin ja sitä kautta viestinnän sisältöihin. Henkilöstön kokemus liian vähäisestä tiedosta ei yleensä johdu tiedon määrästä vaan sen sisällöstä, jolloin tietoa ei saada niistä asioista, joista sitä halutaan. (Kortetjärvi – Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106.)

Pincus (1986) on osoittanut omassa Downsin ja Hazenin (1977) mallin mukaisessa tutkimuksessaan esimies- ja alaisviestinnän toimivuuden olevan tärkein työtyytyväisyyden tekijän. Lisäksi työtyytyväisyyteen vaikutti henkilökohtainen palaute ja viestintäilmasto, jotka olivat sidoksissa myös viestintätyytyväisyyteen. (Juholin 1999, 73-74.) Pincus ja Redfield (1989) ovat tutkineet koetun viestinnän ja viestintäilmaston korrelaatiota tuloskykyyn ja tulleet johtopäätökseen, että henkilöstö oli sitä tyytyväisempiä työhönsä, esimieheensä ja organisaatioon mitä avoimempaa, luotettavampaa ja alaisiin keskittyvämpänä henkilöstö koki viestinnän. (Juholin 1999, 73-75.)

Juholin mainitsee useita tutkimuksia, joilla todistetaan viestintä- ja työtyytyväisyyden välinen korrelaatio, mutta toki tämä sidos vaihtelee eri organisaatioissa. On kuitenkin merkityksellistä, että erityisesti esimiehen viestintätyyli ja –käyttäytyminen, kasvokkain tapahtuva viestintä ovat osoittautuneet ratkaiseviksi tekijöiksi. (Juholin 1999, 70.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan työtyytyväisyyttä arvioidessa arvioidaan alaisen mahdollisuutta vaikuttaa ja edetä uralla, tyytyväisyyttä palkkaan ja muihin taloudellisiin etuihin, työn jatkuvuutta, työn itsenäisyyttä, ammatin arvostusta, työn haasteellisuutta, mahdollisuus auttaa työssä, työn vaihtelevuutta ja monipuolisuutta, palautteen saantia ja esimiehen kannustusta ja tukea. (Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä 2002, 39)

Työilmapiirin luottamuksellisuutta arvioidaan kysymyksillä: miten usein esimies kannustaa ja tukee, työtoverit tukevat ja kannustavat ja miten usein esimies antaa palautetta työsuorituksesta. Miten kokee esimiehen oikeudenmukaisuuden alaisiaan kohtaan, esimiehen johdonmukaisuuden, esimiehen luottamuksen alaisiinsa, ilmapiirin avoimuuden ja rehellisyyden, muiden huomioonottamisen, omat mahdollisuutensa tehdä itsenäisiä päätöksiä ja vastuunjaon selkeyden. (Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä 2002, 43.)

Downs ja Hazen (1977) ovat määritelleet viestintätyytyväisyydelle kahdeksan ulottuvuutta: viestintäilmasto, käytettävien kanavien (kasvokkain, julkaisut, verkot ym.) toimivuus, osastojen ja yksiköiden välisen viestinnän toimivuus, yhteisön kiinteys, yksilöllinen palaute, yhteisön tulevaisuudennäkymät ja esimies-alaisviestinnän toimivuus. (Juholin 1999, 73-74.) Juholinin mukaan yhteisön tyytyväisyys tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen riippuu siitä, miten johto viestii koko organisaatiota koskevista asioista, keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja ilmapiiristä omassa työyhteisössä, mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön, uraan ja kehittymiseen sekä kuinka ammattimaisesti viestintä hoidetaan. Juholinin mukaan vaikuttavuus on sitä suurempi mitä enemmän asiat koskettavat yksittäistä työntekijää tai hänen yhteisönsä asioita. (Juholin 1999, 79-80.) Suomalaisen aineiston mukaan johtamistyyli, jossa kiteytyy esimiehen viestintävalmius ja halu viestiä ja kuunnella henkilöstön ajatuksia sekä viestinnän sisällöt organisaation suunnitelmista ja tavoitteista vaikuttavat viestintätyytyväisyyteen. Erityisesti miellyttävä ja tyydyttävä kokemus esimiehen johtamistyylistä ja palautteenannosta ovat nousseet entistä merkityksellisemmiksi viestintätyytyväisyyden tekijöiksi. (Juholin 1999, 82-83.) Tästä voidaan luonnollisesti päätellä, että mitä vaikeampi asia on, sitä enemmän on merkitystä tavalla, jolla sitä käsitellään. Viestintätyytyväisyys on sidoksissa erityisesti johtamistyyliin ja sitä kautta viestinnän sisältöihin. (Kortetjärvi – Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta esimiehen velvollisuuksiin kuuluu lakisääteisesti huolehtia työntekijöiden työturvallisuudesta ja työterveydestä kokonaisuudessaan sekä työperäisin osin myös työkyvystä ja työssä jaksamisesta. Vaikka työntekijöiden henkinen hyvinvointi ei yksiselitteisesti ole työntäjän lakisääteinen velvoite, sen tutkimuksin osoitettu yhteys tuottavuuteen, tuloksellisuuteen sekä turvallisuuteen organisaatiokäyttäytymismuutosten kautta on vähintäänkin perusteltu. Henkinen hyvinvointi heijastuu tutkimusten mukaan esimerkiksi työmotivaatioon, sääntöjen noudattamiseen, vaihtuvuuteen, terveydellisiin oireiluina ja päihteiden käyttönä, joiden seurannaisvaikutuksia voidaan mitata tulokseen vaikuttavilla tekijöillä, kuten poissaolot, vaihtuvuus, tapaturmat ja eläköitymiset. (Tarkkonen 2012, 50, 63.)

Ihminen on kokonaisuus myös työntekijänä, johon heijastuvat kaikkien elämän alueiden tapahtumat. Myös työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu työn ja vapaa-ajan kokonaisuudesta, jossa molempien tulisi olla sopusoinnussa ja tukea toisiaan. Työntekijöiden kuormittuvuus on muuttunut fyysisestä kuormittavuudesta informaatioyhteiskunnan informaatio- ja vuorovaikutuskuormitukseen mikä näkyy jatkuvana stressinä, väsymyksenä ja kyynisyytenä. (Juuti & Vuorela 2015, 15.)

Ph.D David Strayer (2014) on tutkinut laajasti multitaskausta. Hän kertoo esityksessään Myths of Multitasking 3.0, että keskiverto tietotyöläinen keskeyttää työnsä joka kolmas minuutti ja palautuminen alkuperäiseen tehtävään kestää noin puoli tuntia. Työntekijät, joita jatkuvasti keskeytettiin tai joilla ei ollut aikaa keskittyä kokivat itsensä stressaantuneiksi, turhautuneiksi ja olevansa paineen alla. Heillä kesti 50 % kauemmin suorittaa yksinkertainen tehtävä ja he tekivät 50 % enemmän virheitä kuin ne, jotka keskittyivät yhteen tehtävään kerrallaan. Eli 28 % työpäivästä hukataan keskeytyksiin, joista multitaskaus on suurin syyllinen, ja niistä palautumiseen. Keskimäärin 2,1 tuottavaa työtuntia menetetään yhdessä työpäivässä 40 h työviikossa ja yksi työntekijä keskittyy n. 11 minuuttia yhteen projektiin, kunnes hänet keskeytetään. (Strayer 2014)

Työhyvinvoinnin tulisi olla keskeisessä roolissa organisaation henkilöstöstrategiaa, sillä se vaikuttaa yrityksen maineeseen, houkuttelevuuteen työnantajana, henkilöstön pysyvyyteen sekä Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja taloudelliseen tulokseen. Tutkimusten mukaan organisaation työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat selkeästi aikaan välittömiä ja välillisiä tulosvaikutuksia ja tuotto panostukseen nähden on ollut keskimäärin kuusinkertainen vaihteluvälillä 3-10. Työhyvinvoinnilla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä pienentyneiden sairaspöissaoloja ennenaikaisten eläköitymiskustannusten kautta, mutta myös lisätä innovatiivisuutta ja tuottavuutta työntekijöiden motivoituneisuuden ja työtyytyväisyyden ja sitoutumisen kautta. Näistä seuraa työn tuottavuuden ja laadun parantumista mikä taas pidemmällä aika välillä vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. (Kuvio 8.) (Kauhanen 2016, 17-18)



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen (Kauhanen 2016, 18)

Tutkimusten mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa johtaminen, työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilön osaaminen sekä henkilön omat elämäntavat. Johtamisella on kuitenkin työntekijän työhyvinvointiin merkityksellisin vaikutus, koska johtamisella voidaan vaikuttaa näihin kaikkiin tekijöihin. (Juuti & Vuorela 2015, 23.)

Rauramo on kehittänyt työhyvinvoinnin portaat –mallin vertailemalla ja yhdistämällä tunnettuja työhyvinvointi teorioita ja malleja Maslowin tarvehierarkian malliin. (Rauramo 2012, 9.) Työhyvinvoinnin portaat –mallissa on yhdistelty työkykyä ylläpitäviä ja työhyvinvointia edistäviä malleja ja määritelmiä Maslowin tarvehierarkian systeemiseen malliin, jonka mukaan vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä ja halu saavuttaa tai ylläpitää näiden tarpeiden taustalla olevia olosuhteita on tyypillistä. Systeemisyys tarkoittaa eri osien vaikutusta kokonaisuuteen. Rauramon mallin tavoitteena on ollut löytää keskeiset prosessit, joihin vaikuttamalla on mahdollista saada aikaan pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään tai sen osiin. (Rauramo 2012, 13-14.)

Työhyvinvoinnin portaat ovat *terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen*. Käsittelen tässä opinnäytetyön aiheeseen liittyen ainoastaan työnantajan ja organisaation osuuksia joka portaalla. Terveys –porras tarkoittaa sitä, että työ on tekijänsä mittainen eli työn kuormittavuus on sopiva ja mahdollistaa työntekijälle myös virikkeellisen vapaa-ajan, jolla ladataan akkuja. Arviointeina käytetään kyselyitä, kuormitusarviointia, työpaikkaselvitystä sekä terveydellisiä tarkastuksia. Työterveyshuollon rooli on merkittävä. Haasteina tällä portaalla ovat liiallinen kuormittuminen, univaje sekä huonot elintavat. Esimies vastaa aina työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistavista tekijöistä ja huolehtii siitä, että jokaisen työntekijän kuormittuminen on sopiva. (Rauramo 2012, 14-16, 63.)

Turvallisuus –portaalla tulevat esiin työsuhteeseen ja työoloihin liittyvät asiat sekä työyhteisön oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus. Haasteina ovat ratkaisemattomat ristiriidat, epäasiallinen kohtelu, häirintä ja syrjintä. Arviointeina toimivat riskiarvioinnit ja tilastot. (Rauramo 2012, 15-16.)

Yhteisöllisyys –portaalla tulevat työyhteisö, johtaminen, verkostot, yhteishenkeä tukevat toimet, henkilöstöstä huolehtiminen sekä ulkoinen ja sisäinen yhteistyö. Työyhteisön avoimuus, luottamus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat keskeisiä arvoja sekä lisäksi toimivat esimies-alaisuus, kokouskäytännöt ja kehittyvä työ ovat tärkeitä osatekijöitä. Haasteina ovat työyhteisön ilmapiiri- ja johtamisongelmat, tiedonkulku, kokouskäytännöt sekä mahdollisuudet kohdata kasvokkain. Yhteisöllisyyttä mitataan työtyytyväisyys, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyillä. (Rauramo 2012, 14-16.)



Arvostus –portaalla näkyvät arvot, yrityksen missio, visio ja strategia, toiminnan arviointi, palkitseminen, palaute ja kehittäminen, joissa tavoitteena on oman ja toisten työn arvostaminen. Haasteita ovat toimimattomat tai puutteelliset palautekäytänteet ja huono erilaisuuden sietokyky. Arvostusta arvioidaan työtyytyväisyyskyselyillä sekä toiminannallisilla että taloudellisilla tuloksilla.

