

**Esimiesviestinnän toimivuus
Etelä-Hämeen Osuuspankissa**

Mikko Hakkarainen

15.05.2019



Tekijä(t) Mikko Hakkarainen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esimiesviestinnän toimivuus Etelä-Hämeen Osuuspankissa	Sivu- ja liitesivumäärä 76+9
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia myynninjohtamiseen liittyvän esimiesviestinnän toimivuutta asiantuntijoina toimivien alaisten ja toimihenkilöiden näkökulmasta. Työn tavoitteena oli selvittää esimiesviestinnän mahdolliset ongelmakohtat ja löytää uusia ideoita esimiesviestinnän kehittämistyöhön. Työ tehtiin toimeksiantona Etelä-Hämeen Osuuspankille.</p> <p>Esimiesviestinnän toimivuutta tarkasteltiin Elisa Juholinin vuorovaikutteisen työyhteisöviestinnän uuden agendan sekä lähentävän ja energisoivan työyhteisöviestinnän ominaispiirteiden perusteella.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä kokonaistutkimuksena. Tutkimustyyppiä valikoitui survey eli kyselytutkimus, joka tehtiin Webropol-ohjelmalla ja se lähetettiin sähköpostitse 10.4.2019 kaikille 94:lle Etelä-Hämeen Osuuspankin toimihenkilölle ja asiantuntijalle, jotka työskentelivät myynnin kentällä esimiehen alaisuudessa. Kyselyyn vastasi viikon aikana 74 henkilöä, ja kyselyn vastausprosentiksi saatiin 79.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella Etelä-Hämeen Osuuspankin esimiesviestinnässä onnistuttiin erinomaisesti sen ominaispiirteissä, eli viestien hyödyllisyydessä, luotettavuudessa, avoimuudessa ja ymmärrettävyydessä. Erinomaisesti esimiesviestinnässä onnistuttiin myös viestintäkanavien ja -foorumien käytössä. Lisäksi Etelä-Hämeen Osuuspankin esimiesviestinnän vuorovaikutteisuus toteutui hyvin ja ajantasaista työhön liittyvää tietoa oli jatkuvasti saatavilla. Esimiesviestinnällä oli myös positiivinen vaikutus yksikön tunnelman rentouteen. Tutkimuksen valossa voidaan siis todeta, että esimiesviestintä Etelä-Hämeen Osuuspankissa on toimivaa.</p> <p>Tutkimustulosten pohjalta pohdittiin kehittämis- ja jatkotutkimusideoita. Kehittämisideoiden aiheina ovat uusille työntekijöille palautteen antamisen lisääminen, esimiehille palautteen antamisen helpottaminen, Teamsin tiedostojen nimeämisen ja järjestämisen sääntöjen parantaminen, kooste uusista asioista sekä sisäisen viestinnän yhdenmukaisuuden tehostaminen. Jatkotutkimusideaksi esitettiin osaamiskeskusteluiden kehittämispotentiaalin tutkimista.</p>	
Asiasanat Esimiesviestintä, vuorovaikutus, palaute, viestintäkanavat, viestintäforumit	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset	2
2	Esimiesviestintä työyhteisössä	4
2.1	Esimiehet viestijöinä	4
2.2	Esimiehen rooli työyhteisön viestinnässä	5
2.3	Esimiesviestinnän periaatteet.....	7
2.4	Viestinnän tavoitteet.....	8
2.5	Esimiesviestinnän tavoitteet	9
2.6	Palautteen antaminen	11
2.7	Esimiesviestinnän ongelmat.....	13
3	Esimiesviestinnän uudet mallit	15
3.1	Esimiesviestinnän lähentävä ja energisoiva malli	15
3.1.1	Vuoropuheen tärkeys	17
3.1.2	Esimiehen suhteet alaisiin.....	18
3.2	Työyhteisöviestinnän uusi agenda	19
4	Viestintäkanavat esimiesviestinnässä	23
4.1	Suullinen ja kirjallinen viestintäkanava	23
4.2	Virallinen ja epävirallinen viestintäkanava	24
4.3	Viestintätavat	25
4.4	Lähi- ja kaukokanavat	27
4.5	Kehityskeskustelut	28
4.6	Viestintäteknologiat ja -foorumit	29
4.7	Viestintäkanavien ja -foorumien häiriöt.....	32
5	Kyselytutkimus	33
5.1	Toimeksiantajan esittely, OP Etelä-Häme	33
5.1.1	Strategia, visio, arvot ja missio	34
5.1.2	Esimiesviestintä OP Etelä-Hämeessä	35
5.1.3	Esimiesviestinnän kanavat OP Etelä-Hämeessä	36
5.2	Kvantitatiivinen kyselytutkimus	38
5.3	Kyselylomake.....	40
6	Kyselyn tulokset	41
6.1	Taustatiedot.....	41
6.2	Esimiesviestinnän ominaispiirteet.....	45
6.3	Vuorovaikutteinen esimiesviestintä	47
6.4	Ajantasaisen tiedon saaminen ja esimiesviestinnän tunnelma	54
6.5	Esimiesviestinnän viestintäkanavat	57

6.6	Kehitysideat ja palautteet esimiesviestinnästä	62
7	Pohdinta.....	64
7.1	Tulosten tarkastelu.....	64
7.2	Johtopäätökset ja kehittämisideat	69
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	72
7.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi	74
	Lähteet	77
	Liitteet.....	79
	Liite 1. Kyselytutkimuksen saatekirje	79
	Liite 2. Kyselytutkimuksen vastauslomake.....	80
	Liite 3. Kyselytutkimuksen 27. kysymyksen avoimet vastaukset	86

1 Johdanto

Viestinnän, kuten esimiesviestinnän tärkeys työyhteisöissä korostuu muutoksen keskellä. Tehokkuuteen ja tuottavuuteen tähtäämisen seurauksena työelämässä koetaan yhtiöitymistä, ulkoistamista sekä projektipainotteista työtä, joka aiheuttaa omalta osaltaan myllerryistä yksilö- ja organisaatiotasolla. Vuorovaikutteinen viestintä työyhteisössä on yksi parhaiten menestyvien työyhteisöjen tekijöistä. Kun uskalletaan keskustella, kysyä ja kyseenalaistaa sekä olla eri mieltä asioista, se johtaa yhdessä oppimiseen ja tekemiseen ja sitä kautta parempaan laatuun ja tulokseen. Samalla se luo yhteenkuulumista, joka on ihmiselle sosiaalisena olentona tärkeää. (Juholin 2008, 19 - 20, 25.)

Esimiesviestinnällä tarkoitetaan alaisen ja esimiehen välillä olevaa viestintää (Åberg 2006, 108). Se on eilinehtona yritys- ja yhteisötoiminnassa. Sillä rakennetaan ja ylläpidetään suhteita yhteisölle tärkeisiin sidosryhmiin, kuten työntekijöihin. Kun suhteet työntekijöihin ovat hyvät ja yhteistyö on toimivaa, se tuo hyötyä koko yhteisölle. Kun viestintä on toimivaa, se luo yhteisöllisyyttä, mikä taas vaikuttaa moneen asiaan kuten työhyvinvointiin, jatkuvaan uudistumiseen ja me-henkeen. Toimiva viestintä myös osallistuttaa ihmisiä vaikuttamaan päätöksentekoon. (ProCom 2012.)

Esimiesviestinnän merkitys kasvaa yksilötasolla. Työntekijän tulisi olla tänä päivänä ajatteleva, viestivä ja aktiivinen toimija työyhteisöissä. Nykypäivän työntekijän vaatimuksista ongelmallisen tekee se, että johtotehtäviin valmentautumisissa panostetaan liian vähän kommunikaation ja ihmisen ymmärtämistä lisäävään sisältöön. Tämän seurauksena korkeasti koulutettuja esimiehiä ja johtajia joudutaan jatkokouluttamaan esimies- ja johtamisviestinnässä. Työtä ei pystytä tekemään ilman selkeäkielisyttä ja vuorovaikutustaitoja sekä ilman kykyä kuunnella, puhua ymmärrettävästi ja antaa palautetta. (Juholin 2008, 25.)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyöni aiheena oli tutkia esimiesviestinnän toimivuutta Etelä-Hämeen Osuuspankissa (jäljempänä OP Etelä-Häme). Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa OP Etelä-Hämeen esimiesviestintää pankkitasoisesti. Tarkoituksena oli selvittää asiat, joissa esimiesviestinnässä ollaan onnistuttu, sekä erityisesti esimiesviestinnän mahdolliset ongelmakohtat. Tutkimuksen tavoitteena oli löydettyjen ongelmakohtien kautta löytää uusia ideoita

esimiesviestinnän kehittämistyöhön. Opinnäytetyön tutkimusongelmat jakautuivat pääongelmaan ja neljään alaongelmaan seuraavanlaisesti:

Tutkimuksen pääongelma:

- Miten esimiesviestintä toimii OP Etelä-Hämeessä?

Tutkimuksen alaongelmat:

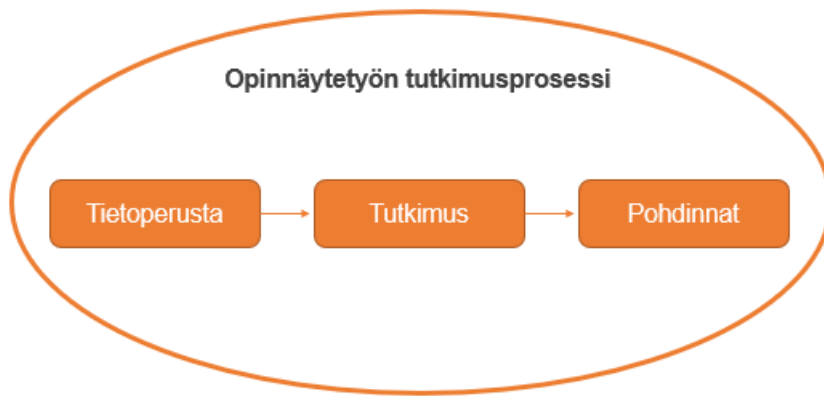
- Millaisia ovat esimiesviestinnän ominaispiirteet OP Etelä-Hämeessä?
- Miten esimiesviestinnän vuorovaikutteisuus toteutuu?
- Millaista on ajantasaisen tiedon saaminen ja millainen on esimiesviestinnän tunnelma?
- Miten viestintäkanavien ja -foorumien käytössä on onnistuttu?

Olen itse työskennellyt OP Etelä-Hämeessä syksystä 2017 lähtien päivittäispalveluissa, joka on osa pankkiliiketoimintoja. Tutkimusaiheeni valitsin toimeksiantajan omasta aihe-pankista. Näin esimiesviestinnän ja sen ongelmakohtat ajankohtaiseksi ja mielenkiintoiseksi aiheeksi. Ajankohtaisen aiheesta tekee se, että uusia viestintävälineitä ollaan juuri otettu käyttöön toimeksiantajalla. OP Etelä-Hämeessä yhteishenkilöinäni olivat kehitysjohtaja Tuija Lehto sekä viestintäpäällikkö Riitta Toivonen. Erityisohjeita tutkimuksen tekemiseen toimeksiantajalta ei tullut.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset

Tutkimuskohde on rajattu OP Etelä-Hämeessä myynninjohtamisen esimiesviestintää vastaanottavien toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden käsityksiin siitä, kokevatko he esimiesviestinnän toimivaksi. Toimiva esimiesviestintä määriteltiin Elisa Juholinin vuorovaikutteisen työyhteisöviestinnän uuden agendan ja sen osatekijöiden, sekä lähentävän viestinnän ja energisoivan työyhteisön ominaisuuksien pohjalta. Tutkimuskohteena ovat pankkitoiminnan, vahinkovakuutuksen sekä varallisuudenhoidon liiketoiminnot, joista on rajattu hallinto, johto sekä OP Koti pois.

Tietoperustan lähteinä on käytetty erilaisia tutkimuksia, artikkeleita, teoksia ja blogeja. Painotus tietoperustan lähteissä on suomalaisessa kirjallisuudessa. Keskeisimpänä viestinnän mallina on käytetty Juholinin työyhteisöviestinnän uutta agendaa sekä Juholinin käsittelemää lähentävää ja energisoivaa viestintää.



Kuvio 1. Opinnäytetyön tutkimusprosessi

Opinnäytetyöni tutkimusprosessi jakaantuu kolmeen osioon, joissa aluksi käsitellään tutkimuksen tietoperustaa, sen jälkeen tutustutaan toimeksiantajaan sekä toteutettuun tutkimukseen ja sen tuloksiin, jonka jälkeen lopuksi pohditaan tutkimuksen tuloksia ja tehdään johtopäätöksiä ja kehittämisideoita. Työn koherenssi, eli sisällön kiinteys, esitetään peittomatriisissa, taulukossa 1.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelma:	Tietoperusta	Tulokset	Lomakkeen Kysymykset
Miten esimiesviestintä toimii OP Etelä-Hämeessä?	(Lukujen nro)	(Lukujen nro)	
Alaongelma 1: Millaisia ovat esimiesviestinnän ominaispiirteet OP Etelä-Hämeessä?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 3.1, 3.1.1, 3.2, 4, 4.3, 4.6	6.2	K05, K06, K07, K08
Alaongelma 2: Miten esimiesviestinnän vuorovaikutteisuus toteutuu?	2.1, 2.2, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 3, 3.1, 3.1.1, 3.1.2, 3.2, 4, 4.2, 4.5	6.3	K09, K10, K11, K12, K16, K17, K19, K20
Alaongelma 3: Millaista on ajantasaisen tiedon saaminen ja millainen on esimiesviestinnän tunnelma?	2.2, 2.4, 2.5, 2.7, 3.1.1, 3.2, 4.2, 4.5	6.4	K13, K14, K15, K18, K22
Alaongelma 4: Miten viestintäkanavien ja -foorumien käytössä on onnistuttu?	2.2, 2.3, 2.5, 2.7, 3.1, 3.2, 4, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7	6.5	K21, K23, K24, K25, K26

2 Esimiesviestintä työyhteisössä

Data, informaatio, tieto ja viisaus määrittelevät työn tänä päivänä. Työ on tietotyötä, jossa oman alansa asiantuntijat tuottavat sisältöä. Työnteko edellyttää kykyä tiedon hankkimiseen, tiedon erottamiseen informaatiosta, ongelmien jäsentämiseen, kokonaisuuksien hahmottamiseen, ratkaisuvaihtoehtojen kehittämiseen, päätösten tekemiseen, eettisesti toimimiseen, vastuun kanton, suorituksen arviointiin sekä oman ammattitaidon kehittämiseen. Tietotyötä ei kuitenkaan pystytä tekemään ilman viestintäosaamista, kykyä kommunikoida. (Juholin 2008, 27, 30.)

Johtamisosaamisen ja esimiehen yksi tärkeimmistä ominaisuuksista onkin viestinnällinen osaaminen ja vuorovaikutustaidot. Nämä taidot ovat tarpeen esimiehen kohdatessa työntekijän, oman esimiehen tai kollegan. Esimiesviestinnän toimivuus ja vuorovaikutustaidot ovat merkittäviä johtamistilanteen onnistumiselle ja edellytys yrityksen menestymiselle. (Balentor 2019.)

Esimiesviestinnän sidonnaisuus johtamiseen on vahvaa, sillä ohjeiden, toimeksiantojen ja määräysten antaminen voidaan tulkita molemmiksi. Viestintätavalla ja -tyylillä on merkitystä työn suoriin ja sitä kautta tuloksiin. Johtaminen ei kuitenkaan ole tieto- ja asiantuntijatyössä suoraa käskemistä, vaan johtamisella luodaan edellytys tiimien ja yksilöiden itsensä johtamiselle. (Juholin 2013, 56 - 57.)

2.1 Esimiehet viestijöinä

Esimiehet ovat organisaation vahvin viestintäkanava. Heillä on käytössään henkilökohtainen viestintä, jota voi tehdä myös kasvotusten. Viestinnän perille vienti on paljon tehokkaampaa kuin suurissa tiedotustilaisuuksissa esitetyt viestit. Esimiehet ovat myös laadukain ja luotettavin viestinnän kanava ja parhaimmillaan he toimivat kuin perinteiset viestintäkanavat. Luotettavimmillaan viesti lähtee esimiesten kautta yhtä varmasti kuin tekstinä muita välineitä käyttäen. Esimiehet viestinnän kanavana ovat perinteisiä tehokkaampia heidän arvovaltansa, henkilökohtaisuutensa sekä vuorovaikutteisuutensa vuoksi. (Korhonen & Rajala 2011, 21 - 22.)

Esimiesten viestintäkyvyt ja käsitykset oman työn viestinnän merkityksestä vaihtelevat organisaatioittain suuresti. Työpäivät menevät jatkuvassa kiireessä eikä kaikkea olennaista kaan keretä tekemään. Esimiehet joutuvat siis karsimaan tehtäviä ja tinkimään tehtävien

laadusta, ja usein viestinnästä tingitään eniten. Tämä on seurausta viestinnän arvostuksen puutteesta. (Korhonen & Rajala 2011, 21.) Hyvässä ja menestyvässä organisaatossa esimiehet ymmärtävät vastuunsa viestiä ja viestimisen tärkeyden. Osaava esimies varmistaa, että hänen tiimensä vastaanottaa organisaation viestit. Esimies vastaa viestien perille viemisestä ja tiimensä kysymyksiin vastaamisesta, huolenaiheiden vähentämisestä sekä muutosvastarinnasta tiedottamisesta johdolle ja viestinnälle. (Korhonen & Rajala 2011, 21.)

Alaisen aito yhteistyö esimiehen kanssa on ihanteellinen tilanne. Se tarkoittaa, että pelkän tiedottamisen lisäksi esimies olisi läsnä ja kuuntelisi yhtä paljon. Esimiehen tapaan johtaa ja viestiä liittyy paljon odotuksia. Näiden taitojen puutteellisuus on yleisimpiä syitä työpaikan vaihtoon. (Juholin 2013, 202.) Mikkelson, York ja Arritola (2015) osoittivat tutkimuksessaan, että tehokas esimiesviestintä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaation lisäksi myös työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen yritykseen. Tämä havainto oli pätevä, sillä tehokas viestintä on välttämätöntä työntekijöiden keskeisten tavoitteiden asettamisessa. Lisäksi, ilman tehokasta ja selkeää viestintää, joka auttaa työntekijöitä tärkeisiin velvollisuuksiin ja tavoitteisiin keskittymisessä, työntekijöiden voisi olla vaikeampaa suorittaa avaintehtäviään. Myös Steele ja Plenty (2014) havaitsivat tutkimuksessaan vahvan korrelaation toimivan esimiesviestinnän ja työtyytyväisyyden välillä.

2.2 Esimiehen rooli työyhteisön viestinnässä

Esimiehet toimivat esimerkillisessä roolissa. Esimiesten aikaisempi kutsumanimi oli mestari, ja he opettivat sekä siirsivät taitojaan nuoremmille. Esimiehen rooli eroaa muiden työyhteisön jäsenten rooleista, sillä se on linkki, joka välittää tietoa yksikkönsä ja koko organisaation välillä. (Melgin 2014.)

Alaiset ymmärtävät ja sisäistävät asiat, kun esimies toimii innostavasti ja viestii heille sopivin kielin ja kielikuvin. Kommunikointitapa, minkä esimies valitsee, vaikuttaa henkeen ja työyhteistyöhön koko työyhteisössä. Sen sijaan, että esimies olisi asiantuntija, joka on vetäytyvä, esimiehen tulisi olla osa tiimiä, joka laittaa itsensä likoon ja hänen tulisi uskoa yhteiseen tavoitteeseen. Tällainen toiminta saa muun ryhmän paremmin mukaan. (Juholin 2013, 202.) Myös Vuorimaa (2014) mainitsee viestinnän tavoitteeksi saada työntekijät innostumaan työstään. Melginin (2014) mukaan innostunut esimies, joka on myös strategiaan sitoutunut, saa myös muut helposti mukaansa.

Juholin (2013, 202) kirjoitti, että esimies kohtaa alaisiaan monissa erilaisissa tilanteissa, joissa yhdistyvät viestintä ja johtaminen:

- Rekrytointi ja työhöntulo
- Työyhteisöön, yksikköön tai tiimiin sekä työhön perehdyttäminen
- Tavoite- ja tuloskeskustelut sekä ura- ja koulutussuunnittelu
- Strateginen viestintä yksikkö- ja yksilötasolla
- Päivittäinen työviestintä
- Palaverit, kokoukset, kehittämis- ja muut vastaavat päivät ja tilaisuudet

Näiden lisäksi Juholin (2013, 202) kirjoitti, että esimies toimii viestijänä foorumeilla muiden kollegojen kanssa, viestien karkeasti jaetusti seuraavista aiheista:

- Koko organisaation strategia, tulos, suunnitelmat, muutokset; tulkinta oman yksikön kannalta
- Oman yksikön tai tiimin suunnitelmat, tulos, muutokset
- Päivittäisviestintä omassa tiimissä tai yksikössä
- Yksilöiden työhön, uraan ja kehittymiseen liittyvät asiat ja näkymät
- Suurten ja vaikeiden asioiden läpikäyminen tiimi -ja yksilötasolla
- Palautteen käsittely

Muissa asioissa sisältöjen vastuut on hajautettu. Näitä ovat esimerkiksi informoinnit kouluksista, joista usein vastaavat HR-ammattilaiset ja henkilöstöyksiköt. (Juholin 2013, 202.)

Esimiesten viestintävastuu organisaatioissa on suurempi kuin tavallisesti kuvitellaan. Rekrytointi, perehdytys, ohjaus, palkitseminen, motivointi, esimerkkinä oleminen ja oman tiiminsä johtaminen ovat osa esimiehen johtamistyötä ja kaikki nämä ovat viestintää hyvin pitkälti. (Melgin 2014.) Esimiesviestinnän taidot kuitenkin vaativat eri johtamistasoilla erilaista näkökulmaa. Päivittäisen viestintätilanteen onnistunut hoitaminen korostuu esimiesuran alkuvaiheessa. Päivittäisiä viestintätilanteita ovat esimerkiksi palautteen antaminen ja haastavien tilanteiden ratkaiseminen oikeudenmukaisesti sekä rakentavasti. Mitä korkeammalle johtamistasolla siirrytään, tarvitaan myös strategian eteenpäin viemisen taitoa, kykyä sitouttaa työntekijöitä sekä taitoa viestiä haastavista muutostilanteista. (Balentor 2019.)

Viestinnän vastuut ja roolit ovat muuttuneet työyhteisöissä. Johto ja esimiehet ovat yhä keskeisessä roolissa viestinnässä, mutta heidän rinnalleen on noussut jokaisen vastuu kysyä, selvittää, osallistua ja jakaa tietoa. Roolimuutokset eivät kuitenkaan välttämättä ole toteutuneet niin kuin on haluttu. Yksilöiden oletetaan toimivan spontaanisti ja pystyvän arvioimaan heille keskusteluista tulevaa tietoa sekä tekemään päätöksiä sen jakamisesta ja

viemisestä muille. Samalla yksilöille luodaan vastuu tietojen ajantasaisuudesta. Ilman tietoista päätöstä ja tahtoa roolimutokseen ei kuitenkaan päästä. (Juholin 2013, 189.)

Esimiehen vastuu tiedon vaihdannassa ja tiedon käsittelyssä korostuu silloin, kun muut eivät vielä tiedä, mitä hän itse tietää. Esimiehellä täytyy olla kykyä ymmärtää tiedon merkitys muille ja hänellä täytyy olla kykyä viestiä tiedosta oikealle kohderyhmälle. Tiedon panttaus, rajoitus ja salaus ovat asioita, joihin esimiehet edelleenkin usein sortuvat. Joskus tämä tapahtuu tietoisesti, mutta sitä tapahtuu myös tiedostamatta. Tiedostettu tiedon jakamatta jättäminen voi usein johtua tiedon aliarvioimisesta tai ihmisten kiinnostuksesta tietoa kohtaan, mutta välillä tiedon panttaus on proaktiivista toimintaa, ja tieto halutaan jakaa yhteisesti ja samanaikaisesti kaikille. Esimies on tiedon vaihdannassa tärkeässä osassa, kun hänellä on tärkeää ajantasaista tietoa tai kokemusta, jota muilla ei ole. Myös silloin, kun hänellä on tietoa, jota muut eivät osaa edes kysyä tai sitten esimiehellä on tietoa, jota ei voi edes muualta saada. Kun esimies tietää vastuunsa viestimisestä, hän miettii tiedon vaikutusta omaan yksikköön tai alaisiinsa ja ottaa asian esille mahdollisimman pian. (Juholin 2008, 92 - 94.)

Esimiehen täytyy ymmärtää oma etulyöntiasemansa ja tehtävänsä. Hän saa paljon tietoa sekä näkemyksiä ennen alaisiaan ja tieto on usein jäsennellympää sekä laadullisempaa. Osa tästä tiedosta on dokumentoimatonta hiljaista tietoa, joka on kerääntynyt keskusteluista ja omista pohdintoista. Alaisiin nähden esimiehellä on myös määrällisesti enemmän tietoa, sillä hän osallistuu useisiin keskusteluihin ja foorumeihin, joihin muilla ei ole pääsyä. (Juholin 2008, 96.) Salminen (2017, 248) kirjoitti, että työntekijät voivat ottaa vastuuta ja sitoutua vain niihin asioihin, joista he tietävät.

Vuorimaa (2014) lisää, että on tärkeää miettiä asioita työntekijöiden kautta, mitkä asiat ovat heille olennaisia ja mitä hyötyä viestistä heille voisi olla. Johdonmukaista viestintää voi toteuttaa suunnittelemalla omaa viestintää. Miettimällä jo etukäteen, miten viestiä uudesta asiasta myös jatkossa, voi lisätä johdonmukaisuutta viestintään ja sitä kautta myös luotettavuutta ja näin edistää viestin perillemenoa.

2.3 Esimiesviestinnän periaatteet

Työyhteisöjen viestinnässä on erilaisia periaatteita, joita pyritään noudattamaan. Yleisimpiä viestinnän periaatteita ovat avoimuus, luotettavuus, tosiaikaisuus ja nopeus. Myös

vuorovaikutteisuus ja ymmärrettävyys ovat suosittuja periaatteita. Näillä periaatteilla halutaan kertoa henkilöstölle, että on tarkoituksenmukaista, että tieto on kaikkien saatavilla mahdollisimman nopeasti. Pelkkä tiedottaminen ei riitä, vaan ollaan valmiita myös keskustelulle ja sitä kautta ymmärryksen lisäämiselle. (Juholin 2013, 192.)

Periaatteet ovat velvoittavia tekijöitä, ja pelkkiä tyhjiä sanoja tulee välttää. Ne tulee viedä konkreettisiksi, osaksi jokaista työpäivää. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että periaatteet tulee purkaa perin pohjin, ja että niille pitää luoda kriteerit ja sisällöt. Periaatteiden toteutuminen kuitenkin saattaa vaihdella työyhteisön jäsenten välillä. Syynä voi olla esimerkiksi avoimuuden kohdalla se, että ihmiset työskentelevät eri asemilla tai he kokevat, että eivät ole saaneet tietoa, vaikka ovat saaneetkin. (Juholin 2013, 193.)

Rajoittavia tekijöitä periaatteiden toteutumiselle on esimerkiksi tiedon arkaluonteisuus, välimatkat, aikaerot, yksilönsuoja ja kulttuurierot. Nämä rajoitteet kuitenkin tulisi todeta ja tunnustaa ja periaatteista tulisi pystyä pitämään kiinni. Kun työyhteisössä sovitaan, mistä kaikista asioista informoidaan ja kuinka niistä käydään keskustelua, niin periaatteet konkretisoituvat. Nämä määritelmät tulisi tehdä organisaatitasoisesti, myös pienemmissä yksiköissä, kuten tiimeissä. Myös viestinnän järjestelyt ovat tärkeitä periaatteiden konkretisoinnissa. On tärkeää miettiä, mikä kanava tai tapa on toimivin ratkaisu missäkin asiassa, jotta saadaan viestinnällä halutunlainen vaikutus. Mikäli halutaan luoda keskustelua, niin auditorio tai palautelaatikko on väärä tapa. Täytyy luoda puitteet, joissa keskustelua voidaan helposti käydä ilman pelkoa tilanteesta ja joissa keskustelu ylipäättensä on mahdollista. (Juholin 2013, 194.)

2.4 Viestinnän tavoitteet

Viestit sisältävät aina tavoitteen, vaikka sitä ei niissä erikseen mainittaisikaan. Tavoitteet viestinnässä voidaan jakaa tiedottamiseen, vaikuttamiseen ja viihdyttämiseen. Usein viestit kuitenkin sisältävät useamman näistä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 40.)

Tiedottamisessa on kyse tiedon välityksestä toiselle yksisuuntaisesti. Kun kerrotaan esimerkiksi uusista aukioloajoista tai yt-neuvottelujen alkamisesta, niin kyse on tiedottamisesta. Sen perimmäinen tarkoitus ei ole saada aikaan keskustelua, vaikka usein niin tapahtuukin. Työelämässä tiedottava teksti voi olla muistio, tiedote tai raportti. Niiden idea on välittää uutta tietoa tai koota tietoa yhdeksi lähteeksi. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 44.)

Vaikuttamisella yritetään aina vaikuttaa yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen, asenteisiin tai mielipiteisiin. Sen tavoitteena on saada toinen osapuoli pohtimaan asiaa, ottamaan kantaa tai tekemään asioita. Vaikuttaminen on voimakkaimmillaan, kun viestitään niin, että osataan asettua vastaanottajan asemaan. Vaikuttamista voidaan edistää niin, että annetaan mahdollisuus vuoropuhelulle. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 42.) Hakalan (2015, 100) mukaan viestissä täytyy olla tarinallisuutta, yllätyksellisyyttä ja tunteita, jotta se voi olla vaikuttavaa viestintää, ja jotta viesti voi jättää jäljen kuulijoihin ja saada aikaan halutunlaista toimintaa. Tarinallisuus auttaa viestinnässä kiinnostuksen ylläpitämisessä, yllätyksellisyys taas huomion saamisessa ja emotionaalisuus vaikuttamisessa.

Työelämässä nähdään vähemmän viihdyttävää viestintää, sillä yleensä viestintä on tiedotavaa tai vaikuttavaa. Usein työviihtyvyys onkin peräisin motivoivista työtehtävistä, mutta viihtyvyyttä voidaan kuitenkin lisätä viihdyttävillä teksteillä. Viihdyttävät tekstit voivat olla työelämään liittyviä, kuten riskien hallintaan, tai sitten ihan jotain muuta. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 48.)

