

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**ESIMIESVIESTINNÄN MERKITYS ALAISEN
TYÖHYVINVOINNILLE – VUOROVAIKUTUS
MOTIVAATION JA SITOUTUMISEN EDISTÄJÄNÄ**

Yrityksen johtaminen
Kandidaattitutkielma
Marraskuu 2012
Ohjaaja: Hanna Salminen
Opponentti: Tuukka Haverinen

Simo Terho

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	TERHO, SIMO
Tutkielman nimi:	Esimiesviestinnän merkitys alaisen työhyvinvoinnille – Vuorovaikutus motivaation ja sitoutumisen edistäjänä
Kandidaattitutkielma:	38 sivua
Aika:	Marraskuu 2012
Avainsanat:	Esimiestyö, viestintä, työhyvinvointi, vuorovaikutus, keskusteleva johtaminen, kehityskeskustelu, palaute, motivaatio, sitoutuminen

Tutkielmassa käsitellään esimiestyön, viestinnän ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Pääpaino on esimiestyössä, jonka kautta kahta muuta kokonaisuutta tarkastellaan. Laajojen osa-alueiden johdosta tarkastelunäkökulma on varsin rajattu: tutkielmassa keskitytään henkilökohtaisesti tapahtuvaan esimies-alais-viestintään sekä sen merkitykseen alaisen hyvinvoinnille lähinnä motivaation ja sitoutumisen osalta. Tekstissä huomioidaan erikseen niin sanotun keskustelevan johtamisen käsite vuorovaikutteisuutta korostavana johtamistyylinä, jota muun muassa kehityskeskustelu ja palaute ilmentävät.

Aihepiiriä käsitellään teoreettisesti, eikä erillistä empiiristä osiota tehdä. Tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jossa huomioidaan teemaan liittyviä tutkimuksia sekä tehdään kokoava katsaus esimiestyön, viestinnän ja työhyvinvoinnin välisistä yhteyksistä aihearajauksen puitteissa. Tapaustutkimuksen sijaan työssä keskitytään siis viitekehysten luomiseen ja tarkasteluun syvällisemmin.

Henkilöstöä on tapana korostaa organisaation voimavarana. Hintakilpailu, työsuhteiden epävarmuus sekä viestinnän sähköistyminen ovat kuitenkin yleisiä piirteitä nykyisessä työelämässä, mikä ei ilmennä ihmisiin liittyviä tavoitteita tai arvoja käytännössä. Vastaavasti tutkimukset osoittavat, että organisaation tuloksellisuus ja menestys perustuvat oikeanlaiselle viestinnälle sekä henkilöstön hyvinvoinnille. Esimiestyöllä, viestinnällä ja työhyvinvoinnilla on todettu olevan merkittäviä keskinäisiä yhteyksiä; kokonaisuudet vaikuttavat tietyiltä osin oleellisesti toisiinsa. Esimies on organisaation keskeinen viestijä, missä henkilökohtaisella vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys. Esimies-alais-viestinnällä voidaan vaikuttaa muun muassa henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Toisin sanoen tuloksellisuus perustuu pohjimmiltaan työhyvinvoinnille, joka edelleen rakentuu merkittävässä määrin niin viestinnälle kuin esimiestyölle.

Tutkielmasta käy ilmi, että esimiestyön, viestinnän ja työhyvinvoinnin muodostama kokonaisuus on hyvin laaja ja monitahoinen, missä useat eri tekijät vaikuttavat toisiinsa joko suoraan tai välillisesti. Esimiestyötä, viestintää ja työhyvinvointia sekä niiden välisiä suhteita voidaan tutkimuksen keinoin selvittää, mutta teemojen muodostama monitieteinen kokonaisuus on vaikeammin analysoitavissa. Yleisellä tasolla voidaan kuitenkin todeta, että esimiestyöllä ja viestinnällä voidaan vaikuttaa oleellisesti työhyvinvointiin, johon organisaation menestys pohjimmiltaan perustuu.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	4
1.1	Aiheen rajaus ja tutkimuskysymykset.....	5
2	Esimiestyö viestinnän ja työhyvinvoinnin toteuttajana.....	7
2.1	Viestintä osana esimiestyötä.....	8
2.2	Esimiestyö työhyvinvoinnin osana	12
3	Esimiesviestintä alaisen työhyvinvoinnin rakentajana	15
3.1	Kasvokkaisviestintä vuorovaikutteisen esimies-alais-viestinnän perustana	16
3.2	Keskusteleva johtaminen.....	19
3.2.1	Kehityskeskustelu ja palaute	22
3.3	Esimiesviestinnän merkitys alaisen motivaatiolle ja sitoutumiseen	24
3.4	Aiempia aihepiiristä tehtyjä tutkimuksia.....	28
4	Johtopäätöksiä ja jatkotutkimusmahdollisuuksia	31
4.1	Esimiestyön, sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin välinen dynamiikka	31
4.2	Näkemyksiä ja jatkotutkimusmahdollisuuksia	34
	LÄHTEET	36

1 Johdanto

”Henkilöstö on voimavaramme”, tavataan sanoa. Samanaikaisesti muun muassa hintakilpailu on voimistunut ja työsuhteiden jatkuvuudesta on tullut epävarmempaa, minkä lisäksi kommunikointi on muuttunut sähköiseksi ja varsin hektiseksi. Käytäntö ei siten välttämättä korosta henkilöstönäkökulmaa edellä mainitun moton mukaisesti. Toisin sanoen yritysjohto asettaa helposti tuotteiden tai palvelujen myynnin yksioikoisesti pohjimmiltaan asioita toteuttavan henkilöstön edelle. Samalla lyhyempien työsuhteiden koetaan olevan taloudellisesti tehokkaampia, eikä työntekijän sitoutumiselle tai motivaatiosta huolehtimiselle pidemmällä aikavälillä anneta yhtä paljon painoarvoa. Lisäksi esimiehen ja alaisen välillä tapahtuvassa viestinnässä tietotekniikka on asettunut keskeiseen asemaan, jolloin perinteinen toisen ihmisen kohtaaminen henkilökohtaisesti on harvinaisempi tapa kommunikoida.

Vastaavasti tutkimuksissa todetaan, että henkilöstön hyvinvointi on tärkeää organisaation menestyksen kannalta: työhyvinvointi edistää taloudellista tehokkuutta ja tuloksellisuutta, jotka edelleen rakentuvat oleellisesti työmotivaatiolle (Manka, Kaikkonen, Nuutinen, 2007, 3; Sydänmaanlakka, 2001, 103; Pyöriä, 2012, 12). Toisaalta ihmisten sitoutuminen ja motivaatio perustuvat oleellisesti viestintään organisaatiossa sekä edelleen esimiestyöhön viestinnässä (Juholin, 2001, 125–126). Edellä olevien näkemysten perusteella voidaan muodostaa seuraavanlainen päättelyketju: Viestinnällä on vaikutusta muun muassa työyhteisön motivaatioon ja sitoutumiseen, jotka ovat osa laajempaa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Työhyvinvointi itsessään sen sijaan perustuu pitkälti esimiestyöhön ja johtamiseen, jotka vastavuoroisesti ovat oleellisessa asemassa sisäistä viestintää toteuttaessa. Tämä ilmentää hyvin esimiestyön, viestinnän ja työhyvinvoinnin nivoutumista toisiinsa. Tutkimuksista saadut tulokset eivät siis juuri tue vallitsevan, hintakilpailua ja kustannusten pienentämistä korostavan sekä henkilöstön hyvinvoinnin huomiotta jättävän toiminnan harjoittamista. Lähinnä tämän vuoksi tutkimusaihe on varsin ajankohtainen ja merkittävä. Voidaan siis pohtia, kuinka henkilöstö todella on organisaation voimavara, johon henkilökohtaisesti tapahtuvalla esimiestiestinnällä voidaan myönteisesti vaikuttaa: menestyksellä ei tarkoiteta vain positiivisia tulosten tunnuslukuja, vaan asiassa on laajemmin kyse muun muassa organisaation vastuusta henkilöstöstään sekä vuorovaikutuksen kehittamisestä (Pyöriä, 2012, 7). Taloudellisen menestyksen ohella työntekijöiden hyvinvointi on osa menestystä (Ojala & Jokivuori, 2012, 29).

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tarkastella ensisijaisesti esimiestyön näkökulmasta, kuinka esimiestyö, sisäinen viestintä ja työhyvinvointi liittyvät keskeisesti toisiinsa. Tutkielmassa käsitellään erityisesti esimiehen harjoittamaa lähiviestintää ja sen vaikutusta alaisen motivaatioon ja sitoutumiseen organisaatiossa.

1.1 Aiheen rajaus ja tutkimuskysymykset

Tämä kandidaatintutkielma tehdään niin sanottuna kirjallisuuskatsauksena eli työ on kokonaisuudessaan teoreettinen. *Erillistä empiiristä osuutta ei tällä erää tehdä*. Käsiteltävä teema on varsin monitahoinen ja dynaaminen, mikä perustuu lähinnä kolmen laajan teeman yhdistymiseen toisiinsa. Tutkielmassa käsiteltävä kokonaisuus liittyy suoraan tai välillisesti muihin organisaatiossa oleviin toimintoihin, minkä vuoksi sen tarkastelu itsessään on tarkoituksenmukaista. Empiirinen osa voidaan tässä tapauksessa siten mielekkäästi korvata paneutumalla syvällisemmin teemoihin sekä niiden ympärille rakentuviin organisatorisiin osatekijöihin ja ilmiöihin teorian tasolla. Kuten myöhemmin käy ilmi, aihepiiriä on käsitelty useissa eri tutkimuksissa, joskin näkökulmat hieman vaihtelevat tapauksen mukaan. Myös tätä on kirjoittajan mielestä hyvä arvioida erikseen ennen tapaustutkimuksen toteutusta.

On tärkeää tehdä huolelliset ja tarkat rajaukset, koska tutkielmassa yhdistyy kolme laajaa aihekokonaisuutta, joita siis ovat *esimiestyö, viestintä ja työhyvinvointi*. Kukin käsitteistä kuuluu periaatteessa omille tieteenaloilleen, minkä vuoksi on perusteltua tarkastella niitä vain tietyistä, varsin rajatusta näkökulmasta: *Oleellista tutkielmassa on löytää teemojen keskinäinen leikkauspiste*. Esimiestyön osalta tarkastellaan esimiehen merkitystä ja roolia *viestinnän ja työhyvinvoinnin toteuttajana*. Viestinnän osalta on keskitytty yhteisön sisäiseen viestintään, tässä tapauksessa *kasvokkain tapahtuvaan esimies-alais-viestintään*. Työhyvinvoinnissa keskitytään yksilön (alaisen) *motivaatioon* ja siihen läheisesti liittyvään *sitoutumiseen* työyhteisössä. Pääpaino tekstissä on esimiestyöllä, johon viestintä ja työhyvinvointi liittyvät. Tutkielmassa siis keskitytään esimiehen toimintaan viestinnällisestä näkökulmasta sekä tämän vaikutuksesta alaisen työhyvinvointiin.

Tutkielmassa ei kiinnitetä erityistä huomiota esimerkiksi organisaatiokulttuuriin sinänsä, toimialaan tai henkilöstön ikäjakaumaan, joskin näihin liittyvillä seikoilla voi olla jonkinlainen

yhteys muun muassa henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin sekä tapaan johtaa organisaatiota (Mauno & Ruokolainen, 2005, 142; Juholin, 1999, 71, 83; Saari & Pyöriä, 2012, 44). Varsinkin organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat oleellisesti muun muassa viestinnän toteuttamiseen (Juholin, 1999, 196–198; Juholin, 2001, 242–243). Tämänkaltaisiin erityiskysymyksiin ei kuitenkaan tässä esityksessä paneuduta. Tarkoitus on käsitellä yleisemmällä tasolla esimiestyön, viestinnän ja työhyvinvoinnin välisiä suhteita edellä selostettujen rajausten mukaan.

