

Sara Myyryläinen

# ESIHENKILÖTYÖN VIESTINTÄ- JA VUOROVAIKUTUSTAITOJEN KEHIT- TÄMINEN

Mikkelin kaupunki

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutus

2023



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**



Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu

Tutkintonimike	Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto, tradenomi
Tekijä/Tekijät	Sara Myyryläinen
Työn nimi	Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen
Toimeksiantaja	Mikkelin kaupunki
Vuosi	2023
Sivut	44 sivua, liitteitä 6 sivua
Työn ohjaaja(t)	Pia Kaari (XAMK), Petri Mattila & Arja Hätinen (Mikkelin kaupunki)

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehitysehdotus esihenkilöiden viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisestä. Tarkoitus on kartoittaa kahden eri palvelualueen esihenkilöiden nykytilanteen tasoa heidän viestintä- ja vuorovaikutusosaamisestaan, jonka pohjalta luodaan kehitysehdotus. Keskeisimmät kysymykset tutkimuksessa ovat seuraavat: mitä esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutus pitää sisällään ja miten esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää? Työssä tutkitaan esihenkilön roolia, viestinnänvälineitä sekä viestintä- ja vuorovaikutustaitojen vaikutusta työn onnistumisen näkökulmasta. Opinnäytetyössä on tavoitteena luoda johdonmukainen ja havainnollinen kokonaisuus, jonka avulla selkeytetään viestinnän- ja vuorovaikutuksen eri roolien merkitystä.

Tutkimus on yhdistelmä kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää. Tutkimuksen päämenetelmänä toimii kvantitatiivinen menetelmä ja sivumenetelmässä on hyödynnetty kvalitatiivista menetelmää. Teoriaosuudessa käsitellään esihenkilön roolia, johtajuusviestintää ja keskeisimpiä vuorovaikutustaitojen elementtejä. Empiirinen tutkimus on toteutettu kyselyn avulla, joka nojautuu teoriaan.

Toimeksiantajan käyttöön tulevan kehitysehdotuksen pohjalta on tarkoitus päästä syventämään esihenkilöiden viestintä- ja vuorovaikutustaitoja entistä tehokkaammin. Jonka seurauksena viesti saavutettaisiin onnistuneemmin vastaanottajalle.

**Asiasanat:** esihenkilö, viestintätaito, vuorovaikutustaito, viestintäkanava



Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author	Sara Myyryläinen
Thesis title	Development of communication and interaction skills of the supervisors
Time	2023
Pages	44 pages, 6 pages of appendices
Supervisors	Pia Kaari (XAMK), Petri Mattila & Arja Häätinen (Mikkelin kaupunki)

## ABSTRACT

This thesis aimed at creating for develop of the communication and interaction skills of the supervisors. The purpose is to map the level of the current situation of the two different service areas pre-workers of from theirs communication and spill-over expertise, based on which a development proposal is created. The key questions in the research are: What does the communication and interaction of the supervisors involve and how can the communication and interaction skills of the supervisors be developed? The work examines the role of the foreman, communication tools, and the impact of communication and interaction skills from the perspective the works of success. The thesis aims to create a coherent and illustrative comprehensive approach to clarify the meaning of the different types of communication and interaction.

The study is a combination of qualitative and quantitative methods. The primary method of the study is the quantitative method, and the secondary method uses the qualitative approach. In the theory section, the role of the foreman, leadership communication, and more central elements of interaction skills are discussed. Empirical research has been carried out through a survey that relies on theory.

Based on the development proposal that will be made available to the client, the aim is to deepen the communication and interaction skills of the supervisors more effectively than before. As a result, the message would be more successfully reached by the respondent.

**Keywords:** supervisor, communication skills, interaction skills, communication channel

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	7
1.2	Tutkimusmenetelmät .....	7
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	8
3	ESIHENKILÖN ROOLI .....	10
3.1	Henkilöstöjohtamisen malli .....	11
3.2	Johtamisen kompetenssit .....	13
4	JOHTAJUUSVIESTINTÄ.....	14
4.1	Johtajuusviestinnän paradigmat .....	16
4.2	Viestinnän foorumit .....	17
4.3	Viestinnän etiikka.....	18
4.4	Johtajuusviestinnän kompastuskivet.....	19
5	VUOROVAIKUTUSTAITDOT .....	20
5.1	Vuorovaikutustaidon keskeisimmät elementit .....	21
5.2	Vuorovaikutustaitojen kehittäminen .....	22
5.3	Kuuntelemisen taito .....	23
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	24
6.1	Haastattelu .....	24
6.2	Kyselytutkimus.....	26
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
7.1	Kehitysehdotuksia.....	35
7.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	40
8	POHDINTA .....	41
	LÄHTEET.....	42

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

## Liite 2. Kysely

## 1 JOHDANTO

Viestintä- ja vuorovaikutustaitoja on tutkittu monesta eri näkökulmasta ja etenkin yritysten sisäistä viestintää on tutkittu laajasti. Valitsemani tutkimus käsittelee viestintää ja vuorovaikutusta ja sen merkitystä osana esihenkilötyötä, jota ei ole tutkittu yhtä paljon kuin sisäistä viestintää. Onnistuakseen nykypäivän esihenkilötyössä jokaisen esihenkilön pitäisi olla omanlaisensa viestinnän ja vuorovaikutustaitojen kameleontti. Välttämättä ei riitä, että viesti saadaan perille, vaan viesti pitäisi osata muotoilla kuulijoille sopivaksi. Esihenkilön tarkoitus on saada toimintoja aikaiseksi, sekä ohjata työntekijöitä suoriutumaan työtehtävistään. Niinpä esihenkilön työ on täysin mahdotonta ilman vuorovaikutusta tai viestintää.

Hyvillä viestintä- ja vuorovaikutustaidoilla pystytään lisäämään työssä viihtymistä, lisäämään onnistumisia sekä saamaan aikaan toimiva työyhteisö. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma merkityksensä viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumisessa. Esihenkilön pitäisi toisinaan toimia kameleonttina, jotta hän saa viestin kohdenetusti perille erilaisille ihmisille. Henkilön persoonalla on suuri merkitys viestinnässä sekä vuorovaikutuksessa yleisesti.

Tutkimuksen tavoite on selvittää Mikkelin kaupungin tämänhetkistä tilannetta esihenkilöidensä viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen osalta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esihenkilön vaikutusta viestijänä ja vuorovaikuttajana eri näkökulmista ja näiden vaikutuksia työn onnistumiseen ja sen kehittämiseen. Samalla tavoitteena on löytää toimivat viestintävälineet, joiden avulla viestintää saisi tehostettua. Tutkimus toteutetaan yhdessä Mikkelin kaupungin kanssa ja tarkoituksena on selvittää kaupungin esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustaitojen vaikuttavuutta asumisen ja toimintaympäristön sekä konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualueilta. Konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualue on lyhytketjuisempi esimiesrakenteeltaan. Sen sijaan asumisen ja toimintaympäristön palvelualue on pidempi ketjuisempi rakenteeltaan.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Hirsijärvi ja Huhta (2022) painottavat tekstissään, että tutkimuksella on aina oltava jonkinlainen tehtävä sekä tarkoitus, jonka on määriteltävä tutkimusstrategian valinnat. Kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava ovat neljä tyypillistä luonnehdintaa, joihin tutkimuksen tarkoituksen voisi kiteyttää. Opinnäytetyöni luonne on kartoitus, jonka tavoitteena on kartoittaa esihenkilöiden viestintä- ja vuorovaikutustaitojen nykytilannetta ja jonka pohjalta toteutetaan tarvittaessa kehittämissuhteita.

Tutkimuksen tavoite on selvittää, millä tasolla esihenkilöiden viestintä ja vuorovaikutustaidot ovat tällä hetkellä ja miten taidot näyttäytyvät työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella luodaan toimeksiantajalle kehitysehdotus, joka pohjautuu tutkimustuloksissa esille nousseisiin kehitettäviin kohtiin. Tutkimuksessa selvitetään, miten viesti välittyy esihenkilötyössä, millä tasolla esihenkilöiden vuorovaikutustaidot ovat tällä hetkellä sekä miten viestintä- ja vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää. Selvittelen seuraavia tutkimuskysymyksiä: Millä tasolla esihenkilöiden viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat? Miten viestintä- ja vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää? Koetaanko viestintä vuorovaikutteiseksi ja kuinka tärkeäksi viestintä ja vuorovaikutustaidot nostetaan työn onnistumisen näkökulmasta? Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat merkittäviä tekijöitä osana esihenkilötyötä ja sen onnistumista. Ilman näitä taitoja ei voida saada aikaiseksi toimivaa työyhteisöä eikä voida saavuttaa työlle asetettuja tavoitteita. Viestintä- ja vuorovaikutus on aina kaksisuuntaista.

Tutkimuskysymykset tässä opinnäytetyössä ovat seuraavat:

1. Mitä esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutus pitää sisällään?
2. Miten esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää?

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen menetelmän. Päättötutkimuksen menetelmänä toimi kvantitatiivinen menetelmä, ja tutkimushaastattelussa hyödynsin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää kutsutaan laadulliseksi tutkimukseksi. Tässä menetelmässä ihminen on tutkimuskohde erityisellä tavalla ja ihmisten kokemukset ovat subjektiivisia ja monitulkinnaisia (Vilkkä 2021). Kvantitatiivista tutkimusta kutsutaan määrälliseksi tutkimusmenetelmäksi

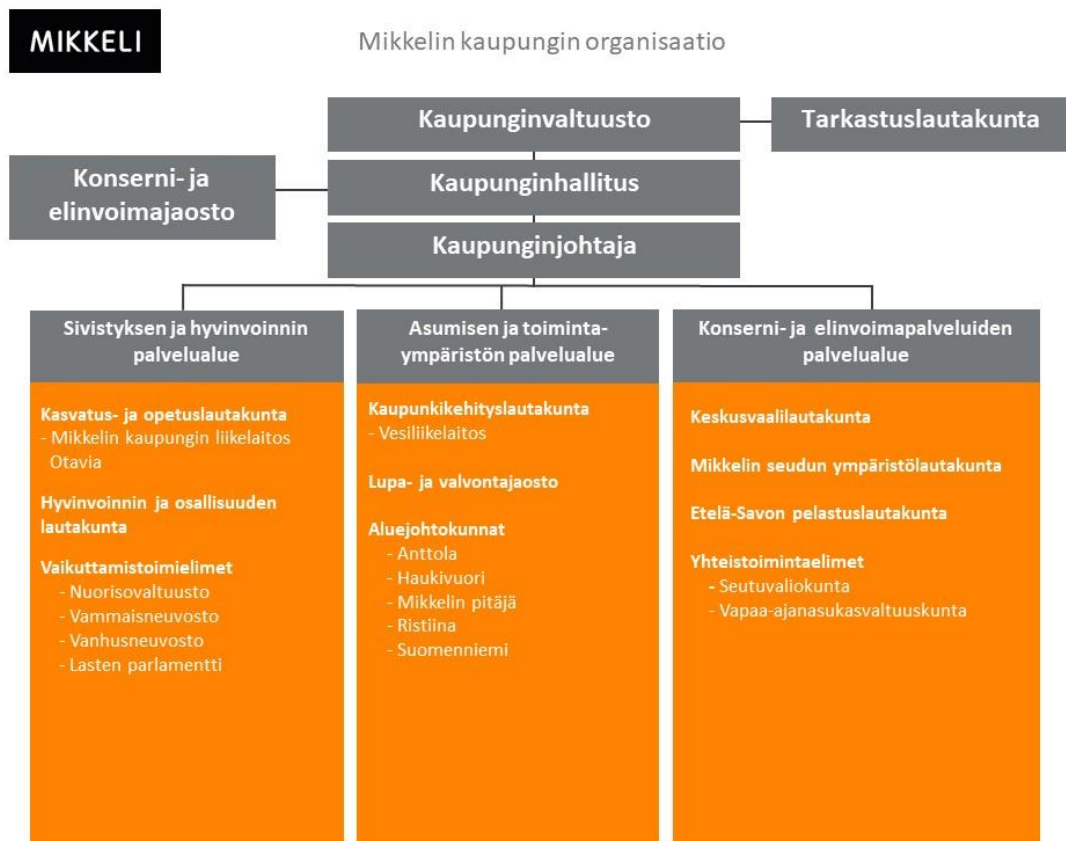
Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään monesti tutkimushaastattelujen avulla. Haastattelumuotoja on useita erilaisia. Näitä ovat esimerkiksi teemahaastattelut, strukturoidut haastattelut, avoimet haastattelut sekä syvähaastattelut. Haastattelu voidaan toteuttaa kasvokkain tai sähköisesti. (Vilkkä 2021.) Tämä tutkimusote soveltuu erilaisten yhteisöjen toiminnan, toimintakulttuurien ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tutkimiseen. Tutkimuksella on tavoite kuvata sitä, mitä toimintaympäristössä tapahtuu ja miten toimintaympäristössä toimivat ihmiset tulkitsevat ja näkevät oman sekä muiden samassa organisaatiossa toimivien ihmisten toiminnan. Tätä käytetään silloin, kun halutaan paljastaa tavallinen ja arkinen toiminta, esimerkiksi miten esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustaidot tukevat arkisia toimintoja ja kuinka niitä voidaan kehittää paremmiksi. Tutkimusotetta hyödynnetään, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän tai hankittu tieto halutaan kytkeä kontekstiinsa mahdollisimman tiiviisti. (Valli 2018.)

## **2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY**

Mikkelin kaupunki on työnantajana monipuolinen ja tarjoaa erilaisia työtehtäviä sekä mahdollisuuksia ura- ja tehtäväkiertoon. Mikkelin kaupunkia johtaa kaupunginjohtaja Janne Kinnunen, joka kuuluu kaupungin johtoryhmään. Mikkelin kaupunginjohtajan tukena toimivat kaupunginjohtajan sijainen, kaksi palvelualuejohtajaa sekä henkilöstöjohtaja, viestintä- ja markkinointipäällikkö, talousjohtaja, strategia- ja kehityspäällikkö ja kehitysyhtiön toimitusjohtaja. Mikkelin kaupungin tavoitteena on tukea työssä kehittymistä ja tahtotila on, että henkilöstö osallistuisi aktiivisesti työn ja työyhteisön kehittämiseen. Henkilökunnan hyvinvointi, sitoutuneisuus ja motivaatio ovat tavoitteita, joiden tasoa halutaan ylläpitää. Mikkelin kaupunki haluaa, että työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Työt ovat ihmisläheisiä palveluammatteja, jotka jakautuvat eri palvelualueisiin. Tehtävät koostuvat hallinnollisista ja alakohtaisista asiantuntijatehtävistä sekä myös tukipalveluista.