2.5 Esimiesviestinnän tavoitteet

Työyhteisöt eivät ole vain ajanviettopaikka, vaan työllä on selkeät tavoitteet ja usein niillä on myös omat mittarit, strategiat ja resurssit. Ihmiset haluavat vastineeksi työlleen ja panostuksesta organisaatiolle palkan sekä omien sosiaalisten ja ammatillisten tarpeiden täyttymisen. Tavoitteita pyritään saavuttamaan yrityksen resursseilla. Tarkoituksena on tuottaa voittoa ja toimia sitä kautta kannattavasti, ja viestinnät eri muodoissaan tukevat tämän tavoitteen saavuttamista. (Juholin 2013, 25 - 26.)

Tänä päivänä esimiehen tehtävä painottuu yrityksen strategian tulkitsemiseen ja sen onnistuneeseen viestintään omalle tiimille. Onnistuneessa strategian viestinnässä on tärkeää ymmärtää, mitä se tarkoittaa oman tiimin tai yksilöiden kannalta. Strategian viestintävastuu on yksin esimiehellä, eikä sitä voida delegoida assistentille tai viestintäosastolle. Strategian ymmärretyksi tuleminen on esimiehen vastuulla. (Melgin 2014.)

Strategia on perusta ja suunnannäyttävä päivittäisessä toiminnassa ja se ohjaa kohti tavoitteiden toteutumista (Juholin 2013, 87). Jotta esimies voi toimia ja viestiä strategialähtöisesti, hänen on tunnettava organisaation strategia hyvin. Esimiehen on myös ymmärrettävä strategian merkitys oman yksikkönsä toimintaan ja mikä hänen yksikkönsä rooli on

osana koko organisaation strategiaa. Strategiassa pysyminen vaatii esimieheltä jämyyttä ja valmiutta vastata yksikkönsä muutosvastarintaan. (Salminen 2017, 110.)

Tuloksen teko on yksi organisaation tavoitteista, ja ilman esimiesviestintää tulosta ei voida saavuttaa. Vaikka esimiesviestintä ja vuorovaikutustaidot ovat ratkaisevassa asemassa tavoitellun tuloksen saavuttamisessa, esimiesviestintää ja vuorovaikutustaitoja ei kuitenkaan organisaatioissa aina kehitetä, vaikka toiminta muuten olisikin tiimikeskeistä. Pelkkä viestintäteko, kuten sähköpostin lähetys ja asian sanominen, ei suoraan tarkoita, että viesti menee perille ja se ymmärretään, vaan vastaanottajaan tulee pystyä vaikuttamaan monin eri viestinnän keinoin. (Salminen 2017, 258.) Viestinnän keinoja käydään tarkemmin läpi luvussa 4.

Myös Åberg (2000, 156) kirjoittaa tavoitteiden tukemisesta esimiesviestinnässä. Esimiesviestinnällä tuetaan tavoitteiden saavuttamista kokonaisvaltaisesti ja ammattimaisesti viestinnän eri keinoja käyttämällä. Esimiesviestinnän tehtävänä on lisäksi pitkäjänteinen kehitystyö sekä ne viestinnän toimenpiteet, jotka tukevat tavoitteiden ja tulosten tekemistä ja saavuttamista. Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, Åberg (2000, 100) mainitsee tärkeimpänä esimiesviestinnän päämääränä perustoimintojen tukemisen. Tällä tarkoitetaan viestimistä tuotteista ja palveluista sekä niiden tuottamisesta ja edelleen siirtämisestä asiakkaille. Mikäli tässä operatiivisessa viestinnässä on puutteita, sitä ei voi korvata millään muulla toiminnalla tai tiedottamisella, ja ilman tätä viestintää työyhteisö ei pysty toimimaan ollenkaan. Perustoimintojen tuki ja siihen liittyvä viestintä on hetkiin ja työprosesseihin vahvasti sidoksissa. (Åberg 2000, 100.) Myös Salminen (2017, 114) kirjoittaa palveluiden markkinoimisen olevan tärkeä osa esimiehen työtä. Osaava esimies huolehtii, että organisaationsa omat palvelut ja tuotteet ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa. Hän myös tekee kovasti työtä oman osastonsa maineen eteen. Pohjimmiltaan tässä on kyse organisaation osaamisen ja sen resurssien myyntityöstä.

Åberg (2000, 100, 103) kirjoittaa myös informoinnin olevan yksi viestinnän päämäärä. Työyhteisön tapahtumista kertominen omalle välle on tärkeä viestinnällinen alue. Uutinen, joka koskettaa työyhteisöä, on tämän viestinnän lähtökohtana. Informoimisella ei tarkoiteta yksittäisen työtehtävän hoitamista vaan laajempaa uutisointia. Juholin (2013, 57 - 59) täydentää ajatuksia informoinnista. Informoinnissa on kyse kaikesta organisaation tiedonvälityksestä, jota hoidetaan tietoisesti ja suunnitelmallisesti. Parhaimmillaan se on yksisuuntaista ja niin selkeää, että se ei vaadi syviä keskusteluja. Informointia ohjailevat or-

ganisaation omat edut ja tavoitteet, ja se on keskeinen osa esimiesviestintää. Tiedon ylläpito on informoinnin vaarana ja saattaa johtaa siihen, että viestintä ei ole tehokasta. Yritykset kohtaavat ongelmia informoinnissa sekä tiedon paljoudessa, että myös tiedon puutteessa. Usein luullaan väärin, että teknologian kehittyessä myös ihmisten kyky vastaanottaa tietoa on lisääntynyt, vaikka kapasiteetti tiedonkäsittelyssä on pysynyt ennallaan. Täysin yksisuuntaisena informointia ei kuitenkaan voida enää pitää, sillä esimiehen on oltava tietoinen siitä, mikä tieto on oleellista ja keskityttävä siihen. Esimiehen on tärkeää osata ohittaa epäoleellinen tieto, mutta myös tiedon vastaanottajien on oltava valppaina. Tehokasta kerralla ymmärrettävää tietoa tarvitaan enemmän, mikä säästää resursseja tärkeämmälle viestinnälle. (Juholin 2013, 57 - 59.)

Esimesviestinnän tarkoitus on myös mahdollistaa se, että asiat tulevat hoidetuksi ja palaute on toimivaa. Ohjeet, pelisäännöt, toimintatavat ja sopimukset ovat osa esimiesviestinnän sisältöä. Kun viestintä on toimivaa, niin ihmiset tietävät missä tällä hetkellä mennään, mitä heidän pitää tietää ja mitä on tulossa. Viestinnästä tekee toimivaa sen sujuvuus, rento tunnelma ja hyvä yhteishenki, kun taas kilpailuhenkisyys ja asioiden salailu hankaloittavat sitä. (Juholin 2013, 56.) Ohjeiden, pelisääntöjen ja toimintatapojen viestittäminen on myös osa kiinnittämistä. Kiinnittämällä tarkoitetaan työntekijän perehdytystä työyhteisöön sekä työtehtäviin. Tällä viestinnällä on selkeä tavoite yhteisöllisyyden ja sosiaalisuuden luomiseen. Perehdytys sisältää viestinnän siitä, miten työyhteisöllä on tapa toimia sekä sen normeista ja menetelmistä. Åberg (2000, 100.)

Esimesviestinnän yksi tärkeimmistä asioista on myös olla luomassa ja ylläpitämässä yhteisöllisyyttä työympäristössä. Yhteisöllisyydellä on iso merkitys, sillä se sitouttaa ihmisiä työhön ja yhteisöön. Vaikutukset näillä ovat ilmeiset: syntyy imua työhön ja sitä kautta tuloksia. Edellytyksenä sitoutumiselle on, että organisaation perustehtävien tavoitteet, arvot ja suunnitelmat on tiedossa. Tieto asioista tuo luottamusta ja sitä kautta myös sitoutumista. Yhteenkuulumisen tunne saa sitoutuneen antamaan panoksensa yhteisölle kehitysideoiden, ajatusten ja kysymysten kautta. (Juholin, 2013, 59.)

2.6 Palautteen antaminen

Yksi esimiehen keinoista henkilöstönsä johtamisessa on palautteen antaminen. Esimiehen tärkein taito, joka vaikuttaa hänen johtamisvoimaansa, on taito antaa rakentavaa palautetta. Kun esimiehen antama palaute on vaikuttavaa, hän pystyy palautteella ohjaamaan alaistensa toimintaa. (Salminen 2017, 266.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat esimiehen tärkeitä osa-alueita viestinnässä ja ne ovat myös yksi työhyvinvoinnin kulmakivistä. Palautteen anto on työkuulttuurin kehittymisen keino. Palautteen antamisessa esimiehen tulee miettiä käytännön tasolla, antaako hän palautetta kahden kesken alaisen kanssa, vai muiden tiimiläisten läsnä ollessa. Palautteen antamisessa esimiehen tulee myös miettiä, antaako hän palautetta työn jälkeen, vai sen aikana, ja annetaanko sitä tietyissä olosuhteissa systemaattisin tavoin, vai mukaudutaanko tilanteiden vaatimalla tavalla. (Juholin 2013, 206.) Palautteen antaminen työstä ja toiminnasta on tärkeää. Tämä koskee palautteen antamista alaisille, mutta myös omalle esimiehelle, vaikka se on usein vaikeaa. Palautteella on aina osapuolina sen antaja ja vastaanottaja. Palautekeskustelussa on kyse molempiin suuntiin käytävästä keskustelusta ja palautteen annosta, kun taas ohjauskeskustelussa palautetta annetaan vain yhteen suuntaan. Palautteen antamisesta tulee johtamista lisäämällä siihen määräys, käsky tai ohje. (Juholin 2013, 205.)

Palaute on kuin peili, jonka kautta ymmärretään paremmin, miltä toimintamme näyttää muiden silmissä ja kuinka muut kokevat sen. Palautteen on tarkoitus vaikuttaa ihmisen tulevaan käyttäytymiseen, mutta se liittyy aina menneisyyteen. Kun palaute on hyvää, sen tulisi koskea vain ihmisen käyttäytymistä sen sijaan, että se koskisi persoonaa. Ihmisen persoona ei ole hyvä palautteen antamisen perusta, sillä siihen ihminen harvemmin voi itse vaikuttaa. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvää näkemystä sanotaan mielipiteeksi. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 26.)

Palautteen tavoitteena on sekä palautteen antajan tunteen ilmaiseminen, että toisen ihmisen auttaminen kehittymisessä. Palaute voi olla korjaavaa tai kannustavaa. Kannustavaa palautetta annetaan, kun toinen on onnistunut työssään – korjaavaa palautetta taas, kun työssä ollaan epäonnistuttu. Palautteen antaminen on tärkeää tehdä hyvin, koska silloin se on rakentavaa, kehittävää tai myönteistä. Palaute on annettu hyvin silloin, kun palautteen antaja suhtautuu sen vastaanottajaan myötämielisesti. Huonosti annettu palaute usein aiheuttaa vain riitaa ja silloin palautteen antaja suhtautuu kielteisesti sen vastaanottajaan. Onkin tärkeä muistaa, että palautteen vastaanottaja kuitenkin lopulta tekee itse päätöksen, muuttaako omaa toimintaansa sen pohjalta. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 26 - 27.) Kun palaute on korjaavaa ja kannustavaa, se lopulta kehittää koko organisaatiota yksilön kehittymisen kautta. Onnistumisia on myös tärkeää jakaa, koska silloin muut pystyvät ottamaan mallia onnistujasta. Myös virheistä tulisi avoimesti puhua,

jotta ne voitaisiin välttää jatkossa. Jokaisen työntekijän ja esimiehen tulisi pystyä antamaan ja vastaanottamaan palautetta sen kehittävyden vuoksi. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 27.)

Palautteen kautta esimies pystyy alkamaan toimia alaistensa tarpeiden mukaisesti sen sijaan, että hän itse tekisi oletukset siitä, mitä hän ajattelee alaisten haluavan. Palautteen avulla saadaan myös jatkuvasti tietoa organisaation epäonnistumisista ja onnistumisista, mikä on olennainen osa oppivaa organisaatiota. (Juholin 2013, 205.) Palautteen tulisi olla perusteltua, ja sen tulisi olla sekä myönteistä, että kielteistä. Palautteen tulisi kuitenkin olla enemmän myönteistä, kuin kielteistä ja sitä tulisi antaa jatkuvasti, mutta vain oleellisista asioista. Palautteen on tarkoitus olla kehittävä, ja se koostuu havainnosta ja vaikutuksesta. Päätösvalta palautteeseen jätetään aina sen vastaanottajalle ja palaute tulee antaa rauhallisesti. Uskottavin palaute esimiehen sijasta tulee kuitenkin kollegoilta, ja sen antamista tulisi työyhteisöissä kehittää. (Juholin 2013, 206.)

2.7 Esimiesviestinnän ongelmat

Esimiestyöhön liittyvissä viestintätilanteissa onnistuminen ei ole yksinkertainen asia. Onnistunut esimiesviestintä tarkoittaa tilannetta, jossa se synnyttää halutunlaisen vaikutuksen. Vaikutus voi olla esimerkiksi se, että ihmiset alkavat toimia strategian mukaisesti työssään, ymmärtävät työnsä tavoitteet ja odotukset paremmin tai hyväksyvät organisaatiomuutoksen toteuttamisen. (Balentor 2019.)

Viestinnän tavoitteita ei aina saavuteta, ja suurimpana syynä siihen on usein viestinnän merkityksen puutos organisaatiossa ja tästä johtuva resurssivaje viestinnässä. Viestintää ei yksinkertaisesti pystytä tekemään tarpeeksi tehokkaasti. (Korhonen & Rajala 2011, 35.) Esimiesviestinnän toiminnan edellytyksenä on myös viestinnän osaaminen sekä mahdollisuus kehittyä. Viestintään on myös tärkeää panostaa riittävästi voimavaroja, eli rahaa, tekijöitä ja tekniikkaa. (ProCom 2012.) Viestintätilanteissa onnistuminen vaatii taitojen harjoittelua, suunnitelmallisuutta sekä omien viestinnällisten vahvuuksien ja kehityskohteiden tiedostamista. Pelkkä viestinnän selkeys ja ymmärrettävyys ei siis ole riittävä, vaan sen täytyy myös johtaa toivottuun toimintaan. (Balentor 2019.) Esimiehillä on yleinen harhakäsitys, että viesti on ymmärretty ensimmäisen tiedottamisen jälkeen. Eri tutkimusten mukaan esimiesviestintä vaatii noin 17 toistamiskertaa, jotta viesti tulee ymmärretyksi. (Vuori-maa 2014.)

Myös Juholin (2013, 46 – 47.) kertoo viestinnän hankaluuksista sekä tilanteista, joissa viestintä ei ole toivotun suoraviivaista. Viestinnän vaikutus ei välillä ole pitkänkään yrittämisen jälkeen odotukset täyttävää. Syitä sille, että viesti ei täytä odotuksia, voi löytyä monia aina siitä lähtien, että viesti ei ole saavuttanut haluttuja vastaanottajia, vaan se on törmännyt johonkin tekniseen esteeseen. Mikäli viesti saavuttaa vastaanottajansa, niin viestiä ei välttämättä ymmärretä halutulla lailla. Välillä viestin sisältö tai sen lähettäjä taas saattaa olla kiinnostamaton ja se saatetaan kokonaan ohittaa. Kyse saattaa myös olla viestin suorasta torjumisesta, eli sitä ei haluta lukea eikä kuulla. Viestin epäonnistuminen saattaa myös johtua sen lähettäjistä ja viestinnän osaamisen puutteesta. Mikäli viesti aiheuttaa keskustelua ja kyseenalaistamista, eikä se suoraviivaisesti vaikuta, niin silloin viestinnässä ei ole epäonnistuttu, vaan tällä tavoin asioita saadaan vietyä tehokkaimmin eteenpäin. Silloin, kun viesti kokonaan torjutaan tai väärinymmärretään, viestinnässä ollaan epäonnistuttu ja se voi johtaa pahimmillaan isoihin vahinkoihin. Viestinnässä siis korostuu tietämys siitä, mitkä viestit halutaan viedä perille tarkoitetussa muodossaan ja mistä taas halutaan käydä avointa keskustelua. Ongelmana avoimessa keskustelussa on usein se, että eroavia mielipiteitä ei haluta kuulla ja ne halutaan vaientaa. (Juholin 2013, 46 - 47.)

Samalle viestille annetaan useita erilaisia merkityksiä, riippuen sen vastaanottajasta. Mikäli merkitystä ei ymmärretä, niin myös se aiheuttaa ongelmia viestin odotuksen toteutumiselle. Juholin (2013, 48) tuo esiin, että merkitysnäkemyks on yksi Pekka Aulan (1999) teorioista, jossa merkityksiä ei välitetä, vaan jokainen vastaanottaja luo viestistä oman merkityksensä pohdinnan ja vuorovaikutuksen kautta. Merkityksiä toki pyritään viestinnässä antamaan, kun halutaan vaikuttaa toimintaan, esimerkiksi strategisessa viestinnässä. (Juholin 2013, 48.)

Viestinnän tehoa voidaan parantaa tuntemalla viestin vastaanottajat sekä heidän tarpeensa, odotuksensa ja tilansa. Viestintään saadaan enemmän vaikutusta, kun se voidaan muotoilla viestin vastaanottajaa koskettavalla tavalla sekä käyttää heille mieluisia viestinnän keinoja ja viestin löytää useasta eri paikasta. Monikanavainen viestintä voi myös aiheuttaa päinvastaisia vaikutuksia, mikäli toistuvasti saman asian ilmestyminen ruudulle aiheuttaa ärtymistä vastaanottajalle. (Juholin 2013, 47.) Lisää viestinnän kanavia käydään läpi 4. luvussa.

3 Esimiesviestinnän uudet mallit

Viestinnässä on kyse yhteisestä asiasta, eli yhteisestä tekemisestä, kuten viestinnän latinalankielinen sana *communicare* tarkoittaa. Se kuvastaa sidosta vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen välillä. Viestiminen, eli kommunikointi, on ihmiselle tyypillinen asia. Meillä on kykyä jäsentää käsitteitä, puhua ja vaihtaa keskenämme kokemuksia ja tietoa sekä ilmaista tunteita. (Juholin 2013, 44.)

Esimiesviestintä on sekä kaksisuuntaista – eli vuorovaikutteista – että yksisuuntaista tiedottamista. Työpäivät ovat täynnä viestintää, jossa esimies viestii alaisilleen. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan sitä, että viestintäprosessi koostuu aina kahdesta osapuolesta, viestinnän lähettäjistä sekä sen vastaanottajasta. Vastaanottajan sekä lähettäjän roolit vaihtelevat, koska viestintä on vuorovaikutuksellista. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12 - 13.)

Seuraavaksi käsitellään työyhteisöviestinnän uusia malleja. Ensimmäisenä käsitellään Juholinin lähentävää ja energisoivaa työyhteisöviestinnän mallia, joka keskittyy vuorovaikutteiseen viestintään. Tämän jälkeen tuodaan esille Juholinin vuorovaikutteinen työyhteisöviestinnän uusi agenda, joka koostuu 6+1 -osatekijästä.

3.1 Esimiesviestinnän lähentävä ja energisoiva malli

Perinteinen viestintä muodostui kahdesta mallista, joista toisen mukaan tieto oli neutraalia. Toisen mukaan viestinnässä on kyse tiedon siirtämisestä lähettäjältä vastaanottajalle. Ajatusmallissa siis keskiössä oli se, miten absoluuttisesti oikea tietoa saadaan kuljetettua sitä tarvitseville. Käytännössä tämä tarkoitti vahvaa hierarkiaa – eli tiedon välittymistä vain ylhäältä alaspäin. Tästä syntyi vajetta, jolla tarkoitettiin sitä, että vastaanottajat eivät välttämättä saaneet sitä tietoa, mitä halusivat, ja näin saadun ja vastaanotetun tiedon välille syntyi vaje. Tänä päivänä ongelma on enemmän päinvastainen: saatavaa tietoa on liian paljon. Vajeajattelumallin taustalla on idea siitä, että kun ihminen vastaanottaa tarvitsemaansa tietoa, se saa hänet tyytyväiseksi ja se saa myös aikaan halutunlaista toimintaa. (Juholin 2008, 58.)

Vanha viestintämalli perustui suoraviivaiselle ajattelulle, jossa kohteena eli objekteina olivat vastaanottajat ja toimijoina eli subjekteina olivat esimiehet ja johto. Malli toimi varhaisessa vaiheessa, kun organisaatiokulttuuri oli kehittymätöntä ja alaisten koulutus taso oli

alhainen. Kun siirrytään nykyajan tietointensiiviseen organisaatioon, vanha malli kohtaa ongelmia. (Juholin 2008, 58 - 59.)

Myös Salminen (2017, 248) kirjoitti vanhan mallin ongelmista. Kun vain johto pohtii asioita ja siirtää ne sitten työntekijöiden toteutettavaksi, koko henkilöstön kapasiteettia ei pystytä täysin hyödyntämään. Kun asetettuja päämääriä ei täysin ymmärretä, on vaikea toimia tuottavasti, luovasti ja sitoutuneesti.

Taulukko 2. Työyhteisöviestinnän ja työyhteisön ajatusmallien vertailua (Juholin 2008, 59)

Työyhteisö	Viestintä	Loitontavaa	Lähentävää
Lamaannuttava		Hierarkkinen organisaatio Monologinen viestintä	Hierarkkinen organisaatio Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä
Energisoiva		Osallistava työyhteisö Monologinen viestintä	Osallistava työyhteisö Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä

Taulukossa 2 vertaillaan työyhteisötyyppejä sekä viestinnän uskomuksia toisiinsa. Lamaannuttavassa työyhteisössä asemavalta, eli hierarkia, määrää puhevallan. Yksinäinen viestintä eli monologia sopii loitontavana viestintänä yhteen lamaannuttavan yhteisön kanssa. Monologisessa viestinnässä yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Se loitontaa, eli työntää ihmisiä etäälle toisistaan ja aiheuttaa näin ongelmia yhteiseen ymmärrykseen ja tietoon. Monologi koskee yhtä lailla sekä hiljaista että julkaistua tietoa. Tiivistettynä: ihmisten täytyy pystyä keskustelemaan ja vaihtamaan näkemyksiään keskenään, jotta he ovat tietoisia tapahtumista ja pystyvät suoriutumaan työtehtävistään. Keskusteluyhteyden puuttuessa tärkeää tietoa tai kokemuksia voi jäädä saamatta. Tämä malli toimi silloin, kun työyhteisöissä oli vain yksi asiantuntija, joka kertoi osaamiseensa perustuen muille, mitä heidän tulisi tehdä. Tietyissä määrin kyseinen vanha malli toimii edelleenkin, sillä kyseiseen kommunikoinnin malliin ollaan tietyissä organisaatioissa totuttu. Työtyytyväisyys voi pysyä pitkäänkin hyvänä, mikäli henkilöstössä ei tapahdu vaihtuvuutta. (Juholin 2008, 59 - 60.)

Vastakohtana ja vaihtoehtona lamaannuttavalle mallille on lähentävä työyhteisö, joka antaa energiaa yhteisöllisyyden kautta niin yksilölle kuin koko yhteisölle. Energisoiva työyhteisö on seurausta siitä, että ihmisillä on mahdollisuus tehdä itselleen tärkeitä asioita ja sitä kautta vaikuttaa asioihin sekä kykyä kehittyä oppimisen kautta. Keskustelukulttuuri, eli

vuorovaikutteinen viestintä, on energisoivan työyhteisön perusta, jossa ihmisillä on mahdollisuus vaihtaa tietoa mutkattomasti ja olla osana vaikuttamassa työyhteisön asioihin. (Juholin 2008, 60.)

Lähentävässä viestinnässä keskeisinä ominaisuuksina siis on vastuullinen vuorovaikutteinen johtaminen ja yksilöviestintä, erilaisten itseilmaisujen ja näkemysten salliminen sekä keskinäinen luottamus työyhteisön jäsenten välillä. Lähentävä viestintä siis toimii energisoivan työyhteisön kanssa samalla tavalla, eli ne lähentävät ja sitä kautta energisoivat työyhteisöä, kun taas lamaannuttavalle työyhteisölle on ominaisempaa loitontava viestintä. (Juholin 2008, 61.)

Salminen (2017, 248) kiitti uuden sukupolven työntekijöitä siitä, että he ovat lähteneet nyt uutena aikana haastamaan vanhoja johtamiskäytäntöjä. Käskemiskulttuuri on vanhentunut tapa johtaa. Johtajien täytyy myös innostaa ja perustella tekoja ja sanomisiaan. Salminen kuitenkin mainitsee, että valitettavan usein johtajat eivät toimi näin. Juholin (2008, 59) kirjoittaa, että toimintamallin muutoksessa syntyy kuitenkin vastarintaa, kun vanhat mallit tulevat tiensä päähän. Uudistukset nähdään organisaatioissa häiritsevinä tekijöinä, mutta ne kuitenkin halutaan viedä läpi niin, että muutosvastarintaa syntyisi mahdollisimman vähän.

Tänä päivänä organisaatiot ja työ perustuvat yhteistyölle. Teknologia on mahdollistanut yhteistyön, vuorovaikutuksen, päätöksenteon, tiedon luomisen ja sen jakamisen helppokäyttöisillä tavoilla, ilman, että ihmiset ovat fyysisesti vuorovaikutuksessa tai lähekkäin. Vuorovaikutusta käydään aina virallisesta viestinnästä spontaaniseen viestintään ja kaikkea tältä väliltä. (Juholin 2013, 212.)

3.1.1 Vuoropuheen tärkeys

Vuoropuheen tärkeys perustuu ihmisen käyttäytymisen perusasioihin. Keskustelut ja sitä kautta ajatustenvaihdot ja pohdinnat syntyvät ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, jota tukevat erilaiset vaikuttamisen keinot. Vuorovaikutuksessa keskustellaan, puhutaan ja kuunnellaan. Siinä käytetään luonnollista kieltä, jota täydennetään eleillä, kyseenalaistetaan ja kysytään. Vuorovaikutus energisoi ihmisiä. (Juholin 2008, 61.)

Koska viestintä on kaksisuuntaista, on hyvä antaa myös tiimiläisille mahdollisuus kertoa omat mietteensä. Esimies voi varata esimerkiksi tunnin viikossa kalenteristansa ja käydä

silloin kiertelemässä tiimiläisten parissa ja kysellä heidän kuulumisiaan ilman erityistä agenda. Spontaanit keskustelut voivat tuottaa arvokasta tietoa ja näin toiminnan toivottua suuntaa voidaan vahvistaa. (Vuorimaa 2014.)

Myös Melgin (2014) kirjoittaa läsnäolon ja puheyhteyksien tärkeydestä. Melginin mukaan hyvinvoivassa toimintakulttuurissa esimiehelle voi puhua avoimesti. Mikäli puheyhteyksiä esimiehen ja tiimiläisten välillä ei ole, koko organisaation toimintaa saattaa jarruttaa tiimin tulehtuneet välit. Virheellinen tieto esimerkiksi toimenkuvista, epärealistiset odotukset ja johtamisjärjestelmien toimimattomuudet aiheuttavat ongelmia. Esimiehen on tärkeää selvittää ongelmat nopeasti. (Melgin 2014.) Läsnäolon ja puheyhteyksien lisäksi myös verkostoituminen tiimiläisten kanssa on tärkeää. Ammattilaisella, laaja-alaisella ja vuorovaikutteisella viestinnällä luodaan esimiehen ja tiimin välillä yhteinen näkemys yhteisölle olennaisista asioista. (ProCom 2012.)

Vuoropuhe on tärkeää myös viestin ymmärretyksi tulemisen vuoksi. Viestit tulkitaan omien kokemusten, tilanteiden ja tavoitteiden kautta, ja vaikka asia olisi itselle kuinka kirkas tahansa, niin se saatetaan silti ymmärtää eri lailla. On siis tärkeää käydä keskustelua asioista myös jatkossa, jotta väärinymmärrykset voidaan oikaista rakentavassa hengessä. (Vuorimaa 2014.) Väärinymmärrystä ehkäistään myös arvostamalla vastaanottajaa, eli asetetaan toisen asemaan ja nähdään asiat hänen näkökulmastaan. Toisen osapuolen on helpompi vastaanottaa asioita, kun käytetään ymmärrettävää puhetta ja tekstiä ja keskusteluissa otetaan huomioon myös toinen osapuoli ja hänen näkemyksiään kuunnellaan. (Juholin 2008, 61.) Vuorovaikutteinen viestintämuoto on todella tärkeää, mutta sen ohjaus suoraan ei ole mahdollista, vaikka siihen liittyviä rajoittavia sääntöjä työyhteisöistä kuitenkin usein löytyy. Sosiaalinen vuorovaikutus tulee ottaa tavoitteellisessa viestinnässä huomioon. (Åberg2000, 100 - 101.)

3.1.2 Esimiehen suhteet alaisiin

Suhteet tiimiläisiin ovat merkittävässä asemassa, sillä esimiehen työn keskiössä ovat jatkuva muiden huomioon ottaminen ja kommunikointi. Suhteet ovat työuran alussa puutteelliset ja ne vaativat jatkuvaa kehittämistä. (Juholin 2008, 35 - 36.) Esimiesviestinnän tulee pyrkiä olemaan esimiehen ja alaisen välillä tasaveroista vuorovaikutusta, jonka päämääränä on saavuttaa yhdessä mahdollisimman hyvä lopputulos. Sen sijaan, että esimies miettisi vain sitä, miten työntekijät voivat auttaa yritystä, esimiehen täytyy myös miettiä, miten voi auttaa tiimiläisiään. Jotta tasaveroiseen vuorovaikutukseen voidaan päästä, se

edellyttää säännöllistä kohtaamista ja vuorovaikutusta tiimiläisten kanssa. (Lindberg-Naulapää 2018.)

Esimiehen on tärkeää myös luodata ja tulkita tiimiään sekä reagoida. Luotauksen avulla havaitaan ja tulkitaan ajoissa ulkoisia ja sisäisiä muutoksia, jotka ovat oleellisia toiminnan kannalta. Nämä tulee ottaa huomioon suunnittelussa sekä päätöksenteossa. (ProCom 2012.) Myös Åberg (2000, 156) kirjoitti, että esimiesviestinnässä on tarkoitus ymmärtää ja havaita olennaisia ulkoisia ja sisäisiä muutoksia ja kehityksiä tiimissä. Nämä havainnot tulee ottaa huomioon toiminnan suunnittelussa. Päätöksenteossa myös viestinnälliset näkökohdat tulee ottaa huomioon. (Åberg 2000, 156.) Liiallinen vuorovaikutus ja esimiehen läheisyys voi olla haitaksi, mikäli esimies unohtaa oman roolinsa ryhmässä. Usein ihmissuhteisiin sotkeutumalla esimies voi menettää otteen kokonaisuuden hallinnasta, alaisten luottamuksen sekä roolin esimiehenä. (Juholin 2013, 202 - 203; Juholin 2008, 97.)

