



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sara Alasuutari

Nuorten vapaaehtoisten odotukset sisäiselle johtamisviestinnälle nuorisjärjestöissä

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

Vaasa 2025

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoite	6
1.2	Tutkimuksen aineisto	7
1.3	Aineiston käsittely ja analysointi	9
2	Johtamisviestintä ja siihen kohdistuvat odotukset	11
2.1	Johtajan rooli osana sisäistä johtamisviestintää	11
2.2	Johtamisviestinnän ulottuvuudet	13
2.3	Odotukset johtamisviestintää kohtaan	15
3	Nuoret ja vapaaehtoistoiminta	19
3.1	Nuoret vapaaehtoistoimijoina	19
3.2	Vapaaehtoistyön konteksti ja erityispiirteet	20
3.3	Nuorisjärjestöt toimintaympäristönä	21
4	Nuorten vapaaehtoisten odotukset sisäiselle johtamisviestinnälle järjestöissä	23
4.1	Johtamisviestintään kohdistuvien odotusten tasot	24
4.2	Johtamisviestinnän kontekstiin kohdistuvat odotukset	26
4.3	Johtamisviestinnän funktioon kohdistuvat odotukset	34
4.4	Muut johtamisviestintään kohdistuvat odotukset	38
5	Päätäntö	42
5.1	Tulosten yhteenveto	42
5.2	Pohdinta	45
5.3	Jatkotutkimusideat	46
	Lähteet	48
	Liitteet	52
	Liite 1. Haastattelurunko	52

Kuviot

- Kuvio 1** Esimerkkejä johtamisviestinnän kontekstin ulottuvuuksista ja Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, s. 97–98) luokittelun mukaiset viestintäfunktioiden luokat. 15
- Kuvio 2** Odotusten eri tasojen kuvaukset ja merkitykset (Olkkonen, 2014, s. 4). 17
- Kuvio 3** Yhteenveto tutkimustuloksista. Odotusten tasot sekä nuorten odottamat johtamisviestinnän funktiot on jäsenneilty merkittävimmästä vähiten merkittävään. Kontekstiin kohdistuvat odotukset ja muut odotukset listaavat aiheita, joihin liittyen nuorilla on odotuksia näissä kategorioissa. 44

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Sara Alasuutari		
Tutkielman nimi:	Nuorten vapaaehtoisten odotukset sisäiselle johtamisviestinnälle nuorisojärjestöissä : Pro Gradu -tutkielma		
Tutkinto:	Filosofian maisteri		
Oppiaine:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma, organisaatioiden viestintä		
Työn ohjaaja:	Merja Porttikivi		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	53

TIIVISTELMÄ :

Nuorisojärjestöt tarjoavat tuhansille suomalaisille nuorille paitsi ajanvietettä ja harrastuksia, myös tärkeän kasvu- ja oppimisympäristön. Järjestöjen toiminta perustuu pitkälti nuorten omalle aktiivisuudelle ja vapaaehtoistyölle. Vapaaehtoisten ja luottamushenkilöiden rooli järjestöjen toiminnassa korostuu entisestään valtionavustuksiin kohdistettujen leikkausten myötä, kun järjestöt joutuvat karsimaan työntekijäresurssejaan. Jotta suurilta osin vapaaehtoisista koostuvan järjestön toiminta pysyy käynnissä ja suuntaa kohti järjestön tavoitteita, tarvitaan johtamisviestintää, joka vastaa johdettavien nuorten odotuksia.

Tässä tutkielmassa selvitetään, millaisia odotuksia nuoret vapaaehtoiset kohdistavat sisäiselle johtamisviestinnälle. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti johtamisviestinnän kontekstiin ja funktioon kohdistuvat odotukset sekä odotusten eri tasot. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla nuorisojärjestöissä toimivia nuoria vapaaehtoisia. Haastattelumateriaalista koostuvasta aineistosta tunnistettiin ja eriteltiin erilaisia odotuksia sekä niiden kohteena olevia johtamisviestinnän konteksteja ja funktioita sisällönanalyysin avulla. Tutkimus pyrkii laajentamaan ymmärrystä järjestötoiminnan kontekstissa tapahtuvasta johtamisviestinnästä nuorten johdettavien näkökulmasta.

Tutkimustulokset osoittavat, että nuoret pyrkivät odotustensa avulla kuvaamaan johtamisviestintään liittyviä tarpeita ja toiveitaan sekä luomaan kuvaa ideaalista johtamisviestinnästä. Laajin kirjo erilaisia odotuksia kohdistuu johtamisviestinnän kontekstiin, jossa erityisesti viestintäkanaaviin- ja tilanteisiin kohdistuu vahvoja odotuksia. Viestinnän kontekstiin liittyvissä odotuksissa korostuu myös viestinnän funktion rooli. Nuoret odottavat johtamisviestinnän tärkeimpien funktioiden liittyvän tiedon jakamiseen sekä hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistämiseen järjestössä. Muita johtamisviestintään liittyviä odotuksia nuoret kohdistavat esimerkiksi turvallisen ja avoimen ilmapiirin edistämiseen sekä perehdytyksiin.

AVAINSANAT: johtamisviestintä, sisäinen johtamisviestintä, sisällönanalyysi, nuoret, nuorisojärjestöt

1 Johdanto

Vapaaehtoistehtävät järjestöissä ovat monelle nuorelle ensikosketus johdettavana olemiseen ja työelämän piirteitä sisältävään työskentelyyn. Nuoret lähtevät mukaan järjestöihin tyypillisesti esimerkiksi liikuntaharrastuksen, yhteiskunnallisen aktiivisuuden, opiskelijavaikuttamisen tai vanhempien esimerkin kautta jopa huomaamattaan. Nykyisin myös yhä useampi organisaatio tunnistaa nuorten roolin paitsi tulevaisuuden tekijöinä, myös nykyhetken johtajina ja muutoksen tekijöinä (Conner & Strobel, 2007, s. 275). Yksi merkittävä järjestötoiminnan muoto Suomessa ovat nuorisotyötä tekevät järjestöt, eli nuorisojärjestöt, joissa toimii yli 50 000 vapaaehtoista tekijää. Moni vapaaehtoistehtävissä toimiva nuori ei välttämättä edes tunnista johtajan ja johdettavan roolia, minkä lisäksi vapaaehtoisuus tuo johtamiselle omat haasteensa.

Suomen sanotaan usein olevan järjestöjen luvattu maa. Järjestöt tarjoavatkin useille nuorille harrastuksen, sillä Lasten ja nuorten vapaa-aikatutkimuksen mukaan vuonna 2022 joka toinen suomalainen lapsi tai nuori kuului johonkin järjestöön (Tarvainen & muut, 2023, s. 100). Vaikka nuorisojärjestöissä on usein töissä myös aikuisia, perustuu monen nuorisojärjestön toiminta vapaaehtoistoimijoiden tekemälle työlle. Näin ollen järjestöissä nuoret pääsevät toimimaan monen laisissa tehtävissä, myös johtajan roolissa.

Tässä tutkimuksessa vapaaehtoistyötä ja johtamisviestintää käsitellään nimenomaan nuorten järjestötoimijoiden näkökulmasta. Johtamisesta puhutaan erityisesti nuorten keskuudessa monin erilaisin termein ja konseptia harvoin määritellään tarkasti, vaikka merkitys on useimmiten sama: Johtamiseen sisältyy sekä ihmissuhdetaitoihin että viestintään liittyvää pätevyyttä, joiden avulla ajatuksia ja tunteita välitetään muille sekä autetaan muita ymmärtämään omia arvojaan ja toimimaan niiden mukaisesti (Conner & Strobel, 2007, s. 277). Johtamisviestinnän tutkimuksessa johtamista tarkastellaan erityisesti viestinnällisen näkökulman kautta (Ruben & Gigliotti, 2017).

Nuoria ja johtamista on tutkittu melko paljon, mutta olemassa olevan nuoriin ja johtamiseen liittyvä tutkimus kuitenkin keskittyy pitkälti nuoriin johtajina. Esimerkiksi Turkey

ja Tirthali (2010) tarkastelevat tutkimuksessaan nuorten johtamistaitojen kehittymistä erään oppimishjelman kautta, mikä vaikuttaisi olevan hyvin tyypillinen näkökulma nuoriin ja johtamiseen liittyvälle tutkimukselle. Johdettavien näkökulma jää puolestaan usein hyvin vähälle huomiolle johtajan roolia korostavalla johtamistutkimuksen kentällä (Ruben & Gigliotti, 2017, s. 16). Nuorten johdettavien näkökulmaa johtamisviestintään tarkastelemalla voidaan oppia ymmärtämään, millaista johtamista nuorisjärjestöissä tarvitaan. Lisäksi johtamisviestintään kohdistuvia odotuksia tarkastelemalla voidaan oppia ymmärtämään nuorten toiveita ja odotuksia tulevia työnantajia ja esihenkilöitä kohtaan (Omilion-Hodges ja Sugg, 2019, s. 77). Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myöhemmin esimerkiksi nuorisjärjestöjen johtotehtävissä toimivien henkilöiden kouluttamiseen.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia odotuksia suomalaisissa nuorisjärjestöissä vapaaehtoisena toimivilla nuorilla on sisäiselle. Tutkimuksessa keskitytään nimenomaan johdettavien näkökulmaan, jotta tulosten perusteella voidaan muodostaa käsitys siitä, millainen johtamisviestintä miellyttää nuoria vapaaehtoisia. Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

K1: Minkä tasoisia odotuksia nuorilla vapaaehtoisilla johdettavilla on sisäiselle johtamisviestinnälle?

K2: Mitä nuoret vapaaehtoiset odottavat sisäisen johtamisviestinnän kontekstilta ja funktiolta?

Tutkimuksen kohteena ovat nuorten sisäiseen johtamisviestintään kohdistamat odotukset. Odotuksia tarkastellessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millaisesta näkökulmasta odotuksia asetetaan. Tähän vaikuttaa esimerkiksi henkilön suhtautuminen organisaatioon sekä henkilön aikaisemmat kokemukset johtamisviestinnän onnistumisesta joko nykyisessä järjestössä tai muussa toimintaympäristössä. Odotuksia pyritään

ymmärtämään Olkkosen (2014, s.4) erittelemien odotusten tasojen mukaan. Tasoja ovat minimiodotukset, todennäköisyyteen perustuvat odotukset sekä ”pitäisi”- ja ”voisi”-tasoon odotukset.

Sisäisen johtamisviestinnän toteutusta puolestaan lähestytään sen kontekstin ja viestintäfunktion näkökulmista, joita käytetään usein perustana johtajan vuorovaikutustaitojen jaottelulle (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 32). On kuitenkin tärkeä muistaa, että johtaminen on kompleksinen kokonaisuus, eikä odotuksia voida täysin mustavalkoisesti luokitella edellä mainittuihin kategorioihin. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, s. 34–35) mukaan viestinnän kontekstia tarkastellessa on syytä kiinnittää huomiota ainakin kulttuurin, ajan, paikan tai tilanteen ulottuvuuksiin sekä viestintäfunktion vaikutukseen kontekstin muodostumisessa. Johtajan viestintäfunktiot puolestaan perustuvat johtajan viestintätehtäviin ja niihin liittyviin taitoihin. Tällaisiksi voidaan määritellä esimerkiksi sosiaalisten resurssien hallinta, delegointi, tavoitteiden asettaminen, palautteen antamisen, konfliktien hallinta, motivaation luominen ja sitouttaminen (Barge, 1994, s. 105).

1.2 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen aineistona toimii teemahaastattelujen avulla kerätty materiaali. Tällaisissa haastatteluissa läpikäytävät aihealueet on ennalta määritelty, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä eikä haastateltaville esitetä esimerkiksi tarkkoja vastausvaihtoehtoja (Eskola ja muut, 2018, s. 25). Haastattelujen tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään haastateltavien ajatuksia ja näkökulmia aiheen ympärillä. Haastateltavat olivat 15–24-vuotiaita nuoria, jotka toimivat vapaaehtoistehtävissä nuoriso- ja opiskelijajärjestöissä, joiden toimintaa pyörittävät pääasiassa nuoret. Ikäjakama perustuu YK:n (2013, s. 15) nuoren määritelmään, jota käytetään yleisesti erilaisten tilastojen ja tutkimusten taustalla. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on, että otanta valitaan huolellisesti, jotta se palvelee tutkimusongelmaa (Eskola & Suoranta, 1998, s. 18). Kriteerinä oli, että haastateltavilla henkilöillä ei ole kokemusta johtotehtävissä toimimisesta tai kokemus on vähäistä. Näin varmistettiin, että aineistossa eivät sekoitu johtajien ja johdettavien

näkökulmat. Lisäksi tutkimuksen onnistumisen kannalta oli olennaista varmistaa, että haastateltavat ymmärtävät, mistä johtamisviestinnässä on kyse ja puhuvat kaikki samasta asiasta. Tämän vuoksi tutkimuksen konteksti ja siihen liittyvät käsitteet selitettiin haastateltaville mahdollisimman selkeästi, ja haastattelurunko rakennettiin niin, että kysymysten ja teemojen ymmärrettävyyteen kiinnitettiin erityistä huomiota.

Haastattelukutsu lähetettiin yhteensä 21 eri nuoriso- ja opiskelijajärjestölle. Järjestöt valikoitiin Nuorisoala ry:n jäsenjärjestöistä niin, että ne sopisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen kontekstiin. Järjestöjä valitessa painotettiin sitä, että järjestöjen toiminnan tulisi pyöriä vahvasti nuorten vapaaehtoisten voimin, mutta mukana voi myös palkattuja työntekijöitä. Vaatimukseksi asetettiin, että haastateltavien tuli olla 15–24-vuotiaita ja toimia vapaaehtoisena opiskelija- tai nuorisojärjestössä. Lisäksi heillä ei saanut olla kokemusta merkittävässä johtotehtävissä toimimisesta piiri- tai keskusjärjestötasolla. Haastatteluun ilmoittautuminen tapahtui Webropol-lomakkeella. Haastatteluajankohdan lisäksi lomakkeella käytiin läpi osallistujan suostumukseen ja tietosuojaan liittyviä ohjeita Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2021) ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohjeeseen sekä Vaasan yliopiston (2025) vastuullisen opinnäytetyön ohjeeseen perustuen.

Tutkimukseen osallistuvien nuorten ikähaarukan ollessa 15–24, osa haastateltavista oli alaikäisiä. Huoltajan suostumusta ei vaadittu, mutta haastateltavien tuli ilmoittautumisen yhteydessä sitoutua informoimaan huoltajiaan haastatteluun osallistumisesta. 15-vuotiaalla on lain mukaan muun muassa oikeus oman työsopimuksen solmimiseen sekä omaisuuteen (Helsingin kaupunki, 2024), joten voidaan katsoa, että yli 15-vuotias kykenee päättämään tutkimukseen osallistumisesta oman harkintansa mukaan. Lisäksi Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2021) mukaan 15 vuotta täyttänyt voi osallistua tutkimukseen omalla suostumuksellaan.

Tutkimukseen osallistui kahdeksan haastateltavaa seitsemästä eri nuorisojärjestöstä. Otannan suuruus perustui aikaisempiin tutkimuksiin vastaavassa kontekstissa.

Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkimuksen otanta on melko suppea, mutta aineistoon pyritään syventymään perusteellisesti (Eskola & Suoranta, 1998, s. 18). Haastattelut nauhoitettiin ja niistä saatu materiaali litteroitiin aineiston analysointia varten. Yksittäisen haastattelun kesto oli 30–45 minuuttia ja kokonaisuudessaan materiaalia kertyi 284 minuuttia. Litteroidun aineiston laajuus oli 35 sivua.

Teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruun menetelmäksi, sillä se mukautuu kuhunkin haastattelutilanteeseen sopivaksi. Haastatteluissa tärkeintä on saada mahdollisimman kattavasti tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 63), joten lisäkysymysten esittäminen ja kysymysten muokkaaminen tuli tarpeeseen joidenkin haastateltavien kohdalla. Vaikka tarkkoja haastattelukysymyksiä ei ollut ennalta määritelty, käytetään haastattelujen pohjana haastattelurunkoa (Liite 1), jotta pystyttiin varmistamaan, että kaikki tutkimuksen kannalta olennaiset aiheet tulevat käsitellyksi haastattelun aikana. Haastattelurunkoon kirjattiin keskustelunaiheita, esimerkkikysymyksiä sekä joidenkin kysymysten kohdalla tarkentavia esimerkkejä tai lisäkysymyksiä. Esimerkit ja lisäkysymykset tarkoitettiin havainnollistamaan kysymyksiä ja keskustelun aiheita, joita haastateltavien saattoi muuten olla vaikea hahmottaa tai yhdistää juuri oman järjestön toimintaympäristöön.

1.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimuksessa ilmiötä kokonaisuudessaan tarkastellaan organisaatioviestinnän näkökulmasta, mutta analyysissä ja tulosten tarkastelussa hyödynnetään vahvasti myös puheviestinnän näkökulmia. Tutkimuksen keskiössä on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiötä sekä muodostamaan siitä teoreettinen tulkinta sen sijaan, että asiasta pyrittäisiin tekemään tilastollisia yleistyksiä (Eskola & Suoranta, 1998, s. 46). Ilmiöön keskittyvälle laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että tutkimusmenetelmät muotoutuvat ja kehittyvät prosessin edetessä vastaamaan tutkimuksen tarpeita (Kiviniemi, 2018, s. 62)

Aineiston analysoinnin menetelmänä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 80) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä aikaisemmat teorit eivät juurikaan ohjaa tutkimuksen etenemistä, vaan tutkimuksen aineiston perusteella pyritään luomaan uusi teoreettinen kokonaisuus. Tässä tutkimusmenetelmässä analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti aineistosta, eikä niitä ole etukäteen määritetty. Analyysissa aineistosta eriteltiin eri odotustyyppisiä sekä toistuvia aiheita, piirteitä tai muita seikkoja johtamisviestinnän kontekstiin ja funktioon kohdistuviin odotuksiin liittyen. Lisäksi johtamisviestinnän funktioon kohdistuvien odotusten hahmottamisessa käytettiin apuna luokittelua. Tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva siitä, millaisia odotuksia nuorilla voi olla johtamisviestinnälle ja toistuvatko tietyt odotukset aineistossa. Lisäksi analyysin edetessä tarkasteltiin myös esiin nousevia suhteita odotusten välillä. Tulosten perusteella pyrittiin muodostamaan käsitys siitä, millaiset odotukset ovat tyypillisiä kohderyhmän keskuudessa ja miten näihin odotuksiin voidaan vastata johtamisviestinnällä.

2 Johtamisviestintä ja siihen kohdistuvat odotukset

Johtamisviestintä on ilmiönä laaja. Se voidaan nähdä esimerkiksi aktivismin kaltaisena viestinnällisenä vaikuttamisena, johtajina toimivien henkilöiden toteuttamana viestintänä tai johtamiseen liittyvien diskurssien ja representaatioiden rakentamisena (Hirsto & Porttikivi, 2019, s. 70). Perinteisissä tutkimuksissa johtamisviestintää tarkastellaan tutkimuksessa melko usein strategisena työkaluna sen sijaan, että aihe nähtäisiin kokonaisvaltaisena, organisaatiota rakentavana elementtinä (Ruben & Gigliotti, 2017, s. 12–13). Vasta viime vuosikymmeninä johtamisen ja johtamisviestinnän tutkimukset ovat alkaneet keskittymään organisaation viestinnälliseen rakentumiseen (eng. *Communicative Constitution of Organization - CCO*) (Ashcraft, Kuhn & Cooren, 2009, s. 7). Lisäksi johtamiseen liittyvä tutkimus keskittyy useimmiten johtajien aktiiviseen rooliin ja asettaa johdettavat passiiviseen seuraajan tai toimeenpanijan rooliin (Ruben & Gigliotti, 2017, s. 16).

Johtamisviestintä voi sisältää sekä sisäistä että ulkoista viestintää, mutta johtamisviestinnän tutkimus painottuu tyypillisesti organisaatioiden sisäiseen viestintään (Hirsto & Porttikivi, 2019, s. 68, 79). Myös tässä tutkimuksessa johtamisviestintää käsitellään nimenomaan sisäisen johtamisviestinnän näkökulmasta. Sisäinen johtamisviestintä on osa koko organisaation sisäisen viestinnän kokonaisuutta. Toimiva sisäinen viestintä edistää johdettavien hyvinvointia ja motivaatiota sekä tukee sujuvaa johtamista (Honkala ja muut, 2022, s. 123).

2.1 Johtajan rooli osana sisäistä johtamisviestintää

Johtamisen tutkimuksessa hyvin yleisesti käytetyssä Mintzbergin (1973) rooliteoriassa johtamisroolit jaetaan kolmeen kategoriaan: ihmissuhteisiin, tiedon käsittelyyn ja päätöksentekoon liittyviin rooleihin. Näihin kategorioihin kuuluu yhteensä kymmenen roolia, joihin kaikki johtamiseen liittyvä toiminta on sisällytetty (Mintzberg, 1973). Erityisesti suurissa organisaatioissa johtamista tapahtuu eri tasoilla ja yhdellä henkilöllä voi olla useitakin viestintärooleja. Keskijohdolla on suuri merkitys tiedon jakamisessa sekä

ylemmän johdon toiveiden muokkaamisessa operatiivisen tason työntekijöitä varten (Vos & Schoemaker, 2011, s. 93–94). Tällaisessa tilanteessa keskijohtoa edustavat henkilöt toimivat sekä johtajana että johdettavana samanaikaisesti.

Sisäistä viestintää voidaan luokitella monin eri tavoin esimerkiksi sen suunnan, rakenteiden ja kanavien mukaan. Vosin ja Schoemakerin (2011, s. 93–94) mukaan sisäistä viestintää tapahtuu organisaatiossa lineaarisesti (eng. *line communication*), eli hierarkiassa johtajien ja johdettavien välillä, sekä rinnakkaisesti (eng. *parallel communication*), jolloin viestintä tavoittaa laajan joukon johdettavia samanaikaisesti. Tiedonkulkua sisäisessä viestinnässä voidaan Vosin ja Schoemakerin (2011, s. 91–92) mukaan tarkastella myös rakenteen näkökulmasta sen mukaan, ketkä organisaation henkilöistä viestivät keskenään. Esimerkiksi ympyrärakenteessa tieto liikkuu henkilöltä toiselle ikään kuin kehässä, eikä ns. keskeistä henkilöä ole, kun taas pyörärakenteessa tiedon nähdään kulkevan keskeisen henkilön kautta reunoilla oleville henkilöille. Sisäistä viestintää voi tapahtua esimerkiksi digitaalisissa kanavissa, joita ovat erilaiset organisaatioiden käyttämät viesti- ja dokumenttienhallintasovellukset sekä puhelut ja videoneuvottelut. Organisaatioviestinnän tutkimuksessa kaikista näistä työkaluista käytetään kattotermiä organisaation sisäinen sosiaalinen media (Hirsto & Porttikivi, 2019, s. 71). Aiheen tutkimukselle on myös tyypillistä luokitella viestintäkanavat virallisiin ja epävirallisiin kanaviin (Wood, 1999, s. 136; Vos & Schoemaker, 2011, s. 93). Virallisiin kanaviin voidaan lukea esimerkiksi sisäiset uutiskirjeet, sekä viralliset palaverit ja niiden muistiot, kun taas epävirallisia kanavia ovat spontaanit viestintätilanteet kuten kahvipöytäkeskustelut (Wood, 1999, s. 136; Vos & Schoemaker, 2011, s. 93)

Sisäistä johtamisviestintää voi tapahtua kahdenvälisissä keskusteluissa tai viestintä voi olla suunnattu suuremmalle johdettavien joukolle (Vos & Schoemaker, 2011, s. 92–93) kuten tiimille tai järjestöjen kontekstissa hallitukselle. Viestinnän funktiosta riippuen johtajan tuleekin pohtia, mikä on sopiva vastaanottajaryhmä kullekin viestintätilanteelle. Esimerkiksi palautetta annetaan usein henkilökohtaisesti, yksittäisistä tehtävistä voidaan viestiä tiimille ja tavoitteista koko organisaatiolle. Johtamisviestinnän määrän ja

kohdeyleisön määrittely on tärkeää, jotta viestinnän aiheuttamaa kuormitusta voidaan hallita.

Sisäinen johtamisviestintä ei tarkoita ainoastaan johtajalta johdettaville suunnattua viestintää vaan kattaa kaiken johtamiseen liittyvän viestinnän organisaatiossa. Organisaatiossa tiedon tulee liikkua molempiin suuntiin organisaation eri tasojen välillä, sillä dialogi parantaa työskentelyn tehokkuutta ja laatua sekä auttaa saavuttamaan organisaation yhteisiä tavoitteita (Vos & Schoemaker, 2011, s. 88, 94).

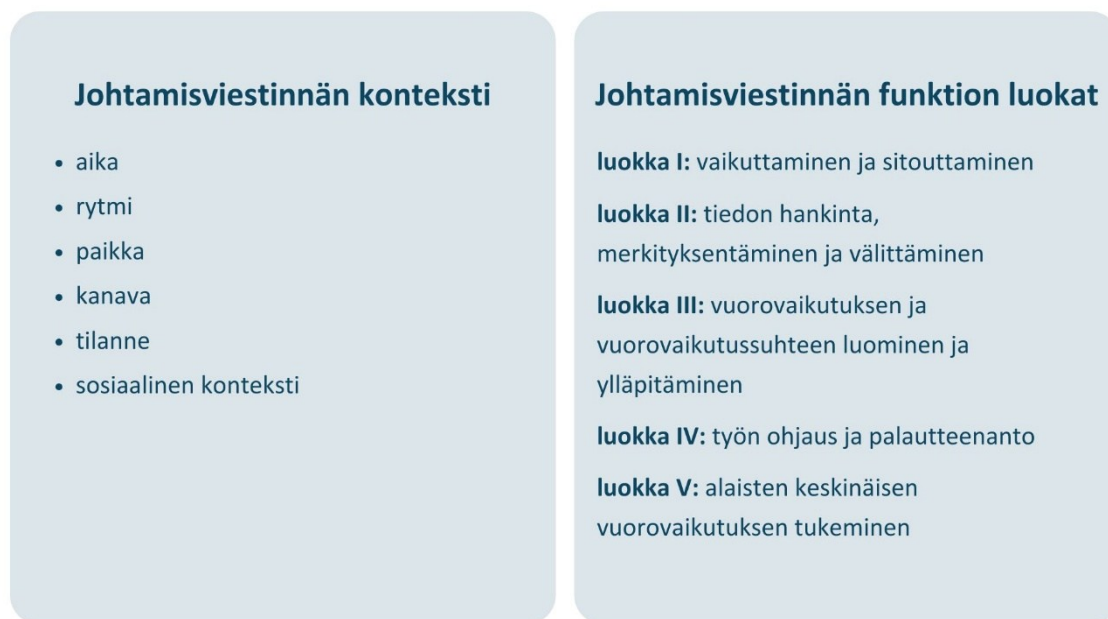
2.2 Johtamisviestinnän ulottuvuudet

Sekä johtamisviestintää että viestintää yleisesti voidaan tarkastella lukuisista erilaisista näkökulmista ja ulottuvuuksista. Johtamisviestinnän tutkimuksessa voidaan tarkastella esimerkiksi viestinnän merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa, viestintään liittyvien suhteiden ja identiteettien rakentumista, johtajuuden rakentumista kehollisuuden kautta, tai sitä, miten viestintä ylipäättään rakentaa johtamista ja organisaatiota (Hirsto & Porttikivi, 2019, s. 68–70).

Tässä tutkimuksessa johtamisviestintää lähestytään vuorovaikutuksen kautta, ja aihetta tarkastellaan sisäisen johtamisviestinnän kontekstin ja funktion näkökulmasta. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet on hahmoteltu teorian pohjalta kuviossa 1. Organisaatioiden viestinnän tutkimukselle tyypillisen tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen keskittyvän näkökulman viestinnän muotojen ja viestintään liittyvien käytäntöjen kautta (Hirsto & Porttikivi, 2019, s. 69). Viestinnän kontekstin ja funktion käsitteet ovat osittain hieman päällekkäisiä, sillä viestintäfunktio voidaan nähdä myös osana vuorovaikutuksen kontekstin rakentumista, sillä useisiin erilaisiin viestintätilanteisiin liittyy tiettyjä normeja ja tilanteille ominaisia piirteitä (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 34–35). Tässä tutkimuksessa viestinnän funktiota tarkastellaan omana kokonaisuutenaan, jotta voidaan hahmottaa, millaisia odotuksia nuorilla on johtamisviestinnän tarkoitukselle. Analyysissä ja tutkimustuloksissa huomioidaan kuitenkin myös viestintäfunktion

vaikutus johtamisviestinnän kontekstiin, sillä viestinnän ydintarkoitus määrittää usein vahvasti sisällön ympärille muotoutuvaa viestintätilannetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksessa käytetyt kontekstin ja viestintäfunktion käsitteet perustuvat Rouhiainen-Neunhäusererin (2009) vuorovaikutusosaamista käsittelevään väitöskirjaan. Tässä tutkimuksessa viestintätilanteen kontekstin hahmottamisessa keskitytään erityisesti viestintäkanaviin, viestinnän ajoitukseen ja jäsentelyyn, tilanteen sosiaaliseen kontekstiin sekä viestinnän tyyliin ja sävyyn. Funktiolla puolestaan tarkoitetaan viestintätilanteen tai yleisesti johtamisviestinnän taustalla olevaa tarkoitusta. Johtamisviestinnän funktioita voivat olla esimerkiksi tiedon jakaminen ja vastaanottaminen, palautteen antaminen, tavoitteiden asettaminen, vuorovaikutussuhteiden luominen ja ylläpitäminen, konfliktien hallinta ja ratkaiseminen, jne. (Barge, 1994, s. 105; Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 98–99). Rouhiainen-Neunhäuser (2009, s. 97–98) luokittelee johtamisviestinnän funktiot viiteen eri luokkaan. Nämä ovat (I) vaikuttaminen ja sitouttaminen, (II) tiedon hankinta, merkityksentäminen ja välittäminen, (III) vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen luominen ja ylläpitäminen, (IV) työn ohjaus ja palautteenanto sekä (V) alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukeminen. Edellä mainitut funktiot linkittyvät suoraan Mintzbergin (1973) rooliteorian mukaisiin johtajan rooleja jaotteleviin kategorioihin (ks. luku 2.2).