Osaamisen –porras tarkoittaa työntekijän itsensä toteuttamista työssä ja sisältää osaamisen hallinnan, työntekijän omien edellytysten kokonaisvaltainen hyödyntäminen, luovuuden ja vapauden. Haasteena ovat osaamisen kehittäminen sekä kilpailukyvyyn ja tuloksellisuuden haasteet. Arviointia tehdään kehityskeskusteluilla, osaamisprofiileilla sekä osaamista mittaavilla tuotoksilla. (Rauramo 2012, 14-16.)

Manka toteaa kirjansa Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen (2006) johdannossa, että "työhyvinvointi ei synny itsestään vaan sitä voidaan kehittää vaikuttamalla johtamiseen ja henkilöstön osaamiseen." Valtion taloudellinen tutkimuskeskus on julkaissut Työministeriön Työssä jaksamisen ohjelmaan liittyvän selvityksen työhyvinvoinnin taloudellisesta vaikuttavuudesta, jonka mukaan henkilöstötyytyväisyys on tilastollisesti merkitsevästi sidoksissa asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen ja pitkällä aikavälillä erittäin merkitsevästi sidoksissa esimiestoiminnan kanssa tuottavuuteen. Yksittäinen työntekijä on työpaikkansa tärkein kilpailutekijä, jonka osaamista, erityisesti kokemusperäistä hiljaista tietämystä, on vaikea mallintaa. Vaikuttamalla työntekijöiden osaamiseen ja johtamiseen, voidaan kehittää myös työhyvinvointia. (Manka 2006, 12-13)

Tilastollisesti johtaminen ja osaamisen kehittäminen ovat merkittävästi sidoksissa henkilöstötyytyväisyyteen ja asiakastyytyväisyyden kautta myös tuloksellisuuteen pitkällä aikavälillä. On siis perusteltua panostaa henkilöstön työhyvinvointiin ja tarkastella siihen liittyviä osatekijöitä monelta eri kantilta. (Manka 2006, 12.)

### **3 Tutkimus**

#### **3.1 Kohde**

Tutkimus kohteeksi valittiin viiden eri organisaation ja eri hierarkiatasolla olevaa työntekijää.

1\* Johtavassa asemassa oleva valtion virkamies, joka työskennellyt saman esimiehen kanssa useamman vuoden.

2\* Kolmannen sektorin viranhaltija, joka oli työskennellyt kaksi vuotta saman esimiehen alaisuudessa.

3\* Kaupallisen erityisalan asiantuntija, joka on työskennellyt vajaan vuoden esimiehensä kanssa melko uudessa organisaatiossa.

4\* Suorittavaa työtä tekevä työntekijä suuressa kaupallisessa organisaatiossa vajaan kymmenen vuoden ajan saman esimiehen alaisuudessa.

5\* Suorittavaa työtä tekevä työntekijä valtion yhtiön toimipaikassa alle vuoden ajan saman esimiehen kanssa.

#### **3.2 Menetelmävalinnat**

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka tarkoittaa joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai vaikuttavia tekijöitä ei voida kontrolloida, ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista tai halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista. (Metsämuuronen 2001, 9,14.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatellaan yleensä valittuja yksilöitä avoimilla kysymyksillä tai teemoilla. Haastattelutapoja ovat yksilö- tai ryhmähaastattelu kasvoista kasvoihin, puhelinhaastattelu tai lomakehaastattelu, joista valittiin kasvoista kasvoihin tehtävät yksilö tiedonhankintahaastattelut. Haastattelu sopi erityisen hyvin aineiston hankkimiseen, kun halutaan kadon jäävän mahdollisimman pieneksi, täsmentää vastauksia, validiteetti voidaan tarkistaa tarkkailemalla, tutkitaan emotionaalisia asioita ja halutaan kuvaavia esimerkkejä. (Metsämuuronen 2001, 39-41.) Haastattelujen aineisto muodostuu sellaiseksi

kuin se muodostuu eikä sen totuudellisuudella ole merkitystä. Tutkimus ja analyysi kohdistuu saatuun aineistoon ja tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessin ajalle. (Virsta, 1.)

Puolistrukturoitu, teemahaastattelu sopii hyvin tilanteeseen, jossa tutkitaan arkaa aihetta tai halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Haastattelussa käydään läpi valittuja teemoja, mutta kysymysten muotoa tai esittämistä järjestystä ei ole määritetty. Teemahaastattelut antavat syvää tietoa, jota tässä tutkimuksessa haettiin. (Metsämuuronen 2001, 42-43.)

### **3.3 Toteutus**

Tutkimushaastattelut tehtiin heinä-elokuussa 2016. Tutkimus perustui laajaan teoriapohjaan johtamisesta, esimies- ja työyhteisöviestinnästä ja työhyvinvoinnista. Kutsuin haastatteluun viisi eri alojen työntekijää eri työntekijäryhmistä johtajasta suorittavaan työhön saadakseni mahdollisimman paljon erilaisia kokemuksia esimiesviestinnästä. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, joiden orientaatioksi haastateltava sai luettavakseen laatimani teoreettisen viitekehyksen, jossa olin aukaissut viestinnän ja työhyvinvoinnin peruskäsitteitä pienempiin käsitteisiin sekä etukäteen laatimani kysymyspatteriston esimiesviestinnästä ja työhyvinvoinnista. Tämän jälkeen haastattelut suoritettiin vapaamuotoisina edeten haastateltavan esiintuomien asioiden mukaan ja syventyen niihin teemoihin tai asioihin, joita haastateltava toi esiin. Haastattelun lopuksi kävin läpi, että haastattelurunгон kaikki teemat tulivat läpikäydyksi jokaisen haastateltavan kanssa. Haastattelut nauhoitettiin kännykällä.

### **3.4 Aineisto ja käytetyt analyysit**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat osittain yhtä aikaa ja on tärkeä huomata, että omat subjektiiviset ennakkokäsitykset eivät muuta analysoitavaa aineistoa. Ennen varsinaista analyysiä aineisto on saatettava sellaiseen muotoon, että analysointi on mahdollista eli yleensä haastattelu litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. Litteroinnin tasoksi valittiin yleiskielistä litterointia tarkempi muoto, jossa murteen ja haastateltavalle tyypillinen puhetapa säilytettiin mahdollisimman tarkan kuvan saamiseksi. (Kananen, 106.; Metsämuuronen 2001, 51.)

Jotta aineistoa voi analysoida, täytyy aineisto käsitellä sellaiseen muotoon, että analyysi on mahdollinen. Koodaus eli luokittelu on tekniikka, jolla jokainen tutkija muodostaa oman teoreettiseen ennako-oletukseen perustuvia yksinkertaistettuja, kognitiivisia kartoja, joiden avulla pyritään löytämään ulottuvuuksia ja käsitteellisiä kerroksia. Tämä edellyttää deduktiivista lähestymistapaa aineistoon, jolloin sitä peilataan teoriasta johdettuihin käsit-

teisiin. (Kananen, 107-109.) Analyysissä tieto hajotetaan käsitteelliseksi osiksi ja saadut osat kasataan synteessin avulla tieteelliseksi johtopäätöksiksi, jolloin ”tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle”, josta käytetään nimitystä abstrahointi. (Metsämuuronen 2001, 50-51.) Koodaus auttaa löytämään aineistosta rakenteita, säännönmukaisuuksia, teemoja ja malleja, joiden avulla kerätystä aineistosta etsitään ratkaisua tutkimusongelmaan ja siitä johdettuun tutkimuskysymykseen, joka voi ilmetä tyyppisenä kertomuksena, samanlaisuutena tai erilaisuutena tai selityksenä ilmiölle. (Kananen, 109.)

### 3.5 Tulokset

Tutkimushaastattelussa oli kolme osiota, joista yhdessä kerättiin tietoa yleistä tietoa esimiehestä viestijänä, toisessa esimiestehtäviin liittyvästä viestinnästä ja kolmannessa työhyvinvoinnin määritelmiin liittyvästä viestinnästä.

#### 3.5.1 Esimies viestijänä

**Esimiestä viestijänä, hänen viestintätyyliään ja viestinnän ammatillisuutta** kuvailtiin hyvinkin erilaisiksi. Toisessa ääripäässä esimiestä kuvattiin huonoksi viestijäksi, joka ei halua viestiä ja toisessa ääripäässä taas erittäin hyväksi ja ammattimaiseksi viestijäksi, joka on kiinnostunut viestinnästä. Viestinnän tyylejä kuvailtiin toisaalta hyvin asialliseksi, rauhalliseksi, avoimeksi, kannustavaksi, asiapitoiseksi, konkreettiseksi, itsevarmaksi ja tiukaksi. Erityisen tärkeäksi koettiin viestinnän henkilökohtaisuus, aitous, loogisuus ja johdonmukaisuus sekä viestinnän sopeuttaminen alaisen tarpeisiin esimerkiksi rauhoittelulla ja toistolla, kuten Juholin esittää. Hänen mukaan alaisten viestintätyytyväisyyteen vaikuttaa erityisesti alaisen miellyttävä ja tyydyttävä kokemus esimiehen johtamistyylistä, jossa kiteytyy hänen viestintävalmius ja halu viestiä. Mitä vaikeampi käsiteltävä asia on, sitä enemmän on merkitystä tavalla, jolla sitä käsitellään.

Esimiesten vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja kuvailtiin pääasiallisesti tilanteeseen sopivaksi, alaiset huomioon ottavaksi, empaattiseksi, ymmärtäväiseksi. Pincus on osoittanut omassa tutkimuksessaan, että esimies-alaisviestinnän toimivuus on tärkein työtyytyväisyyden tekijä, johon vaikuttaa myös palaute ja viestintäilmasto. Pincusin ja Redfieldin tutkimus osoittaa avoimen, luotettavan ja alaisiin keskittyvän viestinnän vaikuttavan työ- ja esimies-, organisaatiotytytyväisyyteen, jolla on suora korrelaatio tuloskykyyn. Nämä tekijät tulevat myös esille tutkimuksessa siten, että ne jotka olivat tyytyväisimpiä esimiehen viestintään ja palautteen antoon, hänen tyyliin ja viestintä halukkuuteen olivat tyytyväisimpiä myös esimieheen ja organisaatioon. Ne, jotka olivat tyytymättömiä, tyytymättömyys

kohdistui erityisesti viestintätäytyliin, esimiehen kykyyn mukauttaa viestintää alaisen tarpeisiin sekä verbaalisen ja non verbaalisen viestinnän epäloogisuus.

”Avointa ja suorapuheista ja kannustavaa että on tiedonjakaja ihminen.”

”Aika huono viestijä. Ei juuri viesti muuta ihan kuin pakon edessä. ...miten se puhuu, miten se esittää asian, se muuttaa sen tilanteen.”

”Aika itsevarma ja konkreettinen, ja just että se on vähän kapeakatseinen... Pitää aina aika tiukkaan kantansa.”

Lähes kaikilla vastaajilla oli **epävirallista viestintää** esimiehensä kanssa päivittäin. Pääasiallisesti viestintä tapahtui kasvokkain töiden lomassa tai tauoilla jos esimies työskenteli fyysisesti samoissa tiloissa ja aiheet olivat ”niitä näitä”, ”miten menee” tai töiden epävirallista läpikäynti tai reflektointia. Muussa tapauksessa esimies soitti tai lähetti tekstiviestejä kyselläkseen kuulumisia. Manka puhuu epävirallisen vuorovaikutuksen tärkeydestä tiimin kehittymisen, tiedon ja tietämyksen siirtymisessä. Hiljaisen tiedon jakaminen ja luominen alkaa henkilökohtaisella vuorovaikutuksella työkavereiden kanssa, jossa jaetaan tunteita, kokemuksia ja ajattelumalleja, joita testataan spontaanisti ja luottamuksellisesti esimerkiksi kahvitauoilla. Reflektion avulla yksilöiden ajattelumalleja voidaan muokata ja määritellä yhteisesti ymmärrettäviksi konsepteiksi.