Lisäksi huomioitakoon, että tekstissä käytetään tarkoituksella käsitteitä *esimies* ja *alainen* kuvaamaan valtasuhteita, vaikka jälkimmäiseksi mainittu saatetaan nykyään ymmärtää sananmukaisesti alentavaksi, minkä vuoksi on tapana puhua *työntekijästä*. Tutkimuksessa ei kuitenkaan ole perusteltua alkaa tulkita termien korrektiutta selvyuden kustannuksella. On aiheellista, että esimiehen ja alaisen välistä kommunikointia käsitellään konkreettisia ja kuvaavia termejä käyttäen ymmärrettävyyden ja aiheen korostamisen vuoksi.

Tutkielman rakenne on sellainen, että ensin kuvataan yleisellä tasolla, kuinka esimiestyö rakentuu osaltaan viestinnälle ja miten esimiestyö on yksi työhyvinvoinnin osa-alue. Osion tarkoituksena on ilmentää esimiestyön, viestinnän ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä painottaen esimiesnäkökulmaa. Tämän jälkeen käsitellään tarkemmin esimies-alais-viestintää ja keskustelevaa johtamista sen osana. Erityisinä esimerkkeinä käytetään kehityskeskustelua ja esimiehen alaiselle antamaa palautetta. Seuraavassa luvussa tarkastellaan esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen merkitystä alaisen työhyvinvoinnille lähinnä motivaation ja sitoutumisen osalta. Sitten vertaillaan taulukon muodossa tutkimuksia, joita aihepiiristä on tehty. Lopuksi pohditaan tutkielman antia sekä arvioidaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tutkimuskysymykset:

- 1) Miten esimiestyö, sisäinen viestintä ja työhyvinvointi liittyvät toisiinsa?
- 2) Miten esimies-alais-viestintä ja sen vuorovaikutuksellisuus ovat yhteydessä alaisen työhyvinvointiin erityisesti motivaation ja sitoutumisen osalta?

2 Esimiestyö viestinnän ja työhyvinvoinnin toteuttajana

Johtamista on määritelty useilla tavoilla, mutta pohjimmiltaan sillä viitataan aina muihin ihmisiin kohdistuvaan vaikuttamiseen: johtaminen rakentuu ihmisten väliselle toiminnalle. Johtaminen kohdistuu sekä organisaatioihin että ihmisiin, minkä kautta pyritään saamaan tuloksia eli arvoa asiakkaille, omistajille ja organisaatiolle. (Autio, Juuti, Wink, 2011, 11.) Bassin (1990) mukaan esimiestyö voidaan käsittää muun muassa ryhmäprosessina, vaikuttamisena, vuorovaikutuksen seurauksena ja käyttäytymismuotona (Elo & Feldt, 2005, 315).

Erämetsä huomauttaa, että esimiestyön voi määritellä usealla tavalla. Esimiestyö voidaan esimerkiksi jakaa jokseenkin yksioikoisesti *managementiin* ja *leadershiiniin* eli asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen, mitä ei kuitenkaan ole erityisen mielekäästä tehdä, sillä osa-alueet käytännössä sekoittuvat toisiinsa. Toisaalta esimiestyö voidaan määritellä toiminnaksi, jonka tehtävänä on vastata sekä tuloksista että ihmisistä (kolmantena ulottuvuutena kokonaisuuteen voidaan myös lisätä kehittäminen). Tässä on oleellista huomioida, että jommankumman korostuminen vaikuttaa negatiivisesti toiseen osa-alueeseen – managementin ja leadershipin tapaan tasapainoilu kahden ulottuvuuden välillä on haasteellista. On myös mahdollista määritellä esimiestyöhön kuuluvat ydintehtävät, missä korostuu tehtävien laajuus ja kohdistuneisuus. Esimiehen tulee muun muassa kommunikoida alaisensa kanssa, valmentaa heitä, antaa palautetta sekä perehdyttää. Esimiestyön määrittelemiseksi voidaan lisäksi listata yksityiskohtaisesti siihen kuuluvat roolit ja tehtävät. (Erämetsä, 2009, 27–29.) Tutkielmassa esimiestyötä käsitellään periaatteessa jokaisen edellä olevan näkemyksen mukaan. Yhtäältä kyse on asioiden ja ihmisten johtamisen huomioimisen balanssista viestinnässä, toisaalta toiminnallisuus ja tuloksellisuus nähdään toisiinsa läheisesti liittyvinä asioina, mikä perustuu ennen kaikkea kommunikointiin esimiehen ja alaisen välillä. Kirjoittaja myös pitää johtamista esimiestyön käytännön ilmentymänä: esimiestyötä toteutetaan johtamisen kautta.

Viestintä on keskeinen osa johtamista. Johtamisen tarkoituksena on saada ihmiset työskentelemään tavoitteita varten, kun taas viestintä luo organisaation toiminnan ja tavoitteiden ymmärtämystä. Toisin sanoen *johtaminen ei onnistu ilman viestintää*. (Juholin, 1999, 85–86.) Vastaavasti tutkimusten mukaan yhteisön viestinnällä ja tyytyväisyydellä on selvä yhteys toisiinsa, minkä lisäksi tyytyväisyys viestintään ennakoii tyytyväisyyttä työyhteisöön sekä siihen sitoutumista (Gordon & Infante, 1991, Koike ym., 1988, Roberts & O'Reilly, 1974, ks.

Juholin, 2001, 113). Tarkennuksena on syytä mainita, että työtyytyväisyydellä tarkoitetaan lähinnä henkilön omaa kokemusta työstään, mikä on siis eri asia kuin varsinainen työhyvinvointi (Juholin, 1999, 72).

Toisaalta tutkimusten mukaan tärkeimpiä ihmisen henkiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa mielenkiintoinen työn sisältö, lähiympäristön ilmapiiri sekä *oma esimies* (Karppanen, 2006, 157). Ojala ja Ahonen huomauttavat vielä suuremmin, että hyvä johtaminen on tutkimusten mukaan tärkein työhyvinvoinnin lähde. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi liittyvät hyvin oleellisesti yhteen, eikä niitä viestinnän ohella voida tästä näkökulmasta käsitellä erillisinä kokonaisuuksina. (Ojala & Ahonen, 2005, 152, 172.) Useissa tutkimuksissa on todettu johtamisen ja työhyvinvoinnin positiivinen korrelaatio (Elo & Feldt, 2005, 315–316). Työterveyslaitos toteaa, että myös arkikokemusten mukaan lähiesimiestyö vaikuttaa erittäin keskeisesti työhyvinvointiin. Vastaavasti huono johtaminen aiheuttaa stressiä, joka edelleen vähentää työtehoa. Myös vakavat fyysiset terveyshaitat ovat mahdollisia epäoikeudenmukaisen johtamisen vuoksi. (Työterveyslaitos, 2004–2007.) Esimerkiksi If Vahinkovakuutusyhtiön teettämässä kyselyssä (2012) ilmeni, että huono johtaminen ja ilmapiiri koettiin työpaikan merkittävimmiksi ongelmiksi (Helsingin Sanomat, 2012).

Viestintä ja työhyvinvointi ovat siis hyvin läheisesti esimiestyöhön liittyviä kokonaisuuksia. Seuraavassa käsitellään tarkemmin, mitä nämä kaksi osa-aluetta sisältävät erityisesti esimiestyön näkökulmasta.

2.1 Viestintä osana esimiestyötä

Viestintä on toiminto kuten markkinointi, tuotanto tai yrityssuunnittelu, joiden tehtävänä on tukea työyhteisön tavoitteita. Toisaalta viestintää voidaan pitää johtamisen keinona, jolloin viestintä ja johtaminen nivoutuvat vahvasti toisiinsa. Viestintä ei siis kuulu vain alan ammattilaisille, vaan on osa arkista esimiestyötä ja vaikuttamista. (Åberg, 2000, 21–22.) Nykyään viestintä on organisaation tärkeimpiä menestystekijöitä (Helsilä, 2002, 97).

Viestintätieteissä voidaan erottaa yksisuuntainen ja kaksisuuntainen viestintä. Yksisuuntaisessa viestinnässä kyse on tiedottamisesta tai informoimisesta eli vastaanottaja on kuulijan asemassa. Kaksisuuntainen viestintä on kuuntelun ohella myös keskustelua ja vuorovaikutus-

ta. (Juholin, 1999, 179–180.) Sisäisen viestinnän tehtävät voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan: tiedonkulkuun eli ihmisten mahdollisuuteen saada tietoa, vuoropuheluun ja vaikuttamiseen henkilöiden, tiimien ja osastojen kesken sekä keskeisiin tietosisältöihin muun muassa vision, strategian ja arvojen käsittelemiseksi. Viestinnän tärkein tehtävä on selittää ihmisille organisaation olemassaolon kannalta tärkeimmät asiat eli tulevaisuuden tavoite (visio), siihen johtavat keinot (strategia) sekä arvot. (Juholin, 1999, 32, 43.)

Viestinnän tehtäviä voidaan tarkastella viestintäjärjestelmän ja viestintäkulttuurin näkökulmasta. Ensin mainitussa on kyse viestinnän järjestelmällisestä toteutuksesta, kun taas viestintäkulttuurissa keskitytään ilmapiiriin ja sen laatuun. Järjestelmälle on oleellista toimivuus ja objektiivinen mitattavuus, mutta kulttuuri on subjektiivisempi kokonaisuus. Järjestelmällä tarkoitetaan sovittuja ja noudatettavia käytäntöjä (eli mitä ja miten viestitään), ilmapiirille kokemukset ovat keskeisempi tekijä. Järjestelmä ja ilmapiiri eivät kuitenkaan ole vastakkaisia kokonaisuuksia, vaan saman asian kaksi eri näkökulmaa. Smythe (1997) toteaa, että viestinnän tehtäviä ei kuitenkaan pitäisi määritellä välineiden tai viestintäjärjestelmän toimivuuden kannalta, mikä on yleinen toimintamalli. Tärkeämpää on niin sanotun informaatioasteen vähentäminen sekä erityisesti ihmisten ymmärryksen lisääminen. Tavoite ei toteudu lisäämällä informaatiota ja välineiden hallitsemisella, vaan ennen kaikkea kiinnittämällä johdon ja esimiesten huomio johtamiseen sekä viestintään sen osana. (Juholin, 1999, 36–38.)

Viestintä on monitieteellinen ilmiö, joka liittyy läheisesti liikkeenjohtamiseen, henkilöstöhallintoon ja työterveyteen (Juholin, 1999, 37). Sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua sekä vuorovaikutusta. Käytännössä tällä tarkoitetaan informaation vaihtoa, kokemusten jakamista ja kulttuuria. (ems. 13.) Kuneliuksen (1997) mukaan viestintä on sanomien siirtoa ja yhteisyyden tuottamista. Takala (1997) sen sijaan pitää viestintää prosessina, jossa jaetaan informaatiota, ideoita tai asenteita, jotta ymmärtämys lähettäjän ja vastaanottajan välillä kasvaa. Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan sitä kanssakäymistä, joka tapahtuu yhteisön jäsenten välillä. (ems. 20, 22.) Yhteisöviestintä on siten käytännössä yhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää.