Kaupungin keskeisimmät henkilöstöohjelman tavoitteet ovat osaava esimies-työ ja johtaminen, asiakaslähtöinen osaamisen kehittäminen, hyvinvoiva henkilöstö, ennakoiva ja aktiivinen välittäminen sekä tapa toimia laadukkaiden ja tehokkaiden toimintamallien kautta. (Mikkeli 2023)



Kuva 1. Mikkelin kaupungin organisaatio (Mikkeli 2023)

Palvelualueet on jaettu kolmeen eri osaan (kuva 1). Asumisen ja toimintaympäristön palvelualueen tehtäviä ovat infra-aluepalvelut, kaupunkisuunnittelu, maaseutu- ja lomituspalvelut sekä rakennusvalvonta. Tällä palvelualueella vaikuttaa kaupunkiympäristölautakunta ja siihen liittyvät lupa- ja valvontaosasto. Konserni- ja elinvoimapalvelualueiden toimintaan sisältyvät seudulliset ympäristöpalvelut, hallinto- ja elinvoimapalvelut. Kyseisen palvelualueen tehtäviä ovat kaupungin kasvun ja elinvoiman kehittäminen ja kaupungin palvelualueiden toimintojen tukeminen. Hallinto- ja elinvoimapalveluiden yksikkö jakautuu neljään tulosyksikköön, jotka ovat hallintopalvelut, henkilöstöpalvelut, ruoka- ja puhtauspalvelut ja talous- ja elinvoimapalvelut.

Kolmas palvelualue on sivistys ja hyvinvoinnin palvelualue, jonka tehtäviä ovat muun muassa varhaiskasvatus- ja perusopetus sekä toisen asteen yhteistyö ja lukiokoulutus. Lisäksi alueella on elinikäisen oppimisen ja osallisuuden, taide- kulttuuri ja tapatumapalvelujen sekä nuori- ja liikuntapalveluiden tehtäviä. (Mikkeli 2023). Tässä opinnäytetyössä keskistytään kahteen eri palvelualueeseen: 1) asumisen ja toimintaympäristön palvelualueeseen, mutta tutkimuksesta jätetään pois näiden palvelualojen alla toimivat maaseututoimi ja vesilaitos, sekä 2) konserni- ja elinvoimapalvelualueeseen sulkien pois Mikkelin seudun ympäristöpalvelut ja ruoka- ja puhtauspalvelut.

### 3 ESIHENKILÖN ROOLI

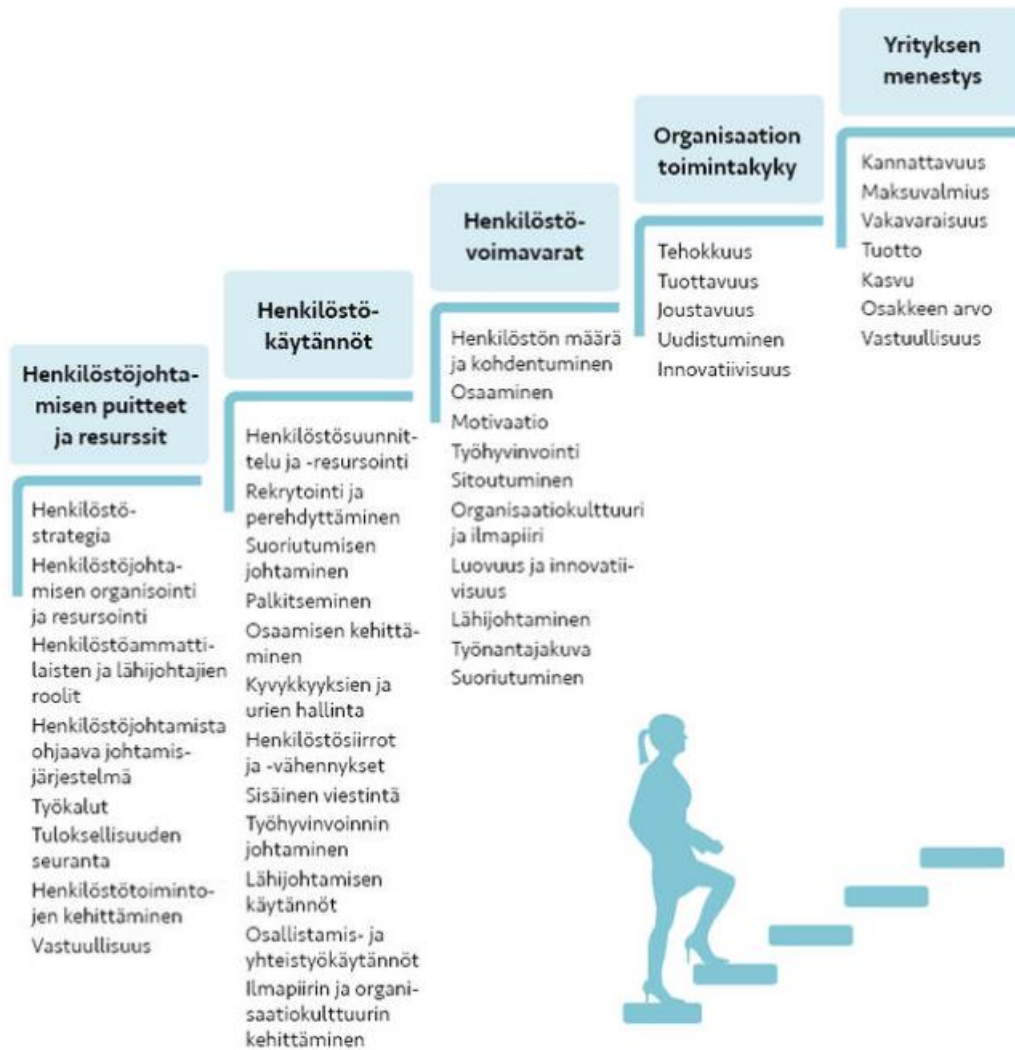
Esihenkilöllä on yksi keskeisimmistä rooleista vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia, että yrityksellä on kulloinkin oikein kohdistettua työvoimaa ja että henkilöstö pystyy suoriutumaan tehtävistään yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Onnistunut suoriutuminen koostuu osaamisesta, motivaatiosta, sitoutuneisuudesta, työhyvinvoinnista ja hyvistä työoloista, joita esihenkilö edistää omalla toiminnallaan ja tavalla johtaa henkilöstöä. Lyhyesti voisi sanoa, että henkilöstöjohtaminen koostuu neljästä keskeisestä tehtäväalueesta. Näitä ovat 1) työn suunnittelu, jossa määritellään ja luodaan tavoitteet ja suuntaviivat, 2) henkilöstön organisoinnista ja resursoinnista, miten asiat otetaan käytäntöön ja kuinka tuloksia seurata, unohtamatta 3) henkilöstön kehittämistä ja 4) uudistamista. (Viitala 2021, 10–11.)

On todettu, että työyhteisö tai tiimi ei voi toimia ilman johtamista. Tarvitaan aina joku, joka ohjaa ja kehittää työntekoa sekä ylläpitää järjestystä, jotta työyhteisö onnistuu saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Esihenkilön odotetaan tietävän alustensa työn sisällöstä, työlainsäädännöstä, taloudesta, hallinnosta sekä strategioista. Oletetaan myös, että esihenkilö ymmärtää ihmisten erilaisia käyttäytymistä ja hänellä on oltava hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Lisäksi esihenkilön pitää tuntea myös itsensä ja hallita omaa käyttäytymistään ja tunneilmaisuaan. Lisäksi esihenkilön on toimittava työssään ammattimaisesti sekä johtaa tiimiään esimerkillisesti. Ei pidä myöskään unohtaa oikeudenmukaisuutta ja aitoutta, jonka avulla esihenkilö kykenee johtamaan työyhteisöä omalla persoonallaan. (Järvinen 2012, 142–147.)

Esihenkilön on tärkeää kyetä muodostamaan käsitys siitä, mikä on hänen roolinsa työyhteisössä ja mitkä ovat hänen työtehtävänsä. Joskus esihenkilöt laiminlyövät tahtomattaan johtamistehtäviä, koska heille ei ole annettu riittävää koulutusta, joka tukisi heitä työnsä onnistumisessa. Tästä voi toisinaan aiheutua kielteisiä seurauksia koko työyhteisölle. Esihenkilön rooli sisältää useita eri käytänteitä, joiden odotetaan täyttyvän. Näitä ovat muun muassa sisäinen viestintä, työhyvinvoinnin tukeminen, urien edistäminen, palkitseminen, osamisen kehittäminen, perehdyttäminen, rekrytoinnit, resurssointi, työtehtävien organisointi sekä osallistaminen. Ilman taitavaa johtajaa työyhteisö on kuin ajelehtiva laiva myrskyn keskellä. Jokaisen esihenkilöksi ryhtyvän on hyvä oivaltaa, ettei kukaan ole syntynyt johtajaksi, vaan johtajaksi kasvetaan samalla, kun kehitetään omia toimintamalleja itsereflektiolla. (Järvinen 2016, 148–150; Viitala 2021, 13.)

### **3.1 Henkilöstöjohtamisen malli**

Viitalan henkilöstöjohtamisen malli (kuva 2) kiteyttää ytimekkäästi, miten luodaan onnistunut porrasmalli porrassuoritusportaalta tavoitteena nousta kohti yrityksen menestystä. Portaikko sisältää seuraavat elementit, jotka on tarkoitus kulkea alhaalta ylöspäin: henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit, joiden avulla muodostuu yrityksen henkilöstökäytännöt. Hyvin muodostuneiden henkilöstökäytänteiden tuloksena muodostuvat henkilöstönvoimavarat, jotka vaikuttavat koko organisaation toimintakykyyn. Kun kaikki askelmat ovat kohdallaan saavutetaan yrityksen menestys. (Viitala 2021, 26–27.)



Kuva 2. Porrasmalli (Viitala 2021)

Esihenkilön työ olisi henkisesti helpompaa, jos ihmiset käyttäytyisivät aina esihenkilön toivomalla tavalla. Tämä harvoin toteutuu, vaan alaisten käytös ja suhtautuminen voivat poiketa esihenkilön omista asenteista ja käsityksistä. Esihenkilöt joutuvat usein tekemisiin myös alaisten varjopuolien kanssa, kuten laiskuuden, vastuuttomuuden, kateuden, kiittämättömyyden, itsekkyyden, katkeruuden sekä tyytymättömyyden kanssa. Onnistuakseen työssään pitkällä tähtäimellä on tärkeää säilyttää tunne-etäisyys työhön, jotta on kykeneväinen arvioimaan toimintaa rationaalisesti. (Järvinen 2016.)

Kuuntelemalla maltillisesti ja olemalla kiinnostunut työyhteisön jäsenten erilaisista mielipiteistä, toiveista, huolista ja kritiikinhaiheista esihenkilö onnistuu herättämään luottamusta ja turvallisuutta työntekijöissään.

Esihenkilön on osattava suhtautua hankaliinkin tilanteisiin kiihkoilematta ja hänen tulee osata säilyttää suhteellisuuden- ja todellisuudentaju. Tämä helpottaa henkilöstön oloa, kun tiedetään, että esihenkilö kykenee ajattelemaan laajakatseisesti ja hän nojautuu tosiasioihin eikä omiin uskomuksiinsa tai mielityksiinsä. (Järvinen 2016.)

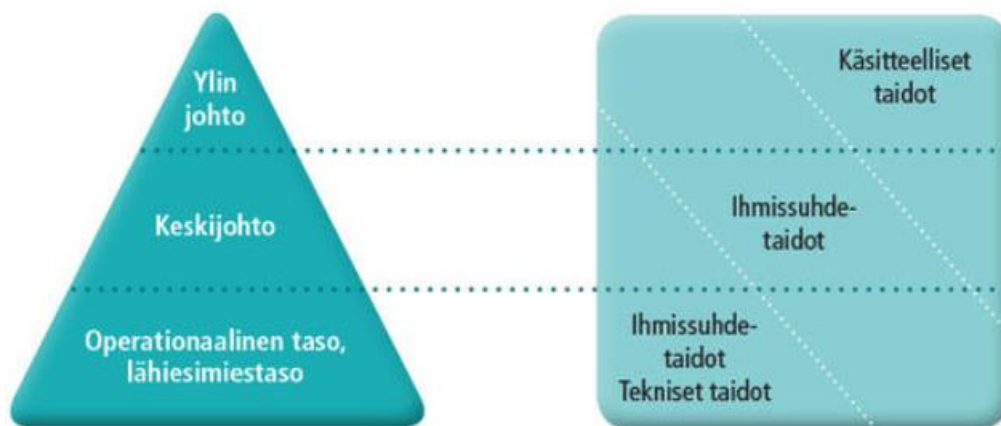
### **3.2 Johtamisen kompetenssit**

Onnistunut johtaminen rakennetaan ihmisten johtamisen varaan, jolloin korostuvat erilaiset kyvykkyydet toimia. Tällaisia ovat esimerkiksi kyky luoda luottamuksellisia suhteita ihmisten kanssa ja vaikuttaa heihin, poistaa työssä esteitä onnistumisen tieltä, inspiroida ja innostaa ihmisiä työn ja toiminnan kehittämiseen. Tähän kuuluvat myös kyky johtaa ryhmäprosesseja, ymmärtää ja hallita monimuotisuutta sukupolvien välillä. Johtajalle tyypillistä on ihmisten johtamisen lisäksi johtaa itseään ja kehittää omaa osaamistaan ja tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet. (Viitala Jylhä 2017.)

Johtamisen kompetenssien ydintä ovat erityisesti taidot. Pelkkää tietoa ei voi soveltaa, jos taito ei löydy taustalta. Ominaisuuksilla ja asenteilla on heijastava vaikutus onnistuneeseen viestintään. Esimerkiksi palautteen antajana onnistuu paremmin esihenkilö, joka tunnistaa palautteen tärkeyden suorituksen onnistuessa ja osaa kertoa palautteen rakentavasti. Hän haluaa myös aidosti auttaa ihmisiä kehittymään ja uskoo heidän pystyvän saavuttamaan tavoitteet. Hän myös tarvittaessa kokee empatiaa. (Viitala 2017.)

Viitalan (2017) mukaan Troy Mymford, Frederick Morgeson ja Michael Campion luokittelevat tutkimuksessaan johtajalta vaaditut taidot neljään pääryhmään: 1) ihmissuhde- 2) liiketoiminta-, 3) kognitiiviset sekä 4) strategiset taidot. Kognitiivisiin taitoihin liittyvät oppimiskyky, tiedonkäsittely ja -hankintataidot sekä kyky välittää tietoja eteenpäin. Ihmissuhdetaitoihin liittyy kyky kuunnella ja puhua ihmisille ymmärtävällä tavalla, kyky vuorovaikutukselliseen keskusteluun ja kyky vaikuttaa toisiin kommunikoimalla. Ihmissuhdetaitoiltaan kehittynyt esihenkilö edistää hyvien vuorovaikutussuhteiden kehittymistä sekä ratkoo niihin liittyviä ongelmia ja jännitteitä.