3.2 Työyhteisöviestinnän uusi agenda

Juholin (2013, 178) käy läpi työyhteisöviestinnän uuden agendan, joka koostuu 6+1 -osatekijästä. Agendan osatekijät ovat yhteisöllisyyden ja sisäisen keskustelun, kuten esimiesviestinnän, peruspilareita. 6+1 -osatekijää ovat osaamisen jakaminen ja yhdessä oppiminen, työyhteisön maine, asioiden käsittely vuorovaikutteisesti, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuus, ajantasaisen tiedon jatkuva saatavuus, tunnelman rentous ja vapaa-
muotoisuus sekä näitä kaikki yhdistävä viestinnän väline, foorumit.

Ensimmäisinä osatekijöinä ovat *osaamisen jakaminen ja yhdessä oppiminen* sekä *työyhteisön maine*. Osaamisen jakaminen ja yhdessä oppiminen tukevat sekä yksilöitä, että koko työyhteisöä. Se on mahdollista, kun viestintä on mutkatonta, ja palautetta voidaan antaa avoimesti ja monisuuntaisesti. Tietoperusteisessa työyhteisössä uusia näkemyksiä ja uutta tietoa syntyy siellä, missä ihmiset työskentelevät yhdessä, ja antavat sekä saavat jotain uutta toisiltaan. Uusi tieto perustuu siis ihmisten vuorovaikutukselle. Tieto saattaa välittyä keskustelujen kautta, mutta myös kuuntelemalla ja katselemalla opitaan. Tutkinnoista saadut tiedot vanhenevat nopeasti, ja onkin tärkeää, että oppiminen jatkuu töissä luontevalla tavalla – yhdessä tekemällä. Kun pantataan tietoa ja tehdään asioita yksin, ne ovat haitaksi organisaation kyvyille oppia. Seurauksena tehdään vääriä asioita ja työn laatu on huonoa. (Juholin 2013, 186 - 187.) Työyhteisön *maineeseen* vaikuttavat kaikki toiminta, jota työyhteisössä tuotetaan ja heijastetaan. Koko työyhteisön maine myös hei-

jastuu takaisin yksilöiden minäkuviin, eli identiteetteihin. Jokaisen oma toiminta joko vahvistaa tai heikentää koko organisaation mainetta. Tätä ei välttämättä ennen aina ymmärretty. Hyvällä maineella pidetään osaavat tekijät talossa ja hyvää mainetta pidetään myös työvoimaa houkuttelevana kilpailutekijänä. Työyhteisön jäsenet ovat myös sen tärkeimpiä viestinviejiä, sillä sisältäpäin tullut viesti on kaikkein tehokkain. (Juholin 2013, 187 - 188.)

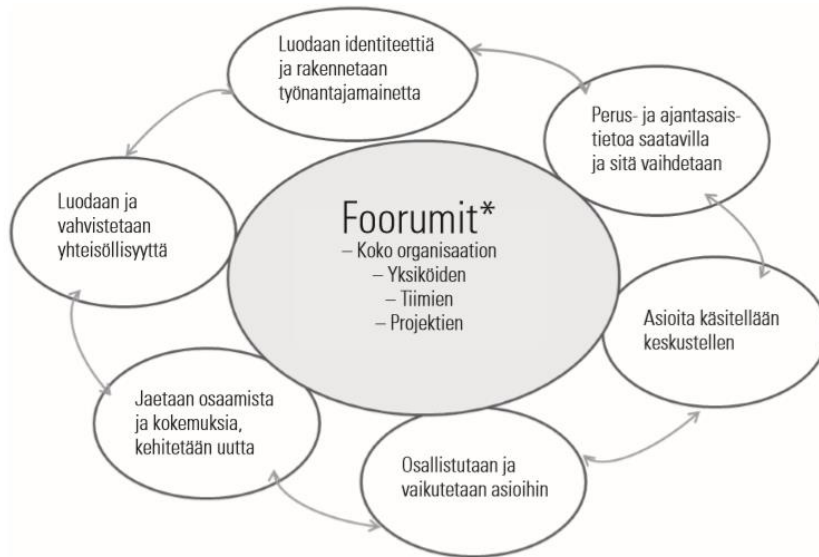
Myös Åberg (2000, 100) kirjoitti, että yhtenä viestinnän päämääränä on työyhteisön pitkäjänteinen profilointi ja maineen rakentaminen. Työyhteisön sekä siihen kuuluvien ihmisten ja tuotteiden tai palveluiden tavoitekuvan pitkäjänteinen rakentaminen ja tätä kautta työyhteisön maineen rakentaminen – myös työyhteisön sisällä – on viestinnällisesti tärkeää. Tämä viestintä on pitkäjänteistä ja se ulottuu yhteisön alkupisteestä aina tulevaisuuden visioihin asti. Juholin (2013, 61 - 62) lisää, että profilointi ja maineen tai brändin rakentaminen koetaan usein muusta toiminnasta irralliseksi. Suurin vaikutus näiden rakentumiselle syntyy kuitenkin organisaation teoista ja ihmisten puheista. Kun organisaatio tekee hyvää tulosta ja toiminta on moitteetonta, siitä kannattaa viestiä työyhteisölle eri viestinnän keinoin.

Seuraavina osatekijöinä ovat *asioiden käsittely vuorovaikutteisesti sekä osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuus*. On tärkeää käsitellä isoja ja tärkeitä asioita vuorovaikutteisesti, vaikka johdolla on aina vastuu päätöksistä. Vuorovaikutteisudessa täytyy hyväksyä erilaiset mielipiteet ja niille tulee antaa arvoa. Siinä korostetaan asioista keskustelua ja auki puhumista, kunnes asiat ovat jokaisen kohdalla ymmärretty. Asioita siis tulee kerrata ja käydä läpi niin monta kertaa, että asia ymmärretään. Näillä isoilla ja tärkeillä käsiteltävillä asioilla tarkoitetaan kysymyksiä, jotka koskevat koko organisaatiota ja yksittäisen ihmisenkin elämää, kuten työhön ja sen sisältöön, jatkuvuuteen ja muutoksiin liittyviä asioita. Täytyy myös muistaa, että usein alaiselle iso asia ei välttämättä näy esimiehelle tärkeänä asiana ja myös päinvastoin. Isoja, tiedossa olevia asioita, joista voisi mallin mukaan keskustella koko organisaation kesken, ovat strategian linjaukset, muutokset organisaatiossa, muutokset tietojärjestelmissä tai toimintatavoissa, muutokset henkilöstöissä, arvojen muutoksissa, toimintaympäristön muutokset tai tulevan ennakointi sekä poikkeustilanteet ja kriisit. Isoiksi asioiksi voi myös muodostua pienemmätkin muutokset käytännöissä tai toimintatavoissa sekä muutokset yksilöiden tehtäväkuvissa. (Juholin 2013, 182 - 183.) Työyhteisöissä *osallistuminen ja vaikuttaminen* on oltava mahdollista kaikille. On tärkeää, että voi vaikuttaa niin pieniin kuin isoihinkin asioihin, lähipiirissä sekä koko organisaatiossa. Useissa yt- ja irtisanomisprosesseissa työntekijät ovat juurikin kritisoineet sitä, että eivät ole voineet vaikuttaa asioihin, vaikka heillä olisikin ollut ratkaisu ongelmiin. Kynnys

vaikuttaa työpaikallaan asioihin voi olla suuri byrokratian vuoksi. Työntekijällä voi myös olla tunne, että asia ei ole riittävän suuri. Kuitenkin pienetkin asiat voivat olla suuressa roolissa ratkaistakseen suurempiakin asioita. Rohkaisu ja palkitseminen saavat ihmiset osallistumaan ja vaikuttamaan asioihin. Osallistuminen ja vaikuttaminen ei ole alkuperäinen tarkoitus, vaan ihmiset kokevat itsensä tärkeiksi, voivat hyvin ja kehittyvät tämän kautta. Tutkimukset työhyvinvoinnista osoittavat, että osallistuminen ja vaikuttaminen omaan työhön ja olosuhteisiin lisäävät työhyvinvointia. (Juholin 2013, 184 - 185.)

Ajantasaisen tiedon jatkuva saatavuus sekä tunnelman rentous ja vapaamuotoisuus ovat seuraavat osatekijät. Ajantasaista tietoa tulisi jatkuvasti olla saatavilla sitä tarvitseville ja hyödyntäville. Jokaisella on myös rooli ja vastuu ajantasaisen tiedon vaihdannassa, sen luomisessa ja jalostuksessa. Ihmiset ovat oppineet etsimään itse tarvitsemaansa tietoa. Myös ongelmia syntyy, mikäli tieto on väärää tai harhaanjohtavaa. Tietoa ei siis tule viivyttää tai säännöstellä ja sen tulee olla reaaliaikaista, sillä se on työn tekemisen kannalta tärkeä resurssi. Ajantasaisen tiedon saatavuudessa korostuu myös tiedon viestijän tärkeys ja viestimisen nopeus. Kun asioista viestitään ensimmäisenä, on parhaat mahdollisuudet vaikuttaa sen sisältöön. (Juholin 2013, 180 - 181.) *Tunnelman rentous ja vapaamuotoisuus* tarkoittaa sitä, että jokaisella täytyy olla uskallus puhua ja kertoa omista kokemuksista ja näkemyksistä sekä kysyä ja kyseenalaistaa asioita. Tunnelmaa nostattavat esimiestyö ja johtaminen sekä esimiehen ja alaisten väliset suhteet. Sillä on suuri vaikutus työn tekemiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä työssä viihtymiseen ja henkiseen tasapainoon. (Juholin 2013, 185.)

Yhdistävänä tekijänä näille kaikille on se, että *toiminnan ja viestinnän tulisi tapahtua foorumeilla*, joissa voidaan avoimesti käydä vuoropuhelua ja vaihtaa tietoa. Foorumeilla organisaatio yhdistetään toimintaympäristöön ja verkostoihin, ja siellä toimivat kaikki työyhteisön jäsenet. Viestintäfoorumit toimivat kaiken tekemisen ja kommunikoinnin ytimenä. (Juholin 2013, 178 - 179.) Tarkemmin viestintäkanavia käydään läpi luvussa 4.



Kuvio 2. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2013, 179)

Uudessa agendassa viestintä on osa kaikkea tekemistä ja elämistä työyhteisössä, eikä se enää ole vain erillinen toiminto. Viestintä voidaan helposti määritellä organisaation veren- kierroksi tai hengitykseksi. (Juholin 2008, 64.)

Uusi malli kuulostaa raskaalta ja työläältä, joten herää kysymyksiä toimintamallin tärkeydestä. Syy, miksi toimintamallia tulisi käyttää, on se, että asiantuntijat eivät välttämättä ole vastaanottavaisia johdon puheisiin, mikäli he eivät pysty ymmärtämään ja sisäistämään asioita. Lisäksi strategian näkökulma on tärkeä; strategia on ihmisten tekoja, ja ilman, että ihmiset ymmärtävät strategiaa, se ei toteudu. Ihmiset haluavat ymmärtää isot ja tärkeät asiat, jotta ne voivat muodostaa niistä raamit omalle työlleen. Yksittäisiä ohjeita he eivät välttämättä tarvitse. (Juholin 2008, 66.)

4 Viestintäkanavat esimiesviestinnässä

Esimiehen ja alaisen välillä käytävä viestintä on työyhteisön viestinnän perusverkko. Esimies-alainen-viestintää käydään sekä verkon välityksellä, että kasvokkain. (Åberg 2006, 108.) Organisaatioissa on tänä päivänä olemassa ja tarjolla runsaasti tietoa. Myös viestintävälineitä on paljon ja ne ovat kehittyneet tehokkaiksi. Erilaiset sähköiset kanavat välittävät viestin nopeasti ja tarkasti kohdennettuna. Nämä yhdessä vaikeuttavat olennaisen tiedon erottamista, ja viestinnässä onnistuminen edes kohtuullisesti on vaikeaa. (Korhonen & Rajala 2011.)

Viestintäjärjestelmät totutusti koostuvat viestinnän sisällöistä, kanavista ja säännöistä. Viestinnän kanavien käytölle on sääntöjä ja pelisääntöjä, joilla ohjataan ihmisiä käyttämään oikeaa kanavaa kommunikoinnissa ja asioiden käsittelyssä. Säännöt toisaalta estävät luovuutta ja irtiottoja sekä kyselemistä ja kyseenalaistamista, mutta järjestelmässä toisaalta on etujakin, sillä se on systemaattinen ja luo siten turvallisuudentunnetta. (Juholin 2008, 72.)

Esimies ei toimi yksin viestinnässä. Viestintäorganisaation kuuluu tarjota ja kehittää esimiehen avuksi sellaiset työkalut ja tiedonkulkuprosessit, jotka mahdollistavat hänen onnistumisensa viestinnässä. (Melgin 2014.)

4.1 Suullinen ja kirjallinen viestintäkanava

Viestintä voidaan jakaa suullisiin ja kirjallisiin viestintäkanaviin. Viestin välittyessä tekstimuodossa tiedotteina, raporteina ja verkkosivuilla, puhutaan kirjallisista viestintäkanavista. Suulliset kanavat taas ovat perinteisesti kasvokkain tapahtuvaa puhetta ja keskustelua. Teknologia mahdollistaa suullisen viestinnän toteuttamisen myös viestintävälineiden kautta, kuten verkkoneuvotteluna. Internet taas mahdollistaa suullisen ja kirjallisen viestinnän yhdistämisen. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 50.)

Esimiehen ilmaisu siis muodostuu sanattomasta ja sanallisesta eli verbaalisesta viestinnästä. Verbaalinen viestintä on puhetta ja kirjoitusta. Puheen tuottamiseen käytettävä ääni, ilmeet, katseet, eleet, liikkeet, asennot, tilankäytöt ja välimatkat ovat sanatonta viestintää. Sanaton viestintä on osaltaan tiedostettua ja osaltaan tiedostamatonta viestintää.

(Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.) Esimiehen on pystyttävä ilmaisemaan itseään innostavasti ja selkeästi, jotta muut ymmärtävät ja innostuvat sanomasta ja ajatuksista, joita on esitetty (Salminen 2017, 262).

Esimiehen täytyy siis olla aito ja hänen täytyy myös itse uskoa asiaan. Esimiehen täytyy olla itselleen rehellinen, mutta mukautua kuitenkin tilanteisiin kuulijakunnan mukaan. Tunteiden mukaan ottaminen tuo viestintään inhimillisyyttä ja näin lisää aitoutta. Viestinnästä vain 30 % on sanallista viestintää ja loput 70 % kehon kieltä, joten pelkät sanat eivät riitä. Mikäli asiaan ei uskota itse, niin se myös näkyy viestinnästä. (Vuorimaa 2014.) Myös Melgin (2014) painottaa esimiestyön kehollisen viestinnän tärkeyttä. Melgin toteaa lisäksi, että mikäli kehollisen ja sanallisen viestinnän välillä on ristiriitaa, aitous häviää ja esimiehen viestintä ei enää ole uskottavaa.

Kun esimies viestii kirjoittaen, viestintä on lähinnä sanallista viestintää. Tekstin välittämiseen voidaan tarvita esimerkiksi sähköpostia tai puhelinta. Alainen näkee viestin sisällön sanoista, joita esimies viestissään käyttää. Vastaanottaja myös arvioi esimestä sen perusteella, minkä viestintäkanavan esimies on valinnut, millä tavoin esimies puhuttelee alaista ja millainen ulkoasu tekstillä on. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.)

4.2 Virallinen ja epävirallinen viestintäkanava

Esimiesviestintä voidaan jaotella myös viralliseksi ja epäviralliseksi viestinnäksi. Organisaation vakiintuneita viestinnän käytäntöjä sanotaan virallisiksi tavoiksi viestiä. Näitä virallisia viestintätapoja edustavat esimerkiksi säännölliset kehityskeskustelut ja viikkopalaverit. Epävirallista esimiesviestintää taas ovat asiat, joihin esimies pyrkii yrityskulttuuria kehittämällä vaikuttaa. Tällaista viestintää on kasvokkain ja sähköisesti viestiminen erilaisilla foorumeilla, taukhuoneissa ja esimerkiksi työpaikan käytävillä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.)

Virallisella viestinnällä jaetaan kaikille sama tieto, ja sillä onkin työyhteisöissä aina oma paikkansa. Virallista viestintää ovat säännölliset kokoukset, palaverit ja julkistamistilaisuudet, joissa käydään läpi aiemmin tapahtuneet asiat, tämän hetken tärkeät asiat sekä tulevaisuuden näkymät. Samaa tietoa jaetaan kokousten ja palaverien lisäksi esimerkiksi Intranetissä, tai muita teknisiä välineitä hyödyntäen. Yhä useammin viralliset kokoukset ja palaverit käydään perinteisen fyysisen tavan lisäksi verkon yli. (Juholin 2013, 221.)

Epävirallinen, eli spontaani viestintä on tapa hengähtää ja purkaa paineita. Siinä vaihdetaan kommentteja ja mietitään uusia ideoita ilman muodollisuuksia. Esimiehen on tärkeää ymmärtää epävirallisen viestinnän tärkeys ja sille pitää antaa sijaa toimia. Esimiehen ja johdon toiminta vaikuttaa siihen, mitä näissä epävirallisissa tavoissa viestitään sekä niiden sävyyn. Puskaradio on yksi epävirallisista tavoista viestiä. Puskaradiossa viestitään omille läheisille, ja siinä välitetään niin positiivisia kuin negatiivisia asioita. Markkinoinnin perussäännössä kerrotaan, että positiivisten ja negatiivisten kerrottujen asioiden suhde on 3/11, joissa 3 kerrottua asiaa ovat positiivisia ja 11 negatiivisia. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14 - 15.)

Epävirallisen eli vapaamuotoisen viestinnän tärkeys kasvaa jatkuvasti, kun asioista muuttuu monimutkaisempia. Tieto ja viestintä ei ole enää vain organisaatioiden hallinnassa, mikä osaltaan aiheuttaa suurta tietotulvaa. Pelkkä yleinen informointi viestinnässä ei riitä, vaan tarvitaan myös paljon pohdintaa, mutta pohdintaa ei kuitenkaan uskalleta käydä virallisilla foorumeilla. (Juholin 2013, 176.) Puskaradion etuina on myös viestin nopea välityminen ja sen luotettavuus, sillä se tulee omilta työkavereilta. Puskaradion viestit ovat lisäksi myös sellaisessa muodossa, että ne ovat helppo ymmärtää. (Åberg 2006, 108.)

4.3 Viestintätavat

Viestintätapa esimiesviestinnässä valitaan sen mukaan, miksi ja kenelle viestitään. Viestin kohderyhmä ja sen tavoite määrittävät sen, mitä sanomme ja kuinka asia esitetään. Mitä paremmin alaista puhutellaan, sitä vastaanottavaisemmin esimiestä kuunnellaan. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.)

Kaikki yritykset eivät viesti samalla lailla, vaan yrityksissä on omat viestintäkulttuurinsa. Joissain yrityksissä suositaan Intranetiä, toisissa kasvokkaisviestintää ja kolmannessa avainhenkilöt jakavat tietoa muille. Työyhteisön oma kulttuuri antaa ohjeet viestinnälle. Ohjeiden orjallinen noudattaminen ei kuitenkaan ole suotavaa, sillä erilaiset tilanteet vaativat erilaiset kanavat viestiä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49.)

Mitä paremmin viestintäkanavien valinnassa onnistutaan, sitä onnistuneempaa organisaation viestintä on. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että väärä viestintäkanava ei tavoita kohderyhmää. Myös tiedontulva on organisaatioissa ongelma, joten viestintäkanavan oikealla valinalla saadaan viesti välitettyä vain niille, joita viesti koskee. Esimerkiksi joukko-

postituksia sähköpostilla varmuuden vuoksi tulisi siis välttää. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49.) Vaikka väärän viestintäkanavan valinnan seurauksena on mahdollista, että viestintä epäonnistuu, niin kyseessä on vain tekninen ongelma, ja siksi sen ratkaiseminen ei ole vaikeaa (Hakala 2015, 24).

Viestintäkanavaa tai foorumia pitkin viesti liikkuu lähettäjältä vastaanottajalle. Kasvokkaisuissa viestinnässä, esimerkiksi palavereissa, viesti välittyy sekä sanattomasti että sanallisesti ja vastaanottajia voi olla enintään kymmeniä. Mikäli esimies käyttää viestinnässä apuvälinettä, voi viestin vastaanottajia olla suurempikin joukko. Viestintäkanavana voi näin olla esimerkiksi internet. Kasvokkain viestimisessä vuorovaikutus on parhaimmillaan, mutta välineen kautta viestiessä viestin välittäminen on taloudellista ja nopeaa, tosin siinä vuorovaikutus jää alhaisemmaksi. Välinettä käyttämällä myös kasvaa riski ymmärtää viesti väärin. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12.)

Vaikka esimiesviestintä on ihanteellisinta kasvokkaisuviestinnässä, tähän ei aina pystytä. Tällöin käytetään muita viestinnän kanavia ja foorumeita, kuten pikaviestimiä, Intranetiä ja muita yhteisiä työskentely-ympäristöjä. Verkossa olevat viestintäkanavat antavat esimiehelle uusia mahdollisuuksia ja monipuolisen tavan viestiä, mikäli esimiehen taidot ja asenteet tukevat niiden käyttöä. (Juholin 2008, 97.) Tekniikan ollessa tarpeeksi hienostunutta, kasvokkain viestimisen ja välineen kautta viestimisen välinen ero kuitenkin häviää (Juholin 2013, 212). Toisaalta kasvokkaisuissa ja muussa henkilökohtaisessa viestinnässä myös esimiehen sitoutumattomuus viestiin näkyy kaikista helpoiten. Näin ollen virheellisen viestin riski korostuu, vaikka olisikin käytetty oikeita sanoja. (Korhonen & Rajala 2011, 21.)

Verkko tarjoaa mahdollisuuden uudelleenlaiseen vuorovaikutukseen sekä reaaliaikaiseen viestien liikkumiseen ja vaihdantaan. Verkossa kuka vain voi ilman ulkopuolista kontrollia tuottaa sisältöä ja vaikuttaa asioihin. Käytännössä verkkoa ei enää pidetä vain viestinnän kanavana, vaan se on tila, jossa kohdataan ja kommunikoidaan ja hoidetaan asioita. Se on tuonut viestintään uuden ulottuvuuden, kun enää ei olla sidoksissa paikkaan tai aikaan. (Juholin 2013, 24.)

Tärkeää hyvässä esimiesviestinnässä on myös viestimisen jatkumo eri kanavissa. Esimerkkinä uusi asia otetaan ensiksi esille Intrassa tiedotteena, jossa myös keskustellaan asiasta – sen jälkeen sama asia otetaan esille myös tiimipalaverissa Powerpoint -esityksen muodossa ja asiasta käydään keskustelua uudelleen kasvotusten. Asiaa on hyvä esittää tämän jälkeen agendaksi myös koko yksikön palaverille tai yhteiseen infotilaisuuteen.

Näiden viestinnän keinojen ja kanavien lisäksi on tärkeää myös pyytää ensimmäisiä omaksujia jakamaan asiasta kokemuksiaan. (Vuorimaa 2014.)

Esimiesviestintää on myös se, että ei viestitä. Työntekijät tulkitsevat sen pohjalta asioita, mistä heidän kanssaan ei keskustella. Esimiesviestinnässä tulee vastaan tilanteita, joista viestiminen ei ole mukavaa tai viestittävät asiat ovat epäselviä tai jopa pelottavia. Organisaation tavoitteiden edistäminen kuitenkin kuuluu esimiesrooliin, ja vaikeissa tilanteissa on hyvä rakentaa ensin itselle ymmärrys ja sitoutua sitä kautta asiaan. (Vuorimaa 2014.)

4.4 Lähi- ja kaukokanavat

Esimiesviestinnän kanavat ja muodot voidaan Åbergin (2000, 173) mukaan luokitella neljään eri ryhmään sen mukaan ovatko ne lähi- vai kaukokanavia tai suoraa keskinäisviestintää vai välitettyä pienjoukko- ja verkkoviestintää. Lähikanavat ovat yksikköä tai yksittäistä työyhteisön jäsentä palvelevia ja kaukokanavat ovat koko työyhteisölle sanomia välittäviä. Suora keskinäisviestintä on henkilökohtaista kanssakäymistä ja välitetystä pienjoukko- ja verkkoviestinnässä viestin saajia on useampia ja siinä käytetään erilaisia viestinnän tekniikoita ja kanavia, kuten Intranetiä.

Suoran keskinäisviestinnän lähikanavia esimiesviestinnässä edustavat erilaiset neuvotte-
lut, tapaamispaikat sekä kokoukset ja palaverit, kuten yksikkö-, osasto- ja projektikokouk-
set, joita pidetään säännöllisesti. Näissä kokouksissa käsitellään operatiivisia asioita, työ-
yhteisöön liittyviä uutisia sekä sisäisen markkinoinnin asioita. (Åberg 2000, 174 - 175.) Vä-
littynä lähiviestintänä voidaan pitää yksikön sisäistä verkkoviestintää. Tällä välitetään tie-
dotuksellisia sekä suoraan työhön liittyviä aineistoja. Verkkoviestintä voidaan kategorioida
lähiviestintään silloin, kun viestitään yksikön sisällä. Muutoin sen painopiste on kaukovies-
tinnässä. (Åberg 2000, 175 - 176.)

Kaukokanavien tehtävänä on välittää tietoja koko työyhteisöön. Kohderyhmät näissä ovat
siten paljon laajempia, kuin vain yksikön sisällä tapahtuvassa tai yksittäiselle toimihenkilölle
tapahtuvassa viestinnässä. Pääasiassa kaukokanavat ovat pienjoukko- ja verkkovies-
tintään käytettäviä. Vain tiedotustilaisuudet sekä liiketoimi- ja asiakkuuspalaverit, eli koko
työyhteisölle viestivät palaverit, ovat kaukokanavien suoraa viestintää. (Åberg 2000, 176.)

Suuria palavereita pidetään silloin, kun kyse on isoista asioista, jotka koskevat montaa yksikköä. Hyvin toteutettuna ne ovat tehokkaita viestinnän muotoja. Etuina voidaan pitää samoja asioita, kuin yksikkökokouksissa: viestintä on läheistä, kaksisuuntaista ja myös dynaamisia tekijöitä voidaan ottaa huomioon. Suuret palaverit ovat kuitenkin järeitä työkaluja, ja niiden järjestämistä kannattaa harkita tarkkaan. Niitä on hyvä pitää silloin, kun viestintä perillemeno on tärkeää ja halutaan, että viestintä tehdään henkilökohtaisesti. Suuret palaverit on hyvä pitää myös silloin, kun käsiteltävän asian odotetaan aiheuttavan keskustelua. Näin keskustelusta aiheutuvat ensimmäiset paineet voidaan purkaa heti paikan päällä. Suuret palaverit toimivat hyvin myös silloin, kun halutaan tarkoituksella herättää keskustelua ja kerätä mielipiteitä esimerkiksi ennen muutokseen liittyvää päätöstä. (Åberg 2000, 176.)

Pienjoukkoviestintä on tänä päivänä verkkoviestintää, jonka kohderyhmänä on koko työyhteisö. Pienjoukkoviestinnässä viestitään asioita, jotka koskevat koko työyhteisöä. Yhtenä tämän viestintämuodon etuna on se, että kaikki saavat tiedon samassa muodossa ja pääsevät tietoon käsiksi samaan aikaan. Pienjoukkoviestintä myös lujittaa yhteishenkeä. Verkossa tapahtuvaa pienjoukkoviestintää tehdään kolmella tavalla. Sähköpostilla voidaan jakaa tietoa ja asioita yksittäisille henkilöille tai erikokoisille ryhmille. Verkkoa voidaan myös käyttää passiivisten tiedotteiden jakamiseen ja alustana vuorovaikutteisille keskusteluille, ja näin ne voivat tavallaan toimia tiedotustilaisuuksina tai kokouksina. (Åberg 2000, 177, 179.)

4.5 Kehityskeskustelut

Esimies ja työntekijä käyvät kehityskeskusteluita työnantajan järjestäminä tilaisuuksina, joissa käsitellään ja keskustellaan työnteosta sekä siinä onnistumisen edellytyksistä. Ne ovat hyvä tapa järjestelmällistä johtamistyötä. Kun kehityskeskustelut ovat järjestetty hyvin, ne tuovat pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta johtamiseen, ja niihin tulee aina suhtautua vakavasti – varsinkin jos ne ovat osana organisaation johtamisjärjestelmää. (Salmi 2017, 272.) Kehityskeskusteluissa myös työntekijä voi vaikuttaa työkenttään ja sen tekijöihin, ja ne toimivat myös johtamisen välineinä. Kehityskeskustelut käydään alaisen ja esimiehen välillä, mutta parhailaan ne muuttuvat tasavertaisten yhteistyökumppaneiden väliseksi keskusteluiksi suunnittelusta ja arvioinnista. (Juholin 2013, 206.)

Työntekijälle kehityskeskustelut ovat kerran tai kaksi kertaa vuodessa mahdollisuus saada työstään palautetta. Työntekijä pääsee myös määrittelemään työnkuvansa ja tavoitteensa,

varmistamaan osaamisensa kehittymisen sekä tarkistamaan asioita. Esimiehelle keskustelut taas antavat mahdollisuuden kuulla näkemyksiä ja ajatuksia sekä saada palautetta ja varmistaa yhteiseksi asetetut tavoitteet. (Juholin 2013, 207.) OP Etelä-Hämeessä kerran vuodessa käytäviä kehityskeskusteluita kutsutaan osaamiskeskusteluiksi, joista kerrotaan tarkemmin luvussa 5.

Jotta kehityskeskustelu voi olla onnistunut, esimiehen on tunnettava alaisensa sekä työn, jota tämä tekee. Tarpeen tullen myös täydentäviä keskusteluita voidaan käydä. Kehityskeskustelut pitävät sisällään neljä vaihetta, jotka ovat valmistautuminen, arviointi työn tuloksellisuudesta, seurantakeskustelut ja tulevan työvuoden näkymät. Palkan sisältyminen kehityskeskusteluihin jakaa mielipiteet. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on ennen kaikkea löytää yksikön kehitysmahdollisuudet hyvässä hengessä ja yhteisestä näkökulmasta. Hyvä ohjesääntö kehityskeskustelun ajankäytölle on, että esimies puhuu 20 % ajasta ja työntekijä loput, mutta useimmiten tämä on toisinpäin. Olisi myös hyvä, että keskustelu käytäisiin jossain puolueettomassa tilassa, eikä esimerkiksi esimiehen omassa työhuoneessa, jossa lähtökohtaisestikin asetutaan eriarvoiseen tilaan. (Juholin 2013, 207 - 208.)

