



**Vaasan yliopisto**  
UNIVERSITY OF VAASA

Heidi Pajukangas

**Esimiesviestintä organisaation johtamistyylin ilmentäjänä**

Tarkastelussa Algol-konsernin esimies-alaisviestintä

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma  
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Heidi Pajukangas		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Esimiesviestintä organisaation johtamistyylin ilmentäjänä : Tarkastelussa Algol-konsernin esimies-alaisviestintä		
<b>Tutkinto:</b>	Filosofian maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Viestinnän monialainen maisteriohjelma Organisaatioiden viestintä		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Heidi Hirsto		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b>	94

---

**TIIVISTELMÄ:**

Esimiesviestintä on keskeinen osa organisaatiossa tehtävää viestintää. Esimies on yhtä aikaa yksi organisation työntekijöistä, johtaja alaisilleen sekä organisaation edustaja sidosryhmilleen, joten hänen viestintätaitoiltaan vaaditaan paljon. Esimiehen tekemän viestinnän taustalla vaikuttaa myös organisaatiokäsitys ja se, miten taustaorganisaatio tukee esimiestä tämän työssä ja viestinnässä.

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa konsernissa esiintyviä organisaatiokäsityksiä ja johtamisviestinnän lajeja sekä esimiesten että alaisten näkökulmasta. Lisäksi tutkitaan, millainen kokonaiskuva esimiesviestinnän kulttuurista syntyy. Esimiesviestinnän kulttuurilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä viestinnän taustalla vaikuttavia organisaatiossa sekä tiedostettuja että tiedostamattomia tapoja, tottumuksia ja uskomuksia, jotka yhdessä muodostavat tietynlaisen viestintäkulttuurin. Tutkimuksen kohteena on Algol-konsernin Suomessa toimivien yritysten esimiesten ja alaisten välinen viestintä. Painopiste on esimiesten tekemässä viestinnässä, mutta myös alaisten rooleja sisäisessä viestinnässä tarkastellaan. Teoriataustana toimii joukko organisaatiokäsityksiä ja johtamisviestinnän lajeja. Organisaatiokäsityksistä tutkimuksessa on hyödynnetty klassisia, käyttäytymistieteellisiä ja organisaatioteoreettisia näkemyksiä. Johtamisviestintää on tarkasteltu autoritäärisen, itsevarman ja passiivisen johtamisviestinnän lajien kautta. Organisaatiokäsitysten ja johtamisviestinnän lajien keskeisiin teemoihin perustuen luotiin aineiston keruuta varten anonyymit kyselytutkimukset: toinen esimiehille ja toinen alaisille. Analyysissa kyselyiden vastauksia on vertailtu toisiinsa ja pyritty tunnistamaan, mitä johtamisviestinnän tyyliä lajeja konsernissa esimiesten ja alaisten vastausten perusteella esiintyy ja millainen kokonaiskuva esimiesviestinnän kulttuurista syntyy.

Keskeisenä tuloksena voidaan pitää sitä, että sekä esimiehet että alaiset kokevat esimiesten tekemän viestinnän enimmäkseen demokraattiseksi, tasapuoliseksi ja osallistavaksi. Sen täsmällisyys ja säännöllisyys on tunnistettu molemmissa ryhmissä. Konsernissa ei ole havaittavissa suuria viestinnällisiä ristiriitoja, joten esimiesviestintää voidaan kehittää konsernin ja sen tytäryhtiöiden tarpeista lähtien. Tutkimuksessa havaittiin myös, että alaisten kokemusta sekä tiedon saajana että jakajana tulisi ottaa enemmän huomioon. Myös rakentavan palautteen ja kiitoksen molemminpuoliseen viestintään on hyvä kiinnittää huomiota. Jatkotutkimuksena voidaan tarkastella esimiesviestintään tyytymättömän vähemmistön viestinnällisiä tarpeita: estääkö jokin viestintävälineen, osaamisen tai ilmaisutaidon puute tai vanhentunut toimintatapa hyvän viestinnän esimiehen ja alaisen välillä.

---

**AVAINSANAT:** Esimiestyö, esimiestaidot, alaistaidot, johtamiskulttuuri, viestintäkulttuuri, yhteisöviestintä, organisaatiokulttuuri

## Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Aineisto	13
1.3	Menetelmä	14
2	Viestintä organisaation ja sen kulttuurin rakentajana	15
2.1	Organisaatioviestintä	15
2.2	Organisaatiokäsitykset	17
2.2.1	Organisaatiokulttuuri	19
2.2.2	Klassiset organisaatioteoriat	22
2.2.3	Käyttäytymistieteellinen ihmissuhdekoulukunta	24
2.2.4	Henkilöstö organisaation pääomana	24
2.2.5	Organisaatioteoreettinen johtamisoppi	25
2.2.6	Epävakaa organisaatio	26
3	Esimiesviestintä	29
3.1	Johtamisviestinnän lajit	32
3.1.1	Autoritäärinen ja aggressiivinen johtaja	33
3.1.2	Itsevarma demokraattinen johtaja	34
3.1.3	Passiivinen laissez faire –johtaja	35
3.2	Positiivisen esimiesviestinnän merkitys	36
3.3	Esimiesviestinnän tehtävät	38
3.3.1	Operatiivista työtä tukeva viestintä	39
3.3.2	Sidosryhmäviestintä	40
3.3.3	Strategian viestintä	41
3.3.4	Sitouttaminen	41
3.3.5	Alhaalta ylöspäin virtaava viestintä	42
3.4	Alaiset viestijöinä	43
3.4.1	Organisaatiokansalaisuus	43
3.4.2	Alaisten viestintätyylit	44

3.4.3	Alaisten viestintäosaaminen	45
4	Esimiesviestintä tutkimusyrytyksissä	47
4.1	Algol-konsernin viestintäohjeistuksen nykytilanne	49
4.2	Kyselytutkimuksen toteuttaminen	51
4.3	Tulosten analysointi ja yhteenveto	52
4.3.1	Klassisia organisaationäkemyksiä koskevat vastaukset	53
4.3.2	Käyttäytymistieteellistä ihmissuhdekoulukuntaa koskevat vastaukset	55
4.3.3	Organisaatioteoreettista organisaatiokäsitystä koskevat vastaukset	58
4.3.4	Autoritääristä ja aggressiivista viestintää koskevat vastaukset	60
4.3.5	Itsevarmaa ja demokraattista viestintää koskevat vastaukset	63
4.3.6	Passiivista laissez faire -johtamista koskevat vastaukset	66
4.3.7	Käsitykset alaisen roolista esimiesviestinnässä	69
4.3.8	Yhteenveto	73
5	Päätäntö	77
	Lähteet	81
	Liite 1. Johtamistutkimuksen suuntauksia ja johtamisoppeja Viitalaa ja Jylhää (2019, luku Johtamisajattelun kehittyminen) mukailten.	88
	Liite 2. Johtamisviestinnän lajit (Lewin, Lippit & White (Hackman & Johnsonin mukaan, 2009); Dasgupta ja muut (2013).	90
	Liite 3. Alaisille kohdistetun kyselyn kysymykset ja niiden ryhmittely	91
	Liite 4. Esimiehille kohdistetun kyselyn kysymykset ja niiden ryhmittely	93

## Kuviot

Kuvio 1. Toimivan dialogin osat Scheininia ja muita (2009, s. 109) mukaillen.	16
Kuvio 2. Viestintäosaamisen osat Juholinia (2008, s. 31) mukaillen.	46
Kuvio 3. Klassiset organisaationäkemykset: esimiesten vastaukset.	54
Kuvio 4. Klassiset organisaatiokäsitykset: alaisten vastaukset.	54
Kuvio 5. Käyttäytymistieteellinen ihmissuhdekoulukunta: esimiesten vastaukset.	56
Kuvio 6. Käyttäytymistieteellinen ihmissuhdekoulukunta: alaisten vastaukset.	57
Kuvio 7. Organisaatioteoreettinen organisaatiokäsitys: esimiesten vastaukset.	59
Kuvio 8. Organisaatioteoreettinen organisaatiokäsitys: alaisten vastaukset.	59
Kuvio 9. Autoritäärinen ja aggressiivinen viestintä: esimiesten vastaukset.	61
Kuvio 10. Autoritäärinen ja aggressiivinen viestintä: alaisten vastaukset.	62
Kuvio 11. Itsevarma ja demokraattinen viestintä: esimiesten vastaukset.	64
Kuvio 12. Itsevarma ja demokraattinen viestintä: alaisten vastaukset.	64
Kuvio 13. Passiivinen laissez faire -viestintä: esimiesten vastaukset.	67
Kuvio 14. Passiivinen laissez faire -viestintä: alaisten vastaukset.	67
Kuvio 15. Käsitykset alaisen roolista esimiesviestinnässä: esimiesten vastaukset.	70
Kuvio 16. Käsitykset alaisen roolista esimiesviestinnässä: alaisten vastaukset.	71
Kuvio 17. Sanojen ”me” ja ”työyhteisö” merkityserot esimiesten ja alaisten vastauksissa.	73

## Taulukot

Taulukko 1. Organisaatiokäsitysten keskeiset teemat ja johtamisen ja viestinnän tyylit ja suunnat.	27
Taulukko 2. Johtamisen (management) ja johtajuuden (leadership) erot Hackmania ja Johnsonia (2009, s. 13) mukaillen.	32
Taulukko 3. Tutkimuksessa mukana olevien Algol-konsernin Suomessa toimivien tytäryhtiöiden henkilöstöjen esimiesten ja alaisten lukumäärät (Algol, 2021e).	48

Taulukko 4. Kyselytutkimukseen vastanneiden määrät yrityksittäin ja vastaajarooleittain.

51

# 1 Johdanto

Koronapandemian aikana lisääntynyt etätöön tekeminen on vaikuttanut organisaatioiden viestintäkäytäntöihin. Johtamisviestinnän käytäntöjä on pitänyt päivittää, kun esimies ja alainen eivät ole pitkiin aikoihin välttämättä kohdanneet kasvotusten kuin ruudun välityksellä. Lähityötä tekevtkään eivät ole voineet entiseen tapaan kokoontua ja viestiä vapaasti, kun on pitänyt huolehtia kokoontumisrajoituksista, turvaväleistä ja nonverbaalista viestintää rajoittavien kasvomaskien käytöstä. Yhteisöllisyyttä ja kokoontumishalukkuutta on verottanut myös huoli tartuntariskistä.

Klein ja muut (2013, s. 241) esittävät tutkimuksensa perusteella, että organisaation tehokkuus riippuu sen kulttuurista ja että kulttuurin normit ovat suhteessa johtamistyyliin. Heidän mukaansa esimiesten johtamistaidot ovat kriittisiä tekijöitä kulttuuristen normien luomisessa ja vahvistamisessa – ja kulttuuriset normit puolestaan vaikuttavat positiivisesti organisaation tehokkuuteen. Esimiehen viestintätaidoilla on siis merkittävä vaikutus paitsi siihen, miten työntekoa organisaatiossa johdetaan, myös siihen, millaisessa ilmapiirissä työskennellään. Yhtenäisen organisaatiokulttuurin rakentaminen ja ylläpitäminen on haasteellista erityisesti monialakonserneissa, joiden tytäryhtiöiden toimialat saattavat olla keskenään hyvinkin erilaiset ja toimialueet jopa eri maanosissa. Konsernista saatetaan myydä tai siihen saatetaan ostaa uusia yrityksiä, joiden työntekijät tuovat mukanaan omat organisaatio- ja viestintäkulttuurinsa.

Esimiesten viestintä alaisten kanssa ilmentää sekä tietynlaisia johtamistyyliä että laajemmin tietynlaista organisaatiokulttuuria. Voidaankin puhua erilaisista johtamis- tai esimiesviestinnän kulttuureista. Tällaisen viestintäkulttuurin ymmärtäminen ja näkyväksi tekeminen auttaa ymmärtämään organisaation ihmiskäsitystä ja sitä, miten viestinnällä voidaan parhaiten johtaa ja miten puolestaan esimiestyötä voidaan viestinnällisestä näkökulmasta kehittää. Esimies toimii organisaation asettamien tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi tehtävän työn tekevien ihmisten välisenä linkkinä. On siis tärkeää, että

paitsi konkreettiset tavoitteet, myös organisaation olemassaolon oikeuttava ydintehtävä tulevat viestityiksi päivittäisessä työssä.

Organisaatioita on johdettu kuin ne olisivat koneita ja ihmiset koneen osia; organisaatiot on nähty säännöillä ohjattaviksi ennustettaviksi järjestelmiksi; ja organisaatioissa on tutkittu ihmissuhteita (Juholin, 2007, s. 8). Johtajuusviestinnän ydin on kuitenkin tiivistettävissä kahteen ulottuvuuteen: suoritettavaan tehtävään ja ihmisiin (Hackman & Johnson, 2009, s. 51). Juholinin (2007, s. 4) mukaan työelämän tutkimus on laajentunut työn fyysisten ominaisuuksien tarkastelusta sen henkiselle puolelle muun muassa työkuultuuriin ja johtamisjärjestelmiin. Rimmasen ja Hietasen (2009, s. 123) mukaan ”postmoderni työ edellyttää uudenlaisia osallistavia keskustelun tiloja, joilla organisaation eri tasoja ja verkostoja voidaan kytkeä yhteen yhteisessä dialogissa.” Kiinnostukseni nykyisen työelämän alati kehittyvä vuorovaikutteisuus ja erilaisiin organisaatiokäsityksiin toimivat tämän tutkimuksen liikkeelle sysääjinä. Esimiehen rooli organisaatiossa tapahtuviin keskusteluihin osallistujana ja sen kulttuurin viestijänä on tämän tutkimuksen keskiössä.

Cornelissenin (2017, s. 3–4) mukaan organisaatio hyötyy siitä, että sen viestinnän tekijät ja esimiehet osaavat sekä tunnistaa ja diagnosoida viestintään liittyviä johtamisongelmia että kehittää sopivia toimintatapoja ja strategioita. Yritysviestintä on johtamisen työkalu, joka toimii kehyksenä kaiken sisäisen ja ulkoisen viestinnän koordinoinnille ja joka tuottaa ja ylläpitää hyvää mainetta organisaatiosta niiden sidosryhmien parissa, joista organisaatio on riippuvainen (Cornelissen, 2017, s. 5). Esimiehen viestintätaidot vaikuttavat siis paitsi hänen johdettaviinsa, myös ulkoisiin sidosryhmiin. Esimiesten vuorovaikutusosaamista on tutkittu myös opinnäytetöissä (esim. Nyystilä, 2007; Unnbom, 2020). Niissä on esitetty, että työntekijöiden näkökulmaa (Unnbom, 2020, s. 63) ja arvioita esimiesten viestinnästä (Nyystilä, 2007, s. 81) voisi tutkia jatkotutkimuksessa. Pyrin omalla tutkielmallani vastaamaan tähän tutkimusaukkoon. Esimiesten ja alaisten välisen viestinnän kuvaileminen tekee näkyväksi organisaation toiminnan inhimillisellä, ymmärrettävällä tasolla. Esimiesviestinnän kulttuuria koskevien

näkemyserojen ja yhteneväisyyksien tunnistaminen auttaa ymmärtämään niin päivittäisiä kuin isompiakin haasteita organisaation sisäisessä viestinnässä ja kehittämään työkaluja, joilla esimiesviestintää voidaan tarpeen tullen esimerkiksi tehdä uusissa kanavissa, kouluttaa tai tehostaa.

## **1.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkimukseni tavoite on kartoittaa kansainvälisen monialakonsernin Suomessa toimivien tytäryhtiöiden esimiesviestinnän kulttuuria esimiesten ja alaisten näkökulmista käsin. Esimiesviestinnän kulttuurilla tarkoitan tässä yhteydessä niitä viestinnän taustalla vaikuttavia organisaatiossa sekä tiedostettuja että tiedostamattomia tapoja, tottumuksia ja uskomuksia, jotka yhdessä muodostavat tietynlaisen viestintäkulttuurin. Esimiesten viestintäkulttuuriin heijastuvat organisaation strateginen ja operatiivinen johtaminen, ihmiskäsitykset ja käytössä olevat viestinnän työkalut. Tutkimustuloksista pyritään tunnistamaan kehityskohteita, joiden pohjalta tutkittavassa konsernissa voidaan esimerkiksi suunnitella ja toteuttaa viestintäkoulutuksia. Tutkimus keskittyy esimiesten ja alaisten väliseen viestintään organisaation sisäisessä viestinnässä. Lähestyn tavoitetta organisaatioteorioiden ja johtamisviestinnän tutkimuksen kautta. Nämä kaksi aluetta liittyvät läheisesti toisiinsa, sillä juuri viestinnällä organisaatio perustetaan, sitä ylläpidetään ja sen merkitys neuvotellaan. Organisaatiota perustettaessa myös päätetään, miten organisaation tavoitteisiin liittyvä työ organisoidaan ja miten sitä johdetaan. Johtamisviestinnän tarkastelu on kiinnostavaa siksi, että esimiehen viestintä on sekä virallista että epävirallista, vertikaalista sekä horisontaalista. Esimies siis osallistuu työnsä puolesta moniin diskursseihin ja voi asemastaan ja viestintätaitoistaan riippuen vaikuttaa laajastikin.

Koska tutkielman yhtenä tavoitteena on tuottaa tietoa tutkimuksen kohteena olevan konsernin esimiesviestinnän kehittämiseksi, sen voidaan sanoa olevan luonteeltaan eksploratiivinen. Tutkielma pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä johtamisviestinnän tyyliä tutkittavan konsernin esimiesviestinnässä esiintyy
  - a. esimiesten näkökulmasta ja
  - b. alaisten näkökulmasta?
2. Millainen kokonaiskuva esimiesviestinnän kulttuurista syntyy?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrin selvittämään, tunnistavatko tutkittavan konsernin esimiehet ja alaiset esimiesviestinnässä erilaisia tyyliä. Tutkielman teoriamallin perusteella on osoitettavissa, että johtamistyyli heijastuu viestintään, joten viestintää tutkimalla saadaan tietoa myös johtamistavoista. Tämän kysymyksen vastausten perusteella on mahdollista kehittää esimiesviestintää organisaation toivomaan suuntaan. Toinen tutkimuskysymys etsii vastausta siihen, onko tutkittavan konsernin esimiesviestinnässä tunnistettavissa yhtenäistä kulttuuria, ja mitä ja miten sitä voidaan esimerkiksi viestintäkoulutuksella kehittää.

Albert Goldbeck-Löwen Helsingissä vuonna 1984 perustama kauppa-agentuuri on nykyään kansainvälinen Algol-konserni (Paavilainen & Jensen-Eriksen, 2019, s. 7), joka työllistää nykyään kansainvälisesti noin 480 henkeä (Algol, 2021b). Lain mukaan konsernilla tarkoitetaan yritysmuotoa, jossa yhdellä osakeyhtiöllä on määräysvalta toisessa kotimaisessa tai ulkomaisessa yhteisössä tai säätiössä: määräävä yhtiö on emoyhtiö ja määräysvallassa oleva tytäryhteisö (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 12). Algol-konsernin tytäryhtiöt maahantuovat ja myyvät tuotteita teollisuudelle ja terveydenhoitosektorille sekä tarjoavat suunnittelua, toimitusratkaisuja sekä asennus-, huolto- ja koulutuspalveluja (Algol, 2020b). Algol Chemicals tuottaa teollisuus- ja erikoiskemikaaleja sekä raaka-aineita teollisen tuotannon prosesseihin; Algol Diagnostics toimittaa laitteita, reagensseja ja tarvikkeita laboratoriodiagnostiikkaan ja tutkimukseen Suomessa; Algol Technics puolestaan tarjoaa sisälogistiikan ratkaisuja kuten nostureita ja kuljettimia sekä kunnossapito- ja huoltopalveluita (Algol, 2021c, s. 5). Algol Trehabin (Algol Trehab, 2021) toimialaan kuuluvat apuvälineet kuten pyörätuolit ja potilasnostimet.

Tulkitsen tuloksia siitä näkökulmasta, miten niitä voidaan hyödyntää tutkimuskohteena olevan konsernin, Algol Oy:n, esimiesviestinnän kehittämässä. Esimiesviestintää ei tällä hetkellä kouluteta tai juurikaan ohjata tutkielman kohdekonsernissa, joten tutkimustuloksien avulla mahdollisiin ongelma-alueisiin voidaan puuttua ja kehitystä vaativiin alueisiin vastata antamalla suunniteltua ja kohdennettua koulutusta. Tutkimusalueen rajaaminen konsernin suomalaisyrityksiin perustuu siihen, että tytäryhtiöistä Algol Chemicalsilla on Suomen lisäksi toimintaa yhdessätoista muussakin maassa (Algol, 2020a). Jotta tutkimuksessa ei jouduttaisi selvittämään näiden kaikkien alueiden organisaatiokulttuurisia piirteitä, keskityn Suomessa työskentelevien esimiesten ja heidän alaistensa vastausten keräämiseen ja analysointiin. Tutkimuksen piiriin kuuluu tällä rajauksella noin 350 Suomessa joko emoyhtiö Algolilla ja sen tytäryhtiöillä Algol Chemicalsilla, Algol Technicsillä, Algol Diagnosticsilla tai Algol Trehabilla työskentelevää henkilöä. Histolab Products Oy kuuluu myös Algolin tytäryhtiöihin, mutta koska yrityksellä on Suomessa vain yksi työntekijä, kyseisen yrityksen vaikutus tutkimustuloksiin ei ole oleellinen.

Sisäinen viestintä on organisaation koossapitävä liima. Coorenin (2015, s. 33–34) mukaan organisaatiota rakentavat muun muassa erilaiset tekstit, kuten viralliset lausunnot, muistiot, uutiskirjeet, vuosikertomukset ja organisaatiokaaviot. Cooren toteaa, ettei näitä tekstejä vain tuoteta, jaeta ja kuluteta, vaan ne ”heräävät henkiin” diskurssissa. Hän jatkaa, että lisäksi esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja johtajuus ovat asioita, jotka määrittävät organisaatiota diskurssin kautta. Emoyhtiö Algol Oy:ssä on tunnistettu tarve yhtenäistää tytäryhtiöiden organisaatioiden toiminta- ja viestintäkulttuureita yhteiseksi koetun Algol-kulttuurin suuntaan. Koska vain emoyhtiö Algol Oy:ssä on henkilöstöä nimenomaan viestinnän tekemiseen, resurssit esimiesviestinnän nykytilanteen kartoittamiseksi sekä kehityssuunnitelman laatimiseksi ovat hyvin rajalliset. Tutkimukselle ja sen tuloksille on siis tosielämän tarve ja käyttötarkoitus. Esimiesviestinnän eri osa-alueita halutaan systemaattisesti kehittää yhtenäiseksi tai ainakin yhtenäisemmäksi ”algolilainen esimies viestijänä” -brändiksi.

Tutkimuksen tulokset tuovat todennäköisesti hyödynnettävää tietoa viestinnän kehittämiseen.

Koska Algol-yhtiöillä ei tällä hetkellä ole esimiehille suunnattua viestintäaiheista perehdytystä eikä koulutusta, tutkimuksessa oletetaan, ettei suuntaviivojen ja yhteisten käytänteiden puuttuessa mitään yhtenäistä ja vallitsevaa viestintätapaakaan ole. Ohjauksen ja ohjeiden puute aiheuttaa sen, että sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa käydyn viestinnän tyyli ja laatu Algol-konsernin asioista voi vaihdella paljonkin yhtiöiden ja esimiesten välillä. Rajaan tarkasteltaviksi ryhmiksi vain Suomessa toimivien yhtiöiden esimiehet ja työntekijät ja heidän välisen viestintänsä, jolloin vältytään kielellisten ja kulttuuristen erojen tuomilta tulkinnallisilta lisähaasteilta. Suomalainen esimies todennäköisesti viestii eri tavoin kuin intialainen kollegansa.

Tutkimuksessa käytän termiä esimies tarkoittamaan henkilöä, jolla on alaisia ja näihin kohdistuva direktio- eli työnjohto-oikeus. Erosen (2013) mukaan esihenkilö-sana on sukupuoleen viittamaton ilmaisu, mutta koska yhdyssanoja kuten esimiesasema tai esimiestehtävä – tai tässä tutkimuksessa käytettävä esimiesviestintä – ei ole vielä juuri korvattu, käytetään esimies-sanaa ja sen sisältäviä yhdyssanoja ymmärrettävyyden vuoksi. Esimiehen direktio-oikeuden piiriin kuuluvia henkilöitä kutsun kontekstista riippuen alaisiksi, työntekijöiksi tai tiimiläisiksi. Häkkinen (2006, s. 9) toteaa, että esimies ja alainen ovat vaikeita käsitteitä niihin perinteisesti liitetyn valtasuhteen takia. Samaa mieltä ovat Rehnäck ja Keskinen (2005, s. 7). Heidän mukaansa sanalla *alainen* on negatiivinen kaiku, mutta sen alkuperäinen merkitys viittaa organisaatiohierarkiaan, jossa työntekijä on arvoasteikossa esimiehensä alapuolella.

Tutkimuskohteena olevan konsernin sisäisessä viestinnässä sanat *esimies*, *alainen* ja *tiimiläinen* ovat yleisesti käytössä. Esimiesasemassa olevista miehiä on 68, naisia 20. Työntekijöistä puolestaan 284 on miehiä ja naisia 103 (Algol, 2021a). Naisten osuus kohdekonsernin esimiehistä on noin 22,7 % ja työntekijöistä heidän osuutensa on 26,6 %. Tutkimuskohteen viestinnässä on siis totuttu puhumaan esimiehistä jo ihan käytännön

syistäkin. Käytän myös termiä *alainen* sen organisaatiolle tuttuuden vuoksi. Termi *organisaatio* kattaa tutkimuksessa sekä organisaation käsitteenä että tutkimuskohteena olevan konsernin tytäryhtiöineen.

## 1.2 Aineisto

Tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksella tutkimuksen kohderyhmäksi rajatulle osalle Algol-konsernista. Esimiehiä ja alaisia pyydettiin vastaamaan avoimiin kyselytutkimuksiin. Kyselyiden kieli oli suomi ja ne toteutettiin Webropol-työkalulla netissä. Kyselyihin sai vastata anonyymisti. Linkki kyselyihin lähetettiin Suomessa työskenteleville sähköpostitse. Lisäksi linkki kyselyihin ja tutkimusta taustoittavaan uutisartikkeliin julkaistiin intranetissä.

Kyselytutkimuksella selvitettiin, miten ja missä kanavissa esimiehet viestivät, millaiseksi he kokevat sekä konsernin että oman yhtiönsä viestintäkulttuurin, ja millaista tukea ja koulutusta he toivoisivat omaan viestintäänsä. Vastaavanlainen kysely tehtiin niille työntekijöille, jotka eivät itse työskentele esimiesroolissa. Kysymykset esitettiin asenneväitteinä, joihin voi vastata viiden vaihtoehdon pituisella Likert-asteikolla. Tämä kyselymuoto valikoitui, jotta kyselyihin olisi helppo vastata myös mobiililaitteella ja jotta vastauksia kertyisi riittävästi. Alaisten kyselyssä esitettiin väittämiä esimiesten viestinnästä ja siitä, miten alaiset itse viestivät esimiestensä kanssa. Vastaavasti esimiesten kyselyssä esitettiin väitteitä, joiden perusteella esimiesten tuli arvioida sekä omaa että alaistensa viestintäkäyttäytymistä. Vastausmäärät ja niiden jakautuminen kyselyittäin on esitetty tarkemmin luvussa 4.2 Kyselytutkimuksen toteuttaminen.

Kyselytutkimuksen kysymykset on suunniteltu yhdistämällä organisaatiokäsitysten ja johtamisviestinnän lajeja, jotka on taulukoitu (Liite 1). Vastausvaihtojen ääripäinä ovat ”täysin eri mieltä” (vaihtoehto numero 1) ja ”täysin samaa mieltä” (vaihtoehto numero 5). Erillistä en osaa sanoa -tyyppistä vastausvaihtoehtoa ei ole annettu, jotta jokaiseen

kysymykseen vastattaisiin varsinaisella vastausasteikolla. Viidestä vastauksesta keskimmäisen voidaan katsoa edustavan en osaa sanoa -vastausta vastaavaa neutraalia vastausta. Kyselyn rakenne on esitelty tarkemmin luvussa 4.3 Tulosten analysointi ja yhteenveto.

### **1.3 Menetelmä**

Kyselytutkimuksilla kerätylle aineistolle tehdään sisällönanalyysi. Teoreettisena kehyksenä aineiston tarkastelulle käytetään organisaatioteorioita yhdessä johtajuusviestinnän mallien kanssa. Analyysillä pyritään tunnistamaan, millaisia organisaatio- ja johtajuusviestinnän malleja esimiesten ja työntekijöiden välisestä viestinnästä välittyy. Konsernissa käytettäviä viestinnän malleja tunnistamalla ja nimeämällä esimiesviestinnän systemaattinen kehittäminen helpottuu.