Yhteisöviestinnän kanavat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, jotka ovat kasvokkaisviestintä, painettu viestintä sekä sähköinen viestintä. Kasvokkaisviestintää ovat muun muassa muodolliset kokoukset, kahdenkeskiset palaverit, tiimikokoukset, perehdyttäminen ja ohjaaminen, kulkeminen ja keskustelu (niin sanottu *walk & talk*), yhteiset ateriat sekä vapaamuotoiset

keskustelut. Niissä siis kohdataan toinen ihminen henkilökohtaisesti. Painettua viestintää ovat muun muassa lehdet, tiedotteet, ilmoitustaulu, esitteet, raportit ja perehdyttämisaineistot. Sähköistä viestintää on lähinnä tietokonepohjainen viestintä eli sähköposti, intranet, internet sekä muu multimedia. (Juholin, 1999, 139–141.)

Toisaalta viestintäkanavat voidaan jakaa lähi- ja kaukokanaviin, joilla viestintää toteutetaan suoraan tai välitettynä. Nämä muodostavat toisin sanoen neljä erilaista viestintäkanavamallia. Suoran viestinnän lähikanavia ovat esimerkiksi *lähin esimies*, osastokokoukset, työkaverit sekä niin sanotut ahaa-aukiot, jotka kaikki edustavat kasvokkaisviestintää eli suoraan ja henkilökohtaisesti tapahtuvaa viestintää (ahaa-aukioilla tarkoitetaan verkostoitumista edistäviä, epävirallisia tilanteita kuten kahvi- ja käytäväkeskusteluja, joissa voidaan synnyttää uusia ideoita ja näkemyksiä). Suoria kaukokanavia ovat muun muassa organisaation sisäiset tiedotustilaisuudet, neuvottelut sekä työkaverit muussa kuin omassa yksikössä. Välitettyä lähiviestintää on muun muassa ilmoitustaulu ja sähköposti; välitetyn kaukoviestinnän muotoja ovat puolestaan tietokannat, toimintakertomukset ja joukkoviestimet. (Åberg, 2000, 174.) Tässä tutkielmassa keskitytään siis esimies-alais-viestintään suorana lähiviestintäkanavana.

Timmin (1986) mukaan johdon viestintätehtäviä ovat organisaation tehtävistä ja tavoitteista informoiminen, työtehtävien ja vastuiden määrittely, työilmapiirin luominen ja ylläpito, tulosten arviointi ja informointi, tehtävien koordinointi sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen (Juholin, 1999, 88). Harropin ja Vareyn (1998) mukaan yhteisöviestinnällä on kolme tärkeää tehtävää: rakentaa imagoa, markkinoida sekä innostaa henkilöstöä työhönsä ja työyhteisöönsä. Nämä osa-alueet ovat hajallaan organisaation sisällä, joten niiden tavoitteet tulee myös määrittellä erikseen. *Viestintä tulisi nähdä yhteisön ydinvahvuutena ja osana johtamisprosessia, joilla vaikutetaan saavutettaviin tuloksiin.* Käytännössä tämä tarkoittaa, että sisäinen viestintä ei kuulu vain henkilöstöhallinnon tehtäviin. Tavoitteet tulisi ottaa erityisesti esimiesten ja johdon piiriin, jotka luovat ja vahvistavat henkilöstön motivointia. (Juholin, 1999, 33–34.)

Esimies on sisäisen viestinnän kulmakivi; viestintä on oleellinen osa esimiehen työtä muun muassa rekrytoinnin, perehdyttämisen, kehityskeskustelujen, päivittäisen työviestinnän sekä palaverien muodossa. (Juholin, 1999, 12–13, 180; Åberg, 2000, 214.) Esimiesviestinnän tavoitteena on myös lisätä työhön ja tuloksellisuuteen, ylipäänsä organisaatioon liittyvää tietoisuutta. Toisin sanoen esimiehen tulee välittää tietoa päivittäisistä työtehtävistä, henkilökoht-

taisista tavoitteista sekä organisaation visiosta, mikä perustuu viestintään. (Juholin, 1999, 4.) Esimies toimii lisäksi tiedon kuljettajana organisaatiossa sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti, mikä korostaa hänen tärkeää asemaansa viestijänä (Järvinen, 1998, 64). Periaatteessa viestintäosasto tai viestinnän ammattilaiset vastaavat viestinnän virallisen osan toiminnasta. Tiedotteita, intranetiä ja henkilöstölehteä voidaan pääsääntöisesti pitää siis varsinaisten viestijöiden vastuulla. Sen sijaan esimies vastaa jokapäiväisestä arkiviestinnästä ja muusta kommunikoinnista eli tiedonvälityksestä, palautteenannosta, kehityskeskusteluista sekä kokouksista. Sisäinen viestintä perustuu ennen kaikkea esimies-alais-viestinnälle. (Juholin, 2001, 126–127.)

Perinteisen johtamisnäkemyksen mukaan johtaminen on varsin hierarkkista, missä määräykset ja ohjeet suoraviivaisesti ohjaavat toimintaa. Tämä näkemys on kuitenkin kyseenalaistettu kauan aikaa sitten. Jo 1930-luvulla alettiin käsitellä demokraattista johtamista autoritaarisen mallin korvaajana. Nykyään johtaminen nähdään sosiaalisena, jaettuna prosessina, johon voivat osallistua kaikki yhteisön jäsenet. (Autio ym., 2011, 59–60.) Vastaavasti viestintä on selvästi vuorovaikutteisempaa kuin aiemmin, ja se on muodostunut yhä tärkeämmäksi osaksi organisaation toimintaa. Aikaisempi *yritystiedottamisen* käsite on pikkuhiljaa väistynyt *viestinnän* tieltä. Kommunikointia ei enää toteuteta yhtä kaavamaisesti niin sanotusti ylhäältä alaspäin, vaan työntekijät ovat muodostuneet aktiiviseksi osaksi viestintää. Yrityksen sisäisen viestinnän kokeminen tärkeänä muun muassa työn sujuvuuden, motivaation ja tulosten saavuttamisen näkökulmasta on kuitenkin vasta joitakin kymmeniä vuosia vanha ajattelumalli. Viestinnän merkitys yrityksessä ja työyhteisössä on joka tapauksessa ilmeinen. Organisaatiossa tapahtuva dialogi ja toisen ihmisen kunnioittava kohtaaminen ovat keskeisiä osia nykyisessä työelämässä. Johtajat ja esimiehet ovat organisaatiossa erityisen tärkeässä asemassa viestinnän kokonaisvaltaisen onnistumisen kannalta. Organisaation ja sen työyhteisön toiminta rakentuu pohjimmiltaan viestinnälle, ihmisten väliselle vuorovaikutukselle, eikä tehtävistä voida suoriutua ilman viestinnällisiä elementtejä. (Juholin, 1999, 12–17.)

2.2 Esimiestyö työhyvinvoinnin osana

Työhyvinvointi syntyy vuorovaikutteisesta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta, yhteisistä pelisäännöistä ja kaikkien työyhteisön jäsenten työyhteisötaidoista. Esimies on omilla arvoillaan, asenteillaan ja toimintatavoillaan tärkeässä roolissa luomassa työhyvinvointia työyhteisöön. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, 32.)

Modernin työhyvinvointia koskevan viitekehyksen mukaan työhyvinvoinnin käsite on laaja-alainen, johon liittyy muun muassa aikaisempien työhön, työorganisaatioon ja yhteisön aktiivisuuteen kuuluvien asioiden lisäksi työmotivaatio ja niin sanottu työn imu (tätä käsitellään myöhemmin erikseen). Työhyvinvointi mielletään helposti vain yksilön fyysisen kunnon kehittämiseksi, mutta kyse on paljon monitahoisemmasta käsitteestä. Ilmapiiri, johtaminen ja organisaation toimintatapa ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kentässä toimivat niin johto ja alaiset, työterveyshuolto kuin työsuojelu. (Manka ym., 2007, 6, 12–13.) Esimerkiksi Helsingin kaupunki käsittää työhyvinvoinnin koostuvan työoloista ja turvallisuudesta, työntekijän omista voimavaroista, työn hallinnasta sekä työyhteisön toimivuudesta ja johtamisesta (Helsingin kaupunki, 2012). Hussi (2005) sen sijaan esittelee väitöskirjassaan mallin työhyvinvoinnille, jossa se käsitetään osaamisen, työyhteisön (psykkiset tekijät) sekä työympäristön ja terveyden (fyysiset tekijät) muodostamaksi kokonaisuudeksi (Salojärvi, 2006, 49). Työhyvinvointiin kuuluu myös muun muassa sitoutuminen (Saari & Pyöriä, 2012, 42–43.). Työhyvinvoinnin voidaan siis katsoa rakentuvan useasta eri tekijästä kuten työntekijän terveydestä ja jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta sekä työn hallinnasta. Työilmapiiri sekä erityisesti johtaminen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin osia. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2012.) Työhyvinvointi käsitetään usein lähinnä koko työyhteisön toimivuudeksi yksittäisen työntekijän sijaan. Kyse ei siis ole vain fyysisestä terveydestä, vaan kokonaisvaltaisemmasta ilmiöstä, johon vaikuttaa yksilön lisäksi johtaminen, ilmapiiri, varsinaisen työ sekä organisaation toimivuus. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, 6.)

Työhyvinvointiin liittyvä työkyky on myös moniulotteinen asia. Siihen vaikuttavat useat yksilöön, työhön ja työyhteisöön liittyvät tekijät. Ilmarinen kuvaa työkykyä talomallilla, jossa on neljä tasoa tai kerrosta. Kolme alinta kerrosta kuvaa yksilön henkilökohtaisia voimavaroja, neljäs kerros kuvaa varsinaista työtä ja työoloja. Talon perustana toimii henkilön psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen toimintakyky. Toinen kerros kuvaa ammatillista osaamista, johon

kuuluu henkilön koulutus ja opittu tieto sekä kokemus. Kolmannessa kerroksessa ovat yksilön omat arvot, asenteet ja motivaatio, jotka heijastuvat työelämään. Neljäs kerros sen sijaan kuvaa konkreettisesti työtä, jossa toimitaan: tässä osa-alueessa vaikuttaa *oleellisesti esimiestyö ja johtaminen*. Työkyvyn kannalta on oleellista, että kerrokset ovat tasapainossa keskenään. (Ilmarinen, 2006, 79–81.) Mamian (2009) mukaan työhyvinvointia voidaan tarkastella neljästä ulottuvuudesta, joista yksi on sosiaalinen ulottuvuus, millä viitataan työyhteisön ilmapiiriin ja johtamiseen (Ojala & Jokivuori, 2012, 26).

Työhyvinvointi on myös kokemuksena kokonaisvaltainen. Siihen kuuluu muun muassa myönteinen asenne elämään ja työhön, aktiivisuus sekä itsensä hyväksyminen. Tyytyväinen työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. Työkyky muodostuu yksilön, yhteisön ja ympäristön yhteisummana. (Vesterinen, 2006, 7, 10.) Toisaalta on huomioitava, että työhyvinvointi on myös yksilöllinen kokemus: samoissa työtehtävissä toimivat henkilöt voivat kokea erilaisen työhyvinvoinnin tason. Erot voivat johtua erilaisista taustatekijöistä kuten iästä, sukupuolesta ja koulutuksesta tai organisaatioon liittyvistä seikoista kuten epäoikeudenmukaisesta johtamisesta. Lisäksi työntekijän oma persoonallisuus selittää eroja työhyvinvoinnin kokemisessa. (Feldt, Mäkikangas & Kokko, 2005, 75.)