Liiketoimintataidot liittyvät oleellisesti jokaisen esihenkilön vaatimuksiin, sillä jokaisella esihenkilöllä on oltava kyky hahmottaa kustannuksia ja tuottoja. Strategisilla taidoilla edistetään kehityskulkua ja mahdollisuuksia saavuttaa erilaiset päämäärät. (Viitala 2017.)



Kuva 3. Eri tasojen taidot johtamisessa. (Viitala 2017)

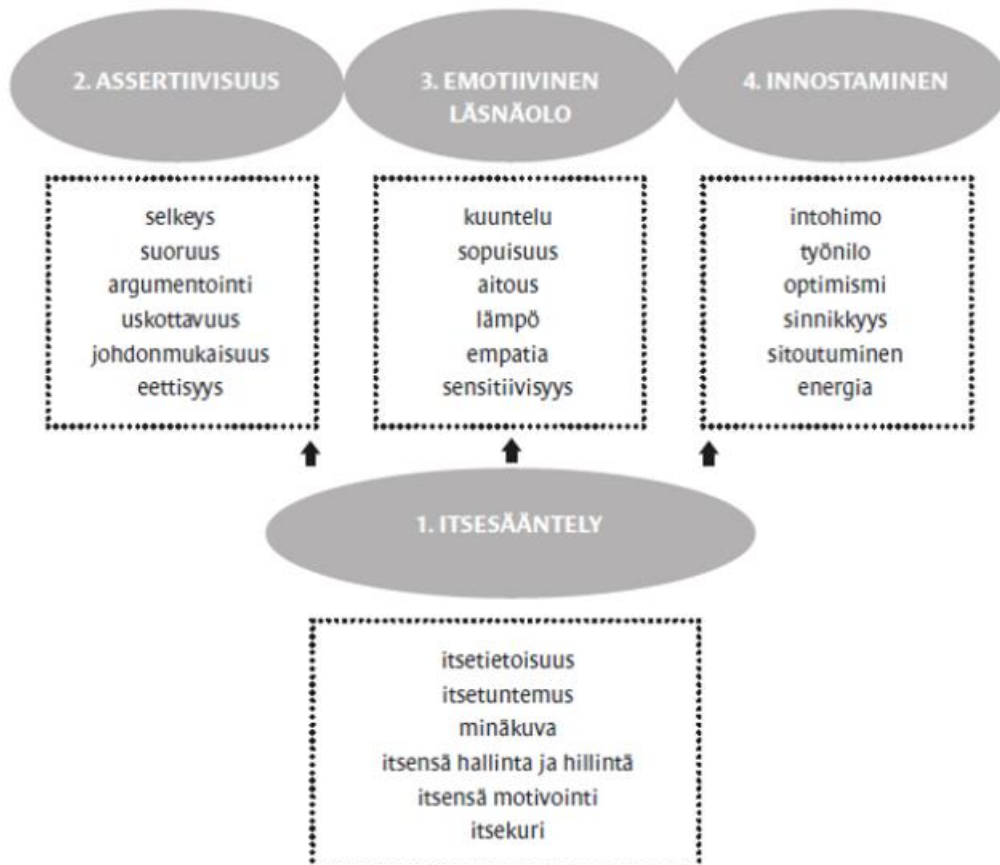
Viitalan (2017) mukaan Robert Katz määritteli vuonna 1974 johtajalta vaadittavat kompetenssit kolmeen osaan: Ihmissuhdetaidot, tekniset taidot ja käsitteelliset taidot (kuva 3). Ihmissuhdetaidot, joissa vuorovaikutuksellinen osaaminen korostuu, ovat oleellisia etenkin operationaalisella tasolla, lähiesimikötasolla sekä keskijohdossa. Viimeaikaisten tutkimusten perusteella vaadittavat taidot ovat samankaltaisia eri organisaatioiden tasoilla. (Viitala 2017.)

#### 4 JOHTAJUUSVIESTINTÄ

Viestintä voi olla sanatonta tai sanallista, välitettyä tai kasvokkain tapahtuvaa, vahingollista tai tarpeenmukaista, suunniteltua tai suunnittelematonta, ja sillä on keskeinen rooli kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Viestinnän merkitystä ei voi olla korostamatta, ja siitä puhutaan paljon eri organisaatioissa. Sanotaan: kirjoita ja puhu selkeästi ja valitse sanasi huolella. Lisäksi on oltava ytimekäs esittäessään viestin sisältöä, osattava kuunnella sanalliset vastaviestit ja ymmärrettävä sanattomien viestien merkitykset. Näillä kaikilla on merkitys tehokkaaseen ja toimivaan viestintään. Jokainen lähetetty ja vastaanotettu viesti voi vahvistaa tai muuttaa mukana olevien henkilöiden välistä suhdetta. (Ruben ym. 2021.)

Juholin (2013) kirjoittaa, että ”johtaminen on viestintää” ja ”johtajat eivät voi olla kommunikoimatta”. Viestinnän laatuun vaikuttavat oleellisesti esihenkilön ominaisuudet sekä viestintäosaaminen. Viestintätaitoihin vaikuttavat yksilön viestintäkäyttäytyminen ja periaatteet sekä psykologiset ominaisuudet. Näiden pohjalta arvioidaan esihenkilön suullisia ja kirjallisia ilmaisutaitoja sekä hänen neuvottelu- ja keskustelutaitojansa. Etäjohtamisessa korostuvat teknologiaosaamisen lisäksi myös viestinnän selkeys, tiimihengen ylläpito ja muutosjohtajuus. (Juholin 2013.)

Esihenkilöiden viestintäosaamista on arvioitu tiedon yksisuuntaiseen ja mekaniiniseen siirtoon liittyvien taitojen kautta, joille tyypillistä ovat esiintymis- ja neuvottelutaidot. Nykypäivänä viestintäosaamisessa nousevat esille esihenkilön tunneälykkyyks sekä sosiaalisten taitojen kompetenssit. Tunneälykäs johtajuus jaetaan neljään osa-alueeseen, jotka kuvastavat etiikan ja viestinnän välistä yhteyttä arjen vuorovaikutustilanteissa (ks. kuva 4). (Lappalainen 2017.)



Kuva 4. Tunneälykkään johtamisviestinnän osa-alueet. (Lappalainen 2017)

Kuvan 4 malli selventää etiikan ja johtamisviestinnän yhteyttä osoittamalla onnistuneen johtamisen vaikutuksen näihin viestinnän neljään osa-alueeseen. Ensimmäisenä itsesääntelyn eli itsensä johtamisen avulla voidaan saavuttaa myös muiden johtamisen onnistuminen. Toisena esille nousee jämäkkyys, joka kuvastaa viestinnän selkeyttä, argumentaatioperusteisuutta ja johdonmukaisuutta. Jämäkkyys yhdistettynä viestijän hyvään itsesäätelykykyyn on loistava kombinaatio rakennettaessa luottamusta ja turvallisuutta. Näillä kahdella kulmakivellä saadaan jo luotua perustaltaan toimiva viestintäympäristö. Lisäämällä emotionaalista läsnäoloa ja innostavalla otteella luomalla viestintä kulttuuriin syvyyttä ja lisäarvoa. Kaikki neljä kulmakiveä ovat kriittisesti myös tärkeitä organisaation tehokuudelle. Vuorovaikutuksen toimiessa viesti kulkee alhaalta ylöspäin sekä dialogisuus toimii johdon eettisyyttä ylläpitävänä voimavarana. (Lappalainen 2017.)

#### **4.1 Johtajuusviestinnän paradigmat**

Johtajuustutkimuksien ja johtajuusteorioiden lähestymistavoista on eriteltävissä muuan muassa kolme viestintäajattelun mukaista paradigmaa, joita kutsutaan karismaattiseksi, kontrollikeskeiseksi ja osallistavaksi johtajuusviestinnäksi. Nämä perustuvat Juholinin ja Rydelfeltin (2023) omaan jaotteluun, jonka pohjana on käytetty Lasswellin, Shannonin ja Weaverin 1940-luvulla kehittämää lähettäjä–viesti–vastaanottajamallia.

Kontrollikeskeisellä viestinnällä, jolla useimmiten tarkoitetaan johtajakeskeistä viestintää ja joka on useimmiten yksisuuntaista, tarkoitetaan viestin siirtomallia. Esihenkilö toimii johtajaroolissa ja näin ollen hän toimii myös auktoriteettisemmässä. Auktoriteettiasemassa voidaan käskä sekä kontrolloida työntekijöitä palkitsemalla ja puuttamalla virheisiin. Tämä viestintä voi olla kasvotonta johtajuutta, joka voi korostua organisaation sisäisessä viestinnässä sekä ilmentyä työntekoa ohjaavissa ohjelmissa. (Juholin 2023.)

Karismaattinen johtajuusviestintä on puolestaan johtajakeskeistä viestintää. Tyypillisesti tällä pyritään edistämään tavoitteita inspiroivalla otteella, jotta saavutetaan päämäärät ja tavoitteet. Tässä viestinnässä näkyy siirtomalli sekä erityisesti merkitysmalli.



Viestinnällä pyritään luomaan merkityksellisyyttä sekä kehystämään asioita. Karismaattisessa johtajuusviestinnässä korostuu johtajan persoona ja taito suostutteluun ja vastakkaisen näkemyksen torjumiseen. Tähän liittyvät myös ajatus esihenkilön retorisesta kyvykkyydestä ja hyvistä esiintymistaidoista, joiden avulla viesti saadaan onnistuneesti perille. (Juholin 2023.)

Osallistavassa viestinnässä painotetaan viestinnän dialogisuutta. Tavoitteena on vastapuolen huomiointi sekä vastapuolen kokemaa tunteen vahvistaminen, joka syntyy osana keskustelu- ja päätöksentekoprosessia. Siirto-, merkitys- ja yhteisöllisyysmallit yhdistyvät tässä viestintämuodossa. Osallistavassa viestinnässä on keskeistä alaisten ja kollegoiden näkemysten arvostus. Tässä korostuvat kuuntelemisen taito, empatiakyky, korkea moraali ja yhteenkuuluvuuden kokemuksen vahvistaminen. (Juholin 2023.)

## **4.2 Viestinnän foorumit**

Työpaikkojen viestintäfoorumina toimivat ensinnäkin fyysiset työtilat, jossa tehdään töitä, vietetään taukoja sekä kommunikoidaan kollegojen, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Nykyajan avokonttorit ovat yksi tyypillinen työtila, jossa tieto pääsee liikkumaan helposti ilman rajoituksia. Viestintäteknologia on toinen työfoorumi, joka mahdollistaa viestimisen teknologisia välineitä hyödyntäen. Teknologisia viestinnän foorumeja ovat esimerkiksi internet, sähköposti, erilaiset pikaviestimet, blogit ja mobiiliset viestintäverkot. Erilaisia teknologisia välineitä voidaan hyödyntää esimerkiksi etäpalavereissa, jotka ovat kasvamassa koko ajan. Nykypäivänä kokoukseen osallistuminen onnistuu riippumatta senhetkisestä olinpaikasta. Tärkeä on muistaa, ettei virtuaalisilla palavereilla voida täysin korvata palavereita, jotka tapahtuvat fyysisissä tiloissa. Virtuaalipalavereissa emme näe toisiamme ja nonverbaalinen viestintä ei ole läsnä näissä tilanteissa. Myös luottamuksen rakentaminen on hitaampaa virtuaalisten viestintäkanavien kautta. (Juholin 2009, 73–74.)

Viestinnän kanavat voidaan jakaa vapaamuotoisiin, virallisiin ja puolivirallisiin kanaviin. Virallisina kanavina pidetään säännöllisiä viikko-, kuukausi- ja kvartaalipalavereita sekä vuosittaisia tuloksenjulkaisemistilaisuuksia. Yhteisillä palavereilla ja tiedotustilaisuuksilla on aina oma paikkansa työyhteisössä,

koska niissä välittyy virallinen ja harkittu tieto. Yleensä tällainen tieto on tarkoitus jakaa kaikille samaan aikaan. Tieto voi olla jaettuna myös intrassa, ilmoitustaululla, sähköpostilla tai muilla tekniikan keinoilla. Henkilöstölehdet edustavat perinteistä työyhteisöviestintää, ja näillä on muuttuvassa maailmassa edelleen oma paikkansa. Puoliviralliset foorumit ovat usein virallisten foorumien täydentäviä tapoja viestiä asioista. Viralliset ja puoliviralliset kanavat sekoittuvat helposti keskenään, mutta puolivirallinen viestintä on aina vapaampaa kuin virallinen. Vapaamuotoiset foorumit ovat yleensä spontaaneja kohtaamisia, ja näitä voi olla sisäisten ja ulkoisten verkostojen kanssa, jossa viestintä on nimensä mukaan vapaamuotoista. (Juholin 2009, 75–78.)

Sisäisen viestinnän onnistumisella on merkittävä rooli, jotta yrityksen sisällä oleva tieto liikkuu kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen. Sisäinen viestintä määritelläänkin usein yhdeksi henkilöstökäytännöksi, jonka avulla johdetaan henkilöstöfunktioita. Tämä korostuu etenkin silloin, kun kyseisessä yrityksessä on useampi osasto. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan erityistä, suunniteltua ja tavoitteellista tiedon jakamista, jossa eri informaatiofoorumia ja muotoja käyttäen jaetaan tietoa koko henkilöstölle. Erilaisia informaatiofoorumeita ovat esimerkiksi yrityksen intra, sähköiset tai painetut lehdet, erilaiset tiedotteet, sisäiset keskustelupalstat, sähköiset ja muut ilmoitustaulut. Tärkeimpiä asioita, jotka olisi hyvä saada kaikkien tietoisuuteen ovat organisaation strategia ja tavoitteet, yrityksen arvot, tulevat muutokset, taloudellinen tilanne ja menestys, toimialan kehitys ja tulevaisuuden näkymät, uudistukset, yrityksen sekä työntekijöiden onnistumiset ja saavutukset sekä avoimet työpaikat. Esihenkilöllä on usein vastuuta tiettyjen sisäisten asioiden tiedottamisesta yrityksen toimintatapojen mukaan. (Viitala 2021, 154–155.)

### **4.3 Viestinnän etiikka**

Viestintäammattilaiset ovat vuosien varrella määritelleet omia eettisiä sääntöjään, joissa on nostettu esille jo vuodesta 1965 lähtien rehellisyys, avoimuus ja oikeudenmukaisuus. Viestinnän eettisten ohjeiden lähtökohta on, että vuorovaikutus ja viestintä ovat jokaisen organisaation keskeisiä tehtäviä. Viestinnän eettiset ohjeet sisältävät neljä periaatetta: avoimuuden ja vuorovaikuttavuuden, rehellisyyden, luotettavuuden ja arvostuksen. Viestinnän etiikkaan

liitetään myös kunnioitettavuus, kohtuullisuus sekä ammattimainen osaaminen. Tyypillisesti viestintätilanteissa on kaksi velvoitetta, velvollisuus antaa tietoa ja oikeus saada tietoa. Yrityksen on laadittava omat ohjeet, joihin sitoudutaan. Ohjeissa yleensä nousevat selkeästi esille organisaation arvot ja periaatteet, jotka ohjaavat viestinnän etiikkaa. (Juholin 2017, 41–51.)