Kuvio 1 Esimerkkejä johtamisviestinnän kontekstin ulottuvuuksista ja Rouhiainen-Neunhäuserin (2009, s. 97–98) luokittelun mukaiset viestintäfunktioiden luokat.

2.3 Odotukset johtamisviestintää kohtaan

Odotusten määrittäminen ei ole aina yksiselitteistä, sillä odotuksia on erilaisia ja termiä harvoin määritellään viestinnän akateemisessa kirjallisuudessa (Olkkonen, 2014, s. 3). Odotusten hallintaa käsitellään tutkimuksissa myös viestinnän näkökulmasta, mutta tutkimuksissa keskitytään usein hallinnan keinoihin odotusten määrittelyn sijaan. Johtamisen tutkimuskentällä Porter ja muut (1975) määrittelevät ihmisen syy-seuraussuhteisiin liittyviksi uskomuksiksi tietyn organisaation toimintaympäristössä (Porter ja muut, 1975). Johtamisen tutkimuksessa voidaan tutkia esimerkiksi työntekijöiden odotustenhallinnan keinoja tietyssä tilanteessa. Esimerkiksi Hubbard ja Purcell (2001) tutkivat työntekijöiden odotusten hallinta yrityskaupan aikana haastatellen sekä johtajia että johdettavia kahden vuoden aikaikkunassa, yrityskaupan aikana ja sen jälkeen ja totesivat tuloksissa, että erityisesti prosessin alkuvaiheessa tapahtuneella huonolla johtamisella oli hyvin pitkäaikaiset negatiiviset vaikutukset. Viestinnän tutkimuksessa odotuksia käsitellään tyypillisesti PR:n näkökulmasta. Luoma-aho ja muut (2013) tutkivat odotuksia, joita

sidosryhmät kohdistavat suomalaiseseen terveysturvallisuuden, ja pyrkivät tarjoamaan organisaation johdolle uuden tavan käsitellä näitä odotuksia.

Olkosen (2014, s. 3–4) mukaan odotuksiin voi lukeutua esimerkiksi ”pitäisi”- ja ”voisi”-tason odotuksia, joiden avulla kuvataan toiveita ja tarpeita (”pitäisi”) sekä ideaalitilanteen mahdollisuuksia (”voisi”). Todennäköisyyteen perustuva odotus voi puolestaan olla joko positiivinen tai negatiivinen, sillä se perustuu arvioon siitä, miten organisaatio tai tilanne luultavimmin toimii. Minimiodotus taas kuvaa toiminnan onnistumiseen liittyvää matalinta hyväksyttävää tasoa. Olkosen (2014, s. 3–4) käyttää kuviossa 2 esitettyjä odotuksen tasoja analysoimaan henkilön ja organisaation välistä suhdetta viestinnän näkökulmasta. Tämän tutkimuksen kontekstissa tasojen avulla voidaan pohtia henkilön suhdetta organisaatioon tai johtamisviestintään osallistuvaan johtajaan.

Odotuksen taso	Kuvaus	Merkitys suhteelle
minimi	Kuvaa minimi-hyväksyttävyyteen perustuvaa perustasoa	Täytetyt minimiodotukset mahdollistavat suhteen olemassaolon ja perusluottamuksen sekä -legitimiteetin syntymisen
todennäköisyys	Kuvaa realiteetteihin perustuvaa todennäköisyyttä	Täytetyt todennäköisyysodotukset voivat vaikuttaa suhteeseen positiivisesti tai negatiivisesti, riippuen siitä onko odotus itsessään positiivinen (optimistinen, luottavainen) vai negatiivinen (pessimistinen, epäluuloinen).
“pitäisi”	Kuvaa toiveita ja tarpeita	Täytetyt “pitäisi”-odotukset ovat merkki siitä, että suhde etenee kuten sidosryhmät haluavat ja että suhde perustuu muullekin kuin perusluottamukselle ja legitimiteetille
“voisi”	Kuvaa ideaalitalanteeseen perustuvia mahdollisuuksia	Täytetyt “voisi”-odotukset mahdollistavat suhteen kehittymisen tavallista korkeammalle tasolle ja kilpailijoista erottautumisen

Kuvio 2 Odotusten eri tasojen kuvaukset ja merkitykset (Olkkonen, 2014, s. 4).

Organisaatioviestinnän tutkimuksessa viestintää pidetään nykyisin kokonaisvaltaisena toimintana, joka luo perustan ja edellytykset koko organisaation toiminnalle (Ashcraft, Kuhn & Cooren, 2009, s. 5). Viestintä on siis hyvin oleellinen osa johtajan käyttäytymistä organisaation sisällä, joten johtajan rooliin kohdistuvat odotukset ovat vahvasti sidoksissa johtajaan kohdistuviin viestintäodotuksiin. Esimerkiksi Omilion-Hodges ja Sugg (2019, s. 92–93) totesivat milleniaalien viestintäodotuksia ja -tarpeita käsittelevän

tutkimuksensa pohjalta, että milleniaalit odottavat johtajien olevan tavoitettavissa sekä toteuttavan aktiivisesti viestinnälliseen johtajuuteen liittyvää käyttäytymistä. Näistä esimerkkeinä nostetaan esiin muun muassa sitoutumiseen, ahkeruuteen, auktoriteettiin ja motivaatioon liittyvät käyttäytymismallit, joita johtajilta odotetaan. Edellä mainitut seikat ovat hyviä esimerkkejä asioista, jotka voidaan toisaalta nähdä osana johtajan yleistä käytöstä, toisaalta viestinnällisinä tekoina, jotka liittyvät erityisesti tässä tutkimuksessa käsiteltyyn viestinnän funktioon.

3 Nuoret ja vapaaehtoistoiminta

Nuorisoala ry:llä on yli 150 jäsenjärjestöä, joihin lukeutuvat lähes kaikki Suomen nuoriso- ja kasvatustalouden järjestöt (Nuorisoala ry, n.d.a). Kaiken kaikkiaan nuorten toimintaan vaikuttavia järjestöjä toimii Suomessa siis vieläkin enemmän. Nuorisojärjestöjen toiminta keskittyy monien eri aiheiden, kuten liikunnan, ympäristön, kansainvälisyyden ja politiikan äärelle, mutta yhdistävä tekijä on nuorten osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien edistäminen sekä harrastustoiminnan tarjoaminen (Nuorisoala ry, n.d.b; Nuorisoala ry n.d.a). Lisäksi järjestöt toimivat nuorille tärkeinä kasvu- ja oppimisympäristöinä, joissa nuoret saavat mahdollisuuden kehittää omaa persoonallisuuttaan, vuorovaikutustaitojaan ja arvomaailmaansa (Vaara, 2024, s. 12).

Monien järjestöjen toiminta perustuu pitkälti vapaaehtoistyölle. Kansallisissa nuoriso- ja opiskelijajärjestöissä työskentelee vapaaehtoisten ja luottamustoimijoiden lisäksi lähes poikkeuksetta myös palkattuja työntekijöitä. Kuluvalle hallituskaudella järjestöjen saamiin valtionavustuksiin on kohdistunut suuria leikkauksia. Kesällä 2024 puolet Nuorisoala ry:n jäsenjärjestöistä on arvioinut joutuvansa käynnistämään muutosneuvottelut tilanteen seurauksena (Nuorisoala ry, 2024). Näin ollen vapaaehtoisten ja luottamustoimijoiden rooli järjestöissä tulee kasvamaan entisestään.

3.1 Nuoret vapaaehtoistoimijoina

Vuoden 2022 lasten ja nuorten vapaa-aikatutkimuksen (Tarvainen & muut, 2023, s. 99–103) mukaan noin puolet suomalaisista nuorista kuuluu johonkin järjestöön. Suurin osuus tutkimuksessa luokitelluista järjestöistä on liikunta- ja urheiluseuroilla. Toiseksi suurin osuus on ”muu” kategoriaan kuuluvilla järjestöillä, joihin lukeutuvat vuoden 2020 vastaavan tutkimuksen (Salasuo, Tarvainen & Myllyniemi, 2021, s. 120) muun muassa opiskelijajärjestöt, uskonnolliset yhdistykset, 4H, partio ja vapaapalokunta.

Järjestöihin kuuluvista nuorista 73 % kertoo osallistuvansa järjestöjen toimintaan konkreettisesti (Tarvainen & muut, 2023, s. 99). Osa siis kuuluu järjestöön passiivisena jäsenenä, toiset osallistuvat aktiivisemmin. Myös aktiivisten osallistujien joukossa voi olla sekä satunnaisesti osallistuvia henkilöitä että esimerkiksi vaaleilla valittuja luottamushenkilöitä. Loimun (2013a, s. 145) mukaan luottamushenkilö on yhdistyksen tai sen hallituksen valitsema henkilö, joka vastaa tietyn tehtävän hoitamisesta yhdistyksessä ja on parlamentaarisesti, siviili-oikeudellisesti ja rikosoikeudellisesti vastuussa yhdistyksen toiminnassa. Luottamushenkilöksi ryhtyminen on vapaaehtoista eikä luottamushenkilöille makseta yleensä palkkaa. Vaativassa tai aikaa vievässä tehtävissä toimiva luottamushenkilö voi saada tehtävästään palkkiota. Tällaista menettelyä käytetään useissa liitoissa ja muissa suurissa järjestöissä, kuten tämän tutkimuksen kohteena olevissa nuorisjärjestöissä. Suomalaisissa nuorisjärjestöissä toimivat luottamushenkilöt ovat pääasiassa järjestön hallituksen jäseniä tai varajäseniä. Tässä tutkimuksessa haastateltavina toimi erilaisten nuorisjärjestöjen luottamustoimijoita, joille ei makseta tehtävästään palkkiota, joten aihetta voidaan käsitellä nimenomaa vapaaehtoistyön näkökulmasta ilman, että palkkion antama motivaatio vaikuttaa tuloksiin.

3.2 Vapaaehtoistyön konteksti ja erityispiirteet

Vapaaehtoisuus vaikuttaa työskentelyyn sekä henkilön ja organisaation väliseen suhteeseen monin tavoin. Vapaaehtoiset eivät ole sidoksissa organisaatioon esimerkiksi sopimuksen, työajan, palkan tai ammatillisen velvollisuuden kautta, vaan toimivat tehtävässä omasta tahdostaan ja heillä on käytännössä mahdollisuus lähteä koska tahansa (Salamon & Anheier, 1992; Benevene ja muut, 2020, s. 2). Siksi onkin erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten johtamisen avulla voidaan edistää vapaaehtoisten sitoutumista, osallisuutta ja suoriutumista tavalla (Alfes, Antunes & Shantz, 2017, s. 62–63).

Kansainvälisesti vapaaehtoistyöhön liittyvä tutkimus keskittyy pitkälti organisaatioihin, joissa vapaaehtoiset osallistuvat esimerkiksi keräysten ja tapahtumien kaltaisen toiminnan järjestämiseen. Tällaisissa tapauksissa vapaaehtoisuus voi olla hyvinkin lyhytaikaista

(Benevene ja muut, 2020, s. 2) ja vapaaehtoistehtävissä toimii enimmäkseen aikuisia (Gul, 2020, s. 8). Suomalaisille nuorisojärjestöille tyypillinen konteksti, jossa vapaaehtoiset ovat usein vaaleilla valittavia luottamushenkilöitä ja sitoutuvat tehtävään vuodeksi, eroaa tästä kuitenkin merkittävästi. Näin ollen vapaaehtoisuuteen liittyvää kansainvälistä tutkimusta ei aina voida peilata suoraa suomalaisen järjestötoiminnan kontekstiin.

Järjestöissä toimivat luottamushenkilöt ja muut vapaaehtoiset työskentelevät pääasiassa ilman rahallista korvausta tai sitovaa sopimusta. Järjestöissä toimimisen motivaationa onkin usein edistää itselle tärkeitä asioita yhteiskunnassa sekä toteuttaa itseään tavalla, joka ei ole mahdollista työelämässä tai opinnoissa (Iivonen, 2011, s. 7). Nuorille järjestötoiminta tarjoaa usein mielekästä tekemistä, henkilökohtaista kehittämistä, sosiaalisia voimavaroja sekä vaikuttamismahdollisuuksia (Nuorisoala ry, n.d.b), jotka ovat tyypillisiä motivaatiotekijöitä järjestöissä toimiville henkilöille tavalla (Alfes, Antunes & Shantz, 2017, s. 63).

Edellä mainittujen erityispiirteiden takia myös vapaaehtoisten johtamisessa on kiinnitettävä huomiota henkilön ja organisaation välisen suhteen, sitoutumisen ja motivaation vaalimiseen. Vapaaehtoisten johtamisessa erityisen tärkeää on mukauttaa johtamistyyli ja johtamiseen liittyvät toimintamallit organisaatioon ja tilanteeseen sopiviksi, sillä toimintaympäristö, organisaation koko ja esimerkiksi palkattujen työntekijöiden määrä vaikuttaa ratkaisevasti toiminnan johtamiseen (Brudney & Mejs, 2014, s. 302).

3.3 Nuorisojärjestöt toimintaympäristönä

Vaikka Suomessa toimii jopa toista sataa nuorisojärjestöä, pätevät tietyt piirteet ja lainalaisuudet kaikissa järjestöissä. Nuorisojärjestöjen toiminta perustuu laajalti edellä kuvattuun vapaaehtoisuuteen. Lisäksi useimmissa nuorisojärjestöissä toimii yksittäisiä palkattuja työntekijöitä (Nuorisoala ry, n.d.b), joiden tehtävänä on organisoida järjestön ja vapaaehtoisten toimintaa. Nuorisojärjestöt ovat pääsääntöisesti rekisteröityneitä

yhdistyksiä, joiden toimintaa ohjaa yhdistyslaki. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan valtakunnallisella tasolla toimivia järjestöjä, mutta nuorisojärjestöissä on paljon toimintaa myös paikallisella ja alueellisella tasolla. Usein paikallis- ja aluetoimijat ovat jollain tapaa kytköksissä valtakunnallisella tasolla toimiviin kattojärjestöihin. Tällainen järjestö rakenne tarjoaa nuorille mahdollisuuden edetä vapaaehtoistyössä askel kerrallaan vaativampiin luottamustehtäviin. Moni valtakunnallisessa nuorisojärjestössä toimiva vapaaehtoinen onkin päätenyt toimintaan nimenomaa paikallistoiminnan kautta esimerkiksi koulun tai urheiluharrastuksen kautta.