Työhyvinvoinnin voidaan katsoa hyödyttävän eri osapuolia. Työntekijät itsessään voivat hyvin, kun he voivat hyödyntää työssä omaa osaamistaan sekä kokevat työn mielekkääksi ja palkitsevaksi. Toisaalta onnistuneen työhyvinvoinnin kautta henkilöstö työskentelee osaavasti ja tuottavasti. Tällöin toiminta tukee myös yleistä elämänhallintaa. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, 2012.) Työhyvinvoinnin toteutumisessa on tärkeää, että työhön liittyvät vaatimukset ja tunne oman työn hallinnasta ovat tasapainossa. Työn psykologinen kuormittavuus ei vielä välttämättä aiheuta merkittävää stressiä, jos henkilö kokee hallitsevansa työtään. Toisin sanoen stressi kärjistyy silloin, kun työn hallinta on vähäistä. Vastaavasti korkea vaatimustason yhdistyminen työn hallintaan synnyttää kokemuksen motivoivassa ympäristössä toimimisesta. Muun muassa Karasek (1979) on esittänyt mallin stressitekijöistä ja niiden syntymekanismeista. (Ojala & Jokivuori, 2012, 11.)

Työhyvinvointia voidaan mitata määrällisesti muun muassa sairauspoissaoloilla, henkilöstön vaihtuvuudella sekä asiakaspalautteilla ja asiakastyytyväisyystutkimuksilla. Kokonaisvaltaisimmat mittarit sen sijaan koostuvat kyselyistä koskien työilmapiiriä, johtajuutta ja johtamista sekä työn muutoksia. (Ojala & Ahonen, 2005, 233.) Juholin sen sijaan viittaa Kercen ja

Booth-Kewleyn (1993) sekä Harrisonin (1993) näkemyksiin, joiden mukaan työtyytyväisyyttä on tapana mitata materiaalisilla tekijöillä kuten palkan, jatkuvuuden tai etenemisen näkökulmasta. Toisaalta teemaa voidaan lähestyä työn ominaisuuksiin liittyvien asioiden kautta, jolloin kyseeseen tulee osaamisen ja taitojen hyödyntäminen, mahdollisuus antaa ja saada palautetta sekä työn kehittäminen. (Juholin, 1999, 72.) Toisin sanoen henkilöstön hyvinvointi näkyy vähäisenä vaihtuvuutena, poissaolojen harvinaisuutena, tyytyväisyytenä ja sitoutumisena. Näiden toteutuessa henkilöstöjohtamisen voidaan sanoa olevan tuloksellista, mikä vaikuttaa edelleen varsinaiseen organisaation tulokseen. (Vanhala & Bonsdorff, 2012, 127.)

Työhyvinvointi perustuu ennen kaikkea hyvään johtamiseen. Lisäksi työn oikea organisointi, työyhteisössä vallitsevat normit, riittävä osaaminen, vuorovaikutteisuus ja myönteinen yrityskulttuuri vaikuttavat oleellisesti työhyvinvointiin. Esimiehen merkitys on työhyvinvoinnin rakentamisessa keskeinen, mutta myös muut työyhteisön jäsenet ovat vastuussa sen edistämisessä. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2010, 6.) Esimiehet ovat avainasemassa työhyvinvoinnissa: he vastaavat organisaation henkisistä ja aineellisista toimintaedellytyksistä (Wink, 2006, 140; Kaistila, 2005).

3 Esimiesviestintä alaisen työhyvinvoinnin rakentajana

Alaisen kohdalla työn tekninen osaaminen on usein oleellinen osa omaa toimintaa, ja ylemmän johdon kohdalla korostuu enemmän käsitteellinen osaaminen. Sen sijaan esimiestyössä tarvitaan erityisesti ihmisosaamista eli kykyä johtaa toisia henkilöitä erilaisissa henkilöstöjohtamisen alueilla kuten rekrytoinnissa, palkitsemisessa, koulutuksessa ja tiedottamisessa, jotka sisältävät hyvin paljon viestintää. (Sydänmaanlakka, 2001, 104–105.) Esimiehen ja alaisen välinen keskustelu on tehokkaimpia viestinnän keinoja, kun kyse on omaan työhön liittyvistä asioista (Helsilä, 2002, 94).

Esimiehen ja alaisen välillä tapahtuu paljon erilaista viestintää virallisissa yhteyksissä kuten kehityskeskusteluissa ja palavereissa sekä muissa varsinaiseen työviestintään liittyvissä asioissa. Myös palaute kuuluu keskeisiin esimies-alais-viestinnän muotoihin. Epäsuorempaa viestintää esimiehen ja alaisen välillä edustavat muun muassa sähköposti, intranet ja erilaiset tiedotteet. Vastaavasti erilaiset epäviralliset yhteydet kuten käytävä- ja kahvitaukokeskustelut ovat tärkeitä. Niissä osaltaan kehitetään ilmapiiriä, verkostoidutaan, vahvistetaan yhteisöidentiteettiä, kehitetään suhteita sekä ehkäistään konflikteja. (Juholin, 2001, 125–130.)

Erityisen ratkaisevaa viestinnän onnistumisessa on esimiehen viestintätyyli ja -käyttäytyminen, henkilöiden välisten verkostojen toiminta sekä kasvokkaisviestintä työyhteisössä. Esimiehen ja alaisen välisen viestinnän toimivuus on oleellisesti työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. (Juholin, 1999, 70–72.) Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu aito ja luonnollinen kohtaaminen (Hämäläinen, 2005, 89). Toisaalta on kiinnitettävä huomiota myös siihen, missä määrin esimies huomioi alaisensa henkilönä ja yksilönä puhtaasti ammatillisten seikkojen ohella. Esimiehen on kyettävä olevaan sopivan etäällä alaisesta, jotta asioita voidaan käsitellä ammattimaisesti. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, 9.) On kuitenkin aina haasteellista määritellä, missä määrin esimiestyössä tulisi painottaa ihmisten johtamista (leadership) ja asioiden johtamista (management) (Vesterinen 2006, 14). Toiminnan tavoitteellisuus ja ihmisten työskentely kietoutuvat toisiinsa – on pyrittävä löytämään johtamislinja, joka edustaa sopivassa suhteessa sekä ihmisten johtamista että asioiden johtamista (Autio ym., 2011, 12). Tästä näkökulmasta johtamistyyli määrittelee muun muassa alaisen motivaatiota, mutta on hankalaa tasapainotella autoritaarisen ja vapaamman johtamistyylin välillä (Hagemann, 1991, 113). Esimiehen tulee olla sekä ihmissuhdesuuntautunut alaisen tunteita kohtaan että toimintasuun-

tautunut organisaation rakenteiden kehittämiseksi (Elo & Feldt, 2005, 315). Näiden kahden asian suhdetta voidaan myös kuvata tilannejohtamisen nelikenttämallilla, jossa näkyy ihmiskeskeisen tai tehtäväkeskeisen johtamisen korostuminen tilanteen mukaan (Sydänmaanlakka, 2001, 107). Tämä lähtökohta on varsin oleellista ottaa huomioon esimies-alais-viestinnän käsittelemisen yhteydessä.

3.1 Kasvokkaisviestintä vuorovaikutteisen esimies-alais-viestinnän perustana

Esimiesviestintä sisältää enemmän kasvokkaisviestintää kuin mikään muu viestinnän muoto. Esimiehen rooli ja tapa kommunikoida ovat osoittautuneet keskeisiksi tekijöiksi osaston ilmapiirin ja hengen luomisessa. Esimiesviestinnän kriittiset asiat ovat tieto ja asenteet: pelkkä tieto ei riitä, vaan esimiehen pitää myös kyetä osoittamaan alaisilleen arvostusta. Monet esimiehet pitävätkin usein asiakasta alaista merkittävämpänä, vaikka ihmisen kohtaaminen olisi mainittu yrityksen tärkeimmäksi arvoksi. (Juholin, 1999, 182–184.)

Kasvokkaisviestintä on ilmaisuvoimaltaan vahvinta ja vaikuttavinta, joten sitä tulisi käyttää tärkeimpien asioiden hoidossa. Kirjalliset ja sähköiset kanavat eivät ole yhtä vuorovaikutuksellisia, minkä vuoksi niitä pitäisi käyttää lähinnä rutiininomaisissa tai taustoittavissa asioissa. Kasvokkaisviestintä on viestintämuodoista siis arvokkain. (Juholin, 1999, 35–36, 141.) Esimieheltä odotetaan aktiivista läsnäoloa ja vuorovaikutusta, sillä hän toimii keskeisessä asemassa osastossaan. Tätä läheistä vuorovaikutusta ei voida koskaan kokonaisuudessaan korvata sähköisellä viestinnällä tai epäsuorilla viestintäkanavilla. (Juholin, 2001, 125–126.)

Työelämään on hyvä kuulua dialogia, erityisesti esimiestyön osalta. Yhteisössä tärkeää on ymmärtäminen, hyväksyminen ja toisen kunnioittava kohtaaminen. (Vesterinen, 2006, 13.) Myös Smythe (1997) korostaa vuoropuhelun merkitystä: se ei saa olla yksipuolista, vaan vuorovaikutukseen pitää liittyä aktiivista kuuntelua ja dialogia. Toisin sanoen esimerkiksi kehityskeskustelut eivät ole riittävä vuoropuhelun ilmentäjä esimies-alais-viestinnässä, koska ne ovat verrattain harvinaisia. Viestinnän pitäisi olla integroitua eli vastaanottajalähtöistä, jolloin esimies luo viestinnälle merkityksiä sekä lisää ymmärrystä tiimien ja prosessien lisääntyä. (Juholin, 1999, 39, 41–42.)

Pincus (1986) on havainnut selvän yhteyden tyytyväisyyden ja organisaation viestintätyytyväisyyden välillä. Erityisesti tämä näkemys pätee esimies-alais-viestinnän, henkilökohtaisen palautteen ja viestintäilmaston osalta. Juholin mainitsee kyseiseen tutkimukseen viitaten, että viestintätyytyväisyys perustuu henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen sekä mahdollisuuden vaihtaa tietoa ja keskustella. Viestintätyytyväisyys on yhteydessä erityisesti esimies-alais-suhteen toimivuuteen. Työntekijöiden keskuudessa viestintätyytyväisyys on perustunut siis tyytyväisyyteen johtamistyylistä ja palautteenannosta yhteisössä. (Juholin, 1999, 74–75.) Kannustavuus, avoimuus ja innovatiivisuus sekä vuorovaikutteinen ilmapiiri ovat keskeisiä hyvinvoivan työyhteisön piirteitä, missä tuen saaminen esimieheltä ja työtovereilta sekä mahdollisuus antaa itse palautetta vaikuttavat myönteisesti kokonaisuuteen (Vesterinen 2006, 41).

Eräässä työterveyshuolto-organisaatiota tarkastelevassa tutkimuksessa (Simola, 2001) käsiteltiin organisaation toiminnan yhteyksiä muun muassa henkilöstön hyvinvointiin. Tuloksista kävi ilmi, että esimiehen antama palaute, kehittämistarpeiden arviointi sekä annettu apu työhön liittyvissä ongelmissa lisäsivät henkilöstön hyvinvointia. Yleisellä tasolla muun muassa hyvä johtaminen ja tiedonkulun tehokkuus ilmenivät keskeisinä elementteinä hyvin toimivassa organisaatiossa. (Simola & Kinnunen, 2005, 127–129.)