Ei sovi unohtamatta erilaisia lakeja ja säädöksiä, jotka voivat vaikuttaa viestintää monella eri tavalla. Lait, jotka säätelevät viestintää, ovat muun muassa hallintolaki, yt-laki ja perustuslaki. Lakeja soveltavat etenkin valtion viranomaiset, kunnalliset viranomaiset, itsenäiset julkisoikeudelliset laitokset, eduskunta ja muut valtion liikelaitokset. Valtion hallinnon viestintäsuositus uudistettiin 2016, ja siinä todetaan, että viestintää ohjaavat arvot ovat luotettavuus, avoimuus, tasapuolisuus, vuorovaikutteisuus, ymmärrettävyys ja palveluhenkisyys. Kunnille on annettu oma yhteistoimintalaki, joka sitoo kaikenkokoisia kuntia. (Juholin 2017, 39–41.)

#### **4.4 Johtajuusviestinnän kompastuskivet**

Esihenkilön viestinnän tyyli vaikuttaa merkittävästi siihen, miten henkilöstö ymmärtää asian ja voivatko he hyväksyä ja sitoutua siihen. Ellei synny ymmärrystä, ei yleensä synny sitoutumista. Epäselvät ja ristiriitaiset viestit esihenkilöltä aiheuttavat hämmennyksen lisäksi epäluottamusta. Viestinnässä epäonnistutaan yleisemmin silloin, kun esihenkilöön ei ole onnistuttu rakentamaan luottamussuhdetta tai viestit eivät ole ymmärrettäviä. (Juholin 2017, 395.)

Onnistuneella viestinnällä saadaan viesti perille tehokkaasti ja ymmärrettävästi. Toisinaan viestin yksityiskohdat ja sisällöt voivat jäädä epäselviksi. Tämä on tyypillistä etenkin silloin, kun osallistettavien henkilöiden määrä kasvaa. Esihenkilö voi virheellisesti olettaa, että tieto kulkee loogisesti organisaation kanavien kautta. Yhdellä yksittäisellä viestillä on harvoin vaikutusta viestin perille saamiseen. Jotta viestintä olisi tehokasta, se vaatii toistoa. (Ruben ym. 2021, 182–185.)

Viestin ollessa liian pitkä tai monimutkainen se helposti unohdetaan.

Muokkaamalla viestin sisältöä yksinkertaisemmaksi ja ytimekkäämmäksi viesti muistetaan paremmin. Viestinnän ollessa runsasta menetetään tärkeät viestit muiden sekaan. Viestinnässä monesti vähemmän on enemmän. Harva esihenkilö menestyy viestijänä kaikkien kanssa eikä edes yhden ihmisen kanssa koko ajan. Tyypillisiä piirteitä epäonnistuneisiin viestintä- ja vuorovaikutustilanteisiin on laiminlyödä sanaa *kiitos*, tarvittavien tietojen välittämättä jättäminen, ihmisten keskeyttäminen, muiden mielipiteiden mitätöinti ja erilaisuuden ymmärtämättömyys. (Ruben ym. 2021, 172–176.)

## 5 VUOROVAIKUTUSTAITOT

Vuorovaikutustaidot ovat korostuneet vuosien saatossa. Oleellisesti on nousut esille, ettei kukaan menesty enää yksin. Taitava vuorovaikutus on tehokasta ja tarkoituksenmukaista, ja se palvelee viestinnän tavoitteita. Vuorovaikutustaidoilla on tärkeä tehtävä vaikuttaa asioihin. Vaikuttavia tekijöitä ovat nykyhetken ihmiset, jotka vaativat tasa-arvoa, mutta eivät usko tai kunnioita auktoriteetteja. Asemavalta on kääntymässä asiantuntijavallaksi, jossa vuorovaikutustaidot nousevat kyvyksi vaikuttaa asioihin ja ihmisiin. Toimiva vuorovaikutus kehittää ihmisiä ja antaa lisää resursseja. Sekä kehittää toimintaa ja vie asioita eteenpäin. Vuorovaikutuksella on myös vaikutusta vaikuttaa ihmisiin eri tavoin, kuten heidän sosiaalisuutensa tarpeisiin ja turvallisuutensa tunteisiin. (Kamensky 2015.)

Isotaluksen ja Rajalahden (2017) mukaan vuorovaikutus nähdään viestintänä, joka korostuu erityisesti ihmisten välisessä viestinnässä. Vuorovaikutukseen liittyy aina viesti, joka voi olla sanallista tai sanatonta viestintää ihmisten kesken. Puhumisen lisäksi vuorovaikutukseen liitetään kuunteleminen, joka edesauttaa viestin vaihtoa puolin ja toisin. Kasvokkaistilanteissa viestit voivat olla sanoja, puhetta, ilmeitä, eleitä, asentoja, hiljaisuutta, äänenkäyttöä ja asettautumista tilaan. Nykyisin vuorovaikutus on muutakin kuin puhetta. Chatit, sosiaalinen media ja muut tietokonevälitteinen viestintä on lisännyt vuorovaikutuksessa. Myös kirjoitetut viestit ja kuvien vaihdanta luetaan vuorovaikutukseksi. (Isotalus ym. 2017, 16–17.)

## 5.1 Vuorovaikutustaidon keskeisimmät elementit

Isotaluksen ja Rajalahden (2017) mukaan johtajaksi kehitytään ja vuorovaikutustaidot ovat kehittämisen tulos. Ne eivät tule meille syntymässä lahjana. Kamensky (2015) on tehnyt useita tutkimuksia vuorovaikutustaidoista, ja hän mielestään vuorovaikutustaitojen keskeisimmät elementit ovat itsensä tunteminen, ihmisten tunteminen ja tilannetaju, kiintyminen ihmisiin ja asioihin, ilmaisutaidot ja kuuntelemisen taito, kyselemisen taito, keskittymistaito, empatisuus ja sitkeys. Sekä terve itsetunto ja terve nöyryys. Esihenkilön roolissa korostuvat ihmisten tunteminen ja tilannetaju, koska vuorovaikutustilanteissa on aina yksi tai useampi henkilö. Tiedostamalla kuinka ihmiset, toimintaympäristöt ja tilanteet muuttuvat jatkuvasti, ei voida olla korostamatta tilannetajun tärkeyttä. Yhden palaverin kuluessa voivat omat sekä muiden tarpeet, ajatukset ja prioriteetit muuttua. Ollessa hereillä ja tilanteen päällä pystytään toimimaan joustavasti tilanteiden niin vaatiessa.

Viestin saaminen perille edellyttää kykyä ilmaista itseään suullisesti sekä kirjallisesti. Suullinen viestintä on riippuvainen viestijän ele- ja ilmekielestä sekä koko olemuksesta. Taitavat puheenlahjat ovat muun muassa nostaneet monia elämässä sekä yhteiskunnassa erilaisiin asemiin, joihin henkilöiden substanssiosaaminen ei olisi välttämättä riittänyt. Kuitenkaan pelkät puheenlahjat eivät riitä hyvään vuorovaikutusosaamiseen ja on hyvä muistaa käyttää myös kahta silmää ja kahta korvaa. Kuuntelemisella on merkittävä paino vuoropuhelussa. Onnistuneissa vuorovaikutustilanteissa korostuvat neljä oleellista kuuntelemisen taitoa, jotka ovat seuraavat: vaistoaminen, tulkinta, arviointi ja vastaaminen. (Kamensky 2015.)

Hyvä vuorovaikuttaja kuuntelee ja kyselee enemmän kuin puhuu ja edistää näin onnistunutta vuorovaikutusprosessia. Kyseleminen on omanlaisensa interventio. Huonosti muotoilulla kysymyksellä voimme tahattomasti lukita koko vuorovaikutusprosessin. Hyviä kysymystekniikoita ovat avoimet kysymykset, suljetut kysymykset, tunnustelevat kysymykset, tarkentavat kysymykset, reflektiiviset ja kehämäiset kysymykset, relationaaliset kysymykset sekä sirkulaariset kysymykset. (Kamensky 2015.)

## 5.2 Vuorovaikutustaitojen kehittäminen

Vuorovaikutustaitoja on oleellista kehittää, jotta kyetään syvällisempiin keskusteluihin. Vastavuoroisuuden periaatetta ei voida korostaa liikaa. Tunnetusti ihminen on raadollinen ja tutkii asioita omasta näkökulmastaan, jolloin ”hyvä vuorovaikuttaminen” on helposti omien etujen ajamista. Pitkäjänteinen voimaannuttava vuorovaikutus edellyttää win-win-tilannetta, jolloin kaikki osapuolet voivat hyötyä tilanteesta. Erityisen tärkeää on myös kehittää jatkuvasti omaa empatiakykyä, jonka avulla voidaan asettua toisen ihmisen asemaan sekä oppia ymmärtämään muiden motiivit ja syventyä heidän tarpeisiinsa havaintojen ja kysymysten avulla. (Kamensky, 2015.)

Kehittyäkseen omissa vuorovaikutustaidoissa on ensin tunnistettava, miten omat luonteenpiirteet ja käyttäytymismallit nousevat esille erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Oman viestijäkuvan tunnistamisen jälkeen on helpompi kehittää omia ja muiden vuorovaikutustaitoja. Yksi hyvä tapa on pyytää muilta ihmisiltä palautetta siitä, miten he näkevät sinut vuorovaikuttajana sekä tutkia miten ympärillä olevat ihmiset reagoivat erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutustilanteita tutkiessa on kiinnitettävä huomiota toisten ilmeisiin, sanoihin ja eleisiin, näiden avulla voimme oppia myös itsestämme. Erilaisten koulutusten avulla on myös helppo kehittää omia taitojaan. Tärkeintä on, että kehittää omaa osaamistaan säännöllisesti. Omien taitojen kehittäminen vaatii omien toimintamallien hallintaa. Esimerkiksi, jos tavoite on saada nopeaa toimintaa, viesti on ilmaistava mahdollisimman suoraan ja lyhyesti. Tyypillisin virhe on ajatella, että se mikä toimii minuun, toimii myös kaikkiin muihin. Tärkeää on mukautua toisen osapuolen kanssa samalle tasolle ja asettua hänen asemaansa. Hyvä johtaja tukee myös omien alaistensa vuorovaikutustaitojen kehitystä. (Isotalus ym. 2017, 176–178.)

Tunnesuhteiden ja ilmapiirin kehittäminen näkyy parhaimmillaan tiimisuorituksissa, joissa voidaan saavuttaa niin sanottu flow-tila, jonka avulla tiimityöskentely nousee yksilöiden taitotason yläpuolelle. Flow-tila syntyy, kun ajatukset, keho, mieli ja tunteet kohtaavat ja saavat ihmisen huippusuoritustilaan, lähes samaan kuin meditaatiotila. Kunnioituksen ja luottamuksen puuttuessa vuorovaikutustaitoja ei voida kehittää.

Näiden rakentaminen on pitkä prosessi, joka voidaan menettää hetkessä ja sen uudelleen rakentaminen voi olla jopa mahdotonta. Onnistuakseen on uskallettava heittäytyä rohkeasti erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin sekä kokeiltava uutta ja uskallettava epäonnistua, jotta voi kehittää uusia oppeja ja itseään. (Kamensky 2015.)

### 5.3 Kuuntelemisen taito

Kuunteleminen tarkoittaa kuulemista, ajatuksia, joita kuulemamme herättää sekä kuuntelemisen osoittamista. Kuunnella voi monella eri tavalla, kuten ymmärtääkseen, viihtyäkseen, kriittisesti arvioiden tai osoittaakseen empaattisuutta. Kuuntelutaitoihin kuuluvat esimerkiksi taito löytää ydinsanoma kuullusta, oppi arvioimaan kuultua, havaita toisen näkökulmia ja saada selville viestin tarkoitus. Havaitsemalla muiden vaikuttamispyrkimyksiä ja tekemällä kuulemastaan itsenäisiä päätelmiä. Eottamalla faktat ja mielipiteet toisistaan, havainnoida sekä kuunnella sanatonta viestintää ja antaa kanssaviestijälle palautetta kuulemastaan. Sekä arvioida omaa kuuntelemistaan ja pyrkii poistamaan omia kuuntelemisen esteitä. Kuuntelemisen esteitä ovat yleensä ennakoasenne puhujaa tai asiaa kohtaan sekä kiire. (Isotalus ym. 2017, s. 19–21.)

Jokaiselle yksilölle on tärkeää tulla kuuluksia etenkin työpaikalla. Kuuntelemisen taidolla on myös yhteys työtehtävien onnistumiseen, sekä ihmisten johtamiseen. Huono kuuntelu voi puolestaan johtaa väärinymmärryksiin, jolloin helposti tuhlataan aikaa ja se voi synnyttää materiaalisia kuluja tai jopa ihmissuhteiden kärsivyyttä, joka heijastuu tehottomaan tiimityöskentelyyn ja johtamiseen. (Isotalus ym. 2017, s. 19–21.)

Kuuntelemisen taito ja kuulluksi tuleminen ovat työyhteisöjen kehittämisen perusta sekä tietynlainen kulmakivi nykyaikaisessa johtamisessa. Myöskään toimintoja ja asioita ei johdeta ainoastaan viestimällä, vaan näitä luodaan vuorovaikutuksellisella johtamisella, jolloin oleellisin osa on myös kuuntelu. Esihenkilöllä on oltava taito kuunnella, miten yksikössä työskentelevät alaiset puhuvat ja mitä he mahtavat tarkoittaa. Alaisen kokiessa esihenkilön puheen kritisoimiseksi syntyy oppimisen sijaa konflikteja. Kuuntelun taidossa on ensisijaista kuulla toisen mielipiteet olla jyräämättä niitä.

Esihenkilön ollessa aidosti läsnä tilanteissa kykenee hän näkemään alaisten onnistumiset, vahvuudet, unelmat ja toiveet. (Jabe 2017, 243.) Kuunteleminen myös luo kunnioitusta ihmisten välille, luottamusta siihen, että yhdessä oleminen kannattaa ja luo avoimuutta työyhteisön vuorovaikutukseen. Se myös edesauttaa työilmapiirin lämpenemistä ja luo tunteen, että jokainen persoona tulee kohdatuksi erilaisten tapaamisten aikana. Uusia ideoita ja ratkaisuja uskalletaan tuoda esille työyhteisössä, jos koetaan, että työyhteisö kuuntelee meitä. (Dunderfelt 2015.)

Kuuntelemisen taito korostuu esimerkiksi tilanteessa, jossa sama henkilö nostaa ongelmakohtia esille kerta toisensa jälkeen. Tällöin on hyvä muistaa, ettei ole olemassa ongelmaihmiä, vaan on olemassa erilaisia näkökulmia. Hyvä esihenkilö johtaa kaikkia arvostavalla suhtautumisella. Jokaisella on tarve tulla huomioituksi ja kuulluksi. Taitava esihenkilö toimii omanlaisena arkeologina kuunnellessaan henkilökuntaa, näin hän kykenee kaivamaan henkilöiden löytämättömät voimavarat esiin ja saa heidät loistamaan. (Jabe 2017, 246.)