4.6 Viestintäteknologiat ja -foorumit

Viestintäteknologialla tarkoitetaan viestinnän teknisiä muotoja ja teknologioita, joita käytetään kommunikointiin organisaation jäsenten välillä. Näitä voi esimerkiksi olla Intranet, internet, sähköposti ja muut pikaviestimet. (Juholin 2008, 73 - 74.)

Sähköpostia käytetään vuorovaikutteisesti viestien vaihtamiseen ja yksisuuntaiseen tiedottamiseen. Viestit tyypillisesti sisältävät uusia tiedotteita, vanhaa tietoa tiedoksi tai toimenpidettä varten tai niissä käydään keskustelua. Kielenkäyttö viesteissä vaihtelee sisällön mukaan, ja keskusteluviesteissä kielenkäyttö on vapaamuotoisempaa. Sähköposti on kuitenkin törmännyt ongelmiin roskapostien ja muiden epäolennaisten viestien vuoksi. Lisäksi sähköpostissa on hankalaa käydä suurten ryhmien keskusteluja. Ohjeistuksen mukaan sähköpostia siis olisi järkevin käyttää vain tiedottamiseen ja ohjeistamiseen, ei keskusteluun. (Juholin 2013, 222.)

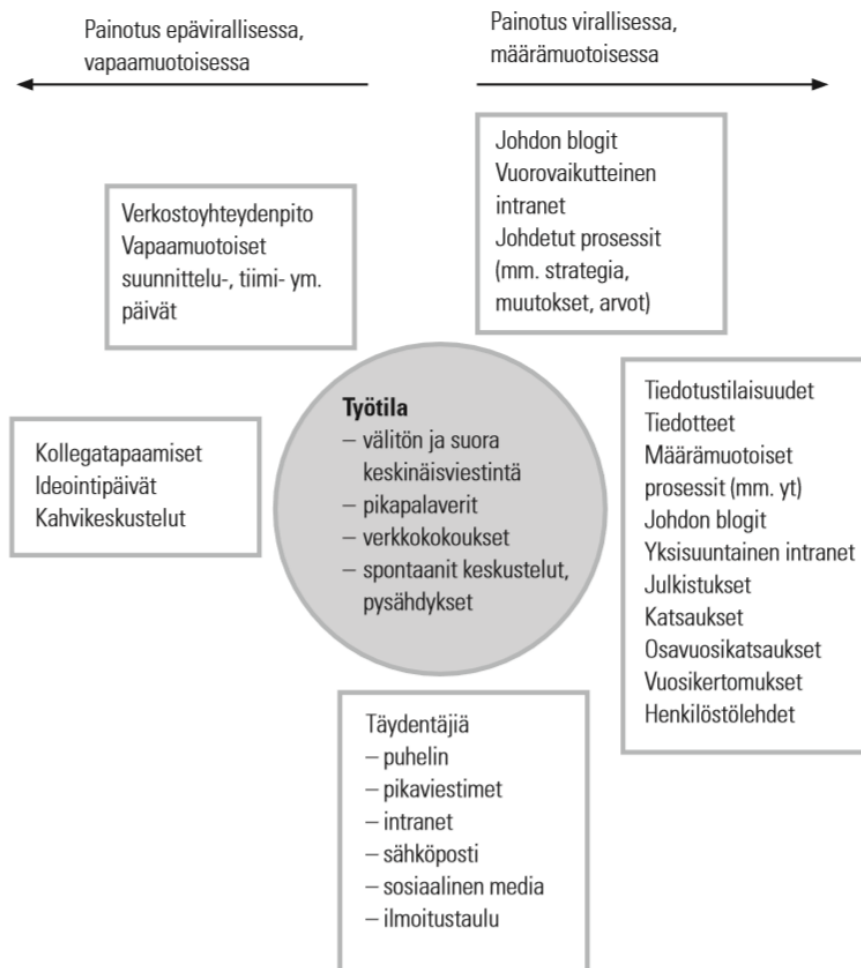
Viestintäkanavien vaihtoehtona ovat viestintäfoorumit. Kanavissa viesti liikkuu lähettäjältä vastaanottajalle, mutta foorumit taas ovat vuorovaikutteisia työtiloja, joissa keskustellaan ja käsitellään tärkeitä ja vähemmän tärkeitä asioita. Foorumeilla vastaanotetaan tietoa ja

vaikutteita sekä välitetään niitä eteenpäin. Se toimii myös mielikuvien, tunnelmien ja vaikutelmien vaihtajana eri suuntiin. Vuorovaikutteisuus ja yhteisön jäsenten aloitteellisuus ja itseohjautuvuus ovat olennaisia foorumeilla. (Juholin 2008, 72 - 73.)

Foorumit voivat olla sekä teknologiapohjaisia, että myös fyysisiä työtiloja. Fyysisillä työtiloilla tarkoitetaan paikkoja, jossa tehdään työtä, palaveerataan, ollaan tauolla tai muuten vain kommunikoidaan kollegojen kanssa. Avokonttori on yksi tämän ajan toimistofoorumeista, jossa tieto kulkee rajoituksetta ja työntekijät tuntevat olevansa ajan tasalla. Toisaalta toimistofoorumit kuormittavat työntekijöitä liialla tiedon määrällä ja näin häiritsevät keskittymistä. (Juholin 2008, 73 - 74.) Fyysiset foorumit ovat perinteinen tapa viestiä ja niissä tapahtuu yhä suurin osa kommunikoinnista (Juholin 2013, 214).

Yhteiset verkkotyöalustat korvaavat tai täydentävät fyysisiä foorumeita. Virtuaaliset verkkokokoukset korvaavat yhä useimmin perinteisiä kokouksia, joissa ollaan fyysisesti paikalla. Ne mahdollistavat ihmisten osallistumisen kokouksiin olinpaikasta riippumatta. Verkkokokoukset myös mahdollistavat kaikkien mukaan ottamista päätöksentekoon keskustelunomaisesti. Kasvokkain käytyjä palavereita ne eivät kuitenkaan kokonaan korvaa, sillä verkkokokouksissa ei välity sanaton viestintä, joka on suuri osa viestintää. Etenkään vaikeiden ja monimutkaisten asioiden käsitteleminen verkkopalavereissa ei ole toimivin tapa. Lisäksi hankaluutta verkkokokouksissa lisää se, jos kaikki eivät tunne toisiaan ennestään. Verkkopalavereissa on vaikea muodostaa luottamusta toisia kohtaan, ja näin ajatusten vaihtoon ei välttämättä riitä uskallusta. (Juholin 2008, 73 - 74.)

Foorumit voidaan jaotella fyysisiin ja virtuaalisiin sekä niiden yhdistelmiin, virallisiin ja epävirallisiin sekä monenvälisiin ja kahdenvälisiin foorumeihin (Juholin 2013, 179). Seuraavassa kuviossa 3 havainnollistetaan erilaisten foorumien paikkaa viestinnässä sekä niiden painotuksia epävirallisuuden ja virallisuuden välillä.



Kuvio 3. Esimerkkejä foorumien ryhmittelystä (Juholin 2013, 213)

Intranet on useimmissa työyhteisöissä korvannut sähköpostin kokonaan tai osittain. Intranet toimii organisaation sisäisenä verkkona, jonne ulkopuoliset eivät pääse sisälle. Se on yksi organisaation tärkeimmistä viestintäfoorumeista. Intranetin käyttö kuitenkin vaihtelee ihmisten välillä, sillä joillekin sen käyttäminen on luontevaa ja päivittäistä, kun taas joillekin siellä käynti on turhauttavaa, eikä oikeaa ja ajan tasalla olevaa tietoa tunnu löytyvän mistään. (Juholin 2008, 77 - 78.) Intranet oli alkujaan käytännössä yksisuuntainen viestintäväline, niin sanottu sähköinen ilmoitustaulu. Tänä päivänä siirrytään yhä enemmän vuorovaikutteisempaan ympäristöön, mikä tuo mukaan kommentoinnin ja keskustelun riippumatta paikasta tai ajasta. Keskustelut kuitenkin vaativat pelisääntöjä sekä valvontaa, jotta ne huomioitaisiin. (Juholin 2013, 216.)

4.7 Viestintäkanavien ja -foorumien häiriöt

Viestin vastaanottaja sekä lähettäjä ovat ihmisiä, joten häiriöiltä ei voi välttyä. Häiriöitä on sekä ihmismielen ulkoisia että sisäisiä. Viestin voi ymmärtää väärin, jos puhutaan liian hiljaa, kieltä ei ymmärretä tai sanavalinnat johtavat kuulijaa harhaan. Myös viestintäkanavat ja foorumitkin voivat aiheuttaa häiriötä. Mikäli viestin vastaanottaja ei osaa käyttää viestintäkanavaa tai kanava ei kiinnosta, niin se voi aiheuttaa häiriöitä viestin vastaanottamisessa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12 - 13.)



Kuvio 4. Viestintäkanavassa voi olla häiriö (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13)

Kun ennakoidaan häiriöitä, voidaan parantaa viestin kulkeutumista perille. Viestin lähettäjä omaksuu viestin harvoin samalla lailla, kuin sen vastaanottaja. Viesti muuttuu toisenlaiseksi häiriöiden vuoksi. Viestin ymmärretyksi tulemisessa on vastuu sekä sen lähettäjällä että vastaanottajalla. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13.)

5 Kyselytutkimus

Tutkimus OP Etelä-Hämeen esimiesviestinnän toimivuuden selvittämiseksi toteutettiin kvantitatiivisena kokonaistutkimuksena, jonka aineisto kerättiin strukturoituna kyselytutkimuksena, survey-tutkimuksena, jossa oli valmiit vastausvaihtoehdot kysymyksille. Kyselylomake toteutettiin Webropol-ohjelmalla, ja se välitettiin sähköpostitse koko kohderyhmälle. Kohderyhmänä olivat kaikki asiantuntijat ja toimihenkilöt, jotka työskentelivät esimiehen alaisuudessa myynnin kentällä, lukuun ottamatta hallintoa, johtoa ja OP Kotia.

5.1 Toimeksiantajan esittely, OP Etelä-Häme

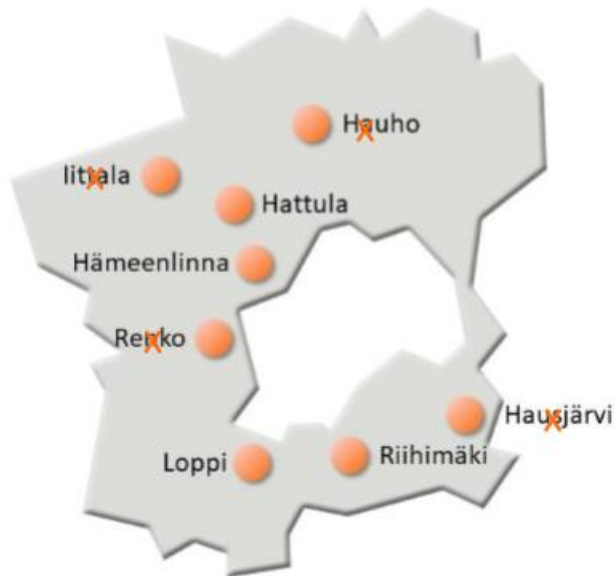
OP Ryhmä on suurin finanssiryhmä Suomessa. Se on osuustoiminnallinen finanssiryhmä, jonka muodostivat 2018 vuoden tilanteen mukaan 156 paikallista ja itsenäistä osuuspankia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. OP Ryhmä on asiakkaiden omistama ja omistaja-asiakkaita oli vuoden 2018 loppuun mennessä noin 1,8 miljoonaa. Sen pääliiketoiminta -alueina ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus sekä varallisuudenhoito. (OP Etelä-Häme 2019.)



Kuvio 5. Liiketoiminta-alueet (OP Etelä-Häme 2019)

OP Etelä-Häme on yksi OP Ryhmän paikallisista pankeista. Etelä-Hämeen toimialueella oli vuoden 2018 loppuun mennessä reilu 122 000 asukasta ja OP Etelä-Hämeellä oli noin 84 000 asiakasta, omistaja-asiakkaita heistä oli noin 50 000. Asiakasliiketoimintaa tehtiin 2018 vuonna 3,2 mrd. euroa ja liikevoittoa kertyi 14,0 milj. euroa. Henkilöstöä OP Etelä-Hämeessä on noin 130. OP Etelä-Häme tarjoaa asiakkailleen palvelua päivittäisissä raha-asioissa, säästämässä, sijoittamisessa, laina-asioissa, lakipalveluissa, vakuutusasioissa, yrityspalveluissa, yksilöllisessä varainhoidossa sekä kiinteistövälityksessä. (OP Etelä-Häme 2019.) Palveluita tarjotaan sekä kotitalous- että pk-yrittäjäasiakkaille, mutta lisäksi myös maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille (Op.fi 2019a).

Yritysmuodoltaan OP Etelä-Häme on osuuskunta, jossa ylintä päätösvaltaa käyttää omistajajäsenistä muodostettu edustajisto, joka valitsee hallintaneuvoston pankille (Op.fi 2019a). OP Etelä-Häme on hajautettu organisaatio, ja vuoden 2018 lopussa toimintaa oli neljällä eri paikkakunnalla, neljässä eri konttorissa. Konttorit sijaitsevat Hämeenlinnassa, Riihimäellä, Lopella ja Hattulassa. OP Etelä-Hämeen kotipaikka on Riihimäki, mutta Hämeenlinnassa toimii pääkonttori. (OP Etelä-Häme 2019.) Vuoden 2018 keväällä konttori suljettiin neljältä muulta paikkakunnalta (Maaseudun tulevaisuus 2018).



Kuva 1. Konttoriverkosto ja lopetetut konttorit (OP Etelä-Häme 2019)

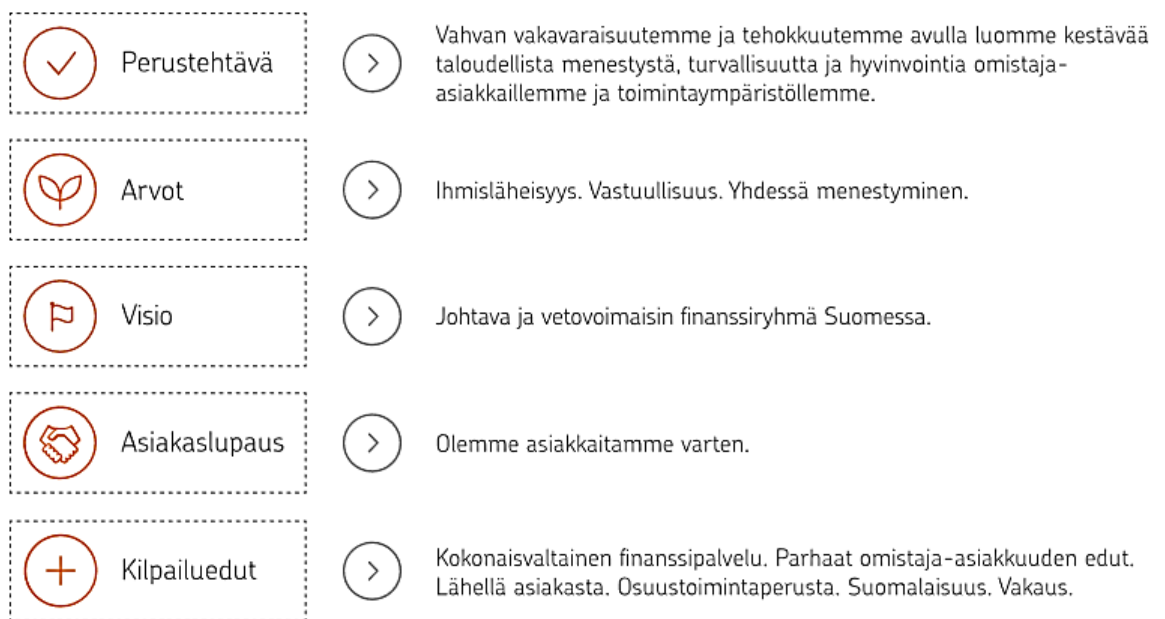
5.1.1 Strategia, visio, arvot ja missio

OP Etelä-Hämeen strategia on linjassa koko OP Ryhmän strategian, vision, arvojen sekä mission kanssa. Strategian keskipisteessä on asiakaskokemus, jota kehitetään digitalisoidulla toimintoja sekä palveluita. Visiona on osana OP Ryhmää olla Suomen vetovoimaisin ja johtavin finanssiryhmä kaikkien sidosryhmien näkökulmasta. Sidosryhmillä tarkoitetaan tässä tapauksessa esimerkiksi asiakkaita, henkilöstöä ja yhteistyökumppaneita. Strategian painopisteinä on tällä hetkellä vision ohjaamana paras asiakaskokemus, erinomainen työntekijäkokemus sekä pankin omistaja-asiakkaiden määrän kasvattaminen vähintään kahteen miljoonaan. Strategian painopisteitä tukevat halu maksimoida kehittämisen tuottavuus sekä tuottojen kasvaminen nopeammin kuin kulujen kasvu. (OP.fi 2019b.)

Finanssialan murros sekä asiakkaiden käyttäytymisen ja odotusten muutos on strategian taustalla. Tarkoitus on laajentaa uusiin liiketoimintoihin luontevalla tavalla yhdistämällä

laajentuminen vanhoihin liiketoimiin, mikä myös saa aikaan asiakaskokemuksen vahvistumisen. (OP.fi 2019b.)

OP:n arvot ovat olleet koko toiminnan ajan yhdessä menestyminen, vastuullisuus ja ihmisläheisyys. Myös perustehtävät ovat olleet muuttumattomat koko OP:n historian ajan. Perustehtävinä OP:ssa on luoda omistaja-asiakkaille ja toimintaympäristölle turvallisuutta, hyvinvointia sekä taloudellisen menestyksen kestävyttä. Asiakkaamme omistavat OP:n, ja lupaus ”Olemme asiakkaitamme varten” ohjaa sanojensa mukaisesti kaikkea, mitä OP:ssa tehdään. Asiakkaat myös vaikuttavat OP:n päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen. (OP.fi 2019b.)



Kuva 2. OP:n perustehtävä, arvot, visio, asiakaslupaus ja kilpailuedut. (OP.fi 2019b)

5.1.2 Esimiesviestintä OP Etelä-Hämeessä

OP Etelä-Hämeessä toimitaan laaja-alaisesti ja yli organisaatorajojen. Omaan työhön liittyvän viestinnän seuraaminen, tiedon hankinta ja aktiivinen viestintä on jokaisen vastuulla. (OP Etelä-Häme 2018.) Esimiesviestinnän tavoitteena on huolehtia riittävästä tiedon kulusta ja edistää tavoitteiden toteutumista. Viestintää ohjaavat OP Ryhmän strategiat ja arvot. Periaatteina viestinnässä ovat avoin vuorovaikutus, pitkäjänteisyys, aloitteellisuus ja luotettavuus. (OPintra 2019.) Myös vuorovaikutus on tärkeä osa esimiesviestintää. Sillä kannustetaan avoimeen vuoropuheluun osallistumista, koska yhteisymmärrys, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja tiedon vaihto ovat edellytyksiä menestymiselle. (OPintra 2019.)

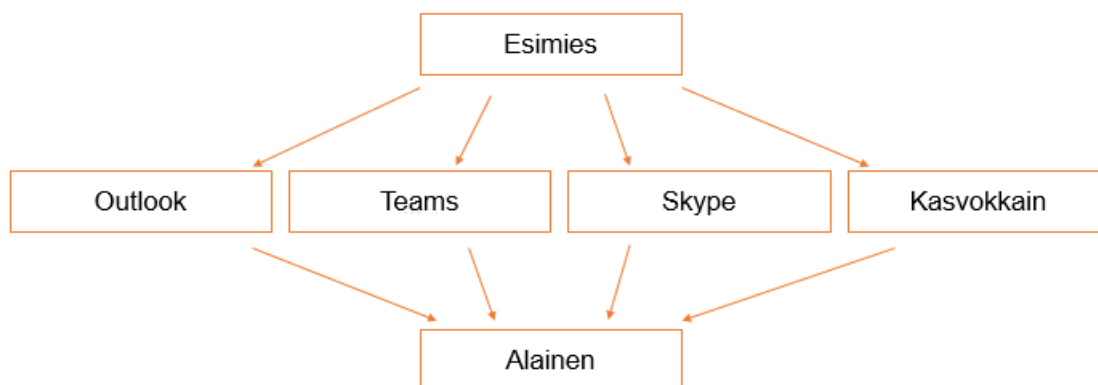
5.1.3 Esimiesviestinnän kanavat OP Etelä-Hämeessä

OP Etelä-Hämeessä käytetään esimiesviestinnässä useita erilaisia kanavia, joilla on eri käyttötarkoituksensa. Tärkeää kanavan valitsemisessa on miettiä, kenelle viestitään ja mitä kanavaa käyttämällä tavoitetaan yleisö parhaiten. OP Etelä-Hämeessä on käytössä useita viestintävälineitä, mutta Teamsia, Skypeä ja sähköpostia käytetään eniten esimiesviestinnässä. (OPintra 2019.)

Esimiesviestinnässä on tärkeä muistaa eri kanavien rooli, jotta viestiminen tapahtuu oikeassa paikassa. Vika ei välttämättä ole kanavassa, jos viesti ei mene perille, vaan se voi olla myös viestijässä. (OPintra 2019.) Kuten luvussa 4.3 mainittiin, sen huomioiminen, kenelle viestitään ja mitä viestitään, on tärkeää oikean kanavan valinnassa, jotta viesti voidaan vastaanottaa oikein.

Kasvokkaisviestintä on viestinnän muodoista kaikista tehokkain ja sitä kannattaa suosia joka tilanteessa mahdollisuuksien mukaan. Kasvokkaisviestintä korostuu varsinkin esimiesviestinnässä. Kasvokkaisviestintää käydään keskusteluissa, palavereissa ja kokouksissa sekä henkilöstötilaisuuksissa. (OPintra 2019.) OP Etelä-Hämeessä pidetään palaveriteita ja kokouksia säännöllisesti. Yksiköiden sisäisiä kokoontumisia on noin neljä kertaa viikossa, ja niiden sisällöt vaihtelevat teemoittain. Kerran viikossa pidetään isompi yksiköpalaveri tai koko pankin yhteinen liiketoiminta- tai asiakkuuspalaveri. Koska OP Etelä-Häme on hajautettu organisaatio, niin palavereihin usein osallistutaan sekä fyysisesti että virtuaalisesti Skypeä tai Teamsia käyttäen. (OP Etelä-Häme 2019.)

Isoimpien palavereiden ja kokouksien lisäksi OP Etelä-Hämeessä käydään kehityskeskusteluita, joiden tarkoituksena on varmistaa, että työntekijät tietävät, mitä heidän työltään odotetaan, miten heitä palkitaan ja arvioidaan sekä miten toimintatapoja ja osaamista tulisi kehittää. Kehityskeskustelut jaotellaan isompiin, kerran vuodessa käytäviin tulos-, tavoite- ja osaamiskeskusteluihin, sekä kuukausittain käytäviin seurantakeskusteluihin. (OP Etelä-Häme 2019.)



Kuvio 6. Esimiesviestinnän kanavat OP Etelä-Hämeessä, mukaillen (OP Etelä-Häme 2019)

Yhden uusimman viestintävälineen, Teamsin, käyttöönoton tarkoituksena on tehostaa ajankäyttöä ja työntekoa sekä luoda verkostoja. Sen ideana on vähentää palavereita ja päällekkäistä työtä sekä lisätä vuorovaikutusta ja tiedonjakoa. Teams myös lisää avoimuutta, tekee työkaverit tutuiksi ja sen avulla yhteistyöstä tulee tiiviimpää. (OP Etelä-Häme 2019.)

Teams on keskustelusovellus ja se kuuluu O365-pilvipalveluihin. Siellä on tarkoitus viestiä pienemmissä tiimeissä ja yksittäisissä projekteissa. Teams on ryhmätyöskentelyyn soveltuva digitaalinen työhuone, jonka työtilat ovat aina suljettuja ulkopuolisilta. (OPintra 2019.) Pankin oma työtila on siirtynyt Intrasta Teamsiin, ja siellä sijaitsee myös osa pankin sisäisestä pysyväistiedosta. Teamsissa viestiminen on jaettu erilaisiin OP Etelä-Hämeen sisäisiin keskustelukanaviin. Keskustelukanavissa viestitään tiedotettavista asioista ja arjen uutisista sekä annetaan vinkkejä ja linkkejä Intran uutisiin ja ohjeisiin. Lisäksi niissä viestitään henkilökunnan kuulumisista, kuten työhyvinvoinnista, harrastuksista sekä yhteisistä tekemisistä. Siellä viestitään myös ajankohtaisista asioista kaikille liiketoiminnoille ja tiedotetaan alennuksista ja kampanjoista sekä nostetaan esille saavutuksia ja onnistumisia. Lisäksi Teamsissa seurataan hankkeita sekä kilpailuja, mutta myös kannustetaan ja tsem-pataan niissä onnistumisista. Koko pankin sisäisten keskustelukanavien lisäksi Teams sisältää myös yksiköiden omia keskustelukanavia. (OP Etelä-Häme 2019.)

Skypeä käytetään nopeaan viestittelyyn ja siellä käydään yhteisiä palavereita (OPintra 2019). Myös sisäiset puhelut tehdään sen kautta. Puhelussa voidaan jakaa työpöytä ja

opastaa sovelluksen käytössä. Skypen käyttö on kuitenkin vaihtumassa Teamsin käyttöön. (OP Etelä-Häme 2019.)

Sähköposti on tarkoitettu henkilökohtaiseen viestintään ja työtehtävien hoitamiseen (OPintra 2019). Sähköposti soveltuu kahdenväliseen tai pienen rajoitetun ryhmän viestintään. Sähköpostissa on tarkoitus välttää laajoja massajakeluja (OP Etelä-Häme 2019). Sähköpostia pyritään välttämään myös pysyväistiedon jakamisessa, sillä viestitty tieto ei säily. Sähköpostin sijasta pysyvä tietoa tulisi luonteen mukaan tallentaa työtiloihin, Teamsiin tai Intraan. (OPintra 2019.)

Whatsapp on epäviralliseen viestintään tarkoitettu viestintäväline. Siellä voidaan viestiä yksikköjen sisäisesti eri ryhmissä, mutta viestit eivät saa sisältää mitään pankkisalaisuuden alaisia asioita tai turvallisuutta vaarantavia valokuvia tai tietoja. (OP Etelä-Häme 2019.)

5.2 Kvantitatiivinen kyselytutkimus

Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä, tilastollista tutkimusta. Siinä selvitetään kysymyksiä, jotka liittyvät prosenttiosuuksiin ja lukumääriin. Kvantitatiiviseen tutkimukseen kerätään aineistoa yleensä tutkimuslomakkeilla, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimustuloksia tarkastellaan käyttäen numeerisia suureita, ja niitä havainnollistetaan kuvioita ja taulukoita käyttämällä. Tutkimustuloksia pyritään yleensä yleistämään havaintoyksiköitä suurempaan joukkoon keinoin, joissa käytetään tilastollista päättelyä. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että saadaan nykyinen tilanne kartoitettua, mutta asioiden syitä on hankala selvittää. (Heikkilä 2014, 15.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin Survey-tutkimusta. Survey-tutkimuksella tarkoitetaan haastattelu- tai kyselytutkimusta, joka on suunnitelmallisesti toteutettu. Menetelmä on hyvin taloudellinen sekä tehokas tapa kerätä tietoa, kun havaintoyksiköitä on useita. Survey-tutkimuksessa käytetään kyselylomaketta aineiston keräämiseen. (Heikkilä 2014, 17.)



Kuvio 7. Kyselylomakkeen laatimisen vaiheet, mukailten (Heikkilä 2014, 46)

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jonka ideana on tutkia jokainen perusjoukon jäsen. Se soveltuu varsinkin kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa yksilöitä on alle sata, mutta kyselytutkimuksessa voi olla enemmänkin. (Heikkilä 2014, 31.)

Vastaajat vastasivat kyselyn kysymyksiin Likertin asteikon mukaisesti. Likertin asteikolla tarkoitetaan 4- tai 5-portaista järjestysasteikkoa, jossa ääripäänä ovat täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä. Tutkimuksessa käytetty asteikko oli 5-portainen. Kysymykset oli muotoiltu mielipideväittäimiksi, ja vastaajat valitsivat vastausvaihtoehdon, joka eniten vastasi heidän omaa käsitystään asiasta. (Heikkilä 2014, 51.)



Kuva 3. Tutkimuksessa käytetty 5-portainen Likertin asteikko

Tutkimus toteutettiin edellä mainituin menetelmin, sillä ne sopivat luonteensa vuoksi parhaiten laatimieni tutkimusongelmien selvittämiseen. Tutkimuksen määrällisyys, kyselytutkimuksen tehokkuus kokonaistutkimuksessa sekä Likertin asteikko, kaikki yhdessä, soveltuivat hyvin tutkimukseni tavoitteen saavuttamiseen.

5.3 Kyselylomake

Kysely kattoi yhteensä 27 kysymystä, joista 4 ensimmäistä kysymystä kartoitti vastaajien taustatietoja. Seuraavat 22 kysymystä liittyivät suoraan tutkimusongelmiini, ja niihin vastattiin 5-portaisen Likertin asteikon mukaisesti, täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä, kuten luvun 5.2 kuvassa 3 esitettiin. Jokaisessa strukturoidussa kysymyksessä vastausvaihtoehto 5 tarkoitti sitä, esimiesviestintä on kyseisen kysymyksen kohdalla toimivaa. Viimeisenä, eli 27. kysymyksenä oli vapaamuotoinen kysymys, johon sai kirjoittaa omia ajatuksia OP Etelä-Hämeen esimiesviestinnästä. Kyselyssä oli viimeisen vapaamuotoisen kysymyksen lisäksi yksi kysymys, kysymys numero 21: ”Koen vuosittain käytävät osaamiskeskustelut hyödyllisiksi”, johon ei ollut pakko vastata sen luonteen vuoksi, sillä vastaajat eivät välttämättä olleet vielä käyneet ensimmäistä osaamiskeskusteluaan.

Kyselylomake, eli mittari, oli luotu kokonaan uutena tätä tutkimusta varten ja sen kysymykset oli laadittu tutkimusongelmien ja tietoperustan pohjalta. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Kyselylomake löytyy liitteestä 2. Kyselyn sähköpostitse välitetty saatekirje on esitetty liitteessä 1. Kyselylomakkeen tarkisti kohdeyrityksestä kaksi henkilöä sekä kaksi opinnäytetyöohjaajaa Haaga-Heliasta. Kyselylomakkeen Webropol-ohjelmalla testasi kaksi henkilöä.