Ihmisellä on myös luonnollinen tarve saada ohjausta, palautetta ja kannustusta esimieheltä (Nivala, 2006, 102–103). Esimiehen tehtävänä on luoda työpaikalle hyvää ilmapiiriä ja vuorovaikutusta (Juuti, 2006, 84). Toisten sanomiset, tekemiset ja ilmeet sekä muut vuorovaikutukseen liittyvät asiat vaikuttavat työyhteisöön, ja ne muodostavat eräänlaisen käyttäytymismallin ihmisten välille (Nivala, 2006, 102–103). Vuorovaikutus perustuu kuitenkin useisiin eri tekijöihin kuten tilannesidonnaisuuteen, tulkinnallisuuteen ja vaikuttamiseen (Liukkonen, 2006, 222–223).

Pincuksen ja Redfieldin (1989) mukaan alaiset ovat tyytyväisempiä esimieheen ja työhön, jos viestintä on avointa, luotettavaa ja alaisiin keskittyvää. Toisin sanoen alaisten kokemus omasta esimiehestä muodostuu keskeiseksi tekijäksi. Hyväksi koettu viestintä lisää yleistä tyytyväisyyttä. Tämä korrelaatio perustuu esimies-alais-suhteen toimivuudelle, johdon tavalle hoitaa organisaatiota sekä vapaalle tiedonkululle. (Juholin, 1999, 75.)

Vuorovaikutus perustuu ihmisten välisille monimutkaisille suhteille. Jos esimiehellä on kyky aistia niitä, se on voimavara organisaatiolle. Tällaisia aistimustaitoja ei varsinaisesti opeteta, vaan niitä on aktiivisesti harjoitettava. (Juuti, 2006, 84–85.) Esimies-alais-suhteessa on tärkeää saada vuorovaikutus avoimeksi ja luottamukselliseksi, millä on vaikutusta muun muassa motivaatioon, oppimiseen ja työssä jaksamiseen. Vuorovaikutuksen edistäminen kehittää esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta. Keskustelun määrä sinänsä ei ole aina ratkaiseva tekijä. (Autio ym., 2011, 30; Juholin, 1999, 83.) Esimies ei siis ole velvoitettu jatkuvasti jakamaan tietoa ja olemaan läsnä. Hänen on myös osattava pitää etäisyyttä alaisiin voidakseen arvioida henkilöstöä ja sen tilaa objektiivisemmin. Liiallinen puuttuminen alaisten välisiin asioihin voi johtaa kokonaisuuden hallinnan ja selvän roolin menettämiseen esimiehenä. (Järvinen, 2005, 60–65.) Työntekijät kuitenkin odottavat esimieheltä läsnäoloa ja kuuntelemisen taitoa sen sijaan, että heille lähetettäisiin jatkuvasti tietoa välitettynä (Juholin, 2001, 128). Lisäksi Åberg on havainnut lisensiaatintyössään (1979) ja väitöskirjassaan (1986), että alaiset kääntyvät esimiehen puoleen useimmissa työpaikan asioissa (Åberg, 2000, 214). Mainittakoon erikseen, että Tilastokeskuksen työolotutkimusten tulosten mukaan alaiset pitävät naisiesimiehiä keskimäärin parempana kuin miesesimiehiä, kun kyse on esimiehen antamasta tuesta ja rohkaisusta, positiivisen palautteen antamisesta, innostavuudesta, tunteiden huomiointamisesta sekä kannustamisesta alaisen opiskeluun ja kehittymiseen. Sen sijaan esimerkiksi varsinaisen keskustelun osalta sukupuolten välillä ei ole juuri eroa. (Lehto & Sutela, 2008, 102–103.)

Pohjimmiltaan hyvä vuorovaikutus perustuu asialliseen eli hyvään ja arvostavaan keskusteluun. Vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta kuuluu periaatteessa sille, kenellä on niin sanottu vuorovaikutusvastuu: asemansa perusteella esimies on vuorovaikutusvastuussa suhteessa alaiseen. (Liukkonen, 2006, 227.) Kuten aiemmin on todettu, esimiesten ja alaisten vuorovaikutuksellinen toiminta on edellytys hyvälle tuloksille (Autio ym., 2011, 13). Toiminnan tasolla johtajan on tärkeä toimia niin valmentajana, kannustajana, palkitsijana kuin yksilöiden kehityksen edistäjänäkin. Johtamistyylin ja hyvän esimies-alais-suhteen avulla voidaan toisinsanoen vaikuttaa työilmapiiriin, henkilökunnan viihtyvyyteen ja motivaatioon. (Arvonen, 1991, 18.)

3.2 Keskusteleva johtaminen

Esimies-alais-viestinnän tarkastelussa on tutkielman kirjoittajan mielestä hyvä huomioida erikseen niin sanottu keskustelevan johtamisen käsite, koska toimintatapa korostaa esimiehen ja alaisen välisen, kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitystä viestinnän ja työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Keskusteleva johtaminen on keskeinen osa hyvää henkilöstöjohtamista sekä organisaatioviestintää (Autio, 2011, 153). Keskusteleva johtaminen tarkoittaa yksinkertaistettuna vuorovaikutteista työskentelytapaa (tässä oletetaan, että organisaatiossa tehtävä työ vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta toisten kanssa). Vuorovaikutusta voi tapahtua asiakkaiden ja organisaation palveluksessa olevien välillä sekä organisaation sisällä työskentelevien kesken. Jos toiminta perustuu vuorovaikutukselle, tuloksellisuus perustuu myös vuorovaikutuksen laadulle ja oikea-aikaisuudelle. (ems. 59.) Hyvin tärkeä osa vuorovaikutusta on kuunteleminen. Kun esimies kuuntelee alaista arvostavalla tavalla ja pitää häntä asiantuntijana, voidaan työtä ja kehittymistä siinä tarkastella ratkaisukeskeisesti. Keskustelut edesauttavat tällöin alaisen mahdollisuuksia ja kykyä kehittyä. Käskemisen, rajoittamisen ja alistamisen sijaan johtamisen tulisi perustua toivolle, innostavuudelle, kannustukselle ja innovatiivisuudelle. (ems. 62, 90–91.) Esimies kuitenkin asettaa rajat sille, millaisista aiheista voidaan puhua. Ne voivat olla joko emotionaalisia (arvot, ihmissuhteet) tai loogisia (koulutus, päämäärä, tulos). Tähän liittyen kannattaa huomioida, että suomalainen keskusteluperinne on erilainen kuin angloamerikkalainen tai ruotsalainen. Dialogiin ei ole suomalaisessa työyhteisössä totuttu. Esimiehen olisi myös hyvä tiedostaa, ettei yksittäinen mielipide voi olla ylivertainen, mikä edellyttää kykyä käydä aitoa dialogia erilaisten ihmisten kanssa. Dialogin tarkoituksena ei kuitenkaan ole analysoida tai väitellä, vaan erityisesti kuunnella. (Wink, 2006, 142–144, 149.)

Johtamisessa on kyse sosiaalisista prosesseista, joita voi tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: yksilökeskeisestä (perinteinen) ja ihmisten välisiin suhteisiin liittyvästä (suhteutettu). Ihmisen omaksuma käsitys mallista vaikuttaa siihen, mikä on hänen mielestään keskustelun merkitys yhteisössä. Perinteisen mallin mukaan organisaation toiminta on seurausta yksilöiden ajattelusta ja toiminnasta. Suhteutetussa mallissa sosiaalisuus perustuu ihmisten väliseen toimintaan, jolloin johtaminen nähdään prosessina henkilön sijaan. Esimiehen tulisikin luopua yksilökeskeisestä johtajan asemaa korostavasta roolista, jotta yhteisö voisi kehittyä kes-

kustelevaksi. Keskustelu, puhe ja kieli ovat tässä tärkeitä elementtejä. (Autio ym., 2011, 63–65.)

Länsimaiseen ajattelutapaan kuuluu tyypillisesti, että teot ovat sanoja oleellisempia. Tämä perustuu näkemykseen, jossa tekeminen kumpuaa ajattelusta. Keskustelua pidetään edelleen ajatuksille alistettuina, jolloin puhuminen nähdään lähinnä tiedon välityksen muotona. On kuitenkin huomioitava, että kieli tuottaa myös ilmiöitä ja mielikuvia. Kieli ei ole vain neutraalia, vaan se sisältää ihmisen asettamia merkityksiä. Viestiessämme ja puhuessamme muille kulutamme samalla toisten ihmisten merkityksiä. Sanoilla on eri merkityksiä tilanteen mukaan. Myös aikaisempi viestiminen, esitystapa ja toisen mielentila muokkaavat merkityksiä. Puheet ovat myös tekoja, joilla on merkitystä sekä käyttäjälle että ympäristölle. Erityisen tärkeää on sisällön ohella tapa, jolla viestitään. Ilmeet, eleet ja äänenpainot vaikuttavat siihen, kuinka vastaanottaja kokee sanoman. On myös oleellista kiinnittää huomiota siihen, kuinka toista ihmistä kuunnellaan, mikä käsittää Anderssonin (1992) teorian mukaan neljä tasoa. Kehittyneimmällä tasolla kuulija haastaa puhujan kysymyksillään muuttamaan omia käsityksiään, mikä edustaa aktiivista kuuntelua. Avoimet kysymykset tehostavat kuuntelua. Hyvä kuuntelu ja malttava suhtautuminen asioihin mahdollistavat sen, että voidaan käsitellä oleellisia asioita. Tällöin voidaan etsiä yhdessä luovia ratkaisutapoja. (Autio ym., 2011, 18–19, 88, 156–157.)

Johtajan on luotava edellytykset keskustella työstä ja keskinäisistä suhteista. Vuorovaikutuksellisen kulttuurin rakentaminen vaatii kaikkien osallistumista ja sitoutumista. Kuunteleminen on dialogisen vuorovaikutuksen perusta, missä läsnä oleminen, kiinnostus ja keskittyminen korostuvat. Toisen ihmisen kohtaamisessa pitäisi tavoitella todellista ymmärtämistä. Dialogisen kulttuurin muodostaminen vaatii kuitenkin paljon aikaa ja harjoittelua, joille pitää luoda otolliset olosuhteet. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, 16–17.) Heikkilä ja Heikkilä (2001) painottavat, että nykyorganisaatiossa dialogin hallitseminen ja käyttö on sekä ajankohtaista että välttämätöntä. Dialogia tarvitaan erityisesti yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi, uusille ajattelutavoille sekä osallistumiseksi innovaatioihin. Burbulesin (1993) mukaan dialogi vaatii muun muassa luottamusta, kunnioitusta, hyväksyntää ja toivoa. Toisaalta dialogi edellyttää suvaitsevaisuutta, kärsivällisyyttä, avoimuutta ja kuunteluhalukkuutta, joka voimaannuttaa toisen puhumaan. (Wink, 2006, 145–156.) Arvostavan keskusteluilmapiiirin luominen vaatii keskustelutaitoja ja oikeanlaista asennoitumista. Kunnioitus ja arvostus ovat pitkälti tahdonvaraisia, joten niiden huomioiminen auttaa yhteyden löytämisessä keskustelussa. Ulosantiin

ja olemukseen voidaan vaikuttaa myös konkreettisesti: kiireetön ja rauhallinen olemus edesauttaa tilanteen sujuvuutta, minkä lisäksi hengitys on mahdollista rytmittää kuulijalle sopivaksi. (Autio ym., 156.) Heckscherin (1995) mukaan dialogisessa vuoropuhelussa toista kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään. Tällaisen vuoropuhelun onnistuminen edellyttää esimiehiä, jotka hyväksyvät erilaisia näkemyksiä ja kykenevät kuuntelemaan. Sähköinen kommunikointi voi tulla joskus kyseeseen, mutta keskustelua tulee käydä myös perinteisesti kasvatusten. (Alasoini, 2012, 112–113.)