Kun tunnistetaan, miten ja millaisella viestinnällä organisaation toimintoja johdetaan, viestinnän vaikuttavimpia tekijöitä eli esimiehiä – ja heidän esimiehiään eli viime kädessä organisaation ylimpiä johtajiaakin – voidaan täsmällisemmin kouluttaa tekemään juuri heidän organisaatiolleen ja alaisilleen sopivaa viestintää. Tämän tutkimuksen tulosten avulla konsernissa voidaan tuottaa koulutusmateriaalia esimiesviestinnän tueksi sekä kehittää sisäistä viestintäkulttuuria esimerkiksi uudistamalla viestintävälineitä ja -tapoja.

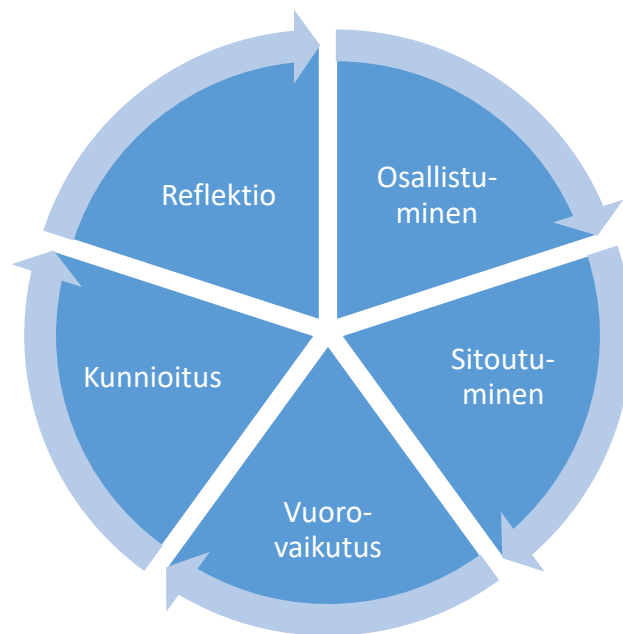
## 2 Viestintä organisaation ja sen kulttuurin rakentajana

Tutkimuksen teoreettisina viitekehyksinä toimivat erilaiset organisaatioteoriat ja johtajuusviestinnän tutkimus. Tarkastelen erilaisia organisaatiokäsityksiä ja niiden ihmiskuvia yhdessä johtajuusviestinnän tyylien kanssa. Tavoitteena on vertailla eri organisaatiokäsitysten näkemyksiä työntekijöistä, johtamisesta ja viestinnästä.

### 2.1 Organisaatioviestintä

Sanakirjamääritelmän mukaan organisaatio koostuu joukosta ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä organisoidusti yhteisen päämäärän tai tarkoituksen eteen (Cambridge Dictionary, 2021). Åbergin mallin (Åberg, 2020) mukaan organisaatioviestintä koostuu viidestä funktiosta, joista neljä ensimmäistä ovat organisaation kontrolloitavissa: organisaatio voi itse ohjata ja toteuttaa niitä, ja niitä voidaan kuvata sisällön ja suunnan ulottuvuuksilla. Sisältö kattaa joko koko organisaation tai omaa työtä koskevia konkreettisia asioita. Suunnalla kuvataan sisäisen ja ulkoisen viestinnän eroa. Nämä funktiot ovat organisaation perustoimintojen eli operatiivisen toiminnan tukemista, tiedotus- ja suhdetoimintaa sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien suuntaan ja kanssa, strategista eli maineen ja yrityskuvan rakentamista sekä organisaation jäsenten sosiaalistamista viestinnän keinoin. Organisaatioviestinnän viides funktio on Åbergin mukaan organisaation ihmisten välistä vuorovaikutusta: epävirallista organisaatiopuhetta ja puskaradiojuttuja. Tätä funktiota organisaatio ei voi suoraan kontrolloida, mutta sille on tärkeää, miten sitä näissä sosiaalisissa verkostoissa käsitellään. Neljän ensimmäisen funktion hallinnalla ja niin sanotun hyvän viestinnän tekemisellä on merkitystä silloin, kun organisaatiosta viestitään sen virallisen ulottuvuuden ulkopuolella.

Viestintä itsessään on jo organisoimista. Organisaatio eli työyhteisö on viestinnällinen käsite, sillä työyhteisöt syntyvät, toimivat ja hajoavat ihmisten kommunikaation seurauksena (Juholin, 2007, s. 4). Johanssonin ja muiden (2019, s. 3) mukaan viestintää soveltavat ja tekevät yhdessä kaikki organisaation jäsenet, joskin toisilla on muita enemmän valtaa tavoitteidensa toteuttamiseksi. Van Ruler (2018, s. 369) mainitsee, että kanssakäymisessä ei ole niinkään kyse siitä, kuinka merkitykset yhtenäistyvät, vaan miten niitä jatkuvasti luodaan ja kehitetään jatkuvassa keskustelussa. Scheininin ja muiden (2009, s. 109) määrittelyn mukaan toimiva dialogi koostuu viidestä eri osasta: osallistumisesta, sitoutumisesta, vuorovaikutuksesta, kunnioituksesta ja reflektiosta. Malli on esitelty myös kuviossa 1. Jaottelua käytetään analyysissa johtamisviestinnän lajien käsittelyn yhteydessä.



**Kuvio 1.** Toimivan dialogin osat Scheininia ja muita (2009, s. 109) mukaillen.

Scheinin ja muiden mukaan (2009, s. 109) osallistumisen käsite kattaa sen, että kaikki osallistujat ovat aktiivisia ja viestintä perustuu vapaaehtoisuuteen. Sitoutumiseen heidän mukaansa kuuluu, että dialogin tavoitteena on yhteisymmärryksen saavuttaminen. Vuorovaikutus puolestaan edellyttää, että osallistujat kunnioittavat

toisiaan ja heillä on kykyä kuunnella muita sekä rohkeutta ilmaista omia ideoitaan. Kunnioituksen käsitteeseen kuuluu, ettei muita johdeta harhaan tai huijata. Reflektiossa osallistujat Scheinin ja muiden mukaan tarkastelevat kriittisesti sekä omia että toisten näkemyksiä ja mielikuvia yhteisymmärryksen luomiseksi.

Wyatt (Dasguptan ja muiden mukaan, 2013, s. 173) esittää, että tehokas viestintä on organisaatiolle elintärkeä menestymisen ehto. Wyattin mukaan viestintä kirkastaa organisaation tavoitteet, yhdistää työntekijät liiketoimintaan, edistää toimintatapojen parantamista, fasiltoi muutosta sekä vaikuttaa tuloksiin työntekijöiden käytöstä ohjaamalla. Organisaatioviestintä on aina tarkoituksellinen prosessi, jossa vaihdetaan viestejä yksittäisten henkilöiden, ryhmien ja organisaation eri tasojen välillä, tarkoituksena yksilöllisten ja kollektiivisten päämäärien tavoittelu (Arsith, 2014, s. 17). Esimiehen voidaan katsoa olevan tässä prosessissa avainasemassa, sillä esimies prosessoi ja välittää tietoa niin organisaation sisällä kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa.

## **2.2 Organisaatiokäsitykset**

Organisaatio ja sen myötä organisaatioviestintä on eri aikoina nähty eri tavoin. Organisaatiokäsitys on Vartiaisen (2005, s. 65) mukaan se konteksti, jota vastaan organisaation toimintaa eli päätöksentekoa ja kehittämistä peilataan. Vartiaisen mukaan (2005, s. 70) organisaatiolla on missio, tavoite, jonka saavuttamiseksi tarvitaan visio. Jaffe ja muut (1993, s. 4) määrittelevät vision erinomaisuuden ja parhaan mahdollisuuden tulevaisuuden kuvitteluksi ja mission henkilön, tiimin tai organisaation ydintehtäväksi. Visio on siis abstraktio, jota toteutetaan strategialla, joka puolestaan toimii tulkkina abstraktin ja konkretian välillä. Strategia on Jaffen ja muiden (1993, s. 4) mukaan osa implementaatiota, jolla visio ja missio toteutetaan. Organisaation perustehtävä on Vartiaisen mukaan (2005, s. 70) sopimus, johon sisältyy sekä muodollinen joko suullinen tai kirjallinen sopimus että psykologinen – yksilöllinen ja yhteisöllinen – sitoutuminen sopimuksen ehtoihin. Strategia on olennainen osa tätä

perustehtävää, ja sitä toteutetaan neuvottelemalla, tulkitsemalla, kontrolloimalla, vastuuttamalla ja palkitsemalla. Vartiainen korostaa, että strategian käytännön toteutukseen vaikuttaa organisaatiossa vallitseva ihmiskäsitys sekä arvot, jotka eivät välttämättä ole samat kuin organisaation julkilausutut arvot.

Vartiainen mukaan (2005, s. 70–71) organisaation perusrakenteet ovat työsystemi kuten fyysiset tilat, tuotantovälineet, prosessi ja numeraalinen tieto sekä työyhteisö kuten organisaation jäsenet, aineeton pääoma ja sosiaalisuus. Organisaatiossa työskentelee eri ammattialojen edustajia, joilla on erilaisia toimintaa ohjaavia viitekehyksiä ja kieliä (Vartiainen, 2005, s. 74). Serifin ja Dašić'n (2012, s. 333) mukaan organisaation rakenteeseen vaikuttavat sen ikä ja koko, tekniset järjestelmät, omistajuus, kulttuuri, perinteet sekä sosiaalinen ympäristö. Käsittelen seuraavissa alaluvuissa eri aikakausina vallalla olleita organisaatiokäsityksiä ja sitä, millaiset roolit esimiehellä ja alaisella niissä on.

Viitalan ja Jylhän (2013, luku 11, alaluku Organisaatio) mukaan organisaatiossa vaikuttavat rinnakkain sen virallinen ja epävirallinen versio. Virallinen organisaatio jäsentää sen rakenteen ja viestii sekä sisäisesti että ulkoisesti kuka kommunikoi, raportoi, ohjaa tai tekee yhteistyötä kenenkin kanssa. Virallinen organisaatio osoittaa siis vastuunjaon ja päätösvallan jakaantumisen. Tätä toiminnan sisäistä organisointia kuvataan visuaalisesti usein organisaatiokaaviolla. Epävirallinen organisaatio puolestaan syntyy ihmisten keskinäisessä toiminnassa ja suhteissa. Hyvä luottamus henkilöiden välillä voi tuottaa yhteistyötä ja virallisesta organisaatiosta poikkeavia valtarakenteita. Myös virallisen organisaation jäykkyys, toimimattomuus ja vastuuhenkilöiden välillä koettu luottamuspula voivat vahvistaa epävirallista organisaatiota.

Organisaatiolla on vertikaalinen eli hierarkkinen rakenne ja horisontaalinen eli tehtäväkentän vastuita kuvaava rakenne (Viitala & Jylhä, 2013, luku 11, alaluku Organisaatio). Hierarkialla osoitetaan organisaation päätöksenteko- ja vastuunjako. Horisontaalinen rakenne visualisoi, mitä eri tehtäviä organisaation hoidettavaksi on

määritelty ja ketkä työskentelevät minkäkin tehtäväalueen parissa. Viitalan ja Jylhän mukaan kansainvälisissä monialayrityksissä voidaan yleensä erottaa kolme pääasiallista johtamisen tasoa: konsernitaso (vastuu koko konsernista), liiketoiminta-alueen taso (vastuu tietyistä konsernin liiketoiminnasta) ja operatiivinen taso (vastuu liiketoiminnan teknisestä toteuttamisesta). Tutkimuksen kohdekonsernissa vastuu jakautuu näiden lisäksi konserni- ja liiketoimintason välillä vaikuttaville yrityskohtaisille hallituksille, joita johtaa konsernin toimitusjohtaja (Algol Chemicals, 2019).

### **2.2.1 Organisaatiokulttuuri**

Organisaatiokulttuurin käsite syntyi viime vuosikymmenen loppupuolella (Miller, 2012, s. 80). Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin käsite taustoittaa muitakin organisaatiokäsityksiä kiinnittämällä huomiota ihmisten välisen kanssakäymisen merkitykseen ja erityisesti niiden johtamis- ja viestintätapoihin. Millerin mukaan (2012, s. 80) sekä liikemaailma että akateeminen yhteisö innostuivat kulttuurin käsitteestä: organisaatioiden näkeminen monimutkaisina tarinoiden ja arvojen areenoina oli ymmärrettävämpää kuin niiden näkeminen puhtaasti rationaalisina instituutioina. Lisäksi kulttuuri metaforana antoi uusia tutkimusmahdollisuuksia, ja käsite pääsi nopeasti osaksi arkista työelämäpuhetta (Miller, 2012, s. 80). Klein ja muut (2013, s. 244) määrittelevät organisaatiokulttuurin kollektiiviseksi luomukseksi, joka syntyy organisaation jäsenten välisestä kanssakäymisestä, kun he yhdessä merkityksellistävät ympäristöään. Heidän mukaansa johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management) päätöksillä ja tyyleillä on vahva vaikutus ihmisten kanssakäymiseen organisaatiossa. Hackmanin ja Johnsonin mukaan (2009, s. 239) organisaatioon kuuluvien käyttämää kieltä kuuntelemalla voi päätellä, miten organisaatio näkee sekä itsensä että ympäröivän maailman. Sanavalinnat heijastavat ja vahvistavat työpaikan ihmissuhteita ja arvoja. Hackman ja Johnson painottavat me-sanana merkitystä: se osoittaa halukkuutta vallan ja tunnustuksen jakoon sekä yhteistyön tekemiseen (2009, s. 239).

Me-hengen tärkeydestä puhuu myös Mattila (Ollikainen, 2019), jonka mukaan kulttuuri on kaikkein halvin ja tehokkain johtamisjärjestelmä. Asioiden vakiinnuttaminen ja tekemisen normalisoiminen osaksi organisaation kulttuuria vaatii Mattilan mukaan organisaatiolta muutoskykyä. Lewin mallinsi jo 1940-luvulla kolmivaiheisen muutosteoriansa (Burnes, 2020, s. 32), johon kuuluvat muutostarpeen tunnistaminen, vanhojen rakenteiden rikkominen ja uusien toimintatapojen vakiintuminen rutiineiksi. Samaisiin sisäistettyihin toimintatapoihin viittaa Mattilakin (Ollikainen, 2019) toteamalla, että organisaatiossa halutaan toimia tietyllä tavalla, koska sitä pidetään oikeana ja hyvänä tapana – ei siksi, että joku valvoo ja mahdollisesti rankaisee poikkeamisesta. Koska muutokset ja niiden vaatima reagointi on työelämässä päivittäistä ja jatkuvaa – organisaatio saa esimerkiksi uuden asiakkuuden kautta lisää tilauksia ja joutuu järjestämään tuotantonsa vastaamaan kysyntää – esimiehen rooli asioiden eteenpäin viemisessä ja viestimisessä on keskeinen. Tavoitteen on oltava selkeä ja tahtotilan kohdallaan. Kun työntekijöillä on esimiestensä viestimä yhteinen käsitys siitä, millä toimintatavoilla tavoite saavutetaan, organisaatio pystyy toteuttamaan tarkoitustaan.

Yhtenäistä organisaatiokulttuuria pidetään tärkeänä, sillä organisaation yhtenäisyys tai hajanaisuus vaikuttaa sen menestymiseen. Schein ja Schein (2016, s. 6) määrittelevät ryhmän kulttuurin kumuloituneeksi, jaetuksi oppimiseksi ryhmästä itsestään. Ryhmä ratkoo ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen integroitumisen ongelmia. Toimiva ongelmanratkaisutapa opetetaan ryhmän uusille jäsenille: näin ongelmat kohdataan, näin niistä ajatellaan, näin niitä kohtaan tunnetaan. Tämä kumuloitunut oppiminen on Scheinin ja Scheinin mukaan kokoelma uskomuksia, arvoja ja käytössääntöjä, joista hiljalleen muotoutuu tiedostamattomia perusoletuksia. Tästä syystä kulttuurin muuttaminen on aina tunteita provosoivaa (Schein & Schein, 2016, s. 23), minkä vuoksi johtajuutta ja hyvää käytännön esimiestyötä tarvitaan.

Scheinin organisaatiokulttuurin mallissa (Schein & Schein, 2016, s. 17) on kolme tasoa. Niiden havaittavuus vaihtelee sen mukaan, kuka organisaatiota tarkastelee. Ensimmäisellä tasolla on organisaation jäsenten luoma fyysinen ja sosiaalinen ympäristö:

siihen sisältyvät esimerkiksi arkkitehtuuri, teknologiat, työvaatetus, päätöksentekotavat, viestintä kokouksissa, ja miten työtä tehdään eri paikoissa. Myös Hackmanin ja Johnsonin (2009, s. 239) mukaan organisaatiokulttuurin jokapäiväisessä kanssakäymisessä esiintyviä symboleita ja artefakteja tarkastelemalla saadaan tietoa organisaation oletuksista ja arvoista. Näitä ovat esimerkiksi kieli, tarinat, rituaalit, kirjoitetut materiaalit, metaforat, pukukoodi, rakennukset, tuotteet, teknologiat, logot ja toimiston sisustustyyli. Scheinin mallin toinen taso (Schein & Schein, 2016, s. 19) koostuu yksilöiden ja ryhmien arvoista. Arvot edustavat mieltymyksiä tai sitä mitä toivotaan tapahtuvaksi. Esimerkiksi esimies, joka arvostaa innovatiivisuutta, palkitsee työntekijöitä uusien ja parempien työtapojen kehittämisestä. Scheinin mallissa tämä kulttuurin taso on mosaiikki uskomuksia, joiden mukaan asioita pitäisi organisaatiossa tehdä. On tosin muistettava, ettei organisaatiolla ole arvoja, vaan yksilöillä. Scheinin mallin kolmannella tasolla (Schein & Schein, 2016, s. 21, 25) ovat ryhmän yksilöiden perusoletukset. Nämä ovat toistuvasti vahvistettuja, usein tunnistamattomiakin ajatuksia ja tunteita siitä, miten ”asiat on aina tehty näin” tai ”tällaisia me olemme”. Scheinin mukaan (Schein & Schein, 2016, s. 11) kulttuuri tarkoittaa rituaalien, arvojen ja käyttäytymisten yhdistämistä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Ympäristön järkeistäminen (sensemaking) on meille tärkeää siksi, että sen avulla pystymme sopeutumaan muutoksiin ja toimimaan niiden edellyttämällä tavalla mielekkäästi (Weick ja muut, 2005, s. 410).

Organisaatiolle on mahdotonta määritellä vain yhtä kulttuuria (Miller, 2012, s. 85). Sen sijaan organisaatiossa vallitsevien toiminnallisten, ammatillisten ja hierarkisten jaotteluiden lisäksi esiintyy alakulttuureita. Ne voivat olla päällekkäisiä ja toimivat toisiinsa nähden rinnakkain, konfliktissa tai välinpitämättömästi (Martin ja muut, 2004, s. 14). Miller viittaa Louisin (1985) väittämään, jonka mukaan kulttuureja voi syntyä organisaatiossa vertikaalisesti (esimerkiksi eri osastoilla), horisontaalisesti (esimerkiksi tietyllä organisaatiohierarkian tasolla) tai tietyssä työryhmässä. Martin (1992, s. 150) esittää, että alakulttuureja voi syntyä myös henkilökohtaisissa verkostoissa tai demografisen samankaltaisuuden myötä. Yhden organisaation eri toimipisteissä voi siis kehittyä laaja joukko alakulttuureita (Miller, 2012, s. 85). Millerin mukaan on tärkeä

huomioida, että eri alakulttuurit voivat erota merkittävästi vallan ja intressien suhteen. Toisin sanoen johtoryhmän ja kokoonpanolinjan alakulttuureita voi kuvailla erilaisiksi, mutta nämä eroavaisuudet osoittavat myös perustavanlaatuisia valtaan ja ideologiaan liittyviä näkemyseroja organisaation sisällä (Miller, 2012, s. 85). Myös Hackmanin ja Johnsonin (2009, s. 238–234) mukaan organisaatiota voidaan tarkastella antropologian keinoin heimona. Aikojen kuluessa heimo kehittää oman kielen, hierarkian, seremonioita, tapoja ja uskomuksia. Uusi työntekijä joutuu opettelemaan nämä kaikki, ja vanhakin työntekijä voi kokea olonsa eksyneeksi vaihtaessaan paikkaa organisaation sisällä.

Organisaation kulttuuri – tai sen eri alakulttuurit – on harvoin selvästi tunnistettu. Kulttuurista voi olla useita eri vaikeasti tulkittavia ilmauksia (Miller, 2012, s. 86). Martin (2001, s. 105) kutsuu tätä pirstaleiseksi näkökulmaksi ja esittää, että monitulkintainen kulttuuri on normaali, huomattava ja vääjäämätön osa organisationaalista toimintaa. Millerin mukaan monet tutkijat esittävät, että elämme postmodernia aikaa, joka on monitahoista, pirstaleista, nopeasti etenevää ja vaikeaselkoista (2012, s. 87). Millerin mukaan on siis luonnollista, että organisaatiokulttuuritkin heijastelevat tätä kehitystä. Organisaatiokulttuurin monitulkintaisuus voi kuitenkin olla haasteellista yksilötasolla, kun identiteettejä muodostetaan uudelleenmuotoutuneissa kulttuureissa (Pepper & Larson, 2006, s. 50).

### **2.2.2 Klassiset organisaatioteoriat**

Millerin (2012, s. 17–18) mukaan 1800-luvun lopulla alkaneen teollisen vallankumouksen alkaessa tuotanto alkoi mekanisoidua. Painoalue siirtyi maataloudesta teollisuuteen. Tehtaissa ja kokoonpanolinjastoilla työskenteli yhä suurempia ihmisjoukkoja. Autotehtailija Henry Ford lienee tunnetuin työn rationalisoinnin puolestapuhuja, jonka 1922 ilmestynyt elämäkerta julkaistiin suomennettuna heti sen ilmestymisen jälkeen (Mannevuori, 2015, s. 42). McDonald's-pikaruokaketju on ottanut mallia teollisen työn kehittämistä standardeihinsa ja työvaiheisiinsa (Viitala & Jylhä,

2019, luku Tieteellinen liikkeenjohto). 1900-luvun alkupuolella uusia organisaatiomuotoja alettiin tutkia, ja yrittäjille ja teollisuudenaloille annettiin ohjeita, kuinka ne voisivat parhaiten organisoitua kehityksen mukana. Millerin (2012, s. 17–19) mukaan merkittävimmiksi teorioiksi nousivat Fredrick Taylorin tieteellisen johtamisen teoria, Henri Fayolin funktionaalisen johtamisen teoria sekä Max Weberin byrokratiateoria. Näiden teorioiden mukaan organisaatioita pystyi tarkastelemaan ja ohjaamaan kuin koneita. Miller esittää, että kone organisaation metaforana viittaa siihen, että organisaatio on erikoistunut johonkin tiettyyn tehtävään. Koneen osat ovat standardoituja ja vaihdettavissa, joten linjastolla työskentelevä työntekijä oli tarpeen tullen rattaan lailla korvattavissa. Kone on myös ennakoitava: jos se hajoaa, mahdollisia vikoja on rajallinen määrä ja niiden syyt ja ratkaisut rationaalisesti pääteltävissä. Vastaavasti organisaatiota voidaan johtaa säännöillä ja standardeilla, joiden toimivuutta tarkastellaan ongelmatilanteissa.

Konemetafora-teorioiden vallitseva johtamis- ja viestintänäkemyks on, että työntekijöiden tulee totella käskyjä yhtenäisesti ja koordinoitusti. Johtamisen ja viestinnän suunta on ylhäältä alas. Työyhteisöön sosialisoidaan kouluttamalla työntekoon. Päätöksenteossa tähdätään optimaaliseen tulokseen nopeudella ja tehokkuudella. Konflikti on yhtä kuin viestintäkatkos, ja suunnittelemattomat muutokset koetaan ahdistavina. Työntekijöiden stressi saatetaan tiedostaa, mutta toisaalta heitä myös kohdellaan vaihdettavissa olevina koneen osina. Tästä johtuen henkilöstö on hyvin homogeenista. Koska tavoitteena on keskittyä yksityiskohtiin ja sääntöjen noudattamiseen, luovuudelle ja innovaatioille ei ole sen paremmin tilaa kuin tilausta. Myös Ruben ja Gigliotti (2017, s. 16) ovat havainneet johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa, että johtajan roolia painotetaan ja seuraajien (alaiden) roolia väheksytään. Johtajat esitetään muun muassa alkuunpanijoina, kriittisten päätösten tekijöinä, toimintojen ohjaajina ja resurssien hallinnoijina, kun taas seuraajat eli alaiset vain noudattavat johtajiltaan saamia ohjeita ja saavat näiltä ohjausta ja valvontaa.

### 2.2.3 Käyttäytymistieteellinen ihmissuhdekoulukunta

Ihmisläheistä lähestymistapaa edustivat Viitalan ja Jylhän mukaan (2019, luku Ihmissuhdekoulukunta) Elton Mayo, Abraham Maslow ja Douglas McGregor. Heidän teorioidensa mukaan ihmiset ovat tyytyväisempiä ja tuottavampia, mikäli olosuhteet mahdollistavat heidän tarpeidensa tyydyttämisen. Johtaminen alkoi ohjautua aiemmasta tehtäväkeskeisyydestä myös sosiaaliseen kanssakäymiseen, joka nähtiin keinona maksimoida työtyytyväisyys. Viitalan ja Jylhän mukaan viestinnästä tuli niin epämuodollista ja kasvokkaista kuin horisontaalista että vertikaalistakin. Työntekijöiden huomioimisen eli näkemysten kysymisen ja kuuntelemisen huomattiin lisäävän tuottavuutta silloinkin, kun olosuhteita heikennettiin.

Päätöksenteossa osallistettiin työntekijöitä: koettiin, että itsensä toteuttaminen tuottaa myös tehokkuutta. Konfliktitilanteet nähtiin merkkeinä ihmissuhdeongelmista, jotka häiritsivät tavoiteltua harmoniaa. Muutostilanteissa tärkeimmäksi tekijäksi nousi työntekijöiden tyytyväisyys ja heidän tarpeidensa huomioiminen: stressaavissa tilanteissa työntekijöille annettiin henkistä tukea. Henkilöstö ei ollut enää niin homogeenista kuin aikaisemmin, joskaan diversiteetti ei ollut vielä varsinaisesti tavoite. Käyttäytymistieteellisiä ihmissuhdekoulukuntia on kritisoitu siitä, että ne ovat liian avoimia ja niissä hyväksikäytetään luottamusta.

### 2.2.4 Henkilöstö organisaation pääomana

Henkilöstöresurssikoulukuntien näkemysten mukaan henkilöstö on organisaation keskeistä pääomaa. Työntekijöiden osallistuminen, aktiivinen ja luova dialogi ja ideoiden esiintuominen nähdään tuottavuutta lisäävänä. Tämän koulukunnan edustajia ovat muun muassa Robert R. Blake, Jane Mouton ja Rensis Likert. Myös Abraham Maslow edustaa osin tätä näkemystä. Psykologit Blake ja Mouton kehittivät kaksiulotteisen

johtamisruudukon (Oxford Reference, 2021). Likert määritteli johtamisjärjestelmänsä 1960-luvulla. Viestintä on henkilöstöressurssikeskeisessä organisaatiossa monisuuntaista, epämuodollista ja tiimipohjaista. Käytössä on monia kanavia. Sosialisatio tapahtuu rekrytoinnin kautta, jolla valitaan tehtäviin sopivimmat henkilöt. Päätöksenteossa osallistetaan työntekijöitä. Konfliktit nähdään kehitysmahdollisuuksina, joiden tavoitteena on yhteisesti löydetty ratkaisu ja toiminnan kehittäminen. Muutos koetaan niin ikään jalostumisena, jota johtamisen on tuettava. Stressiä kokeva työntekijä voidaan sijoittaa toiseen tehtävään tai jopa koko organisaatorakennetta muuttaa. Henkilöstön monimuotoisuus tuottaa luovuutta. Henkilöstöressurssikoulukuntia on kritisoitu siitä, ettei niillä ole kovin yhtenäisiä näkemyksiä. Niiden katsotaan myös perustuvan aiempiin koulukuntiin ja kehitysvaiheisiin.