Vaikka järjestöissä on johtotehtäviin nimettyjä henkilöitä, on järjestötoiminnalle tyypillistä, että organisaatioissa vallitsee hyvin matala hierarkia, ja yksittäisille henkilöille annetaan vapautta toteuttaa tehtäviään ja rooliaan haluamallaan tavalla (Alfes, Antunes & Shantz, 2017, s. 63). Usein nuorisojärjestöissä toimivat nuoret suhtautuvatkin esimerkiksi yhdistyksen hallitukseen enemmän ystäväporukkana kuin työkavereina, mikä käy ilmi myös tämän tutkimuksen aineistosta. Lisäksi nuorisojärjestöjen hierarkia ei ole aivan niin lineaarinen kuin usein työelämässä. Järjestöissä, joiden toiminnassa on palkattuja työntekijöitä, hallitus toimii yleisen käytännön mukaan esihenkilöasemassa (Loimu, 2013b, s. 63). Vaikka käytännön tasolla tämä vastuu nimetään usein puheenjohtajalle (Loimu, 2013b, s. 63), on nimellinen vastuu koko hallituksella. Harva nuorisojärjestössä toimiva luottamushenkilö on aikaisemmin toiminut esihenkilöasemassa, joten nuoret ovat usein tämän kaltaisessa roolissa ensimmäistä kertaa. Usein palkatut työntekijät kuitenkin myös johtavat organisaation toimintaa kokonaisuudessaan, joten hierarkiaa voi tulkita monesta näkökulmasta.

4 Nuorten vapaaehtoisten odotukset sisäiselle johtamisviestinnälle järjestöissä

Jotta tutkimustuloksia voidaan ymmärtää ja hyödyntää esimerkiksi koulutustarpeisiin, on tärkeää ymmärtää niiden konteksti. Kaikissa järjestöissä, joissa haastateltavat toimivat, työskentelee sekä vapaaehtoisia, luottamustoimijoita että palkattuja työntekijöitä. Kaikki haastateltavat ovat luottamustoimijoita ja heidän roolinsa on hallituksen jäsen tai varajäsen. Näin ollen kaikki haastateltavat nimesivät järjestön tai liiton puheenjohtajan ja mahdolliset varapuheenjohtajat ensisijaisesti johtajiksi. Lähes kaikissa haastateltavien järjestöissä myös palkkatyössä oleva pääsihteeri johtaa organisaation toimintaa. Osa haastateltavista nimesi myös asiantuntijatyössä toimivia palkattuja työntekijöitä järjestön johtotehtävissä toimiviksi henkilöiksi, sillä työntekijät johtavat pienempiä tiimejä järjestön sisällä. Lähes kaikissa järjestöissä johtotehtävissä toimii nuoria tai nuoria aikuisia. Vain yhdessä järjestössä johtotehtävissä toimii henkilöitä, jotka nuori itse määrittelee keski-ikäiseksi.

Haastatteluissa oli tarkoituksena selvittää haastattelurungon (liite 1) avulla haastateltavien nuorten järjestöjen toimintaympäristön piirteitä sekä nuorten odotuksia sisäiselle johtamisviestinnälle viestinnän kontekstin ja funktion näkökulmasta. Kontekstiin liittyviä odotuksia tarkasteltiin haastatteluissa vähintään viestintäkanavien ja -tilanteen, viestinnän ajoituksen ja rytmin sekä tyylin, sävyn ja kielenkäytön näkökulmasta. Myös muita kontekstin ulottuvuuksia kuten aloitteellisuus, suunnitelmallisuus sekä viestinnän funktion vaikutus kontekstiin nousi esiin. Funktioihin liittyvien näkökulmien selvittämiseksi haastateltavien tuli nimetä heidän mielestään tärkeimpiä funktioita sisäiselle johtamisviestinnälle. Haastattelukysymyksiä ei erikseen laadittu niin, että niiden avulla pyrittäisiin pohtimaan haastateltavien odotusten tasoja, vaan eritasoisia odotuksia eriteltiin vasta lopullisesta aineistosta Olkkosen (2014, s. 3–4) odotusten tasojen (ks. luku 2.3) mukaan.

Tulosten aikaansaamiseksi aineistosta pyrittiin tunnistamaan erilaisia odotusten tasoja sekä yksittäisiä kontekstiin ja funktioon liittyviä odotuksia ja muita sisäiseen

johtamisviestintään liittyviä odotuksia. Edellä mainittuja analyysiyksiköitä tarkastellaan ja eritellään esimerkkien avulla ja niiden välille pyritään luomaan yhteyksiä. Lisäksi johtamisviestinnän funktioon kohdistuvia odotuksia tarkastellaan luvussa 2.2 mainitun Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, s. 97–99) johtamisviestinnän funktion luokittelun kautta. Tulosten erittelyssä oli tärkeää huomioida myös odotuksiin liittyvät toimintaympäristön erityispiirteet sekä se, millä tavoin odotukset nousivat haastatteluissa esiin. Odotuksille, jotka haastateltavat nostivat oma-aloitteisesti esiin ensimmäisten odotusten joukossa, annetaan tuloksissa enemmän painoarvoa kuin sellaisille odotuksille, jotka nousivat esiin vasta pidemmän pohdinnan tai useiden lisäkysymysten jälkeen. Näitä merkityseroja tarkastellaan tulosten yhteenvedon yhteydessä luvussa 5.1.

4.1 Johtamisviestintään kohdistuvien odotusten tasot

Suurin osa haastatteluissa esiin nousevista odotuksista ovat ”pitäisi”- ja ”voisi”-tason **odotuksia**, jotka Olkkosen (2014, s. 3–4) mukaan kuvaavat haastateltavien toiveita ja tarpeita sekä sitä, millaista johtamisviestintä olisi unelmatilanteessa. Myös matalinta hyväksyttävää tasoa kuvaavia **minimiodotuksia** (Olkkonen, 2014, s. 3–4) nousee aineistossa esiin jonkin verran. Moni haastateltavista esimerkiksi ilmaisee odottavansa, että ihan teellisessä tilanteessa viestintää tapahtuisi enemmän kasvokkain, mutta aikatauluun ja henkilöiden maantieteelliseen sijaintiin liittyen on realistista, että viestintä tapahtuu suurimmaksi osaksi digitaalisesti. Kasvokkain tapahtuvaan viestintään kohdistuu siis paljon ”pitäisi”- ja ”voisi”-tason odotuksia, kun taas digitaaliseen viestintään kohdistuu vahvemmin minimiodotuksia. Tämä käy ilmi esimerkistä (1).

- (1) No jos vaan mahdollista, niin tietenkin mahdollisimman paljon semmoisia live tapaamisia, koska nehan on aina kaikista mukavimpia ja haus Kempia. Mutta jos esimerkiksi on tilanne, että se porukka asuu ympäri Suomea niin ei ole realistista, että vaikka kuukausittain nähtäisiin livenä. Mahdollisimman paljon niin kun sen puitteissa, että mikä on mahdollista. Ja sitten esimerkiksi, jos on live-tapaamisia niin mun mielestä sinne on tosi hyvä järjestää etäosallistumismahdollisuus, niin kukaan ei jää ulkopuolelle vaan sen takia, että ei itse sillä kertaa pääsyt osallistumaan sinne.

Esimerkistä (1) käyvät ilmi kasvokkain ja digitaalisesti tapahtuvaan johtamisviestintään kohdistuvat ”voisi”- ja minimitason odotukset. Esimerkissä mainittu Zoomin tai Teamsin kaltaisella videoyhteydellä tapahtuva viestintä taas asettuu näiden välimaastoon. Kasvokkain tapahtuvaan viestintään kohdistuvaa tarvetta – toisin sanoen ”pitäisi”-tason odotuksia – kuvataan erityisen suurena tilanteessa, jossa vapaaehtoisten joukko on ryhmäytymisvaiheessa tai yksittäinen henkilö aloittaa työskentelyn uudessa järjestössä.

Todennäköisyyteen perustuvia odotuksia aineistossa nousee esiin hyvin vähän. Ainoastaan yksi haastateltavista kuvailee esimerkin (2) tapaan tämän kaltaisia odotuksia hypoteettisessa tilanteessa, jossa hän aloittaisi tehtävät uudessa järjestössä.

- (2) Odottaisin paljon vähemmän nykyiseen verrattuna, että mä oon tosi pessimistinen ihminen ja mä oon melkein odottaisin pahinta. Ehkä odottaisin, että työnjakoa on, mutta ei kauheasti tiimityötä. Se ei olisi mulla ollut kovin paljon oletuksissa. ... Mun mielestä järjestö, missä mä nyt toimin on paljon mun odotuksia parempi.

Esimerkissä (2) haastateltava kuvaa nykyisen järjestönsä sisäisen johtamisviestinnän täyttävän toiveensa ja tarpeensa erinomaisesti, mutta muussa toimintaympäristössä odotukset perustuisivat tämän ihannemallin sijaan haastateltavan mielestä todennäköisempään tapaan toteuttaa johtamisviestintää. Useimmiten aiheeseen liittyvät hyvät kokemukset ohjaavat todennäköisyyteen perustuvia odotuksia ”pitäisi”- ja ”voisi”-tason odotusten, eli toiveiden ja tarpeiden täyttymisen tai ideaalitalanteen suuntaan, kun taas negatiiviset kokemukset saavat aikaan pessimistisempää suhtautumista (Olkkonen, 2014, s. 3). On mahdollista, että esimerkissä (2) kuvattujen odotusten syntyyn vaikuttavat aikaisemmat huonot kokemukset, joita haastateltava ei tuonut esiin.

4.2 Johtamisviestinnän kontekstiin kohdistuvat odotukset

Aineistossa nousee esiin erilaisia odotuksia **kasvokkain tapahtuvalle johtamisviestinnälle**. Merkittävä osa haastateltavista pitää kasvokkain tapahtuvaa viestintää esimerkiksi (1) tapaan parhaana vaihtoehtona johtamisviestinnälle. Kaikki haastateltavat korostavat kasvokkain tapahtuvan viestinnän tärkeyttä johtamissuhteen tai ryhmän muotoutumisen alkuvaiheessa. Nuorisojärjestöjen kontekstissa tämä tarkoittaa useimmiten hallituskauden alkua, joka sijoittuu usein kalenterivuoden alkuun. Alussa kasvokkain tapahtuvaa viestintää pidetään tärkeänä henkilökohtaisten suhteiden muodostumisen ja ryhmäytymisen näkökulmasta. Lisäksi esimerkki (3) osoittaa, että kasvokkain tapahtuva johtamisviestintä madaltaa kynnystä vuorovaikutukselle.

- (3) Koin, että mitä enemmän oltiin kasvotusten, sitä helpompaa nyt on sitten ollut ilmaista mielipidettä. Koen, että nuorena varsinkin alussa se kasvokkain viestiminen on ollut paljon helpompaa. ... ei tarvitse niin hirveästi pelätä, että no mitä, jos mä sanon nyt jotain väärin tai ne ymmärtää väärin ja nyt sitten ne luulee, että mä on nyt ihan eri mieltä asioista. Pystyy selittämään itsensä paremmin ja näkee sen suoran reaktion, että miten kasvot tai miten se kehonkieli vaikuttaa siihen, kun sekin kertoo aika paljon.

Esimerkissä (3) nousee esiin kasvokkain tapahtuvan viestinnän mahdollistama vuorovaikutteisuus sekä nonverbaalisen viestinnän tilanteeseen tuoma monipuolisuus.

Aineiston perusteella nuoret odottavat, että johtamisviestintää toteutetaan sekä **kahdenvälisesti** että **suuremmalle johdettavien ryhmälle** aiheesta ja tilanteesta riippuen. Nuoret odottavat esimerkiksi palautteenantoon, kehityskeskusteluihin ja omiin tehtäviinsä liittyvän viestinnän tapahtuvan kahden kesken. Esimerkissä (4) haastateltava kuvailee henkilökohtaiseen palautteeseen liittyviä odotuksia, mutta nostaa esiin myös yhteisesti jaetun palautteen positiivisen vaikutuksen ilmapiiriin.

- (4) Palaute olisi aina hyvä antaa henkilökohtaisesti, koska se se on aina semmoinen henkilökohtainen asia ja siitä ehkä sitten oppii paljon paremmin. Mutta sitten jos on kirjoittanut jonkun vaikka mielipidekirjoituksen, ja sitten se on julkaistu vaikka Hesarissa, mun mielestä siitä on ihan OK laittaa,

että hei oli tosi hyvä mielipidekirjoitus sinne koko liittohallituksen ryhmään, koska se ehkä boostaa sitä koko sen ryhmän semmoista yhteishenkeä.

Esimerkissä (4) haastateltava toteaa, että kaikkien johdettavien yhteisessä keskusteluryhmässä jaettu positiivinen palaute voi edistää koko ryhmän yhteishenkeä.

Vaikka kahdenvälisen johtamisviestinnän tarve nousee vahvasti esiin nuorten odotuksissa, he kuitenkin odottavat, että johtamisviestintää toteutetaan myös koko johdettavien ryhmälle tai muutaman henkilön tiimeille. Suuremmalle joukolle kohdistetun johtamisviestinnän odotetaan olevan pääasiassa esimerkiksi järjestön tapahtumia, hallintoa, tavoitetta tai muuta yhteistä tekemistä koskevaa tiedon jakamista. Tämä käy ilmi esimerkistä (5).

- (5) Oman vastuualueen sisällä on kyllä kiva, saada henkilökohtaisesti siltä työntekijältä viestiä, niin on voinut itse hallituksen jäsenenä jakaa sitä informaatiota muille vaikka hallituksen jäsenille. Mutta sitten silleen yleisesti järjestön tapahtumista, en oleta, että kukaan mulle henkilökohtaisesti mitään viestiä laittais. Siihen riittää mun mielestä ihan hyvin just vaikka ne yhteiset WhatsApp-ryhmä tai sitten sähköposti.

Esimerkissä (5) haastateltava kuvailee odotuksiaan johtamisviestinnän kohderyhmälle. Haastateltava nostaa esiin myös sen, että haluaa itse osallistua aktiivisesti johtamisviestintään ja tiedon jakamiseen järjestön sisällä.

Myös **digitaalisten viestintäkanavien käyttöön** ja **viestinnän monikanavaisuuteen** kohdistuu monenlaisia odotuksia. Kaikki haastateltavat odottavat, että käytössä on useampia viestintäsovelluksia – vähintään sähköposti ja pikaviestisovellus. Aineistosta nousee esiin kuitenkin odotuksia myös laajemmalle monikanavaisuudelle. Osa haastateltavista odottaa, että järjestössä tulisi olla käytössä esimerkiksi Slackin kaltainen työskentelyalusta, jossa johtamisviestintää on mahdollista toteuttaa. Tällaisia odotuksia mainitsevat nuoret perustelevat odotuksiaan työ- ja vapaa-ajan erottamisella, kun niihin liittyvät

viestit sijoitetaan eri kanaviin, kuten esimerkiksi (6) käy ilmi. Myös alustojen pikaviestisovelluksia monipuolisemmat ominaisuudet ovat odotusten taustalla.

- (6) Odotan, että on todellakin käytössä joku tommoinen digitaalinen alusta, missä on niitä eri ryhmiä, mihin viestitään mistäkin ja sitten saa yksityisviestejäkin lähetettyä. Yleisesti, että on joku tällainen työalusta tai joku intra tai joku muu, joka on siis (järjestö)työtä varten, että sä pystyt erottelemaan työn ja vapaa-ajan. Ettei mikään niinku oma henkilökohtainen Whatsapp.

Esimerkissä (6) haastateltava perustelee odotuksiaan järjestötyölle varatusta viestintäkanavasta, jotta vapaa-aika ja velvollisuudet on helpompi pitää erillään, Nuoret myös odottavat, että viestintää jaotellaan alustojen sisällä esimerkiksi kohderyhmän, viestinnän asiapitoisuuden tai aiheen mukaan. Osa nuorista odottaa, että epäviralliselle keskustelulle on oma nimetty viestintäkanava, kuten erillinen ryhmä pikaviestisovelluksessa tai Snapchatissa. Erityisesti nuoremmat haastateltavat (alle 20 v.) nostavat niin sanotun hupikanavan esiin muiden odotusten rinnalla.