Lähes kaikilla oli myös työajan ulkopuolella tapahtuvia työyhteisön yhteisiä tapahtumia tai juhlia. Esimiestä viestijänä epävirallisissa tilanteissa kuvailtiin vapaamuotoiseksi, mukavaksi, henkilökohtaiseksi ja välittäväksi. Tunnelmaa kuvailtiin rennoksi, positiiviseksi ja pääosin aidoksi. Lohtaja & Kaihovirta-Rapon mukaan epävirallisen viestinnän puitteissa kehitellään uusia ideoita, puretaan paineita ja kommentoidaan työyhteisön tai -paikan ihmissuhteita. Nämä keskustelut toimivat työyhteisön ilmarestä, joille johdon tulisi antaa tilaa. Näiden keskustelujen sävyyn ja sisältöihin vaikuttaa työorganisaation ilmapiiri, joka kumpuaa johdon toiminnasta.

”...se esimies sanoo ja sitten toisaalta se sanaton viestintä että onko se sopuinnassa sen asian kanssa vai onko sitten esim ristiriitaista.”

”Tää esimies on sellanen että niinku että ei mee henkilökohtaiselle tasolle ellei oo tällasia niin kuin vapaamuotoisessa tilanteessa, jossa molemmat sitten päästää sille alueelle.”

”...kohdattiin siellä käytävällä tai kahvihuoneessa... mitä kuuluu ja miten menee ja pystykö siinä aidosti jakamaa, että miten ihan oikeesti menee ja saiko sitten tukea ja vahvistusta että hei että oot tehny hyvin työsi vai tota saiko sitten vai eikö saanu”

Kaikilla vastaajilla oli esimiehensä kanssa **virallista viestintää** päivittäin, joka tapahtui pääsääntöisesti kasvokkain kahdenkeskisissä ennalta sovitussa tai extempore tapaamisissa, puhelimitse, sähköpostilla sekä tekstiviestein tai työyhteisön yhteisissä kokouksissa. Yleisesti virallinen viestintä koettiin joko yksisuuntaiseksi informatiiviseksi viestinnäksi ajanpuutteen tai viestintätaidoista tai -välineistä johtuen tai hyvinkin keskustelevalle, kannustavaksi ja välittömäksi. Tunnelmaa kuvailtiin toisaalta rennoksi, mutta silti viralliseksi ja asiapitoiseksi, mutta myös negatiiviseksi.

Työyhteisön viestintäsäännöt määrittelevät viestintäsuhteita, sanomien sisältöjä ja viestinnän järjestelyjä. Kulttuuri määrittelee mistä, miksi, miten, kenelle puhumme ja mihin viestinnällämme pyrimme. Puron mukaan viestintäkulttuuri muodostuu sovitusti tai sosiaalisena perimänä.

”...ottaa henkilökohtaiseen keskusteluun tai puhuu kahdestaan mieluummin että semmoista yhtenäistä ryhmäviestintää se ei ihan hirveesti kyllä harrasta.”

”... niin se on erittäin konkreettinen ja virallinen... Tohon ei lisätä mitään ylimääräisiä tunteita vaan se on pelkästään tätä asiaa. Pidetään neuvottelua myös vähän vapaatyylisemmässä tyylissä, että hei mitä vois tehdä tai miten.”

**Kasvokkain** tapahtuva virallista viestintää kuvattiin välittömäksi, hyvinkin suoraksi, jopa työkeäksi, asiakaskeiseksi, ohjaavaksi, neuvottelevaksi, mukavaksi, mutta myös tiukaksi, kapeakatseiseksi ja joustamattomaksi. Suurinta tyytymättömyyttä kasvokkain tapahtuvaan esimiesviestintään kommentoivat alle vuoden esimiehen kanssa työskennelleet. Puron mukaan uusi työntekijä voi aiheuttaa viestintäkulttuurien yhteentörmäyksen, joka voi aiheuttaa myös koko työyhteisölle kriisin. Hyvinvoivan työyhteisön viestintä ei ole vain myönteisten viestintätilanteiden luomista vaan myös kielteisten kontrolointia, joiksi Puron mukaan määritellään epäystävällisyys, passiivisuus ja epäasiallinen kriittisyys.

Puhelimitse tapahtuvat viestintätilanteet liittyivät lähinnä ad hoc –tyyppisiin tilanteisiin ja lisäsivät esimiehen saavutettavuutta. Tilanteita kuvattiin positiivisina, ohjaavina ja alaisen avuntarpeen täyttävinä.

”Varmaan se avoimuus ja se, että osaa sopeuttaa tilanteeseen viestintää. Puhuu eri tavalla ihmisille, kun tietää mitkä ne lähtökohdat on ja minkälainen ihminen kyseessä on.”

”...vastaanottava ja tuntuu että hän ainakin siinä tilanteessa ymmärtää niitä niinku ongelmia, että hän myös niinku osaa kyllä niinku hyvää palautetta ja kannustaa ja kehua ja tällasta.”

”Sanoo suoraan mistä on kyse ja sanomalla suoraan miten pitää tehdä. Ett ei se niinku kiertele eikä kaartele. Se sanoo ne ihan suoraan. Tulee sellainen fiilis, että olis pakko töksäyttää tolleen...”

Esimiehet käyttivät paljon **sähköpostia**, joka korostaa viestinnän haasteellisuutta, persoonattomuutta ja mahdollisuutta väärinkäsityksiin. Enimmäkseen sähköpostiviestintä koettiin hyvänä, mutta viestitulva koettiin osittain kuormittavana erityisesti, jos siihen liittyi epäselvyyksiä sisällön tulkinnassa tai se aiheutti työntekijälle priorisointihaasteita tai jos aikaisempaan kokemukseen perustuen työntekijä joutui pohtimaan viestin tehtävänannon relevanttiutta tai jopa mahdollista peruuttamista. Näissä tilanteissa tulivat selkeästi esille esimiehen esimies- ja viestintätaidot.

Åbergin mukaan onnistuneen viestinnän lähtökohta ja perusedellytys on, että lähettäjä on muotoillut viestin siten, että vastaanottaja ymmärtää sen. Ymmärrettävyyttä voidaan lisätä käyttämällä lyhyitä ja rakenteeltaan yksinkertaisia lauseita. Ymmärrys ei vielä tarkoita sitä, että vastaanottaja hyväksyisi tai toimisi sen mukaan. Viestintä on onnistunut, kun se saa aikaan halutun muutoksen. Otalan mukaan voivat aiheuttaa tietotulvaa, jolloin on vaikea poimia tärkeitä asioista vähemmän tärkeiden joukosta. Åberg tuo esiin myös väärinkäsitysten mahdollisuuden myös vuorovaikutuksen näkökulmasta, koska siitä puuttuu pehmentävät elementit, kuten ilmeet ja äänensävyt.

”... sitt kumminki sieltä tuli niin paljon semmosella sykkeellä sitä semmosta mihin piti reagoida heti ja mistä hän välillä kumminki sitten peruutti.”

”...pyrki kuuntelemaan meitä ja pyrki tukemaan meitä ja antamaan sitä positiivista palautetta...sitten hirveen nopeesti teki niitä juttuja ja sitten hän saatto meidät ikään kuin säikäyttää tai jotain.”

**Intratiedottaminen** koettiin haasteelliseksi monien muiden kanavien kanssa ja sieltä uusien tiedotteiden seuraaminen ja tiedon sisäistäminen varsinkin laajempiin kokonaisuuksiin kuten strategioihin tai muutoksiin liittyen tuntui haasteelliselta. Sitoutuminen tuntui

jäävän vähäiseksi, koska sisällön koettiin vaativan yhteistä keskustelua ja pohdintaa. Åbergin mukaan tehokkaan viestinnän lähtökohtana, että vastaanottaja pystyy ymmärtämään sanoman mikä on yksisuuntaisen viestinnän haaste. Mahdollisuus kysyä ja perustelut auttavat luomaan yhteisen ymmärryksen.

”hirveestihän se on nykyisin sieltä intrasta ja sieltä sähköpostilla että sitten se on sen ihmisen omassa varassa että miten se niitä kerkii kattoo ja ymmärtääkö ne ja sitten että jos ei ymmärrä niin ymmärtääkö kysyä tarkennusta”

**Kokoukset** koettiin mukavina, motivoivina, erittäin asiakaskeisoina ja sisällöltään runsaina, jota kuvattiin jopa ”tykittämisenä”. Toisaalta yksi esimies suorastaan vältteli koko työyhteisön yhteisiä kokouksia ja järjesteli asiat itselleen paremmin sopivina kokonaisuuksina. Suurimmaksi osaksi esimiehen viestintää kokouksissa kuvattiin tiedottamiseksi, mutta keskeyttäminen ja agendan ulkopuolisten aiheiden esiin ottaminen oli sallittua, jopa toivottua riippuen työyhteisön formatiivisuudesta, mutta käytännössä se jäi vähäiseksi ennakoon tiedotetun pitkän agendan takia. Eniten kokouksiin toivottiin säännöllisyyttä, hyvää ennakkovalmistelua, struktuuria, erilaisten näkemysten huomioimista ja yhteistä pohdintaa varsinkin muutoksista, joiden puolesta myös Åbergin puhuu. Osastokokoukset ovat hänen mielestään säännöllisesti ja hyvin toteutettuina yksi toimivimmista sisäisen viestinnän muodoista. Tärkeimpinä tekijöitä onnistumiselle teorian ja tutkimuksen mukaan koettiin säännöllisyys, hyvä etukäteisvalmistelu, struktuuri, joustavuus, jämäkkyys, päätöksistä tiedottaminen ja jatkuvuus.

”Ihminen joka miettii sitä mitä sanoo ja puhuu selkeästi ottaa huomioon ne lähtökohdat, mitkä ihmisillä on asiaan ja henkilötyypit.”

”Meidän palaverit piti alunkin olla sellasii vapaamuotosta keskustelua, mutta monestihan se on että ku kutsutaan koolle ja koska siinä on myöskin se virallinen osuus niin monestihan se meni niin että siellä tavallaan esimies on enemmänki niinku äänessä...”

Esimiehen välittämää **viestintäkulttuuria** kuvailtiin avoimeksi, osallistavaksi, rennoksi ja suorapuheiseksi, mutta myös yksisuuntaiseksi, sulkeutuneeksi, kooditetuksi ja jopa eriarvoiseksi. Puron mukaan kulttuuri sanelee mistä, miksi, miten ja kenelle puhumme ja mihin viestinnällämme pyrimme. Kulttuuri muuttuu hitaasti uusien ihmisten, toiminnan ja puitteiden muuttuessa.

”Kuten tässä on sanonu niin suoraa ja napakkaa ja sitten asiat asioina.”



”...sen tapa jutella mun kanssa ja heidän kanssaan on erilainen, ett se on ehkä työtilanteissa henkilökohtaisempaa vanhojen työntekijöiden kanssa.”

”Hän aloittaa keskusteluja, se ei ole pelkästään se että joku valittaa jostakin tuolla mutta hän nostaa jonkun aiheen että miten te reagoitte tähän miten teette tälle asialle. Ja kaikkien on pakko osallistua keskusteluun ja hän aina sitten aloittaa ja kommentoi.”

”Ja välillä nousee hiukset pystyyn, kun kaikki ei tapahdu sillä tavalla kuin sä haluat mutta taaskin on se hyvä balanssi, että yks on pehmeämpi ja toinen vähän kovempi.”

”... Sen saman koodiston mukaan lähesty myös esimiestä, että minkä työtilan oli valinnu.”