### **2.2.5 Organisaatioteoreettinen johtamisoppi**

Organisaatioteoreettinen johtamisoppi jakautuu Viitalan ja Jylhän (2019, luku Johtamisajattelun kehittyminen) mukaan tilanneteoreettiseen (situational leadership theory eli SLT) ja sosiotekniseen koulukuntaan. Yhteistä koulukunnille on, että niissä huomioidaan sekä ihmisten tarpeet että ympäröivä yhteiskunta ja sopeutetaan johtamista, organisaation rakenteita ja prosesseja niiden mukaan. Työn organisointi ja tilanteisiin sopeutettu johtaminen vaikuttaa työntekijöiden tehokkuuteen. Hersey ja Blanchard esittelivät tilanneteoreettisen johtamisteoriansa vuonna 1969 (Thompson & Glaso, 2015, s. 527). He määrittelivät erilaisille alaisille sopivia johtamistyyplejä: innokkaalle, mutta vielä taitamattomalle sopii ohjaava johtaminen. Jonkin verran kokemusta kerryttänyt, mutta sitoutumaton alainen puolestaan hyötyisi valmentavasta johtamisesta. Osaava, mutta sitoutumiseltaan vaihteleva tarvitsee johtamiselta tukea. Itsevarma ja sitoutunut alainen puolestaan vastaa parhaiten delegeivaan johtamiseen. Tilanneteoreettisen mallin mukaan esimiehen tärkein tehtävä on tukea alaista tehtäviensä suorittamisessa huomioimalla tämän yksilölliset valmiudet (Viitala & Jylhä,

2019, luku Tilanneteoreettinen koulukunta). SLT:tä on kritisoitu siitä, että alaisten tarve tietyille johtamistyyliille on vaikea todentaa (Thompson & Glaso, s. 528).

Leeds University Business School -sivuston (2021) mukaan sosiotekninen koulukunta näkee organisaation järjestelmänä, joka koostuu eri alajärjestelmistä. Organisaatiossa toimii ihmisiä, jotka työskentelevät jonkin tavoitteen eteen, noudattavat prosesseja, käyttävät teknologiaa, toimivat fyysisessä infrastruktuurissa ja jakavat tiettyjä kulttuurisia oletuksia ja normeja. Sosioteknisen koulukunnan mukaan organisaatiota ja sen suoritusta voidaan ymmärtää ja kehittää vain, kun sekä sen sosiaalisia että teknologisia näkökulmia tarkastellaan yhdessä, mutta itsenäisinä kompleksisen systeemin osina.

#### **2.2.6 Epävakaat organisaatio**

Juholinin (2007, s. 7) mukaan työelämän jatkuvan muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen on tuonut sen tutkimiseen uuden näkökulman, jonka mukaan organisaatioita ja työelämää ei nähdä vain tasapainoa ja järjestystä tavoittelevina kokonaisuuksina, vaan pirstaleisina ja hajottavina. Tilaa kuvataan termillä dissipaatio, joka ympäristötieteissä tarkoittaa (ilmaan) hajoamista. Venkulan (2005, s. 41–42) mukaan 'dissipaatio on monien tekijöiden äkillinen epäjatkuvuus', joka aiheuttaa organisaatiolle jatkuvaa epätasapainoa. Aula (1999, s. 129) kuvailee dissipatiivista muutosta symmetrian murtumiseksi ja kontrollin kadoksi. Viitala ja Jylhä (2019, luku Johtamisajattelun kehittyminen) esittävät, että nykyhetken työelämää muuttavat digitalisaatio, toimintaympäristöjen muutos, tuotannon siirtyminen verkostoihin, vaatimukset kestävästä kehityksestä sekä arvon tuottamiseen osallistuvien ihmisryhmien monimuotoistuminen.

Organisaation ollessa jatkuvasti epävakaassa muutostilassa, esimies on yhä keskeisessä roolissa, omaan työhön ja työyhteisöön vaikuttamisen lisäksi, Juholin (2007, s. 8) esittää.

Toisaalta hänen mukaansa muutoksen myötä organisaatorakenteet ovat aiempia mukautumiskykyisempiä. Henkilöstö koostuu ydintyöntekijöistä, täydentävistä työntekijöistä ja ulkoistetuista työtoiminnoista. Työtä tehdään Juholinin mukaan yhä enenevässä määrin väliaikaisissa projektiryhmissä. Kasvion (Juholin, 2007, s. 7) mukaan työtehtävien laajentumisen, työajan käytön ja toimintojen ulkoistamisen kautta organisaatio voi tavoitella sekä toiminnallista että määrällistä resurssien joustavuutta. Keskisen (Juholin, 2007, s. 8) mukaan henkilöstölle annetaan enemmän vastuuta kehittämisessä ja päätöksenteossa.

Klassiseen organisaationäkemykseen nojaavat traditionaaliset työyhteisöt pyrkivät industrialismin ihanteiden mukaisesti hallittavuuteen. Sitä vastoin proaktiivisissa työyhteisöissä on omaksuttu yhteisöllistäminen ja päätöksenteon delegoiminen organisaatiohierarkiassa alemmille tasoille. Epäjatkuvuutta ja yksilön vastuuta omasta elämästään ja urastaan korostava uusi työn ja organisaation paradigma Juholin (2007, s. 8) kutsuu turbulentiksi työyhteisöksi.

Taulukkoon 1 on koottu edellä esitettyjen organisaatiokäsitysten keskeiset teemat sekä johtamisen ja viestinnän tyyli ja suunnat. Organisaatiokäsityksiä ja johtamisviestinnän lajeja tarkastellaan lähemmin analyysin yhteydessä.

**Taulukko 1.** Organisaatiokäsitysten keskeiset teemat ja johtamisen ja viestinnän tyyli ja suunnat.

Organisaatiokäsitys	Keskeinen teema	Johtaminen ja viestintä
Organisaatiokulttuuri	Organisaatio koostuu tarinoista ja arvoista. Muutoskyky ja meninki kertovat joustavuudesta.	Esimiehen rooli viestijänä on keskeinen, jotta tavoitteet ja toimintamallit ovat selkeitä.
Klassiset organisaatioteoriat	Organisaatio on rakennettavissa ja ohjattavissa kuin kone.	Ylhäältä alaspäin käskynjakona.
Käyttätymistieteellinen ihmishuhdekoulukunta	Työntekijän tyytyväisyys ja osallistaminen parantaa organisaation tuottavuutta.	Johtamisviestintä painottuu enemmän sosiaaliseen kanssakäymiseen kuin tehtäväkeskeisyyteen.

<b>Organisaatiokäsitys</b>	<b>Keskeinen teema</b>	<b>Johtaminen ja viestintä</b>
Henkilöstö organisaation pääomana	Aktiivisesti osallistuvat työntekijät ovat organisaation keskiössä.	Esimies tukee viestintää myös konflikteissa. Viestintä on monisuuntaista ja epämuodollista.
Organisaatioteoreettinen johtamisoppi	Johtamista, organisaatiota ja prosesseja sopeutetaan ihmisten tarpeiden ja ympäröivän yhteiskunnan tarpeiden mukaan.	Johtamistyyli ja -viestintä valitaan alaisen tarpeiden mukaan.
Epävakaa organisaatio	Organisaatio on jatkuvassa muutostilassa	Päätöksentekoa ja vastuuta delegoidaan alaspäin.

### 3 Esimiesviestintä

Tässä luvussa käsittelen johtamisviestinnän lajeja ja tyylejä, joita tässä tutkimuksessa edustavat autoritäärinen ja aggressiivinen, itsevarma ja demokraattinen sekä passiivinen *laissez faire* -johtajuus. Positiivisen esimiesviestinnän merkitystä käsittelevässä kappaleessa tutkin esimiehen ja alaisen välisen kommunikaation vaikutusta muun muassa työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja asenteisiin työnantajaorganisaatiota kohtaan. Alaisten roolia esimiesten kanssa ja suhteessa heihin käsitellään organisaatiokansalaisuuden, alaisten viestintätyylien ja heidän viestintäosaamisensa kautta.

Esimies on organisaation työntekijä, jonka työhön kuuluu toisten työn johtamista tai töiden jakamista toisille (Aarnikoivu, 2010, s. 33). Aarnikoivun mukaan esimiehen työ on ihmisten kanssa toimimista, jatkuvaa kommunikointia ja henkilökohtaista vaikuttamista. Cornelissen (2017, s. 176) näkee esimiesviestinnän yhtenä sisäisen viestinnän osa-alueena. Esimiesviestinnällä tarkoitetaan hänen mukaansa esimiehen ja hänen alaisensa välistä viestintää. Tällainen viestintä on yleensä sidoksissa tiettyjen tehtävien ja toimintojen suorittamiseen tai työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin. Sisäinen viestintä ei Cornelissenin mukaan kokonaisuutena erottele eri työntekijäryhmiä, vaan viestii organisaation asioista spesifejä työasioita laiveammin. Esimiesviestintä puolestaan tavoittaa tiettyjä työntekijäryhmiä, mutta siitä puuttuu laajempi organisaation näkemys. Molemmat työntekijöille kohdennetut viestintätavat täydentävät toisiaan varmistamalla, että tieto virtaa sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti organisaation läpi. Ilman molempia viestintätapoja organisaation viestintätavoitteet voisivat jäädä tehottomiksi ja sen työntekijät tyytymättömiksi, Cornelissen toteaa. Tästä syystä hänen mukaansa organisaation tiedottavaa viestintää ja esimiesviestintää tulisi käyttää strategisesti yhdessä, jotta saavutettaisiin organisaatioiden tavallisimmat työntekijöille kohdennetun viestinnän tavoitteet: relevantin tiedon tuottaminen työntekijöille heidän työntekonsa tukemiseksi, lujan työyhteisön rakentaminen, ja organisaatioon identifioituvat työntekijät.

Kuten kappaleessa 2.1 esitin, Åbergin (2020) mukaan organisaatioviestinnän funktioita ovat perustoimintojen tukeminen, informointi, strateginen viestintä, sosiaalistaminen sekä epävirallinen organisaatiopuhe. Näitä teemoja tarkastellaan myös esimiesviestinnän tehtäviä käsittelevissä kappaleissa. Sisällöllisesti esimiehen työ jakautuu karkeasti päätöksentekoon, informaation käsittelyyn ja henkilösuhteiden ylläpitoon (Aarnikoivu, 2010, s. 33). Myös Arsith (2014, s. 21) sekä Viitala ja Jylhä (2019, luku Johtajan roolit) jakaa esimiestyön vastaaviin kolmenlaisiin rooleihin: henkilöidenvälisiin, tiedollisiin ja päätöksentekoon liittyviin. Henkilöidenvälisissä rooleissa esimies edustaa, johtaa ja toimii yhteishenkilönä. Tiedollisissa rooleissa esimies kerää, tarkistaa ja levittää tietoa sekä toimii organisaation edustajana sen toimintatavoissa ja tehtävissä. Päätöksentekoon liittyvissä rooleissa esimies on vastuussa muun muassa resurssien kohdentamisesta, ongelmatilanteiden ratkaisusta sekä muutoksen johtamisesta.

Häkkisen (2009, s. 6) mukaan esimiehen ja alaisen suhteeseen vaikuttavat muun muassa työnjako, valta- ja organisaatorakenteet, auktoriteettisuhteet, kontrolli- ja ohjausjärjestelmät sekä työn ja yksityiselämän rajapinta. Aarnikoivun mukaan (2010, s. 72) hyvä esimies hallitsee viestinnän ja vuorovaikutuksen ja panostaa näiden taitojen kehittämiseen. Aarnikoivu toteaa, että esimies myös ymmärtää työssään tarvittavan viestinnän moniulotteisuuden ja haastavuuden ja osaa asetella sanansa tilanteiden mukaan. Vastaanottajan tekemien tulkintojen perusteella syntyvien väärinkäsitysten välttämiseksi esimies varmistaa yhteisen ymmärryksen syntymistä kysymyksin, tarkennuksin ja uudelleenmuotoilujen avulla. Myös Henttonen ja Lapointe (2015, s. 37) toteavat, ettei ole yhdentekevää, miten työstä puhutaan. Työn hallinnan tehokkuutta, tuloksellisuutta ja taloudellisuutta korostava managerialismi sekä köyhdyttää työtä että tyypistää sen ja ammattilaisten osaamisen pelkäsi tekniseksi suorittamiseksi ja johdon asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi (Henttonen & Lapointe, 2015, s. 25, 37).

Kotterin mukaan (2008, s. 6–7) johtaminen (management) on monimutkaisuuden kanssa selviämistä. Mitä monimutkaisempi organisaatio, sitä parempaa johtajuutta se tarvitsee säilyttääkseen järjestyksen ja johdonmukaisuuden sekä tuotteidensa laadun ja tuottavuuden. Kotter esittää, että johtamista on esimerkiksi organisaatorakenteen luominen, töiden suunnitteleminen ja osaavan työvoiman hankkiminen. Johtajuus (leadership) sen sijaan on Kotterin mukaan muutoksen hallintaa: mitä enemmän muutosta tapahtuu tai tehdään, sitä enemmän tarvitaan johtajuutta. Johtajuudella viestitään visio eli tavoite ja tavat, joilla se saavutetaan. Tähän tarvitaan Kotterin mukaan motivointia ja inspirointia. Daintonin ja Zelleyn (2005, s. 133) mukaan johtamisen ja johtajuuden ero voidaan esittää lyhyesti: johtaminen on rakenteen sisällä toimimista, johtajuus on rakenteiden luomista.

Hackmanin ja Johnsonin (2009, s. 11) mukaan esimiehet voivat toimia johtajina, mutta useimmiten he eivät toimi niin. He esittävät, että myös alaiset voivat toimia johtajina vailla varsinaista esimiesasemaa. Myös Hackmanin ja Johnsonin mukaan esimiehen (manager) ja johtajan (leader) tehtävät ovat erotettavissa toisistaan. Tiivistelmä heidän esityksestään on esitelty taulukossa 2. Johtajien tehtävä on luoda organisaatiolle tavoitteet sekä linjata, missä aikataulussa, millä resursseilla ja millä toimintatavoilla tavoitteet saavutetaan. Viitalan ja Jylhän mukaan (2019, luku Johtamisen tarkoitus) johtaminen on syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä ja sen tunnistamista, mitä asetettujen tavoitteiden eteen pitäisi tehdä. Johtamiseen kuuluu heidän mukaansa integroiva ominaisuus: tuotannontekijöiden, toiminnan ja ihmisten yhteen sitominen organisaation perustehtävän toteuttamiseksi. Vartiainen (2005, s. 65) esittää, että johtaminen on sovitun perustehtävän mukaista toimintaa ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Hänen mukaansa johtajuus perustuu johtajan ja seuraajien suhteeseen ja johtaminen puolestaan on johtajien ja seuraajien yhteinen tehtävä.

**Taulukko 2.** Johtamisen (management) ja johtajuuden (leadership) erot Hackmania ja Johnsonia (2009, s. 13) mukaillen.

Tehtävä	Esimies	Johtaja
Agendan luominen	Yksityiskohtaiset suunnitelmat, aikatauluttaminen, resursointi	Tulevaisuuden visiointi, tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävien muutosten strategiointi
Verkoston luominen agendan saavuttamiseksi	Organisointi ja henkilöstöresurssien hankinta, vastuiden jakaminen, toimintatapojen ja seurantajärjestelmien luominen	Ihmisten yhtenäistäminen viestimällä yhteistyön tekemiseksi ja vision ja strategian ymmärtämiseksi
Toteuttaminen	Ongelmanratkaisu ja suunnittelu	Motivointi ja inspirointi
Tulokset	Ennakoitavuus, järjestys, odotettujen tulosten tuottaminen, aikataulussa ja budjetissa pysyminen	Muutosten tuottaminen (esimerkiksi uusien tuotteiden lanseeraaminen, työvoiman uudelleen organisointi kilpailukyvyyn parantamiseksi)

### 3.1 Johtamisviestinnän lajit

Hackmanin ja Johnsonin mukaan (2009, s. 51) useat eri 1940–1960-luvuilla työskennelleet tutkijaryhmät tulivat eri metodologioita ja mittaustekniikoita käyttäen samaan johtopäätökseen: johtajuus koostuu pohjimmiltaan kahdesta ensisijaisesta viestinnän ulottuvuudesta. Nämä ovat tehtävä ja ihmissuhteet, eli työ, joka pitää tehdä ja ihmiset, jotka sen tekevät. Hackmanin ja Johnsonin mukaan ilman näitä ulottuvuuksia johtajuutta ei tarvita. He esittävät, että tehtäväkeskeinen viestintä on tuotantokeskeistä ja sisältää ajatuksen rakenteesta. Tehtäväkeskeinen johtaja keskittyy ensisijaisesti työn suorittamiseen, ja hän on usein hyvin autoritäärinen. Suhdekeskeistä viestintää

puolestaan on Hackmanin ja Johnsonin mukaan kutsuttu työntekijäsuuntautuneeksi ja huomioonottavaksi. Suhdekeskeinen johtaja on demokraattista johtamisviestintää käyttävän esimiehen lailla kiinnostunut ihmisistä ja korostaa yhteistyötä ja supportiivista viestintää.

Lewin, Lippitt ja White (Hackmanin ja Jonsonin mukaan, 2009, s. 42–48) ovat tutkineet, miten johtajan viestintätapa vaikuttaa johdettavaan ryhmään. Heidän tutkimansa viestintätyylit olivat autoritäärinen, demokraattinen ja laissez-faire. Dasgupta ja muut (2013, s. 176) toteavat, että esimiehet käyttävät eri viestintätyylejä, joista yleensä yksi dominoi ja on tietylle esimiehelle tavallisin. Dasguptan ja muiden mukaan viestintätyylejä ovat passiivinen, aggressiivinen ja itsevarma.

### **3.1.1 Autoritäärinen ja aggressiivinen johtaja**

Lewinin ja muiden (Hackman & Johnson, 2009, s. 45–46) johtamisviestintämallin autoritäärinen johtaja kontrolloi alaisiaan määräämällä periaatteista, toimintatavoista ja käytöksestä. Hän etäännyttää itsensä korostamalla roolien eroja. Autoritäärinen johtaja voi myös uskoa, etteivät alaiset toimisi tehokkaasti ilman suoraa valvontaa, ja että itsenäisesti työtä suorittamaan jätetyt työntekijät ovat tehottomia. Toisaalta Lewinin ja muiden mukaan autoritäärisen johtajan alaiset voivat oikeissa olosuhteissa suoriutua tehtävistään hyvinkin tehokkaasti. Tämä viestintätyyli sopii tilanteisiin, jolloin on noudatettava täsmällisesti tiettyjä ohjeita, mutta tehtävän suorittaminen ei vaadi aloitteellisuutta tai sitoutumista. Rutiininomaiset, hyvin strukturoidut tai yksinkertaiset tehtävät hoituvat tehokkaasti autoritäärisen johtajan alaisuudessa. Lewin ja muut esittävät, että autoritääristä johtamista suositellaan myös, kun johtajalla on enemmän tietoa kuin alaisillaan, kun johdettavien ryhmä on suuri, tai kun aika ei riitä demokraattiseen päätöksentekoon. Kääntöpuolena autoritääriselle johtamisviestinnälle on sen vuoksi koettu tyytymättömyys, sitoutumattomuus, itsenäisyyden ja luovuuden puute ja jopa vihamielisyys.

Dasguptan ja muiden mukaan (2013, s. 176) aggressiivinen esimies hyökkää alaistensa mielipiteitä vastaan tai jättää ne huomiotta. Tällaiselle esimiehelle omat tunteet, tarpeet ja mielipiteet ovat tärkeimpiä. Hän reagoi tylästi, halventavasti tai sarkastisesti, mikä lisää työntekijöiden ahdistusta. Aggressiivinen esimies ei pysty luomaan suhteita alaisiinsa. Hänelle oman aseman vaaliminen ja valta alaisiin on itse työtä tärkeämpää. Dasguptan ja muiden (2013, s. 176) mukaan lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa aggressiivinen esimies saattaa onnistua siinä missä Lewinin ja muiden autoritäärinen johtaja.

### **3.1.2 Itsevarma demokraattinen johtaja**

Lewinin ja muiden (Hackmanin & Johnsonin mukaan, 2009, s. 42) mukaan demokraattinen johtaja käyttää supportiivista viestintää, joka fasiltoi vuorovaikutusta johtajan ja alaisten välillä. Hän rohkaisee alaisiaan osallistumaan tavoitteiden ja toimenpiteiden päättämiseen. Demokraattinen johtaja uskoo, että hänen alaisensa kykenevät tekemään tietoon perustuvia päätöksiä. Hän ei pelkää alaistensa tekemiä ehdotuksia, vaan uskoo, että muiden osallistuminen parantaa päätöksenteon yleistä laatua. Demokraattisella johtamisviestinnällä saavutetaan Lewinin ja muiden (Hackman & Johnson, 2009, s. 46) mukaan suhteellisen korkea tuottavuus riippumatta siitä, valvooko johtaja alaisiaan suoraan vai ei. Alaiset ovat myös tyytyväisempiä ja sitoutuneempia sekä kokevat yhteenkuuluvuutta. Tämä viestintätyyli sopii tehtäviin, jotka edellyttävät osallistumista, luovuutta sekä päätöksiin sitoutumista. Lewin ja muut toteavat, että demokraattisen johtamisviestinnän ainoa heikkous on se, että se vie aikaa ja että sitä voi olla vaivalloista käyttää suurissa ryhmissä.

Dasgupta ja muut (2013, s. 176) luonnehtivat itsevarmaa esimiestä kyvykkääksi toimimaan omien tavoitteidensa edistämiseksi sekä puolustamaan itseään ilman, että hän loukkaa muiden oikeuksia. Itsevarma esimies on rehellinen, objektiivinen, avoin,

täsmällinen, ilmaisee itseään ja kunnioittaa sekä itseään että muita. Hän luo yhteisymmärrystä ja täyttää odotuksia. Itsevarma esimies kunnioittaa työntekijöidensä tarpeita ja näkee vaivaa arvioidessaan, mitä ja miten heidän tarvitsee tietää. Hänellä on myös taitoja ja itsevarmuutta haastaa epämääräisyyksiä ja väärinkäsityksiä. Itsevarma esimies ilmaisee mielipiteensä alaisiaan kunnioittaen. Hän antaa alaisilleen rakentavaa palautetta, ei kritisoi heitä, ja myös kiittää ja palkitsee heitä oikea-aikaisesti. Hän luo motivoivaa ilmapiiriä ja luottaa alaisiinsa. Luottamuksen ilmapiiri toimii myös toisinpäin: Tschannen-Moranin ja Hoyn mukaan (2000, s. 571–572) työntekijät pitävät esimiestään luotettavana, kun tämä viestii täsmällisesti ja avoimesti. Myös alaisten osallistaminen päätöksentekoon ja kontrollin delegoiminen tekee esimiehestä luotettavamman, Tschanne-Moran ja Hoy esittävät.

Hackmanin ja Johnsonin (2009, s. 45, 48) mukaan demokraattista johtamisviestintää pidetään kaikkein tehokkaimpana, koska sillä saavutettavat hyödyt ovat merkittävämpiä kuin mahdolliset haitat. Demokraattisesti johdetut alaiset ovat tuottavampia, tyytyväisempiä ja sitoutuneempia verrattuna autoritääristen johtajien alaisiin, jotka tehokkuudestaan huolimatta olivat johtajistaan riippuvaisempia ja kokivat vihamielisyyttä ja aggressiivisuutta. Haittapuolena voidaan Hackmanin ja Johnsonin mukaan pitää sitä, että demokraattinen johtaja saattaa juuttua pitkällisiin keskusteluihin koskien käytäntöjä, toimintatapoja ja strategioita. Useimmiten alaisten osallistuminen ja sitoutuminen kuitenkin korvaa näiden keskusteluiden aiheuttamat viivästyksset.

### **3.1.3 Passiivinen *laissez faire* –johtaja**

*Laissez faire* -johtajuutta on kutsuttu myös epäjohtajuudeksi ja johtajuuden välttelyksi (Hackman & Johnson, 2009, s. 42, 46). Hackmanin ja Johnsonin (2009, s. 42–43) mukaan *laissez faire* tarkoittaa kirjaimellisesti ”antakaa tehdä” tai ”antakaa heidän olla”. *Laissez faire* -johtaja kieltäytyy viestinnässään johtajan vastuusta ja antaa alaisilleen hyvin vähän ohjausta ja tukea. Tämän seurauksena tuottavuus, yhteenkuuluvuus ja tyytyväisyys usein

kärsivät. Epäpätevä, eläkkeelle pääsyään odotteleva tai irtisanomisuhan alla oleva johtaja voi käyttää tätä viestimiestyylä. Toisaalta positiivisesti käytettynä laissez faire -viestintä voi Hackmanin ja Johnsonin mukaan (2009, s. 46, 48) valtuuttaa alaiset hyvin itsenäisiksi ja itsemääräytyviksi ja samalla tarjota heille ohjausta ja tukea pyydetessä. Ohjattua vapautta tarjoava esimies ei osallistu suoraan päätöksentekoon, elleivät alaiset sitä häneltä pyydä, tai ellei tämän väliintuloa tarvita jonkun tehtävän loppuun saattamiseksi. Laissez faire -johtamisen seurauksena tuottavuus laskee ja alaiset ovat tyytymättömiä. Toisaalta tämä viestintätyyli voi Hackmanin ja Johnsonin mukaan olla hyvin tehokas ryhmissä, jotka koostuvat motivoituneista asiantuntijoista. Dasguptan ja muiden (2013, s. 176) mukaan passiivinen esimies välttelee tarpeidensa ja tunteidensa ilmaisemista, eikä hän osaa puolustaa oikeuksiaan. Hän ei myöskään saa viestittyä riittävän ponnekaasti, mikä aiheuttaa ärtymystä, viivästyksiä ja lisätöitä.

### **3.2 Positiivisen esimiesviestinnän merkitys**

Viestintäprosessista käsin tarkasteltuna jokainen tuottaa, valikoi, organisoii ja tulkitsee informaatiota oman maailmankuvansa mukaan (Arsith, 2014, s. 18). Arsithin (2014, s. 18–19) mukaan oletuksemme siitä, mitä odotamme kuulevamme, mitä tarvitsemme ja mitä toivomme vaikuttavat siihen, miten valikoimme tietoa. Hänen mukaansa arvotamme asioita, tilanteita ja ihmisiä sekä täydennämme itse puutteelliseksi kokemiamme viestejä omiin näkemyksiimme perustuen. Asenteemme ovat riippuvaisia kognitiivisesta eli tietoon ja uskomuksiin, emotionaaliseen eli tunteisiin ja konatiivisesta eli käytökseen liittyvästä historiastamme. Asenteet puolestaan luovat paradigmoja, ajattelutapoja ja malleja. Asenteisiin on mahdollista vaikuttaa, jos kaikkia niiden osa-alueita muutetaan.

Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että esimiesviestinnällä on oma välillinen, mutta merkittävä vaikutuksensa yrityksen toimintaan ja tulokseen. Lehdon (2017, s. 1) mukaan työntekijöiden halukkuuteen jatkaa työssään vaikuttaa esimiehen hyvä

johtamistapa ja työpaikan toimivat vuorovaikutussuhteet. Mäkelä ja muut (2013, s. 16) toteavat, että johtajuus muodostuukin ihmisten välisissä suhteissa, erityisesti kahdenvälisissä esimies-alaisuuhteissa. Leader-Member Exchange (LMX) -teorian eli esimiehen ja alaisen välisen vaihtosuhteorian mukaan suhteen kumpikin osapuoli odottaa, antaa ja saa toiselta osapuolelta jotakin. Suhteen laadulle olennaista on odotusten ja niiden täyttymisen sekä antamisen ja saamisen välinen tasapaino. Mäkelän ja muiden mukaan (2013, s. 17) suhteiden laadusta riippuen esimiehille muodostuu lähi- ja etäryhmät, mahdollisesti myös luonteeltaan neutraalimpi keskiryhmä. Daintonin ja Zelleyn (2005, s. 146) mukaan etäryhmä on SX-suhte (supervisory exchange relationship). Tässä suhteessa esimies ja alainen toimivat puhtaasti annetuissa rooleissaan ja toimivat organisaation sopimuksellisten velvoitteiden mukaisesti. SX-suhte on persoonaton, ja esimiehen ja alaisen välillä on hyvin vähän vuorovaikutusta. Keskiryhmässä viestintä on Daintonin ja Zelleyn (2005, s. 146) mukaan usein myös persoonatonta, mutta esimiehen ja alaisen välillä saattaa esiintyä myös sosiaalista tukea. Keskiryhmään kuuluvat usein tiedostavat, etteivät kuulu lähiryhmään.