Johtamisviestinnän **sävyyen ja tyyliin** kohdistuvissa odotuksissa korostuvat avoimuus, selkeys ja ystävällisyys. Nuoret odottavat, että jokainen toteuttaa johtamisviestintää itselleen luontaisella tyyllillä, mutta viestinnän on oltava selkeää ja sävyn ystävällistä. Puhekielisyys, rentous, emojiit, jne. ovat siis haastateltavien keskuudessa hyväksyttäviä, kunhan viestinnän sisältö ei ole monitulkintaista. Esimerkiksi liika emojiihin tai murresanoihin nojaaminen voi haastateltavien mukaan heikentää viestinnän selkeyttä. Yleisesti johtamisviestinnältä odotetaan informatiivisuutta, mikä on luonnollista, kun viestinnän funktioista vahvimmin esiin nousee tiedon jakaminen. Erityisen virallista, harkittua kohteliasta viestintää odotetaan johtamissuhteen alussa, kun ihmisten väliset henkilökohtaiset suhteet eivät ole vielä kehittyneet. Myös arkaluontoisten asioiden tai erityisen vaikeiden kokonaisuuksien yhteydessä korostuu rauhallinen ja selkeä viestintä, kuten esimerkiksi (7) käy ilmi.

- (7) (Viestinnän sävyllä ja tyyllillä) ei ole mulle mitään väliä. Tiedostan, että erilaisilla ihmisillä on erilaisia ulosanteja. Mua ei haittaa esim. tosi

suorasanainen viestinsä. ... Jos on kyseessä joku arkaluontoinen juttu, niin kyllä mä sitten haluan niin kuin aika hitaasti ja varovasti käydä sen keskustelun tai ottaa sen tiedon vastaan. Nyt esimerkiksi, kun viime vuonna oli muutosneuvottelut, niin esimerkkinä siitä, että kaikki kerättiin yksi paikkaan rauhalliseen paikkaan ja kerrottiin rauhallisesti ja avattiin kaikki auki. Se oli paljon parempi kuin se, että soitettaisi just keskellä yötä ja sanottaisiin, että hei, että meiltä puuttuu näin paljon rahaa ja mitäs nyt tehdään.

Esimerkissä (7) haastateltava kuvailee tilannetta, jossa koki rauhallisen ja selkeän viestinnän olevan avainasemassa, vaikka kyseinen haastateltava ei muuten kohdista erityisiä odotuksia viestinnän tyyllille ja sävyille. Usea haastateltava mainitsee, että viestinnän tyyllillä ja sävyllä ei ole heille suurempaa merkitystä, mutta syyttelevää, alentavaa tai muuten negatiivista viestintätyyliä ei hyväksytä.

Viestinnän aikaan kohdistuviin odotuksiin liittyen aineistosta nousee esiin useita erilaisia näkökulmia. Suurin osa haastateltavista ilmaisee odottavansa, että johtamisviestintää toteutetaan työsuhteessa tai työn kaltaisessa luottamustoimessa olevien johtajien toimesta pääasiassa arkipäivisin toimistoaikojen puitteista. Kaikissa järjestöissä toiminta ei ole kuitenkaan sidottu toimistoaikoihin. Osa nuorista pitää tärkeänä, että kaikki järjestötoimintaan liittyvä viestintä tapahtuu arkisin päiväsaikaan, eikä myöhää illalla tai viikonloppuisin viestintä järjestötoimintaan liittyvistä asioista. Toisille taas ei ole väliä, mihin aikaan viestintä tapahtuu. Erityisesti nuoremmat haastateltavat (alle 20 v.) nostavat esiin, ettei heillä ole juurikaan odotuksia johtamisviestinnän tai muun järjestötoimintaan liittyvän viestinnän ajalle. Aineistossa nousevat useaan kertaan esiin järjestötyön luomat haasteet viestinnän aikatauluttamiselle, kun työntekijät ja päätoimisesti järjestötyötä tekevät luottamustoimijat viestivät aktiivisesti toimistoaikaan, ja vapaaehtoiset pääasiassa toimistoaikojen ulkopuolella. Aineistosta käy kuitenkin esimerkin (8) tapaan ilmi, että haasteesta huolimatta nuoret eivät odota, että aikatauluja muutettaisi.

- (8) Yleensä kaikki tämmöiset viestit, mitä meillä vaikka tulee, niin tulee just silleen virka-aikaan 8 ja 16 välissä, mutta mun on tosi vaikea reagoida niihin, koska mä oon koulussa silloin. Mä oon yleensä koko päivän koulussa ja siellä saattaa olla kokeet ja esitelmiä tämmöisiä, milloin ei pysty vastaamaan niin mulle itselle kaikista helpointa on silleen 14 tai 15 jälkeen

vastata niihin. Mutta mä kyllä ymmärrän sen, että työntekijöiden työajat ei taivu mun omien aikataulujen mukaan ja saatan sitten reagoida niihin vähän myöhässä, mutta mun mielestä ainakin ihan ihan ymmärrettävän ja hyväksyttävää. En sinänsä odota, että muut viestisivät mun aikataulun mukaan. Ja kuitenkin jos siihen joku muu pystyy vastaamaan ennen mua, niin näen, että se on silloin hyvään aikaan laitettu viesti.

Esimerkissä (8) haastateltava kuvailee viestinnän aikatauluun liittyviä haasteita, mutta ilmaisee myös, että järjestöissä tällaisten haasteiden kanssa on eletävä, eikä odota, että työntekijät joustaisivat työajoissaan työskentelyn sujuvoittamiseksi.

Aineistosta nousee selkeästi esiin jatkuvan viestinnän ja tietotulvan kuormittavuus. Nuoret odottavat, että johtamisviestintää **jäsennellään ja keskitetään** jonkinlaisiin kokonaisuuksiin, jotta tiedon sisäistäminen ja siihen palaaminen on helpompaa. Vaikka osa haastateltavista mainitsee pitävänsä jatkuvasta viestinnästä ja tiedonjakamisesta, myös he odottavat, että tietoa jaetaan selkeinä kokonaisuuksina tiedonjyvästen ripottelun sijaan. Tämä käy ilmi esimerkistä (9).

- (9) Itse tykkään semmoisista pitkistä viesteistä mihin ollaan selkeästi jaostettu se, että milloin tapahtuu mitäkin ja missäkin. Mun mielestä ne on helpompi vaikka sitten löytää sieltä keskustelusta, kun semmoiset yksittäiset pikkuviestit. Ne on sitten tosi selkeitä, että jos sen haluaa vaikka jakaa eteenpäin tai kopioida itselle, niin sen pystyy helposti kopioimaan sen koko viestin eikä tarvitse yksittäisiä pikku viestejä lähteä sieltä etimään. Se on aina kaikista selkein ja jos lähettää aina silleen yksi aihe kerhallaan.

Esimerkissä (9) haastateltava kuvailee odotuksiaan digitaalisissa viestintäkanavissa tapahtuvan johtamisviestinnän ajalliselle keskittämiseksi. Moni haastateltava myös odottaa, että kiireettömiin asioihin liittyvä johtamisviestintä keskitetään esimerkiksi hallituksen kokouksiin tai muihin sovittuihin hetkiin kuten esimerkissä (10).

- (10) Meillä on liittohallituksen kokoukset yleensä kerran kuussa ja mun mielestä se on aika semmoinen hyvä väli kasvokkain tapaamiselle, että siinä just pääsee ihan hyvin kaikkia niitä kuukauden aikana tapahtuneita asioita käymään läpi ja sitten tekemään päätöksiä ja siinä yleensä kootaan tosi

hyvin ne kaikki keskustelut ja tämmöiset mitä on siellä liittohallituksen Telegram-ryhmässä käyty läpi.

Esimerkissä (10) haastateltava kuvailee odottavansa säännöllistä johtamisviestintää myös kasvokkain. Hän kertoo odottavansa, että kasvokkaisissa viestintätilanteissa kerrataan jonkin verran digitaalisilla alustoilla tapahtuneen johtamisviestinnän sisältöä. Järjestön toiminnasta riippuen tällaisia viestintätilanteita tulisi nuorten mukaan olla muutamista tilanteista viikossa pariin kertaan kuukaudessa.

Lisäksi aineistosta nousee esiin odotuksia **viestintätilanteiden suunnitelmallisuudelle**. Haastateltavat odottavat saavansa mahdollisuuden valmistautua viestintätilanteeseen tai viestiin vastaamiseen sekä järjestävänsä aikataulunsa tilanteen vaatimalla tavalla. Tästä syystä yhtäkkiset puhelinsoitot ovat haastateltaville epämieluisen johtamisviestinnän kanava, kuten esimerkeissä (11) ja (12) nousee esiin.

- (11) Totta kai soitetaan, jos on jotain, mistä pitää soittaa.... Kuitenkin yleensä ne asiat on semmoisia, että hei onko vaikka puhunut tästä tai mitä mieltä sä olet tästä, niin sittenhän pitää ensin lukea ja vähän sisäistää se asia ennen, kun sä voit vastata siihen.
- (12) Mutta mä ehkä toivoisin, että siitä (puhelusta) ilmoitettaisiin etukäteen tai kysyttäisiin että ”hei että onko OK soittaa tähän aikaan?”, koska sitten osaa just valmistautua siihen ja jos on vaikka joku oppitunti niin osaa sanoa opettajalle, että hei mä odotan puhelua.

Esimerkin (11) mukaan viestitse saatu yhteydenotto antaa aikaa sisäistää asian, hankkia mahdollisesti lisätietoja ja vastata ajatuksen kanssa. Esimerkissä (12) puolestaan nousevat esiin viestintätilanteen aikatauluttamiseen liittyvät odotukset.

Aineistosta nousi esiin myös odotuksia johtamisviestintätilanteisiin liittyvälle **aloitteellisuudelle**. Johtajien odotetaan ottavan vastuu yhteisten viestintätilanteiden järjestämisestä. Tähän sisältyvät viralliset koko organisaation tai tiimin viestintätilanteet kuten kokoukset sekä epävirallisemmat viestintätilanteet esimerkiksi yhdessä vietetty vapaa-aika virallisen ohjelman ympärillä. Viimeksi mainittuun liittyvät odotukset eivät ole niin

vahvoja, sillä haastateltavat pitävät luontevana myös johdettavien aloitteesta tapahtuvia epävirallisia viestintätilanteita. Aineistosta nousee esiin kuitenkin odotus sille, että johtaja huolehtii, että myös tämän kaltaisille tilanteille jää aikaa muun toiminnan lomassa ja johtaja järjestää yhteisiä epävirallisia viestintätilanteita, mikäli muut eivät sitä tee. Myös kahdenkeskeisiin viestintätilanteisiin liittyy odotus johtajan aloitteellisuudesta. Kuten esimerkistä (13) käy ilmi, johtajan odotetaan olevan aloitteellinen myös kahdenvälis-ten viestintätilanteiden suhteen.

- (13) Odotan totta kai johtajalta erilaista viestintää kuin muilta hallituksen jäseniltä. ... Johtaja ottaa itse kontaktia enemmän siihen omaan hallituksen jäseneseen ja huolehtii, missä mennään. En mä sellaista odottaisi muilta hallituksen jäseniltä. Ei se oo niiden vastuu. ... Puheenjohtajalla on myös sellainen pieni vastuu ottaa niitä hetkiä, jolloin ollaan silleen "miten sä voit?".

Esimerkissä (13) nousee esiin johtajan rooliin liittyvä odotus oma-aloitteisesta viestinnästä sekä niin sanotun työnohjauksen, että hyvinvoinnin näkökulmasta. Aloitteellisuuden liittyvät odotukset kohdistuvat aineiston mukaan johdettavaan erityisesti silloin, kun jokin asia on jäänyt epäselväksi.

Myös viestinnän **tavoittavuus** nousee aineistossa esiin sekä johtajan että johdettavien näkökulmasta. Eräs haastateltava nostaa esimerkin (14) mukaan esiin, että odottaa johtajan valitsevan viestintäkanavan niin, että viesti tavoittaa johdettavat mahdollisimman hyvin.

- (14) Jos se (asia) koskee vaikka meidän hallituksen sisäisiä työryhmiä, niin sitten totta kai mieluummin sinne työryhmän yhteiseen ryhmään kun se että laittaa kaikille erikseen, niin se sitten tavoittaa tavoittaa ihmiset paremmin.

Esimerkistä (14) käy ilmi, että johdettavien näkökulmasta on tärkeää, että viesti tavoittaa johdettavat tehokkaasti. Nuoret odottavat myös, että johtaja on tavoitettavissa matalalla kynnyksellä, kuten esimerkeistä (15) ja (16) käy ilmi.

- (15) Ja että on matala kynnyksen tavoittaa puheenjohtajistoa ja toimistoa, niin se helpottaa tosi paljon sen sijaan että pitäisi vaikka soittaa aina virka-ajalla.
- (16) Sisäisessä viestinnässä sellainen, että on saatavilla just hallitukselle ja saa helposti kiinni. On yhteydessä ja kontaktoi asioista eikä pidä tietoa pimenossa.

Esimerkin (15) mukaan keskusteluilmapiiri ja joustavuus viestinnän aikataulun suhteen edesauttavat tavoitettavuuden tunteen muodostumista johdettavien keskuudessa. Esimerkissä (16) puolestaan tavoitettavuus yhdistyy johtajan viestinnälliseen aloitteellisuuteen, joka lisää tavoitettavuuden tunnetta johdettavan näkökulmasta. Tavoitettavuuteen liittyvät odotukset ovat verrattavissa Omilion-Hodges ja Sugg (2019, s. 92–93) tutkimuksessa mainittuihin milleniaalien johtamisviestintään kohdistamille odotuksille (ks. s. 17).

Vaikka kysymysten asettelussa ja termien määrittelyssä **funktiota** ei nostettu haastatte- luissa osaksi kontekstia, sen merkitys nousi vahvasti esiin erityisesti viestintäkanaviin, viestinnän sävyyn sekä rytmiin ja ajoitukseen liittyvissä odotuksissa. Nuoret pitävät erityisen tärkeänä sitä, että viestintäkanava valitaan viestintätilanteen tarkoituksen mukaan. Moni haastateltava esimerkiksi odottaa, että palautteenantotilanteissa tai erityisen henkilökohtaisiin asioihin liittyvässä viestinnässä suositaan kahdenkeskistä ja kasvokkain tapahtuvaa viestintää, jotta viestintätilanteessa on mahdollisuus vuorovaikutukseen. Tämä käy ilmi esimerkistä (17).

- (17) Pääosin, jos on jotain tärkeää, esim. työhyvinvointi- tai mitä sulle kuuluu –keskustelu, niinku kehityskeskustelu, niin ne on toimistolla kasvotusten paikan päällä. Mutta sellainen arkinen viestintä matalalla kynnyksellä jos- sain viestintäsovelluksessa, niinkuin vaikka meillä Telegramissa tai Slackissa. Molempia pitää olla sen mukaan, mikä on tilanne. Myös rento keskustelu, niitä näitä, kasvotusten liittyy yhteisöllisyyden ylläpitoon.