**Ilmapiiriä** kuvailtiin pääosin hyväksi, jossa kaikki kokivat että heillä oli riittävästi tietoa vallitsevasta tilanteesta ja tulevista suunnitelmista. Kokemus ilmapiiristä korreloi selkeästi esimiehen viestintähalukkuuteen, jolloin työyhteisössä ei jäänyt tilaa juoruille. Toisaalta hyvin pienessä työyhteisössä, jossa esimies koettiin huonoksi viestijäksi, kykeni pitämään ilmapiirin hyvänä, koska keskinäistä ”puukottamista” ei sallittu. Hyvä ilmapiiri pohjautuukin hyvin hoidettuun sisäiseen viestintään, jossa täsmällistä tietoa tilanteesta ja toiminnan suunnasta jaetaan oikea-aikaisesti ja ikävät päätökset perustellaan selkeästi henkilökunnalle.

”...voi esimies olla vähän vaikees ett toiset puhuu toista ja toiset toista...”

”...jossain vaiheessa menee hyvin ja jossain vaiheessa menee huonosti, mutta ehkä nää henkilökemiat ja ihmiset on erilaisia ett toiset voi sitt käyttäytyä vähän erilailla kuin toiset.”

Kysymykseen ”Jos ihme tapahtuisi, millainen esimiehesi olisi viestijänä?” vastattiin:

”Kokoukset on hyvin valmisteltu ja sitten käydään asia läpi ja tässäkin että se oli enemmän systematisoitu, että jotenkin tiedetään koko ajan missä mennään ja mutta muuten että olisi se että en ottaisi pois sitä tiukkuutta vaan lisäisin enemmän tommosta itsekritiikkiä ja sitä että just ne samat ne toiset näkökannat että ei mennä pelkkää yhtä koska kokemusta on kyllä niin paljon, että sitä vois niinku kattoo vähän avarammin. Ja sitten mitä mä oon aina korostanu on tommonen selkeys viestinnässä ja se että se on tommonen sä tiedät mitä yrityksessä tapahtuu ja se on varmaan se kaikista tärkein.”

Teorian mukaan viestintätyytyväisyys korreloi selkeästi työtyytyväisyyden kanssa, joka Rauramon työhyvinvointiteorian mukaan sijoittuu kolmannelle eli yhteisöllisyys -portaalle.

Viestintätyytyväisyys taas perustuu selkeästi henkilökohtaiseen kokemukseen esimiehen viestintätyylistä mistä johtuen viestintätyytyväisyyttä voidaan pitää merkittävänä yksilön työhyvinvoinnin tekijänä.

### 3.5.2 Esimiestehtävien viestintä

Tässä kappaleessa käsitellään esimiestehtävien viestintään liittyviä vastauksia osa-alueittain. Tärkein huomio vastauksissa oli, että kaikki esimiehet luottivat alaistensa osaamiseen ja luottivat heidän tekemiseensä. Perustehtävän läpikäynnissä, perehdyttämisessä, muutoksen johtamisessa ja mahdollisuudessa osallistua päätöksentekoon koettiin olevan eniten parannettavaa. Kaikki esimiehet tarjosivat erittäin hyvin tukea, vaikka viestinnällisesti se olisi voitu hoitaa paremmin.

**Johtamista** kuvailtiin erittäin huolehtivaksi, arvostavaksi, auttavaksi, yhteishenkeä korostavaksi, ymmärtäväksi, tiukaksi, suoraviivaiseksi, mutta toisaalta esiintyi myös suosimista, niuhottamista ja välinpitämättömyyttä sekä ”leppäsuutta” hoitaa ikäviä asioita. Esimies pyrki olemaan helposti lähestyttävä, tavoitettavissa ja käytettävissä, kuuntelemaan, tukemaan ja antamaan positiivista palautetta. Juutin ja Vuorelan mukaan johtamisella on kaikkein suurin merkitys työntekijän työhyvinvointiin, koska johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin muihin työhyvinvoinnin tekijöihin, työsuhteeseen liittyvistä asioista sekä työyhteisön oikeudenmukaisuudesta, tasa-arvoisuudesta ja yhdenvertaisuudesta. Koska johtaminen on viestintää, tulee johtamisen käytänteet ja arvot esille myös esimiesviestinnässä. Esimiehen johtamista kuvailtiin hyvinkin samankaltaisesti kuin hänen viestintähalukkuutta ja viestintätyyliä. Johtaminen kuuluu Rauramon työhyvinvointiportaiden kolmannelle portaalle, joten sen merkitys työntekijän työhyvinvointiin on merkityksellinen. Johtamis-, ilmapiiri-, ja tiedonkulun ongelmat korreloivat toisiaan, joten toimivat esimies-alaissuhteet, kokouskäytännöt sekä avoimuus, luottamus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat tärkeitä arvoja.

”vanhakantasta tapaa silleen, että niin ku nipotetaan ihan turhista asioista mutt sitt tällasii suurempiin ongelmallisempiin näkökulmiin ei oteta kantaa ollenkaan... ..ja sitt ehkä suosii tällasii vanhempii työntekijöitä.”

”...hän voi olla tiukka esimiehenä ja tosi tommonen suoraviivainen ja voi olla vähän kapea katseinen, mutta hän ei ikinä jätä omia...”

”...me käsitellään joku aihe, joku on tehny jonkun virheen ja se käsitellään yleisesti, ..., mutta hän ei mene mitenkään osoittamaan sormella johonkin suuntaan.”

”Avoimuus ja oikeudenmukaisuus ensi sijassa, että on tasapuolista sitten kaikille ja sitä tietoa jaetaan... lähtökohtaisesti se, että ihmiset sitten tuntee olevansa yhtäläillä arvostetuja.”

”...että tulee vähän tällasia asetelmia jossain vaiheessa, että ei tiedetä oikeen että kenen puolella tässä ollaan”

Kaksi vastaajaa viidestä oli työskennellyt pidempään samoissa tehtävissä. Muut vastaajat olivat aloittaneet uusissa tehtävissä ja **perustehtävä** oli määritelty työsopimuksessa, perehdyttämisessä tai työntekijän jopa oletettiin tietävän toimenkuvansa entiseen tehtävään perustuen. Perustehtävän sisältö kerrattiin kehityskeskustelussa yhdellä työntekijällä ja yhden työrooli kasvoi osaamisen kehittymisen myötä. Juuti & Vuorelan mukaan esimiehen on tärkeä käydä avointa keskustelua perustehtävästä sekä ohjata ja kirkastaa sitä koko ajan, jotta työyhteisölle muodostuu yhteinen mielikuva työnsä tarkoituksesta ja tavoitteista. Ilman keskustelua ja ohjausta työntekijöille saattaa muodostua oma, todellisuudesta poikkeava mielikuva, jolloin koko työyhteisö loittonee perustehtävästä. Esimiehen tulee rauhallisesti ja loogisesti palauttaa huomio perustehtävään.

”Meillä on siihen kirjalliset ohjeet ja niitä sitten vähän täsmennetään. Kyllähän ne tietyllä tavalla työhaastattelussa tai kehityskeskustelussa tai eri yhteyksissä sitten on niihin palattu.”

Tyypillisesti **perehdyttäminen ja työhönopastus** hoidettiin työyhteisöissä vaihtelevasti. Yleensä esimies kävi läpi yritykseen ja työsuhteeseen liittyvät asiat, ja kollegat perehdyttivät varsinaisiin työtehtäviin. Yksi esimies antoi jatkuvaa vahvaa ohjausta, toinen vain kysyttäessä. Työnoppimista tapahtui myös itsenäisen tiedon hakemisen ja virheiden kautta, mikä koettiin erittäin kuormittavaksi ja aikaa vieväksi. Mitä monipuolisempi tehtävänkuvaus ja laajempi vastuu olivat, sitä tarpeellisemmaksi hyvin rakennettu ja organisoitu perehdyttäminen koettiin. Juuti & Vuorelan mukaan hyvä perehdyttäminen ja työnopastus tukevat vahvasti työnhallintaa ja työntekijän työhyvinvointia. Perehdytys tapahtuu kuukausien aikana, jolloin perehdytettäviä asioista kerrataan ja samat tiedot tulee olla saatavilla monessa eri muodossa ja perehdytettävä on oikeutettu hakemaan tietoa kaikilta ja kaikkialta, joista kokee hyötyvänsä. Erityisesti miten asiat tuodaan esiin, on merkityksellinen uuden työntekijän kiinnittymisessä työpaikkaan.

”Silleen oletuksena oli, että mä tiedän kaiken ja suurimman osan, mutta yksityiskohtaisia selostuksia ei tulla. ...käytiin läpi että mitä siinä missäkin ja että mutta sitten ei oo käynyt

läpi että mitä siihen ei kuulu että kun siellä on sellasia työtehtäviä jotka on jo jaettu joillekin työntekijöille niin niihin ei sitten puututa. ...se ei onnistu oikeestaan koskaan viestimään kaikille että kaikki tekis samalla tavalla tehtäviä.”

”Esimies mitä siihen hänen alueeseensa kuuluu sitten minulle ei ollu nimetty mentoria, sitten kyselin siellä toisilta. Ei ihan sellanen systemaattinen eikä optimaalinen tilanne sitten se. Aika paljonhan sitä sieltä kantapäähän kautta sitten oppi.”

”Kun kerran on näyttänyt että sä pystyt tohon tai että sä edes jotakin tajuut hommasta niin hän antaa sulle mahdollisuuden oppia sen ja hoitaa se itse. ...sun pitää oikeestaan analysoida se miten sulla menee, miten sä oot jotakin asioita tehnyt että sä et vaan mee jollain flowlla eteenpäin vaan sun pitää oikeestaan vastata siihen kysymykseen että mitä sä teet, miten sulla menee.”

Töiden **delegointi** perustui muutamassa työyhteisössä enemmän hierarkiaan kuin osamiseen mikä aiheutti myös kokemuksen epätasapuolisuudesta ja eriarvoisuudesta. Yhden työyhteisön ”kaikki hoitaa” delegointi aiheutti sekaannusta ja ylimääräistä työtä kaikille ja se koettiin raskaaksi. Kaikilla oli mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa jos työn kuormittavuus kävi liian raskaaksi.

Åbergin mukaan delegointi edellyttää keskustelua ja tarkkaakin sopimista työn suorittamiseen liittyvistä yksityiskohdista, jotta työntekijälle syntyy selkeä ja aito työn suorittamiseen liittyvä velvollisuus, jota esimiehellä on myös velvollisuus valvoa. Delegointiin liittyy myös esimiehen velvollisuus koordinoita, että tehtäväkokonaisuudet ovat oikean kokoisia ja kaikki tehtävät tulevat suoritetuiksi eikä päällekkäisyyksiä esiinny. Esimieheltä odotetaan selkeää viestintää ja asioiden napakkaa eteenpäin viemistä. Rauramon työhyvinvointiteorian ensimmäisen portaan mukaan esimiehen vastuulla on huolehtia työntekijän sopivasta kuormittumisesta ja mahdollistaa virikkeellinen vapaa-aika, siksi delegoinnilla on merkittävä merkitys työntekijän työhyvinvointiin.

”...kaikki työt pitäis tasapuolisesti jakaa kaikkien kesken mitä tässä ei nyt ole tapahtunut että ne jotka on ollut pidempää töissä saa tehdä jotain mitä muut ei sitten saa tehdä. ... se ei niin ku sille osaa organisoida töitä uudelleen että kaikki tekis tasapuolisesti töitä että silloinhan niinku työssä oleva tasa-arvo ei ole voimassa oleva...”

”Meillä on järjestetty siten, kun me kaikki ollaan liikkeellä kokoajan niin me tosi harvoin nähdään niin että me kaikki ollaan samanaikaisesti jossakin yhdessä paikassa, on meillä

kerran viikossa myyntikokous, muuten on kaksi eri WhatsUpp –ryhmää, se toimii meillä erittäin hyvin.”

”...mutta hän joutu aika paljon tekemään niitä korjausliikkeitä, kun hän ei aina miettiny niitä asioita loppuun asti. ...sitt kuitenkin esimies vaatii niinku nopeeta reagointia mikä siten kuormittaa.”