6 Kyselyn tulokset

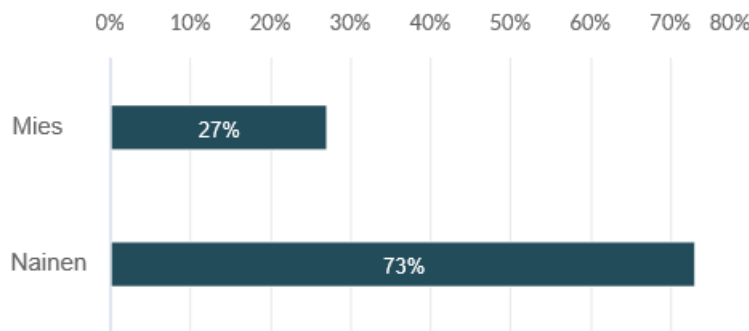
Kysely lähetettiin 10.4.2019 sähköpostin välityksellä kaikille 94:lle OP Etelä-Hämeen toimihenkilölle ja asiantuntijalle, jotka työskentelivät myyntitehtävissä esimiehen alaisuudessa, mutta eivät johdossa, hallinnossa tai OP Kodissa. Tutkimuksen kohderyhmästä puuttui 9 henkilöä, jotka olivat perhe- tai opintovapaalla kyselytutkimuksen vastaamisaikana. Vastaamisaikaa kyselyyn oli 7 arki/työpäivää, 18.4.2019 saakka. Kyselyyn vastasi 74 henkilöä, ja kyselyn vastausprosentiksi saatiin 79.

Kyselyn tulokset ovat ryhmitelty Juholinin työyhteisöviestinnän uuden agendan 6+1 -osatekijään pohjautuen, joka esiteltiin luvussa 3.2. Vastausten analysoinnin lisäksi vertailin vastausten eroavaisuutta taustamuuttujan, työssäoloaika yrityksessä, kanssa. Taustamuuttuja oli jaettu alle 6 vuotta yrityksessä työskennelleisiin, joita oli 32, ja yli 6 vuotta yrityksessä työskennelleisiin, joita oli 42. Toin vertailun esille vain sellaisissa kysymyksissä, joissa taustamuuttujalla oli selvästi vaikutusta vastauksiin.

6.1 Taustatiedot

Taustatiedoissa kartoitettiin vastaajien sukupuoli, ikä, työssäoloaika yrityksessä sekä asema yrityksessä. Taustatiedot kertovat, ketkä kyselyyn ovat vastanneet, kuitenkin heidän anonyymiytensä säilyttäen.

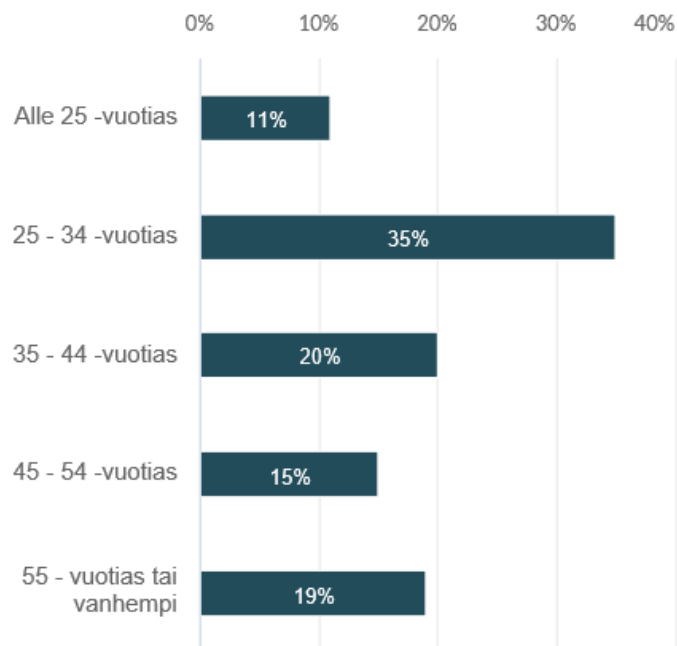
Alla olevassa kuviossa (kuvio 8) näkyy vastaajien *sukupuolijakauma*. Valtaosa, 73,0 %, vastaajista oli naisia ja 27,0 % oli miehiä. Tämä kuvastaa hyvin kokonaiskuvaa finanssialasta, joka on naisvaltainen ala.



	n	Prosentti
Mies	20	27,03%
Nainen	54	72,97%

Kuvio 8. Vastaajien sukupuolijakauma

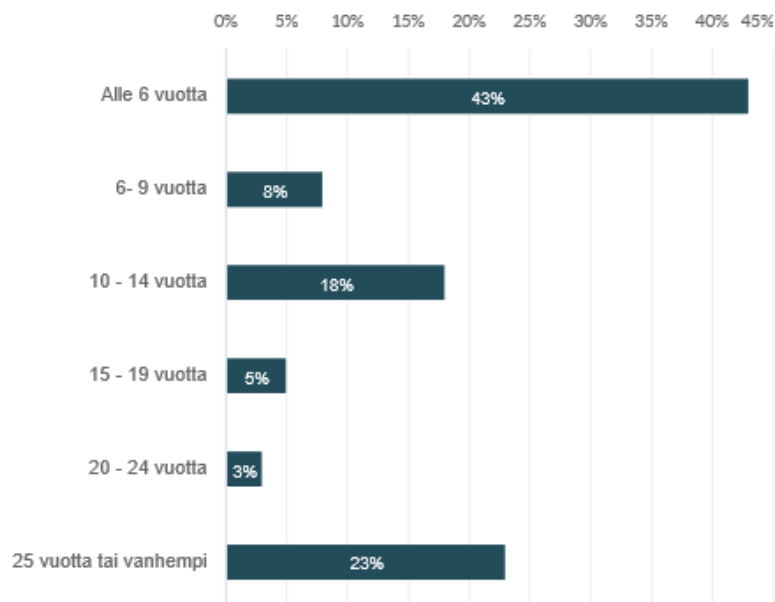
Seuraavaksi kysyttiin vastaajien *ikää*. Alla olevasta kuviosta (kuvio 9) näkyy, että ikäkauma oli monipuolinen, mutta yli kolmasosa (35,1 %) vastaajista kuului 25–34-vuotiaiden ikäryhmään. Seuraavaksi eniten, noin viidesosa (20,2 %) vastaajista, oli 35–44-vuotiaita. 55-vuotiaita tai sitä vanhempia oli niin ikään noin viidesosa (18,9 %) vastaajista. Vastanneista 14,9 % oli 45–54-vuotiaita. Vähiten oli alle 25-vuotiaita, joita oli 10,8 % vastanneista.



	n	Prosentti
Alle 25 -vuotias	8	10,81%
25 - 34 -vuotias	26	35,14%
35 - 44 -vuotias	15	20,27%
45 - 54 -vuotias	11	14,86%
55 - vuotias tai vanhempi	14	18,92%

Kuvio 9. Vastaajien ikäjakauma

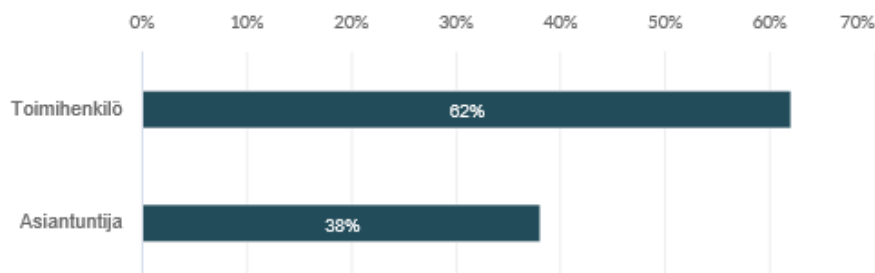
Jakauma *työssäoloajasta yrityksessä* näkyy kuviossa 10. Vastaajista hieman alle puolet (43,2 %) oli työskennellyt yrityksessä alle 6 vuotta. Seuraavaksi eniten vastaajista oli työskennellyt 25 vuotta tai sitä enemmän. Heitä oli vastaajista 23,0 %. 10–14 vuotta työskennelleitä oli 17,6 % ja 6–9 vuotta työskennelleitä oli 8,1 %. Vähiten vastanneista oli 15–19 vuotta työskennelleitä, joita oli 5,4 % vastaajista, sekä 20–24 vuotta työskennelleitä, joita oli 2,7 % vastaajista. Vastanneista siis valta osa oli yrityksessä joko vähän aikaan työskennelleitä, tai jo hyvin kauan työskennelleitä.



	n	Prosentti
Alle 6 vuotta	32	43,24%
6-9 vuotta	6	8,11%
10-14 vuotta	13	17,57%
15-19 vuotta	4	5,41%
20-24 vuotta	2	2,7%
25 vuotta tai vanhempi	17	22,97%

Kuvio 10. Vastaajien työssäoloaika yrityksessä

Viimeisenä taustakysymyksenä kysyttiin *vastaajien asemaa yrityksessä*. Vastausten jakauma näkyy alla olevassa kuviossa (kuvio 11). Kyselyn kohderyhmänä olivat toimihenkilöt ja asiantuntijat. Toimihenkilöitä vastaajista oli 62,1 % ja asiantuntijoita 37,8 %.



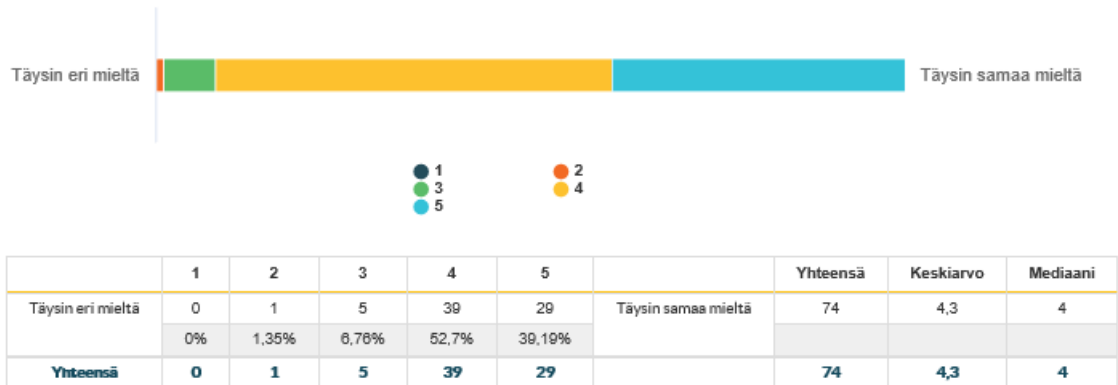
	n	Prosentti
Toimihenkilö	46	62,18%
Asiantuntija	28	37,84%

Kuvio 11. Vastaajien asema yrityksessä

6.2 Esimiesviestinnän ominaispiirteet

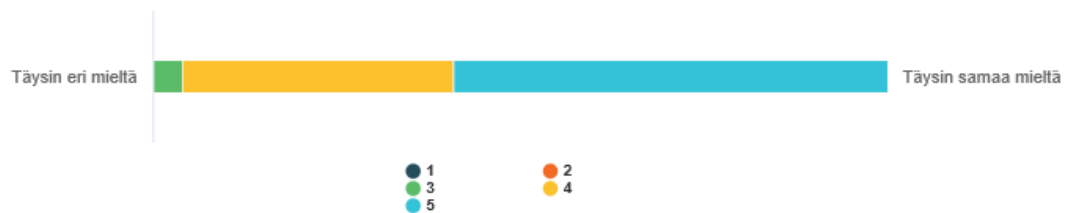
Seuraavat kysymykset koskivat sitä, millaisia ovat esimiesviestinnän ominaispiirteet OP Etelä-Hämeessä. Tutkitut ominaispiirteet käsittelivät viestien hyödyllisyyttä, luotettavuutta, avoimuutta sekä ymmärrettävyyttä.

Ensimmäisenä kysyttiin, *koetaanko esimieheltä saadut viestit hyödyllisiksi*. Vastaajista suurin osa (52,7 %) oli jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä olevia oli 39,2 % vastaajista. Vastaajista 6,8 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja vain 1,4 % oli jokseenkin eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi saatiin 4,3, minkä perusteella esimieheltä saadut viestit koetaan hyödyllisiksi. Alla olevassa kuviossa (kuvio 12) on esitetty vastausten jakauma.



Kuvio 12. Koen hyödyllisiksi viestit, jotka saan esimieheltäni

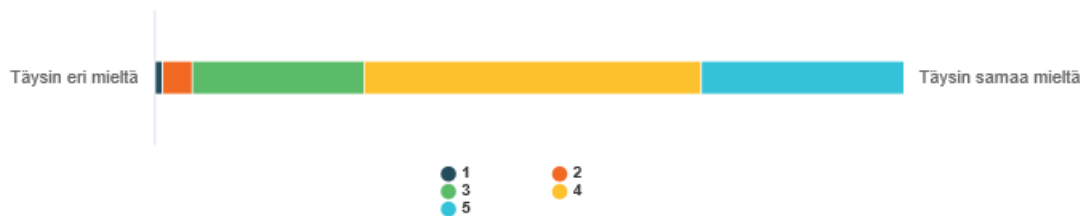
Seuraavaksi kysyttiin, *koetaanko esimieheltä saadut viestit luotettaviksi*. Kuviossa 13 on esitetty vastausjakauma. Suurin osa (59,5 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä. Seuraavaksi eniten (36,5 %) oli jokseenkin samaa mieltä olevia. Loput, 4,1 % vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,55, joten esimiesten viestejä voidaan pitää luotettavina.



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	0	3	27	44	Täysin samaa mieltä	74	4,55	5
	0%	0%	4,05%	36,49%	59,46%				
Yhteensä	0	0	3	27	44		74	4,55	5

Kuvio 13. Koen esimieheni viestit luotettaviksi

Esimiesviestinnän avoimuudesta kysyttäessä tuloksissa oli edeltäviä kysymyksiä enemmän hajontaa. Suuri osa (44,6 %) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä olevia oli reilu neljännes (27,0 %) vastaajista. Vastaajista 23,0 % ei ollut samaa eikä eri mieltä esimiesviestinnän avoimuudesta. Viestinnän avoimuudesta oli myös eri mieltä olevia. Vastaajista 4,1 % oli jokseenkin eri mieltä ja 1,4 % täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,92, joten esimiesviestintää voidaan kuitenkin pitää avoimena. Esimiesviestinnän avoimuuden vastausjakauma on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 14).

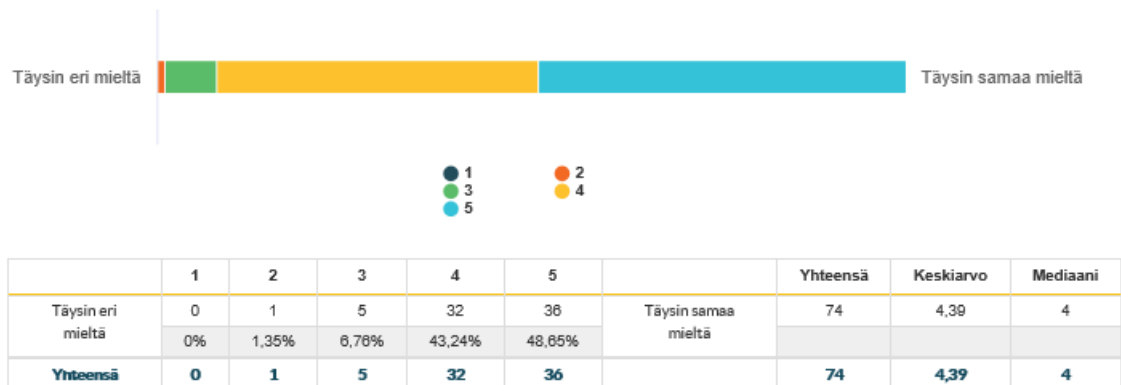


	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	1	3	17	33	20	Täysin samaa mieltä	74	3,92	4
	1,35%	4,05%	22,97%	44,6%	27,03%				
Yhteensä	1	3	17	33	20		74	3,92	4

Kuvio 14. Koen esimieheni viestinnän avoimeksi

Seuraavaksi kysyttiin, *viestiikö esimies asioista niin, että ne ymmärretään*. Vastausjakauma on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 15). Vastaajista suuri osa (48,7 %) oli täy-

sin samaa mieltä olevia. Vastaajista 43,2 % oli jokseenkin samaa mieltä. 6,8 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 1,4 % oli jokseenkin eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,39, minkä perusteella vastaajat kokevat, että esimiehet viestivät ymmärrettävällä tavalla.

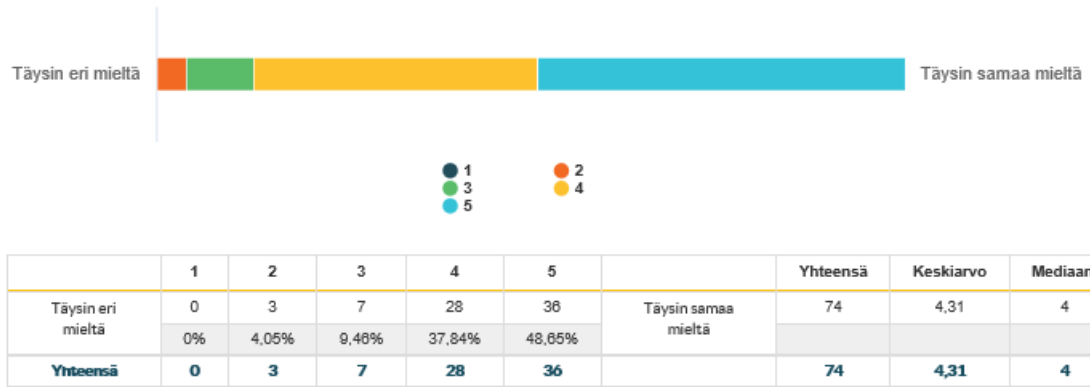


Kuvio 15. Esimieheni viestii asioista niin, että ymmärrän ne

6.3 Vuorovaikutteinen esimiesviestintä

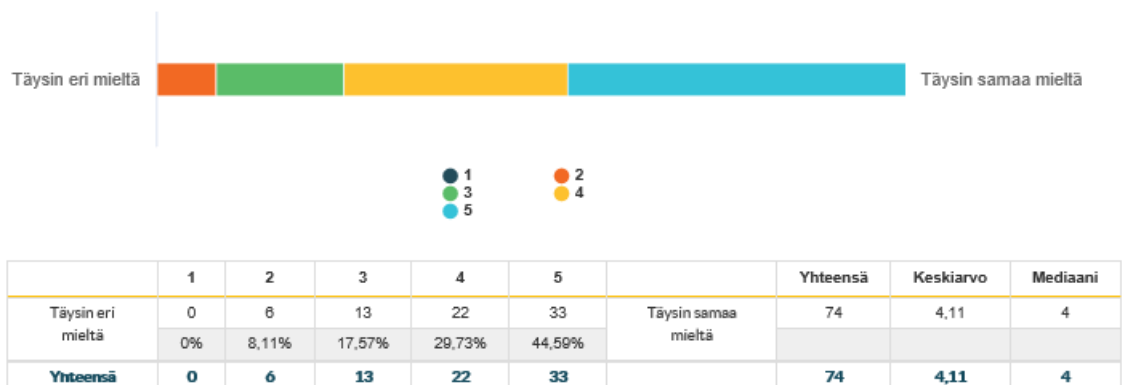
Seuraavat kysymykset selvittivät, miten esimiesviestinnän vuorovaikutteisuus toteutuu OP Etelä-Hämeessä. Kysymyksissä selvitettiin esimiehen kommunikointitaitoja, vuorovaikutteisuutta, palautteen antamista, toimintaohjeiden ym. saamista sekä vaikuttamisen mahdollisuutta.

Kun kysyttiin, *omaako esimies hyvät kommunikointitaidot*, vastaajista vajaa puolet (48,7 %) oli täysin samaa mieltä asian kanssa. Vastaajista jokseenkin samaa mieltä olevia oli 37,8 %. Ei samaa eikä eri mieltä olevia oli 9,5 %. Kommunikointitaidoista oltiin myös erimielisiä, sillä 4,1 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi kuitenkin muodostui 4,31, joten esimiehillä on hyvät kommunikointitaidot. Kuviossa 16 on esitetty vastausten jakauma.



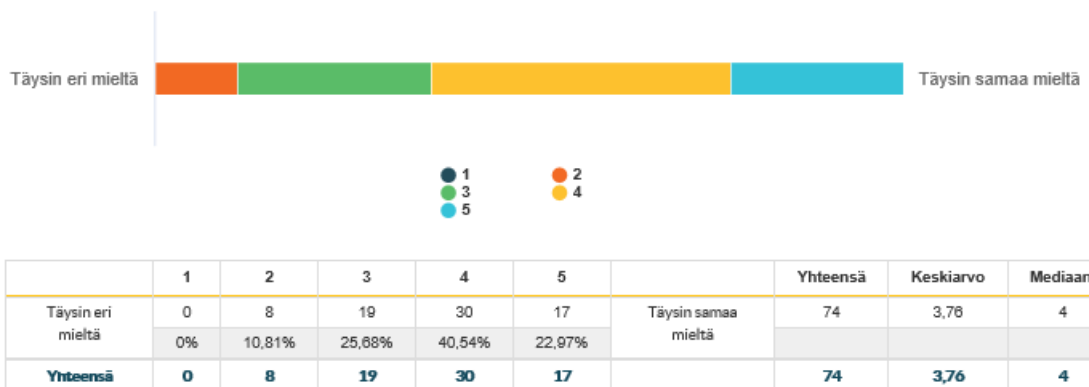
Kuvio 16. Esimiehelläni on hyvät kommunikointitaidot

Alla olevassa kuviossa (kuvio 17) on vastausjakauma siitä, *koetaanko esimiehen kanssa viestintä vuorovaikutteiseksi*. Vastaajista 44,6 % oli asian kanssa täysin samaa mieltä ja 29,7 % oli jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 17,6 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä olevia oli 8,1 % vastaajista. Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,11, minkä perusteella esimiehen viestintä koetaan vuorovaikutteiseksi.



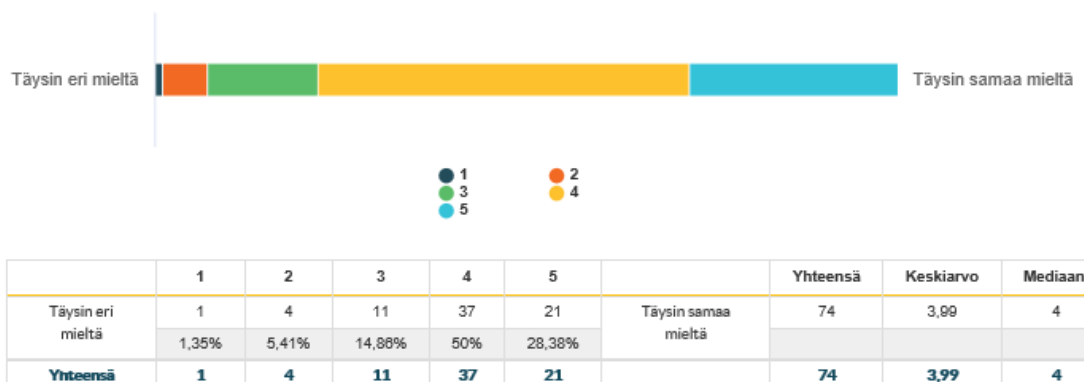
Kuvio 17. Koen, että viestintä esimieheni kanssa on vuorovaikutteista

Seuraavaksi kysyttiin, *hyödyttääkö esimieheltä saadusta palautteesta*. Vastausjakauma on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 18). Vastaajista suuri osa (40,5 %) oli jokseenkin samaa mieltä. Noin neljännes (25,7 %) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Täysin samaa mieltä olevia oli 23,0 % vastanneista. Myös jokseenkin eri mieltä olevia oli: näin koki 10,9 % vastaajista. Vastausten keskiarvona oli 3,76, joten vastaajat olivat enemmän samaa mieltä siitä, että viestit koetaan hyödyllisiksi.



Kuvio 18. Koen, että hyödyn esimieheltäni saamastani palautteesta

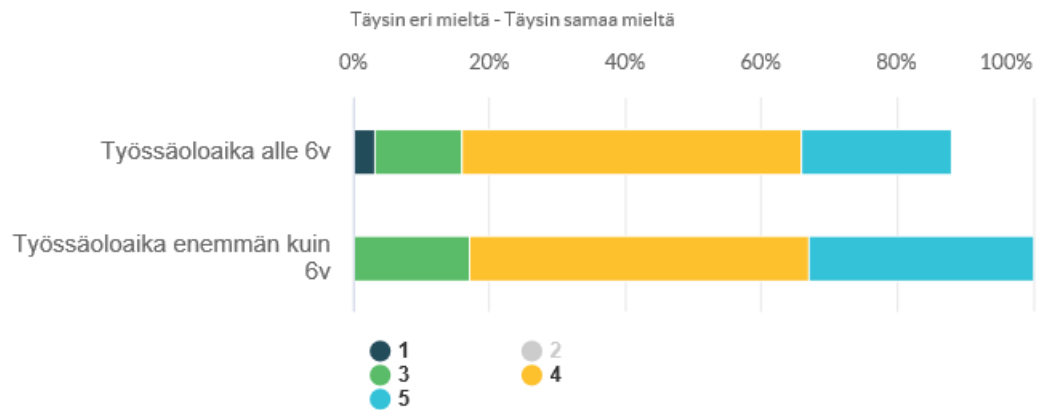
Esimieheltä saatavan palautteen riittävyyttä kysyttäessä puolet vastaajista (50,0 %) oli jokseenkin samaa mieltä asian kanssa. Täysin samaa mieltä olevia oli 28,4 %. Ei samaa eikä eri mieltä olevia oli 14,9 %. Vastauksissa oltiin myös erimielisiä: vastaajista 5,4 % oli jokseenkin eri mieltä ja 1,4 % täysin eri mieltä. Vastausten jakauma on esitetty tarkemmin kuviossa 19. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,99, minkä perusteella esimieheltä saadaan tarpeeksi palautetta työstä.



Kuvio 19. Saan esimieheltäni tarpeeksi palautetta työstäni

Palautteen saamisen riittävyyttä vertailtiin työssäoloaikaan yrityksessä, koska vertailussa oli selkeä ero vastauksissa. Alle 6 vuotta yrityksessä työskennelleistä 15,6 % oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he eivät saaneet esimieheltään tarpeeksi palautetta. Yli 6 vuotta yrityksessä työskennelleistä suurin osa (83,3 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he saivat tarpeeksi palautetta. Osa heistä (16,7 %) ei ollut eri eikä samaa mieltä väitteen kanssa. Alle 6 vuotta yrityksessä työskennelleiden vastausten

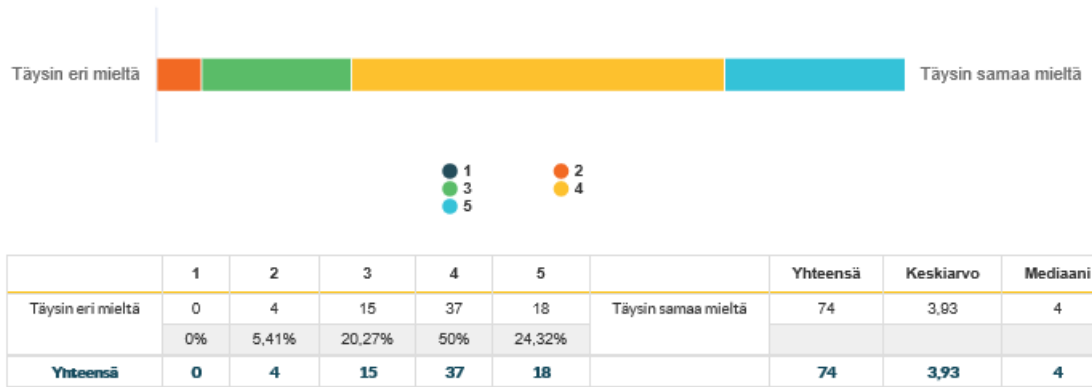
keskiarvo oli 3,75, kun yli 6 vuotta työskennelleiden 4,17. Vertailu on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 20).



Täysin eri mieltä - Täysin samaa mieltä	1	2	3	4	5	Yhteensä
Työssäoloaika alle 6v	1	4	4	16	7	32
	3,12%	12,5%	12,5%	50%	21,88%	0
Työssäoloaika enemmän kuin 6v	0	0	7	21	14	42
	0%	0%	16,67%	50%	33,33%	0
Yhteensä	1	4	11	37	21	74

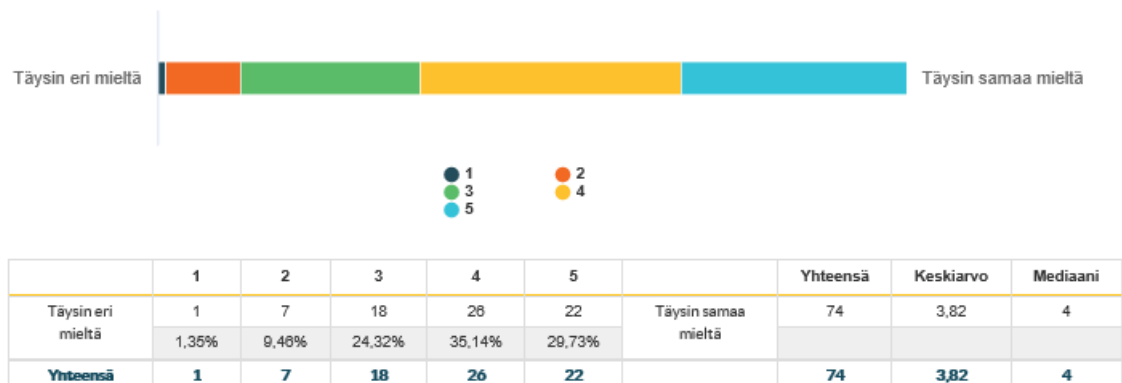
Kuvio 20. Vertailu palautteen riittävyyden ja työssäoloajan välillä

Kun kysyttiin, *tukeeko esimies viestinnällään vastaajan työn tavoitteiden toteutumista*, vastaajista puolet (50,0 %) oli jokseenkin samaa mieltä asian kanssa. Vajaa neljännes (24,3 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä olevia oli noin viidenes (20,3 %) vastaajista, ja jokseenkin eri mieltä olevia 5,4 % vastaajista. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,93, minkä perusteella yleisesti koetaan, että esimiehet myös tukevat viestinnällään tavoitteiden toteutumista. Vastausjakauma on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 21).