Esimerkissä (17) haastateltava kuvailee erilaisia johtamisviestinnän kontekstiin, erityisesti viestintäkanaviin ja -tilanteisiin, liittyviä odotuksia, joissa olennaisessa osassa on myös viestinnän funktio. Myös edellä mainitut viestinnän tyyliin ja sävyyn liittyvät

odotukset ovat vahvasti riippuvaisia johtamisviestinnän funktiosta, kuten esimerkistä (18) käy ilmi.

- (18) Arkisessa tilanteessa tai normaalissa olotilassa odotan neutraalia tai ystävällistä semmoista kunnioittavaa viestintää. Mutta, jos on esimerkiksi ongelmatilanne, esim. jos hallituslainen ei täytä velvollisuuksiaan, pitää muuttaa viestinnänsävyä paljon semmoiseksi tavallaan napakammaksi ja tiukemmaksi, että tokihan sekin on tai tai sitten se tyylikin on tärkeä, mutta myös tilannesidonnainen. Sävyä pitäisi pyrkiä vahvistamaan asiasältöä.

Esimerkissä (18) viestintäfunktio muovaa vahvasti haastateltavan odotuksia viestinnän sävyille ja tyyliille erilaisissa viestintätilanteissa. Esimerkiksi ongelma- ja kriisitilanteet muokkaavat haastateltavien odotuksia viestinnän tyyliille, ajoitukselle ja rytmille. Tällaisessa tilanteessa haastateltavien mielestä on tärkeää, että tietoa jaetaan erityisen selkeästi ja informatiivisesti ajasta riippumatta heti, kun sitä on saatavilla.

4.3 Johtamisviestinnän funktioon kohdistuvat odotukset

Merkittävimminä johtamisviestinnän funktioina aineistossa nousivat esiin tiedon välittäminen sekä ryhmähengen ja yhteisöllisyyden luominen ja ylläpitäminen. Nämä nousivat esiin lähes kaikkien haastateltavien kohdalla, useimmiten heti ensimmäisenä. Osa haastateltavista nosti esiin myös palautteen antamisen ja kehityskeskustelut, tehtävien delegoimisen sekä tavoitteiden asettamisen ja niiden toteuttamisen edistämisen.

Tiedon välittämiseen liittyen nousi esiin useita eri näkökulmia. Johtotehtävissä toimivilla henkilöillä on usein käytössä enemmän tietoa kuin muilla järjestössä toimivilla henkilöillä. Tiedon jakamista pidetään tärkeänä, erityisesti työnjakoon ja projektien etenemiseen liittyen, jotta kaikki toiminnassa mukana olevat pysyvät ajan tasalla. Jaetun tiedon määrään liittyy jopa hieman ristiriitaisia odotuksia, kuten esimerkistä (19) käy ilmi.

- (19) Tykkään, että viestintää on mahdollisimman paljon ja vastaanottaja voi itse tavallaan määritellä, että oliko se hänelle hyödyllistä tai ei. ... Toki täytyy ottaa huomioon, että liittohallituslaiset tekee tätä vapaaehtoistyönä, mutta sitten 2 henkilöä tekee tätä työnä niin heille tulee toki ihan eri määrä informaatiota, mitä ei tietenkään voida kaikkea jakaa meille tai ei olisi mitenkään järkevääkään. ... Kuitenkin, kun itsekin tekee tätä vapaaehtoisena, niin siinäkin on rajansa, ettei ole liikaa viestintää koska se voi kuormittaa vapaaehtoisia.

Esimerkissä (19) haastateltava tuo esiin ristiriitaisia odotuksia ja tarpeita jaetun tiedon jakamiseen liittyvän viestinnän määrälle. Johtajan tulisi siis pystyä löytämään sopiva tasapaino jaetun tiedon määrän suhteen, jotta johdettavien odotukset tiedon jakamista kohtaan täyttyvät. Samalla tulisi huolehtia, että jaettu tieto on tarpeellista eikä siihen liittyvä viestintä aiheuta ylimääristä kuormitusta. Aineiston perusteella kuormituksen hallitsemisen ja viestinnän määrän säätelyn kannalta on olennaista ymmärtää johdettavien elämäntilanteita, jotta johtajalla ja muulla ryhmällä on mahdollisuus muodostaa kuva siitä, kuinka paljon resursseja kullakin vapaaehtoisella on käytettävissä toimintaan. Aineiston perusteella tiedon jakamisen näkökulmasta on tärkeää huomioida myös se, että tietoa jaetaan tasapuolisesti johdettavien kesken. Esimerkin (20) mukaan esimerkiksi henkilökohtaiset suhteet voivat vaikuttaa siihen, miten tietoa jaetaan.

- (20) Osalla on tavallaan tosi tiiviit suhteet jo olemassa ja muutenkin tulee jaettua sitä tietoa. On varmasti iso haaste, että miten jakaisi sitä tietoa suhteellisen tasaisesti kaikille, että kaikille tulisi fiilis, että voi tuoda omia ajatuksia esiin kyllä.

Esimerkissä (20) kuvaillaan tilannetta, jossa johdettavan ja johtajan välillä on olemassa jo aikaisemmin luotu henkilökohtainen suhde, joka helpottaa viestintää ja tekee tiedon jakamisesta luontevampaa. Jos johtajalla ei ole tällaista suhdetta kaikkiin johdettaviin, tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että muut johdettavat eivät jää tiedon jakamisen ulkopuolelle

Lisäksi aineistossa nousevat esiin odotukset vuorovaikutukselle myös tiedon välittämiseen liittyen. Osa nuorista kertoo odottavansa, että johtaja myös vastaanottaa tietoa hallituslaisten suunnasta aktiivisesti. Tämä käy ilmi esimerkistä (21).

- (21) No tärkeimpinä (funktioina) on tiedon jakaminen ja sitten myöskin, voisko sitä sanoa tiedon vastaanottamiseksi. Että, jos hallituslaisella on joku idea niin sitten puheenjohtaja vastaanottaa sen ja tekee sille asialle jotain, varsinkin, jos se koskettaa koko organisaatiota.

Esimerkissä (21) haastateltava kuvailee tiedon välittämisen funktioon liittyviä odotuksiin, joissa korostuu viestinnän vuorovaikutteisuus.

Aineistosta käy ilmi, että nuoret pitävät **yhteisöllisyyden ja ryhmähengen luomista sekä niiden ylläpitämistä** koko hallituksen tai toimiston kesken tärkeänä muun muassa hyvinvoinnin ja työskentelymotivaation näkökulmasta. Jotta tähän päästään, haastateltavat odottavat, että työskentelyn lomaan järjestetään aikaa ihmisiin tutustumiselle ja vapaaalle keskustelulle erityisesti kasvotusten. Johtamisessa ja johtamisviestinnässä tämä tulisi ottaa huomioon yhteisten kokoontumisten aikataulun ja ohjelman suunnittelussa sekä keskusteluilmapiiirin luomisessa. Aineistossa nousee esiin, että yhteisöllisyyttä rakentavaan johtamisviestintään tulisi panostaa erityisesti silloin, kun hallituksen jäsenet tai muut johdettavat ovat jakautuneet maantieteellisesti kauas toisistaan. Lisäksi aineistosta käy esimerkin (22) mukaisesti ilmi, että henkilökohtaisen suhteen luominen myös johtotehtävissä liittyviin henkilöihin madaltaa kynnystä johtamisviestinnälle.

- (22) Mä pidän myös tosi tärkeänä, että on ylipäätänsä hyvät henkilökohtaiset suhteet just meidän pääsihteeriin ja puheenjohtajaan, koska se helpottaa tosi paljon sitä, että voi ottaa esim. epäkohtia puheeksi. Siksi mä pidän tosi tärkeänä, että on myös semmoista epävirallista kommunikaatiota

Esimerkissä (22) haastateltava kuvailee henkilökohtaisten suhteiden luomisen edistävän avointa keskustelukulttuuria organisaatiossa ja tekevän palautteen antamisesta

helpompaa. Lisäksi esimerkissä nousee esiin johtajien mahdollisuudet käyttää valmisteluvaltaa sekä valtaa siihen, kuka saa äänensä kuuluviin päätöksenteossa organisaation sisällä.

Palautteen antaminen nousee aineistossa hyvin vahvasti esiin johtamisviestinnän kontekstiin kohdistuvien odotusten yhteydessä esimerkkinä. Haastateltavat eivät priorisoi palautteenannon funktiota kovin korkealle, mutta palautteen antaminen ja **kehityskeskustelut** ovat hyvä esimerkki viestintäfunktiosta, joka ohjaa vahvasti viestinnän kontekstiin kohdistuvia odotuksia. Nämä funktiot nousevatkin aineistossa esiin melko epäsuorasti lähinnä kontekstiin kohdistuvien odotusten esimerkkien muodossa, kuten esimerkeissä (4), (17) ja (22). Kuitenkin lähes kaikki haastateltavat mainitsevat palautteen ja/tai kehityskeskustelut johtamisviestinnän funktion roolissa haastattelun aikana.

Osa haastateltavista odottaa myös **tehtävien delegoimisen** olevan yksi johtamisviestinnän keskeisistä funktioista. Aineistossa delegointi nousee esiin tiedon jakamisen yhteydessä. Delegoinnin avulla johtajan odotetaan selkeyttävän yhteistä työskentelyä ja siihen liittyviä rooleja. Delegoimisen tärkeys kasvaa tilanteessa, jossa yksittäisen johdettavan työtaakka nousee liian suureksi. Tällaisessa tilanteessa nuoret odottavat johtajan delegoivan tehtäviä muiden johdettavien hoidettavaksi. Delegoinnin merkitys korostuu myös ryhmän toiminnan alkuvaiheilla. Tämä käy ilmi esimerkistä (23).

- (23) Ehdottomasti työn delegoiminen on yksi tärkeimmistä (johtamisviestinnän funktioista). Vaikka se ei oo yhtä aktiivista ympäri kautisesti (kauden edetessä siirrytään vahvemmin tiimeissä työskentelyyn) niin se on ollut kyllä tosi iso apu, että varsinkin alkukaudesta siihen, että delegoi hommat tosi selkeästi. Sitten ei ole ollut kenellekään epäselvää ainakaan kauden alkaessa, ja on pystynyt lähteä heti hommiin siitä.

Esimerkissä (23) haastateltava kuvailee tehtävien delegoimisen tärkeyttä etenkin johtamissuhteen tai ryhmän toiminnan alussa, jotta ryhmän toiminta käynnistyisi mahdollisimman sujuvasti.

Edellä eriteltyt viestintäfunctiot jakautuvat luvussa 2.2 mainittuihin Rouhiainen-Neunhäuserin (2009, s. 97–199) johtamisviestinnän funktioiden luokkiin melko tasaisesti. Tutkimustuloksissa merkittävimäksi johtamisviestinnän funktioksi noussut tiedonjakaminen voidaan sijoittaa luokkaan *tiedon hankinta, merkityksentäminen ja välittäminen*. Yhteisöllisyyden ja ryhmähengen ylläpitäminen puolestaan voi lukeutua sekä luokkaan *vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen luominen ja ylläpitäminen että alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukeminen*, sillä funktioon liittyy piirteitä molemmista luokista. Ensimmäisessä korostuvat johtajan ja johdettavien välinen yhteydenpito ja vuorovaikutus, kun jälkimmäinen luokka puolestaan korostaa johtajan toimia, jolla voidaan edistää johdettavien välisten suhteiden muodostamista (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 99). Järjestötoiminnan kontekstissa molemmat ovat merkittävässä osassa esimerkiksi hallitustyöskentelyyn liittyvän yhteisöllisyyden ja ryhmähengen tukemista. Aineistossa esiin nousevat perehdytys, kehityskeskustelut, tavoitteellinen työskentely sekä palautteenanto lukeutuvat *työn ohjauksen ja palautteenannon* luokkaan (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 99). Esimerkiksi perehdytys ja palautteenanto nousevat aineistossa esiin jopa läpileikkaavana teemana muun muassa esimerkkeinä erilaisiin viestinnän kontekstiin kohdistuvien odotusten yhteydessä. *Vaikuttamisen ja sitouttamisen* luokka nousee viestinnän funktioon liittyvissä odotuksissa esiin jopa yllättävän vähän. Tähän luokkaan lukeutuvat organisaation visioon ja strategian määrittelyyn ja viestimiseen sekä niihin sitouttamiseen liittyvät functiot (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 99). Aineistossa nousee esiin ainoastaan yhteisiä tavoitteita kohti työskentely. Tavoitteellisen työskentelyn johtamisen viestintäfunktion voi joissain esimerkitapauksissa sijoittaa tähän luokkaan, mutta useimmiten se asettuu selkeimmin edellä mainittuun työn ohjauksen ja palautteenannon funktion luokkaan.

4.4 Muut johtamisviestintään kohdistuvat odotukset

Aineistossa nousivat useaan kertaan esiin **turvalliseen ja avoimeen ilmapiiriin sekä luotamukseen** liittyvät odotukset. Nuoret vapaaehtoiset pitävät tärkeänä, että jokainen saa osallistua toimintaan omana itsenään eikä järjestöissä hyväksyä syrjintää. Nuorten

näkökulmasta turvallinen ja avoin keskusteluilmapiiri madaltaa kynnystä antaa pa-
lautetta ja tuoda esiin epäkohtia. Erityisen merkittävänä pidettiin myös järjestöjen tar-
joamaa turvallista ympäristöä uuden oppimiselle. Nuoret oppivat järjestötoiminnassa
paitsi perus- ja työelämätaitoja myös yleissivistystä ja kestäviä arvoja (Vaara, 2024, s. 13–
14), joten on tärkeää, että oppimiselle luodaan turvallinen ympäristö. Aineistosta esiin
nousevien seikkojen mukaan nuorille tämä tarkoittaa jaetun tiedon selkeyttä, johdetta-
vien työskentelylle kohdistuvista odotuksista viestimistä, termien ja käsitteiden sekä vai-
keampien kokonaisuuksien selittämistä sekä luottamusta ja kunnioitusta välittävää vies-
tinnän sävyä. Kuten esimerkistä (24) käy ilmi, tämä ei kuitenkaan tarkoita johtamisvies-
tinnän yleisen tyylin muuttamista.

- (24) Ajattelen, että ikä ei ole se mittari minkä mukaan viestintää pitäisi muut-
taa, vaan enemmänkin ihmisten kompetenssi tai osaamistaso. Ei meille
nuorille tarvi nuorelle tarvitsen ns. tyhmentää asioita vain siksi, että ol-
laan nuoria. On esimerkiksi hyvä huomioida se, että me ei olla vaikka opis-
keltu oikeustiedettä tai kauppatiedettä, että yksittäiset termit voi joutua
avaamaan. Esim. jonkun tilipäätöksen läpikäymiseen voi joutua käyttä-
mään enemmän aikaa, koska kyseessä voi olla ensimmäinen tilipäätös,
jota se ihminen koskaan katsoo.

Esimerkissä (24) korostuu kohderyhmän huomioimisen tärkeys myös johtamisviestin-
nässä. On tärkeää ymmärtää, millainen osaamistaso ja kokemustausta päätöksiä teke-
villä nuorilla vapaaehtoisilla on, jotta johtamisviestinnän avulla onnistutaan paitsi edis-
tämään työskentelyä, luomaan myös turvallinen ympäristö uuden oppimiselle. Lisäksi ai-
neistossa nousee esimerkin (25) tapaan avoimen keskusteluilmapiirin ja turvallisen tilan
tärkeys poliittisissa järjestöissä tai muuten herkkien mielipidekysymysten äärellä.