Kuuntelemalla voidaan oppia kohtaamaan negatiivisuutta ja tunnerikkaita kohtaamisia pelkäämättä niitä. Läsnä ollessa ja kuunnellessa vaikeita tilanteita ihminen pystyy olla vetäytymättä tai hyökätä sanallisesti toista vastaan ollessaan eri mieltä toisen ihmisen kanssa. (Dunderfelt 2015.)

## **6 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

### **6.1 Haastattelu**

Ennen kyselyn toteuttamista haastattelin muutamalla kysymyksellä toimeksiantajaa ja keräsin tämän pohjalta kasaan heidän näkemyksiään viestinnän ja vuorovaikutuksen rooleista, haasteista sekä selvitin käytettyjä viestintäkanavia. Haastattelun tarkoitus oli kerätä tietoja. Haastatteluja pidetään joustavana menetelmänä erilaisissa tutkimustarkoituksissa. Haastattelussa ollaan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavien henkilöiden kanssa ja päämääränä on kerätä informaatiota, joka tukee päämäärää. Haastattelun tulee olla ennalta suunniteltu, ja myös haastattelijan on oleellista tutustua tutkimuksen kohteeseen. Tavoitteena on saada luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeistä alueista.



Osana haastattelijan roolia on ylläpitää keskustelua ja motivoida haastateltavaa. Lähtökohtaisesti haastateltavan on luotettava siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoista kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta ja tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin on pidettävä sisällään sekä eri osien analysointia kuin myös synteiesien laatimista. Synteiesissä tavoitteena on luoda aineistosta kokonaiskuva ja esittää uudesta näkökulmasta tutkimusta. Tuloksia olisi tärkeää pystyä viemään abstraktille, jolloin analyysiprosessissa keskitytään lausumaan näkemykset yleisemmällä tasolla, eikä takerruta yksittäisiin irtonaisiin tapauksiin liian tarkasti. (Puusa & Juuri 2020.)

Haastattelussa sain selville, mitä viestinnänvälineitä toimeksiantajaorganisaatio käyttää viestinnän apuna. Toimeksiantajan näkökulmasta viestinnän välineistä merkittävämmäksi nousi intranet. Käytössä ovat myös erilaiset tiedotustilaisuudet, joista keskiviikon infotilaisuus on merkittävä. Muita viestinnänvälineitä ovat sähköposti, *Helminen*-lehti, Mikkelin kaupungin kotisivut ja Facebook, Teams-palaverit sekä lähipalaverit.

Toimeksiantaja kokee viestinnän ja vuorovaikutuksen olevan hyvällä tasolla heidän organisaatiossaan. Edellisen kerran tehdyssä pulssi kyselyssä kysyttiin, kokeeko työntekijät viestinnän avoimeksi esihenkilön kanssa, tulos oli 4,10 (asteikko 1–5). Tulos oli erittäin hyvä. Haastattelun tavoitteena haluttiin selvittää sitä, millä tasolla viestintä- ja vuorovaikutus on tällä hetkellä. Millaisia kehitettäviä pointteja kyselyssä nousee esille. Niiden avulla viestintä- ja vuorovaikutusta päästään kehittämään entistä sujuvammaksi. Kehitysehdotukselta toimeksiantaja odotti saavansa uusia hyviä käytänteitä käyttöön tulevaisuudelle sekä yleissuosituksia. Tahtotila olisi myös saada kehitettyä jo olemassa olevia kanavia entistäkin tehokkaammaksi.

## 6.2 Kyselytutkimus

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoaminen, tutkimusaineistoin käsittely, analysointi ja tulkinta ovat kaikki erillisiä vaiheita. Hyvin suunnitellun ja toteutuneen kyselyn palautteiden tarkistuksen jälkeen analyysivaihe toteutettiin Excel-taulukkojen avulla jouhevasti. Määrällisen tutkimuksen analyysi perustuu erilaisiin matemaattisiin kaavioihin, prosentteihin ja lukumääriin. Näin ollen voidaan helposti kuvata muuttujien arvoja ja niiden vaihtelua. (Vilka 2021.)

Tutkijana laadin kysymykset etukäteen teoriaan nojautuen. Kysymysten järjestys ja muoto ovat vakiot, ja ne esitetään kaikille tutkimuksen kohteena oleville samalla tavalla ja samaa järjestystä noudattaen. Kysely toteutettiin sekoittamalla strukturoitua ja puolisturkuturoitua tapaa. Strukturoidussa haastattelussa käytetään valmiita vastausvaihtoehtoja toisin kuin puolistrukturoidussa tekniikassa. Halusin sekoittaa kyselyyn kysymyksiä, joissa oli valmiita vastausvaihtoehtoja sekä kysymyksiä, jotka olivat avoimia ja vapaamuotoisia. (Puusa & Juuri 2020.)

Haastattelun ja teorian pohjalta loin Webropol-kyselyn, jonka jälkeen kysely käytiin yhdessä lävitse toimeksiantajan kanssa ja viimeisteltiin yrityksen näköiseksi ennen julkaisua. Webropolin päädyin, koska alusta on itselleni tuttu ja se on mielestäni monitasoinen. Kyselyn pystyy luomaan monipuoliseksi ja kyselyyn voi upottaa avoimia kysymyksiä, kuin myös matriisikysymyksiä. Teimme yhteyshenkilöiden kanssa tarvittavat muutokset ja kysely lähetettiin työntekijöille kesäkuun alussa. Kyselylle asetettiin aikaraja, joka oli pari viikkoa. Kysely päättyi juhannuksen jälkeen ja ennen kyselyn päättymistä lähetettiin muistutusviesti vastaajille. Kysymysten järjestys ja muoto ovat vakiot, ja ne esitetään kaikille tutkimuksen kohteena oleville samalla tavalla ja samaa järjestystä noudattaen.

Tuloksia tarkasteltiin perusteellisesti, ja avoimien kysymysten kohdalla hyödynnettiin koodaus tekniikkaa, jossa yksinkertaistetaan samaa tarkoittavia sanoja tai yhtenäisiä ilmauksia.

Koodauksessa käytin apuna erilaisia värejä, merkitsin eri sanoja eri väreillä, jonka jälkeen kvantifioin tekstimassan. Kvantifioinnissa lasketaan erilaisia asioita, kuten sanoja tai koodien esiintyvyyttä. Tässä tapauksessa värikoodeja laskettiin yhteen, jonka pohjalta tulokset analysoitiin. (Puusa & Juuri 2020.)

Kysely lähetettiin 450 henkilölle ja vastauksia saatiin 60, eli kyselyyn vastasi 13,3 % kaikista kyselyn saajista. Kysymyksiä oli yhteensä 11. Kyselyn perustiedoissa selvitin vastaajien iän, työskentelyaseman sekä palvelualueen. Muut kysymykset oli jaettu teemoittain viestinnän kanaviin, viestintään, vuorovaikutukseen ja esihenkilön toiminnan kokemiseen. Yksityissuojan takia Mikkelin kaupunki halusi jättää pois kysymyksen sukupuolesta, joka on yleinen kysymys selvittäessä kyselyyn osallistuvien taustatietoja.

Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma oli 26-vuotiaiden yli 56-vuotiaiden välissä. Kyselyyn ei osallistunut yhtään alle 26-vuotiasta. Toimeksiantajan organisaatiossa kuitenkin työskentelee myös alle 26-vuotiaita, mutta heistä suurin osa työskentelee sivistyksen ja hyvinvoinnin alueella, joka oli tällä kertaa rajattu pois kyselyn ulkopuolelle. Suurin osa, 38 % vastanneista oli yli 56-vuotiaita ja toiseksi suurin osuus, koostui 25 % 46–55-vuotiaista henkilöistä, kolmanneksi (20 %) puolestaan tulivat 26–35-vuotiaat (taulukko 1).

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

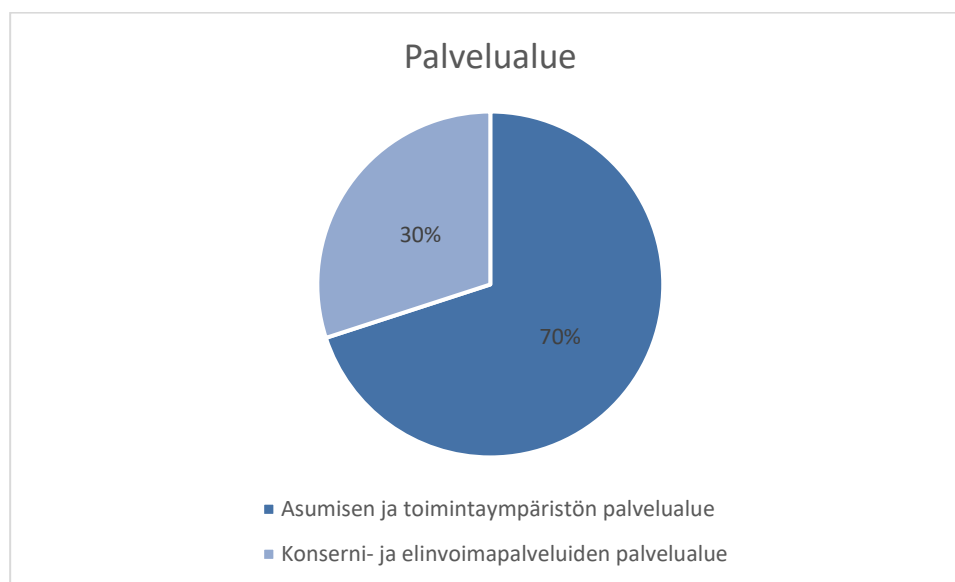
	n	Prosenttia
18–25	0	0 %
26–35	12	20 %
36–45	10	17 %
46–55	15	25 %
yli 56	23	38 %

Työskentelyasemat jakautuvat työntekijän, lähiesihenkilön ja asiantuntijan välillä. Työntekijöitä oli suurin osa vastaajista 80 %, lähiesihenkilöitä vastaajista oli 15 % ja asiantuntijoita 5 % (taulukko 2).

Taulukko 2. Työskentelyasema

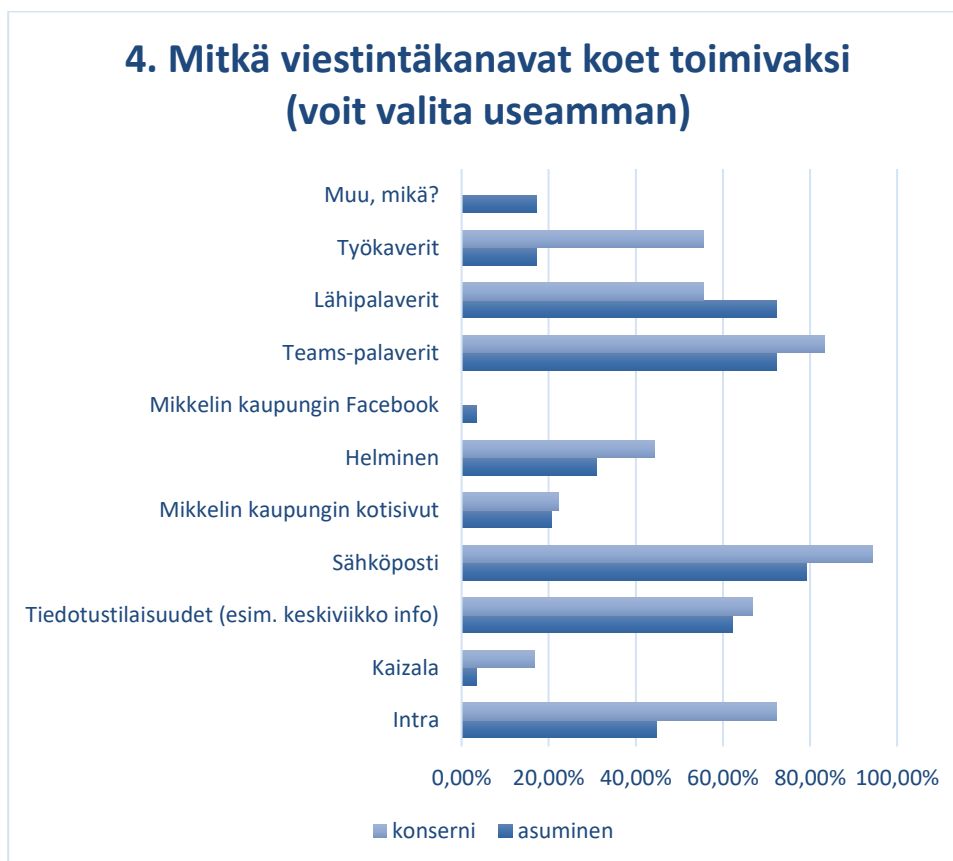
	n	prosentti
Työntekijä	47	80 %
Lähiesihenkilö	9	15 %
Asiantuntija	3	5 %

Tutkimuksessani selvitettiin kahden eri palvelualueen kokemuksia esihenkilöiden viestintä- ja vuorovaikutustaitojen nykytilanteesta. Palvelualueet jakaantuivat siten, että 70 % kyselyyn vastanneista työskenteli asumisen- ja toimintaympäristön palvelualueella ja 30 % konserni- ja elinvoimapalvelualueiden palvelualueella (taulukko 3). Jakauman perusteella tutkimustuloksen luotettavuus kahden alueen välillä on hieman epäluotettava, koska vastaajamäärät erosivat määrällisesti toisistaan usealla vastaajalla.



Taulukko 3. Palvelualue

Neljännän tutkimuskysymyksen tarkoitus oli selvittää, mitkä viestintäkanavat nousevat työntekijöiden mielestä toimiviksi. Mikkelin kaupungilla on useita eri kanavia viestiä, paperisista lehdistä, kuten *Helmisestä* aina sähköisiin järjestelmiin asti. Toimivimmiksi viestintäkanaviksi koettiin sähköposti ja Teams-palaverit (taulukko 4). Vastaajilla oli mahdollisuus myös nostaa esille viestintäkanavia, jotka he kokevat toimivaksi, mutta joita ei ollut määritelty valmiina vastausvaihtoehtoina. Näistä merkittävimmäksi nousi *Länsi-Savo*, joka on alueen paikallislehti.



Taulukko 4. Viestintäkanavat

Viestintäkanavien avoin vastauskohta keräsi seuraavia vastauksia: *Länsi-Savo*-lehti, Teams-tallenteet, yksikön ohjeet, johtoryhmät, Whatsapp tai vastaava ja tekstiviestit. Näitä en osannut nostaa esille erilaisiksi viestintäkanaviksi. Vastaukset antoivat arvokasta lisätietoa viestintäkanavien paljoudesta. Yhteenvetona näkisin, että erilainen tieto voi mahdollisesti olla monesti riipotteltu moneen eri kanavaan. Joissain tilanteissa tiedon löytäminen voi olla jopa haastavaa.