Mäkelä ja muut (2013, s. 17) toteavat, että hyvälaatuisessa esimies-alaisuhteessa lähiryhmään kuuluvien kanssa tiedon jakaminen on avointa, työtehtäviä delegoidaan ja vuorovaikutus perustuu luottamukseen. Kommunikointi on intensiivistä, kaksisuuntaista ja kummankin osapuolen suoriutumista hyödyttävää. Heikkolaatuisessa etäryhmäsuhteessa kommunikointi keskittyy työtehtävien suorittamiseen eikä kumpikaan osapuoli koe saavansa suhteesta paljon. Vuorovaikutus on vähäistä sekä tiheydeltään että kestoltaan, tyypillisesti yksisuuntaista sekä keskittyy välttämättömien, operatiivisten työasioiden hoitamiseen. Mäkelä ja muut (2013, s. 17) viittaavat tutkimuksiin (mm. Erdogan & Enders 2007; Schyns & Wolfram 2008) todetessaan, että hyvässä esimies-alais-vaihtosuhteessa työskentelevät ovat tyytyväisempiä työhönsä, esimieheensä, organisaatioon ja palkkaukseensa. Vuorovaikutuksen laadulla on todettu olevan yhteyttä myös innovatiivisuuteen, luovuuteen ja työtehtävistä suoriutumiseen.

Samalla kannalla on Kauhanen (2009, s. 174), jonka mukaan toimivalla viestinnällä saavutetaan organisaatiossa paljon etuja. Kun viestintä esimiesten ja työntekijöiden välillä toimii, sillä on vaikutusta työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Näillä tekijöillä on puolestaan suoraa vaikutusta muun muassa työssä viihtymiseen ja sairauspoissaolojen määrään. Myös Dasgupta ja muut (Rhoadesin ja Eisenbergerin 2002 artikkeliin viitaten) esittävät, että esimiehen tuen kokeminen on työntekijöille merkittävää. He ovat tyytyväisempiä ja kokevat olevansa arvokkaita, ja he osoittavat vastavuoroisesti tukensa organisaatiolle sopivalla asenteella ja käytöksellä (Dasgupta ja muut, 2013, s. 177). Rimmanen ja Hietanen (2009, s. 125) viittaavat Vartiaisen (2004) tutkimuksiin, joiden mukaan sähköinen viestintä ei tue sosiaalisten suhteiden rakentumista tai läsnäolon tunnetta. Onnistuakseen tehtävässään esimiehen on siis viestittävä tiimiläistensä kanssa henkilökohtaisesti.

Myös Arsith (2014, s. 22–23) painottaa esimiehen emotionaalista kyvykkyyttä viestinnässä. Arsithin mukaan esimiehen tulisi tuntea itsensä, luottaa itseensä ja olla tietoinen tunteistaan: hänen on osattava ilmaista epämiellyttäviäkin asioita ja tehdä päätöksiä epävarmoissa olosuhteissa. Voidakseen luoda positiivisen suhteen toisiin, esimiehen on oltava siis tunnetaitoinen sekä itseään että toisiaan kohtaan, jotta hän voi viestiä empaattisesti ja luoda ja ylläpitää positiivista suhdetta (Arsith, 2014, s. 23). Arsithin mukaan positiivinen viestintäsuhde on avoin, esteetön ja ristiriidaton.

### **3.3 Esimiesviestinnän tehtävät**

Arsithin (2014, s. 20) mukaan esimiesviestintä vaikuttaa näkökantoihin, asenteisiin, käytösmalleihin, tunteisiin ja mielipiteisiin ja muuttaa niitä. Esimiesviestinnällä on hänen mukaansa neljä funktiota: sisäisen ja ulkoisen informaation hallinnointi, johtaminen ja yhdenmukaisen toiminnan ylläpito työtehtävien suorittamiseksi, suostuttelun, ohjaamisen ja konsultoinnin funktio, ja viestinnän sujuvuuden funktio. Arsith väittääkin, että riippumatta esimiehen ammatillisen osaamisen tasosta, hänen menestyksensä

riippuu kyvystä viestiä tehokkaasti. Esimiehen on Arsithin (2014, s. 21) mukaan käytettävä niin ikään neljää erilaista viestintätyyliä: emotionaalinen, uudistava, tiedottava ja koordinoiva. Emotionaalisella viestinnällä vaikutetaan, samaistutaan, integroidaan ja ylläpidetään. Tämän viestintätavan tavoitteena on osoittaa avoimuutta ja empatiaa sekä varmistaa työntekijöiden motivaatio ja tuottavuus. Uudistava viestintätyyli sopeuttaa ulkoisen ympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin. Tiedon viestintä on viestintätyyli, jonka tarkoitus on ylläpitää järjestelmien, toimintatapojen, sääntöjen ja tiedon rakenteita. Tiedon viestintä tuo organisaatioon vakautta, joten sen on oltava täsmällistä ja perusteellista. Neljäs Arsithin mainitsemissa viestintätyyleistä on koordinoinnin, kontrolloinnin ja ohjauksen tyyli, jolla varmistetaan toimintojen tuottavuus.

Horilan (2018, s. 295) mukaan on tärkeää huomata, että yhteisiin merkityksiin perustuva yhteisymmärrys voi olla virheellistä: käsitykset tavoitteista, odotuksista ja osaamisista voivat olla vanhentuneita. Viestintäkäytänteistä saatetaan ilmaista samanmielisyyttä tiimin kesken, vaikka Horilan mukaan yksilötasolla oltaisiinkin eri mieltä. Toimimattomia käytänteitä saatetaan ylläpitää, jos niihin on totuttu tai oletetaan, että toiset pitävät niitä toimivina (Horila 2018, s. 296). Esimiehen olisi näistä syistä tärkeä tiedostaa, mistä hyvä vuorovaikutus hänen alaistensa mielestä rakentuu. Toimimattomien viestintäkäytänteiden tunnistaminen, uudistaminen sekä vanhoista poisoppiminen kuuluvat Horilan (2018, s. 296) mukaan vuorovaikutusosaamisen haasteisiin.

### **3.3.1 Operatiivista työtä tukeva viestintä**

Esimes on Lehdon mukaan (2017, s. 7) työntäjän edustajana vastuussa alaistensa oikeuksien ja velvollisuuksien toteutumisesta. Hän edustaa myös työntäjän etua ja käyttää siihen liittyvää työnjohto-oikeutta. Esimes siis johtaa ja valvoo työntekoa, opastaa ja perehdyttää työntekijöitä, varmistaa heidän osaamisensa ja huolehtii työhyvinvoinnista. Hän muun muassa delegoi, koordinoi ja antaa palautetta.

Operatiivisella työllä tarkoitan tässä yhteydessä sitä käytännön työtä tai toimintaa, jota organisaatiossa tehdään sen itselleen asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Lehdon mukaan (2017, s. 7) esimiehen tehtävä on huolehtia niin materiaalisista kuin ihmisiin liittyvistä resursseista ja niiden hankkimisesta, käytöstä ja uudistamisesta. Lehto toteaa, että operatiivisen työn johtamisen osana on viestintä, jolla esimies esimerkiksi kohdentaa työpanoksia tarpeen mukaan, arvioi alaistensa suoriutumista ja ratkoo työyhteisön ongelmia ja ristiriitatilanteita.

Käytännössä ongelma voi olla esimerkiksi työntekijän sairastuminen: saatuaan tiedon työntekijän sairauslomasta esimiehen on joko järjesteltävä työn tekeminen uudelleen tai hankittava sijainen. Jos sairauslomalle jäänyt on pitkään poissa, esimiehen on viestittävä sen vaikutuksista muulle työyhteisölle ja henkilöstöosastolle. Mikäli sairausloman on aiheuttanut työtapaturma, esimiehen vastuulla on tehdä selvitys onnettomuuden syistä ja osallistua mahdollisiin lisäselvityksiin organisaation työturvallisuudesta vastaavan henkilön sekä vakuutusyhtiön kanssa.

### **3.3.2 Sidosryhmäviestintä**

Tieteen termipankin (2021) mukaan sidosryhmillä tarkoitetaan niitä organisaatiolle oleellisia toimijoita, joiden kanssa se on vuorovaikutuksessa ja jotka vaikuttavat organisaation toimintaan ja joihin sen toiminta vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi yksilöt, ryhmät tai muut organisaatiot – omistajat, sijoittajat, asiakkaat, kumppanit, kilpailijat ja toimittajat. Esimiehen on siis roolistaan ja tehtävistään riippuen viestittävä useiden sisäisten ja ulkoisten tahojen kanssa. Tehokkaalla viestintärutiinilla pidetään yllä sidosryhmien luottamusta (Butt ja muut, 2016, s. 1579). Alaiset ovat organisaation tärkein sidosryhmä, sillä heidän johtamisellaan – eli heidän kanssaan viestimisellä – on vaikutusta organisaation (taloudelliseen) menestykseen (Heinfeldt, 1995, s. 69).

### 3.3.3 Strategian viestintä

Organisaation strategia on sen johdon määrittelemä työkalu. Strategian tarkoitus on antaa organisaation toiminnalle tavoitteet, aikataulu sekä toimintatavat. Sen osia ovat esimerkiksi visio eli tavoitetilä, missio eli tehtävä, strategiset valinnat ja toimeenpanosuunnitelmat. Viestintä on väline strategian toteuttamiseen. Juholinin (2008, s. 114–115) mukaan strategia voidaan viestiä joko valuttaen tai vuoropuhelun kautta. Valutuksella hän tarkoittaa strategian informoimista joko kaikille tai valituille ryhmille. Valutusviestinnästä ovat vastuussa johtajat ja esimiehet ja sen kohteena muu organisaatio sekä sovitut sidosryhmät. Molemmissa rooleissa toimiva keskijohto on usein ongelmallisessa asemassa. Strategian laatijoiden ja toteuttajien välistä vuoropuhelua tarvitaan, jotta strategia prosessina etenee. Vuoropuhelumallissa puolestaan on tavoitteena yhteisen ymmärryksen synnyttäminen. Nykyinen strategia arvioidaan ja uusi strategia määritellään. Sen jälkeen se tehdään tunnetuksi, toteutetaan ja sitä seurataan ja arvioidaan. Juholinin mainitsemasta vuoropuhelumallista (2008, s. 115) ei käy ilmi, keitä prosessiin osallistuu, mutta oletettavasti laajempi joukko organisaation jäseniä kuin valutusmallilla viestittävän strategian luomiseen.

### 3.3.4 Sitouttaminen

Organisaatioon sitoutuminen kuvaa linkkiä työntekijän ja organisaation välillä (Einolander, 2018, s. 17). Kahnin mukaan (1990, s. 703) työntekijä arvioi roolissaan kolmea psykologista ehtoa: tarkoituksellisuutta, turvallisuutta ja kykeneväisyyttä. Työympäristö on sitä sitovampi, mitä enemmän työntekijä kokee työnsä tarkoituksenmukaiseksi, mitä avoimempi ja tukevampi työympäristö on ja mitä paremmin työntekijä kokee, että hänellä on fyysisiä, emotionaalisia ja psykologisia resursseja työtehtävistä suoriutumiseen (Kahn Einolanderin mukaan, 2018, s. 19). Cornelissenin mukaan (2017, s. 175) rutiininomainen ja tehokas viestintä työntekijöiden

kanssa on yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen, tuottavuuteen, työsuoritukseen ja -tyytyväisyyteen sekä vahvempaan työhön sitoutumiseen. Tästä syystä sisäinen viestintä eli työntekijäviestintä on yritysviestinnän ydinaluetta. Samalla kannalla on Kauhanen (2010, s. 174), jonka mukaan sisäisellä viestinnällä on aivan erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Se puolestaan vaikuttaa edelleen motivaatioon ja asenteisiin, jotka vaikuttavat edelleen asiakastyytyväisyyteen. Sisäinen viestintä vaikuttaa näin Kauhasen mukaan suoraan organisaation menestykseen. Motivoinnin ja toiminnan tehokkuuden lisäksi sisäisellä viestinnällä on lakisääteisiä velvoitteita, kuten yhteistoimintalain edellyttämät tiedonannot (Kauhanen 2017, s. 174–175; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334, esim. § 10 ja 18).

Aarnikoivun mukaan (2010, s. 72–73) yksi tärkeimmistä esimiehen tehtävistä on merkityksen luominen johdettavansa työlle. Tätä varten työntekijän on ymmärrettävä organisaation perustehtävä ja osattava asettaa oma osuutensa sen kontekstiin. Työnsä merkityksen ymmärtävä työntekijä kykenee sitoutumaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Työnsä merkitykselliseksi kokevat työntekijät käyttäytyvät ystävällisemmin ja kokevat yhtenäisyyttä työyhteisössään (Oades ja muut, 2017, s. 69).

### **3.3.5 Alhaalta ylöspäin virtaava viestintä**

Sen lisäksi, että tietoa virtaa organisaatiossa niin sanotusti ylhäältä alaspäin eli johdolta työntekijöille organisaation asioiden ja uutisten tiedottamisen muodossa, tietoa virtaa vastaavasti alhaalta ylöspäin eli työntekijöiltä esimiehille (Cornelissen, 2017, s. 178). Cornelissenin mukaan työntekijöiltä tuleva tieto sisältää usein tietoa heistä itsestään, toisista työntekijöistä, organisatorisista toimintatavoista ja -ohjeista sekä tietoa siitä, mitä pitää tehdä ja miten se voidaan tehdä. Työntekijöiden viestintää ylöspäin on tärkeää edistää, sillä työntekijöiden ideat, reaktiot työympäristöön tai esimiesten suunnitelmien tai ideoiden kritisointi voi auttaa organisaation tuottavuuden ja suorituskyvyn parantamisessa. Cornelissenin mukaan ylöspäin suuntautuva viestintä tapahtuu usein

henkilökohtaisesti. Esimiehet voivat rohkaista työntekijöitään kertomaan huolistaan ja antamaan palautetta toimintatavoista, prosesseista ja muutoksista organisaatiossa. Yrityksen viestintä voi mahdollistaa tätä järjestelmällä viestintäjärjestelmiä kuten intranet tai yleiset kokoukset, jotta työntekijät voivat esittää esimiehille ja johdolle lisäkysymyksiä yrityksen päätöksistä tai kehityksestä.

### **3.4 Alaiset viestijöinä**

#### **3.4.1 Organisaatiokansalaisuus**

Organisaatiokansalaisuudeksi (OCB, organizational citizenship behaviour) kutsutaan käytöstä, joka ylittää organisaation jäsenten työnkuvaan kuuluvat velvollisuudet. Siinä työntekijät auttavat ja mentoroivat toisiaan, osallistuvat organisaation toimintaan ja hankkivat tietoa siitä ja ottavat vapaaehtoisesti vastaan ylimääräisiä vastuita (Bolino ja muut, 2015, s. 56). Rehnback ja Keskinen (2005, s. 7) käyttävät organisaatiokansalaisuudesta termiä alaistaidot. Alaistaidot ovat käytöstä, joka edistää työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja keskinäistä kanssakäymistä. Niihin kuuluvat muun muassa altruismi, tunnollisuus, vapaaehtoisuus, reilun pelin noudattaminen ja sovinnollisuus. Myös Christin ja muiden (2003, s. 330) mukaan organisaatiokansalaisuus on organisaatiolle tärkeää, sillä se edistää sen tavoitteiden saavuttamista ja parantaa organisatorista suorituskykyä. Arola esittää väitöskirjassaan (2020, s. 35), että alaistaitojen käsitettä on kritisoitu sen eriarvoistavasta merkityksestä sekä alaisten asettamisesta polaariseksi vastapariksi esimiehille, jolloin huomio kiinnittyy näiden välisten suhteiden tarkasteluun. Arola mainitsee, että suomalaisessa organisaatiokirjallisuudessa puhutaan yleisemmin työyhteisötaidoista, joilla viitataan työntekijän aktiivisuuteen, itseohjautuvuuteen ja subjektiiviseen toimijuuteen. Työntekijä nähdään tietoisena, omaa ja organisaation etua toteuttavana toimijana.

Organisaatiokansalaisuudelle on olemassa myös vastakkainen käytösmuoto, jota Arolan mukaan (2020, s. 41) kutsutaan huonoksi organisaatiokäyttäytymiseksi (Organizational Misbehavior, OMB) tai syrjiväksi tai haitalliseksi työpaikkakäyttäytymiseksi (Deviant Workplace Behavior, DWB). Tällaisella käytösmuodolla tarkoitetaan työntekijöiden vapaaehtoista käyttäytymistä, joka vahingoittaa ja uhkaa niin organisaatiota kuin sen jäseniä. Suoran materiaalsen haitanteon lisäksi huonoa organisaatiokäyttäytymistä on negatiivinen viestintä, kuten juoruilu, syyttäminen, kiusaaminen ja ahdistelu. Arolan (2020, s. 41–42) mukaan haitallisen työpaikkakäyttäytymisen taustalta on tunnistettu niin henkilökohtaisia kuin työyhteisötason ongelmia. Haitallista käyttäytymistä esiintyy erityisesti niissä organisaatioissa, joissa koetaan epäselvyyttä säännöistä, normeista ja rakenteista tai esimerkiksi syrjivää ja epäoikeudenmukaista johtamista.

### **3.4.2 Alaisten viestintätyylit**

Kelley (1988) on tutkinut alaisten viestintätyylejä pyytämällä tutkittavia kuvailemaan parhaimpia, huonoimpia ja tyyppillisimpiä alaisia organisaatioissaan. Tulosten perusteella alaiset eroavat kahdessa asiassa: itsenäisessä ja kriittisessä ajattelussa ja aktiivisessa osallistumisessa. ”Parhaita” alaisia ovat ihmiset, jotka ajattelevat itsenäisesti ja ovat oma-aloitteisia. ”Huonoimmille” alaisille pitää kertoa, mitä pitää tehdä ja heitä pitää jatkuvasti valvoa. Kelleyyn mukaan tyyppilliset alaiset tekevät työnsä itsenäisesti annettujen ohjeiden mukaan, kun heille on ensin kerrottu, mitä heiltä odotetaan.

Kelley (1988, 2008, s. 7–8) erotteli alaisia näiden viestintätyylien perusteella alaryhmiin: etäänntyneisiin, konformisteihin, pragmaattisiin, passiivisiin ja esimerkillisiin. Etäänntynyt alainen on hyvin itsenäinen ajattelija, joka riitelee mielummin kuin työskentelee työnantajansa hyväksi, sillä hän ei arvosta esimiestään tai tuntee olonsa aliarvostetuksi. Etäänntynyt voi tuoda ryhmään tervettä skeptisimiä, mutta yleensä hän on kyyninen. Etäänntyneen vastakohta on konformisti, joka on sitoutunut organisaation tavoitteisiin, mutta ei auktoriteetin pelossa ilmaise omia ajatuksiaan. Populaarikulttuurissa hänet

tunnetaan ”jees-miehenä”. Pragmaattinen alainen puolestaan on suhteellisen itsenäinen ja sitoutunut. Pragmatismi on tapa selvittää organisaatiossa epävarmuutta aiheuttavista asioista kuten esimiesten vaihdoksista, irtisanomisista ja uudelleenjärjestelyistä. Passiivinen alainen ei osoita sitoutumista eikä kerro ajatuksiaan. Hän odottaa esimiehensä ohjausta ja tekee mahdollisimman vähän. Passiivisuus saattaa johtua taitojen puutteesta tai olla reaktio autoritäärisen esimiehen alaisuudessa työskentelylle.

Esimerkillinen alainen on sekä kriittinen ajattelija että aktiivinen osallistuja, joka innovoi ja tekee enemmän kuin häneltä odotetaan. Kelley'n mukaan (1988) esimerkillisellä alaisella on erityistaitoja, jotka erottavat hänet muista alaisryhmistä. Hän johtaa itseään ja on sitoutunut organisaatioon ja itsensä ulkopuoliseen tarkoitukseen, periaatteeseen tai henkilöön. Esimerkillinen alainen kehittää osaamistaan ja keskittyy maksimoimaan toimintansa tehokkuuden. Hän on myös rohkea, rehellinen ja luotettava.

### **3.4.3 Alaisten viestintäosaaminen**

Juholin (2008, s. 30–31) nostaa viestintäosaamisen tietotyöläisen osaamisen keskiöön. Osaamisen neljä osa-aluetta painottuvat eri työnkuissa eri aikoina. Juholinin malli on esitelty kuviossa 2. Hyödynnän mallia analysoidessa alaisen roolia esimiesviestinnässä. Työtehtävästään riippumatta työntekijän on kyettävä ilmaisemaan itseään sekä suullisesti että kirjallisesti ja käymään dialogia. Jokaisen on kyettävä myös muodostamaan suhteita muihin ihmisiin, organisaatioihin ja sidosryhmiin. Viestintävälineiden hallinta on myös osa välttämätöntä viestintäosaamista. Minimivaatimuksena voinee nykyaikana pitää puhelimen ja sähköpostin käyttöä. Neljäs viestintäosaaminen on strategia eli se, miten edellisiä osaamisia käytetään eri tilanteissa ja yhteyksissä.



**Kuvio 2.** Viestintäosaamisen osat Juholinia (2008, s. 31) mukaillen.

Osana hyvää organisaatiokansalaisuutta ja alaisten viestintätaitoja voidaan pitää tiedon viestimistä. Juholinin mukaan (2008, s. 85) ajantasaisen tiedon vaihdanta palvelee paitsi työntekijää, myös organisaatiota: ilman oikeaa tietoa tulee virheitä ja myöhästymisiä, työn laatu kärsii, asiakkaat ja kollegat suuttuvat tai tehdään jopa päällekkäistä työtä. Koska tietoa on olemassa enemmän kuin kukaan pystyy ottamaan vastaan, Juholinin mukaan ihmisten terve järki ja kyky hoksata asioita on keskeistä. Tämä tarkoittaa, että työyhteisön on suhtauduttava positiivisesti ja kannustavasti siihen, että työntekijät eivät ole vain passiivisia kuuntelijoita, vaan aktiivisia reagoijia. Ennen muuta on kyse vastuusta, Juholin painottaa. Työntekijä on itse osa tiedon tuottamista ja sillä kommunikointia eli tiedon vaihdantaa (Juholin, 2008, s. 92).

## 4 Esimiesviestintä tutkimusyrietyksissä

Algol-konsernissa emoyhtiö Algol Oy tuottaa tytäryhtiöilleen hallinnollisia palveluita, kuten talous-, ICT- ja viestintäpalveluita. Konsernin viestintä vastaa ulkoisen viestinnän lisäksi sisäisestä viestinnästä, jonka kehittämiseen tältä tutkimukselta toivotaan suuntaviivoja. Konsernin viestinnästä vastaavan viestintäpäällikön (N. Hedberg, henkilökohtainen keskustelu, 24.9.2020) näkemys oli, että ”Algol ei ole viestivä yritys”. Yhtenäistä, tunnistettua viestintäkulttuuria ei ole ja viestintäalustat puuttuvat. Keskustelut käydään joko henkilökohtaisesti, sähköpostitse tai intranetissä julkaistuja tiedotteita kommentoimalla. Aron mukaan (2018, s. 35) kaikille yhteisöille – myös työyhteisöille – on ominaista se, mikä niillä on yhteistä. Erojen korostaminen voi tehdä niistä yhteistyön esteitä. Myös Rimmanen ja Hietanen (2009, s. 125) toteavat, että verkostoryhmien heterogeenisuus lisää tarvetta arvostavaan puhumisen tapaan.

Koska tytäryhtiöt vastaavat omista rekrytoinneistaan ja uusien esimiesten ja työntekijöiden perehdyttämisestä, ei konsernitasolta tulevan viestintäkoulutuksen tai ohjeiden puuttuessa ole tiedossa, millaista kuvaa tarkalleen Algolista sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille välitetään. Aron mukaan (2018, s. 65) viestintä on liima, joka liittää organisaation eri osat yhteen. Sen puuttuessa viestimättömyyden tyhjiön täyttävät väärinkäsitykset ja mielikuvat. Seurauksena on katkoksia, tuotantohäiriöitä ja muita ongelmia.

Tutkimuskohteina olevien yritysten suomalaisilla työntekijöillä on 125 eri tehtävänimikettä (Algol 2021d). Taulukossa 2 on eritelty yrityksittäin esimiesten ja alaisten lukumäärät. Jako perustuu henkilötietojärjestelmän jakoon, jonka perusteella työntekijällä joko on tai ei ole esimiesoikeuksia. Taulukko ei siis huomioi sitä, että esimiesasemassa olevillakin on ylintä johtoa lukuun ottamatta organisaatiohierarkiassa vähintään yksi esimies.

**Taulukko 3.** Tutkimuksessa mukana olevien Algol-konsernin Suomessa toimivien tytäryhtiöiden henkilöstöjen esimiesten ja alaisten lukumäärät (Algol, 2021e).

Yritys	Esimiesten lukumäärä	Alaisten lukumäärä
Algol Chemicals Oy	12	31
Algol Diagnostics Oy	1	6
Algol Oy	8	20
Algol Technics Oy	37	212
Algol Trehab Oy	4	15
Yhteensä	62	284

Tutkimuksen kohdekonsernissa esimiesviestintää on koronapandemian aikana tehty toimihenkilöiden osalta enimmäkseen etätyökalujen välityksellä. Konsernissa käytetään Googlen työkaluja, kuten Gmail-sähköpostia, Hangouts-pikaviestintä ja Meet-kokoustoimintoa. Yhteyttä pidetään myös puhelimitse. Tilanteissa, joissa henkilökohtainen läsnäolo on katsottu tärkeäksi ja välttämättömäksi – esimerkiksi työhaastatteluissa – on käytetty kasvomaskeja ja noudatettu turvaetäisyyksiä. Ne työntekijät, joiden toimenkuva ei salli etätyön tekemistä, ovat pysyneet lähitöissä. Heille esimiesviestintä on usein henkilökohtaista ja kasvojen tapahtuvaa, joko kahdenkeskisiä keskusteluita tai tiimipalavereita. Asioita hoidetaan toimihenkilöitä vähemmän sähköpostitse. Koronapandemia on vaikuttanut tähän vähentämällä kasvokkaisia kohtaamisia tiimipalavereissa: epämuodolliset kahvittelut on käytännössä kielletty. Koska lähityö on luonteeltaan tietystä paikassa tehtävää, kuten laitteiden huoltamista asiakasyritysten tiloissa tai varaston ja logistiikan hoitamista, lähityö ei sen tekijöillä tihku vapaa-ajalle kuten tietokoneilla työskentelevillä asiantuntijoilla, vaan työtä koskevat keskustelut ja tiedonjako on käytävä työpaikalla. Kaikille konsernin työntekijöille yhteinen viestintäväline on intranet, jossa julkaistaan niin konserni- kuin yrityskohtaisiakin uutisia. Nykyisen intranetin heikkous on sen vuorovaikutusettomuus: julkaisuja on mahdollista kommentoida, mutta julkaisualusta ei varsinaisesti kannusta verkkokeskusteluun. Intranetin pysyväisaiheita ovat muun muassa työsuhteisiin liittyvät asiat, yhteystiedot ja verkkokoulutukset. Konsernin viestintä ja henkilöstöosasto tuottaa

yhdessä tytäryhtiöiden hr-henkilöstön kanssa esimiehille kerran tai kaksi kvartaalissa sähköpostitse lähetettävän esimieskirjeen, jossa käsitellään kaikille esimiehille yhteisiä ja ajankohtaisia aiheita henkilöstöhallinnon näkökulmasta.

#### **4.1 Algol-konsernin viestintäohjeistuksen nykytilanne**

Algolin intranetissä (Algol, 2021f) viestintää käsitellään Toimintaohjeet-, Konsernipalvelut- ja Esimiehille-osioissa. Toimintaohjeet-osio koostuu kokoelmasta linkkejä muun muassa graafiseen ohjeistoon, yritysten esityspohjiin ja logoihin, käyntikorttien tilaamisohjeisiin, somenkäyttöohjeisiin ja kriisiviestinnän vastuunjakoon. Konsernipalvelut-osiossa viestintä esitellään toimintona, jonka päätehtäväksi mainitaan ”yrityskuvan kehittäminen johdonmukaisesti ja aktiivisesti nykyaikaisen viestinnän keinoin”. Algol-konsernissa viestintää tuotetaan tytäryhtiöille palveluna, jonka pääpaino on ulkoisessa viestinnässä ja brändin kehittämisessä. Viestinnän koulutus mainitaan viimeisenä Tuki tytäryhtiöille ja koko henkilöstölle -listalla. Viestinnän koulutusmateriaalit -otsikon alla on linkit Google-työkalujen käyttöön (maaliskuulta 2019), Power Point -pohjien käyttöohjeet (syksyiltä 2018) sekä lista Windows-työkaluissa toimivista näppäinlyhenteistä.