Kaikki haastateltavat kokivat saavansa tarvittaessa esimieheltään tarpeeksi **tukea ja ohjausta**. Kokemus siitä miten tuen antaminen hoidettiin, vaihteli voimakkaasti. Toisessa ääripäässä esimies hoiti asiakastilanteen kokonaan itse kommunikoimatta alaisensa kanssa laisinkaan ja toisessa ääripäässä tukea oli tarjolla juuri sen verran, kun alainen itse määritteli tarvitsevansa ja tarvittaessa tilanne hoidettiin kokonaan yhdessä. Yksi haastateltava koki esimiehen ohjauksen ja hänen oman toiminnan olevan ristiriitaista Pääsääntöisesti alaiset kokivat esimiehen luottavan heidän osaamiseensa ja itsenäiseen harkintaan. **Tarvittavien tietojen saatavilla oleminen** näyttäisi tämän tutkimuksen mukaan linkittyvän selkeästi esimiehen viestintähalukkuuteen ja -taitoihin, samoin kuin alaisen kokemus saadusta tuesta ja ohjauksesta.

Alaiset pitävät esimiestään tärkeimpänä tiedon lähteenään ja kokemus esimiehestä yleisten ja taustaa antavien tietojen välittäjänä vaikuttaa eniten viestintäytyytyväisyyteen, jolla on selkeä yhteys työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Esimiehen tulee varmistaa tiedon ymmärrettävyys ja käytettävyys sekä alaistensa mahdollisuus hyödyntää sitä oikea-aikaisesti. Lisäksi hänen tulee varmistaa ymmärryksen syntyminen mahdollistamalla lisäkysymykset ja tarkennukset eri viestintätilanteissa. Kokemus liian vähäisestä tiedosta ei yleensä johdu tiedon määrästä vaan sen sisällöstä, jolloin tietoa ei saada niistä asioista, joista sitä halutaan. Tuki ja ohjaus voidaan liittää työntekijän kuormittavuustekijöihin, joka on työhyvinvointiportaikon ensimmäisellä portaalla, mutta myös johtamiseen kolmannella portaalla, joten sen merkitys on tärkeä työhyvinvointikokemuksessa. Samoin tarvittavien tietojen saatavuus voidaan ajatella kuuluvan osioon työoloihin liittyvät asiat, joka kuuluu toiselle portaalle.

”Ei se mitenkään varmista. ... ja hoisi tilanteen ihan loppuun asti. Mut ei sitten oikeestaan mun kanssa viestiny siin asiassa paljookaan,ett...”

”...just se ett jakaa tietoa avoimesti ett on sitten ite kartalla asioista niin pysyy työn mielekkyys ja pystyy tekemään tehtävänsä.”

”Auttaa aina kun apua tarvitaan. Me ei olla aina samaa mieltä siitä avusta tai miten sitä apua pitäisi antaa, mutta auttaa aina. Ihan mikä tilanne vaan hänet voi pyytää apuun ja jos et itse halua hoitaa niin hän hoitaa.”

...että hän oikeesti kysyy ja oikeesti sä saat apua jos siihen tarviit jonkinlaista apua tai jos sä et tarvii niin sitten ei tuu mitään apua.

...joku on tehny jonkun virheen ja se käsitellään yleisesti,

Ja sitten heti kun tulee joku juttu niin hän voi tulla auttamaan siinä asiassa mutta hän halua just sen antaa, että sä saat itse oppia hoitamaan sen loppuun asti.

”Toisaalta on hyvä, kun se työ on niin hektinen niin on hyvä, että joku tietsä tommonen piste päivässä on, että sun pitäis oikeestaan vastata että mä en juokse täällä niin kuin puolin toisin vaan mä tiedän missä mä meen, miten mulla menee, onks kaikki hyvin, onks kaikki hallinnassa.”

**Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, vaikuttaa työn sisältöön ja itsenäisyyteen** vaihteli haastateltavien keskuudessa aseman, työyhteisön hierarkkisyyden ja työtehtävien mukaan, mutta myös esimiehen kyky ja halu keskustella vaihtoehtoista tuli selkeästi esille. Hierarkkisesti korkeimmassa asemaassa olevat eivät voineet vaikuttaa työnsä sisältöön, mikä johtui työntehtävien sidonnaisuudesta suurempiin kokonaisuuksiin, mutta heillä oli oleellinen mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja työtehtäviin sisältyi koko työyhteisöä koskevaa päätöksentekoa. Myös työn suorittaminen oli hyvin itsenäistä. Hierarkkisesti keskitasolla oli eniten mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön, itsenäisyyteen ja päätöksentekoon esimiehen kautta. Suorittavalla tasolla päätöksenteko mahdollisuus oli kapeampaa ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön oli lähes olematon, mikä korreloi myös esimiehen viestintähalukkuuden kanssa. Työn sinänsä oli itsenäistä, mutta vahvasti sidoksissa muuhun työyhteisöön ja siten vaikutusmahdollisuus oli hyvinkin rajoittunutta.

Åbergin mukaan päätöksenteko on prosessi, jossa jokainen päätös vaikuttaa seuraavaksi päätettävään asiaan. Ongelmat tulisi ennakoida ja havaita mahdollisimman varhain ja tavoitetason ja ratkaisuvaihtoehtojen pohtimiseen tulisi olla sopivia areenoita. Mankan mukaan vaikutusmahdollisuudet lisäävät työntekijöiden sitoutumista työhön, lisää työn mielekkyyttä ja hallinnan tunnetta. Rauramon työhyvinvointiteorian kolmannen portaan mukaan työyhteisön vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat keskeisiä arvoja, joten sen vaikutusta työhyvinvointiin voidaan pitää merkityksellisenä.

”Tottakai me ollaan joskus eri mieltä mutta ne keskustellaan.”

”Ei mitenkään. No kyllä varmaan jos mä haluaisin oikein alkaa tuputtaa itseäni.”

”Aika hyvin sä saat itse päättää milloin sä teet ja miten sä teet. Hänelle pitää raportoida päätökset.”

”Meillä on koko ajan me, meillä ei ole yksilöitä, siellä on me ja sitä me tehdään kaikki yhdessä. Me varmaan hoidetaan kaikki kaikkien hommia tarvittaessa just sen takia että se on ME.”

”Hän on ilmoittaa meille, että hän on tehnyt päätöksen.”

**Strategioita ja tavoitteita** esimiehet käsittelivät vaihtelevasti kokouksissa, työnohessa tapahtuvissa keskusteluissa sekä tiedottamalla intrassa tai sähköpostilla. Haastateltavien kokemus näistä vaihteli vahvasti. Yksi koki, että strategialla ei ollut merkitystä hänen käytännön työssään ja siitä tiedotettiin vain intrassa. Toinen koki, että intraan perustuva tiedottaminen ei riittänyt strategian ja muutosten osalta vaan niiden osalta olisi tarvittu reflektiivää keskustelua, jotta tietää mihin sitoutuu. Kahdella haastateltavalla strategioista, muutoksista ja tavoitteista tiedottaminen oli hyvin valmisteltua ja strukturoitua ja sisälsi myös henkilökohtaisia keskusteluja. Neljännellä ei ollut kokemusta strategioiden käsitteystä, mutta muutokset olivat hyvin nopeita ja työntekijän muutosvalmiuteen kiinnitettiin huomioita jo rekrytointivaiheessa. Lähes kaikki kokivat saavansa tarvittavan määrän tietoa ja sitä oli mahdollisuus tarkentaa esimieheltä.

**Muutosten johtamisessa** esiintyi erittäin suurta vaihtelevuutta, jossa muutosten valmistelu, organisointi, tiedon valuttaminen ja sitouttaminen eivät korreloineet organisaation koon, esimiehen koulutustason tai johtamistaitojen kanssa, mutta sen sijaan työyhteisön koon ja esimiehen viestintätyylin kanssa. Ne esimiehet, joiden viestintätyyliin näkyi henkilön temperamentti kuten nopeus, räväkyys ja itsevarmuus, johtivat myös muutoksia samalla tyylillä nopeasti ja impulsiivisesti. Viestintätyyliään rauhallisemmat, toiset huomioon ottavat ja omaa viestintätyyliään muihin sopeuttavat esimiehet johtivat muutoksia järjestelmällisesti organisaation tukea käyttäen ja alaisten erilaiset tarpeet huomioiden.

Vastauksissa tuli esille kaksi ääripäätä; muutosten nopeus ja vahvasti ylhäältä päin annettuna tuleminen, mutta myös työntekijöiden osallistaminen muutokseen, muutosten erittäin hyvä etukäteisvalmistelu ja tiedon valuttaminen eri tavoilla eri foorumeissa ja mahdollisuus henkilökohtaisiin keskusteluihin. Tämän otannan mukaan haastateltavat kokivat näiden asioiden olevan vähemmän merkityksellisiä heidän työhyvinvointinsa kanssa, koska sillä

ei ollut olennaista merkitystä työn arkipäiväiselle suorittamiselle. Sen sijaan vähäinen muutosviestintä ja mahdollisuus keskustella aiheista ja täydentää omaa ymmärrystä aiheutti selkeää epävarmuutta ja sitoutumishaasteita tuleviin muutoksiin.

Kortetjärvi-Nurmi & Kuronen & Ollikaisen mukaan henkilöstö on yrityksen yksi tärkeimmistä tiedottamisen sidosryhmistä, jonka tulee tietää mitkä yrityksen tavoitteet ovat ja henkilöstö on pidettävä ajan tasalla yrityksen toimintaan liittyvistä asioista. Henkilöstö tarvitsee rakenteisuutta ja ennustettavuutta epävarmuuden ja konfliktien estämiseksi. Johtaminen onkin Åbergin mukaan jatkuvaa muutosjohtamista, sillä tavoite edellyttää aina jonkin parannusta. Huhtasen muutosviestinnän malli korostaa jatkuvan viestinnän tärkeyttä sitoutumisen ja oikeudenmukaisuuden näkökulmista. Viestinnän tärkeyttä korostavat myös Viitala ja Åberg muutosviihtämisen vähentämiseksi ja muutosprosessin etenemisen tiedostamiseksi sillä välillä muutokset ovat hyvin hitaita ja saattaa näyttää ettei mitään tapahdu.

Strategia, tavoitteet sijoittuvat työhyvinvointiportaikoissa neljännelle portaalle, jolloin näiden merkitys yksilön työhyvinvointiin vähenee. Muutoksiin voidaan liittää kysymyksiä oikeudenmukaisuudesta, tasa-arvoisuudesta ja yhdenvertaisuudesta, joten se voidaan sijoittaa työhyvinvointiteorian turvallisuus – portaalle, jolloin sen merkitys työntekijän työhyvinvointiin on erittäin merkittävä.

”...on meillä velvollisuus intranettiä lukea että sieltähän niitä sitten näkee mitä on ollu strategioista ja tuloksesta nyt on ollut ett se jää siihen mitä ite lukee tai pitäs lukee intrasta.”

”Ne pyrki jollakin tavalla pitämään meitä ajan tasalla siitä että mitä on nyt ja mitä on tulossa ja hirveestihän se on nykysin sieltä intrasta ja sieltä sähköpostilla että sitten se on sen ihmisen omassa varassa ett miten se niitä kerkii kattoo ja ymmärtääkö ne ja sitten ett jos ei ymmärrä niin ymmärtääkö kysyä tarkennusta... aina sitten ihan ymmärtänytkään mistä on kyse tai ei sitten aidosti voinut niihin aina sitoutua

”On ollut henkilökohtaisia keskusteluja ja sitt käsitellään asioista osastokokouksissa ja mä sitten yksikkökokouksissa ja no sähköpostilla tietoa sitten kun sitä on.”