Kysymys numero 5 oli avoin jatkokysymys liittyen kysymyksen 4 viestintäkanavien kehittämiseen. Kysymys kuului näin: ”Onko mielestäsi viestintäkanavissa kehitettävää, ja jos on niin mitä?”. Vastauksia analysoidessa vastaajat halusivat selkeyttää, elävöittää ja modernisoida organisaation intraa. Intra nousi useimmiten esille ja sitä kommentoitiin muun muassa näin:

*Tykkäisin käyttää intraa viestintäkanavana.*

*Osa intran tiedoista on vanhoja, tiedot tulisi pitää ajan tasalla.*

*Palautekanava intraan, jonne voi laittaa toiveita ohjeista, joita halutaan lisättävän.*

*Intra on erittäin sotkuinen. Sieltä on usein todella vaikea löytää etsimänsä, ja jos löytää, ei voi olla varma, onko kyseessä viimeisin tieto.*

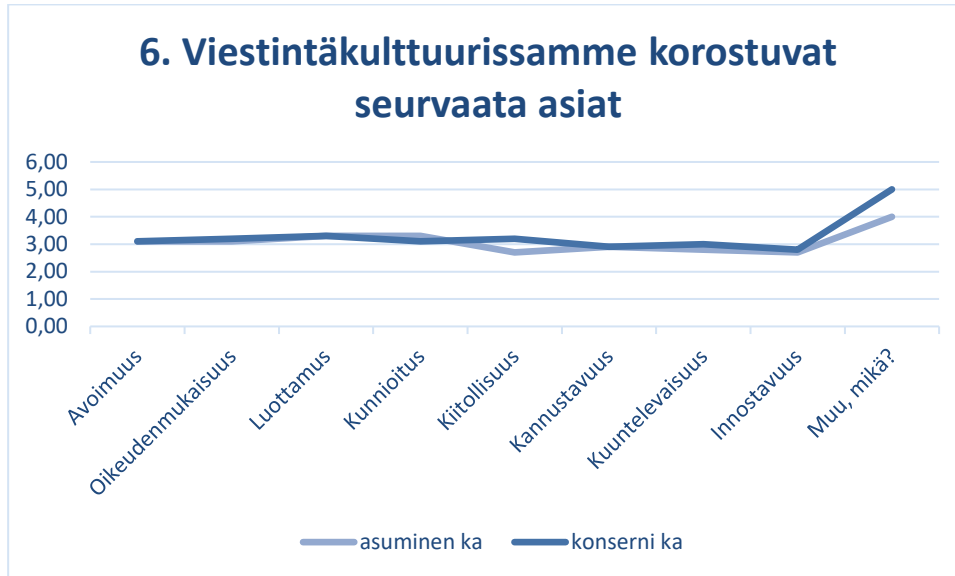
Vastausten analysoinnissa toisen esille nousivat lehdet eli *Helminen* sekä *Länsi-Savo*. Osa vastaajista kokee saavansa tiedon ensimmäisenä paikallis-lehdestä ennen sisäisen viestinnän saavuttamista. *Helmistä* puolestaan haluttaisiin hieman uudistaa, jotta se olisi kiinnostavampi. Kolmantena esille nousivat sähköposti ja pikaviestipalvelut. Vastaajat halusivat käyttöön toimivan pikaviestipalvelun, jolla voisivat tavoittaa toisensa nopeasti pikku asioilla. Useat vastaajat toivoivat vähemmän viestintäkanavia, jotta tiedon löytäminen olisi helpompaa. Muita viestintäkanaviin liittyviä kommentteja, jotka olivat irrallaan toisistaan, on seuraavassa:

*Muistiot yhteisistä palavereista on tärkeitä, jos itse ei pääse paikalle voi lukea muistiosta palaverissa käydyt asiat.*

*Keskiviikkoinfo on ollut hyvä yleisille asioille.*

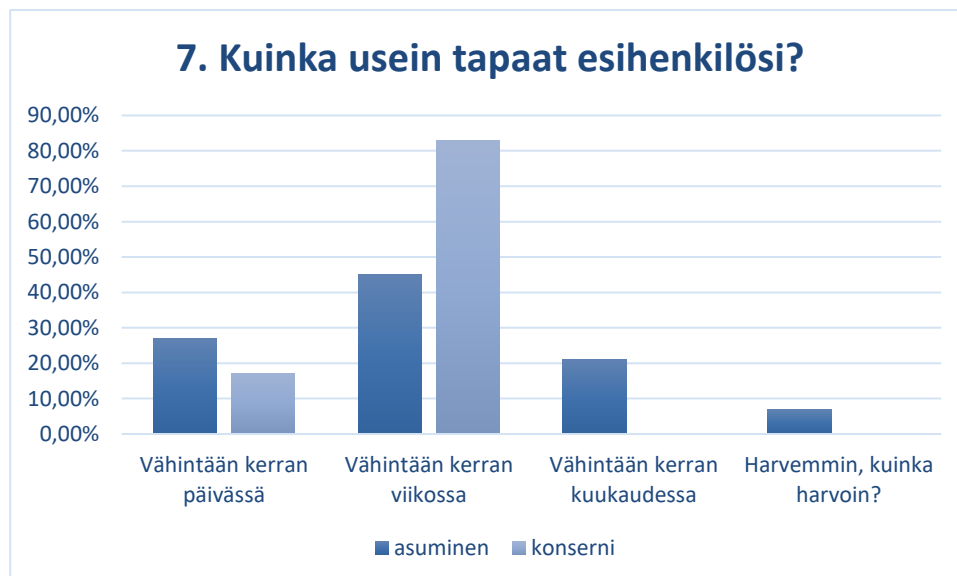
*On paljon asioita, joiden löytäminen kaupungin verkkosivuilta on liian vaikeaa.*

Kuudenneen tutkimuskysymyksen tulokset olivat erityisen tasaisia. Viestintäkulttuurissa ei ollut havaittavissa suuria vaihteluja. Pieniä eroja oli kuitenkin nähtävillä kuten kuinka konserni alueen näki kiitollisuuden (ka. 3,2) korostuvan heidän viestintäkulttuurissansa, toisin kuin asumisen alueella (ka. 2,70) (taulukko 5).



Taulukko 5. Viestintäkulttuuri

Mikkelin kaupungin toiveesta selvitin, kuinka usein työntekijät tapaavat omaa esihenkilöä. Tavoite on, että esihenkilö kohdattaisiin vähintään kerran viikossa ja tämä toteutui täysin konsernin alueen puolella (taulukko 6.). Asumisen- ja palvelualueen palvelualueella vastauksissa oli huomattavasti enemmän hajontaa. Suurin osaa tapaa esihenkilönsä vähintään kerran viikossa. Kuitenkin osa (21 %) vastanneista tapaa esihenkilönsä vähintään kerran kuukaudessa ja 7 % vastanneista puolestaan harvemmin.



Taulukko 6. Esihenkilön tapaaminen

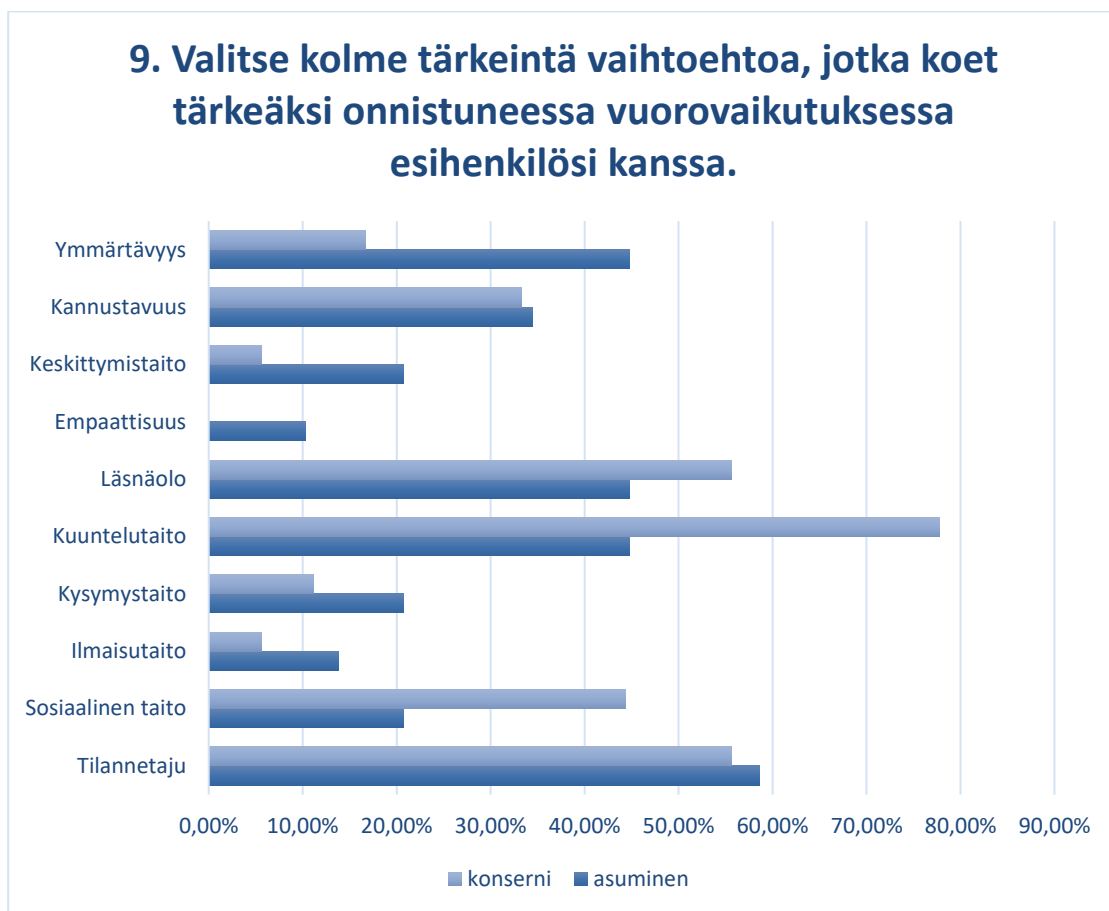
Edelliseen kysymykseen liittyen jatkokysymyksenä selvitettiin: Millaisia kahdenkeskeisiä vuorovaikutustilanteita toivotaan lisää esihenkilön kanssa? Kyselyllä nousi selkeästi esille, että henkilöstö kaipaa eniten esihenkilönsä kanssa vapaamuotoisia keskusteluja. Konsernin alueella tapaamisia toivoi 60 % ja asumisen alueella 67 % vastanneista (taulukko 7). Toisena esille nousi lähitapaamisten lisääminen asumisen- ja palvelualueen vastanneiden kesken. Konsernin- ja elinvoimapalveluiden puolella esille nousi kohdassa muuta, mitä: henkilöstön tyytyväisyys pitää tapaamisten määrät ja tavat ennallaan.



Taulukko 7. Vuorovaikutustilanteet

Vuorovaikutustaitojen merkittävin taito on kuuntelutaito. Tutkimuksen kymmentenä kysymyksenä oli: mitkä kolme taitoa henkilöstö kokee tärkeäksi onnistuneessa vuorovaikutustilanteessa esihenkilönsä kanssa. Konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualueella koettiin kuuntelutaito merkittävimpanä vaikuttajana (77,8 %). Asumisen- ja ympäristön palvelualueella koettiin tärkeimmäksi tilannetaju (55,60 %). Vastauksien hajonta oli aavistuksen tasaisempaa asumisen palvelualueella, vastaus prosentit vaihtelivat 10,30 % väliltä 55,60 %. Puolestaan konsernin puolella hajonta oli selkeästi suurempaa ja ne sijoituivat 5,60 % - 77,8 % välille (taulukko 8).





Taulukko 8. Vuorovaikutustaidot

Tutkimuskysymys numero 10 kuului näin: Miten esihenkilösi viestintä- ja vuorovaikutus taidot tukevat sinua työssä onnistumisessa? Tämä kysymys jakoi selkeästi eniten mielipiteitä kahteen osaan palvelualueiden välillä sekä asumisen- ja ympäristö palvelualueen sisällä. Erityisen tyytyväisiä olivat konserni- ja elinvoimapalvelualueiden palvelualueen vastaajat. He olivat tyytyväisiä esihenkilönsä viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin.

*Esihenkilöni kuuntelee ja on kannustava. Helposti lähestyttävä.*

*Tunnen, että esihenkilö kuuntelee ja ottaa aidosti toiveeni ja mielipiteeni huomioon.*

*Minulla on tämä puoli työssäni oikein hyvin kunnossa. Kohtaamisia on riittävästi ja aina löytyy aikaa, jos tarvetta ilmenee.*

Asumis- ja ympäristöpalvelualueiden alueella oli enemmän hajontaa vastauksien välillä. Vastaajista 65 % olivat tyytyväisiä esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutukseen osana heidän työtään ja 35 % eivät kokeneet esihenkilön taitojen tukevan heitä työssään.