- (25) Etenkin poliittisissa yhdistyksissä myös se, että jos keskustellaan jostain
politiikkaan tai poliittiseen linjaan tai mielipiteisiin liittyvää, niin siinä on
tosi tärkeätä, että se johtaja eli meillä puheenjohtaja tunnistaa, että hä-
nellä on tietynlainen rooli siinä tilanteessa. Pjllä on viimeinen sana ja niin
sen pitää mennäkin, mutta pitää pystyä mahdollistaa semmoisen avoi-
men keskustelun. Näkisin jotenkin vaarallisena, jos johtaja ottaa todella
vahvan roolin, eikä anna sitä tilaa tuoda muiden juttuja esille.

Käytännössäkin paljon tommoinen tapahtuu kokouksissa, joihin puheenjohtaja ja pääsihteeri tekee esityslistan, johon ei hirveästi ole muilla mahdollisuutta vaikuttaa. Siinä on tietynlaista valtaa mitä käytetään jo siinä vaiheessa, niin se pitää tiedostaa ja antaa mahdollisuuden avoimelle viestinnälle, ettei tulisi mitään tilanteita, että joku haluaa tuoda jonkun asian, mutta sanotaan, että ei tää nyt ole tämän kokouksen asia. Pitäisi olla tilaa kaikille ja tunnistaa se, että just pääsihteerillä ja puheenjohtajilla on selaista agendavaltaa.

Esimerkissä (25) nousee esiin johtajan roolin merkitys keskustelun johtamisessa ja keskustelun turvallisen ilmapiirin ja avoimuuden säilyttämisessä. Tästä näkökulmasta on erityisen tärkeää, että johtaja tiedostaa roolinsa ja sen mukana tulevan vallan. Myös esimerkissä (26) esiin nousevan ”ylityön glamorisoinnin” koetaan heikentävän turvallista ja positiivista ilmapiiriä järjestössä.

- (26) On tosi helppoa glamorisoida sitä, että mulla on täysi kalenteri koko ajan enkä ehdi levätä. ... Sillä on ehdottomasti suurempi vaikutus, jos järjestön puheenjohtaja glamorisoisi koko ajan hänen ylityötään, niin se vaikuttaisi varmasti myös liittohallituksen työntekoon ja jäsenistön työnteko tahtiin. Ja mitä ne näkee hyvänä verrattuna siihen, jos liittohallituslainen tekisi sitä.

Esimerkissä (26) haastateltava kuvailee ”ylityön glamorisoinnin” aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia vapaaehtoisten keskuudessa vallitsevaan ilmapiiriin. Vaikutukset ovat haastateltavan mukaan vahvempia, jos johtaja itse ”glamorisoii” työtaakkaansa.

Aineistosta nousi esiin myös odotuksia **johdettavien osallistamiseen** liittyen. Haastateltavat mainitsivat sekä kahdenväliseen viestintään että yhteisiin viestinnän käytäntöihin liittyvään osallistamiseen kohdistuvia odotuksia. Osallistamista pidetään tärkeänä erityisesti uuden ryhmän aloittaessa yhteisen työskentelyn esimerkiksi hallituskauden alussa, kuten esimerkistä (27) käy ilmi.

- (27) Selvitetään mikä kanava ylipäättänsä olisi toimivin ja ehkä jotenkin selvitetäisiin myös osallistujien ajatuksia esim. siitä kuinka usein viestitään, minkä tyyppistä viestintää jne. Toki ihmisillä on erilaisia ajatuksia, mutta olisi hyvä käyttää aikaa siihen, että mietitään että mikä kanava toimii

millekin ja haluaako ihmiset nähdä liveinä jne. ... Tulisi olla luotuna niitä raameja, vaikka että kerran tai kaksi kuukaudessa soitellaan ja kysellään vähän fiiliksiä ja toiveita.

Esimerkissä (27) haastateltava kuvailee tarkemmin esimerkkejään johdettavien osallistamisesta sisäisen johtamisviestinnän käytäntöjen luomisessa. Aineiston mukaan johtajan täytyy osata kysyä johdettavien toiveita myös henkilökohtaisesti, jotta tietää, kuinka aktiivista johtamisviestintää johdettavat odottavat ja millaista tukea ja ohjausta johdettavat kaipaavat työskentelyyn.

Aineistossa korostuu myös riittävän ja laadukkaan **perehdytyksen** merkitys osana sisäistä johtamisviestintää. Nuoret odottavat, että perehdytykseen panostetaan, jotta edellä mainittu avoin ilmapiiri, asioiden selkeys sekä luvussa 4.3 mainitut sisäiset johtamisviestinnän funktiot voivat toteutua. Nuoret odottavat, että perehdytyksessä käsitellään muun muassa järjestön arvoja, toimintakulttuuria ja työskentelytapoja sekä yhteistä työnjakoa. Perehdytyksissä korostuu nuorten mukaan myös ihmisiin ja yhteisöön tutustuminen, mikä on tärkeää viestinnän ja työskentelyn sujuvuuden kannalta. Aineistossa nousee esiin myös kirjallisen tiedon tarve perehdytysvaiheessa, sillä kirjalliseen sisältöön voi palata jälkikäteen.

5 Päätäntö

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millainen johtamisviestintä vastaa järjestöissä toimivien nuorten odotuksia. Tavoitteen täyttämiseksi aihetta tarkasteltiin kahden tutkimuskysymyksen kautta. Tutkimuskysymyksiä sekä niihin vastaamista käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. Tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisissa nuorisjärjestöissä toimivien nuorten vapaaehtoisten odotuksia sisäiselle johtamisviestinnälle. Tutkielmassa ilmiötä tarkasteltiin laajemmin organisaatioviestinnän kehityksessä, mutta aineiston ja tulosten tarkastelussa hyödynnettiin myös puheviestinnän näkökulmia. Tutkimuksen avulla onnistuttiin vastaamaan tutkimuksen tavoitteeseen sekä tutkimuskysymyksiin.

5.1 Tulosten yhteenveto

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin, minkä tasoisia odotuksia nuorilla vapaaehtoisilla johdettavilla on sisäiselle johtamisviestinnälle. Nuoret vapaaehtoiset kohdistavat johtamisviestintään huomattavasti eniten ”voisi”- ja ”pitäisi”-tason odotuksia. Odotusten avulla haastateltavat pyrkivät siis kuvaamaan omia toiveitaan ja tarpeitaan johtamisviestinnälle sekä heidän käsitystään johtamisviestinnästä ideaalitulanteessa. Tällaisien odotusten taustalla on usein positiivinen suhtautuminen organisaatioon tai hyviä kokemuksia aiheen parista (Olkkonen, 2014, s. 3). Aineistossa nousi esiin vain vähän minimitaso odotuksia sekä todennäköisyyteen perustuvia odotuksia. Tulosten perusteella nuoret suhtautuvat järjestöissä tapahtuvaan johtamisviestintään siis melko optimistisesti. Tuloksissa eriteltyt odotukset kuvaavat siis suoraa sitä, miten sisäistä johtamisviestintää tulisi toteuttaa järjestössä, jotta se täyttäisi nuorten vapaaehtoisten odotukset.

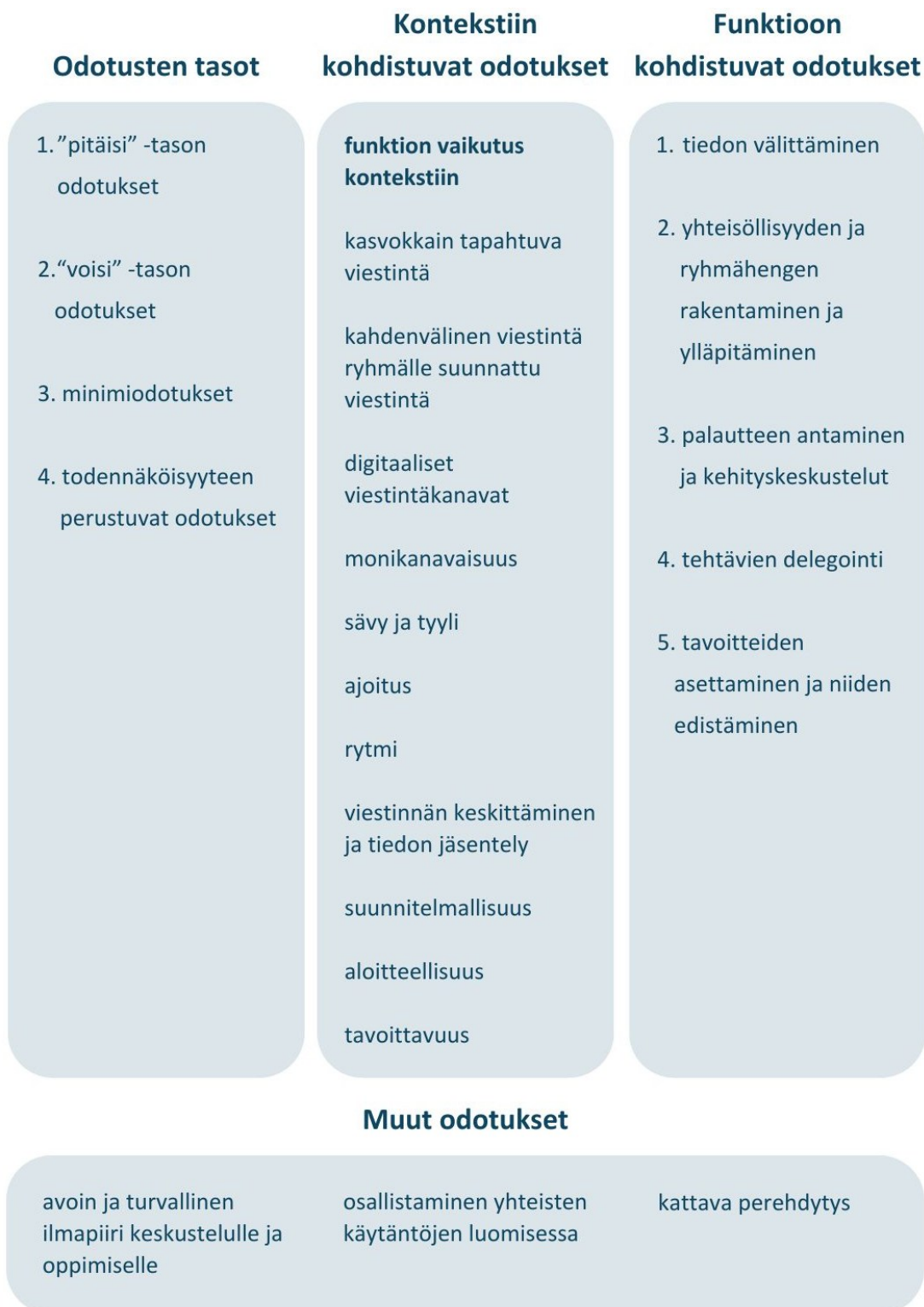
Toisessa tutkimuskysymyksessä kysyttiin, mitä nuoret vapaaehtoiset odottavat sisäisen johtamisviestinnän kontekstilta ja funktiolta. Aineistossa nousee todella vahvasti esiin johtamisviestinnän funktioon kohdistuvien odotusten sitoutuminen johtamisviestinnän sisältöön ja funktioon sekä viestintätilanteeseen. Nuorilla on siis korkeat odotukset sille,

että johtaja pystyy määrittelemään viestinnän kontekstin kuhunkin viestintätilanteeseen ja viestinnän sisältöön sopivaksi. Lisäksi esiin nousee nuorten odotuksia muun muassa sisäisen johtamisviestinnän sävyä ja tyyliä, ajoitusta ja jäsentelyä sekä viestintätilanteita ja -kanavia kohtaan.

Johtamisviestinnän funktioon liittyvissä odotuksissa eniten nousevat esiin tiedon jakamiseen sekä hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistämiseen liittyvät funktiot. Nuoret ajattelevat selkeän ja tehokkaan tiedon jakamisen olevan avainasemassa työskentelyn sujuvuuden ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistämisen ajatellaan puolestaan vaikuttavan positiivisesti paitsi yksilön ja ryhmän hyvinvointiin myös työskentelymotivaatioon ja järjestön sisällä vallitsevaan keskusteluilmapiiriin ja turvallisuuden tunteeseen. Lisäksi esiin nousevat muun muassa palautteenannon ja delegoinnin funktiot.

Muita aineistossa esiin nousevia odotuksia ovat muun muassa turvalliseen tilaan ja avoimeen viestintäilmapiiriin liittyvät odotukset, jotka nousevat aineistossa esiin todella vahvasti. Lisäksi nuoret asettavat odotuksia perehdytyksille sekä johdettavien osallistamiselle yhteisten toiminta- ja viestintätapojen suunnittelussa.

Tutkimustulokset on koottu kuvioon 3, jossa ne on jaoteltu odotusten tason, kontekstiin ja funktioon kohdistuvien odotusten sekä muiden odotusten mukaan. Odotusten tasoon sekä funktioon kohdistuviin odotuksiin liittyvät tulokset on jäsennelty kuvioon merkittävimmistä vähiten merkittävään. Kaikki kuviossa listatut odotukset näiden aiheiden osalta nousevat siis esiin tutkimustuloksista, mutta odotusten merkitys määriteltiin sen mukaan, kuinka usein ja merkittävässä roolissa juuri nämä odotukset nousivat aineistossa esiin. Kontekstiin kohdistuvien odotusten ja muiden odotusten osalta tällaista jäsentelyä merkittävyydelle oli aineiston perusteella lähes mahdoton tehdä. Ainoastaan johtamisviestinnän funktion vaikutus kontekstiin kohdistuvien odotusten muotoutuessa oli selvästi merkittävin analyysissa esiin noussut seikka.



Kuvio 3 Yhteenvedo tutkimustuloksista. Odotusten tasot sekä nuorten odottamat johtamisviestinnän funktiot on jäsennelty merkittävimästä vähiten merkittävään. Kontekstiin kohdistuvat odotukset ja muut odotukset listaavat aiheita, joihin liittyen nuorilla on odotuksia näissä kategorioissa.

Jotta johdettavien odotuksiin voidaan vastata, tulee johtajan olla tietoinen johtamisviestintään kohdistuvista odotuksista. Kuten tuloksistakin käy ilmi, nuorten osallistamista johtamisviestinnän käytäntöjen muodostamisessa arvostetaan, joten odotusten kartoittamiseen ja yhteisten toimintamallien luomiseen on syytä panostaa. Tutkimustuloksissa korostuvat nuorten odotukset johtamisviestinnän mukauttamiseen kuhunkin viestintätilanteeseen ja -funktioon sopivaksi. Johtajalta vaaditaan siis joustavuutta, tilannetajua ja kykyä lukea ihmisiä johtamisviestinnän suunnittelussa.

Tutkimustulosten kohdalla on tärkeää huomioida, että niitä ei voi yleistää koskemaan kaikkia nuoria, sillä tutkimuksen otanta on melko pieni. Lisäksi tutkimustuloksiin vaikuttaa vahvasti järjestö ja toimintaympäristö, jossa vapaaehtoiset toimivat.