**Kehityskeskusteluita ja palautteita** käsiteltiin vaihtelevasti. Kolmella haastateltavalla oli säännöllisesti kehityskeskusteluita ja he saivat myös runsaasti palautetta esimieheltään työn ohessa. Puron mukaan palautteen kytkeminen tavallisiin arkisiin kohtaamisiin kuten kahvilla tai käytävällä on merkityksellistä alaisille. Åberg perustelee tavoitteiden asettamisen ja niistä viestimisen tärkeyttä kehityskeskusteluissa sillä, että joskus tavoitteet voivat



alaisen mielestä olla epämieluisia. Siksi niiden yhdessä asettaminen ja muotoilu realistisesti, motivoivasti ja yksiselitteisesti on tärkeää, jotta alainen myös aidosti hyväksyy ne.

Yhdellä haastateltavalla ei ollut säännöllisiä kehityskeskusteluja, mutta palautetta tuli arjessa runsaasti ja keskinäinen vuorovaikutus päivittäin oli poikkeuksellisen runsasta. Kyseessä oleva esimies myös päivittäin tiedusteli ”miten menee” ja alainen joutui analysoimaan toimintaansa ja tekemisiään konkreettisella tasolla. Yhdellä haastateltavista ei ollut kehityskeskusteluja ja kokemus palautteiden saamisesta oli melko negatiivinen. Hän kuvaili esimiehen tyyliä töksäyttävästi mikä korreloi esimiehen yleistä viestintätyyliä ja viestintähalukkuutta. Juholinin mukaan alaisten viestintätyytyväisyyteen vaikuttaa selkeästi esimiehen halu kuunnella henkilöstöään sekä kokemus palautteenannosta. Tätä nimenomaista esimiestä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat kuvailivat kokemustaan esimiehen palautteenannosta ja kehityskeskusteluista positiiviseksi, kannustavaksi ja rakentavaksi, jollaseksi Puro hyvän palautteen mainitsee. Hänen mukaan palautteen tulisi olla mahdollisimman konkreettista ja aina positiivista, jos siihen vain on mahdollisuus. Palautetta tulisi miettiä siitä näkökulmasta mihin sitä tarvitaan, jossa korostuu myönteinen palaute, koska se rohkaisee, kannustaa ja motivoi. Eniten palautetta odotetaan silloin, kun omat voimavarat ovat lopussa, jolloin palautteen pitäisi aina olla rakentavaa ja rohkaista jatkamaan eteenpäin.

Kaikki kokivat, että esimiehelle oli mahdollisuus antaa palautetta, mutta haastateltavat selkeästi tunnistivat tässä haasteita. Yksi haastateltava koki haasteeksi tavan, jolla palaute tuli antaa, kaksi koki, että palautteen annolla ei ollut vaikutusta mihinkään, yksi ei halunnut antaa palautetta ja yhdellä, jonka esimies oli selkeästi tämän otannan viestintähalukkain ja taitavin viestijä, palautteen vastaanottoakin kulki arjessa normaalin viestinnän ohessa. Palautteen vastaanottohalu ja -kyky näyttäisivät korreloivan viestintätyylin kanssa. Ne esimiehet, joiden viestinnän alaiset kokivat tiukkana, napakkana ja jotka olivat mielipiteiltään voimakkaimpia, alaiset kokivat myös heille suuntautuvan palautteenannon haastavimpana.

Kehityskeskustelut ja palautteen anto sijoittuvat Rauramon työhyvinvointiteorian neljännelle portaalle. Arvostusta mitataan työtyytyväisyyskyselyillä, johon Työturvallisuuskeskuksen mukaan linkittyy sekä esimiehen että työkavereiden kannustus ja tuki.

”...pyytää sivuun ja sanoo suorasukaisesti tai tulee kassalle sanoo jos ei oo ketään asiakkaita siinä.”

”Ja ihan yhtä lailla hän osaa kyllä kehua ja kannusta, niinku kertoa niitä hyviä puolia, mikä on kenelläkin mikä vahvuus.”

”Hän antaa palautetta heti jos siihen on tarvetta tai jos hän tietää tai haluaa antaa palautetta. Ja antaa siihen palautteen tai kritiikin tai mikä siihen sopii ja antaa myös oman ehdotuksen, miten sitä pitäis hoitaa.

”Eihän se siihen toimintaan asti vaikuttanu tai muuttanut, että hänellä oli tietty tyyli, mutta kyllä sen hänelle pysty sanomaan.”

”Meiän virallisissa palavereissa ja plus sitten vielä niinku ihan käytäväkeskusteluissa”

”Se miten hän ottaa vastaan palautetta, se voi aina vähän olla haasteellista...”

**Tiedon ja osaamisen vaihtuminen työyhteisössä** vaihteli voimakkaasti. Ne esimiehet, jotka tämän tutkimuksen mukaan olivat viestintähalukkaimpia, järjestivät myös alaisilleen sekä teknisesti että yhteisöllisesti erilaisia mahdollisuuksia vaihtaa tietoja ja osaamistaan. Mankan mukaan työhyvinvointia voidaan kehittää eniten vaikuttamalla johtamiseen ja henkilöstön osaamiseen, joihin tiedon ja osaamisen vaihtuminen työyhteisössä linkittyvät. Työyhteisön viestintään liittyy paljon hiljaista tietoa, jonka vaihtumisessa esimiehellä on merkittävä vastuu toimia linkkinä sekä yksikön että organisaation eri tasojen välillä sekä järjestää fyysisiä tiloja, vuorovaikutusjärjestelmiä ja työkäytäntöjä tietojen ja ideoiden vaihdantaan, koska suurin osa tiedosta syntyy epämuodollisessa vuorovaikutuksessa kasvokkain tai puhelimitse. Tähän Manka esittelee Nonakan vuorovaikutuksen mallin hyödyntämistä.

Vähiten viestintähalukas esimies ”jätti” perehdyttämisen muille työntekijöille ja tiedon ja osaamisen vaihtumisesta ei alaisen kokemuksen mukaan huolehdittu millään tavalla. Tietoja ja osaamista käytiin läpi myös osaston yhteisissä palavereissa, ryhmätyötiloissa. Yksi esimies oli järjestänyt mahdollisuuden yhteisiin iltapäiväkahveihin ja vapaaehtoisien tiimien perustamiseen, mutta näiden hyödyntäminen oli haasteellista perustyön kuormittavuuden takia. Tässä tapauksessa esimies tukeutui vahvasti organisaation tuottamaan intraviestintään ja viesti itse tämän otannan perusteella eniten sähköpostilla. Hänen sähköpostiviestintää ja palavereitaan kuvattiin ”tykittämiseksi”, joissa ei jäänyt aikaa yhteiselle pohdinnalle, mutta aiheisiin oli mahdollista saa tarkennuksia esimerkiksi kahvilassa kohdatessa. Hänen viestintä aiheutti tämän otannan mukaan kaikkein eniten sekaannuksia ja väärinymmärryksiä, josta voitaneen tulkita, että viestinnän vuorovaikutteisuus ja viestin-

nän onnistuminen yhdessä korreloivat viestintätyytyväisyyden kanssa, jolla on merkittävä vaikutus alaisen työhyvinvointikokemukseen.

Mankan mukaan johtaminen ja osaamisen kehittäminen ovat tilastollisesti merkittävästi sidoksissa henkilöstötyytyväisyyteen. Tiedon ja osaamisen vaihtuminen linkittyvät Rauramon työhyvinvointiteorian kolmannelle portaalle, joten sen voidaan päätellä olevan merkittävä tekijä työntekijän työhyvinvointikokemukseen.

”Ei se oikeestaan puutu siihen että se jättää sen meille muille työntekijöille...”

”Meillä on kaks erilaista WhatsUp –ryhmää, yks liittyy suoranaisesti meidän työhön, mikä on myynnissä ja missä on myynnissä ja missä mennään jonkun asian kanssa.

”Jokainen saa ehdottaa, ei ole tommosta että se on mun projekti, mä hoidan sen näin. Jos joku vierestä sanoo, että hei tää ei mee nyt noin, saa tehdä korjauksia ja ehdotuksia.”

Alaisen kokemus **motivoinnista** vaihteli välillä ”Ei mitenkään.” hyvinkin henkilökohtaiseen huomiointiin ja alaisten erilaisuuden tiedostavaan viestintään. Motivointi näyttää tämän otannan perusteella korreloivan hyvinkin esimiehen viestintähalukkuuden ja palautteenannon kanssa. Mitä enemmän esimies viesti, sitä enemmän hän antoi palautetta ja myös huolehti alaisten motivoinnista sekä huomio alaisten erilaiset tarpeet motivoinnissa. Erityisen motivoivaksi koettu esimies korosti kaikessa viestinnässään me -henkeä, joka myös Åbergin mukaan linkittyy motivointiin, koska esimiehen on osattava viestiä, miten työyhteisön sosiaaliset suhteet linkittyvät tavoitteisiin ja miten asennoitumista tai käyttäytymistä voidaan muuttaa tavoitetta tukevaksi. Åbergin mukaan motivointi edellyttää esimieheltä omien ja muiden tunteiden tunnistamista ja ihmissuhdetaitoja. Vuorovaikutteinen viestintä on tärkeää toisen tarvetilan ja häntä motivoivien asioiden selvittämiseksi. Motivoinnissa korostuvat esimiehen tunneälytaidot ja kyky viestiä mitä hän haluaa. Motivointi voidaan ajatella kuuluvan työhyvinvointiportaikon toiselle eli turvallisuus -portaalle, jolla arvioidaan työyhteisön tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta, mutta myös yhteisöllisyys -portaalle yhteishenkeä tukevana toimenä, jolloin sen vaikutus työhyvinvointiin on merkittävä.

”...töiden loppua kohti vaikka pyrki tekee ne työt silleen hyvin loppuun niin muuttuki se palautteen sävy, että siihen asti tuli aika positiivista kehityskeskusteluissa ja kaikissa vapaamuotoisissa jutuissa.”

”Me ei olla kaikki ne samat. Jokainen meistä tarvitsee erilaisen potkun tohon hommaan. Joku meistä on hyvä myynnissä, joku on hyvä neuvottelussa tai muussa asiassa niin hän

sitten lähestyy jokaista eri tavalla. ... kun hän soittaa jokaiselle ja kysyy miten sulla menee.

”Jos on jollakin vähän huonompi päivä niin sitten on samalla tavalla, että esimies tuo jonkun kakun tai jotakin, että nyt meni joku huonosti, että joku tollanen tsemppaus että se ei ole pelkästään puhetta, että me vaan siellä tosiaan tehdään, yhteiset kesäpäivät, virkistelyjutut.”

Haastatelluilla oli vähän kokemuksia, miten esimies hoitaa **konflikteja tai vaikeita asioita**. Vaikeat asiat liittyivät työnohjaukseen, työntekijöiden keskinäisiin vaikeisiin henkilösuhteisiin, työn tekemisen arviointiin organisaation eri tasoilla ja sitä kautta arvostuksen kokemukseen ja tunteiden ja haastavien tilanteiden käsittelyyn työyhteisössä. Parhaat kokemukset esimiesviestinnästä vaikeissa tilanteissa olivat vahvasti työyhteisön me – hengen korostaminen ja työyhteisön tuen hakeminen. Huonoimmillaan esimies vältteli asioiden käsittelyä ja työntekijät olivat epä tietoisia asioiden etenemisestä ja työyhteisö ohjautui puimaan asiaan keskenään ja tukemaan toisiaan.

Åhmanin mukaan ihmisillä on perustarve luoda yhteyksiä toisiinsa. Yhteyksiä luodaan vuorovaikutuksen kautta, johon liittyy myös viestinnän haasteet muotoilla sanoma siten, että vastaanottaja ymmärtää sen siten miten lähettäjä on sen tarkoittanut. Viestintään liittyy myös paljon häiriötekijöitä, jotka vaikeuttavat viestinnän onnistumista ja saattavat aiheuttaa vääriä tulkintoja. Viestintä on peräkkäisiä transaktioita, joka alkaa ärsykkeestä ja jatkuu toisen antamasta vastauksesta. Viestintä on Åbergin mukaan kulttuurisesti määräytynyttä merkityksien tuottamista, jakamista ja tulkintaa sekä lähettäjä että vastaanottajapäässä ja erilaisten viestintäkulttuurien yhteentörmäys voi aiheuttaa konflikteja. Asioiden, ihmisten ja ympäristön vaikutuksesta syntyy tunnelma, jossa jokainen on vastuussa siitä mihin vuorovaikutus päättyy.