*Ei tue lainkaan.*

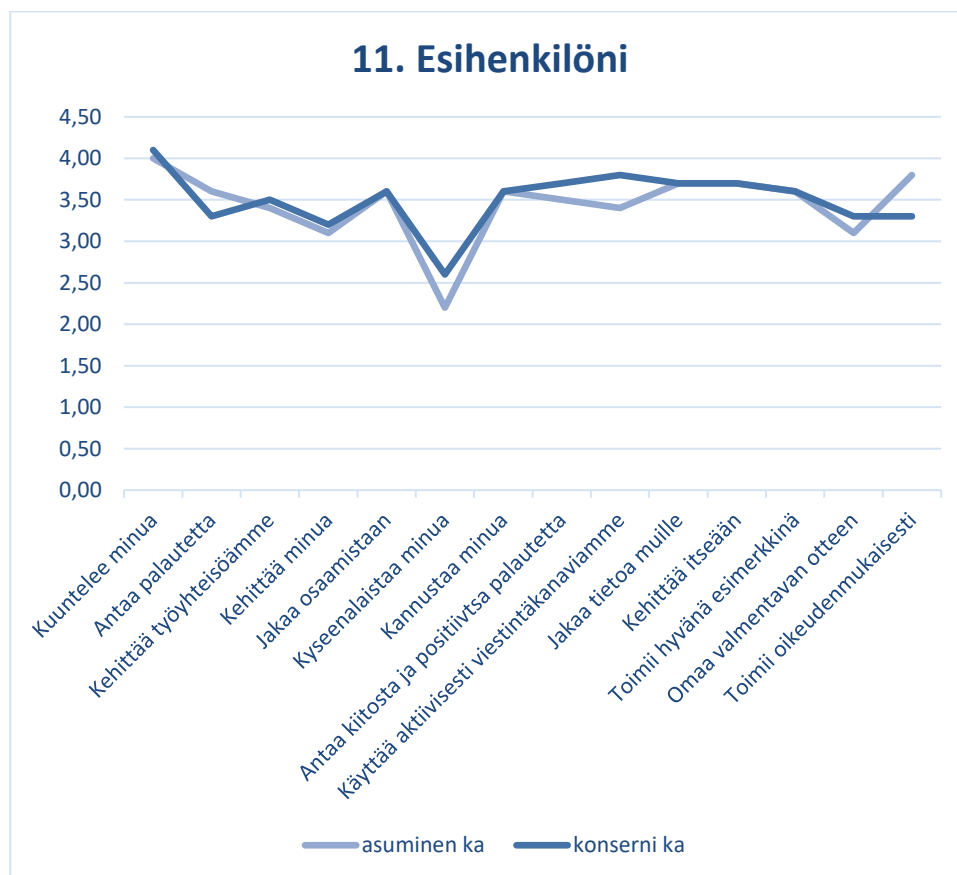
*Ymmärrettävää viestintää siitä, mitä toimia edellytetään ja mitkä ovat määräajat. Kuittaukset lähetettyihin viesteihin (palvelulupaus, missä ajassa vastaa. Tarvitseeko kysellä perään, jos ei ole kuulunut vastausta.*

*Ei juuri mitenkään.*

*Vuorovaikutus on mutkatonta. Esimiehellä on kuitenkin aivan liian vähän aika ydinasiaan l. esimiestyöhön!*

*Esihenkilö kuuntelee ja ottaa muidenkin mielipiteet oikeasti huomioon.*

Tutkimuksen viimeisen kysymyksen tarkoitus oli johdatella tutkimuksen kohdeyhmää peilaamaan esihenkilönsä taitoja, siihen miten he kokevat, kuinka heidät huomioidaan. Vuorovaikutustaitojen oleellisin taito on kuuntelemisen taito, joka nousi myös vastaajien mielestä heidän esihenkilönsä ominaisuuksista korkeimmalle, joka on positiivista huomata. Kyseenalaistaminen sai vähiten pisteitä (taulukko 9).



Taulukko 9. Esihenkilöni

Kehityssuunnitelmaan saatiin parhaiten kehityskohteita avoimien kysymysten kautta, jossa henkilöstölle annettiin vapaasana kertoa mitä he kokevat ja mitä he haluaisivat kehittää. Itse yllätyin, kuinka suuri osa vastasi avoimiin kysymyksiin.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Kehitysehdotuksia

#### Esihenkilön rooli

Esihenkilön roolia kuvaavassa matriisissa kohdat esihenkilöni kehittää minua, kyseenalaistaa minua ja omaa valmentavan otteen saivat heikoimmat pisteet. Joten nostaisin nämä kolme kohtaa kehitysehdotuksiksi jatkoa ajatellen. Esihenkilön kehittäessä alaisiaan alaiset kokevat saavuttavansa parempia tuloksia työssään sekä ovat sitoutuneimpia työhönsä. Kehitys auttaa myös työntekijöitä etenemään urallaan, niin halutessaan.

Valmentava ote ja kehittäminen kulkevat käsikäessä, kun valmennamme myös samalla, kehitämme työntekijöitä. Ehdottaisin esihenkilöille mentoroivaa valmennuskurssia, josta esihenkilöt voisivat saada uusia näkökulmia valmentavaan otteeseen sekä työntekijöiden kehittämiseen.

Mentoroinnin mallit ja muodot vaihtelevat ja voivat olla tilannekohtaisia, osittain strukturoituja, muodollisia tai epämuodollisia, tarkasti ohjattuja tai luonnollisesti eteneviä. Mallit sovitetaan toimintaympäristöön, jossa niitä halutaan toteuttaa. Monessa mallissa lähtökohtaisesti on tarkoitus jakaa ns. hiljaista tietoa kokeneilta kollegalta uudelle tulokkaalle. Hiljainen tieto ja siihen liittyvä taito ovat nousseet esille etenkin, kun puhutaan eläköitymisestä. Kun tavoitteena on kehittää yksilöitä ja tarjota heille valmentavaa otetta suosittelisin mentorointimuodoksi parimentorointia. Jossa esihenkilö toimisi alaisensa mentorina. Mentorointi yleensä toteutetaan kasvokkain, mutta nykyisin on käytössä myös verkkomentorointia, joten tämän voisi räätälöidä aina mentoroitavan aktorin kanssa. Mentorointi on lisääntynyt erityisesti korkeakouluissa ja julkisilla sektoreilla ja muissa organisaatioissa. (Isotalo M. 2010, 28–32.)

Positiivisella kyseenalaistamisella ohjataan työntekijöitä oma-aloitteisemmiksi. Esihenkilö ei anna suoraa vastausta kysymyksiin vaan ohjaa tämän avulla työntekijää kehittämään ajatteluaan tai edistämään yhteistä tiedonluomista. Kysymysten ollessa avoimia, niistä puuttuu kysyjän kanta, näkökulma tai johdattelu. Tähän hyviä tapoja ovat avoimen dialogisen kysymyksen esittäminen. Kysymysten tarkoitus on auttaa ymmärtämään paremmin käsiteltävää asiaa. Dialogisissa kysymyksissä olisi syytä välttää retorisia, neuvovia tai arvioivia kysymyksiä. Ymmärtämistä ja asian käsittelemistä edistäviä kysymyksiä ovat esimerkiksi: ”Miten sinun mielestäsi tämä...?” tai ”Miten ajattelit tehdä...?”. Ajattelua uuteen suuntaan vieviä kysymyksiä puolestaan voisivat olla: ”Mikä voisi olla seuraava...?” tai ”Mikä voisi tuoda ratkaisun?”. (Sitra 2019; Holm ym. 2018)

## **Viestintä**

Viestintäkanavissa olisi kehitettävää tulosten perusteella. Viestintäkanavia olisi hyvä selkeyttää, elävöittää ja tuoda ne tähän päivään.

Kanavia on paljon ja niistä löydettävän tiedon etsintä on monimutkaista. Intran hakutoiminnon kehittäminen nostettiin esille ja vanhojen ohjeiden siivoukselle olisi tarvetta, jotta uuden päivitetyn tiedon löytäminen olisi helpompaa ja nopeampaa. Yksi kehitysehdotus intraan olisi palautekanavan luominen, jonka avulla organisaatiota olisi helpompi lähestyä kehitettävissä asioissa, erilaisissa huomioissa, sekä sen avulla voisi antaa positiivista palautetta esihenkilölle tai kollegalle matalalla kynnyksellä ja mahdollisesti nimettömänä. Suosittelisin tekemään erillisen kyselyn viestintäkanavien käytöstä, jonka pohjalta olisi mahdollista tiivistää kanavien määrää.

Pikaviestintäpalvelulle olisi kysyntää tulosten perusteella, toimeksiantajalle on tulossa käyttöön uusi Signal järjestelmä, joka toimisi pikaviestintäpalvelimena. Joten Signalin lanseeraukseen olisi hyvä panostaa, että ihmisten osaisivat ottaa sen käyttöön ja saisivat tästä itselleen nopean välineen tavoittaa kollegansa pienissä asioissa, joita ei koeta välttämättä sähköpostin arvoisiksi. Pikaviestintäpalveluiden avulla on matalampi kynnyks ottaa yhteyttä esihenkilöön tai kollegaan, joka lisäisi viestintää organisaation sisällä.

Osa vastaajista koki saavansa tiedon ensisijaisesti paikallislehdestä, joka aiheutti ristiriitaisia ajatuksia. Tähän kehitysehdotukseksi olisi sisäisen viestinnän tehostaminen, jotta tietoa olisi työntekijöillä ennen lehden julkaisemista. Toimeksiantajan organisaatiossa on käytössä oma sisäinen lehti, jonka nimi on Helminen. Helmiseen toivottiin lisää mielenkiintoista sisältöä tiedotettavien tietojen lisäksi, joka lisäisi lukijoiden mielekkyyttä lukea lehteä.

Viestintäkulttuuri vaikuttaa olevan kaikin puolin hyvällä mallilla. Tulosten perusteella pientä tiputusta oli havaittavissa, kuinka vastaajat kokevat viestinnässä tulevan esille kiitollisuuden, kannustavuuden ja innostavuuden. Rubenin mukaan, yhden suurimman viestinnällisen kompastuskiven aiheuttaja on kiitollisuuden puute. Esihenkilöt voivat omalla esimerkillään lisätä kiitollisuutta osaksi toimintaympäristöä, esimerkiksi kiittämällä onnistuneesta työstä, palaveriin osallistumisesta tai kuluneesta työviikosta. Innostavalla ja kannustavalla työilmapiirillä saavutetaan parempia tuloksia, kehitetään työyhteisöä ja sen toimintoja ja saadaan yksilöiden suoritukset loistamaan.

Kamenskyn mukaan työyhteisöltä ja esihenkilöltä saadulla kunnioituksella voidaan parhaimmillaan luoda flow-tila. Kehitysehdotuksena tiimipalavereihin voisi lisätä ideoita syntyviä tehtäviä, joiden avulla savutetaan innostuneisuutta. Esimerkiksi Signalin lanseeraustyöhön voitaisi osallistuttaa henkilöstö mukaan kehittämään ideoita, joiden avulla saadaan henkilöstö innostumaan käyttämään uutta pikaviestintäpalvelua. Lappalaisen mukaan onnituenessa innostamaan muita ihmisiä, saadaan viestintä kulttuuriin syvyyttä ja tuotamme lisäarvoa (kuva 4).

### **Vuorovaikutus**

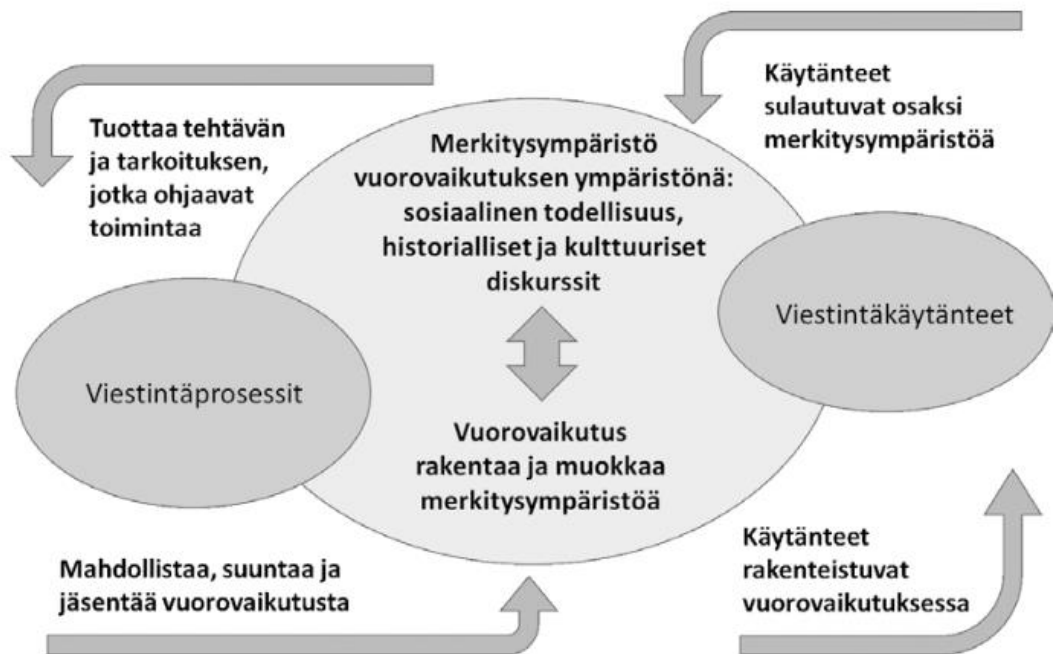
Kysymykset, jotka liittyivät vuorovaikutukseen, käsittelivät toivottuja vuorovaikutustilanteita oman esihenkilön kanssa. Sekä millaiset ominaisuudet nousevat esille onnistuneessa vuorovaikutuksessa ja kuinka esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen tukee sinua työssäsi. Vastaajat toivoivat eniten lisää vapaamuotoisia keskusteluja esihenkilönsä kanssa. Kehitysehdotuksena esihenkilöt voisivat jatkossa viettää aikaa alaisten kanssa kahden kesken kerran kuukaudessa vapaamuotoisesti, vaikka kahvin merkeissä.

Vuorovaikutustaidot, jotka koettiin tärkeimmiksi vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa, olivat tilannetaju, kuuntelemisentalo ja läsnäolo. Kysymyksen tarkoitus oli johdatella vastaajat pohtimaan, millaisia ominaisuuksia he odottavat esihenkilöllä olevan. Kehitysehdotuksena olisi haastaa esihenkilöt tarkkailemaan omia tapojaan käyttäytyä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Ja keskittää huomionsa omaan taitoon kuunnella alaisiaan, ja haastaa heidän tekemään kuulemansa pohjalta tarkentavia kysymyksiä alaisilleen. Kuuntelemisentalo ja läsnäolo kulkevat käsikädessä, kun kuunnellaan, ollaan myös läsnä tilanteessa. Kuuntelemalla ja samalla olemalla läsnä viestitään kunnioitusta toista henkilökohtaan. Kuuntelemisentalon konteksti nousi esille merkittävässä roolissa kaikessa teoriassa, jotka liittyivät vuorovaikutukseen.

Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustaitojen tukeminen osana työssä onnistumiseen kysymys tuotti eniten hajontaa vastausten kanssa sekä eroja oli palvelualueiden välillä. Kehittämisehdotuksena on lähteä selvittämään syvemmin mahdollisia viestinnällisiä haasteita ja kehittää niitä.

Viestintäteoreettinen kehittäminen on yksi hyvä tapa esihenkilön kehittää vuorovaikutusta koko työyhteisössä.

Esihenkilöllä menee paljon aikaa kehittää jokaista henkilöä kahden kesken, ideaalinpa on kehittää kerralla koko työyhteisön taitoja vuoro vaikuttaa. (Mikkola 2020, 84–86.)



Kuva 5. Työyhteisön rakentuminen viestinnässä (lähde Mikkola 2020)

Kuten kuvasta 5. voidaan havainnoida viestintäprosessit, viestintäkäytännöt ja vuorovaikutuksen rakentaminen, muokkaaminen sekä ympäristö vaikuttavat toisiinsa. Työyhteisön sosiaalinen todellisuus voidaan nähdä merkitysympäristönä, jota muokkaavat kulttuuriset ja historialliset diskurssit. Merkitysympäristö tuottaa työyhteisön tehtävän sekä tavoitteet, joka ohjaavat viestintäprosesseja. Työhön kytkeytyvät viestintäprosessit puolestaan suuntaavat vuorovaikutukseen, ja vuorovaikutus rakentaa ja muokkaa merkitysympäristöä. Merkitysympäristö ja vuorovaikutus ovat toistuvasti yhteydessä toisiinsa ja ne tuottavat merkityksiä ja vaikuttavat merkityksen rakentumiseen. Malli tarjoaa myös väliin koko työyhteisölle hahmottaa kokonaisuuden ymmärtämisen kontekstina. Työyhteisöt muodostavat monitahtoisia konteksteja, joissa eri alueet ovat keskinäisesti riippuvaisia ja läpäiseviä. (Mikkola 2020.)