Esimiehelle-osion pääsivulla mainitaan, että ”Esimiessivuston tavoitteena on ohjata Algolin esimiehiä samansuuntaiseen ajatteluun hoitaessaan päivittäisiä esimiehen työhön liittyviä tehtäviään” (Algol, 2021f). Esimies nähdään kriittisenä osana työntekijöiden viihtyvyydelle ja pysyvyydelle: ”Useiden tutkimusten mukaan esimiehesuhde on kaikkein merkityksellisin työpaikan jättämiseen vaikuttava tekijä” (Algol, 2021f). Asian voisi todeta positiivisenkin kautta: hyvä esimies saa alaisensa mieluummin jäämään kuin lähtemään. Esimiehen roolina nähdään ennen kaikkea sekä alaisten motivointi työntekoon hyvän työilmapiirin luomisen kautta että yhteistyön tekeminen sidosryhmien kanssa. Hyvin toimiva työyhteisö -väliotsikon alla mainitaan, että avoimuus, reiluus ja tasapuolisuus ovat tärkeitä esimiesviestinnässä. Keskusteleva ja avoin

työyhteisö ja yrityskulttuuri -väliotsikon alainen teksti keskittyy ytimekkäästi siihen, että työyhteisössä tulisi pyrkiä konfliktien välttämiseen tai nopeaan ratkaisuun avoimella viestinnällä.

Esimiesviestintä-sivulla (päivätty 16.10.2019) todetaan: ”Johtaminen on viestintää” (Algol, 2021f). Viestinnän kehittämisen tärkeydestä mainitaan. Loput sivun sisällöstä on kopioitu Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittymispalvelu HY+:n blogista, joka on otsikoitu Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille. Blogin väliotsikoissa mainitaan luvatut kymmenen ohjetta:

1. Ylläpidä avointa viestintäkulttuuria
2. Panosta viestien selkeyteen
3. Varmista että viesti on ymmärretty
4. Viesti suunnitellusti ja oikeaan aikaan
5. Pysy johdonmukaisena
6. Välitä oikeaa tietoa ja vältä huhumyllyä
7. Pidä strategia pöydällä ja tavoitteet kirkkaina
8. Älä moiti vaan kannusta kehittymään
9. Ole läsnä
10. Sitoudu viestintään ja näytä esimerkkiä (Kankainen, 2019)

Sisäisen viestinnän ohjeet kuvastavat kappaleessa 3.1.2 esiteltyä demokraattista ja itsevarmaa johtamisviestintää. Lewinin ja muiden mukaan (Hackmanin ja Johnsonin mukaan, 2009, s. 42) demokraattinen johtaja uskoo alaistensa pystyvän tekemään tietoon perustuvia päätöksiä (ohje 6). Myös alaisten tekemien ehdotusten (ohje 1) Lewin ja muut katsovat parantavan päätöksenteon laatua. Dasguptan ja muiden (2013, s. 176) mukaan itsevarma esimies on avoin (ohje 1), täsmällinen (ohjeet 4 ja 5) sekä kunnioittava ja rakentavaa palautetta antava (ohje 8). Tschannen-Moran ja Hoy (2000, s. 571–572) pitävät luotettavan esimiehen merkkinä avoimuutta (ohje 1) ja täsmällisyyttä (ohjeet 4 ja 5).

Algol-konsernin intranetissä esimiehille ja muulle henkilöstölleen tarjoama viestintäohjeistus on siis tällä hetkellä varsin niukka. Konsernin viestintätoiminnon pääasiallinen huomio on, kuten todettua, emo- ja tytäryhtiöiden markkinoinnissa ja muussa ulkoisessa viestinnässä.

## 4.2 Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin kahdella kyselytutkimuksella 3.–16.5.2021. Toisen kyselyn kohderyhmänä olivat Algol-konsernin Suomessa toimivien yritysten työntekijät ja toisen heidän suomalaiset esimiehensä. Kyselyt tehtiin verkossa Webropol-työkalulla ja julkaistiin konsernin yhteisessä intranetissä. Lisäksi molemmille kohderyhmille lähetettiin sähköpostitse kutsu vastata kyselyyn. Vastauksia kertyi yhteensä 117 kappaletta. Taulukossa 4 on eriteltyä molempien kyselyiden vastaajamäärät sekä kappaleittain että prosentteina.

**Taulukko 4.** Kyselytutkimukseen vastanneiden määrät yrityksittäin ja vastaajarooleittain.

Yritys	Esimiesten vastaukset, kpl	Esimiesten vastaukset, %	Alaisten vastaukset, kpl	Alaisten vastaukset, %
Algol Chemicals Oy	4	14,8 %	19	21,1 %
Algol Diagnostics Oy	1	3,7 %	3	3,3 %
Algol Oy	4	14,8 %	10	11,1 %
Algol Technics Oy	15	55,6 %	51	56,7 %
Algol Trehab Oy	3	11,1 %	7	7,8 %
Yhteensä	27	100,0 %	90	100,0 %

Netissä toteutettava kyselytutkimus on valittu tutkimusmenetelmäksi sen nopeuden ja kattavuuden vuoksi. Tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman kattava otanta konsernin Suomessa työskentelevästä henkilöstöstä. Koronapandemian aikana kontakteja muihin ihmisiin tulee välttää, mikä myös puoltaa nettilomakkeen käyttöä välineenä. Vastaukset

tallentuvat suoraan sähköiseen muotoon, ja käytettävällä Webropol-työkalulla niistä voidaan tuottaa raportteja. Vehkalahti (2019, s. 48) mainitsee kyselytutkimuksen uhkaksi vastausväsymyksen. Kyselyiden määrä on kasvanut, joten vastausten saaminen voi olla haastavaa. Tutkielman kohdekonsernissa on kevään 2021 aikana toteutettu muun muassa etätyö- ja henkilöstökyselyt, joten vastausväsymys voi näkyä tämän tutkimuksen vastausprosentissa. Kyselyihin vastasi noin 43 % esimiehistä ja 32 % alaisista.

### **4.3 Tulosten analysointi ja yhteenveto**

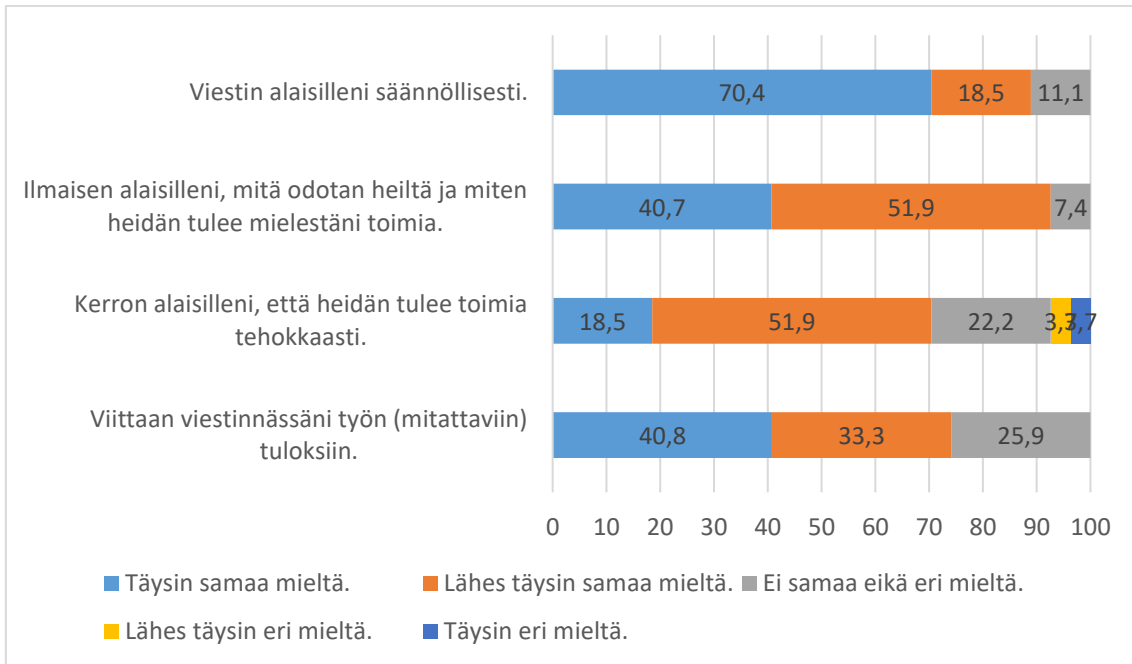
Sekä esimiehille että alaisille osoitetuissa kyselyissä esitetyt väitteet olivat tavoitteeltaan yhteneväiset, mutta muotoiluiltaan hieman erilaiset. Alaisten kyselyssä (liite 3) väitteitä esitetään esimiehestä ja hänen ja alaisen välisistä suhteista. Esimiesten kyselyssä (liite 4) väitteet on kohdistettu henkilökohtaisesti esimiehelle itselleen. Analyysin kuvaajissa väitteet eivät välttämättä ole luettavissa kokonaan, joten niiden muotoilut voi tarkastaa liitteistä 3 ja 4. Tarkastelen analyysissa, millaisia organisaatio- ja johtajuusviestinnän malleja esimiesten ja työntekijöiden välisestä viestinnästä välittyy. Näitä malleja tunnistamalla ja nimeämällä esimiesviestinnän kehittäminen helpottuu, kun lähtökohdat on tunnistettu.

Kysymysryhmiä kyselyissä on yhteensä seitsemän. Kysymysryhmiä ei eritelty eikä esitelty vastaajille. Ensimmäiset kolme on johdettu organisaatiokäsityksistä: klassisesta, käyttäytymistieteellisestä ja organisaatioteoreettisesta. Käyttäytymistieteelliseen organisaatiokäsitykseen on yhdistetty näkemys henkilöstöstä organisaation voimavarana. Seuraavat kolme kysymysryhmää tutkivat johtamisviestinnän lajeja: viestiikö esimies autoritäärisesti ja aggressiivisesti, itsevarmasti ja demokraattisesti vai passiivisella laissez-faire -tyylillä. Seitsemäs kysymysryhmä huomioi alaiset viestijöinä ja organisaatiokansalaisina. Kyselyiden 38:sta väitteestä 12 koski organisaatiokäsityksiä, 19 johtamisviestinnän lajeja ja 6 organisaatiokansalaisuutta ja vaihtosuhteoriaa. Kyselyiden lopussa oli mahdollista jättää palautetta avoimeen tekstivastaukseen.

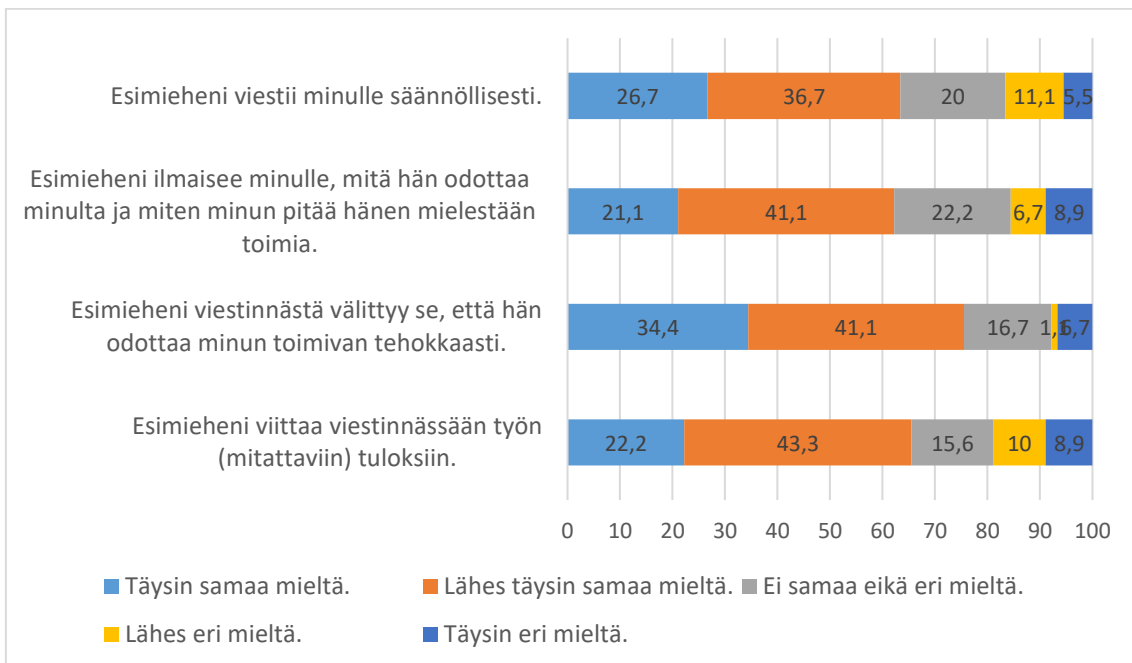
Avoimeen tekstivastaukseen tuli yhteensä kymmenen vastausta. Kuudessa niistä kommentoitiin kyselyn väitteitä tai teknistä toteutusta ja kolmessa arvosteltiin omaa esimiestä. Yhdessä vastauksessa oli pitkä vastaajan tiimin ja sen esimiehen dynamiikkaa käsittelevä pohdinta, joka sisältönsä puolesta kuuluisi vastaukseksi esimerkiksi henkilöstökyselyyn. Avoimissa tekstivastauksissa ei siis ollut tutkimukselle relevantteja vastauksia.

#### **4.3.1 Klassisia organisaationäkemyksiä koskevat vastaukset**

Ensimmäinen kysymysryhmä on johdettu klassisista organisaationäkemyksistä, joissa tuloksiin ja tehokkuuteen keskittyvää viestintää on johdettu ja tehty organisaatiossa ylhäältä alaspäin. Liitteessä 1 kootun Viitalan ja Jylhän johtamistutkimuksen suuntauksien ja johtamisoppien (2019, luku Johtamisajattelun kehittyminen) mukaan keskeistä tieteelliselle ja hallinnolliselle johtamiselle on suorituksen mittaamiseen perustuva tehokkuus sekä organisoinnin selkeys, järjestelmällisyys ja oikeudenmukaisuus. Henkilöstökäsitykselle on keskeistä, että tehokkuus syntyy oikeanlaisesta johtamisesta ja tavoitteiden selkeydestä. Åbergin (2020) organisaatioviestinnän funktioista operatiivisen toiminnan tukeminen korostuu tällaisessa viestinnässä. Henttosen ja Lapointen (2015, s. 25, 37) mukaan managerialismin riski on, että se sekä köyhdyttää työtä että tyypistää sen tekniseksi suoritukseksi tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta Wyatt (Dasguptan ja muiden mukaan, 2013, s. 173) pitää tehokasta viestintää organisaation menestymisen elintärkeänä ehtona.



**Kuvio 3.** Klassiset organisaationäkemykset: esimiesten vastaukset.



**Kuvio 4.** Klassiset organisaatiokäsitykset: alaisten vastaukset.

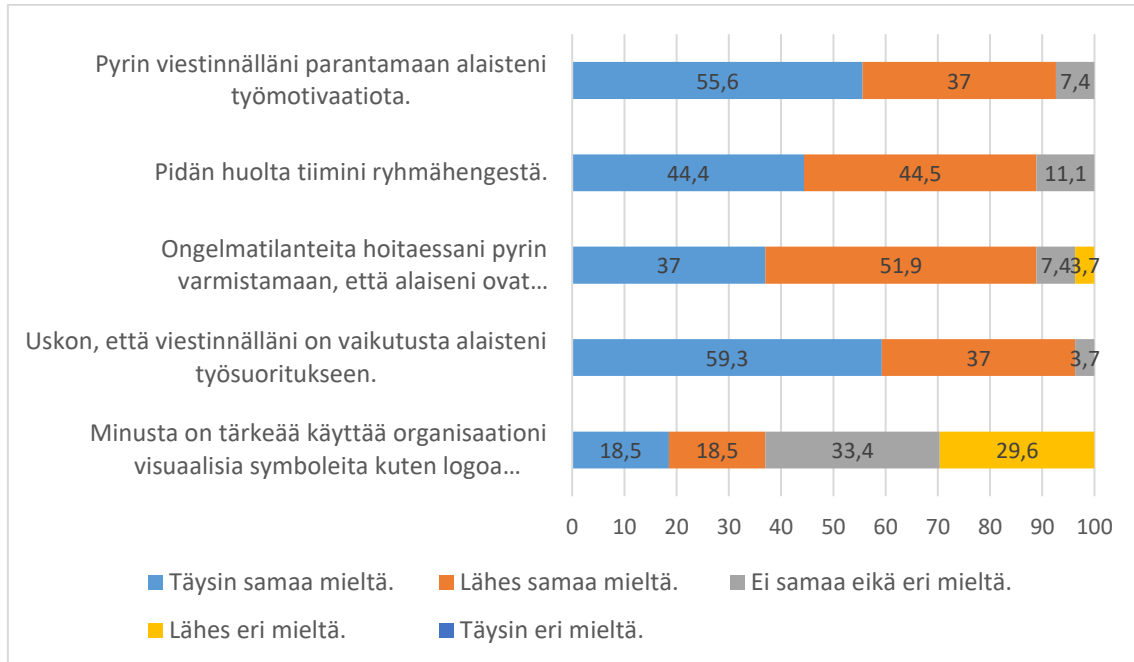
Sekä esimiesten (kts. kuvio 3) että alaisten (kts. kuvio 4) vastauksista on havaittavissa enemmistön osalta, että molemmat ryhmät kokevat esimiesten viestivän säännöllisesti ja ilmaisevan sekä odotuksensa tehokkuudesta että tuloksista. Vastauksissa on jonkin verran eroja: osa alaisista ei koe esimiehensä viestivän säännöllisesti, ilmaisevan odotuksiaan ja/tai viittaavan työn tuloksiin. Toisaalta esimiehistäkään noin neljäsosa ei kokenut tarpeelliseksi korostaa tuloksia. Koska kysymysryhmä on suppea, siitä voidaan todeta lähinnä, että esimiesten ja alaisten kokemukset ovat näiden väittämien osalta samoilla linjoilla eikä suuria, selitystä vaativia ristiriitoja esiinny.

#### **4.3.2 Käyttäytymistieteellistä ihmissuhdekoulukuntaa koskevat vastaukset**

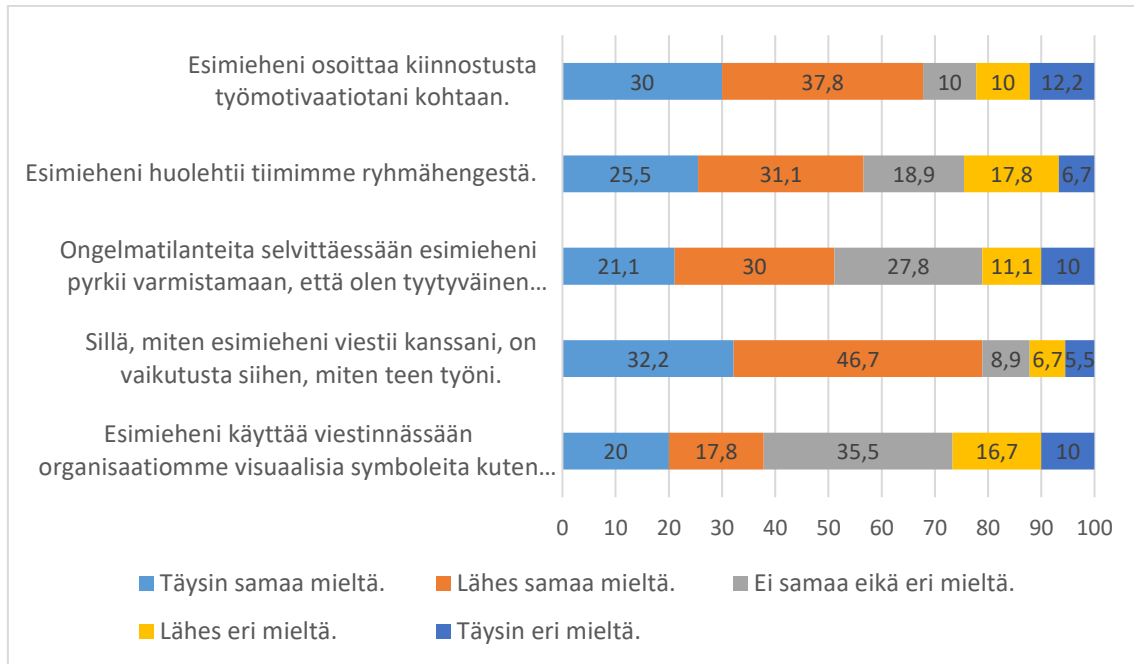
Toinen kysymysryhmä keskittyy käyttäytymistieteelliseen ihmissuhdekoulukuntaan. Koulukunnan keskiössä on työn koetun mielekkyyden, työntekijän motivaation ja ryhmän toimivuudesta huolehtiminen (Viitala & Jylhä, 2019, luku Johtamisajattelun kehittyminen): tyytyväinen työntekijä on myös tehokas. Viestintää tehdään monitahoisesti ja -suuntaisesti sekä henkilökohtaisella tasolla. Epämuodollinen, kasvokkainen viestintä kuuluu Viitalan ja Jylhän (2019, luku Johtamisajattelun kehittyminen) mukaan ihmisläheiseen organisaatiokäsitykseen. Myös Rimmanen ja Hietanen (2009, s. 125) mainitsevat läsnäolon merkityksen Vartiaisen (2004) tutkimuksiin viitaten. Åbergin (2020) määrittelemistä organisaatioviestinnän funktioista organisaation jäsenten sosiaalistamista viestinnän keinoin voidaan katsoa käytettävän tässä organisaatiokäsityksessä.

Työn koettua mielekkyyttä tavoitellaan työtä kehittämällä ja organisoimalla. Aarnikoivu korostaa (2010, s. 72–73) esimiehen yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi merkityksen luomisen johdettavansa työlle. Aarnikoivun mukaan työnsä merkityksen ymmärtävä työntekijä kykenee sitoutumaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Merkityksellisuuden kokeminen lisää myös ystävällisyyttä ja yhtenäisyyttä työyhteisössä Oadesin ja

muiden (2017, s. 69) mukaan. Työympäristö on sitä sitovampi, mitä avoimemmaksi ja sitovammaksi se koetaan (Kahn Einolanderin mukaan, 2018, s. 19).



**Kuvio 5.** Käyttäytymistieteellinen ihmissuhdekoulukunta: esimiesten vastaukset.



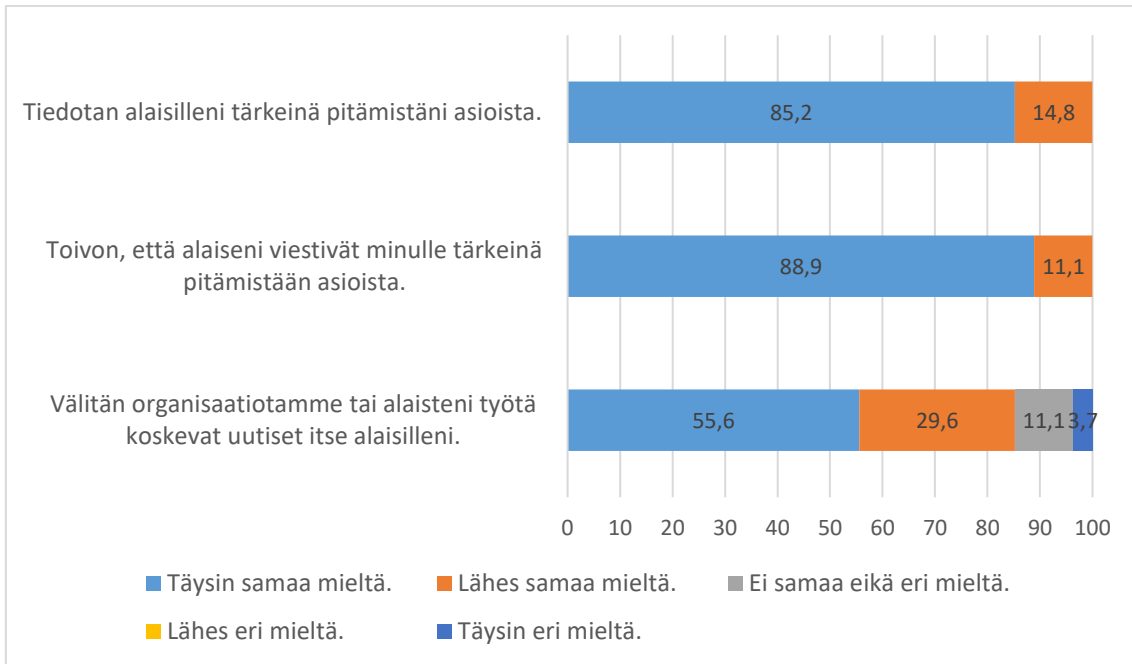
**Kuvio 6.** Käyttäytymistieteellinen ihmissuhdekoulukunta: alaisten vastaukset.

Kysymysryhmän vastauksissa on nähtävissä selkeitä eroja esimiesten (kts. kuvio 5) ja alaisten (kts. kuvio 6) näkemysten välillä. Esimiehistä valtaosa pyrkii mielestään parantamaan viestinnällään alaitensa työmotivaatiota. Alaisista enemmistö on samalla kannalla, mutta jopa 12 % on täysin eri mieltä. Tiimensä ryhmähengestä katsoo niin ikään huolehtivansa selkeä enemmistö esimiesvastaajista, mutta vain noin puolet alaisista kokee samoin, ja jopa neljäsosa alaisista on täysin tai lähes täysin eri mieltä väitteen kanssa. Vastauksista ei käy ilmi, mistä näkemuserot vastaajaryhmien välillä syntyvät, mutta motivaatiota ja ryhmähenkeä tukevan viestinnän ja sen vastaanottamisen välillä on ristiriita, jota organisaatiossa olisi hyvä tarkastella lähemmin. Kuten Aarnikoivu (2010, s. 72) toteaa, hyvä esimies hallitsee viestinnän ja vuorovaikutuksen. Hän myös varmistaa yhteisymmärryksen syntymistä kysymällä, tarkentamalla ja uudelleenmuotoilemalla viestejään. Horila (2018, s. 295–296) pitää erityisesti toimimattomien viestintäkäytänteiden ja yhteisiin merkityksiin perustuvan virheellisen yhteisymmärryksen tunnistamista tärkeinä. Esimiesten tekemän viestinnän muotoilua ja yhteisymmärryksen varmistamista tulisi näiden vastausten perusteella huomioida lähemmin.

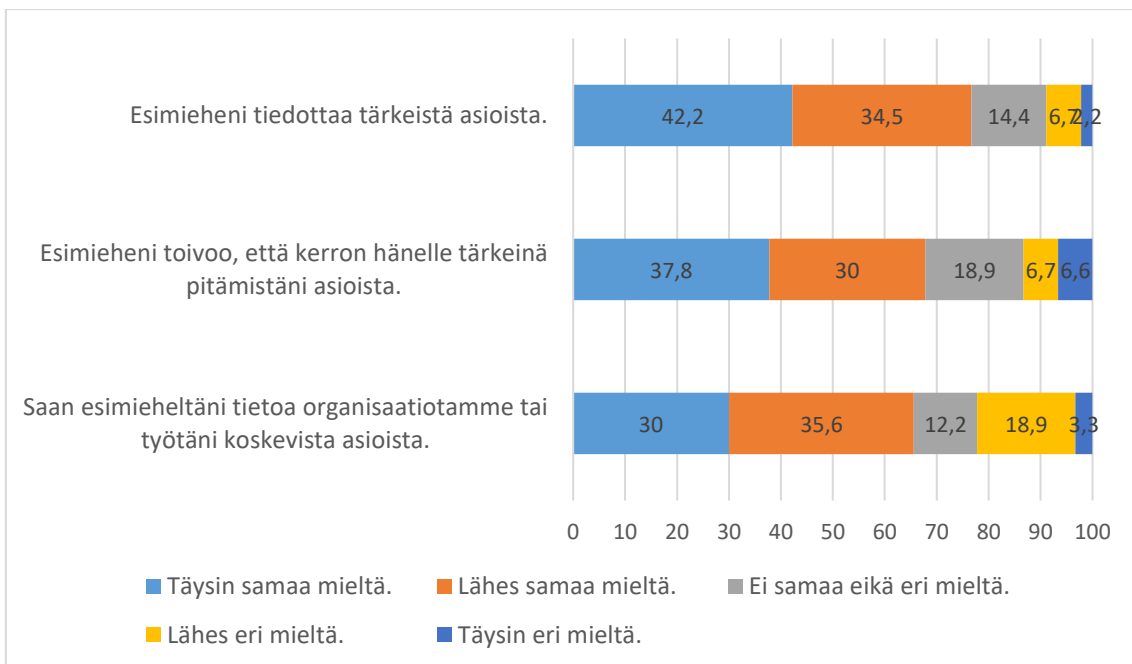
Ongelmatilanteissa tyydyttävän loppuratkaisun kokee saavansa noin puolet alaisten vastaajista siinä missä valtaosa esimiehistä katsoo pyrkivänsä varmistamaan tiimensä tyytyväisyyden. Esimiesten tekemän viestinnän vaikutuksen merkitys työsuoritukseen on tunnistettu molemmissa vastaajaryhmissä. Organisaation visuaalisten symbolien käytön tärkeydestä on molemmissa vastaajaryhmissä samankaltaista hajontaa: vain noin viidesosa esimiehistä pitää asiaa tärkeänä (täysin samaa mieltä -vastausvaihtoehto) ja vastaava viidesosa alaisista on noteerannut symbolien käytön. Organisaatiokulttuurin symbolit ja artifaktit kuuluvat sen fyysiseen ja sosiaaliseen ympäristöön ja antavat tietoa sen oletuksista ja arvoista (Schein & Schein 2016, s. 17; Hackman & Johnson, 2009, s. 239). Esimiesviestinnän yhteydessä visuaalisten symbolien käyttöä ei vastausten perusteella pidetä tavoitteena. Yksi mahdollinen selitys tälle on, että sisäisessä viestinnässä kuten sähköposteissa logot, bannerit ja muut visuaaliset tekstin osat kasvattavat lähetetyn viestin pituutta ja kokoa, jolloin niiden käytön vähäisyys selittyy käytännöllisyydellä.