Kuvio 21. Esimieheni tukee viestinnällään työni tavoitteiden toteutumista

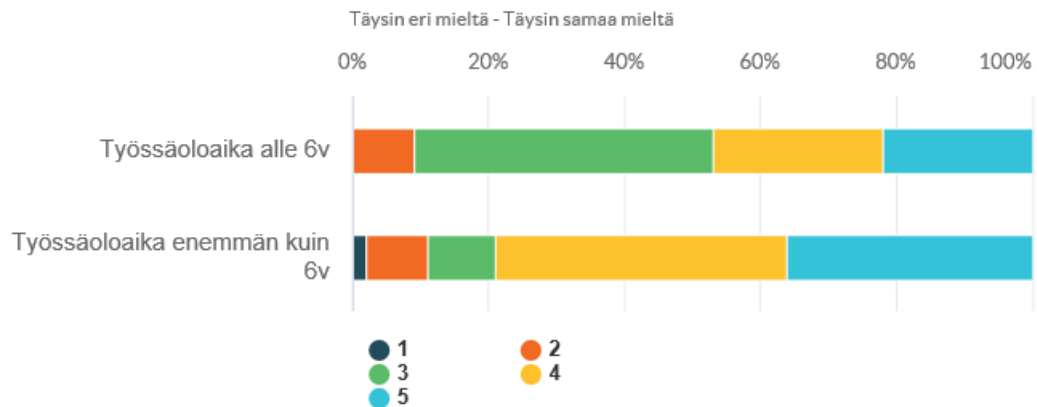
Alla olevassa kuviossa (kuvio 22) on vastausten jakauma, kun kysyttiin, *viestikö esimies riittävästi työn ohjeista, pelisäännöistä ja toimintatavoista*. Reilu kolmannes (35,1 %) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Toiseksi eniten (29,7 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä olevia. Ei samaa eikä eri mieltä olevia oli noin neljännes (24,3 %) vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 9,5 % vastanneista ja 1,4 % oli täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi kuitenkin muodostui 3,82, minkä perusteella vastaajat kokevat saavansa riittävästi viestintää työn ohjeista, pelisäännöistä ja toimintatavoista.



Kuvio 22. Esimieheni viestii riittävästi työni ohjeista, pelisäännöistä ja toimintatavoista

Ohjeiden, pelisääntöjen ja toimintatapojen viestinnän riittävyttä vertailtiin työssäoloaikaan yrityksessä. Selvästi suurin ero vastauksissa alle 6 vuotta ja yli 6 vuotta yrityksessä työskennelleissä näkyi siinä, että alle 6 vuotta työskennelleistä 43,75 % ei ollut eri eikä samaa mieltä väitteen kanssa, kun taas yli 6 vuotta työskennelleistä vain 9,5 % vastaajista ei ollut

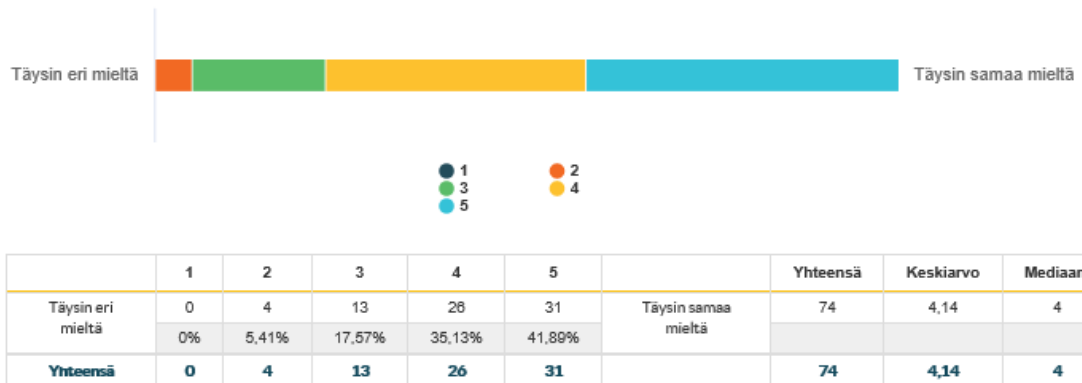
eri eikä samaa mieltä väitteen kanssa. Alle 6 vuotta työskennelleiden vastausten keskiarvo oli 3,6 ja yli 6 vuotta työskennelleiden 4. Vertailu on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 23).



Täysin eri mieltä - Täysin samaa mieltä	1	2	3	4	5	Yhteensä
Työssäoloaika alle 6v	0	3	14	8	7	32
	0%	9,37%	43,75%	25%	21,88%	0
Työssäoloaika enemmän kuin 6v	1	4	4	18	15	42
	2,38%	9,52%	9,52%	42,86%	35,72%	0
Yhteensä	1	7	18	26	22	74

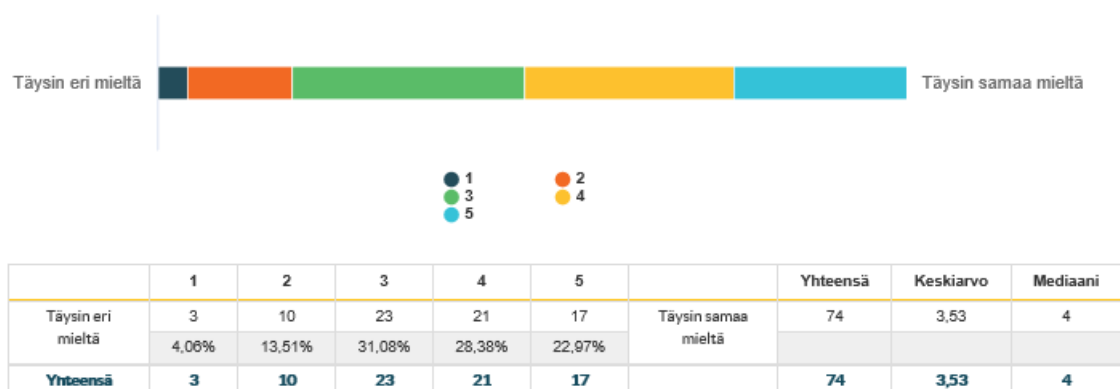
Kuvio 23. Ohjeiden, pelisääntöjen ja toimintatapojen viestinnän riittävyyden vertailu työ-
säoloaikaan yrityksessä

Kohderyhmältä kysyttiin myös, *onko heillä mahdollisuus sanoa mielipiteensä omaan työhön kuuluviin asioihin*. Suuri osa vastanneista (41,9 %) oli täysin samaa mieltä olevia. Jokseenkin samaa mieltä oli reilu kolmannes (35,1 %). Ei samaa eikä eri mieltä olevia oli 17,6 % vastaajista ja 5,4 % oli jokseenkin eri mieltä asian kanssa. Vastausten jakauma näkyy alla olevassa kuviossa (kuvio 24). Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,14, minkä perusteella voidaan sanoa, että vastaajilla on mahdollisuus sanoa mielipiteensä työhönsä liittyvissä asioissa.



Kuvio 24. Minulla on mahdollisuus sanoa mielipiteeni omaan työhöni kuuluviin asioihin

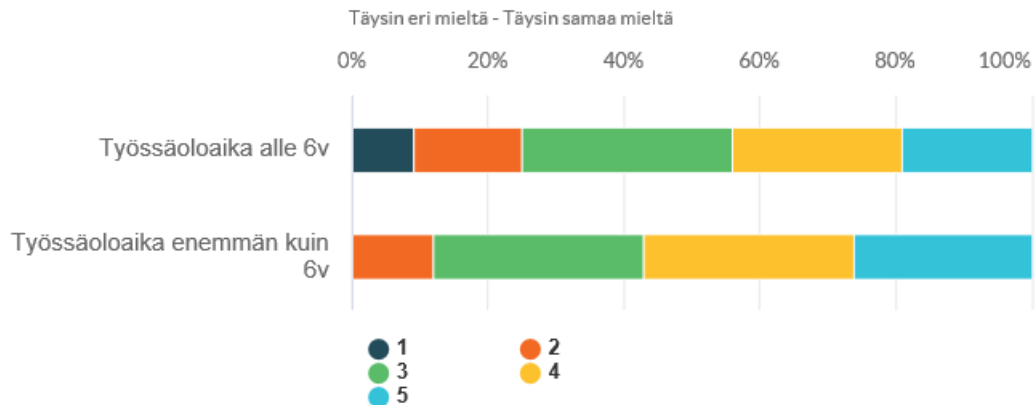
Vastauksissa ilmeni enemmän hajontaa, kun kysyttiin, *voidaanko antaa helposti palautetta esimiehelle hänen toiminnastaan*. Vastaajista lähes kolmannes (31,1 %) oli ei samaa eikä eri mieltä asian kanssa olevia. Seuraavaksi eniten (28,4 %) oli jokseenkin samaa mieltä olevia. Täysin samaa mieltä olevia oli vajaa neljännes (23,0 %) vastanneista. Jokseenkin eri mieltä olevia oli 13,5 % vastanneista ja 4,1 % täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,53, joten vastaajista useampi oli sitä mieltä, että palautteen antaminen esimiehelle on helppoa ainakin jossain määrin. Kuviossa 25 on esitetty jakauma vastauksista.



Kuvio 25. Voin helposti antaa palautetta esimiehelleni hänen toiminnastaan

Myös edellisen kysymyksen tuloksia vertailtiin työssäoloaikaan yrityksessä vastausten eroavaisuuksien vuoksi. Alle 6 vuotta yrityksessä työskennelleet olivat enemmän eri mieltä väitteen kanssa (keskiarvo 3,28) kuin 6 yli vuotta yrityksessä työskennelleet (keskiarvo 3,71). Alle 6 vuotta työskennelleistä vajaa puolet (43,75 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa, kun taas yli 6 vuotta yrityksessä olleista täysin tai jokseen-

kin samaa mieltä väitteen kanssa oli 57,14 % vastanneista. Alle 6 vuotta yrityksessä olleista neljännes (25,0 %) oli sitä mieltä, että esimiehelle ei ole helppoa antaa palautetta, kun taas yli 6 vuotta olleista vain 11,91 % oli tätä mieltä. Vertailu on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 26).



Täysin eri mieltä - Täysin samaa mieltä	1	2	3	4	5	Yhteensä
Työssäoloaika alle 6v	3	5	10	8	6	32
	9,37%	15,63%	31,25%	25%	18,75%	0
Työssäoloaika enemmän kuin 6v	0	5	13	13	11	42
	0%	11,91%	30,95%	30,95%	26,19%	0
Yhteensä	3	10	23	21	17	74

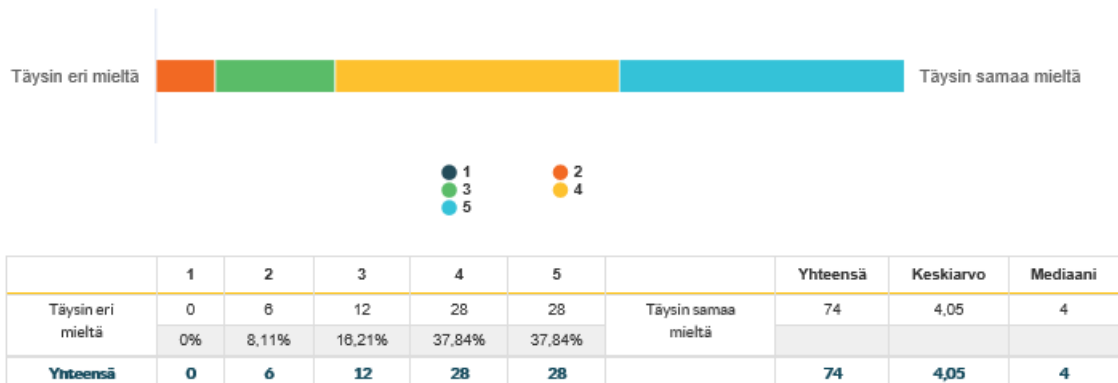
Kuvio 26. Esimiehelle palautteen antamisen helppouden vertailu työssäoloaikaan yrityksessä

6.4 Ajantasaisen tiedon saaminen ja esimiesviestinnän tunnelma

Seuraavat kysymykset koskivat sitä, millaista on ajantasaisen tiedon saaminen sekä millaista on esimiesviestinnän tunnelma. Kysymyksissä käsiteltiin, saadaanko ajantasaista tietoa tarpeeksi sekä onko esimiesviestinnällä vaikutusta hyvän ilmapiirin luomisessa ja voidaanko esimiehen kanssa keskustella helposti myös vapaamuotoisesti.

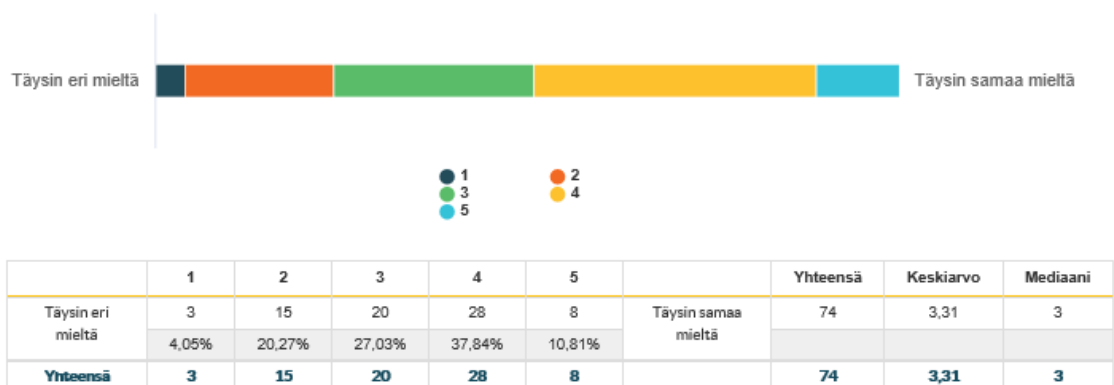
Kun kysyttiin, *koetaanko esimiehen pitävän ajan tasalla omaa yksikköä koskevista asioista*, vastaajista yli kolmannes (37,8 %) oli täysin samaa mieltä tai joksikin samaa mieltä asian kanssa. Vastaajista 16,1 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 8,1 % vastaajista oli joksikin eri mieltä. Vastausjakauma on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 27).

Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,05, minkä perusteella oman yksikön asioista pidetään vastaajia hyvin ajan tasalla.



Kuvio 27. Koen esimieheni pitävän minut ajan tasalla yksikköni koskevista asioista

Vastauksissa oli hajontaa, kun kysyttiin, että *koetaanko esimiehen pitävän ajan tasalla myös muista kuin omaa yksikköä koskevista asioista*. Eniten (37,8 %) kuitenkin oli jokseenkin samaa mieltä asian kanssa olevia. Täysin samaa mieltä olevia oli vain 10,8 % vastaajista. Vastaajista reilu neljännes (27,0 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä olevia oli viidennes (20,3 %) vastaajista ja täysin eri mieltä olevia 4,1 %. Vastausten keskiarvo oli 3,31, joten vastanneiden kanta oli hieman enemmän sen puolella, että myös edellä mainituista asioista pidetään ajan tasalla. Vastausten jakauma on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 28).



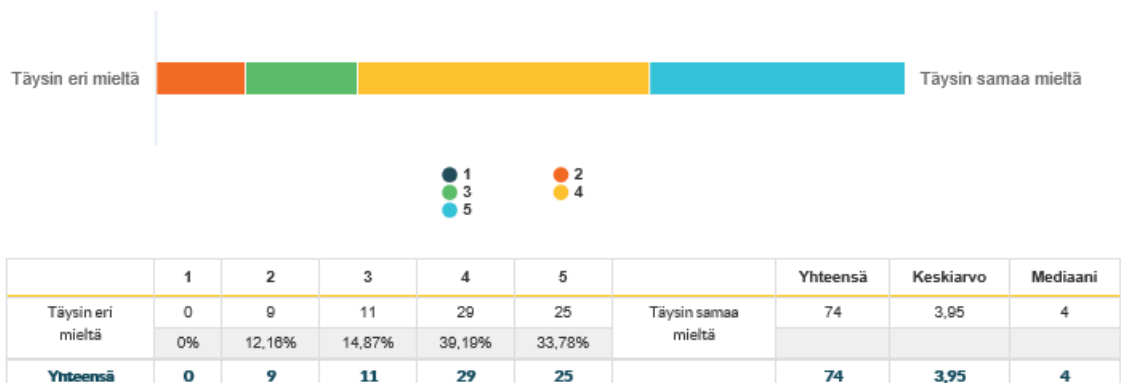
Kuvio 28. Koen esimieheni pitävän minut ajan tasalla myös muista kuin omaa yksikköäni koskevista asioista

Alla olevassa kuviossa (kuvio 29) on esitetty vastausten jakauma kysymykseen siitä, *onko esimies viestinyt työhön liittyvistä tavoitteista selkeästi*. Vastaajista suuri osa (47,3 %) oli täysin samaa mieltä olevia. Seuraavaksi eniten (41,9 %) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä olevia. Vastaajista ei samaa eikä eri mieltä oli joka kymmenes (9,5 %) ja vain 1,4 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä olevia. Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,35, minkä perusteella esimiehet viestivät tavoitteista yleisellä tasolla hyvin.



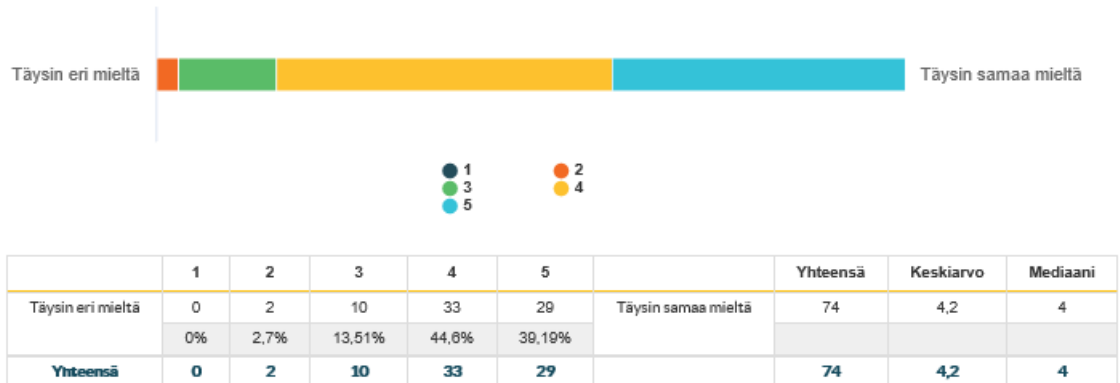
Kuvio 29. Esimieheni on viestinyt työhöni liittyvistä tavoitteista selkeästi

Vastaajista suurin osa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, kun kysyttiin *esimiehen viestinnän vaikutuksesta yksikön hyvään ilmapiiriin*: vastaajista 39,2 % oli jokseenkin samaa mieltä olevia ja noin kolmannes (33,8 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä olevia. Ei samaa eikä eri mieltä olevia oli 14,9 % ja jokseenkin eri mieltä olevia oli 12,2 % vastaajista. Vastausjakauma on esitetty tarkemmin kuviossa 30. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,95, minkä perusteella yleisellä tasolla koetaan, että esimies luo viestinnällään hyvää ilmapiiriä yksikössä.



Kuvio 30. Koen, että esimieheni viestintä luo hyvää ilmapiiriä yksikössäni

Kun kysyttiin, *voidaanko esimiehen kanssa myös keskustella vapaamuotoisesti erilaisista asioista*, vastaajista 44,6 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 39,2 % täysin samaa mieltä asiasta. Vastaajista 13,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 2,7 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä olevia. Vastausjakauma on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 31). Vastusten keskiarvoksi muodostui 4,2, minkä perusteella voidaan sanoa, että esimiesten kanssa voidaan keskustella myös vapaamuotoisesti.



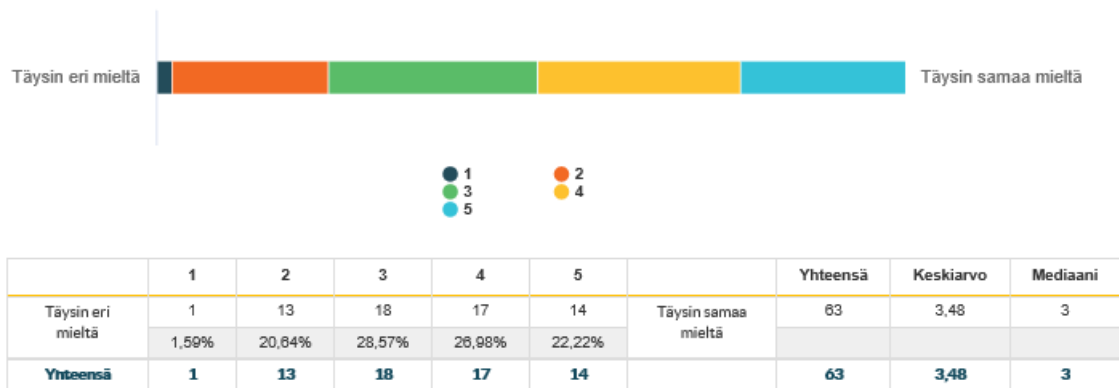
Kuvio 31. Voin helposti keskustella esimieheni kanssa myös vapaamuotoisesti erilaisista asioista

6.5 Esimiesviestinnän viestintäkanavat

Seuraavaksi kysyttiin, miten viestintäkanavien ja -foorumien käytössä ollaan onnistuttu. Kysymyksissä selvitettiin, kuinka hyödyllisiksi osaamiskeskustelut nähtiin, mikä oli esimiesviestintää vastaanottavien taitotaso käyttää erilaisia viestintävälineitä sekä kuinka esimies oli onnistunut erilaisten viestintäkanavien valitsemisessa.

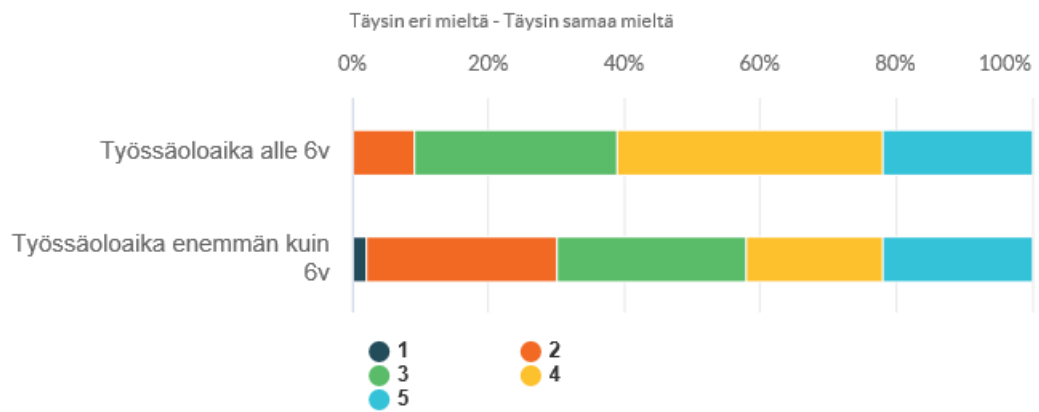
Ensimmäisenä kysyttiin, *koetaanko vuosittain käytävät osaamiskeskustelut hyödyllisiksi*. Tämä kysymys oli vapaaehtoinen sen luonteen vuoksi, sillä osa vastaajista ei välttämättä ollut vielä kertaakaan käynyt osaamiskeskustelua esimiehensä kanssa. Tähän kysymykseen vastasi 63 henkilöä, eli 85 % kyselyyn vastanneista. Vastauksissa on hajontaa puolesta ja vastaan. Yli neljäsosa (28,6 %) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Reilu neljännes (27%) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä olevia ja täysin samaa mieltä olevia oli 22,2 % vastanneista. Kuitenkin, jokseenkin eri mieltä olevia oli joka viides (20,6 %) vastaajista ja 1,6 % vastaajista oli täysin eri mieltä. Vastausjakauma on esitetty alla olevassa

kuviassa (kuvio 32). Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,48, joten vastausten painopiste on hieman enemmän sen puolella, että osaamiskeskustelut koetaan hyödyllisiksi.



Kuvio 32. Koen vuosittain käytävät osaamiskeskustelut hyödyllisiksi

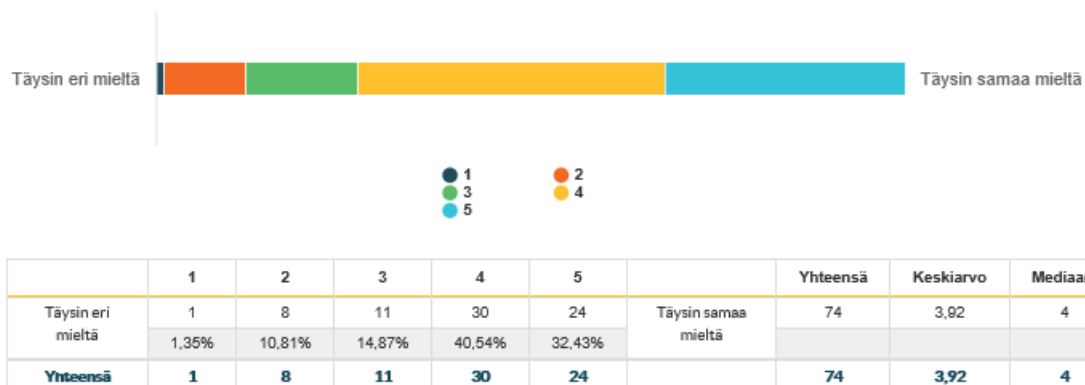
Osaamiskeskustelun hyödyllisyyttä vertailtiin myös vastaajien työssäoloaikaan yrityksessä. Kysymykseen vastanneista 23 oli työskennellyt alle 6 vuotta yrityksessä. He olivat selvästi enemmän sitä mieltä, että osaamiskeskustelut ovat hyödyllisiä, kuin yli 6 vuotta työskennelleet, joita oli 40 vastaajista. Alle 6 vuotta työskennelleet antoivat osaamiskeskusteluiden hyödyllisyydelle keskiarvoksi 3,74. Vastaajista he, jotka olivat työskennelleet yrityksessä yli 6 vuotta, antoivat osaamiskeskustelun hyödyllisyydelle keskiarvoksi 3,33. Alle 6 vuotta yrityksessä olleista yli puolet (60,9 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että osaamiskeskustelut ovat hyödyllisiä, kun taas yli 6 vuotta työskennelleistä 42,5 % oli väitteen kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Alle 6 vuotta työskennelleistä väitteen kanssa eri mieltä oli vain 8,7 %, kun taas yli 6 vuotta työskennelleistä väitteen kanssa eri mieltä oli 30 %. Vertailu on esitetty alla olevassa kuviassa (kuvio 33).



Täysin eri mieltä - Täysin samaa mieltä	1	2	3	4	5	Yhteensä
Työssäoloaika alle 6v	0	2	7	9	5	23
	0%	8,7%	30,43%	39,13%	21,74%	0
Työssäoloaika enemmän kuin 6v	1	11	11	8	9	40
	2,5%	27,5%	27,5%	20%	22,5%	0
Yhteensä	1	13	18	17	14	63

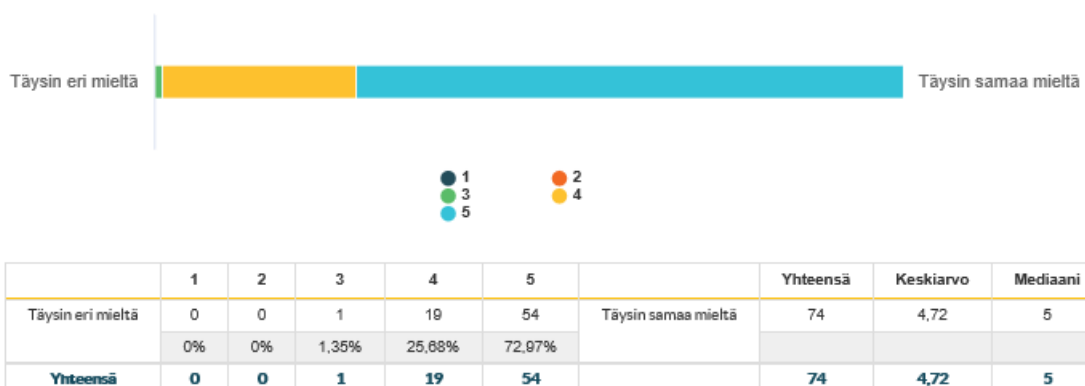
Kuvio 33. Vertailu osaamiskeskustelujen hyödyllisyydestä työssäoloaikaan yrityksessä

Seuraavissa kolmessa kysymyksessä kysyttiin vastaajien viestintävälineiden käytön osamista. Ensimmäisenä kysyttiin, *osataanko Teamsia käyttää niin, että sen kautta pystytään keskustella, löytää tietoa ja osallistua palaverihin*. Vastaajista suurin osa täysin tai joksseenkin samaa mieltä olevia: joksseenkin samaa mieltä olevia oli 40,54 % ja täysin samaa mieltä olevia oli noin kolmannes (32,4 %) vastaajista. Vastaajista ei samaa eikä eri mieltä olevia oli 14,9 %. Myös erimielisiä oli: vastaajista noin joka kymmenes (10,8 %) oli joksseenkin eri mieltä ja 1,4 % oli täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi kuitenkin muodostui 3,92, minkä perusteella vastaajat osaavat käyttää Teamsia hyvin. Kuviossa 34 on esitetty vastausjakauma.



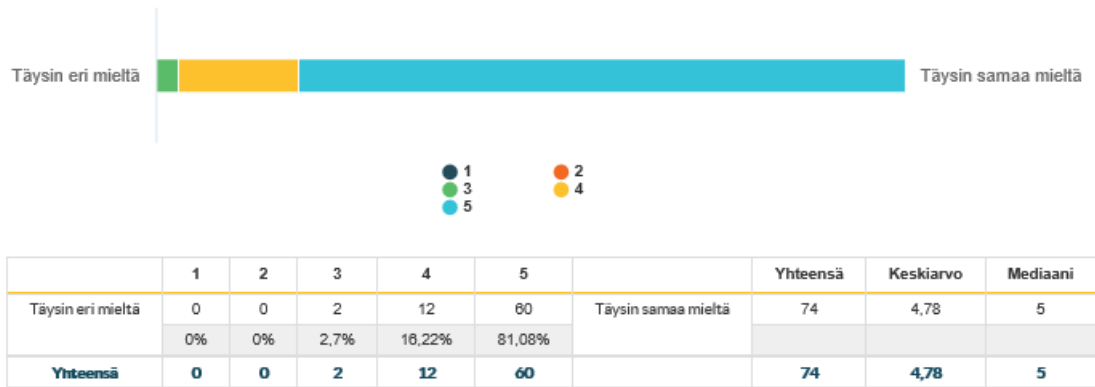
Kuvio 34. Osaan käyttää Teamsia niin, että pystyn keskustella sen kautta, löytää sieltä tietoa ja osallistua palaveriin

Seuraavaksi kysyttiin Skypeä käyttämisen osaamista. Vastaajilta kysyttiin, *osataanko Skypeä käyttää niin, että sen kautta voidaan käydä keskusteluja*. Vastaajista valtaosa (73 %) oli täysin samaa mieltä olevia. Vastaajista noin neljännes (25,7 %) oli jokseenkin samaa mieltä olevia. Vastaajista 1,4 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,72, minkä perusteella voidaan sanoa, että Skypeä osataan käyttää hyvin. Kuviossa 35 on esitetty vastausjakauma.