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön validiteettia voidaan tarkastella sen perusteella, miten hyvin teoreettisen käsitteet osataan purkaa onnistuneesti empiiriselle tasolle. Työssä tulisi nousta esille, miten käsitteet ymmärretään kohdistaa kohderyhmään, miten tekijä osaa tulkita ja ymmärtää käyttämänsä termistöä ja tulkita sitä. Käytetyillä käsitteillä tulisi olla empiirinen yhteys Opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnissa korostuvat järjestelmällisyys ja johdonmukainen työskentely. Omalla toiminnalla olen vaikuttanut luotettavien lähteiden ja aineistojen laatuun. Aineiston suunniteltu ja kasattu johdon mukaisesti, haastattelu ja kysely pohjautuvat teorioihin. Aineistoa on kerätty eri tavoin kuten, haastattelun kautta sekä erilaisten kirjojen ja artikkelien muodossa. Kehitysehdotus nojautuu kyselyn analyysissä nousseisiin kohtiin, jonka apuna on käytetty teoriapohjaa. Jotta kehitysehdotus olisi mahdollisimman relevantti ja se olisi helposti otettavissa käyttöön ja se saataisi jalostettua tukemaan esihenkilöiden viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Tutkimustaito on yksi osa luotettavaa tutkimusta, joka korostui analyysiä tehdessä. Analyysiä tehdessä hyödynsi erilaisia menetelmiä ja loin erilaisia taulukkoja ja kaavioita, jotta asioita tuli tutkittua usealta eri näkökulmalta. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu lisätä suuremmalla vastaaja määrällä, vastaajien määrä jäi 13,3 %. Vastaajien määrä heikentää tutkimuksen luotettavuutta, koska otanta jäi vähäiseksi. (Vilkka 2021.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa nousee päällimmäisenä esille tutkimuksen kohde ja sen tarkoitus: mitä olet tutkimassa ja miksi. Oma sitoutuneisuus tutkijana omaan tutkimukseen ei pidä vähätellä, koska se ohjaa kohti luotettavaa ja onnistunutta tutkimusta. On osattava tarkastella omia ajatuksia myös tutkimuksesta, kuten: miksi tutkimus on omasta mielestä tärkeä, mitä oletuksia tutkimukselle oli asetettu sitä aloittaessa, ja kuinka ajatukset ovat muuttuneet tutkimuksen varrella. Luotettavan tutkimuksen yksi perusvaatimus on se, että tutkija on käyttänyt riittävästi aikaa tutkimusta tehdessä. Tutkimuksen luotettavuutta myös parantaa, että tutkija raportoi tekemiään yksityiskohdista, esimerkiksi asiantuntijalle. Tässä tapauksessa erityisen tärkeäksi ovat nousseet yhteiset tapaamiset ohjaavan opettajan kanssa, joka toimi opinnäytetyötä tehdessä omanlaisena mentorina. (Tuomi ym. 2002.)



## 8 POHDINTA

Tutkimus onnistui mielestäni hyvin ja se oli kokonaisuutena erittäin mielenkiintoinen. Tutkimus auttoi minua syventymään esihenkilöiden viestintä- ja vuorovaikutuksen merkittävyyteen. Tutkimuskysymyksiin sain vastaukset, teorian avulla sain selville mitä kaikkea esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutus pitää sisällään. Itse tutkimus auttoi löytämään kehitysehdotuksia, miten esihenkilöiden viestintä- ja vuorovaikutus taitoja voidaan kehittää tulevaisuudessa. Tutkimuskyselyn avoimet kysymykset osoittautuivat kehitysehdotuksen kannalta merkittävään rooliin ja sieltä nousi paljon potentiaalisia ideoita kehittää viestintää ja vuorovaikutusta. Yksi toimeksiantajan asettama tavoite tutkimukselle oli saada selville, millä tasolla esihenkilöiden viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat nykyhetkellä ja tähän saimme hyvin osviittaa. Tutkimus olisi ollut luotettavampi ja analyysistä olisi saatu luotettavampi, jos kyselyyn olisi saatu suurempi määrä vastaajia.

Tutkimussuunnitelmaan luotu aikataulu petti hieman toimeksiantajan kanssa, koska emme saaneet aikataulujamme sopimaan yhteen. Ensimmäinen tavoite oli saada koko tutkimus valmiiksi kevään aikana. Loppujen lopuksi, vaikka aikataulumme eivät osuneet yhteen se ei haitanut. Koska teknisistä syistä opinäytetyön tehty teoria hävisi ja jouduin lähde kirjallisuuden ja teorian kasamaan alusta.

Tutkimuksessa käytettiin useita eri tutkimusmenetelmiä. Jos tekisin tutkimuksen uudelleen, haluaisin konkreettisesti olla paikan päällä tekemässä havaintoja ja hyödyntää etnografista tutkimusmenetelmää. Tutkittavaksi jää vielä, miten esihenkilöiden viestintä- ja vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää tukemaan alaistensa työn onnistumisen näkökulmasta.

## LÄHTEET

Dunderfelt T. 2015 Kuuntele ja tule kuulluksi. Helsinki: Kauppakamari.

Isotalous P. & Rajalahti H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: [Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö | Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu | Xamk Kaakkuri \(finna.fi\)](#) [viitattu 27.8.2023].

Jabe M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: [Erialaisten ihmisten johtaminen | Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu | Xamk Kaakkuri \(finna.fi\)](#) [viitattu 27.8.2023].

Juholin E. 2010. Arvio ja paranna!: Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor. E-kirja. Saatavissa: [Arvio ja paranna! : viestinnän mittaamisen opas | Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu | Xamk Kaakkuri \(finna.fi\)](#) [viitattu 27.8.2023].

Juholin E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Jyväskylä: Kopiaiojyvä.

Juholin E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy.

Juholin E. 2009. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOYpro.

Juholin E. & Rydenfelt H. 2023. Navigoiva johtajuusviestintä. Prologi. Artikkelii. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Navigoiva johtajuusviestintä - pdf \(journal.fi\)](#) [viitattu 27.8.2023].

Juholin E. & Rydenfelt H. 2021. Viestinnän mittaaminen ja strateginen viestintä. Hallinnon tutkimus. Artikkelii. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Viestinnän mittaaminen ja strateginen viestintä | Hallinnon Tutkimus \(journal.fi\)](#) [viitattu 27.8.2023].

Järvinen P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: [Esimiestyön vaikeus ja viisaus \(xamk.fi\)](#) [viitattu 27.8.2023].

Järvinen P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirja. Saatavissa: [Onnistu esimiehenä \(xamk.fi\)](#) [viitattu 27.8.2023].

Kamensky M. 2015. Menestyksen Timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: [Menestyksen timantti \(xamk.fi\)](#) [viitattu 27.8.2023].

Lappalainen P. 2017. Eettinen johtajuus organisaation vuorovaikutuksen perustana. Artikkel. PDF. Saatavissa: [Eettinen johtajuus organisaation vuorovaikutuksen perustana - Viestijät \(viestijat.fi\)](#) [viitattu 27.8.2023].

Mikkelin kaupunki 2023. Mikkelin kaupungin asuminen- ja toimintaympäristö. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Asuminen ja toimintaympäristö – Mikkel](#)i [viitattu 27.8.2023].

Mikkelin kaupunki 2023. Mikkelin kaupungin konserni- ja elinvoimapaalvelut. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Konserni- ja elinvoimapaalvelut – Mikkel](#)i [viitattu 27.8.2023].

Mikkelin kaupunki 2023. Mikkelin kaupungin organisaatio. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Organisaatio – Mikkel](#)i [viitattu 27.8.2023].

Mikkelin kaupunki 2023. Mikkelin kaupungin sivistys ja hyvinvointi. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Sivistys ja hyvinvointi – Mikkel](#)i [viitattu 27.8.2023].

Mikkola L. 2020. Työyhteisön vuorovaikutuksen ongelmalähtöinen kehittäminen. Prologi – puheviestinnän vuosikirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Työyhteisön vuorovaikutuksen ongelmalähtöinen kehittäminen - pdf \(journal.fi\)](#) [27.8.2023].

Puusa A. & Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: [Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät | Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu | Xamk Kaakkuri \(finna.fi\)](#) [viitattu 27.8.2023].

Ryynänen S. & Rannikko A. 2021. Tutkiva mielikuvitus: Luovat osallistuvat ja toiminnalliset tutkimusmenetelmät yhteiskuntatieteissä. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: [Tutkiva mielikuvitus: Luovat, osallistuvat ja toiminnalliset tutkimusmenetelmät yhteiskuntatieteissä | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](#) [viitattu 27.8.2023].

Ruben B., De Lisi R. & Gigliotti R. 2021. A Guide for Leaders in Higher Education: Concepts, Competencies and Tools. Virginia: Stylus Publishing, LLC. E-kirja. Saatavissa: [A Guide for Leaders in Higher Education : Concepts, Competencies, and Tools | Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu | Xamk Kaakkuri \(finna.fi\)](#) [viitattu 27.8.2023].

Holm R., Poutanen P. & Ståhle P. 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Sitra. Verkkojulkaisu. Saatavissa: [Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset - Sitra](#) [viitattu 27.8.2023].

Sitra 2019. Näin esität dialogisia kysymyksiä. Sitra. Verkkojulkaisu. Saatavissa: [Näin esität dialogisia kysymyksiä - Sitra](#) [viitattu 27.8.2023].

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: [Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos | Ellibs Library](#) [viitattu 27.8.2023].

Viitala R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala R. & Jylhä E. 2017. Johtaminen: Keskeiset käsitteet teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: [Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit | Ellibs Library](#) [viitattu 27.8.2023].

Vilka H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössäsi: ratkaisut tutkimuksen umpikuihin. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: [Näin onnistut opinnäytetyössä : ratkaisut tutkimuksen umpikuihin | Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu | Xamk Kaakkuri \(finna.fi\)](#) [viitattu 27.8.2023].

Valli R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: [Johdatus tilastolliseen tutkimukseen | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](#) [viitattu 27.8.2023].

Valli R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: [Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin | Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu | Xamk Kaakkuri \(finna.fi\)](#) [viitattu 27.8.2023].

## Teemahaastattelurunko

### Mikkelin kaupungin taustat

Milloin Mikkelin kaupunki on aloittanut toimintansa?

Millainen henkilöstöstrategia teillä on?

Kuinka kehitätte henkilöstöosaamista?

Millainen roolijaottelu teillä on palvelualueiden sisällä?

Millaiset henkilöstökäytännöt ovat osa toimintaanne?

### Viestintä & vuorovaikutus

Millainen viestintästrategia teillä on?

Millaiseksi koette viestintäkulttuurinne?

Millaisia viestintäkanavia käytätte mihinkin viestintää? Mitkä ovat tärkeimmät kanavat?

Millä tasolla näette esihenkilöidenne viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen?

Kuinka kehitätte esihenkilöiden viestintä- ja vuorovaikutustaitoja?

Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät painopisteet esihenkilöiden viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa?

Onko Mikkelin kaupungilla omaa viestintäpäällikköä, haluatteko että olen häneen yhteydessä?

### Opinnäytetyö

Millaisia odotuksia teillä on opinnäytetyölle?

Mihin haluatte, että painotan eniten viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen kartoituksessa?

Onko teillä joitakin asioita, joita haluatte erityisesti saada selville opinnäytetyön avulla?



## Esihenkilötyön viestintä- ja vuorovaikutustaitojen nykytilanne

Tämän kyselyn tarkoitus on kartoittaa esihenkilöiden viestintä- ja vuorovaikutustaitojen nykytilannetta. Kyselyn tavoitteena on luoda tarvittaessa kehittämissuunnitelma, miten esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutusroolia voidaan kehittää tukemaan työssä onnistumista ja lisäämään viestin saavuttamista perille. Tiedot kerätään ja käsitellään anonyymisti, joten tunnistettavia henkilötietoja ei kerry, eikä henkilöä voida tunnistaa iän ja palvelualueen perusteella. Kyselyn on suunnitellut ja toteuttanut Sara Myyryläinen, opiskelija Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta. Kiitos kyselyyn osallistumisesta.

### 1. Ikä

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- yli 56

### 2. Työskentelyasema

- Työntekijä
- Lähiesihenkilö
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

### 3. Palvelualue, jossa työskentelen

- Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue
- Konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualue

### 4. Mitkä viestintäkanavat koet toimivaksi (voit valita useamman)

- Intra
- Kaizala
- Tiedotustilaisuudet (esim. keskiviikko info)
- Sähköposti

- 
- Mikkelin kaupungin kotisivut  
 Helminen  
 Mikkelin kaupungin Facebook  
 Teams-palaverit  
 Lähipalaverit  
 Työkaverit  
 Muu, mikä?
- 

**5. Onko viestintäkanavissa mielestäsi kehitettävää, jos on mitä?**

---



---



---



---



---

**6. Viestintäkulttuurissamme korostuvat seuraavat asiat (1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)**

	1	2	3	4	5
Avoimuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudenmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnioitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiitollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuuntelevaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---



**7. Kuinka usein tapaat esihenkilösi (mukaan lukien Teams-tapaamiset)**

- Vähintään kerran päivässä
  - Vähintään kerran viikossa
  - Vähintään kerran kuukaudessa
  - Harvemmin, kuinka harvoin?
- 

**8. Millaisia kahdenkeskeisiä vuorovaikutustilanteita toivoisit lisää esihenkilösi kanssa?**

- Teams-palavereita
  - Lähitapaamisia
  - Puhelinkeskusteluja
  - Kehityskeskusteluja
  - Vapaamuotoisia keskusteluja
  - Sähköisiä viestejä esim. sähköpostit
  - Muuta, mitä?
- 

**9. Valitse kolme tärkeintä vaihtoehtoa, jotka koet tärkeäksi onnistuneessa vuorovaikutuksessa esihenkilösi kanssa.**

- Tilannetaju
- Sosiaalinen taito
- Ilmaisutaito
- Kysymystaito
- Kuuntelutaito
- Läsnäolo
- Empaattisuus
- Keskittymistaito
- Kannustavuus
- Ymmärtävyys

**10. Miten esihenkilösi viestintä- ja vuorovaikutustyyli tukee sinua työssäsi?**

---

---

---

---

---

**11. Esihenkilöni (1 eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)**

	1	2	3	4	5
Kuuntelee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittää työyhteisöämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittää minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jakaa osaamistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyseenalaistaa minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustaa minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antaa kiitosta ja positiivista palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttää aktiivisesti viestintäkanaviamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jakaa tietoa muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittää itseään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimii hyvänä esimerkkinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaa valmentavan otteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimii oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>