### **4.3.3 Organisaatioteoreettista organisaatiokäsitystä koskevat vastaukset**

Kolmas kysymysryhmä käsittelee organisaatioteoreettista organisaatiokäsitystä, jonka mukaan työntekijöiden tehokkuus riippuu työn organisoinnista ja siitä, miten esimies osaa heitä johtaa eri tilanteissa oikealla tavalla. Socioteknisen näkemyksen mukaan organisaation rakenteita ja prosesseja kehitetään kokonaisvaltaisesti ihmisten tarpeet ja yhteiskunnalliset tekijät huomioiden (Viitala & Jylhä, 2019, luku Johtamisajattelun kehittyminen). Aihetta lähestyttiin kyselyissä molemminpuolista tiedon välittämistä koskevilla väitteillä. Åbergin organisaatioviestinnän funktioista tiedotus- ja suhdetoiminta sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa eli informoinnin tarkastelu korostuu tässä kysymysryhmässä. Informaation käsittely (Aarnikoivu, 2010, s. 33) ja tiedon kerääminen, tarkistaminen ja levittäminen (Arsith, 2014, s. 21; Viitala & Jylhä, 2019, luku Johtajan roolit) on olennainen osa esimiestyötä.



**Kuvio 7.** Organisaatioteoreettinen organisaatiokäsitys: esimiesten vastaukset.



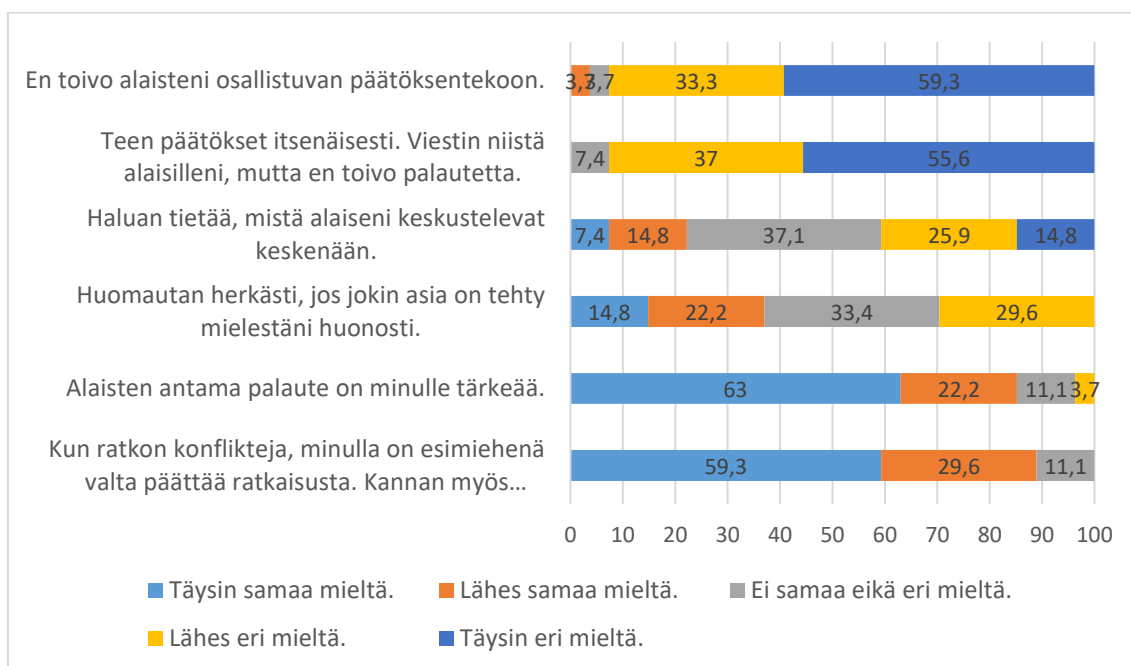
**Kuvio 8.** Organisaatioteoreettinen organisaatiokäsitys: alaisten vastaukset.

Kaikki esimiesten kyselyyn vastanneet (kts. kuvio 7) ovat joko täysin tai lähes täysin samaa mieltä siitä, että he viestivät alaisilleen tärkeinä pitämistään asioista ja toivovat alaisten viestivän heille tärkeinä pitämistään asioista. Myös oma aktiivisuus organisaatiota tai alaisten työtä koskevien uutisten välittämisessä koetaan tärkeäksi. Alaisten vastausten (kts. kuvio 8) perusteella enemmistön kokemus vastaa esimiesten vastauksia. Toisaalta alaisista noin kolmasosan kokemus on, ettei esimies toivo tai odota alaisen viestivän hänelle tärkeinä pitämiään asioita tai saa esimieheltään tietoa organisaatiota ja työtä koskevissa asioissa. Juholinin mukaan (2008, s. 85) ajantasaisen tiedon vaihdanta palvelee paitsi työntekijää, myös organisaatiota, ja työyhteisön tulisivikin suhtautua positiivisesti ja kannustavasti työntekijöiden aktiiviseen reagointiin. Juholin (2008, s. 92) pitää työntekijää osana tiedon tuottamista ja sillä kommunikointia. Tämä ristiriita esimiesten ja alaisten vastausten välillä nostaa mielestäni esiin kehityskohteen: miten alaisten kokemusta sekä tiedon saajana että arvostettuna jakajana voidaan parantaa.

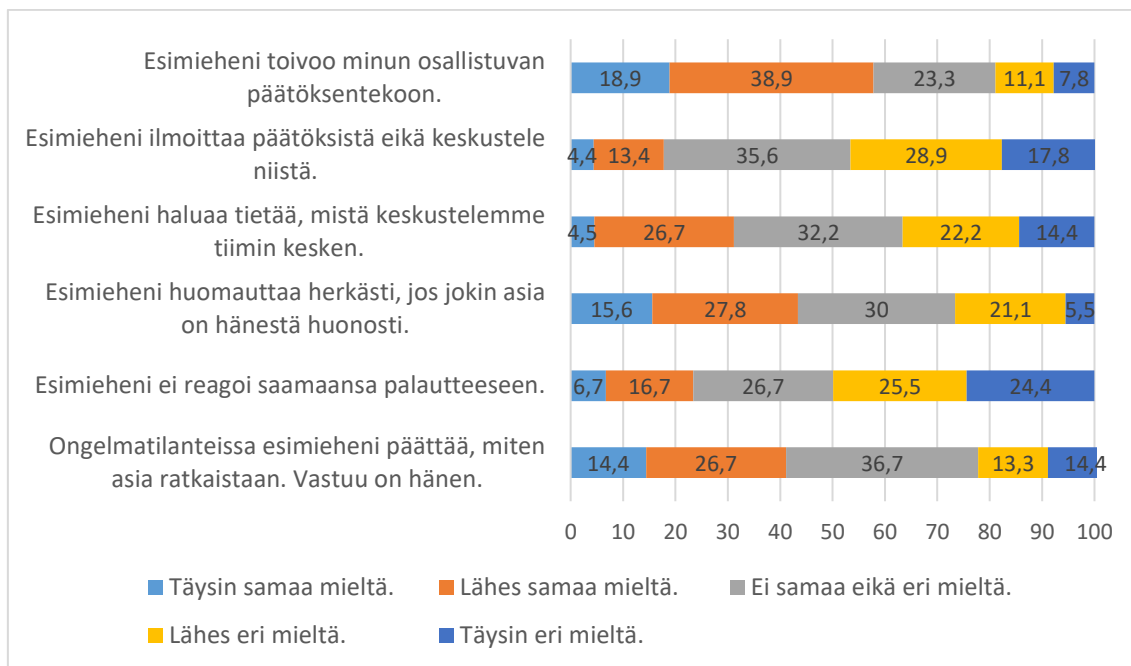
#### **4.3.4 Autoritääristä ja aggressiivista viestintää koskevat vastaukset**

Seuraavassa kolmessa kysymysryhmässä tutkitaan johtamisviestinnän lajeja. Ensimmäisenä on autoritäärinen ja aggressiivinen viestintä. Rooleja korostava autoritäärinen esimies etäännyttää itseään alaisistaan ja kontrolloi näitä määräämällä periaatteista, toimintatavoista ja käytöksestä (Lewin ja muut Hackman & Johnsonin mukaan, 2009, s. 45–46). Autoritäärisellä viestinnällä on etunsa tilanteissa, joissa työ on rutiininomaista, yksinkertaista tai hyvin strukturoitua tai kun johdettavien suuri määrä ja käytettävissä oleva aika eivät salli demokraattista viestintää. Reaktioita autoritääriseen viestintään ovat muun muassa sitoutumattomuus ja luovuuden puute, jopa vihamielisyys. Aggressiivisesti viestivä esimies puolestaan hyökkää alaistensa mielipiteitä vastaan tai jättää ne huomiotta ja on kykenemätön luomaan alaisiinsa suhdetta (Dasgupta ja muut, 2013, s. 176).

Esimiesten vastaukset on koottu kuvioon 9 ja alaisten vastaukset kuvioon 10. Esimiehistä lähes kaikki ovat eri mieltä siitä, etteivät toivo alaistensa osallistuvan päätöksentekoon tai antavan siitä palautetta. Alaisten antamaa palautetta myös pidetään arvossa. Huonosti tehdyistä asioista huomautteleminen ei ole suurimmalle osalle esimiehistä tärkeää. Alaisista noin 58 % kokee esimiehensä toivovan päätöksentekoon osallistumista. Alle puolet (noin 47 %) alaisista on ainakin jossain määrin eri mieltä siitä, että esimies vain ilmoittaisi päätöksistä niistä keskustelematta. Lähes yhtä moni (noin 43 %) kokee esimiehen huomauttavan herkästi, mikäli jokin asia on hänestä huonosti. Esimiesten ja alaisten vastausten välillä on siis nähtävissä selviä eroja siinä, miten viestintää koetaan tehtävän ja miten sitä vastaanotetaan. Esimiesten vastauksista välittyy avoimuutta, fasilitointia ja esteettömyyttä (Arsith, 2014, s. 23; Liite 2). Alaisten vastauksissa on nähtävissä kokemuksia ylhäältä alaspäin suuntautuvasta ja kontrolloivasta viestinnästä ja yksipuolisesta päätöksenteosta (Liite 2).



**Kuvio 9.** Autoritääriinen ja aggressiivinen viestintä: esimiesten vastaukset.



**Kuvio 10.** Autoritäärinen ja aggressiivinen viestintä: alaisten vastaukset.

Kysymys esimiehen kiinnostuksesta tiimin kesken käytäviä keskusteluja kohtaan on saanut sekä esimiesten että alaisten vastauksissa hajontaa koko skaalalle. Molemmissa ryhmissä eniten vastauksia (esimiehillä 37 %, alaisilla noin 32 %) on neutraalissa keskimmaisessä vaihtoehdossa. Tämä osoittaa, että väite on voitu ymmärtää ainakin kahdella eri tavalla. Jos esimies koetaan kontrolloivaksi, hänen osallistumisensa alaisten välisiin keskusteluihin nähdään negatiivisena. Toisaalta jos esimiehen toivotaan osallistuvan työtehtäviä koskevaan keskusteluun, väitteellä on positiivisempi sävy. Samanlaista hajontaa on vastauksissa väitteeseen, jonka mukaan esimies huomauttaa herkästi, jos jokin asia on hänen mielestään tehty huonosti. Väite voidaan tulkita jälleen esimiestä koskevan oletetun asenteen kautta: autoritäärinen esimies katsoo virheistä huomauttamisen oikeudekseen ja velvollisuudekseen huolimatta siitä, miellyttääkö viesti alaisia.

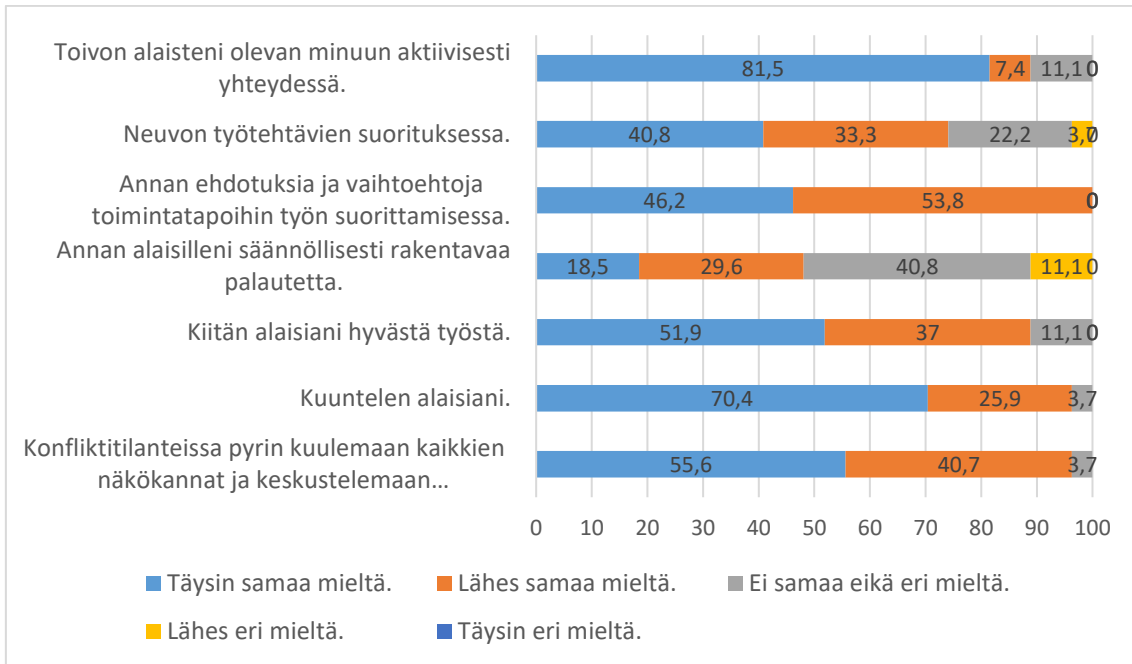
Konfliktien ratkomisesta ja päätöksistä vastuun kantamisessa esimiehet ovat vastauksissaan 89-prosenttisesti täysin tai lähes täysin samaa mieltä. Yksikään ei ole eri mieltä tästä. Ryhmän eduksi sovittelu viittaa demokraattiseen johtamisviestintään (Liite

2) ja osoittaa Scheinin ja muiden toimivan dialogin (kuvio 1) edellyttämää sitoutumista, kunnioitusta ja reflektiota. Alaisten vastauksissa on hajontaa: 37 % on valinnut neutraalin vastauksen. Lähes samaa mieltä on toiset 37 %, mutta loput vastaukset ovat sekä puolesta että vastaan. Lähes tai täysin eri mieltä on 22 % alaisista. Väite on kaksiosainen ("ongelmatilanteissa esimieheni päättää" ja "vastuu on hänen"), joten vastaaja voi olla eri mieltä yhdestä ja toista mieltä toisesta väitteen osasta. Yksi alaisten kyselyyn vastannut olikin huomauttanut tästä avoimessa tekstivastauksessa.

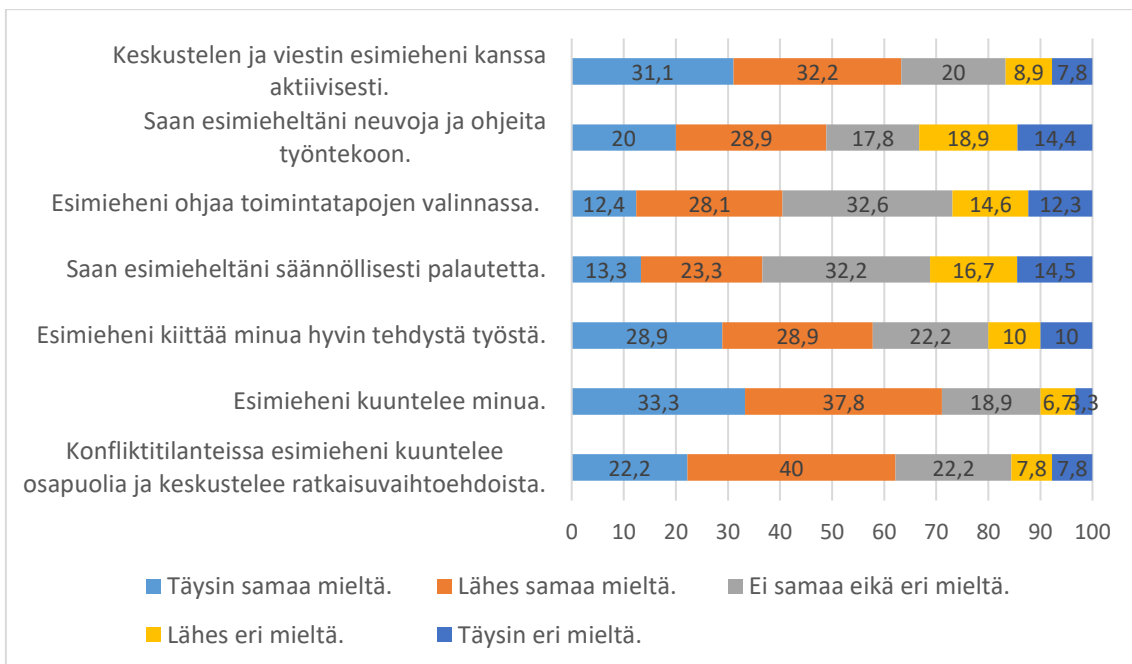
#### **4.3.5 Itsevarmaa ja demokraattista viestintää koskevat vastaukset**

Itsevarmaa ja demokraattista johtajaviestintää käsittelevässä kysymysryhmässä tarkastellaan, miten esimies ohjaa alaisiaan työssä, millaista palautetta annetaan puolin ja toisin sekä miten konfliktitilanteet ratkaistaan. Dasguptan ja muiden (2013, s. 176) mukaan itsevarma esimies kunnioittaa muita ja on rehellinen, objektiivinen, avoin ja täsmällinen. Tschannen-Moranin ja Hoyin (2000, s. 571–572) mukaan alaisiaan päätöksentekoon osallistava ja täsmällisesti ja avoimesti viestivä esimies koetaan luotettavana. Lewinin ja muiden (Hackmanin & Johnsonin mukaan, 2009, s. 42) mukaan vuorovaikutusta fasilitoiva esimies uskoo muiden osallistumisen parantavan päätöksenteon yleistä laatua. Itsevarma, demokraattisesti viestivä esimies antaa alaisilleen rakentavaa palautetta, kiittää ja palkitsee oikea-aikaisesti (Liite 2).

Koosteet esimiesten vastauksista on esitetty kuviossa 11 ja alaisten vastauksista kuviossa 12. Tutkimuskohteena olevan konsernin esimiehistä selkeä enemmistö toivoo alaistensa olevan heihin aktiivisesti yhteydessä; alaisista 63 % kokee keskustelevänsä ja viestivänsä aktiivisesti esimiehensä kanssa. Viidesosa alaisten ryhmän vastaajista on neutraalilla kannalla ja vajaa viidesosa (17 %) kielteisellä. Väitteissä ei ollut määritelty aktiivisuuden käsitettä, joten sen tulkinta on jäänyt jokaisen vastaajan itsensä tehtäväksi. Tämä selittää osaltaan hajontaa etenkin alaisten vastauksissa.



**Kuvio 11.** Itsevarma ja demokraattinen viestintä: esimiesten vastaukset.



**Kuvio 12.** Itsevarma ja demokraattinen viestintä: alaisten vastaukset.

Liki kaksi kolmasosaa esimiehistä kertoo neuvovansa työtehtävien suorittamisessa. Alaisten vastauksissa hajonta vastausvaihtoehtojen välillä on tasaista: noin puolet kokee saavansa ohjeita ja neuvoja työntekoon, reilu kolmasosa jäävänsä ilman ja vajaa viidesosa on neutraalilla kannalla. Kaikki esimiehet antavat mielestään ehdotuksia ja vaihtoehtoja työhön liittyviin toimintatapoihin. Alaisten vastauksissa on jälleen hajontaa: 33 % asettuu neutraalille kannalle ja loput vastaukset sekä kielteiselle että myönteiselle kannalle, positiivisten vastausten ollessa 40 %:lla kuitenkin selkeästi suurin osuus vastauksista. Operatiivisen työn johtaminen on esimiestyötä, johon kuuluu niin materiaaleihin kuin ihmisiin liittyvien resurssien hankintaa, käyttöä ja uudistamista (Lehto, 2017, s. 7). Työnteon ohjaamista voidaan siis yleisesti ottaen pitää positiivisena. Alaisten kielteisistä vastauksista osa selittynee sillä, ettei esimerkiksi tietotyötä sisältävässä asiantuntijatyössä välttämättä koeta käytännön neuvojen ja ohjauksen tarvetta siinä missä esimerkiksi asiakkaan tiloissa tehtävissä asennustöissä.

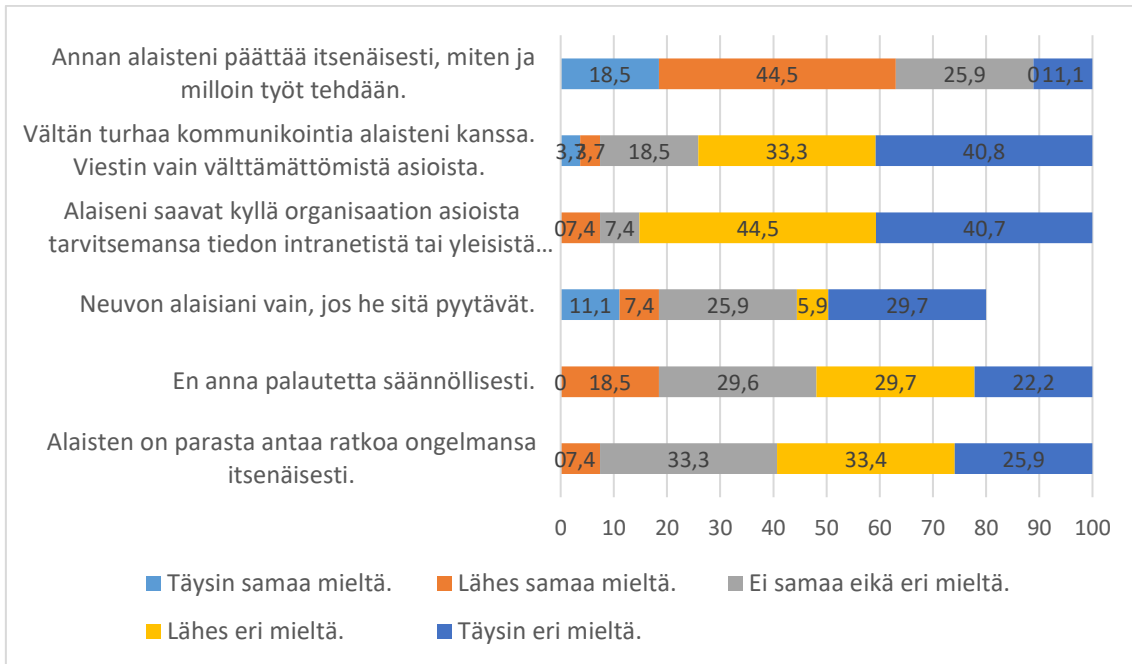
Liki puolet esimiehistä (48 %) kertoo antavansa alaisilleen säännöllisesti rakentavaa palautetta; 41 % on valinnut neutraalin kannan. Alaisten vastauksissa on hajontaa: reilu kolmasosa ei ole samaa eikä eri mieltä. Alaisia kiittävät lähes kaikki esimiehet (89 %) ja alaisista enemmistö (58 % täysin tai lähes täysin samaa mieltä) kokee saavansa kiitosta. Toisaalta viidesosa alaisista kokee jäävänsä täysin tai lähes täysin ilman kiitosta, ja saman verran vastaajia on neutraalilla kannalla. Dasguptan ja muiden (2013, s. 176) mukaan rakentavan palautteen antaminen ja kiittäminen ovat itsevarman esimiehen toimintatapoja. Vastausten perusteella sekä palautteen ja kiitoksen antamiseen että niiden vastaanottamiseen voitaisiin organisaatiossa kiinnittää enemmän huomiota. Scheinin ja muiden toimivan dialogin mallin (kuvio 1) mukaisesti reflektiossa tarkastellaan kriittisesti sekä omia että muiden näkemyksiä ja mielikuvia yhteisymmärryksen luomiseksi. Rakentava palaute voi olla myös kriittistä, joten se on osattava viestiä oikealla tavalla.

Enemmistö alaisista (71 %) kokee täysin tai lähes täysin, että esimies kuuntelee häntä. Vastaavasti esimiehistä 96 % vakuuttaa kuuntelevansa alaisia; vain yksi vastaaja on

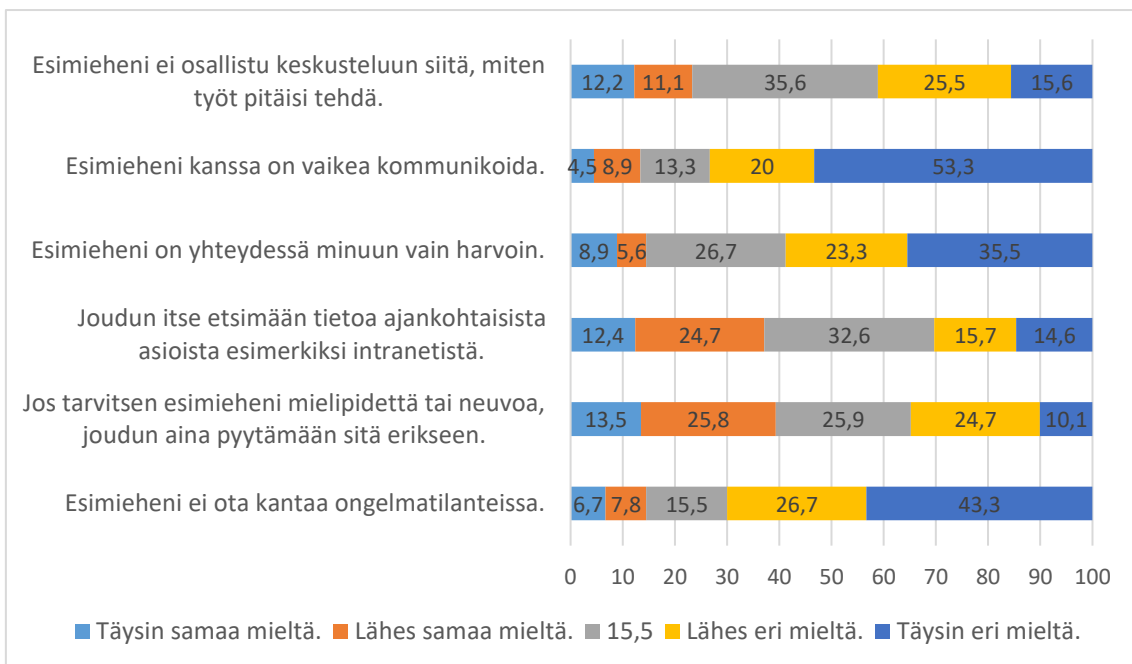
ottanut neutraalin kannan. Konfliktitilanteissa esimiehet väittävät vastaavasti kuuntelevansa alaitensa näkökantoja ja keskustelelevansa ratkaisuvaihtoehdoista, mutta alaisten vastausten perusteella näkemykset eivät aivan kohtaa. Yli puolet (62 %) on täysin tai lähes täysin samaa mieltä, mutta jopa 16 % on täysin tai lähes täysin eri mieltä. Alaisten vastauksessa on tässä kuitenkin myönteisempi asenne kuin aggressiivisen ja autoritäärisen viestinnän kysymysryhmässä olleeseen väitteeseen, jonka vastauksen perusteella ongelmatilanteen ratkaiseminen koettiin enemmän esimiehen vastuuksi kuin keskusteltavaksi asiaksi.