Keskustelukulttuuri ei synny työyhteisössä itsestään, vaan kulttuurin luominen ja vaaliminen edellyttää omistautumista, missä esimiehillä ja henkilöstöjohtamisella on suuri rooli (Autio ym. 2011, 58). Tutkimusten mukaan keskustelevan johtamisen ja tuloksen välinen yhteys rakentuu yhteisötasoisesta osaamisesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta, toisaalta organisaatiotasoisien asioiden kuten kulttuurin ja työilmapiirin kautta. Keskusteleva johtaminen liittyy keskeisesti organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin. (Autio ym., 2011, 153.) Johdon viestintä myös ilmentää organisaatiokulttuuria ylipäänsä (Juholin, 2001, 133). Organisaatiossa työskentely ei kuitenkaan ole vain objektiivista ja rationaalista, mutta keskustelevalle johtamiselle ihmiset tekevät yhteistyötä, jossa kukin voi johtaa oman asiantuntemuksensa kautta. Hyvän työskentelyn edellytyksiin kuuluu keskustelu, joka perustuu arvostukselle, hyväksynnälle ja kunnioitukselle. Jos esimies ei ole hierarkkinen ja korosta omaa rooliaan, hän voi edetä kohti keskustelevaa työyhteisöä. Muussa tapauksessa saatetaan kohdata erilaisia vaikeuksia ja epäonnistumisia, mikä tyypillisesti aiheuttaa jännitteitä esimiehen ja alaisten välille. (Autio ym., 2011, 61–62.)

Hyvä johtaminen ilmenee ihmisten välisenä yhteistyönä ja työtuloksina sekä työhyvinvoinnin lisääntymisenä. Tämän vuoksi jatkuva yhteinen keskustelu on tärkeää. (Juuti, 2006, 90.) Alaisella on tarve tuntea itsensä tarpeelliseksi, mitä oikeanlaisella johtajuudella voidaan edesauttaa. Siten myös normaalit käytöstavat ovat tärkeä osa arkijohtamista. Tervehtiminen, kiittäminen ja muu toisen huomioon ottaminen kuuluvat esimiestyöhön. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, 9.) Johtajalla on tärkeä merkitys keskustelukulttuurin luomisessa, mihin hän voi vaikuttaa muun muassa olemalla helposti tavoitettavissa, varmistamalla keskustelulle otolliset olosuhteet sekä tekemällä keskustelualoitteita (Feldt, Huhtala & Lämsä, 2012, 152).

3.2.1 Kehityskeskustelu ja palaute

Edellä on todettu, että henkilöstöjohtamisen toiminnot kuten rekrytointi, perehdyttäminen, kehityskeskustelut, kouluttaminen ja palautteenanto edustavat niin esimiestyötä kuin viestintää, joilla vaikutetaan osaltaan työhyvinvointiin. Seuraavassa käsitellään sisällöllisesti hieman tarkemmin kehityskeskustelun sekä palautteen sisältöä ja merkitystä osana vuorovaikutteista ja keskustelevaa organisaatiota. Tutkielman kirjoittaja pitää kehityskeskustelua ja palautetta tutkimusnäkökulmasta tärkeinä yksittäisinä osa-alueina, sillä ne korostavat esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta henkilökohtaisemmalla, enemmän alaisen yksilönä huomioivalla tasolla. Lisäksi kehityskeskustelu ja palaute ovat periaatteessa toisiaan varsin lähellä olevia kokonaisuuksia. Tämän vuoksi näitä osa-alueita tarkastellaan lyhyesti tässä, minkä tarkoitus on ilmentää esimiestyön merkitystä viestinnän ja työhyvinvoinnin toteuttajana, vaikka kehityskeskustelua ja palautetta sinänsä voidaan pitää ammatillisiin tekijöihin keskittyvinä toimintoina.

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu, jolla on päämäärä ja jota leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys. – – Kehityskeskustelun avulla myös kehitetään työntekijän osaamista tai ammattitaitoa organisaatioon soveltuvaksi. Lisäksi kehityskeskustelu on myös kohtaamispaikka, jossa voidaan tutustua toisiinsa ja kehittää esimies-alais-suhdetta. (Autio ym., 2011, 29.)

Kehityskeskustelu ei siis ole jokapäiväinen työkeskustelu, vaan kokonaisvaltaisempi kommunikointitilanne, jossa voidaan nähdä kolme tasoa: pinnallinen, määrämuotoinen ja dialogimainen, joista viimeksi mainittu on varsinaisesti hyödyllinen, koska se on tasa-arvoinen sekä toisen erilaisuuden ja itsenäisyyden huomioonottava. Ihanteellista olisi saada tällainen lähestymistapa toista kohtaan myös osaksi työelämän arkea. Kehityskeskusteluja käyvät esimiehet keskustelevat usein myös arkisissa tilanteissa muita esimiehiä runsaammin. (Autio ym., 2011, 20–23.)

Kuten aikaisemmin on todettu, esimiesviestinnällä on vaikutusta työhyvinvointiin, joka luo tuloksellisuutta. Tuloksellisuus syntyy sitoutuneista ja motivoituneista työntekijöistä, mille muun muassa kehityskeskustelut antavat hyvän pohjan (Autio ym., 2011, 28). Ihmisten johtaminen vaikuttaa paljon motivaatiotasoon, joka edelleen vaikuttaa suoritustasoon. Tutkimus-

ten mukaan suoritustaso voi vaihdella erittäin suuresti, mihin vaikuttaa oleellisesti päivittäisjohtaminen. Kehityskeskusteluilla on tässä tärkeä asema, jolloin toimintaa voidaan arvioida ja kehittää. (Sydänmaanlakka, 2001, 105.) Kehityskeskusteluiden toimivuus perustuu jonkin verran organisaation palautekulttuuriin, sillä avoimuus sekä mahdollisuus antaa toisille palautetta vaikuttaa osaltaan myös kehityskeskustelun toteutukseen (Sydänmaanlakka, 2001, 64).

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kulmakiviin kuuluu muun muassa johdon ja henkilöstön yhteistyö. Tämä tarkoittaa vuorovaikutteisuutta siten, että osapuolet kuuntelevat avoimesti toisiaan. Muun muassa työstä saatava palaute on osa työhyvinvoinnin laadukasta toteutusta. (Pyöriä, 2012, 10.) Palautteen antaminen on tärkeä esimiesviestinnän osa-alue. Vastaavasti palautteen antaminen ja saaminen ovat työtyytyväisyyden kulmakiviä. (Juholin, 2001, 129.) Hyvä johtaja osaa antaa ja vastaanottaa palautetta sekä palkita työntekijöitä, millä voidaan edistää työhyvinvointia. Hän kykenee myös kuuntelemaan alaisen näkökulmia ottaen huomioon myös työntekijän elämäntilanteen. Palautteella voidaan edistää motivaatiota tehokkaasti ja edullisesti, sillä ihmisellä on tarve saada palautetta toiminnastaan. Myös kriittinen palautteen antaminen on tärkeää. Palautetta olisi suotavaa antaa henkilökohtaisesti, kasvokkain. Sähköisessä tai kirjallisessa muodossa annettua palautetta kannattaa välttää, sillä viesti voi vääristyä, eikä siinä ole mahdollisuutta vuorovaikutukseen. Tilanteen mukaan myönteistä palautetta voidaan antaa julkisesti, mutta kriittistä palautetta ei ole hyvä tässä muodossa välittää. Palautteen pitää olla toista arvostavaa sekä kuvailevaa ilman liiallisia tulkintoja, minkä lisäksi palautteen tulee suuntautua tulevaisuuteen. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, 10; Vesterinen, 2006, 47.) Alaiset toivovat saavansa palautetta esimiehiltään. Palaute tulisi antaa pian suorituksen jälkeen, ja myönteisistä asioista tulisi kertoa negatiivisia enemmän. Lisäksi palautteen on oltava johdonmukaista ja oikeudenmukaista. Välitön ja rehellinen palaute työsuorituksista ja ideoista on siten keskeinen osa arkiviestintää. Esimiehellä tulisi olla mahdollisuus keskustella ja antaa aikaa ihmisille. (Juholin, 1999, 184–185.) Myönteinen palaute myös lisää yksilön kykyä ottaa vastaan negatiivista palautetta (Viitala, 2004, 161).

Åbergin (1993) mukaan esimiesviestinnässä on tärkeää, että viestintä on ymmärrettävässä muodossa, mikä koskee erityisesti konkreettista palautetta niin positiivisista kuin negatiivisista asioista. Myös kyky asettua kuuntelijan asemaan on oleellista. (Juholin, 1999, 185.) Palautteen antoa tukeva ympäristö perustuu monien muiden tekijöiden ohella runsaaseen kommunikointiin ja hyvään yhteishenkeen (Sydänmaanlakka, 2001, 63). Työstä saatavalla palautteella

on varsin tärkeä merkitys alaisen motivaation kehittämisessä. Palaute on osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien ohella palkitsemisjärjestelmän perusosa, josta on huolehdittava ennen rahamääräisiä palkkioita tai etuisuuksia. (Helsilä, 2002, 68.)

3.3 Esimiesviestinnän merkitys alaisen motivaatiolle ja sitoutumiseen

Aikaisemmin on käsitelty sitä, kuinka esimiestyö rakentuu viestinnälle ja miten viestintä vaikuttaa työhyvinvointiin. Seuraavaksi paneudutaan tarkemmin alaisen motivaatioon ja sitoutumiseen esimies-alais-viestinnän tuloksena.

Motivaatiota ja sen lähteitä voidaan tarkastella lukuisista eri näkökulmista behavioristisista lähestymistavoista humanistisiin malleihin, joissa korostuvat eri tavalla yksilön sisäiset ja ulkoiset tekijät (Liukkonen, 2006, 14–21). Toisten teorioiden mukaan motivaatio perustuu tarpeiden tyydyttämiseksi, kun taas niin sanotut kognitiiviset teoriat rakentuvat tietorakenteille ja ajatusmalleille. Motivaatio on monitahoinen kokonaisuus, joka perustuu ihmisen persoonallisuuteen (tunne- ja järkipäiset tekijät) sekä sosiaaliseen ympäristöön (Liukkonen, 2006, 11). Usein motivaatiota käsiteltäessä viitataan Maslow'n (1943) viisiportaiseen tarvehierarkiamalliin, mutta organisaatioteorian ja työtyytyväisyyden osalta Herzbergin (1966) kahden faktorin teoria lienee tunnetuin ja käytetyin. Teoriassa työtyytyväisyyttä tarkastellaan tarveteoreettisesta näkökulmasta, jossa työtyytyväisyys ja työtytymättömyys voidaan erottaa toisistaan erilaisina ulottuvuuksina. Toisin sanoen tyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys, vaan tyytyväisyyden puute. Herzbergin teoriassa työhön liittyvät tekijät jaetaan ulkoisiin eli hygieniatekijöihin sekä sisäisiin eli motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijöillä tarkoitetaan ulkoisesti palkitsevia asioita kuten palkkaa, työoloja, työn organisointia sekä sosiaalisia suhteita. Motivaatiotekijöillä sen sijaan tarkoitetaan työntekijää sisäisesti palkitsevia asioita kuten tunnustuksen saamista, menestystä työssä, työn mielenkiintoisuutta sekä mahdollisuutta edetä työssään. Herzbergin mukaan työtyytyväisyyttä synnyttävät nimenomaan motivaatiotekijät, sillä ne liittyvät yksilön tarpeisiin toteuttaa itseään työssä. Myöhemmin kehityt teoriat (ks. Adams 1963, Vroom 1964, Locke 1968) käsittelevät motivaatiota vielä hieman laaja-alaisemmin korostaen yksilön omaa pohdintaa saavutettavista tavoitteista sekä hyödyn ja haitan tasapainoa suhteessa tulokseen. (Viitala 2004, 156–159.)