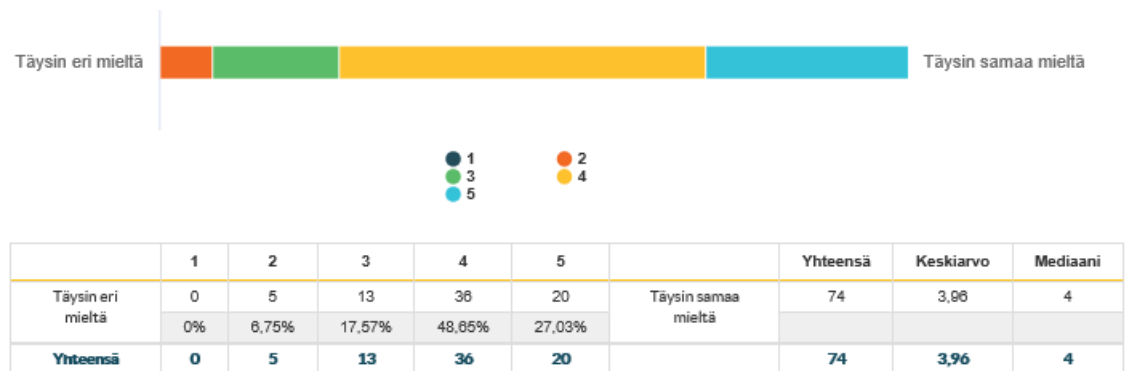
Kuvio 35. Osaan käyttää Skypeä niin, että pystyn käymään sen kautta keskusteluja

Viimeisenä tekniseen osaamiseen liittyvänä kysymyksenä oli, *osaavatko vastaajat käyttää sähköpostia (Outlookia) niin, että osaavat liittyä sen kautta palaveriin ja käymään siellä viestittelyä*. Vastaajista suurin osa (81,1 %) oli täysin samaa mieltä olevia ja 16,22 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 2,7 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,78, minkä perusteella Outlookia osataan käyttää erinomaisesti. Vastausten jakauma on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 36).



Kuvio 36. Osaan käyttää sähköpostia (Outlookia) niin, että pystyn liittymään palaveriin sen kautta ja käymään siellä viestittelyä

Viimeisenä strukturoituna kysymyksenä oli, *kokevatko vastaajat, että esimies valitsee yleensä onnistuneesti, minkä viestintäkanavan kautta hän viestii erilaisista asioista*. Vastaajista noin puolet (48,7 %) oli jokseenkin samaa mieltä olevia. Täysin samaa mieltä olevia oli reilu neljännes (27,0 %) vastaajista. Vastaajista ei samaa eikä eri mieltä olevia oli 17,6 % ja jokseenkin eri mieltä olevia oli 6,8 % vastanneista. Vastausten jakauma on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 37). Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,96, minkä perusteella esimiehen onnistuneisuudesta viestintäkanavan valinnassa ollaan samaa mieltä.



Kuvio 37. Koen, että esimieheni valitsee yleensä onnistuneesti, minkä viestintäkanavan kautta hän viestii erilaisista asioista

6.6 Kehitysideat ja palautteet esimiesviestinnästä

Viimeisenä kysymyksenä oli lomakkeen ainoa avoin kysymys, jolla kerättiin vastaajilta kehitysideoita ja palautteita esimiesviestinnästä. Avoin kysymys oli vapaaehtoinen, ja vastauksia siihen tuli yhteensä 25 kpl, jolloin vastausprosentti tähän kysymykseen oli 26,6. Kaikki avoimen kysymyksen vastaukset ovat nähtävissä liitteessä 3.

Taulukossa 3 on havainnollistettu kehitysideat ja palautteet tiivistetysti, sekä niiden suosit kappalemäärillä. Eniten parannettavaa kaivataan viestinnän organisointiin, jotta kaikilla olisi yhteiset toimintatavat viestiä. Kasvokkaista viestintää kaivattiin myös lisää ja Teamsiin tallennetuille tiedostoille kaivattiin parempaa järjestelyä ja tarkempia nimiä tiedostojen löytymisen helpottamiseksi. Myös tiedon ja viestinnän paljous aiheutti huolta ja ongelmaksi koettiin myös se, että kaiken informaation lukemiseen ei riitä aika. Lisäksi kaivattiin avoimempaa viestintää erityisesti palkitsemisen osalta. Yhtäläisiä vastauksia tuli myös siitä, että viestintävälineitä on liikaa ja ohjeiden löytäminen on haastavaa.

Onnistuneena asiana mainittiin eniten olevan yleensäkin koko esimiesviestintä. Esimiesviestinnän mainittiin olevan moitteetonta ja toimivaa. Myös Teams sai kehuja ja sen sanottiin helpottaneen viestintää. Yksiköiden sisäiset päivittäiset kokoontumiset koettiin myös hyväksi käytännöksi.

Taulukko 3. Vastaajien kehitysideoiden ja palautteiden tiivistelmä

Kehitysideat, Palautteet	Samoja vastauksia (KPL)
Parannettavaa	
Viestintä enemmän organisoidumpaa, yhteisiä toimintatapoja	4
Lisää kasvokkaista viestintää, sähköisyys tehnyt esimiehestä etäisen	3
Teamsin tiedostot vaatii järjestelyä ja tarkempia nimiä	3
Viestintää ja tietoa on liikaa	3
Ei aikaa lukea kaikkea informaatiota	3
Viestintä voisi olla avoimempaa	2
Viestintävälineitä on liikaa	2
Ohjeiden löytäminen haastavaa	2
Tieto ei kulje konttorien välillä	
Yksikön asioista päätetään vain yhdessä konttorissa	
Aamuhetkien tieto ei välity poissaolijoille	
Teamsiin jokaiselle tiimille oma sivu (ilmoitustaulu)	
Luottamuksessa esimiehen ja henkilöstön välillä kehitettävää	
Esimiehen varaamat keskustelut käytäisiin aina kasvokkain	
Teamsistä vaikea löytää vanhempaa tietoa	
Enemmän säännöllistä, kehittävää ja kannustavaa palautetta	
Uusista asioista voisi tehdä koosteita	
Viestintä Teamsin ja Intran myötä sekavaa	
Onnistuneisuus	
Esimiesviestintä toimii moitteettomasti ja siinä ollaan onnistuttu	3
Teams helpottanut viestittelyä	2
Päivittäiset palaverit hyviä	2
Viestintä on selkeää	
Esimies taitava viestintävälineiden käyttämisessä	
Esimies luo avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin	
Yksikön yhteenkuuluvuuden tunne lujittunut kun nähdään välillä kasvokkain	
Muut palautteet	
Esimiehellä tai myyntivalmennuksilla ei ole annettavaa	
On tärkeää että viestintä on selkeää, ymmärrettävää ja avointa	

7 Pohdinta

Tässä luvussa esittelen ja tarkastelen tutkimuksen oleellisimpia tuloksia. Tulosten pohjalta teen johtopäätöksiä ja luon niiden pohjalta kehittämisideoita esimiesviestinnän parantamiseksi. Tarkastelen myös tutkimuksen luotettavuutta sekä omaa oppimisprosessiani, jota kävin läpi tutkimusta tehdessäni.

7.1 Tulosten tarkastelu

Palaten johdannossa (luku 1) esitettyihin tutkimuksen ongelmiin, tutkimuksen alaongelmissa oli tarkoitus selvittää, millaisia OP Etelä-Hämeen esimiesviestinnän ominaispiirteet ovat, miten esimiesviestinnän vuorovaikutteisuus toteutuu, millaista on ajan tasaisen tiedon saaminen ja millainen on esimiesviestinnän tunnelma sekä miten viestintäkanavien ja -foorumien käytössä on onnistuttu. Yhdessä tutkimuksen alaongelmat selittävät, miten esimiesviestintä toimii OP Etelä-Hämeessä, minkä kautta taas saadaan tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti vastaus kysymykseen, onko OP Etelä-Hämeen esimiesviestintä toimivaa viestintää vastaanottavien näkökulmasta. Seuraavaksi tarkastelen tuloksia laatimieni alaongelmien kautta ja peilaan tuloksien tärkeyttä luvussa 3 esitettyihin Juholinin työyhteisöviestinnän uusiin malleihin. Kuten johdannossa esitettiin, Juholinin työyhteisöviestinnän uudet mallit ovat tutkimuksen viitekehyksen pääpainopisteenä.

Ensimmäisenä tarkastelen tutkimuksen tuloksien pohjalta, *millaisia esimiesviestinnän ominaispiirteet OP Etelä-Hämeessä ovat*. Ominaispiirteisiin saatiin vastaus, kun kysyttiin, koetaanko esimiehen lähettämät viestit hyödyllisiksi, luotettaviksi ja avoimiksi sekä viestiikö esimies asioista niin, että ne ymmärretään. Kyseiset kysymykset pohjautuvat luvussa 3.1 esitettyyn lähentävään ja energisoivaan työyhteisöön. Juholinin mukaan vastuullinen ja vuorovaikutteinen johtaminen sekä viestintä ovat energisoivaa ja lähentävää. Vastuullisessa toiminnassa korostuu viestinnän periaatteet hyödyllisyydestä, vastuullisuudesta, avoimuudesta sekä ymmärrettävyydestä. Kuten luvussa 2.3 mainittiin, esimiesviestinnän periaatteiden tarkoituksena on kertoa henkilöstölle viestinnän tarkoituksenmukaisuudesta ja niiden toimiminen käytännössä on erityisen tärkeää. Energisoiva ja lähentävä viestintä mahdollistaa myös yhdessä oppimisen, joka on yksi luvussa 3.2 käsitellyn Juholinin työyhteisöviestinnän uuden agendan osatekijä. Työyhteisöviestinnän uuden agendan mukaan yhdessä oppiminen on mahdollista, kun viestintä on mutkatonta, avointa ja monisuuntaista. Onnistuneella viestinnällä on myös vaikutusta uuden agendan osatekijään, jossa käsiteltiin työyhteisön mainetta. Hyvä maine on tärkeää, sillä hyvällä maineella osaavat

tekijät pidetään talossa ja se on myös houkutteleva kilpailutekijä työvoiman hankkimisessa.

Esimiesviestinnän ominaispiirteiden tuloksia käsiteltiin luvussa 6.2. Onnistuneimmaksi ominaispiirteeksi nähtiin *luotettavuus*. Se sai Likertin asteikolla arvosanaksi 4,55. *Avoimuus* sai huonoimman arvosanan, 3,92, vaikka sekin on hyvä arvosana. Avoimuudesta oli tosin annettu viimeisessä avoimessa kysymyksessä myös kritiikkiä. Asioista toivottiin avoimen palautteen perusteella puhuttavan niin kuin ne ovat, myös sellaisista asioista, jotka eivät ole mielekkäitä. Keskiarvoksi ominaispiirteet kuitenkin saivat 4,29, joten ominaispiirteiden osalta voidaan todeta, että OP Etelä-Hämeessä niissä ollaan onnistuttu erinomaisesti. OP Etelä-Hämeen esimiesviestinnän peruspilarit ovat siis kunnossa. Ilman onnistumista näissä esimiesviestinnälle tärkeissä ominaispiirteissä, esimiesviestinnän toimivudelle ei olisi enää takeita.

Esimiesviestinnän vuorovaikutteisuuden toteutumisessa haettiin vastauksia siihen, ovatko esimiehen kommunikointitaidot hyvät, onko viestintä vuorovaikutteista, saadaanko esimieheltä palautetta riittävästi sekä onko palaute hyödyllistä. Lisäksi kysyttiin, saadaanko tukea tavoitteiden saavuttamiseen tarpeeksi sekä viestitäänkö toimintatavoista ja muista ohjeista tarpeeksi. Lisäksi vuorovaikutteisuuden toteutumisen osalta haettiin vastauksia kysymyksiin, onko vastaajilla itsellään mahdollisuus vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin ja voidaanko omalle esimiehelle antaa helposti palautetta hänen toiminnastaan. Juholinin luvussa 3.2 esitellyssä työyhteisöviestinnän uudessa agendassa kerrottiin, että vuorovaikutteisuus viestinnässä on tärkeää, vaikka johdolla on aina vastuu päätöksistään. Vuorovaikutteisuudessa arvostetaan eroavia mielipiteitä ja asioista keskustelemista. Kun viestintä on vuorovaikutteista, kaikilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työyhteisön asioihin. Usein osallistumisen ja vaikuttamisen puutetta kritisoidaan eniten, koska juuri osallistumisen ja vaikuttamisen kautta työntekijät tuntevat itsensä tärkeiksi ja tätä kautta myös työhyvinvointi lisääntyy. On siis ensisijaisen tärkeää, että vuorovaikutteisuus toteutuu esimiesviestinnässä. Tästä mainittiin myös luvussa 3.1, jossa vuorovaikutteisuus nähtiin energisoivana ja lähentävänä asiana, mikä on niin ikään uusi työyhteisöviestinnän malli.

Vuorovaikutteisuuden toteutumisen tuloksia käsiteltiin luvussa 6.3. Vuorovaikutteisuuden toteutuminen OP Etelä-Hämeen esimiesviestinnässä sai kokonaiskeskiarvoksi 3,94, joka on Likertin asteikolla hyvä arvosana. Onnistuneimmaksi nähtiin *esimiehen kommunikointitaidot*, jotka saivat arvosanan 4,31. *Palautteen antamisen helppous omalle esimiehelle ko-*

ettiin vuorovaikutteisuuden toteutumisessa heikoimmaksi osatekijäksi, mutta sekin sai kuitenkin kelpo arvosanan, 3,53. Sekä palautteen antamista omalle esimiehelle, että palautteen saannin riittävyttä verrattiin myös vastaajan työssäoloaikaan yrityksessä. Molemmissa kysymyksissä vähemmän kuin 6 vuotta yrityksessä työskennelleet antoivat heikomman arvosanan kysymykseen, kuin yli 6 vuotta työskennelleet. Tässä näkyi selvä paradoksi, sillä uudemmat työntekijät, jotka toivoisivat saavansa palautetta enemmän, eivät uskalla antaa tästä palautetta omalle esimiehelleen ja näin mikään ei muutu asian suhteen. Alle 6 vuotta yrityksessä työskennelleet antoivat palautteen antamisen helppoudelle omalle esimiehelleen arvosanaksi 3,28, ja palautteen saamisen riittävyydelle arvosanan 3,75. Myös toimintatapojen sekä muiden ohjeiden viestimisen riittävyttä verrattiin työssäoloaikaan yrityksessä. Yli 6 vuotta yrityksessä työskennelleet kokivat toimintaohjeiden sekä muiden ohjeiden viestimisen selvästi riittävämmäksi, sillä he antoivat sille arvosanaksi 4. Alle 6 vuotta yrityksessä työskennelleiden arvosana oli 3,59, ja merkittävin asia oli se, että melkein puolet kysymykseen vastanneista eivät olleet samaa eikä eri mieltä kysymyksen kanssa. Tämä saattaa viitata siihen, että uudemmat työntekijät ovat epävarmoja siitä, tietävätkö he kaikkia ohjeita, pelisääntöjä tai toimintatapoja, joita työssä tulisi noudattaa. Finanssiala on hyvin paljon säännelty ala, mutta kaikki sääntely tulisi ottaa tosissaan huomioon, koska varsinkin finanssialalla seuraamukset rikkomuksista voivat olla hyvin vakavat. Tietämättömyys kaikista ohjeista, pelisäännöistä tai toimintatavoista voi johtaa rikkomukseen ilman asianomaisen tarkoitusta. Vuorovaikutteisuuden heikoimmaksi osatekijäksi osoittautui tuloksien perusteella palautteen vastaanottaminen ja antaminen. Kuten luvussa 2.6 käsiteltiin palautteen antamista, niin se on todella tärkeä johtamisen keino, jolla saadaan aikaan halutunlaista toimintaa. Palautteen antamisen tulisi olla riittävää, hyödyllistä ja sitä pitäisi pystyä helposti antamaan myös itse omalle esimiehelle.

Ajantasaisen tiedon saamista ja esimiesviestinnän tunnelmaa käsiteltiin Juholinin työyhteisöviestinnän uuden agendan mukaisesti kysymällä ajantasaisen tiedon jatkuvasta saamisesta sekä tunnelman rentoudesta. Kysymyksissä, joita käsiteltiin luvussa 6.4, kysyttiin, pitääkö esimies työntekijöitä ajan tasalla omaa yksikköä sekä muista kuin omaa yksikköä koskevista asioista ja viestiikö esimies tarpeeksi tavoitteista alaisilleen. Tunnelman rentoutta käsiteltiin kysymyksillä, luoko esimiesviestintä hyvää ilmapiiriä yksikössä ja voiko esimiehen kanssa keskustella helposti myös vapaamuotoisemmin. Luvussa 3.2 käsitelty Juholinin työyhteisöviestinnän uuden agendan mukaisesti ajantasaista tietoa täytyisi olla kokoaikaisesti saatavilla sitä tarvitseville. Tärkeys ajantasaisesta tiedosta korostuu, koska ihmiset ovat oppineet etsimään itse tarvitsemaansa tietoa, ja ongelmia syntyy, jos haettu tieto onkin vanhentunutta ja näin ollen myös väärää. Tunnelman rentous taas vaikuttaa

omalta osaltaan myös vuorovaikutteisuuteen, sillä rento tunnelma lisää uskallusta puhua ja kertoa omista kokemuksista ja myös kysyä ja kyseenalaistaa asioita. Lisäksi rento tunnelma lisää viihtyvyyttä ja sitä kautta myös tyotehokkuutta.

Ajantasaisen tiedon saamisen keskiarvoksi OP Etelä-Hämeessä muodostui 3,90, joka on hyvä arvosana. Vahvimpana osatekijänä nähtiin *tavoitteista viestimisen riittävyys*, joka sai arvosanan 4,35. Heikoimmaksi nähtiin *muun, kuin omaa yksikköä koskevien tietojen viestimisen ajantasaisuus*, joka sai arvosanan 3,31. Muidenkin kuin omaa yksikköä koskevien tietojen ajantasaisuus on kuitenkin tärkeää, sillä OP Etelä-Hämeessä toimitaan laaja-alaisesti, mikä tarkoittaa toimimista myös yli yksikkörajojen. Laaja-alainen toiminta kohtaa ongelmia, jos ajantasaisen tiedon saatavuutta ei koeta kokonaisvaltaisesti hyväksi. OP Etelä-Hämeen esimiesviestinnän vaikutusta tunnelman rentouteen mitattiin kahdella kysymyksellä. *Esimiesviestinnän vaikutus hyvään ilmapiiriin* sai arvosanaksi 3,95 ja *keskustelun helppous myös vapaamuotoisemmin esimiehen kanssa* sai arvosanaksi 4,2. Keskiarvoksi tunnelman rentous sai 4,07, joka on hyvä arvosana. Yhdessä ajantasaisen tiedon jatkuva saaminen ja tunnelman rentous muodostivat keskiarvon 3,97, mikä kertoo, että OP Etelä-Hämeen esimiesviestinnässä saadaan hyvin ajantasaista tietoa ja esimiesviestinnällä on myös positiivinen vaikutus rentoon tunnelmaan.

Viestintäkanavien ja -foorumien käytön onnistuneisuutta tarkasteltiin luvussa 6.5. Kysymyksissä selvitettiin, koetaanko osaamiskeskustelut hyödyllisiksi, millainen on esimiesviestintää vastaanottavien asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden viestintäkanavien käytön osaamisen taso sekä kuinka esimies on onnistunut viestintäkanavien valinnoissa. Kysymyksissä painottui luvuissa 2.7 ja 4.7 käsitellyt viestinnän häiriöt. Viestinnän häiriöt voivat johtua siitä, että viestin vastaanottaja ei osaa käyttää viestintävälinettä niin, että voisi vastaanottaa hänelle tarkoitetun viestin – tässä tapauksessa viestin esimieheltään. Kysymykset liittyvät myös luvussa 3.2 käsitelyyn Juholinin työyhteisöviestinnän uuden mallin viimeiseen 6+1 -osatekijään, jonka mukaan kaikkia osatekijöitä yhdistävänä tekijänä on se, että toiminnan ja viestinnän tulisi tapahtua yhteisillä foorumeilla. OP Etelä-Hämeessä tällaisena yhteisenä foorumina, jossa käydään myös esimiesviestintää, voidaan pitää esimerkiksi luvussa 5.1.3 esiteltyjä palavereita ja Teams -viestintävälinettä/foorumia.

Kysymyksien tulokset osoittivat OP Etelä-Hämeen esimiesviestinnän viestintäkanavien ja -foorumien käytön onnistuneisuuden keskiarvoksi 4,17, joka on erinomainen arvosana. Parhaimmat arvosanat saivat toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden *taito käyttää erilaisia viestintävälineitä*, joka sai keskiarvoksi 4,47. Myös *esimiehen viestintäkanavien valinnan*

onnistuneisuus sai hyvän arvosanan, 3,96. Kuten luvussa 4.3 käsiteltiin viestintäkanavien onnistuneisuutta, niin se toimii mittarina koko organisaation viestinnän onnistuneisuudelle. Tiedon tulva on ongelma, ja väärälle kohderyhmälle viestiminen väärässä kanavassa pahentaa ongelmaa. *Osaamiskeskustelujen hyödyllisyys* jakoi mielipiteet alle 6 vuotta ja yli 6 vuotta työskennelleiden välillä. Alle 6 vuotta työskennelleet kokivat osaamiskeskustelut hyödyllisemmiksi, arvosanoin 3,74, kuin yli 6 vuotta yrityksessä työskennelleet, jotka antoivat osaamiskeskusteluiden hyödyllisyydelle arvosanan 3,33. Kuten luvussa 4.5 käsiteltiin kehityskeskusteluita, niin on erityisen tärkeää, että ne ovat toimivia varsinkin, kun ne ovat osa johtamisjärjestelmää. Tähän ajatukseen on myös itse helppo yhtyä; mikäli kehitys- ja osaamiskeskusteluita ei nähdä tärkeinä, niin ne ovat enemmänkin vuosittainen taakka omassa työkalenterissa, eivätkä kehittymistä edistäviä ja tukea antavia keskusteluita.

Avoimissa vastauksissa haluttiin, että kasvokkaista viestintää ei unohdettaisi. Kommenttien perusteella uudet sähköiset ja monipuoliset viestintävälineet ovat tietyllä tavalla etäännyttäneet esimiehen ja alaisen toisistaan. Kuten luvussa 4.3 ja 4.5 mainittiin, kasvokkainen viestintä on ihanteellisinta esimiesviestintää, sillä siinä välittyy myös sanaton viestintä, mikä on suuri osa viestintäkokonaisuutta. Kasvokkaisella viestinnällä myös luodaan luottamusta aivan eri tavalla, kuin sähköisen viestintäkanavan kautta. Kasvokkainen viestintä liittyy vahvasti myös luvussa 3.2 esitettyyn Juholinin yhteisöviestinnän uuden agendan viimeiseen, 6+1 -osatekijään. Kasvokkainen viestintä on yksi tapa viestiä osatekijöitä yhdistävillä foorumeilla. Uskon, että osavaikutus kasvokkaisviestinnän vähentymiseen on lisääntynyt ajan puute esimiesten kasvaneen työtaakan vuoksi. Tähän on osaltaan vaikuttanut murros, jossa finanssiala elää tällä hetkellä; finanssialalla uusia sääntelyitä, tuotteita ja palveluita sekä toimintatapoja tulee jatkuvasti lisää. Hajautetussa organisaatiossa myös matkustaminen konttorien välillä vie aikaa, ja monesti voidaankin nähdä helpommaksi hoitaa asia Teamsin, Skypein tai muun viestintävälineen välityksellä. Hajautetussa organisaatiossa ei tule kuitenkaan unohtaa muissa konttoreissa työskenteleviä, vaan on ensisijaisen tärkeää, että kaikki saavat osaltaan kohdata esimiehen säännöllisesti myös kasvotusten.

Avoimessa kysymyksessä otettiin myös kantaa tiedon ja viestinnän paljouteen, jonka vuoksi aika ei riitä kaiken tiedon lukemiseen ja omaksumiseen. Tiedon lukemisessa ja omaksumisessa – eli uusien asioiden oppimisessa – korostuu myös luvussa 3.2 esitelty Juholinin työyhteisöviestinnän uuden agendan yksi osatekijä: yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen. Yhdessä oppimisen ja osaamisen jakaminen tärkeys korostuu varsinkin silloin, kun tietoa on paljon tarjolla ja aika ei riitä kaiken tiedon omaksumiseen. Yhdessä

tekemisen ja oppimisen avulla ei tarvitse yksin käydä koko oppimisprosessia tiedon hausta uusien asioiden osaamiseen, vaan aikaa säästetään, kun jaetaan uusia asioita keskenään erilaisissa tiimeissä ja jaetaan opittuja asioita sekä osaamista muille kollegoille.

7.2 Johtopäätökset ja kehittämisideat

Tutkimuksen aihealueiden keskiarvot saivat kaikki hyvän arvosanan. Esimiesviestinnän ominaispiirteet, eli hyödyllisyys, luotettavuus, avoimuus ja ymmärrettävyys saivat keskiarvon 4,29. Vuorovaikutteisuuden toteutuminen Etelä-Hämeen Osuuspankissa sai keskiarvon 3,94, ajantasaisen tiedon jatkuva saaminen ja tunnelman rentous muodostivat keskiarvon 3,97, ja esimiesviestinnän viestintäkanavien ja -foorumien käytön onnistuneisuus sai keskiarvon 4,17. Parhaiten oltiin siis onnistuttu esimiesviestinnän ominaispiirteissä. Näiden aihealueiden vertailun perusteella parannettavaa toisiinsa nähden löytyi eniten vuorovaikutteisuuden toteutumisesta sekä ajantasaisen tiedon jatkuvasta saamisesta ja tunnelman rentoudesta.

Tutkimuksen kaikkien yksittäisten kysymysten tuloksien keskiarvot vaihtelivat 3,48:sta 4,78:aan ja kaikkien vastausten yhteiseksi keskiarvoksi muodostui 4,07. Tulosten keskiarvo osoittaa sen, että esimiesviestintä OP Etelä-Hämeessä on toimivaa. Esimiesviestintä on toimivaa sen perusteella, että kyseisen luvun mukaan kysymysten vastausten keskiarvon painopiste on selvästi lähempänä numeroa 5, kuin numeroa 1. Esimiesviestinnän toimivuutta tukee myös se, että kyselyn viimeisessä avoimessa kysymyksessä ei tulleet vastaan kriittisiä puutteita esimiesviestinnässä.

Vaikka tutkimustulokset antoivat esimiesviestinnälle OP Etelä-Hämeessä hyvän arvosanan, kehittämisideoitakin kuitenkin löytyi. Tutkimuksen tuloksien analysointi, ongelmien havaitseminen ja niihin tarttuminen kehittämisideoiden kautta oli osa tutkimuksen tavoitetta, joten aihe on tämänkin vuoksi tärkeä osa tutkimusprosessiani. Tutkimuksen kautta syntyi myös idea jatkotutkimusaiheeksi.

Kehittämisideat syntyivät strukturoitujen kysymysten analysoinnin sekä tutkimuksen viimeisen kysymyksen vapaamuotoisten vastausten pohjalta, joita tarkastelin edellisessä alaluvussa. Kehittämisideoissa näkyy myös oma työkokemukseni OP Etelä-Hämeessä ja omat havaintoni työkokemukseni pohjalta. Kehittämisideoiden aiheina on uusille työnteki-

jöille palautteen lisääminen, esimiehille palautteen antamisen helpottaminen, Teamsin tiedostojen nimeämisen ja järjestämisen sääntöjen parantaminen, kooste uusista asioista sekä sisäisen viestinnän yhdenmukaistamisen tehostaminen.

Ensimmäisenä kehittämisideana on palautteen lisääminen työntekijöille. Tämän kehitys-idean toteutus tarvitsee vain toimintatapojen muutosta esimiesten osalta. Jokaisen yksikön esimiehen tulisi tarkastella omaa toimintaansa, arvioida tilannetta omalta osaltaan ja myös kysyä tätä omalta yksiköltä. Palautteen antaminen korostuu perehdytystä tehdessä, ja on ensisijaisen tärkeää, että perehdyttäjä toimii aktiivisena rakentavan ja kehittävän palautteen antajana.

Palautteen antaminen omalle esimiehelle nähtiin myös haastavaksi. Kehittämisideana olisi anonymisti toteutettavan palautelaatikon lisääminen yksiköiden työtiloihin, jolloin palautteen antaminen helpottuu, kun ei välttämättä uskalleta kasvotusten tai viestintävälineiden kautta kohdata esimiestä palautteen antamisessa. Palautteen antaminen myös muuttuisi reaaliaikaisemmaksi, eikä se enää olisi vain tutkimusten ja muiden suurempien kyselyjen varassa. Tällä tavoin saataisiin hiljaisemmatkin äännet kuuluviin. Palautelaatikkoon laitetaan tietokoneella valmiille tekstipohjalle tehty palaute; näin palautteen antajan anonymi- säilyy. Viestintävälineiden kautta toteutus ei onnistu, sillä jos se toteutettaisiin esimerkiksi Teamsissä Excelin kautta, tiedostossa näkyy aina tiedoston viimeisenä tallentaneen nimi.

Teamsiin tallennetut tiedostot sisältävät ohjeita, uutisia ja muita tärkeitä asioita, mutta tällä hetkellä niiden löytyminen nähdään hankalaksi. Tähän varmasti vaikuttaa se, että käytössä on useampi ”keskustelutiimi”, joiden eroavaisuus ei välttämättä ole täysin selvillä kaikilla työntekijöillä – varsinkin, kun tiimeillä on omat keskustelutiimit ja sen lisäksi on yleiset keskustelutiimit. Lisäksi kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus lisätä Teamsiin tiedostoja keskusteluihin, mutta tiedoston nimeämisestä ja järjestämisestä ei ole annettu tarkkaa ohjesääntöä. Tällä hetkellä lisätyt tiedostot menevät yleiseen Files-kansioon, eivätkä tiedostojen nimet anna tarkkaa kuvaa tiedoston sisällöstä. Tiedostojen nimeämisessä olisi nimenomaan tärkeää, että ne kertoisivat sen sisällöstä. Palaveritiedostoissa ei siis riitä, että nimenä on palaverin päiväys. Kun tietoa aletaan etsiä, niin päiväyksen perusteella ei tiedetä, missä palaverissa käsiteltiin mitään tietoa.