#### **4.3.6 Passiivista laissez faire -johtamista koskevat vastaukset**

Passiivista laissez faire -johtamista koskevan kysymysryhmän väitteillä kartoitettiin, missä määrin esimies on halukas osallistumaan tiimin työskentelyä koskevaan päätöksentekoon tai sen konflikteihin. Scheinin ja muiden toimiva dialogi (kuvio 1) edellyttää aktiivista osallistumista ja vuorovaikuttamista. Passiivinen esimies välttelee sitoutumista, vaan Dasguptan ja muiden (2013, s. 176) mukaan viestii ponnettomasti ja omia tarpeitaan puolustamatta.



**Kuvio 13.** Passiivinen laissez faire -viestintä: esimiesten vastaukset.



**Kuvio 14.** Passiivinen laissez faire -viestintä: alaisten vastaukset.

Esimiesten vastaukset on koottu kuvioon 13 ja alaisten vastaukset kuvioon 14. Valtaosa esimiehistä (44,5 % lähes tai täysin samaa mieltä) puolsi väitettä, jonka mukaan he antavat alaistensa päättää itsenäisesti, miten ja milloin työt tehdään. Toisaalta kolme (11 %) esimiestä oli täysin eri mieltä. Alaisista enemmistö (36 %) oli päätyneet neutraaliin keskimmäiseen vaihtoehtoon, mutta muissakin vastausvaihtoehdoissa oli tasaisesti vaihtoehtoja. Esimiesten positiivisen suhtautumisen itsenäiseen päätöksentekoon voi nähdä myös myönteisesti: Hackmanin ja Johnsonin (2013, s. 176) mukaan tämä viestintätyyli voi olla tehokas motivoituneista asiantuntijoista koostuvissa ryhmissä.

Alaisista enemmistö oli eri mieltä siitä, että esimiehen kanssa on vaikea kommunikoida. Myös esimiehet kielsivät välttelevänsä turhaa kommunikointia alaistensa kanssa ja viestivänsä vain välttämättömistä asioista. Tämän perusteella voidaan todeta, että kyselyn kohdeyrityksissä sekä esimiehet että alaiset kokevat esimiesten olevan avoimia ja aloitteellisia viestinnässään, myös vähemmän virallisissa yhteyksissä. Alaiset eivät pääsääntöisesti koe, että esimies on yhteydessä vain harvoin. Organisaatiota koskevan ajankohtaisen tiedon itsenäiseen hakemiseen koki joutuvansa kolmasosa alaisista; toinen kolmasosa oli neutraalilla kannalla ja viimeinen kolmasosa lähes tai täysin eri mieltä. Esimiehistä puolestaan valtaosa (n. 85 %) oli lähes tai täysin eri mieltä väitteen kanssa; samaa mieltä ei ollut yksikään vastaaja. Alaisten vastausten perusteella he joutuvat itse hankkimaan tarvitsemansa tiedon, kun taas esimiehet vaikuttavat ajattelevan, että he toimivat riittävänä viestintäkanavana ja tiedon välittäjinä alaisilleen. Tätä eroa vastaajaryhmien näkemysten välillä voisi organisaatiossa pohtia enemmän: miten esimiehet ja alaiset arvottavat eri tiedotuskanavia ja minkälaista tietoa alaiset odottavat saavansa suoraan esimiehiltään.

Vastaukset alaisten kyselyn väitteeseen, jonka mukaan he joutuvat aina erikseen kysymään esimiehensä mielipidettä tai pyytämään neuvoa, jakautuvat tasaisesti. Esimiesten vastaukset myötäilevät alaisten näkemyksiä, mutta he ovat mielestään hieman aloitteellisempia palautteen antamisessa kuin alaisten vastauksista voisi päätellä. Valtaosa alaisista (70 %) on lähes tai täysin eri mieltä siitä, ettei esimies ota kantaa

ongelmatilanteissa. Esimiehistäkin 59 % vastaajista on lähes tai täysin sillä kannalla, ettei alaisen tarvitse ratkoa ongelmiaan itsenäisesti; neutraaleja kannanottoja on kolmasosa. Pari esimiestä suhtautuu ajatukseen varovaisen myönteisesti. Halu aktiivisesti ratkaista konflikteja kertookin itsevarmasta ja demokraattisesti viestivästä esimiehestä (Liite 2).

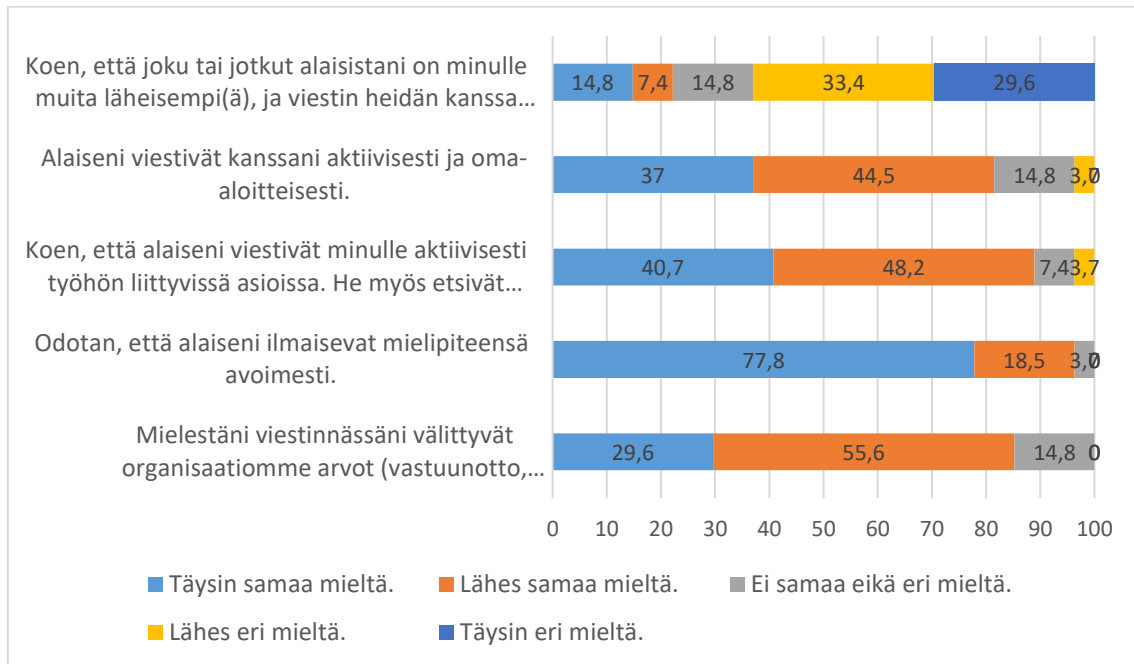
#### **4.3.7 Käsitukset alaisen roolista esimiesviestinnässä**

Viimeinen kysymysryhmä käsittelee organisaatiokansalaisuutta ja vaihtosuhteoriaa. Unnbom tutki viestinnän pro gradussaan esimiesten strategiaviestintää ja esitti, että työntekijöiden näkökulman huomioiminen loisi tutkimukselle kokonaisvaltaisemman kuvan (2020, s. 63). Tämän kysymysryhmän väitteiden pääpainona on siksi ollut erityisesti alaisen näkökulma.

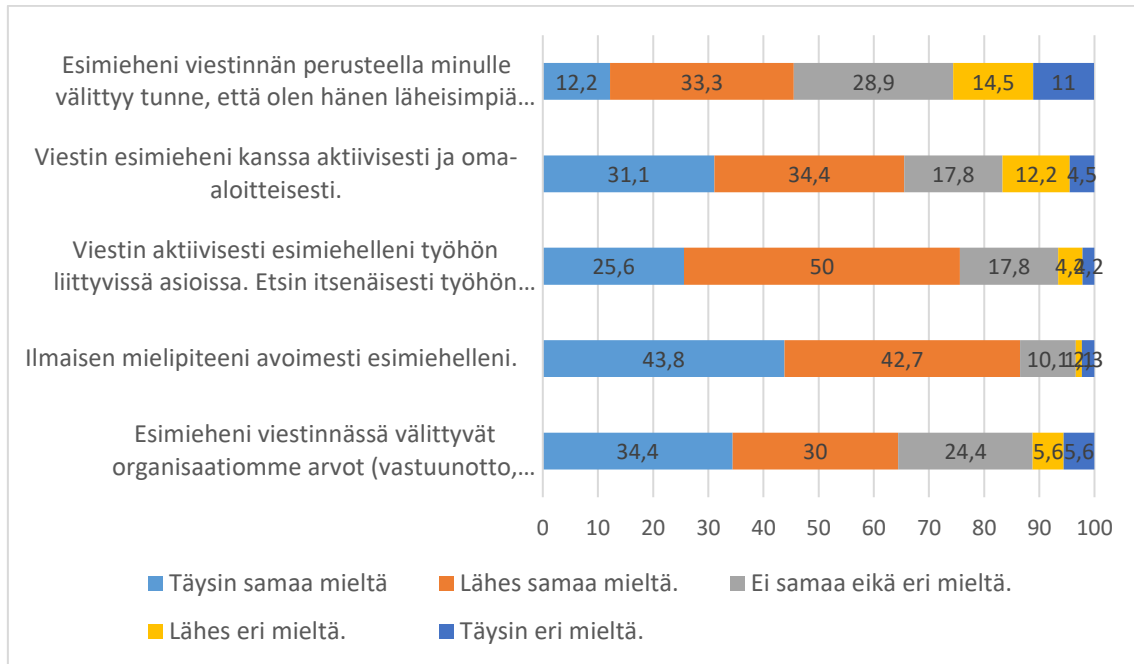
Rehnbackin ja Keskisen (2005, s. 7) mukaan organisaatiokansalaisuus on alaistaitoja eli käytöstä, joka edistää työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja keskinäistä kanssakäymistä. Bolino ja muut (2015, s. 56) kuvaavat organisaatiokansalaisuudeksi käytöstä, joka ylittää työnkuvaan kuuluvat velvollisuudet. Tällaista käytöstä on esimerkiksi aktiivinen osallistuminen, vapaaehtoinen vastuiden ottaminen, tiedon hankkiminen ja toisten mentorointi. Arola (2020, s. 35) mainitsee, että suomalaisessa organisaatiokirjallisuudessa käytetään yleisimmin termiä työyhteisötaidot. Näitä ovat aktiivisuus, itseohjautuvuus ja subjektiivinen toimijuus. Organisaation toimintaa voi myös vahingoittaa ja uhata, jolloin puhutaan huonosta organisaatiokäyttäytymisestä (Arola, 2020, s. 41). Tätä on Arolan mukaan esimerkiksi negatiivinen viestintä, juoruilu, syyttäminen, kiusaaminen ja ahdistelu. Epäselvät säännöt, normit ja rakenteet tai syrjivä ja epäoikeudenmukainen johtaminen ovat niitä työyhteisötason syitä, jotka aiheuttavat haitallista käytöstä (Arola, 2020, s. 41–42).

Juholin (2008, s. 30–31; kuvio 2) mainitsee viestintäosaamiseen kuuluvan neljä osaluetta: itsensä ilmaiseminen ja dialogin käyminen, suhteiden luominen,

viestintävälineiden hallinta sekä strategia, jonka mukaisesti muita osaamisia eri tilanteissa ja yhteyksissä käytetään. Yleisesti ottaen sekä esimiesten että alaisten vastausten perusteella voidaan todeta, että alaiset ilmaisevat itseään esimiehille ja käyvät heidän kanssaan keskustelua. Viestintävälineiden käytöstä ei kyselyissä kysytty, joten niiden hallinnasta ei voida todeta mitään erityistä.



**Kuvio 15.** Käsitukset alaisen roolista esimiesviestinnässä: esimiesten vastaukset.



**Kuvio 16.** Käsitukset alaisen roolista esimiesviestinnässä: alaisten vastaukset.

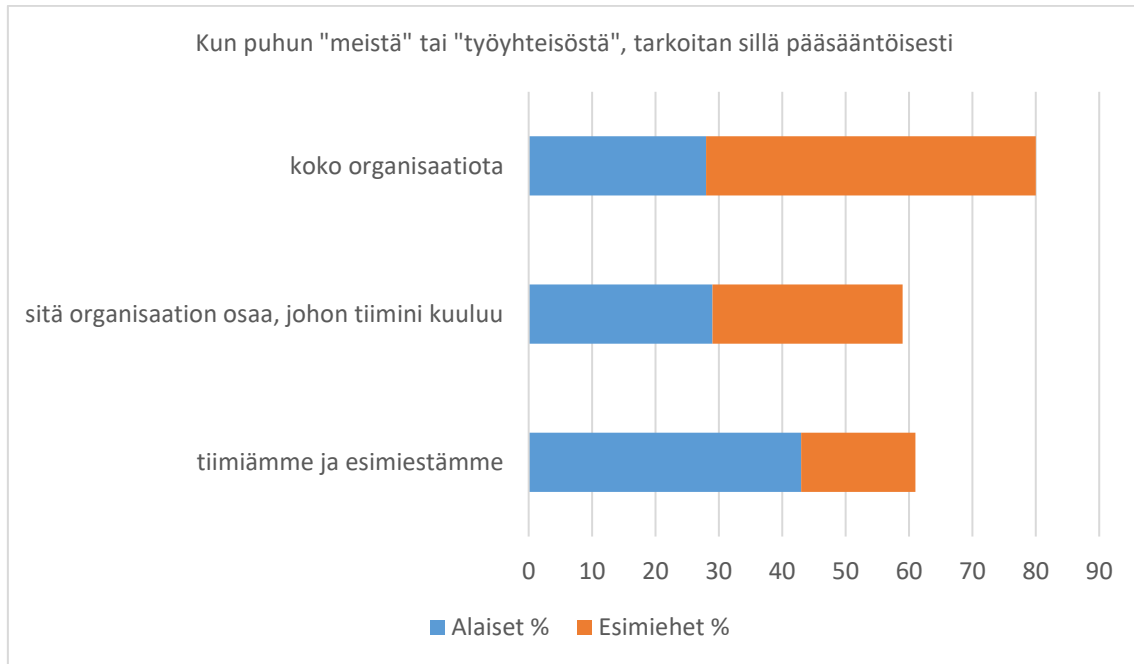
Esimiesten vastaukset on koottu kuvioon 15 ja alaisten vastaukset kuvioon 16. Suurin osa alaisista kokee, että esimies pitää häntä läheisenä. Esimiesten vastauksissa on puolestaan hieman vastakkainen näkemys: suurin osa (63 %) vastaajista on lähes tai täysin eri mieltä siitä, että kokisi jonkun tai jotkut alaisistaan muita läheisemmäksi ja viestisi hänen tai heidän kanssaan mielummin kuin muiden. Keskimäärin alaiset siis kokevat esimiestensä pitävän heitä muita alaisia läheisimpinä, kun taas esimiehet pyrkivät puolueettomaan ja tiettyä tai tiettyjä henkilöitä suosimattomaan viestintään. Esimiehet välttelevät siis vastauksensa perusteella Arolan (2020, s. 41–42) määrittelemää huonoa organisaatiokäytöstä. Toisaalta Mäkelän ja muiden (2013, s. 16–17) mukaan johtajuus muodostuu erityisesti kahdenvälisissä esimies-alaisuhteissa, jonka laatu riippuu vaihtosuhteorian (Leader-Member Exchange) mukaan molempuolisten odotusten, saamisen ja antamisen tasapainosta. Viestintä tällaisessa suhteessa on avointa, intensiivistä ja molempia osapuolia hyödyttävää. Valtaosa alaisista kertookin viestivänsä esimiehensä kanssa aktiivisesti ja oma-aloitteisesti, ja esimiesten vastaukset tukevat väitettä. Myös työhön liittyvissä asioissa alaiset vastaavat viestivänsä aktiivisesti sekä jakavansa tietoa muillekin (lähes tai täysin samaa mieltä 76 %). Esimiehet arvioivat

alaisensa viestintäaktiivisuuden vielä korkeammaksi: lähes tai täysin samaa mieltä on 89 % vastaajista.

Alaisista 87 % ilmaisee mielipiteensä avoimesti esimiehelleen; esimiehistä sama prosenttiosuus vastaajista myös odottaa tätä. Niin sanotusti alhaalta ylöspäin virtaavaa ja usein henkilökohtaisesti tapahtuvaa viestintää on Cornelissenin (2017, s. 178) mukaan tärkeää edistää, sillä se sisältää paitsi tietoa alaisista itsestään, myös ideoita, reaktioita ja kritiikkiä, joilla voi olla merkitystä organisaation tuottavuudelle ja suorituskyvyille. Mikäli esimiehen ja alaisen välinen suhde on etäinen, on kyseessä Daintonin ja Zelleyn (2005, s. 146) mukaan supervisory exchange relationship eli SX-suhde. Tällöin kumpikin osapuoli toimii puhtaasti annetuissa rooleissaan organisaation velvoittamalla tavalla, ja vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä on hyvin vähäistä.

Alaisten arvion mukaan organisaation arvot (vastuunotto, yhteistyö ja kehitys) välittyvät lähes tai täysin 64 % mielestä. Noin neljäsosa vastaajista on neutraalilla kannalla. Esimiehet puolestaan arvioivat viestivänsä arvoja paljon enemmän: 85 % vastanneista oli lähes tai täysin samaa mieltä, loput 15 % neutraalilla kannalla.

Viimeisen kysymyksen vastausvaihtoehdot annettiin valmiina. Tulokset on koottu kuvioon 17. Alaisten ja esimiesten viestinnässä käsitteet ”me” ja ”työyhteisö” ovat saaneet erilaiset painotukset: alaisten joukosta enemmistön (43 %) mielestä niillä tarkoitetaan omaa tiimiä ja esimiestä. Noin 29 % vastasi niillä tarkoitettavan sitä organisaation osaa, johon tiimi kuuluu ja noin 28 % koko organisaatiota. Esimiesten enemmistö (52 %) puolestaan käyttää käsitteitä ”me” ja ”työyhteisö” tarkoittamaan koko organisaatiota, 30 % sitä organisaation osaa, johon tiimi kuuluu ja vain 18 % itseään ja omaa tiimiään. Hackmanin ja Johnsonin mukaan me-sanon käytön merkitys on siinä, että osoittaa halukkuutta vallan ja tunnustuksen jakoon sekä yhteistyön tekemiseen (2009, s. 239).



**Kuvio 17.** Sanojen ”me” ja ”työyhteisö” merkityserot esimiesten ja alaisten vastauksissa.

#### 4.3.8 Yhteenveto

Esimiesten ja alaisten organisaatiokäsityksiä koskeneista vastauksista voidaan todeta, että ne ovat pääsääntöisesti yhteneväiset. Työt tulevat klassisen organisaatiokäsityksen hengen mukaisesti hoidetuiksi. Organisaatiossa tunnustetaan esimiesten tekemän viestinnän säännöllisyyden ja täsmällisyyden merkitys alaisille. Esimiehet kokevat tekevänsä enemmän työmotivaatiota ja ryhmähenkeä tukevaa viestintää kuin alaiset vastaavasti kokevat saavansa, joten tähän ristiriitaan organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota. Käyttäytymistieteellisen ihmissuhdekoulukunnan edellyttämää yhteisymmärrystä ja konfliktitilanteiden hoitamista tulisi huomioida organisaatiossa. Yhteisymmärryksen voi olla virheellistä ja viestintäkäytänteet toimimattomia (Horila, 2018, s. 295–296). Esimiesten kannattaa kiinnittää huomiota viestinnässään muotoiluun ja yhteisymmärryksen varmistamiseen. Organisaatioteoreettisen organisaatiokäsityksen johtamisen sopeuttamista ihmisten tarpeiden mukaan – tässä tapauksessa alaisten

tarvetta sekä vastaanottaa että jakaa tietoa – tulisi niin ikään huomioida organisaatiossa. Juholinin (2008, s. 85, 92) mukaan työntekijä on osa tiedon tuottamista ja sillä viestintää, joten ajantasaisen tiedon vaihdanta palvelee paitsi yksittäistä työntekijää, myös organisaatiota. Esimiehet ovat vastaustensa perusteella aktiivisia viestimään tärkeinä pitämiään asioita ja organisaatiota tai alaisten työtä koskevia uutisia alaisilleen, mutta noin kolmasosa alaisista kokee päinvastoin. Alaisten kokemuksen parantaminen sekä tiedon saajana että jakajana on täten potentiaalinen kehityskohde. Tarkasteltavaksi voidaan ottaa esimerkiksi eri viestintäkanavien ja -tapojen arvottaminen ja käyttäminen sekä se, minkälaista tietoa alaiset odottavat saavansa suoraan esimieheltään. Viestintävälineitä ja -kanavia ei tässä tutkimuksessa huomioitu.

Esimiesten vastauksissa korostuu demokraattinen ja aktiivinen ote viestintään. Oman näkemyksensä mukaan tutkimuksen kohdeyritysten esimiehet viestivät selkeästi ja säännöllisesti, pyrkivät tasapuolisuuteen konfliktien ratkomisessa ja alaistensa kohtelemisessa, toivovat alaistensa osallistuvan keskusteluun ja ilmaisevan mielipiteitään, sekä antavat ja kuuntelevat palautetta. Avoimuus, fasilitointi ja esteettömyys välittyvät esimiesten vastauksista (Arsith, 2014, s. 23; Liite 2). Esimiesten vastausten perusteella sekä autoritäärinen ja aggressiivinen että passiivinen *laissez faire* -tyylin viestintä voidaan rajata pois: näitä johtamisviestinnän lajeja esimiehet eivät tunnista omassa viestinnässään. Alaisten vastaukset tukevat tätä päätelmää: vaikka alaisten vastauksissa on esimiesten vastauksia runsaammin hajontaa, ne ovat pääsääntöisesti samansuuntaisia kuin esimiehillä. Alaisten vastausten perusteella esimiesten viestinnässä on tulkittavissa myös kontrolloivaa viestintää ja yksipuolista päätöksentekoa sekä autoritääristä ja aggressiivista ja passiivista *laissez faire* -johtamistyyliä, mutta nämä näkemykset ovat vähemmistössä. Konfliktitilanteissa viestintä hoidetaan organisaatiossa sekä esimiesten että alaisten vastausten perusteella pääsääntöisesti onnistuneesti. Rakentavan palautteen ja kiitoksen antamiseen ja vastaanottamiseen on tulosten perusteella syytä kiinnittää huomiota. Tämä tukisi myös itsevarmaa esimiestyötä (kts. Dasgupta ja muut, 2013, s. 176).

Enemmistö alaisten kyselyyn vastanneista kokee suhteensa esimieheensä läheiseksi ja viestintäsuhteen aktiiviseksi ja avoimeksi. Esimiehet puolestaan pyrkivät vastaustensa perusteella puolueettomuuteen: suosiminen olisi huonoa organisaatiokäytöstä (Arola, 2020, s. 41–42). Kummankaan vastaajaryhmän enemmistö ei kokenut, että esimiehet tekisivät viestintää vain välttämättömissä asioissa, vaan he ovat avoimia ja aloitteellisia myös vähemmän virallisissa yhteyksissä. Myös alaiset viestivät esimiehilleen ja käyvät heidän kanssaan keskustelua. Kelley (1988, 2008, s. 7–8) jaotteli alaiset viestintätyylien perusteella alaryhmiin, joista tässä tutkimuksessa esiin nousevat pragmaattiset ja esimerkilliset alaiset. He ovat itsenäisiä, sitoutuneita, aktiivisia ja luotettavia. Etäännyneesti, konformistisesti tai passiivisesti ajattelevat alaiset ovat vastausmäärien perusteella selkeässä vähemmistössä. Alaiset viestivät ja jakavat tietoa paitsi omasta myös esimiesten mielestä aktiivisesti. Alaiset myös ilmaisevat mielipiteensä avoimesti esimiestensä odotusten mukaisesti. Alhaalta ylöspäin virtaava viestintä tuottaa tietoa, ideoita, reaktioita ja kritiikkiä, joilla voi olla merkitystä organisaation tuottavuudelle ja suorituskyvylle.

Tutkimuksen kohdeyritysten viestintäkulttuurin voidaan sanoa olevan demokratiaan painottuva. Sekä esimiehet että alaiset viestivät aktiivisesti, tietoa jaetaan ja konflikteista keskustellaan. Selkein ero esimiesten ja alaisten vastausten välillä oli siinä, miten vastaajaryhmissä käsitettiin termit ”me” ja ”työyhteisö” (kuvio 17). Hackmanin ja Johnsonin (2009, s. 239) mukaan me-sanon käyttö heijastaa halukkuutta vallan ja tunnustuksen jakoon sekä yhteistyön tekemiseen. Sanavalinnoilla vahvistetaan myös työpaikan ihmissuhteita ja arvoja. Kulttuuri on halvin ja tehokkain johtamisjärjestelmä, toteaa me-hengen tärkeydestä myös Mattila (Ollikainen, 2019).

Tutkimuksen tulosten perusteella on pääteltävissä, että esimiehet ja alaiset kokevat esimiesten tekemän viestinnän jokseenkin ristiriidattomasti. Esimiesten vastaukset olivat alaisten vastauksia useammin yhteneväisempiä kuin alaisilla, mutta kokonaiskuva esimiesviestinnästä oli molemmilla vastaajaryhmillä melko samankaltainen. Organisaatiossa ei ole mitään suurta viestinnällistä konfliktia ratkaistavanaan, vaan sekä

esimies- että alaisviestintää voidaan kehittää ja niissä kouluttaa haluttuja painopisteitä valiten. Erityisesti alaisten vastausten perusteella tällaisiksi aiheiksi nousivat erityisesti viestinnän merkitys työmotivaatiolle, ongelmatilanteiden ratkaiseminen, päätöksentekoon osallistaminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, työn ohjaaminen ja mielipiteiden vaihtaminen.

## 5 Päätäntö

Esimiehen rooli organisaatiossa tapahtuvissa keskusteluissa ja sen kulttuurin viestijänä ja rakentajana oli tutkimuksen kiintopiste. Esimiesviestinnän kulttuurilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä viestinnän taustalla vaikuttavia organisaatiossa sekä tiedostettuja että tiedostamattomia tapoja, tottumuksia ja uskomuksia, jotka yhdessä muodostavat tietynlaisen viestintäkulttuurin. Johtamisviestinnästä tekee kiinnostavan tutkimuskohteen myös sen monitahoisuus: se on sekä virallista että epävirallista, horisontaalista että vertikaalista. Hyvä esimies hallitsee viestinnän ja vuorovaikutuksen ja panostaa näiden taitojen kehittämiseen (Aarnikoivu, 2010, s. 72). Coorenin (2015, s. 33–34) mukaan organisaatiokulttuuri ja johtajuus määrittävät organisaatiota diskurssin kautta. Organisaation olemassaolon oikeuttava ydintehtävä on tärkeä viestiä päivittäisessä työssä konkreettisten asioiden ohella. Organisaatio voi toteuttaa tarkoitustaan vain, kun toimintatavat sen tavoitteen saavuttamiseksi on viestitty yhtenäisesti. Niin näkemyserojen kuin yhteneväisyyksienkin tunnistaminen esimiesten ja alaisten vastausten välillä antaa työkaluja sekä esimiesviestinnän että sisäisen viestinnänkin kehittämiseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kansainvälisen monialakonsernin Suomessa toimivien tytäryhtiöiden esimiesviestinnän kulttuuria esimiesten ja alaisten näkökulmista käsin. Emoyhtiö Algol Oy haluaa yhtenäistää tytäryhtiöiden organisaatioiden toiminta- ja viestintäkulttuureita jaetuksi koetun Algol-kulttuurin suuntaan. Tutkimukselle ja sen tuloksille on siis tosielämän tarve ja käyttötarkoitus. Esimiesviestinnän eri osa-alueita halutaan systemaattisesti kehittää yhtenäisemmäksi ”algolilainen esimies viestijänä” -brändiksi. Tutkittava ryhmä rajattiin koskemaan vain suomalaisia työntekijöitä siitä syystä, ettei tutkimuksessa tarvitsisi huomioida kieli- ja kulttuurieroja. Tutkimus keskittyi tarkastelemaan esimiesten ja alaisten viestintää organisaation sisäisessä viestinnässä.

Tutkimuksessa on tarkasteltu erilaisia organisaatiokäsityksiä aina klassisista näkemyksistä käyttäytymistieteellisen, henkilöstönäkökulman ja organisaatioteoreettisen kautta epävakaan organisaation käsitteeseen. Epävakaata organisaatiota ei tarkasteltu tutkimuskysymyksillä, sillä se kuvaa enemmän ulkoisten tekijöiden vaikutusta organisaatioon kuin organisaation itsensä sisältä syntyvää johtamis- ja viestintäkulttuuria. Organisaatiokäsitys on se konteksti, jota vastaan organisaation toimintaa eli päätöksentekoa ja kehittämistä peilataan (Vartiainen, 2005, s. 65). Esimiesviestintää tarkasteltiin sekä johtamisviestinnän lajien että sen tehtävien kautta. Alaisten viestintää tarkasteltiin muun muassa organisaatiokansalaisuuden käsitteen avulla. Organisaatiokäsitykset ja johtamisviestintä yhdistettiin, sillä organisaatio perustetaan, sitä ylläpidetään ja sen merkityksistä neuvotellaan nimenomaan viestinnän kautta. Esimiesten ja alaisten välisen viestinnän tarkastelulla saadaan ymmärrystä organisaation inhimillisen tason toiminnasta ymmärrettävästi.