Työmotivaation voidaan katsoa koostuvan kolmesta eri tekijäryhmästä, joita ovat työntekijän persoonallisuus, työ sekä työympäristö, johon liittyy taloudellisten ja fyysisten seikkojen ohella sosiaaliset tekijät. Näitä ovat muun muassa johtamistapa, sosiaaliset palkkiot ja organisaation ilmapiiri. Toisaalta motivaatio on sekä tilanne- että yksilösidonnainen asia: eri henkilöt arvostavat eri asioita, minkä lisäksi henkilön sen hetkinen elämäntilanne vaikuttaa motivaation lähteisiin. (Viitala, 2004, 150–151.) Motivaatiota ei myöskään voida pitää erillisenä ominaisuutena, joka ei muutu. Sen sijaan motivaatio on eräänlaisen prosessin tulos, joka perustuu muun muassa kokemukseen mahdollisuudesta vaikuttaa omaan elämään sekä tunteuksiin päätöksenteosta. (Niermeyer & Seyffert, 2004, 12–13.)

Kanungon (1982) mukaan työsitoutuneisuudella tarkoitetaan yksilön samaistumista työhönsä, jolloin työrooli on keskeinen osa yksilön minäkäsitystä ja elämää. Samaistuminen perustuu siihen, kuinka työ tyydyttää yksilön työlle asettamia tarpeita. Kun henkilö voi toteuttaa tarpeita työssään, hän sitoutuu työhönsä paremmin. Sitoutumista voidaan tarkastella erilaisten ulottuvuuksien (kuten urasitoutuneisuus ja ammatillinen sitoutuminen) kautta, joista tässä muodostuu oleelliseksi sitoutuminen organisaatioon: työntekijä hyväksyy organisaationsa arvot ja on ylpeä organisaatioon kuulumisesta. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen, 2005, 63–64.) Sitoutumista voidaan Allenin ja Meyerin (1990) mukaan myös tarkastella jatkuvuus-, affektiivisesta ja normatiivisesta näkökulmasta. Jatkuvuudella tarkoitetaan yksilön tekemää vertailua koskien organisaatiosta saatavien hyötyjen suhdetta irtisanoutumisesta aiheutuviin haittoihin. Affektiivisuudella tarkoitetaan yksilön halua työskennellä organisaatiossa. Normatiivisuus sen sijaan viittaa yksilön kokemaan velvollisuudentunteeseen organisaatiota kohtaan. (Viitala, 2004, 162–163; Viitala, 2007, 88–90.) Näistä affektiivista näkökulmaa voidaan pitää tärkeimpänä organisaatiolle. Meyer (1990) on havainnut vahvan positiivisen korrelaation affektiivisen sitoutumisen ja tiettyjen tekijöiden (käsitys organisaatiosta, ilmapiiri, oikeudenmukaisuus, työn haastavuus, osallistuvuus, henkilökohtainen tärkeyden tunne) välillä. (McElroy, 2001, 327–335.) Läheisesti sitoutumiseen liitetään nykyään myös työn imun käsite, jolla tarkoitetaan työuupumuksen vastakohtaa. Energisyyden (uupumuksen vastakohta), sitoutuneisuuden (kyynisyyden vastakohta) ja pystyvyyden (vastakohta itsetunnon heikkeneemiselle) kokemukset luovat työn imuja. Toisaalta työn imu ja työuupumus voidaan nähdä kokonaan erillisinä ilmiöinä, joita ei voi mitata samalla tavalla. (Mäkikangas ym., 2005, 69.) Hakasen työn imuja käsittelevästä väitöskirjasta ilmenee, että muun muassa esimiehen tuki, hyvä ilmapiiri ja toimiva tiedonkulku vaikuttavat positiivisesti työn imuun. Ylipäänsä henki-

löstöä tukeva ja ihmisyyttä korostava organisaatiokulttuuri on yhteydessä työn imuun. (Hakanen, 2005.)

Motivaatio on keskeinen sitoutumisen lähde (Liukkonen, 2006, 11). Sitoutuminen siis perustuu motivaatioon. Vastaavasti Viitala toteaa, että sitoutuminen on motivaatiota laajempi käsite (Viitala, 2004, 162). Menestyksekkääseen johtamiseen kuuluu yleisesti vaikuttaminen henkilöstön motivaatioon ja asenteisiin eli sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen (Elo & Feldt, 2005, 315). Juholin huomauttaa, että useat tutkimukset ovat osoittaneet esimiehen olevan työyhteisön keskeinen viestijä, jonka toiminta vaikuttaa ihmisten työhyvinvointiin ja sitoutumiseen (Juholin, 2001, 126). Brettin ja Drasgow'n (2002) mukaan esimiesten ja alaisten väliset vuorovaikutussuhteet vaikuttavat motivaatioilmastoon. Esimiesten toiminta heijastuu siihen, kuinka innostuneita alaiset ovat työssään. (Liukkonen, 2006, 103.)

Esimiestoiminnassa keskeistä on henkilöstön motivointi vuorovaikuttamisen keinoin. Tämä tarkoittaa kykyä kuunnella, kannustaa ja rakentaa luottamusta. (Manka ym., 2007, 8–9.) Suoraan toteutettava viestintä on tärkeä osa motivoivaa johtamistyyliä (Hagemann, 1991, 114). Erään australialaisen tutkimuksen tuloksena huomattiin, että suurten yritysten henkilöstöjohtajat odottavat esimiehiltä tehokasta ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa keskitytään erityisesti sanoman selvyYTEEN ja tiheyteen. Lisäksi esimiesten tulisi harjoittaa niin sanottua aktiivista kuuntelua sekä työskennellä yhteisymmärryksen edistämiseksi. Tiedetyt vuorovaikutukselliset elementit kuten rehellisyys ja avoimuus vaikuttavat positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen. Toisaalta havaittiin, että juuri näiden tekijöiden toteuttamisessa on eniten puutteita. Tutkimuksessa kuitenkin todetaan, että tulokset eivät ole yksiselitteisesti yleistettävissä, joskin lukuisten syvähaastatteluiden pohjalta voidaan kuitenkin tehdä jonkinasteisia päätelmiä vuorovaikutuksellisuuden keskeisestä asemasta esimiestyössä. (Bambacas & Patrickson, 2008, 67.) Esimies voi myönteisellä palautteella vahvistaa alaisen uskoa omaan kykyihinsä. Tällöin alainen kokee arvostuksen tunnetta, mikä lisää sitoutumista organisaatioon. (Viitala, 2004, 161.) Myös Erämetsä toteaa, että myönteinen palaute muun muassa motivoi ja sitouttaa henkilöstöä (Erämetsä, 2009, 224).

Yleisellä tasolla tieto motivoi ja sitouttaa henkilöstöä, minkä lisäksi se vaikuttaa myönteisesti tulokselliseen ilmapiiriin ja tehokkuuteen yhteisössä. Sisäisen viestinnän pitää olla avointa, asiallista ja ajankohtaista. Sitä tulisi harjoittaa säännöllisesti sekä huolehtia siitä, että informaatio välittyy kaikille samanaikaisesti. Vastaavasti viestimättömyys saattaa muodostua pit-

källä aikavälillä taloudelliseksi ongelmaksi: henkilöstön motivaation laskiessa työntekijän omistautuneisuus laskee, ja hän saattaa myös vaihtaa työpaikkaa, mikä aiheuttaa uusia kustannuksia muun muassa rekrytoinnissa. (Lindahl, 2005.)

Työsitoutuneisuutta lisää vaikutusmahdollisuuksien ja haasteellisuuden ohella palaute sekä kuulluksi tulemisen kokemus työpaikalla. Työsitoutuneisuuteen vaikuttavat työolotekijöiden ohella kuitenkin myös yksilölliset tekijät eli omat tarpeet ja kokemukset työn merkityksellisyydestä. Tämän johdosta ei voida tyhjentävästi sanoa, millaiset työhön tai muihin ulkoisiin tekijöihin liittyvät ominaisuudet lisäävät työsitoutuneisuutta. Työsitoutuneisuus on joka tapauksessa yhteydessä myönteisiin työasenteisiin kuten työtyytyväisyyteen. (Mäkikangas ym., 2005, 66–67.) Riittävä ja kannustava palaute edistää osaltaan yksilön hyvinvointia ja sitoutumista, mikä vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen (Vanhala & Bonsdorff, 2012, 129).

Motivaatio perustuu työhön ja yhteisöön sekä erityisesti esimiehen toimintaan. Motivaatiota lisää työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Johtajan valtuuttavalla johtamis-tyylillä on siten tärkeä vaikutus, mutta delegointi ja kyselevä johtamisote tulisi toteuttaa työntekijälähtöisesti. Työntekijöiden kuunteleminen ja näkemysten huomiointi ovat keskeisiä esimiestyöhön kuuluvia osia. (Nivala 2006, 98, 100, 102.) Ihmiset tulkitsevat tilanteita eri tavoin, mikä tekee johtamisesta haasteellista – erityisesti jaetun johtajuuden näkökulmasta, jossa alaiselle annetaan merkittävämpi rooli vuorovaikutuksessa ja toiminnassa esimies-alaisuudessa (Autio ym., 2011, 13–14).

Ihmisen motivointi ei ole yksinkertainen kokonaisuus. Toiminta ei voi perustua vain palkkioihin tai rangaistuksiin. Esimies vaikuttaa alaisen motivaatioon paljon myös omien asenteidensa ja alaista kohtaan osoittamansa arvostuksen kautta. Tässä palautteen antaminen on tärkeässä asemassa, sillä onnistuneen suorituksen lisäksi siitä saatava ulkoinen tunnustus vahvistaa onnistumisen tunnetta ja antaa tyydytystä. (Viitala, 2004, 161.) Ihminen ei muutenkaan ole yksioikoisesti rahalla ohjattava yksikkö, vaan hänen motivaationsa vaikuttaa monitahoisella tavalla myös monet muut asiat kuten palautteen saaminen sekä kehittymismahdollisuudet organisaatiossa (Thorpe & Homan, 2000). Myös Niermeyer ja Seyffert mainitsevat erityisesti rakentavan palautteen olevan tärkeä osa motivoivaa johtamista (Niermeyer & Seyffert, 2004, 65). Erään monikansallisen teollisuusyrityksen johtaja oli todennut tutkimushaastattelussa, että palkkaus on keskeinen osa myös sitouttamista, mutta lisäksi työtehtävien mie-

lekkyys, hyvä työyhteisö sekä johtaminen ovat tärkeitä osa-alueita (Ssaari & Pyöriä, 2012, 41).

Huono esimiestyö laskee ihmisten motivaatiota sekä heikentää sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin (Ojala, 2005, 95). Huonosti toteutettu esimiestyö estää nauttimasta työstä, eikä työniloa voida kokea. Tästä näkökulmasta on oleellista huomioida, että esimieheltä edellytetään siten ihmisosaamista ja sosiaalisia taitoja. (Ojala, 2005, 172.) Toisaalta tutkimusten mukaan esimiehen suora vaikutus työmotivaatioon oman käyttäytymisen kautta on enintään parinkymmenen prosentin luokkaa. Välillisesti vaikutus on kuitenkin paljon suurempi, sillä esimies määrittelee pitkälti työnsisällön, palkkauksen ja ilmapiirin. (Karppanen, 2006, 161.)