Varsinkin avoimissa vastauksissa korostui informaation liiallinen määrä ja ajanpuute käydä kaikkea tietoa läpi. Tietoa jaetaan tällä hetkellä useassa eri kanavassa. Tartuin yhteen avoimen kysymyksen ideaan tehdä kooste kaikista uusista, tärkeistä asioista: koosteessa voisi olla otsikoidusti aihe ja alla yhdellä tai kahdella lauseella kerrottuna, mitä aiheesta käsitellään sekä linkki perässä, jonka kautta pääsisi tutustumaan aiheeseen tarkemmin, mikäli lukija näkee itselleen tärkeäksi syventyä aiheeseen enemmän. Koosteen avulla autetaan työntekijöitä löytämään lähes reaaliaikaisesti Yammerissa, Teamsissa ja Intrassa julkaistua tietoa nopeammin ja valikoidummin. Kehittämisisidean tavoitteena on vähentää tiedon etsintään ja sen lukemiseen kuluva työaika.

Viimeisenä kehittämisisideana on sisäisen viestinnän yhdenmukaisuuden tehostaminen. Avointen kysymysten vastauksissa tuli esille, että monessa yksikössä hyväksi havaittuja, Teamsissa olevia oman yksikön sisäisiä keskusteluryhmiä ei ole kaikissa yksiköissä otettu käytäntöön. Myös viestinnän toivottiin olevan organisoidumpaa. Toimiva viestintä on kuitenkin elinehto menestyvän organisaation toiminnassa, joten olisi tärkeää, että sitä pyritäisiin jatkuvasti kehittämään muun muassa onnistuneiden kokemusten kautta. Kehittämisisidean toteuttamiseksi ehdottaisin ryhmän muodostusta, jossa olisi osallisena jokaisen yksikön edustaja; edustajana olisi nimenomaan asiantuntija tai toimihenkilön roolissa työskentelevä, ei esimies. Asiantuntijat ja toimihenkilöt ovat ne, joille viestit lopulta kulkeutuvat ja siksi on tärkeää, että heidän kokemuksiaan ja ideoitaan kuunnellaan. Ryhmä pitäisi Teamsissa omaa keskinäistä chattia, ja lisäksi pidettäisiin kuukausittain palavereita eri teemoittain. Chatin ja palavereiden ideana on nimenomaan jakaa jokaisesta yksiköstä hyväksi koettuja toimintatapoja ja myös kehittää toimintatapoja toimivimmaksi. Tiimin tekemät kehittämisisideat viedään edelleen esimiesten päätettäväksi.

Jatkotutkimusideana on tutkia vuosittain käytävien osaamiskeskusteluiden kehittämispotentiaalia. Tutkimuksen tavoitteena olisi kehittää osaamiskeskusteluita niin, että erityisesti kauemmin yrityksessä työskennelleet kokisivat ne hyödyllisemmiksi. Tutkimukseni analysoinnissa näkyi selvästi se, että kokeneemmat työntekijät eivät nähneet osaamiskeskusteluita yhtä hyödyllisinä, kuin uudemmat työntekijät. Jatkotutkimuksessa etsittäisiin osaamiskeskusteluiden ongelmakohdat ja selvitettäisiin, mitä niiden sisältöön toivottaisiin lisää. Osaamiskeskustelut ovat osa OP Etelä-Hämeen johtamisjärjestelmää, joten niiden kehittämispotentiaalia tulisi tutkia.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden puolesta puhuvat monet luotettavuuden ja laadullisuuden mittarit. Tutkimusta voidaan ensinnäkin pitää validina, sillä tutkimuksessa päästiin sen tavoitteisiin. Tutkimuslomakkeen kysymykset myös kattavat koko tutkimusongelman. Myös vastausprosentin (79 %) puolesta tutkimus on validi, sillä kyselyn aineiston laajuus on korkea, ja voidaan sanoa, että kyselyyn vastanneet voivat edustaa koko tutkimuksen kohderyhmää.

Heikkilä (2014, 27) kirjoittaa, että tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä mitataan sitä, että tutkimus selvittää sen, mitä sen on tarkoituskin selvittää. Kun tavoitteet ovat täsmälliset ja oikeat, tutkija tutkii oikeita asioita. Karkeasti ottaen validiudella tarkoitetaan systemaattisen virheen puuttumista. Validius pystytään varmistamaan etukäteen tarkoin ja harviten tehdyllä tiedonkeruulla sekä suunnittelulla. Kysymysten, jotka ovat tutkimuslomakkeessa, tulee kattaa koko tutkimusongelma ja mitata asioita yksiselitteisesti. Validiin tutkimukseen vaikuttaa myös korkea vastausprosentti.

Myös tutkimuksen reliabiliteetin kriteerit täyttyvät: tutkimus on toistettavissa, sillä siinä käytetyt analysointimenetelmät on valittu hyvin ja tuloksia on tulkittu oikein. Tutkimuksen vastausprosentti oli myös tarpeeksi korkea, jotta vastanneet voivat edustaa koko perusjoukkoa. Mikäli tutkimus siis toistettaisiin, niin olisi hyvin todennäköistä, että saataisiin samat tulokset.

Heikkilän (2014, 28) mukaan tutkimuksen tulosten luotettavuudella, reliabiliteetilla, tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, ja ne eivät näin saa olla sattumanvaraisia. Tutkimus täytyy siis olla toistettavissa ilman, että tuloksissa tapahtuu muutosta. Pätevyysalueen ulkopuolelle tutkimustuloksia ei kuitenkaan voida yleistää. Tutkijan täytyy pysyä koko tutkimuksen ajan kriittisenä ja tarkkana. Jokaisessa tutkimuksen vaiheessa voi tapahtua virheitä. Tutkijalle on tärkeää valita analysointimenetelmät hyvin, ja lisäksi taito tulkita tuloksia oikein on tärkeää. Tuloksissa voi olla sattumanvaraisuutta, jos niissä käytetty otoskoko on liian pieni. Onkin tärkeää huomioida jo otantaa suunnitellessa kato, jolla tarkoitetaan vastaamatta jättäneiden lukumäärää. Tutkimuksen kohderyhmän tulee myös voida edustaa koko perusjoukkoa, jota tutkitaan.

On myös erityisen tärkeää, että tutkijana olen onnistunut etenemään läpi tutkimusprosessin objektiivisena eli puolueettomana. On vaarana, että työskentely tutkimuksen kohdeyrityksessä vaarantaisi tutkimusta, koska halutaan antaa yrityksestä totuutta parempi kuva. Tutkimus kuitenkin on täysin objektiivinen, eikä väärinkäytöksiä omasta puolestani ole tutkimuksessa tapahtunut.

Objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tulokset eivät riipu tutkijasta tulosten tahallisen vääristelyn seurauksena. Tutkimusprosessiin eivät saa myöskään vaikuttaa omat moraaliset tai poliittiset vakaumukset. Tutkijan vaihdos ei siis saa vaikuttaa millään lailla tulokseen, kun tutkimus on objektiivinen. Väärinkäytöksiä voi tapahtua tutkimusmenetelmän valinnassa, muotoilussa kysymyksiä, raportointitavasta tai analysointimenetelmissä. (Heikkilä 2014, 28 - 29.)

Heikkilän (2014, 29 - 30, 47 - 48) mukaan tutkimuksen kyselyn kuuluu myös olla avoin, sillä täytyy olla hyvä tietosuojaja, sen on tarkoitus olla hyödyllinen, kyselylomakkeen tulee olla huolella tehty ja kyselyyn vastaamiseen tulee olla annettu tarpeeksi aikaa.

Tutkimuksen kysely oli avoin ja tietosuojassa oltiin onnistuttu. Vastaajille oli saatekirjeessä kerrottu tarkasti tutkimuksen tarkoitus ja käytötapa. Saatekirje löytyy liitteestä 1. Raportissa myös esiteltiin kaikki tulokset ja johtopäätökset. Tässä ei tehty toimeksiantajan etujen mukaisia päätöksiä. Tutkimuksen vastaajien tietosuojan varmisti se, että vastaukset annettiin anonyymeinä, ja vastaajien taustatietoja koskevat kysymykset valikoitiin tarkasti, jotta vastaajien anonyymiyys ei häviäisi. Esimerkkinä anonyymiyden vaarantumisesta olisi, mikäli oltaisiin kysytty vastaajan työskentely-yksikköä ja tehty yksikkövertailua. Tietyt yksiköt ovat pienempiä kuin toiset, ja tämän vuoksi vastaajien anonyymiyys olisi voinut vaarantua.

Uskon koko tutkimusprosessin olevan hyödyllinen niin kohdeyritykselle, itselleni kuin sitä lukeville ulkopuolisille henkilöillekin. Esimiesviestintä ei ole vielä yleinen viestinnän aihe opinnäytetöissä, joten aihetta tarkastelevat tutkimukset ovat tämänkin vuoksi hyödyllisiä. Tutkimuksen tuloksista sain koottua useita eri kehittämisideoita sekä jatkotutkimusidean kohdeyritykselle. Tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä oli tutkimukselle soveltuva, ja näin tutkimuksesta saatiin onnistunut.

Kyselylomake oli myös huolella tehty ja vastaajilla oli tarpeeksi aikaa vastata kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen kesti keskiarvolta noin 5 minuuttia, joten siihen vastaaminen oli riittävän nopeaa. Kyselyyn vastaamiseen oli annettu 7 työpäivää aikaa, ja vastausaika sijoitui kahdelle eri viikolle, joten mahdollisuuksia vastata kyselyyn oli tarpeeksi. Kyselylomake oli myös selkeä ja kysymykset olivat yksiselitteisiä. Yksiselitteisyyden varmistaa se, että vaikka kysymyksissä oli ja-sanoja, niin vastaukset eivät näiden kysymysten kohdalla hajooneet ääripäihin, vaan vastauksien painopiste oli tiheä. Vastaamiseen annettiin myös selkeät ohjeet jo saatekirjeessä sekä Webropol-kyselylomakkeessa jokaisella vastaussivulla. Kyselylomake oli lisäksi loogisesti etenevä, sopivan lyhyt ja sisälsi myös avoimen kysymyksen, jolla saatiin vastauksia asioihin, mitä ei muutoin osattu kysyä. Kyselylomake oli myös esitettävä.

7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli itselleni hyvin opettavainen. Kyseessä oli ensimmäinen itse alusta loppuun tekemäni kyselytutkimus tietoperustoineen. Opettavaisuutta korosti se, että aiheeseen enemmän tutustuessani huomasin, että esimiesviestintä itsessään ei ole vielä kovin yleinen aihe, vaan muut viestinnän teemat ovat paljon yleisempiä. Opinnäytetyöprosessissa opin luottamaan itse prosessiin, etsimään tietoa uudella tavalla, käyttämään uudenlaisia työkaluja sekä sen, että jokaiselle tutkimusaiheelle löytyy tilaa ja niistä voidaan myös hyötyä.

Prosessin alussa, kun aihe oli valittu, ilmassa oli hieman epävarmuutta laadukkaasti toteutettavan kyselytutkimuksen toteuttamisessa kokemuksen puutteen vuoksi. Tietoperustan kartoituessa ja esimiesviestintään tutustumisen myötä itselleni alkoi kuitenkin tulla myös asiantuntijuutta aiheeseen, ja kyselytutkimuksen teettäminen tapahtuikin kuin itsestään ilman suuria ongelmia. Uskoisin, että tämä oli kohdallani opinnäytetyöprosessin opettavaisin vaihe. Voidaan sanoa, että prosessi itsessään sen edetessä nosti luottamustani tutkimuksen tekemiseen.

Opinnäytetyöprosessista opettavaisemman teki se tosiasia, että esimiesviestintä ei edellä mainitun mukaisesti ole vielä kovinkaan tutkittu aihe, ja suoraan sitä käsittelevä kirjallisuus on harvassa. Tietolähteitä etsiessä oli haettava kirjallisuutta laajasti viestintään liittyen: niin sisäisestä viestinnästä, päivittäisviestinnästä, johtamisen viestinnästä kuin viestinnästä yleensäkin – ja löydettävä niistä juuri esimiesviestintää koskevat aiheet. Tässä kehittyi väistämättä oma tiedonhaun taito, kun helppoa tietä tietoperustan löytämisessä ei

ollut. Esimiesviestinnästä ei myöskään ole suoraan englannin kielistä termiä, mikä myös aiheutti ongelmia esimerkiksi aiheesta aiemmin tehtyjen tutkimusten etsinnässä.

Webropol-ohjelma osoittautui oivaksi valinnaksi kyselytutkimusta teettäessä. Aiempi kokemukseni kyseiseen ohjelmaan pohjautui sen käyttöön vastaajan asemassa. En siis ollut aiemmin itse tehnyt kyseisellä ohjelmalla kyselytutkimuksia. Mielestäni kyseisen ohjelman valitseminen säästi paljon aikaa niin kyselylomakkeen tekemisessä kuin tutkimuksen tulosten analysoinnissa. Uskon, että voisin käyttää Webropol-ohjelmaa myös tulevaisuudessa työelämässä, mikäli tulee tarve toteuttaa jonkinlainen tutkimus.

Tutkimusta valitessani oli myös hieman epävarmuutta tutkimuksen hyödyllisyydestä. Pääasiassa tämä epävarmuus tuli ympärilläni olevilta ihmisiltä: aiheesta velloi ajatus, että sen hyödyllisyyden puute johtuu siitä, että aihe on ylikäytetty ja siitä tehdään jatkuvasti tutkimuksia. Viestinnän merkitystä ei myöskään välttämättä osata ajatella, ennen kuin aiheeseen tutustuu itse enemmän. Oma tahtoni aiheen valintaan ja kohdeyrityksen yhteyshenkilöiden kanssa keskusteleminen saivat minut kuitenkin tulemaan siihen tulokseen, että aihe on tärkeä. Lopputulemana voidaan sanoa, että tutkimusaihe tosiaan oli tärkeä ja tutkimuksen tekemisestä oli hyötyä. Hyödyllisyyden osoittavat muun muassa luvun 6.2 kehittämisideat ja jatkotutkimusideat. Kehittämisideoita ja jatkotutkimusideoita tuli paljon, joten uskon ja toivon, että niiden kautta tutkimuksellani on kehittävä vaikutus myös kohdeyritykseen.

Ongelmallisimmaksi asiaksi opinnäytetyöprosessissa osoittautui aikataulutus. Aloitin opinnäytetyön teon tammikuussa 2019, ja se valmistui määräaikaan mennessä toukokuussa 2019. Aikataulussa en kuitenkaan pysynyt aivan suunnitelmani mukaisesti, sillä suunnitelmassa oli virheitä, joita en osannut ottaa huomioon. Ensinnäkin, tietoperustan lähteiden määrä jäi suunniteltua pienemmäksi, sillä tietoperustan laatimiseen varattu aika ei riittänyt laajemman tietoperustan koontiin ja lisäksi laajan tietoperustan muodostaminen osoittautui odotettua haastavammaksi optimaalisten lähteiden melko vähäisen määrän vuoksi. Toisena ongelmana oli huonosti suunniteltu aikataulu kyselytutkimuksen toteutukselle: OP Etelä-Hämeessä oli huhtikuun 2019 alussa henkilöstöpulssi-kyselyn vastaamisaika samaan aikaan, kuin alkuperäisesti suunnittelemani ajankohta toteuttaa oma kyselytutkimukseni. Tämän vuoksi jouduin siirtämään kyselytutkimuksen toteutusajankohtaa, minkä seurauksena tulosten analysoinnille ja opinnäytetyön viimeistelylle jäi suunniteltua vähemmän aikaa. Tämän ongelman olisin voinut ehkäistä suunnittelemalla opinnäytetyöni toteutusajankautua yhdessä toimeksiantajan yhteyshenkilöiden kanssa paremmin jo etukäteen.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli itselleni opettavainen ja uskon, että hyödyn siitä myös jatkossa. Hyöty tulee erityisesti karttuneesta asiantuntijuudesta esimiesviestinnän aihealueeseen liittyen sekä siitä, että prosessi opetti minulle, kuinka tutkimuksia laaditaan ja jatkossa osaan varmasti tarvittaessa toteuttaa niitä.

Lähteet

Balentor. 2019. Esimiesviestintä ja vuorovaikutustaidot. Luettavissa: <https://www.balentor.fi/esimiesviestinta-ja-vuorovaikutustaidot>. Luettu: 24.1.2019.

Hakala, J. 2015. Miten saan viestini perille. Bookwell Oy. Porvoo.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Juholin, E. 2013. Communicare!. Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management institute of Finland. Helsinki.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. WSOYpro. Helsinki.

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Koreografia kaaokselle. Talentum. Helsinki.

Lindberg-Naulapää, J. 2019. Esimiesviestintä on kahden aikuisen tasaveroista vuorovaikutusta. Ahjo Communications Oy. Luettavissa: <https://ahjocomms.fi/esimiesviestinta-tasaveroista-vuorovaikutusta/>. Luettu: 30.1.2019.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Maaseudun Tulevaisuus. 13.03.2018. OP sulkee neljä konttoria Hämeessä – tilalle digiopastusta ja viikoittainen kyyti kaupunkiin. Luettavissa: <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/talous/artikkeli-1.227604>. Luettu: 7.2.2019.

Melgin, E. 2014. Esimies, viestintä ja vastuu. Akavalainen. Luettavissa: https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimies_viestinta_ja_vastuu. Luettu: 30.1.2019.

Mikkelsen, A. C., York, J. A., & Arritola, J. 21.8.2015. Communication Competence, Leadership Behaviors, and Employee Outcomes in Supervisor-Employee Relationships. Business and Professional Communication Quarterly. Luettavissa: <https://journals-sagepub->

com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/full/10.1177/2329490615588542#articleCitationDownload-Container. Luettu: 5.2.2019.

OP Etelä-Häme. 2019. Pankin intranet. Luettu: 7.2.2019.

OPintra. 2019. OP Ryhmän yhteinen intranet. Luettu: 13.2.2019.

OP.fi 2019a. Ryhmän rakenne. Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>. Luettu: 13.2.2019.

OP.fi 2019b. Strategia. Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>. Luettu: 20.2.2019.

ProCom ry. 2012. Kohti vuotta 2020 – strategista viestintää ja leimahtavia julkisuuksia. Yhteisöviestinnän periaatteet. Luettavissa: <http://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>. Luettu: 3.2.2019.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. J-impact. Helsinki.

Steele, G. & Plenty, D. 1.4.2014. Supervisor–Subordinate Communication Competence and Job and Communication Satisfaction. International Journal of Business Communication. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/10.1177/2329488414525450>. Luettu: 5.2.2019.

Vuorimaa, P. 22.4.2014. 5 vinkkiä parempaan esimiesviestintään. Muutoksen ammattilaiset -blogit. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/5-vinkkia-parempaan-esimiesviestintaan>. Luettu: 24.1.2019.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimuksen saatekirje

Moikka!

Opiskelen Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä, jonka päätavoitteena on selvittää onko OP Etelä-Hämeen esimiesviestintä toimivaa. Toimivuuden selvittämiseksi, tarvitsen teidän, myynninkentällä työtekevien toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden mielipiteen siitä, kuinka te koette esimiestenne viestinnän.

Kyselyssä on 26 kysymystä, joille on valmiit vastausvaihtoehdot, sekä yksi avoin kysymys. Kysymyksiin vastaamisen toivon olevan rehellistä ja avointa.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5- 10 minuuttia, ja kyselylomake tulisi täyttää keskeytyksettä. Linkki kyselyyn on viestin lopussa. Muistathan lähettää vastauksesi painikkeesta "Lähetä".

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisena ja nimettöminä. Pyydän teitä ystävällisesti vastaamaan oheiseen kyselyyn viimeistään torstaina 18.4.2019. Teen julkaisun kyselyn tuloksista intrassa kesäkuun aikana.

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

Mikko Hakkarainen

mikko.hakkarainen@op.fi

Liite 2. Kyselytutkimuksen vastauslomake

Esimiesviestinnän toimivuus OP Etelä-Hämeessä

Taustatiedot

Tässä osiossa käydään läpi vastaajien taustatiedot

* = Kysymykseen pakollista vastata

1. Sukupuoli *

- Mies
- Nainen

2. Ikä *

- Alle 25 -vuotias
- 25 - 34 -vuotias
- 35 - 44 -vuotias
- 45 - 54 -vuotias
- 55 - vuotias tai vanhempi

3. Työssäoloaika yrityksessä *

- Alle 6 vuotta
- 6- 9 vuotta
- 10 - 14 vuotta
- 15 - 19 vuotta
- 20 - 24 vuotta
- 25 vuotta tai vanhempi

4. Asema yrityksessä *

Toimihenkilö

Asiantuntija

Esimiesviestintä työyhteisössä

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin erimieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

* = Kysymykseen pakollista vastata

5. Koen hyödyllisiksi viestit, jotka saan esimieheltäni *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

6. Koen esimieheni viestit luotettaviksi *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

7. Koen esimieheni viestinnän avoimeksi *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

8. Esimieheni viestii asioista niin, että ymmärrän ne *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Vuorovaikutteinen esimiesviestintä

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin erimieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

* = Kysymykseen pakollista vastata

9. Esimiehelläni on hyvät kommunikointitaidot *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

10. Koen, että viestintä esimieheni kanssa on vuorovaikutteista *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

11. Minulla on mahdollisuus sanoa mielipiteeni omaan työhöni kuuluviin asioihin*

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

12. Voin helposti antaa palautetta esimiehelleni hänen toiminnastaan *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Esimiesviestinnän sisältö

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin erimieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

* = Kysymykseen pakollista vastata

13. Koen esimieheni pitävän minut ajan tasalla yksikköäni koskevista asioista *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

14. Koen esimieheni pitävän minut ajan tasalla myös muita kuin omaa yksikköäni koskevista asioista *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

15. Esimieheni on viestinyt työhöni liittyvistä tavoitteistani selkeästi *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

16. Esimieheni tukee viestinnällään työni tavoitteiden toteutumista *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

17. Esimieheni viestii riittävästi työni ohjeista, pelisäännöistä ja toimintatavoista *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

18. Koen, että esimieheni viestintä luo hyvää ilmapiiriä yksikössäni *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

19. Saan esimieheltäni tarpeeksi palautetta työstäni *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

20. Koen, että hyödyn esimieheltäni saamastani palautteesta *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Esimiesviestinnän viestintäkanavat

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

* = Kysymykseen pakollista vastata

21. Koen vuosittain käytävät osaamiskeskustelut hyödyllisiksi (jätä vastaamatta, jos et ole käynyt kehityskeskustelua esimiehesi kanssa)

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

22. Voin helposti keskustella esimieheni kanssa myös vapaamuotoisesti erilaisista asioista *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

23. Osaan käyttää Teamsia niin, että pystyn keskustella sen kautta, löytää sieltä tietoa ja osallistua palavereihin *

1 2 3 4 5
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

24. Osaan käyttää Skypeä niin, että pystyn käymään sen kautta keskusteluja *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

25. Osaan käyttää sähköpostia (Outlookia) niin, että pystyn liittymään palavereihin sen kautta sekä käymään siellä viestittelyä *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

26. Koen, että esimieheni valitsee yleensä onnistuneesti, minkä viestintäkanavan kautta hän viestii erilaisista asioista (erilaiset sähköiset viestintävälineet, palaverit ja muu kasvokkainen viestintä) *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

27. Kirjoita tähän vapaasti kehitysideasi ja palautteesi esimiesviestinnästä.

Liite 3. Kyselytutkimuksen 27. kysymyksen avoimet vastaukset

	Vastaukset
Y	Tiimit jakautuvat pääasiassa usempaan konttoriin, jolloin olisin tärkeää nähdä mahdollisimman usein kasvokkain niin esimiehen kuin tiimiläistenkin kanssa. Usein käy tilanne, että viestit eivät kulje edes tiimin sisällä vaan asioista päätetään toisessa konttorissa ja toinen jää ilman infoa. Tähän tarvitaan parannusta.
Y	Mielestäni esimiesviestintä on tähän mennessä toiminut moitteettomasti enkä keksi kehitettävää.
Y	Esimiehen tapa viestiä on keskeinen tekijä onnistuneen muutoksen läpiviennissä sekä työntekijäkokemuksessa. Siinä esimieheni on onnistunut.
Y	Vastaukseni koskee omaa esimiestäni. Kehitettävää on, miten saadaan yhteisistä aamuhetkistä sellaiset, että ne ketkä ovat poissa saisivat myös tiedot jos jotain keskusteltu. Pitäisikö Teamsissa olla jokaisella tiimillä oma ns. ilmoitustaulu sivunsa tms.
Y	Mielestäni meillä talossa toimii esimiesviestintä aika hyvin, ainakin omassa yksikössäni. Teamsissa vielä ehkä jonkin verran sekavuutta tiedostojen kanssa, jotka ovat tärkeitä työssämme. Ne ovat siellä hyvin hajanaisesti.
Y	Esimieheni viestintä on hyvää ja kaikki saavat tiedot esimerkiksi palaveresita , teamsin kautta asioiden viestittely helpottunut , ketjut eivät katkea .
Y	joskus vähempi on enempi..
Y	Otteeni työhön on hyvin itsenäinen ja tavoitehakuinen, joten en koe tarvitsevani esimiestä juuri mihinkään ja harvoin myöskään saan mitään erityistä apua/hyötyä omaan työhöni. Todetaan vaan, että hyvin menee ja jatketaan samalla tavalla. Myyntivalmennusten hyöty on samaa luokkaa. Muutama pieni hyvä vinkki on tullut, muttei varmasti hyötyä siinä suhteessa kuin mitä siihen on aikaa käytetty.
Y	Esimies on jotenkin etäisempi kuin ennen, kun hän on muuttunut enemmän sähköiseksi.
Y	Esimiesviestintä on monesti liian kiilloteltua eikä vastaa todellisuutta. Tämä on luonut selvästi syviä pettymyksiä henkilöstössä, kun luvatut asiat kääntyvät käytännössä täysin pääläelleen. Luottamuksen rakentamisessa esimiesten ja henkilöstön välillä on selvästi tekemistä. Molemminpuolisen luottamuksen puuttuminen aiheuttaa henkilöstön vaihtuvuutta ja negatiivista keskustelua talon sisällä. Esimerkki kuultu useammalta henkilöltä eri vuosilta: luvattu palkitseminen kumotaan vuoden viimeisillä hetkillä. Millainen on henkilön motivaatio alkavan vuoden myyntitavoitteisiin tai luottamus esimiehen sanaan? Parempi olisi kun ei luvattaisi tyhjää vaan sanoittaisiin suoraan miten asia on.
Y	Viestinnän pitää olla reaaliaikaista eikä vain olettaa että kaikilla olisi aina aikaa lukea Teamsia

Y	Viestintä on selkeää. Sen koen itselleni välillä haasteelliseksi, että jotkut ohjeistukset, joita käydään aamupalavereissa läpi ja viedään Teamsiin, eivät ole otsikoitu. Tarkoitan, että ohjeistus löytyy esimerkiksi esityksen "4.4.2019" alta. Tällöin vie aikaa löytää oikea ohjeistus, kun sitä ei ole nimetty (esim. ohjeistus ulkomaisesta verovelvollisuudesta" vaan se on "4.4.2019").
Y	Yrityksessä on käytössä todella monta viestintävälinettä ja kaikkien seuranta on haastavaa asiantuntijatyössä. Esimies, kuitenkin käyttää taitavasti välineitä ja Teamsin tulo on alkuhapuilun jälkeen ollut erinomaista. Viestinnän organisoinnissa on vielä kehitettävää, että kaikki toimisivat yhteisillä toimintatavoilla ja viestintä olisi työtä helpoittavaa.
Y	Minusta päivittävät lyhyet palaverit ovat hyviä, tehokkaita ja kannustavat työssä ja tavoitteiden toteuttamisessa.
Y	Viestintä Teamsissa kaipaisi hieman organisointia ja selkeyttä. Ohjeiden löytäminen on hieman haasteellista, siihen voisi keskittää ajatusta.
Y	Viestintä voisi olla vieläkin avoimempaa ja asioista voitaisiin puhua niinkuin ne on, vaikka asia ei olisikaan niin mielekäs. Esimerkiksi palkkionmaksu
Y	Toivoisin että esimiehen varaamat henkilökohtaiset keskustelut olisivat aina kohdakkain, ei missään digitaalisessa kanavassa (teams, skype). Olemme kuitenkin suht pienellä alueella ja varauksen voi tehdä sellaiselle päivälle että on samassa konttorissa.
Y	Viestintää tulee jo liikaa. Joka kanavaa ei ehdi edes lukea (esim. Yammer) saati sisäistä. Tärkeää tietoa on silti joskus vaikea löytää, yhä vain! Yksinkertaistaa ja suoraviivaistaa pitäisi. Nyt rämmittään suossa kaikkien ohjeiden ja muuttuneiden tietojen kanssa. Ei ole esimiehen vika, vaan koko OP ryhmän.
Y	On tärkeää, että viestintä on selkeää, ymmärrettävää ja avointa.
Y	Yksikkömme yhteenkuuluvuudentunnetta on lujittanut mahdollisuus keskustella välillä työstä kasvotusten. Esimiehemme on mahdollistanut avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin.
Y	Teamsin käyttö on vähän vaivalloista, sieltä on hankala löytää jälkepäin keskustelun liitteenä olevia ohjeita, jos niitä ei ole talletetty kansioihin. Aika kaiken informaation lukemiseen haasteellista.
Y	Palautetta omasta työstä olisi kiva saada säännöllisesti. Usein palaute mikä saadaan, on aina asiakkailta ja silloin yleensä kun jokin ei ole mennyt ihan niin kuin piti, niin olisi äärimmäisen kiva saada välillä kehittävä, rakentavaa, kannustavaa palautetta sitten muutoin tehdystä työstä. Palavereissa on kannustava ja tsemppaava ilmapiiri noin yleisesti.)
Y	Tunnen esimieheni ja esimies minut niin monen vuoden kokemuksella, että on turha esittää muuta kuin olemme.
Y	Viestintä on Teamsin ja Intran myötä sekavaa, tietoa tulee paljon, siitä ei ole missään koostetta, (kaipaen yhtä selkeää paikkaa jonne saapuisi viestit uusista tiedotteista/muutoksista/ohjeistuksista (esim otsikkotasolla, ja mistä tarkemmat tiedot sitten on löydettävissä, vaikka ne sitten sijaitsisivat eri paikoissa. Nyt jää väkisinkin jotain tärkeää huomaamatta.
Y	Tällä hetkellä viestintä keskittynyt todella moniin eri kanavoihin ja tiedon nopea hakeminen on välillä todella haastavaa. Lisäksi on paljon sellaista tietoa, mitä pitäisi muistaa itse käydä etsimässä ja tutkimassa, jotta pysyisi ajantasalla. Kuitenkin tunnit työpäivässä ovat kovin rajalliset.