Tutkimusaineisto kerättiin verkkotyökalulla toteutetulla kahdella kyselytutkimuksella. Kyselyiden väittämien sisältö oli mahdollisimman yhteneväinen, vaikka ne olivat muotoiluiltaan hieman erilaiset. Toinen oli kohdistettu Suomessa työskentelevien tytäryhtiöiden alaisroolissa ja toinen esimiesasemassa työskenteleville. Kyselyt olivat avoimena kaksi viikkoa toukokuussa 2021. Kaikki Suomessa työskentelevät saivat sähköpostitse kutsun vastaamaan kyselyihin. Alaisten kyselyyn vastasi 90 henkilöä, esimiesten 27 henkilöä. Vastausten määrää voi pitää kohtuullisena, sillä konsernissa oli saman kevään aikana tehty myös etätyö- ja henkilöstökyselyt, joten Vehkalahden (2019, s. 48) mainitsema vastausväsymys on saattanut vaikuttaa osallistumisinnostukseen. Nyt kyselyihin osallistui noin 43 % esimiehistä ja 32 % alaisista. Esimiesten suhteellisesti suurempaa joukkoa voi selittää itse tutkimuksen aihe.

Tutkittavan konsernin esimiesviestinnässä käytetään esimiesten näkökulmasta eniten demokraattista johtamisviestintää. Esimiehet kokevat tekevänsä viestintää avoimesti, säännöllisesti ja tiedottavasti, mutta myös epämuodollisesti. He toivovat alaistensa osal-

listuvan keskusteluihin ja päätöksentekoon. Alaisten näkökulmasta vallitseva johtamisviestinnän tyyli on niin ikään demokraattinen. Jonkin verran on merkkejä autoritäärisen ja aggressiivisen viestinnän kokemisesta, mutta niiden osalta vastaukset olivat vähemmistössä. Esimiehen tekemän viestinnän vaikutus omaan työmotivaatioon on tunnistettu. Yksittäinen työntekijä kokee asemansa tutkimuksen kohdekonsernissa keskimäärin aktiiviseksi viestijäksi, jolla on avoin ja luottamuksellinen viestinnällinen suhde esimieheensä. Työntekijöiden mielipiteitä arvostetaan ja niitä halutaan kuulla, joskin esimiehet tekevät aina jo asemansakin velvoittamina lopulliset päätökset ja vastaavat niistä. Vastajien joukossa oli myös pieni joukko heitä, jotka eivät koe tulevansa esimiehensä kuulemiksi ja arvostamiksi, ja joiden vastaukset ovat esimiesten vastausten kanssa eniten ristiriidassa.

Tutkimuksen kohteena olleen konsernin esimiesviestinnän kulttuuria voidaan pitää avoimuuteen ja demokratiaan pyrkivänä. Esimiesten ja alaisten välinen viestintä on aktiivista ja molemminpuolista. Myös alhaalta ylöspäin virtaavaa tietoa otetaan vastaan, joskin alaisten roolia tiedon tuottajina ja jakajina voisi tukea ja mahdollistaa selkeämmin. Tärkeimpänä johtopäätöksenä voidaan pitää, ettei konsernin esimiesviestinnässä ole havaittavissa mitään erityistä huolta aiheuttavaa, vaan tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot tarttuvat yksittäisiin, potentiaalsiin kehityskohteisiin. Näitä lähemmin tarkastelemalla voidaan pohtia, millä toimenpiteillä tuloksia saataisiin parannettua, jos tutkimus toistettaisiin myöhemmin uudelleen.

Tutkimuksen yleistettävyyttä rajoittaa keskittyminen yhden konsernin sisäiseen viestintään. Esimerkiksi organisaation toimiala ja hierarkia sekä alaisten määrä per esimies ovat tekijöitä, jotka todennäköisesti vaikuttavat tuloksiin. Mitä suurempi organisaatio, sitä enemmän yksittäisellä esimiehellä voi olla alaisia johdettavanaan, mikä puolestaan vaikuttaa viestinnän laatuun, määrään ja henkilökohtaisuuteen.

Jatkotutkimuksessa olisi kiinnostavaa tutkia, miten ja millä viestintävälineillä esimiesten johtamiseen ja sitä ilmentävään viestintään tyytymättömät työntekijät tavoitettaisiin

paremmin. Tutkimuksen voisi laajentaa myös koskemaan koko konsernin toimialueelle ja tarkastella, millaista esimiesviestintää sen toimipisteissä ympäri maailmaa tehdään. Vastaavasti tutkimustuloksia voisi käsitellä tytäryhtiöittäin, jolloin niiden esimiesviestinnän kulttuurin omat erityispiirteet ja tarpeet voitaisiin huomioida yksittäisen yrityksen tasolla.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2010). *Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin*. Talentum Media.
- Algol (2020a). *Maailmanlaajuinen kumppaniverkosto*. Noudettu 07-11-2020 osoitteesta <https://www.algol.fi/algol>
- Algol (2020b). *Tytäryhtiöt*. Noudettu 07-11-2020 osoitteesta [https://www.algol.fi/tyt %C3 %A4ryhtiot](https://www.algol.fi/tyt%C3%A4ryhtiot)
- Algol (2021a). *Algol-konsernin henkilöstö*. Noudettu 2021-02-26 Algolin henkilötietojärjestelmästä. [Rajattu pääsy]
- Algol (2021b). *Henkilöstömäärä*. Noudettu 30-01-2021 Algolin henkilötietojärjestelmästä. [Rajattu pääsy]
- Algol (2021c). *Algol-konserni 2020*. Noudettu 30-01-2021 osoitteesta [https://algolprod.blob.core.windows.net/image-container/docs/default-source/default-document-library/a\\_brandbrochure\\_2020\\_115x260\\_fi\\_web.pdf?sfvrsn=976704f7\\_6](https://algolprod.blob.core.windows.net/image-container/docs/default-source/default-document-library/a_brandbrochure_2020_115x260_fi_web.pdf?sfvrsn=976704f7_6)
- Algol (2021d). *Algolin suomalaisten työntekijöiden tehtävänimikkeet*. Noudettu 30-01-2021 Algolin henkilötietojärjestelmästä. [Rajattu pääsy]
- Algol (2021e). *Tutkimuksessa mukana olevien Algol-konsernin Suomessa toimivien tytäryhtiöiden henkilöstöjen esimiesten ja alaisten lukumäärät*. Noudettu 2021-05-26 Algolin henkilötietojärjestelmästä. [Rajattu pääsy]
- Algol (2021f). *Algol-konsernin intranet*. Noudettu 2021-03-14 osoitteesta [intra.algol.fi](http://intra.algol.fi). [Rajattu pääsy]
- Algol Chemicals (21.10.2019) Uusia voimia Algol-konsernin tytäryhtiöiden hallitustyöskentelyyn. Noudettu 2021-03-15 osoitteesta <https://www.algolchemicals.fi/uutiset/uusia-voimia-algolkonsernin/>
- Algol Trehab (2021). *Apuvälineet*. Noudettu 30-01-2021 osoitteesta <https://algoltrehab.fi/apuvälineet/>
- Aro, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent.
- Arola, M. (2020) *Organisaatiokansalaisuus sosiaalityön professionissa*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3433-8>

- Arsith, M. (2014). Some Dimensions of Managerial Communication. *Acta Universitatis Danubius. Communicatio*, 8(2), 17–24.
- Aula, P. (1999). *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio?* Loki-Kirjat.
- Bolino, M. C., Hsiung, H., Harvey, J. & Lepine, J. A. (2015). "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *The Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56–74. <https://doi.org/10.1037/a0037583>
- Burnes, B. (2020) The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 56(1), 32–59. <https://doi:10.1177/0021886319892685>
- Butt, A., Naaranoja, M. & Savolainen, J. (2016). Project change stakeholder communication. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1579. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.010>
- Cambridge Dictionary. (2021). *Organization*. Noudettu 2021-10-07 osoitteesta <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/organization>
- Christ, O., van Dick, R., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73(3), 329–341. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1348/000709903322275867>
- Cooren, F. (2015). *Organizational discourse. Communication and constitution*. ProQuest Ebook Central.
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication. A Guide to Theory & Practice*. Sage.
- Dainton, M. & Zelle, E. D. (2005) *Applying Communication Theory for Professional Life. A Practical Introduction*. Sage Publications, Inc.
- Dasgupta, S.A., Suar, D. & Singh, S. (2013). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, 35(2), 173–199. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/01425451311287862>
- Einolander, J. (2018). *Strategic Assessment of Organizational Commitment*. Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-819-1>

- Eronen, R. (2013). *Varusnainen ja esihenkilö*. Kielikello. Noudettu 2021-02-11 osoitteesta <https://www.kielikello.fi/-/varusnainen-ja-esihenkilo>
- Heinfeldt, J. (1995). *Employee management strategy, stakeholder agency theory, and the value of the firm*.
- Hackman, M.Z. & Johnson, C.E. (2009). *Leadership. A Communication Perspective*. Waveland Press, inc.
- Henttonen, E. & Lapointe, K. (2015). *Työelämän toisinajattelijat*. Gaudeamus.
- Horila, T. (2018). Työelämän tiimeissä rakennetaan vuorovaikutusosaamista yhteisesti. *Työelämän tutkimus*, 16(4), 293–297. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-202005143193>
- Häkkinen, T. (2006) Alaisesta postmoderniksi yrityskansalaiseksi – patruunasta valmentajaksi. Teoksessa I. Tanskanen & S. Nenonen (toim.), *Muutos, verkot ja verkostot. Oppivan työyhteisön solmukohdissa*. (s. 6–19). Turun ammattikorkeakoulu.
- Jaffe, D. T., Tobe, G., & Tobe, G. (1993). *Organizational vision, values and mission*. ProQuest Ebook Central.
- Johansson, C., Grandien, C. & Strandh, K. (2019). *Roadmap for a communication maturity index for organizations – Theorizing, analyzing and developing communication value*. Public Relations Review. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.012>
- Juholin, E. (2007). Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit. *Media & Viestintä*, 30(2). <https://doi.org/10.23983/mv.62669>
- Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous*. WSOY Pro.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kankainen, S. (30.9.2019) *Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille*. Helsingin yliopisto. Noudettu 2021-03-14 osoitteesta <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>
- Kauhanen, J. (2009). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY Pro.

- Kelley, R.E. (1988). In Praise of Followers. *Harvard Business Review*, 66(6).  
<https://hbr.org/1988/11/in-praise-of-followers>
- Kelley, R.E. (2008). Rethinking Followership. Teoksessa Riggio, R. E., Chaleff, I., & Lipman-Blumen, J. (toim.), *The Art of Followership : How Great Followers Create Great Leaders and Organizations* (s. 5–16). <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi>
- Klein, A.S., Wallis, J., Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 241–254. <https://doi.org/10.1017/jmo.2013.34>
- Kotter, J. P. (2008) What Leaders Really Do. Teoksessa J. V. Gallos & R. A. Heifetz (toim.), *Business Leadership: A Jossey-Bass Reader*. (s. 5–15). ProQuest Ebook Central.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334. Noudettu 2021-02-18 osoitteesta  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>
- Lehto, K. (2017) *Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta*. Vaasan yliopisto. Noudettu 2021-02-27 osoitteesta  
[https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-770-5.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf)
- Leeds University Business School (2021). *Socio-technical systems theory*. Noudettu 2021-06-16 osoitteesta <https://business.leeds.ac.uk/research-stc/doc/socio-technical-systems-theory>
- Mannevuori, M. (2015). *Affektitehdas. Työn rationalisoinnin historiallisia jatkumia*. Turun yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6134-4>
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. ProQuest Ebook Central.
- Martin, J. (2001). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. SAGE Publications, Inc.
- Martin, J., Frost, P. J. & O'Neill, O. (2004). *Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance*. <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n26>
- Miller, K. (2012). *Organizational Communication. Approaches and Processes*. Wadsworth, Cengage.
- Mäkelä L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sääntti, R. & Uotila, T. (2013). *LÄIKE: lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta*. Vaasan yliopisto.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-505-3>

- Nyystilä, J. (2007). *Esimiesten vuorovaikutusosaaminen*. [pro gradu, Jyväskylän yliopisto]  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-2007229>
- Oades, L. G., Steger, M., Delle, F. A., & Passmore, J. (toim.). (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths – Based Approaches at Work*. ProQuest Ebook Central
- Osakeyhtiölaki 2006/624. Noudettu 30-01-2021 osoitteesta  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- Oxford Reference. (2021). Blake–Mouton managerial grid. Noudettu 2021-10-21  
 osoitteesta  
<https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110810104455520>
- Paavilainen, M. & Jensen-Eriksen, N. (2019) *Algol. Kansainvälisen kauppiaan viisi kvartaalia 1894 – 2019*. Siltala.
- Ollikainen, T. (25.11.2019) *Ihminen ratkaisee muutoksen – jos joukkoa ei saa mukaan, peli on menetetty*. Noudettu 2021-04-03 osoitteesta  
<https://www.aalto.fi/fi/uutiset/ihminen-ratkaisee-muutoksen-jos-joukkoa-ei-saa-mukaan-peli-on-menetetty>
- Pepper, G. L. & Larson, G. S. (2006) Cultural Identity Tensions in a Post-Acquisition Organization. *Journal of Applied Communication Research*, 34(1), 49–71.  
<https://doi.org/10.1080/00909880500420267>
- Rehnback, K. & Keskinen, S. (2005). *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Kuntien eläkevakuutus. Noudettu 2021-03-13 osoitteesta  
<http://liideriblog.fi/wp-content/uploads/2014/03/Alaistaidot.pdf>
- Rimmanen, T. & Hietanen, O. (2009). 2.0-aikakausi. Teoksessa I. Tanskanen & S. Nenonen (toim.), *Muutos, verkot ja verkostot. Oppivan työyhteisön solmukohdissa*. (s. 117–128). Turun ammattikorkeakoulu.
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2017). Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12–30. <https://doi.org/10.1177/2329488416675447>

- Ruler, B. van. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- Schein, E. H. & Schein, P. A. (2016) *Organizational Culture and Leadership*. ProQuest Ebook Central.
- Scheinin, M., Varhelahti, M. ja Aali, P. (2009) Working Life Communication and Social Web. The Challenges of training personnel towards better working life communication in the social web. Teoksessa I. Tanskanen & S. Nenonen (toim.), *Muutos, verkot ja verkostot. Oppivan työyhteisön solmukohdissa*. (s. 95–116). Turun ammattikorkeakoulu.
- Serifi, V. & Dašić, P. (2012). Characteristics of traditional and contemporary models of organizational structures. Noudettu 2021-06-04 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/272227380\\_Characteristics\\_of\\_traditional\\_and\\_contemporary\\_models\\_of\\_organizational\\_structures](https://www.researchgate.net/publication/272227380_Characteristics_of_traditional_and_contemporary_models_of_organizational_structures)
- Tieteen termipankki. (2021) Sidosryhmä. Noudettu 2021-04-21 osoitteesta <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:sidosryhm%C3%A4>
- Thompson, G. & Glaso, L. (2015). Situational leadership theory: A test from three perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 527–544. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0130>
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of educational research*, 70(4), 547–593. <https://doi.org/10.3102/00346543070004547>
- Unnbom, H. (2020). *Operatiivisen työn esimiehet strategian viestijöinä. Case ABB Oy, Distribution Solutions*. [pro gradu, Vaasan yliopisto]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020042422418>
- Vartiainen, E. (2005). Organisaatiokäsityksen merkityksestä johtamisessa. *Työelämän tutkimus*, 3(2). Noudettu 2021-04-10 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87666>
- Vehkalahti, K. (2019). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. <http://doi.org/10.31885/9789515149817>

- Venkula, J. (2005). *Epävarmuudesta ja varmuudesta*. Kirjapaja.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sense-making. *Organization science (Providence, R.I.)*, 16(4), 409–421.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Åberg, L. (2020). *Yhteisöviestintä kovissa kriiseissä. Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli*. ProCom. Noudettu 2021-01-10 osoitteesta [http://procom.fi/wp-content/uploads/2020/10/Leif- %C3 %85berg\\_Uusi-pizza-1.pdf](http://procom.fi/wp-content/uploads/2020/10/Leif-%C3%85berg_Uusi-pizza-1.pdf)

## Liitteet

### Liite 1. Johtamistutkimuksen suuntauksia ja johtamisoppeja Viitalaa ja Jylhää (2019, luku Johtamisajattelun kehittyminen) mukailleen.

PÄÄSUUNTAUS	KESKEISET JOHTAMISOPIT	VAIKUTTAJIA	HENKILÖSTÖKÄSITYS
Klassinen	<p>Tieteellinen: suoritusta mittaamalla löydetään tehokkain toimintatapa.</p> <p>Hallinnollinen: tuloksellisen johtamisen tehtävät on organisoitu selkeästi ja niitä hoidetaan järjestelmällisesti ja oikeudenmukaisesti.</p>	Ford, Taylor, Fayol, Weber	"Työntekijät ovat tehokkaita, kun heitä johdetaan oikeudenmukaisesti ja he tietävät, mitkä ovat tavoitteet ja miten pitää toimia."
Käyttäytymistieteellinen ja henkilöstöressurssikoulukunta	Ihmissuhteet: työsuorituksia voidaan parantaa organisoimalla ja kehittämällä työtä ja johtamalla ihmisiä niin, että työn koettu mielekkyys paranee. Motivaatiosta ja ryhmän toimivuudesta huolehtiminen tärkeää.	Mayo, Lewin, Maslow, Likert	"Tyytyväinen työntekijä on tehokas."

PÄÄSUUNTAUS	KESKEISET JOHTAMISOPIT	VAIKUTTAJIA	HENKILÖSTÖKÄSITYS
Organisaatio- teoreettinen	<p>Tilanneteoreettinen: johtamisen tehokkuus riippuu tilanteesta</p> <p>Sosiotekninen: Organisaation rakenteita ja prosesseja kehitetään kokonaisvaltaisesti ihmisten tarpeet ja yhteiskunnalliset tekijät huomioiden</p>	Burns, Vroom, Mouton, Emery	"Työntekijöiden tehokkuus riippuu siitä, miten heidän työnsä on organisoitu ja miten heitä osataan johtaa eri tilanteissa oikealla tavalla."

**Liite 2. Johtamisviestinnän lajit (Lewin, Lippit & White (Hackman & Johnsonin mukaan, 2009); Dasgupta ja muut (2013)).**

<b>Autoritäärinen / aggressiivinen</b>	<b>Itsevarma / demokraattinen</b>	<b>Laissez-faire / passiivinen</b>
Päätää itsenäisesti	Osallistaa päätöksentekoon	Antaa alaisten päättää
Viestii yhdensuuntaisesti ylhäältä alaspäin	Viestii avoimesti ja kahdensuuntaisti	Viestinnässään sitoutumaton ja pinnallinen
Kontrolloiva	Fasilitoiva	Välittelevä
Valvoo henkilökohtaisesti	Tekee ehdotuksia ja antaa vaihtoehtoja	Tekee ehdotuksia ja antaa vaihtoehtoja, mutta vain pyydettyäessä
Ei anna säännöllisesti positiivista palautetta	Antaa säännöllisesti positiivista palautetta	Antaa epäsäännöllisesti mitään palautetta
Palkitsee tottelevaisuudesta (rankaisee virheistä)	Palkitsee hyvää työtä, rangaistus viimesijainen keino	Välittelee kiittämistä ja rankaisemista
Heikko	Tehokas	Joko heikko tai tehokas
Käyttää konfliktit omaksi hyödykseen	Sovittelee ryhmän eduksi	Välittelee konflikteja

### Liite 3. Alaisille kohdistetun kyselyn kysymykset ja niiden ryhmittely

Väittämä (asteikko 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)	Teoria
<p>Viestin alaisilleni säännöllisesti.</p> <p>Ilmaisen alaisilleni, mitä odotan heiltä ja miten heidän tulee mielestäni toimia.</p> <p>Kerron alaisilleni, että heidän tulee toimia tehokkaasti.</p> <p>Viittaan viestinnässäni työn (mitattaviin) tuloksiin, kuten aikataulussa tai budjetissa pysymiseen, asiakkaan asettamien tavoitteiden saavuttamiseen, projektin raportointiin jne.</p>	Klassiset organisaatioteoriat
<p>Pyrin viestinnälläni parantamaan alaisten työmotivaatiota.</p> <p>Pidän huolta tiimini ryhmähengestä.</p> <p>Ongelmatilanteita hoitaessani pyrin varmistamaan, että alaiseni ovat lopputulokseen tyytyväisiä.</p> <p>Uskon, että viestinnälläni on vaikutusta alaisten työsuoritukseen.</p> <p>Minusta on tärkeää käyttää organisaationi visuaalisia symboleita kuten logoa viestinnässäni.</p>	Käyttäytymistieteellinen ihmissuhdekoulukunta
<p>Tiedotan alaisilleni tärkeänä pitämistäni asioista.</p> <p>Toivon, että alaiseni viestivät minulle tärkeinä pitämistään asioista.</p> <p>Välitän organisaatiotamme tai alaisten työtä koskevat uutiset itse alaisilleni.</p>	Organisaatioteoreettinen
<p>En toivo alaisten osallistuvan päätöksentekoon.</p> <p>Teen päätökset itsenäisesti. Viestin niistä alaisilleni, mutta en toivo palautetta.</p> <p>Haluan tietää, mistä alaiseni keskustelevat keskenään.</p> <p>Huomautan herkästi, jos jokin asia on tehty mielestäni huonosti.</p> <p>Alaisten antama palaute on minulle tärkeää.</p> <p>Kun ratkon konflikteja, minulla on esimiehenä valta päättää ratkaisusta. Kannan myös vastuun siitä.</p>	Autoritäärinen / aggressiivinen johtamisviestintä
<p>Toivon alaisten olevan minuun aktiivisesti yhteydessä.</p> <p>Neuvon työtehtävien suorituksessa.</p> <p>Annan ehdotuksia ja vaihtoehtoja toimintatapoihin työn suorittamisessa.</p> <p>Annan alaisilleni säännöllisesti rakentavaa palautetta.</p>	Demokraattinen johtamisviestintä

### Liite 3. Alaisille kohdistetun kyselyn kysymykset ja niiden ryhmittely

Väittämä (asteikko 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)	Teoria
<p>Kiitän alaisiani hyvästä työstä. Kuuntelen alaisiani. Konfliktitilanteissa pyrin kuulemaan kaikkien näkökannat ja keskustelemaan ratkaisuvaihtoehdoista.</p>	
<p>Annan alaisteni päättää, miten ja milloin työt tehdään. Vältän turhaa kommunikointia alaisteni kanssa. Viestin vain välttämättömistä asioista. Alaiseni saavat kyllä organisaatiosta tarvitsemansa tiedon intranetistä tai yleisistä tiedotteista. Neuvon alaisiani, jos he sitä pyytävät. En anna palautetta säännöllisesti. Alaisten on parasta antaa ratkoa ongelmansa itsenäisesti.</p>	Laissez-faire / passiivinen johtamisviestintä
<p>Koen, että joku tai jotkut alaisistani on minulle muita läheisempi(ä), ja viestin heidän kanssa enemmän ja mieluummin kuin muiden. Alaiseni viestivät kanssani aktiivisesti ja oma-aloitteisesti. Koen, että alaisen viestivät minulle aktiivisesti työhön liittyvissä asioissa. He myös etsivät tietoa itse ja jakavat sitä toisilleen. Odotan, että alaiseni ilmaisevat mielipiteensä avoimesti. Mielestäni viestinnässäni välittyvät organisaatiomme arvot (vastuunotto, yhteistyö, kehitys). Kun puhun "meistä" tai "työyhteisöstä", tarkoitan sillä pääsääntöisesti a. Itseäni ja alaisiani b. Sitä organisaation osaa, johon tiimini kuuluu c. Koko organisaatiota</p>	Organisaatiokansalaisuus, vaihtosuhteeteoria
Jäikö jotain kysymättä tai mietityttämään? Tähän voit jättää palautetta.	

#### Liite 4. Esimiehille kohdistetun kyselyn kysymykset ja niiden ryhmittely

Väittämä (asteikko 1-5, 1= täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)	Teoria
<p>Viestin alaisilleni säännöllisesti.</p> <p>Ilmaisen alaisilleni, mitä odotan heiltä ja miten heidän tulee mielestäni toimia.</p> <p>Kerron alaisilleni, että heidän tulee toimia tehokkaasti.</p> <p>Viittaan viestinnässäni työn (mitattaviin) tuloksiin, kuten aikataulussa tai budjetissa pysymiseen, asiakkaan asettamien tavoitteiden saavuttamiseen, projektin raportointiin jne.</p>	Klassiset organisaatioteoriat
<p>Pyrin viestinnälläni parantamaan alaisten työmotivaatiota.</p> <p>Pidän huolta tiimini ryhmähengestä.</p> <p>Ongelmatilanteita hoitaessani pyrin varmistamaan, että alaiseni ovat lopputulokseen tyytyväisiä.</p> <p>Uskon, että viestinnälläni on vaikutusta alaisten työsuoritukseen.</p> <p>Minusta on tärkeää käyttää organisaationi visuaalisia symboleita kuten logoa viestinnässäni.</p>	Käyttäytymistieteellinen ihmissuhdekoulukunta
<p>Tiedotan alaisilleni tärkeänä pitämistäni asioista.</p> <p>Toivon, että alaiseni viestivät minulle tärkeinä pitämistään asioista.</p> <p>Välitän organisaatiotamme tai alaisten työtä koskevat uutiset itse alaisilleni.</p>	Organisaatioteoreettinen
<p>En toivo alaisten osallistuvan päätöksentekoon.</p> <p>Teen päätökset itsenäisesti. Viestin niistä alaisilleni, mutta en toivo palautetta.</p> <p>Haluan tietää, mistä alaiseni keskustelevat keskenään.</p> <p>Huomautan herkästi, jos jokin asia on tehty mielestäni huonosti.</p> <p>Alaisten antama palaute on minulle tärkeää.</p> <p>Kun ratkon konflikteja, minulla on esimiehenä valta päättää ratkaisusta. Kannan myös vastuun siitä.</p>	Autoritäärinen / aggressiivinen johtamisviestintä
<p>Toivon alaisten olevan minuun aktiivisesti yhteydessä.</p> <p>Neuvon työtehtävien suorituksessa.</p> <p>Annan ehdotuksia ja vaihtoehtoja toimintatapoihin työn suorittamisessa.</p> <p>Annan alaisilleni säännöllisesti rakentavaa palautetta.</p>	Demokraattinen johtamisviestintä

#### Liite 4. Esimiehille kohdistetun kyselyn kysymykset ja niiden ryhmittely

Väittämä (asteikko 1-5, 1= täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)	Teoria
<p>Kiitän alaisiani hyvästä työstä. Kuuntelen alaisiani. Konfliktitilanteissa pyrin kuulemaan kaikkien näkökannat ja keskustelemaan ratkaisuvaihtoehdoista.</p>	
<p>Annan alaisteni päättää, miten ja milloin työt tehdään. Vältän turhaa kommunikointia alaisteni kanssa. Viestin vain välttämättömistä asioista. Alaiseni saavat kyllä organisaatiosta tarvitsemansa tiedon intranetistä tai yleisistä tiedotteista. Neuvon alaisiani, jos he sitä pyytävät. En anna palautetta säännöllisesti. Alaisten on parasta antaa ratkoa ongelmansa itsenäisesti.</p>	Laissez-faire / passiivinen johtamisviestintä
<p>Koen, että joku tai jotkut alaisistani on minulle muita läheisempi(ä), ja viestin heidän kanssa enemmän ja mieluummin kuin muiden. Alaiseni viestivät kanssani aktiivisesti ja oma-aloitteisesti. Koen, että alaisen viestivät minulle aktiivisesti työhön liittyvissä asioissa. He myös etsivät tietoa itse ja jakavat sitä toisilleen. Odotan, että alaiseni ilmaisevat mielipiteensä avoimesti. Mielestäni viestinnässäni välittyvät organisaatiomme arvot (vastuunotto, yhteistyö, kehitys). Kun puhun "meistä" tai "työyhteisöstä", tarkoitan sillä pääsääntöisesti a. Itseäni ja alaisiani b. Sitä organisaation osaa, johon tiimini kuuluu c. Koko organisaatiota</p>	Organisaatiokansalaisuus, vaihtosuhteeteoria
Jäikö jotain kysymättä tai mietityttämään? Tähän voit jättää palautetta.	