Esimieheltä odotetaan vahvaa asioiden eteenpäin viemistä ja viestintää missä mennään. Åbergin mukaan konfliktit tulisi ratkaista yhdessä koko työyhteisön kanssa, jossa jokaisen näkemys on oikea. Turvallisessa ympäristössä ihmiset uskaltavat kertoa omia näkemyksiään ja kuuntelevat muiden näkökulmia yrittäen ymmärtää tuottaen uutta yhteistä ymmärrystä.

Rauramon työhyvinvointiteorian toisen portaan eli turvallisuus -portaan mukaan työhyvinvointiin liittyy työyhteisön oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja haasteina ovat ratkaisemattomat ristiriidat, joten konfliktien ja vaikeiden asioiden käsittelyllä on suuri merkitys työntekijän työhyvinvointikokemukseen.

”...kun sitten itteiltä loppu ne työt niin se oli selkeesti varmaan hällekin sellanen yllätys ja vaikee asia niin sitä ei edes sitten keskusteltu silleen kunnolla.”

”... hän oli kokenu ett me oltiin jotenkin uhkaavia tai me käyttäydyttiin jotenki ikävästi ja hän halus sitä niinku selvittää...”

”Ne on vuosista toiseen jatkuu ja tömmösiä ongelmia niin sitt tuntuu vaan ett ne asiat ei vaan etene ett niist ei vaan, ne ei vaan muutu ne asiat.”

### 3.5.3 Esimiesviestintä työhyvinvoinnin näkökulmasta

Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat, että **työhyvinvoinnin eettiset arvot, huolenpito, totuus ja kohtuus**, toteutuivat esimiesviestinnässä hyvin. Muutama esimies kävi melko säännöllisesti läpi työn kuormittavuutta alaisen kanssa ja yksi jopa määräsi kotiin kesken päivän jos havaitsi selkeää yllirasittumista. Nämä sijoittuvat työhyvinvointiportaikon ensimmäiselle portaalle, joten niiden merkitys on huomattava työntekijän työhyvinvointikokemuksessa.

”...se antaa asioiden olla vaikka se huomaa siellä niin ku että siellä on kohtuuttomuutta tai totuudettomuutta.”

”Hän sanoo, että pitää pitää huoli itestään ja se on ihan relevantti. Omalla vastuullahan se on tässä sanoo sitten jos ei jaksa.”

”Työpäivät pitenee esimerkiksi ja sulla rupee ehkä tulemaan niihin uniinkin ja muistatko pitää niitä taukoja silleen niin ku pitäis.”

**Häiriöttömyyttä** tuntui esiintyvän joka työyhteisössä. Yhdessä työyhteisössä häiriötekijä oli oma esimies, joka vaati välitöntä reagointia omiin tehtävänantoihin ja muilla lähinnä asiakkaat. Toimialasta ja asemasta riippuen riippuen työntekijöillä oli mahdollisuus sulkea häiriötekijöitä pois ja yksi esimies suorastaan vaati puhelujen siirtämistä muille tai sulkemaan puhelimen. Dr. Strayerin mukaan keskeytyneeseen tehtävän palautuminen kestää jopa 20 minuuttia mikä laskee työtehoa merkittävästi. Häiriöttömyys voidaan liittää myös työoloihin, jolloin se on merkittävä tekijä myös työhyvinvointikokemuksessa.

”... kaikki keskeytyy aina jossain...”

”mä annan sen liian mennä vähän niinku yli rajojen että mä oon kokoajan tavoiteltavissa. Tähän pitää opetella että välillä pitää laittaa puhelin pois päältä tai siirtää puhelut jollekin muulle, koska se on väsyttävää että sä oot kokoajan töissä”

Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat **onnistumisen kokemuksia** töissä. He olivat tyytyväisiä työnsä sisältöön, sen haasteellisuuteen ja työmäärään. Kolmella haastateltavalla viidestä oli selkeästi parannettavaa työmäärässä, jota oli selkeästi liikaa, mutta työn sisältö ja sen tarjoamat haasteet taas olivat mieluisia. Yksi haastateltava koki, että työ ei tarjonnut haasteita eikä esimies myöskään halunnut niitä järjestää, koska työn organisointi perustui vahvasti hierarkiaan. Juuti & Vuorelan mukaan esimies voi pyrkiä siihen, että työntekijät itse ottavat omatoimisesti vastuuta tekemisestään ja sen suunnittelusta. Joskus onnistumisen kokeminen edellyttää työmäärän vähentämistä. Onnistumisen kokemukset voidaan liittää Rauramon työhyvinvoinnin Osaamis -portaalle, jossa työntekijä voi toteuttaa kokonaisvaltaisesti itseään ja osaamistaan sekä luovuutta ja vapautta.

”On. Ihan itse järjestettyjä.”

”Esimies ohjasi kyllä siihen suuntaan, että meidän jokaisen pitää hallita meidän omaa ajankäyttöä ja suunnitella järkevästi, että se työmäärä ei ole liian suuri, mutta sitten se oli aina välillä vähän ristiriitasta sen kanssa ett..”

”Jos on onnistumisia me vietetään ne onnistumiset yhdessä, että me sitten nautitaan siitä, että me onnistuttiin tässä me hoidettiin tää asia.”

**Esimiehen oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus, luottamus, avoimuus ja rehellisyys** vaikuttavat Työturvallisuuskeskuksen mukaan alaisen kokemukseen työilmapiirin luottamuksellisuudesta ja nämä arvot koettiin toteutuvan harvinaisen hyvin tämän tutkimuksen otannassa. Ainoastaan töiden oikeudenmukainen jakautuminen koettiin haasteelliseksi, johon toivottiin avointa tehtävien määrittelyä, jotta töiden kuormittavuus jakautuisi tasaisesti.

Työyhteisön oikeudenmukaisuus sijoittuu Rauramon työhyvinvointiteorian toiselle portaalle. Muut arvot voidaan sijoittaa joko toiselle tai kolmannelle yhteisöllisyyden portaalle, jolloin kokemus näiden arvojen toteutumisesta on merkitystä työnhyvinvointikokemuksessa.

”hän on siitä niinku monesti sanonuki että hän luottaa ihan siihen mitä me tehdään”

”...mua just rasittaa että työmäärä ei sitten välttämättä kasaannu samalla tavalla jokaiselle työntekijälle, että ja se ei niinku puutu näihin tilanteisiin”

”...ei se ihan oikeudenmukaisesti menny vaikka varmaan pyrkimys oli. kyllähän se vaikuttaa siihen vuorovaikutukseen, ett jos kokee ett ei esimerkiks työt jakau-  
du tasaisesti tai että jotkut on ehkä suositumpia kuin jotkut.”

**Vastuunjako ja itsenäiset päätökset** linkittyivät Työturvallisuuskeskuksen mukaan kokemukseen työilmapiirin luottamuksellisuudesta, joka kuuluu työhyvinvointiportaiden kolmannelle yhteisöllisyys -portaalle.

Kaikilla vastuunjako oli selkeä, vaikka me -henki aiheuttikin välillä sekaannuksia ja koettiin aiheuttavan lisätöitä. Itsenäisiä päätöksiä suorittavissa tehtävissä ei ollut mahdollisuus tehdä, mutta myös ylimmässä johtotehtävässä päätökset perustuivat työnluonteen vuoksi tarkkoihin prosesseihin ja ohjeisiin. Itsenäisiä päätöksiä oli eniten mahdollisuus tehdä hierarkkisesti keskitasolla.

”Ei oikeestaan, pikkusen töihin liittyviä, mutta nekin on aika rajallisia.”

”Mutta saa käyttää tosi paljon omaa luovuutta, saa tehdä itse omatoimisia ratkaisuja, pitää vaan se kommunikoida eteenpäin miten se hoidetaan.”

”...sitten kun kaikki hoitaa yhdessä sulle tulee tommosta lisäjuttuja että jos jokainen hoitaisi konkreettisesti oman asian niin se hoitaisi oman asian. ...kaikki puhuu päällekkäin että kaikki hoitaa kaikkia asioita ja sitten menee vähän, että kuka loppupelissä hoitaa.”

**Työpaikan sosiaaliset suhteet ja yhteistyö sekä muiden huomioon ottaminen** toteutuivat kaikkien haastateltavien mukaan hyvin tai jopa erittäin hyvin. Nämä sijoittuvat työhyvinvointiportaikon kolmannelle eli yhteisöllisyys portaikolle, joten näiden merkitys alaisen työhyvinvointikokemukseen on merkitystä. Ainoastaan yhdessä työyhteisössä oli pitkäaikaisia haasteita yhteistyössä yhden työkaverin kanssa, mikä koettiin esimiehen ”leppuudeksi” ja kyvyttömyydeksi hoitaa asia.

Åbergin mukaan viestintä on työyhteisön voimavara, jota käytetään myös sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Esimies ilmentää omalla viestinnällään ja vuorovaikutuksellaan yrityksen viestintäkulttuuria ja arvoja ja toimii esimerkkinä alaisilleen.

”Sinne me laitetaan toinen toisillemme tsemppiviesteja tai jos on jossain lomalla tai loma- viestejä, kaikenlaisia viestejä, meidän työyhteisön sosiaalinen puoli.”

”Ja kyllä me pyrittiin siellä ja aika pitkään me pystyttiin puhumaan niistä fiiliksistä ja asiois- ta ett tuettiin toinen toisiamme, mutta kyllä mä sitten huomaamaan ett kun se tilanne vaan siellä työpaikalla vaan kiristyy niin tota sitten se vähän muuttui ett piti vähän miettiä ett kenelle mitä sitten ehkä sanoo ett ei ollu ehkä semmonen täysin avoin tai toisiaan tukeva työyhteisö eikä ehkä tervein työyhteisö ainakin mitä mä niinku ajattelen.”

”...oli joskus mahdollisuus siellä kävästä kahvilla niin pysty vähän juttelemaan työkaverei- den kanssa niin minusta sillä on suuri merkitys.”

Jos ihme tapahtuisi, miten esimiehesi hoitaisi viestintää työhyvinvointia tukevasti?

”No silleen tasa-arvoisesti ennen kaikkea ett kaikki on tasa-arvoisia määräaikaiset ja vaki- tuiset ja niinku kaikki peilautuis niinku sitä kautta.”

”Hänelle tulis enempi kykyä sitt myös niinku vaikeittenkin tilanteittenkin käsittelyyn, koska niitä varmaan tulee näissä muutostilanteissa ja sitten jotenki ett kun ollaan tämmöisessä ihmisläheisessä työssä niin jotenkin sitten myös semmosten surun tai ahdistuksen tai vai- keidenkin tunteiden käsittely se mitä tarvitsee siellä työyhteisössä, että niitä vois käsitellä eikä niin että ne torpataan että niitä ei edes käsitellä, kun ne on niin vaikeita.”

## **Työhyvinvoinninarvosana ja perustelut**

7.

7,5: ”Liittyy oman työn hallintaa ja vois olla vielä enemmän tollasta tiivistä yhteistyötä tai jotenkin. ...ei oo pelkästään niin että mennään kokoajan ja koko ajan on vauhti päällä tai mikä meillä kokoajan onkin, mutta just se että jonkin runko olisi saisi olla.”

8: ”Vaikeiden asioiden käsittely, jakautuko työt tasaisesti, ett ne menis silleen oikeuden- mukaisesti ja näin ett niistä ei sitten tarviis siellä missään muualla miettiä vaan ne olis kirjattu auki.”

9: ”Viihtyvyys on erittäin hyvä, mutta töitä on liikaa vähäsen niin se vähentää sen yhden pykälän.”