5.2 Pohdinta

Aikaisempaan vapaaehtoiisiin liittyvään tutkimukseen syventyessä suomalaisen järjestökentän ominaispiirteet nousivat hyvin vahvasti esiin. Kansainvälinen vapaaehtoisten johtamiseen liittyvä tutkimus painottuu esimerkiksi keräyksiä, hyväntekeväisyystapahtumia ja muuta vastaavaa toimintaa toteuttaviin yhdistyksiin. Näissä toimintaympäristöissä toimii pääasiassa aikuisia, ja vapaaehtoisuus voi olla hyvinkin lyhytkestoista (Benevene ja muut, 2020, s. 2; Gul, 2020, s. 8) ja luonteeltaan erilaista kuin tämän tutkimuksen kohteena olevissa suomalaisissa nuorisojärjestöissä, joissa vapaaehtoisuus sitoutuu usein luottamushenkilönä toimimiseen. Vaikka luottamushenkilönä toimiminen onkin vapaaehtoista, se tuo mukanaan vastuuta ja tietynlaista sitoutumista organisaatioon (ks. luku 3.2). Tutkimustulokset voisivat siis olla hyvinkin erilaisia, jos haastateltavina toimisi toisenlaisessa kontekstissa toimivia vapaaehtoisia, joilla ei ole erityisiä luottamustehtäviä järjestöissä.

Tutkimuksen kohteena ovat nimenomaa valtakunnallisissa nuorisojärjestöissä vapaaehtoisina toimivat nuoret. Suomalaisten nuorisojärjestöjen organisaatiomallit ja niiden toimintaympäristöt ovat keskenään jokseenkin samankaltaisia. Tämä käy ilmi myös

tutkimuksen aineistossa. Järjestöjen väliset erot toimintaympäristössä ja -kulttuurissa eivät siis tuo merkittävää vaihtelua tutkimustuloksiin. Tilanne voisi olla eri ja tuloksissa ilmetä suurempaa vaihtelua näkökulmien välillä, mikäli tutkimuksen kohteena olisi laajempi joukko erilaisia järjestöjä tai muita organisaatioita. Näitä voisivat olla esimerkiksi pienemmät, paikallisella tasolla toimivat järjestöt tai kohderyhmältään laajemmat järjestöt Suomessa tai ulkomailla.

On myös tärkeää huomioida, että eri sukupolvilla on erilaiset odotukset johtamisviestinnälle. Sukupolvien väliset erot työelämään liittyville odotuksille ovat kautta aikojen tuoneet haasteita johtotehtävissä toimiville henkilöille erityisesti sukupolvien vaihtuessa organisaation sisällä (Omilion-Hodges & Sugg, 2019, s. 74–75). Tutkimukseen osallistuneet nuoret edustavat Z-sukupolvea, mutta jo muutamien vuosien päästä alfa-sukupolvien edustajat alkavat olla merkittävässä osassa nuorisojärjestöjen toimintaa. Tämä sukupolvenvaihdos voi tuoda merkittäviä muutoksia johtamisviestintään kohdistuville odotuksille. Sukupolven lisäksi odotusten muodostumiseen voivat vaikuttaa monet muut taustatekijät sekä kunkin nuoren yksilölliset mieltymykset, joten odotusten selvittäminen johtamissuhteen muodostuessa on varmasti aina hyödyllistä.

5.3 Jatkotutkimusideat

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin rooli osana johtamisviestinnän funktioita jäi hyvin vähäiselle tarkastelulle. Organisaatiokulttuuri on merkittävässä roolissa johtamisen ja sen kautta myös johtamisviestinnän käytäntöjä, joten sen roolin tutkiminen osana johtamisviestintään kohdistuvien odotusten muotoutumista olisi todella kiinnostavaa ja täydentäisi osaltaan myös tämän tutkimuksen tuloksia. Tämän kaltainen näkökulma auttaisi myös ymmärtämään suomalaisten nuorisojärjestöjen toimintaympäristöä ja sen erityispiirteitä nykyistä paremmin.

Myös jo aikaisemmin mainittu suomalaisille nuorisojärjestöille ominainen vapaaehtoisuuden malli, jossa suurin osa vapaaehtoisista toimii yleensä vuoden kestävässä

luottamustoimissa tuo nuorisjärjestöihin keskittyville tutkimuksille omat lainalaisuutensa. Olisikin mielenkiintoista toteuttaa tämä tutkimus kontekstissa, jossa vapaaehtoisuus on vähemmän sitovaa sekä vastuun että ajan näkökulmasta.

Kuten luvussa 3.2 mainitaan, odotusten hallinta on melko tyypillinen tutkimusaihe sekä johtamisen että viestinnän tutkimuskentällä. Olisikin erittäin mielenkiintoista jatkaa tutkimusta tarkastelemalla, miten tässä tutkimuksessa esiin nousseita odotuksia hallitaan tai olisi mahdollista hallita nuorisjärjestöjen kontekstissa. Myös yleisemmällä tasolla odotusten hallinta nuorisjärjestöjen kontekstissa nimenomaa johtamisviestinnän näkökulmasta voisi olla kiinnostava ja tarpeellinen tutkimusaihe, sillä johtamiseen ja johtamisviestintään liittyvä odotustenhallinnan tutkimus sijoittuu usein yritysmaailman kontekstiin.

Lähteet

- Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A. D. (2017). The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62–97. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1242508>
- Ashcraft, K., Kuhn, T., & Cooren, F. (2009). Constitutional Amendments: “Materializing” Organizational Communication. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 1–64.
- Barge, J. K. (1994). Putting Leadership Back to Work. *Management Communication Quarterly*, 1994(8), 95–109. Noudettu 2.5.2024 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/communication-forum-commentary-putting-leadership/docview/232859969/se-2>
- Benevene, P., Buonomo, I., & West, M. (2020). The Relationship Between Leadership Behaviors and Volunteer Commitment: The Role of Volunteer Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11(602466). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.602466>
- Brudney, J., & Meijs, L. (2014). Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Program Management in Social Work. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 38(3), 297–309. <https://doi.org/10.1080/23303131.2014.899281>
- Conner, J. O., & Strobel, K. (2007). Leadership Development: An Examination of Individual and Programmatic Growth. *Journal of Adolescent Research*, 22(3), 275–297. <https://doi.org/10.1177/0743558407299698>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineistonkeruu : Vinkkejä aloittelevalle tutkijalle* (s. 24-46). PS-kustannus.
- Gul, M. (2020). *Future Leadership: The Role of Youth Volunteers*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11911.62889>
- Helsingin kaupunki. (2024). *Lasten ja nuorten oikeudet ja velvollisuudet*. Infofinland.fi Noudettu 8.5.2024 osoitteesta <https://www.infofinland.fi/fi/family/children/childrens-and-youths-rights-and-obligations>

- Hirsto, H. & Porttikivi, M., (2019). Johtamisviestintä digitaloudessa. Teoksessa Työelämän viestintä II: VAKKI-symposiumi XXXIX. Vaasa 7.–8.2.2019, s. 67–80. VAKKI Publications, University of Vaasa. <http://hdl.handle.net/10138/326561>
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A., & Siira-Jokinen, S. (2022). *Linkki: Työyhteisön viestintä* (8. uudistettu painos). Edita.
- Hubbard, N., & Purcell, J. (2001). Managing employee expectations during acquisitions. *Human Resource Management Journal*, 11(2), 17–33. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00036.x>
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 62–73). PS-kustannus.
- Loimu, K. (2013a). *Yhdistystoiminnan käsikirja*. Talentum media.
- Loimu, K. (2013b). *Yhdistyksen ABC. Opas suomalaisen yhdistystoimintaan*. Helsinki: Into Kustannus Oy.
- Luoma-aho, V., Olkkonen, L., & Lähteenmäki, M. (2013). Expectation management for public sector organizations. *Public Relations Review*, 39(3), 248–250. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.02.006>
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Prentice-Hall.
- Nuorisoala ry, (2024). *Puolet nuorisoalan järjestöistä arvioi joutuvansa käynnistämään muutosneuvottelut, syynä valtionavustusleikkaukset*. Nuorisoala. Noudettu 4.4.2025 osoitteesta <https://nuorisoala.fi/puolet-nuorisoalan-jarjestoista-arvioi-joutuvansa-kaynnistamaan-muutosneuvottelut-syyna-valtionavustusleikkaukset/>
- Nuorisoala ry, (n.d.a). *Jäsenet*. Noudettu 14.2.2025 osoitteesta <https://nuorisoala.fi/meista/jasenet/>
- Nuorisoala ry, (n.d.b). *Nuorisotyö järjestöissä*. Nuorisoala. Noudettu 14.2.2025 osoitteesta <https://nuorisoala.fi/vaikuttaminen/nuorisoala/>
- Olkkonen, L. (2014). Odotustenhallinta. Teoksessa V. Luoma-aho (toim.), *ProComma Academic: Särkymätön viestintä* (s. 20–29). Procom ry. Noudettu 11.4.2025

- osoitteesta <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/136540/AM%20Olk-konen%20Odotustenhallinta.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Omillion-Hodges, L. & Sugg, C. (2019). Millennials' Views and Expectations Regarding the Communicative and Relational Behaviors of Leaders: Exploring Young Adults' Talk About Work. *Business and Professional Communication Quarterly*, 82(1), 74–100. <https://doi.org/10.1177/2329490618808043>
- Porter, L., Lawler, E. & Hackman, R. (1975). *Behavior in Organizations*. McGraw-Hill.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2009a). *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen* [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3759-1>
- Ruben, B., & Gigliotti, R. (2017). Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12–30. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/2329488416675447>
- Salamon, L., & Anheier, H. (1992). Search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125–151. <https://doi.org/10.1007/BF01397770>
- Salasuo, M., Tarvainen, K., & Myllyniemi, S. (2021). Nuoriso harrastamassa kulttuuria, taidetta ja mediaa: Lasten ja nuorten vapaa-aikatutkimuksen tilasto-osio. Teoksessa M. Salasuo (Ed.), *Harrastamisen äärellä: Lasten ja nuorten vapaa-aikatutkimus 2020* (pp. 31–136). Opetus- ja kulttuuriministeriö & Valtion nuorisoneuvosto & Nuorisotutkimusverkosto. <https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2021/05/lasten-ja-nuorten-vapaa-aikatutkimus-2020-web.pdf>
- Tarvainen, K., Manner, J., Myllyniemi, S., & Salasuo, M. (2023). Luku 9. Järjestökiinnittyneisyys. Teoksessa S. Aapola-Kari (toim.), *Vaihteleva vapaa-aika: Lasten ja nuorten vapaa-aikatutkimus 2022*. Opetus- ja kulttuuriministeriö & Valtion nuorisoneuvosto & Nuorisotutkimusverkosto. https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2023/05/FINAL_vapaa-aikatutkimus-2022-web.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi

- Turkay, S., & Tirthali, D. (2010). Youth leadership development in virtual worlds: A case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2010(2), 3175–3179. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.485>
- Tutkimuseettinen Neuvottelukunta. (2021). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet. Sivulla *Ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohje*. Noudettu 23.3.2025 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakoarvioinnin-ohje>
- United Nations Youth. (2013). *Definition of Youth*. Noudettu 12.1.2024 osoitteesta <https://www.un.org/esa/socdev/documents/youth/fact-sheets/youth-definition.pdf>
- Vaara, L. (2024). Tulevaisuuden valmiuksien oppiminen järjestö ja harrastustoiminnassa. Teoksessa P. Kaunismaa ja E. Rasinkangas (toim.) *Nuoret järjestöissä – kasvu, osallisuus ja oppiminen* (s. 12–22). Humanistinen ammattikorkeakoulu. Noudettu 12.4.2025 osoitteesta <https://www.humak.fi/julkaisut/nuoret-jarjestoissa/>
- Vaasan yliopisto. (2025). *Vastuullinen opinnäytetyö*. Tritonia. Noudettu 23.2.2025 osoitteesta <https://uva.libguides.com/vastuullinen-opinnaytetyo/aineiston-hallinta?preview=f835e89e6e446025001aaf2db3d5a25b#s-lg-box-15749983>
- Vos, M. & H. Schoemaker. (2011). *Integrated communication. Concern, internal and marketing communication*. Eleven international publishing.
- Wood, J. (1999). Establishing Internal Communication Channels that Work. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 21(2), 135–149. <https://doi.org/10.1080/1360080990210202>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Kiitos, että oot mukana!

Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan sitten tekstiksi. Materiaali poistetaan kesällä, kun gradu on arvioitu.

Kerrataan tietosuoja ja suostumus

haastattelun rakenne

Kuka olet (ikä, koulutus)?

Missä järjestössä toimit ja millaisessa roolissa olet omassa järjestössäsi?

Millainen on järjestötaustasi?

Kuvaile järjestössäsi johtotehtävissä toimivia henkilöitä sekä heidän asemaansa järjestössäsi.

Tarkoituksena selvittää kontekstia ja esimerkiksi sitä, ovatko johtajat nuoria vai aikuisia ja työntekijöitä vai vapaaehtoisia.

Mitä ajattelet johtamisviestinnän olevan?

Keskustellaan käsitteen määritelmästä ymmärrettävästi, varmistetaan, että haastateltava ymmärtää, mitä johtamisviestinnällä tarkoitetaan tässä kontekstissa.

- *Johtajien toteuttamaa viestintää, johtamiseen liittyvää viestintää (esim. miten johtamisesta puhutaan)*
- *Sisäinen johtamisviestintä = tapahtuu organisaation sisällä*

- *Kasvokkain, puhelimitse, viesteillä, sovelluksissa. Myös nonverbaalinen viestintää. **Kaikki johtamiseen liittyvä vuorovaikutusta, ei vain digitaalista viestintää.***

Selitä: Tutkimuksessa johtamisviestintää käsitellään kontekstin ja funktion näkökulmasta ja keskitytään nimenomaa organisaation sisällä tapahtuvaan johtamisviestintään.

Konteksti = aika, paikka, kanava, tilanne, sosiaaliset puitteet jne.

Funktio = tarkoitus esim. sosiaalisten resurssien hallinta, delegointi, tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen, konfliktien hallinta, motivaation luominen ja sitouttaminen

Millaisia asioita pidät johtamisviestinnässä tärkeinä?

Ohjaa keskustelua kontekstiin ja funktioon

Millä tavoin odotat johtamisviestintää toteutettavan, jotta se olisi sinulle ja työskentelyllesi mielekästä?

- Kielenkäyttö ja sävy
- Viestintäkanavat: kasvokkain, puhelimesta, viestitse (pikaviestit, muut sovellukset)
- Rytmi (asiat ns. keskitetyksi vai matalalla kynnyksellä pienistäkin asioista)
- Avoimesti koko organisaatiolle vai henkilökohtaisesti

Mitkä ovat mielestäsi johtamisviestinnän tärkeimpiä funktioita eli ns. tarkoituksia? (esim. organisaation kulttuurin luominen, työskentelyn edistäminen, työhyvinvoinnin ylläpitäminen, jne.)?

Kuvitellaan, että aloitat uudessa tehtävässä uudessa järjestössä. Millaista johtamisviestintää odotat unelmatilanteessa?

Millaisesta johtamisviestinnästä et pidä?