7: ”Työpaikan epävarmuus. Heijastaa kaikkennäköstä, tulee lieveilmiöitä. Heikentää motivaatiota.”

### 3.6 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen mukaan kaikki haastateltavat kokivat esimiehen viestivän riittävästi heidän kanssa tai olevan riittävästi saatavilla. Sen sijaan kokemus esimerkiksi strategian tai muutosten viestinnästä ei koettu olevan riittävä ja siinä kaivattiin eniten mahdollisuutta keskustella ja reflektoida tulevia muutoksia. Esimiesten käyttämiin välineisiin oltiin tyytyväisiä vaikkakin sähköpostityttäminen koettiin kuormittavana ja intratiedottamisen jättävän liian paljon avoimia kysymyksiä.

Kokonaisuudessaan esimiehen viestintätyyli tuli voimakkaasti esille kaikissa tutkimuskysymyksissä. Tutkimuksen mukaan alaisen kokemus miellyttävästä esimiesviestinnästä vaikutti hänen viestintätyytyväisyyteen erittäin positiivisesti vaikka siihen ei voitu liittää ammatillista argumentointia. Erityisesti empaattisuus, positiivisuus ja halu ymmärtää tulivat esille positiivisina tekijöinä. Negatiivisina piirteinä koettiin tiukkuus, töksäyttävä tyyli ja verbaalisen ja non verbaalisen viestinnän epäloogisuus.

Esimiehen henkilökohtaiset viestintätaidot, -halukkuus ja sen ammatillisuus näyttäsivät tämän tutkimuksen mukaan korreloivan selkeästi esimiehen välittämän viestintäkulttuurin sekä henkilökohtaisten johtamistaitojen kanssa. Esimiehen kyky hyväksyä oma epävarmuus, keskeneräisyys ja haavoittuvuus näyttäytyivät esimiehen viestinnässä epäloogisuutena, kyvyttömyytenä käsitellä tunteita ja vaikeita asioita, jotka tulivat näkyviksi myös viestintäkulttuurin kautta. Teorian mukaan viestintäkulttuuria voidaan kehittää kehittämällä johtamista, minkä tämä tutkimus osoittaa paikkansa pitäväksi.

Esimiesten viestintää kuvattiin sekä yksisuuntaiseksi että hyvin vuorovaikutteiseksi ja osallistavaksi, jossa tuli selkeästi esille halu kuulla muiden mielipiteitä ja huomioida niitä päätöksen teossa. Vuorovaikutteisuus ei tämän tutkimuksen mukaan kuitenkaan korreloinut yksiselitteisesti halua huomioida muiden mielipiteitä päätöksenteossa, jolla on merkitystä alaisen työhyvinvointikokemukseen, vaan esimies saattoi vain ilmoittaa tehneensä päätöksen tai pitää tiukasti kiinni omasta mielipiteestään. Huomio kiinnittyi esimiehen selkeään pimeän kulman, kykyä huomata omien näkökulmien rajoittuneisuus, joka tekee myös viestinnästä monotonisen. Työhyvinvointia voidaan kehittää kehittämällä johtamista.

Merkittävin huomio tutkimuksessa oli, että kun haastateltavilta kysyttiin eri viestinnän osa-alueiden vaikutusta heidän työhyvinvointiin tai työhyvinvointikokemukseen, haastateltavat

vastasivat joko hiukan epämääräisesti ”aika vähän” tai selkeästi johtamiseen liittyvin kokemuksiin. Erityisesti oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja avoimuus nousivat esille vastauksissa varsinkin jos haastateltava koki, että nämä eivät toteutuneet johtamisessa tai viestinnässä. Tämä osoittaa teorian paikkansa pitävyyden, että johtaminen on viestintää.

## **4 Pohdinta**

Kuten teoria osoittaa työhyvinvointi koostuu ja siihen vaikuttaa monet eri tekijät. Työntekijän kokemus omasta työhyvinvoinnista on hyvin moniulotteinen ja yhden osa-alueen tutkiminen tästä kokonaisuudesta on erittäin haastavaa. Tutkimus todistaa teorian mukaisesti, että johtaminen on viestintää, ilman viestintää ei voi johtaa ja työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa eniten johtamisen kautta, koska sillä voidaan vaikuttaa kaikkiin muihin työhyvinvoinnin tekijöihin. Tästä syystä esimiesviestintä on tärkeä henkilöstöjohtamisen väline, jolla tulisi olla strateginen asema.

### **4.1 Tulosten tarkastelu**

Puolistrukturoitu haastattelu toimi menetelmänä tämän kaltaiselle aiheelle erittäin hyvin, koska se mahdollisti haastattelun etenemisen siihen suuntaan minne haastateltava muistellaan liikkui ja millaisia muistoja ja kokemuksia hänelle muistui edelliseen tilanteeseen tai kokemukseen liittyen. Menetelmän hyvänä puolena oli saada esiin sanaton ja syvää kokemustietoa mitä täysin strukturoitu haastattelu ei olisi mahdollistanut.

Haastattelut tehtiin kotonani yleensä iltaisin työpäivän jälkeen ja kestivät noin 55 minuuttia pääosin vastauksiin liittyvistä pitkistä tarinoista ja kuvauksista sekä haastateltavien pohdinnasta johtuen. Haastattelut olivat epämuodollisia ja ilmapiiri oli hyvin rento ja luottavainen. Haastateltavat syventyivät haastatteluun hyvinkin intensiivisesti ja kävivät läpi esimiesviestintään liittyviä tilanteita ja kokemuksia sekä niihin liittyviä tunteita, joita haastateltavat toivat esiin hyvinkin avoimesti. Tunneskaalat vaihtelivat välinpitämättömyydestä hyvinkin analyttiseen arviointiin, tyytyväisyydestä ja suruun sekä ihmettelystä positiiviseen luottamukseen ja arvostukseen.

Haastateltavat upposivat hyvinkin syvälle kokemuksiinsa ja esimiesviestinnän merkityksellisyys tuli selkeästi esille vaikka sen liittäminen yksittäisten kysymysten kautta työhyvinvointiin oli selkeästi haasteellista. Kysyttäessä yksittäisten esimiesviestinnän osa-alueiden vaikutusta työhyvinvointiin, vaikuttavuutta arvioitiin vähäiseksi tai vastaukset liittyivät enemmänkin johtamiseen. Kuitenkin kysyttäessä arviota tämän hetkisestä omasta työhyvinvoinnista arvosana oli yllättävän alhainen. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että työn-

tekijän kokemus omasta työhyvinvoinnistaan on yhtä moniulotteinen kuin teoria osoittaa ja yksittäisen osa-alueen, kuten esimiesviestinnän irrottaminen ja tutkiminen tästä kokonaisuudesta on erittäin haasteellista.

Menetelmän heikkoudeksi osoittautui esimiesviestinnän irrottaminen johtamisesta ja viestinnällisten tekijöiden arviointi suoraan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kuten teoriakin osoittaa johtaminen on viestintää ja tämä tuli myös esille tutkimusvastauksissa.

Menetelmän hyvänä puolena oli saada esille syvällistä tietoa ja kokemuksia esimiesviestinnästä ja niiden vaikutuksesta työhyvinvointikokemukseen viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden kautta.

#### **4.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska se todistaa alkuperäisten teorioiden paikkansa pitävyyden, työhyvinvoinnin moniulottuvaisuuden, johtamisen merkityksellisyyden tuossa kokonaisuudessa ja viestinnän haasteellisuuden, jonka äärellä kaikella on merkitystä. Tutkimuksen hypoteesi oli, että esimiesviestintä vaikuttaa alaisen työhyvinvointikokemukseen, minkä tutkimus myöskin osoittaa Rauramon työhyvinvointiteoriaportaikon sekä viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välisten korrelaatioiden kautta.

#### **4.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessi on ollut huomattavasti haastavampi kuin alkujaan osasin odottaa. Alkuperäinen ajatukseni aiheesta oli työhyvinvoinnin vaikutus tulokseen, joka ohjaajani kanssa täsmennettiin työni otsikoksi. Työni otsikko kiteyttää syvimmän ajatukseni siitä, mihin opinnäytetyössäni halusin keskittyä.

Kun huhtikuun lopussa aloitin teorian kirjoittamisen, en todellakaan ymmärtänyt mihin olin ryhtynyt. Kuvittelin työkokemukseni ja henkilöstöjohtamiseen ja esimiesviestintään painotuvien opintojeni perusteella ymmärtäväni jotain henkilöstöjohtamisesta, esimiesviestinnästä ja työhyvinvoinnista, mutta paljon oli vielä opittavaa. Opinnäytetyön teorian kirjoittaminen ja tutkimuksen tekeminen ovat olleet pitkä, vaativa ja opettavainen oppimisprosessi, jonka päätyessä voin todeta ymmärtäväni ja osaavani jotain työni viitekehuksesta. Kuten Juuti sanoo, johtaminen on jatkuvaa oppimista. Oppimiseni jatkukoon.

Tämä prosessi on opettanut minulle myös tärkeitä asioista itsestäni ihmisenä, työntekijänä ja esimiehenä. Kaunis kiitos ohjaajalleni suunnan näyttämisestä, johdattamisesta ja perille pääsyn mahdollistamisesta.

## Lähteet

Autio, V-M. Juuti, P. Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. JTO-Palvelut Oy. Vantaa.

ITAA. 2014. International Transactional Analysis Association. Luettavissa: <http://itaaworld.org/what-transactional-analysis>. Luettu 24.4.2016.

Finlex.Työturvallisuuslaki. 2002. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L1P1>. Luettu 17.5.2016.

Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Bookwell Oy. Porvoo.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. WSOY. Juva.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WS Bookwell Oy. Juva.

Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Juuti, P. Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Juuti, P. Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Juva.

Järvinen P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum. Helsinki.

Järvinen P. 2009. Ammattina esimies. WS Bookwell Oy. Juva.

Kananen, J. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. JAMK.

Kaihovirta-Rapo, M. & Lohtaja, S. 2007. Tehoa työelämän viestintään. WS Bookwell Oy. Juva.

Kanninen, K. 2011. Henkilöstön motivointi sisäisen viestinnän keinoin. Amk-opinnäytetyö. AMK. Turku. Luettavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32024/Kanninen\\_Kirsi.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32024/Kanninen_Kirsi.pdf?sequence=1). Luettu 12.6.2016.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Manka, M-L. 2006. Tiikenrinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro.

Mikkonen, J. 2006. Psykologia. Transaktioanalyysi persoonallisuus- ja vuorovaikutusteoria. Luettavissa: [http://mikkonen.kapsi.fi/archive/Mikkonen\\_J-TA-FINAL-Psykologia-5-06.pdf](http://mikkonen.kapsi.fi/archive/Mikkonen_J-TA-FINAL-Psykologia-5-06.pdf). Luettu 26.4.2016.

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. WS Bookwell Oy. Juva.

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Puro, J-P. 2004. Esimiehen viestintätaidot. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Rauramo, R. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Bookwell Oy. Porvoo.

Selin, E. & Selin, J. 03/2009. Tunne ja tiedä – NLP esimiestyössä. NLP Mielilehti. Hämeenlinna.

Strayer, D. 2014. The Myth of Multitasking. University of Utah. Luettavissa: <http://gomb.utah.gov/wp-content/uploads/sites/7/2014/09/David-Strayer-Myths-of-Multitasking-3.0.pdf>. Luettu 30.3.2016.

Suosivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. EU.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum. Helsinki.

Talouselämä 2016. Homma hallinnassa? Hallinnantunteella jaksaa työelämässä. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/homma-hallinnassa-hallinnantunteella-jaksaa-tyoelamassa-6254002>. Luettu 2.3.2016.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress. EU.

Työturvallisuuskeskus, Kuntayhtymä. 2002. Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/sv/reader/9789513765446>. Luettu 21.4.2016.

Virsta virtual statistics. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Luettavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. Luettu 19.9.2016.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. SanomaPro.