Joissakin tutkimuksissa on todettu, että sitoutuminen perustuu muun muassa esimiestoimintaa koskevaan tyytyväisyyteen. Tilastokeskuksen työolotutkimusten tulokset viittaavat samaan: esimieheensä hyvin tyytyväisistä alaisista vain 31 % haluaisi vaihtaa työpaikkaa, mutta esimieheensä hyvin tyytymättömistä alaisista jopa 85 % pohtii työpaikan vaihtoa. Myös alaisen saamalla tuella ja rohkaisulla vaikuttaa olevan samanlaisia vaikutuksia sitoutumiseen. (Lehto & Sutela, 2008, 206.)

3.4 Aiempia aihepiiristä tehtyjä tutkimuksia

Työhyvinvointia ja viestintätyytyväisyyttä sekä niiden välisiä yhteyksiä on tutkittu paljon 1900-luvun loppupuoliskolla. Kuten tutkielmassa on edellä käynyt ilmi, perustavaa laatua oleva löydös on se, että yhteisön viestinnällä ja työtyytyväisyydellä on yhteys toisiinsa: jos viestintään ollaan tyytyväisiä, se ennakoii tyytyväisyyttä työyhteisöön ja sitoutumista. (Juholin, 1999, 70.) Useat tutkimukset ovat lisäksi osoittaneet esimiesviestinnän vaikuttavan oleellisesti työhyvinvointiin (Juholin, 2001, 126; Elo & Feldt, 2005, 315–316).

Seuraavassa taulukossa käsitellään erikseen tässäkin tutkielmassa mainittuja, aihepiiriin oleellisesti liittyviä tutkimuksia. Taulukon tarkoitus on ilmentää ja jäsentää tekstissä esiintyvien tutkimusten lähtökohtia ja sisältöä.

Taulukko 1: Huomionarvoisia johtamisen, viestinnän ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä käsitteleviä tutkimuksia sekä niistä saatuja tuloksia.

Tutkimus	Tutkimuksen kohteet tai tutkimuskysymykset	Keskeiset tutkimustulokset
Brett & Drasgow 2002	Esimiehen ja alaisen väliset vuorovaikutussuhteet.	Esimiesviestintä vaikuttaa viestintäilmastoon myönteisesti. Alaisen motivaatio ja innostuneisuus lisääntyy tätä kautta.
William James ¹	Motivaation ja suoritustason yhteys.	Merkittävä korrelaatio: alhaisella motivaatiotasolla suoritustaso 20–30 % ideaalisuoritustasosta, korkealla motivaatiotasolla suoritustaso 80–90 % ideaalisuoritustasosta.
Gordon ja Infante 1991, Koike ym. 1988, Roberts ja O'Reilly 1974	Yhteisön viestinnän vaikutus työtyytyväisyyteen ja tuloksellisuuteen.	Selvä korrelaatio: pääsääntöisesti tyytyväisyys viestintään ennakoii työtyytyväisyyttä. ²
Jokivuori 2002	Esimiestoiminnan vaikutus sitoutumiseen.	Yhteys on havaittavissa: esimiestoiminnalla voidaan vaikuttaa alaisen sitoutumiseen.
Pincus & Rayfield 1989	Viestinnän vaikutus työtyytyväisyyteen esimiestyön näkökulmasta.	Oma esimies on viestijänä keskeinen työtyytyväisyyden rakentaja. Viestinnän keskittyminen alaisiin sekä viestinnän luotettavuus ja alaisiin ovat oleellisia tekijöitä.
Simola 2001	Organisaation toiminnan yhteys henkilöstön hyvinvointiin.	Oikeanlainen johtaminen on keskeistä hyvin toimivassa organisaatiossa: erityisesti esimiehen antama palaute, kehittämistarpeiden arviointi ja auttavaisuus työssä lisäävät hyvinvointia.
Bambacas & Patrickson 2008	Odotukset esimiestyötä kohtaan viestinnän ja sitoutumisen osalta.	Esimiehiltä odotetaan aktiivista vuorovaikutusta, jossa korostuu viestin selvyys ja frekvenssi. Viestinnän avoimuus ja rehellisyys edistävät sitoutumista. Toisaalta juuri näiden tekijöiden osalta on havaittavissa puutteita.
Pincus 1986	Downsin ja Hazenin (1977) mallin (viestintätyytyväisyyden perustuminen kahdeksalle ulottuvuudelle) testaaminen.	Ulottuvuuksista erityisesti viestintäilmasto, yksilöllinen palaute ja esimies-alaisviestinnän toimivuus ovat merkittäviä osia viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välisessä riippuvuudessa.

Taulukosta havaitaan se keskeinen seikka, että tutkimukset käsittelevät lähinnä esimiestyön tai viestinnän yhteyksiä työhyvinvointiin. Näillä kokonaisuuksilla itsessään vaikuttaa olevan ilmeinen yhteys työhyvinvointiin, joskaan näkemys ei ole aina yleistettävissä (ks. 2. alaviite).

¹ ks. esim. William James C Worthy, *Factors influencing Employee Morale*, Harvard Business Review, 28 (1), Jan, 1960, s. 61–73.

² Pincus ja Rayfield (1989) sekä Wiio (1978) huomauttavat, että korrelaatio ei aina ole yksiselitteinen: on mahdollista, että joissakin yksittäisissä tapauksissa viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden riippuvuus on jopa negatiivinen, mikä perustuu esimerkiksi liialliseen viestintään. Toisaalta syy-seuraus-suhde ei välttämättä päde, vaikka muuttujat ilmenisivätkin samaan aikaan.

Sen sijaan tämän taulukon mukaan vain Pincus ja Rayfield (1989) ovat käsitelleet kaikkia kolmea teemaa toisistaan riippuvina kokonaisuuksina samassa tutkimuksessa, mikä on oleellista huomioida: esimiestyö vaikuttaa työhyvinvointiin erityisesti viestinnän kautta. Varsinkin alaisiin keskittyvällä esimies-alais-viestinnällä on työhyvinvoinnin kannalta myönteisiä vaikutuksia. Vastaavasti Bambacasin ja Patricksonin (2008) löydös osoittaa, että esimiehiltä odotetaan enemmän vuorovaikutteista viestintää, sillä sen koetaan edistävän sitoutumista – tutkimus siis osoittaa vuorovaikutuksellisemman esimies-alais-viestinnän merkityksen ja tarpeen tarkastelussa vallinneiden käytäntöjen asemesta. Toisin sanoen tätä osa-aluetta olisi ilmeisen tarpeellista kehittää myöhemmin. Lisäksi Pincuksen (1986) testaus tähdentää, että erityisesti esimies-alais-viestinnän ja palautteen merkitys ovat keskeisiä tekijöitä viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välisessä riippuvuudessa.

Toisaalta Mäkikangas viittaa erikseen Brownin (1996) havaintoihin, joiden mukaan tutkimukset eivät ole selvästi osoittaneet työsitoutuneisuuden ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä. Aihetta ei ole myöskään tältä osin tutkittu kovin paljon. (Mäkikangas ym., 2005, 67.) Vastaavasti Viitala toteaa, että joidenkin tutkimusten mukaan sitoutuminen perustuu erittäin merkittävästi työhön sinänsä: se voi jopa olla oleellisempi tekijä kuin työolot, palkitsemisjärjestelmät tai esimiestoiminta (Viitala 2004, 163). Tämänkaltaiset vastanäkemykset on myös tärkeä ottaa huomioon kokonaisuutta arvioitaessa. Sitoutuminen ja organisaation menestys esiintyvät yhtä aikaa, mutta on vaikea sanoa, johtuuko sitoutuminen menestyksestä vai päinvastoin. Tutkimusten valossa molemmat vaihtoehdot ovat mahdollisia. (Saari & Pyöriä, 2012, 42–43.)

Esimiestyön, viestinnän ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä on tutkittu jonkin verran erinäisistä näkökulmista, mutta aihepiirin laajuus ja monitahoisuus tekee tutkimisesta haasteellista. Toiminnan taustalla vaikuttavat yksilöitä ja ryhmiä koskettavat lukuisat, muun muassa henkilön persoonallisuuteen, työympäristöön, organisaatiokulttuuriin ja ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvät osatekijät, joiden käsitteleminen itsessään muusta kokonaisuudesta irrallaan ei välttämättä aina ole toivotun havainnollistavaa tai hyödyllistä. Tieteellisen tutkimuksen tulee normaalisti perustua muun muassa selviin ja mielekkäisiin rajauksiin, mikä tällaisessa yhteydessä jokseenkin väistämättä vaikeuttaa tulosten liittämistä osaksi laajempaa viitekehystä, sillä yksittäisten seikkojen vaikutus ja merkitys kokonaisuudessa saattavat olla selvästi riippuvaisia jostakin tietystä, tutkimuksen ulkopuolelle jääneestä tekijästä.

4 Johtopäätöksiä ja jatkotutkimusmahdollisuuksia

Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkielmassa käsitellyistä asioista. Ensisijaisesti tarkoituksena on luonnollisesti vastata kokoavammin asetettuihin tutkimuskysymyksiin edellä esitettyjen havaintojen perusteella. Tämän lisäksi pohditaan tutkielman antia ylipäänsä sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

4.1 Esimiestyön, sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin välinen dynamiikka

Tekstissä on viitattu lukuisiin tutkimuksiin, jotka ilmentävät johtamisen, vuorovaikutuksen ja työhyvinvoinnin keskinäisiä riippuvuussuhteita erilaisista näkökulmista. Näiden tutkimusten perusteella voidaan todeta muun muassa, että organisaation menestys eli tehokkuus ja tuloksellisuus perustuvat henkilöstön hyvinvoinnille. Työhyvinvointi sen sijaan rakentuu paljolti yhteisön viestinnälle, mikä lisää myös sitoutumista organisaatioon. Sitoutumisen itsessään katsotaan tietyin varauksin liittyvän esimiestyön toteutukseen. Toisaalta tärkeimpiä työhyvinvoinnin lähteitä työn mielekkään sisällön (työhyvinvointiin liittyvä osatekijä) ja hyvän ilmapiirin (sisäisestä viestinnästä kumpuava osatekijä) ohella on esimiestyön laatu – tätä pidetään jopa tärkeimpänä työhyvinvoinnin lähteenä. Erityisesti lähiesimiestoiminta vaikuttaa oleellisesti työhyvinvointiin. Viestinnän näkökulmasta varsinkin palautteen antaminen sekä kehitystarpeiden arviointi lisäävät alaisen hyvinvointia: oikeanlainen johtaminen ja tiedonkulun tehokkuus ovat ylipäänsä tärkeitä osia hyvin toimivassa organisaatiossa. Keskustelevan johtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välinen yhteys perustuu yhtäältä työhyvinvoinnin osatekijöille, motivaatiolle ja sitoutumiselle, toisaalta organisaatiotasoisille kokonaisuuksille kuten kulttuurille ja ilmapiirille. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus ilmenee osaltaan kehityskeskusteluiden muodossa, joiden avulla toimintaa voidaan arvioida ja kehittää, mikä vaikuttaa tuloksellisuuteen. Esimies on tärkeässä asemassa työyhteisön viestinnässä, jolla vaikutetaan muun muassa sitoutumiseen osana työhyvinvointia. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin, erityisesti motivaatioon. Vastaavasti tämä näkemys on yhteydessä alaisten innostukseen, joka liittyy työn imun käsitteeseen.

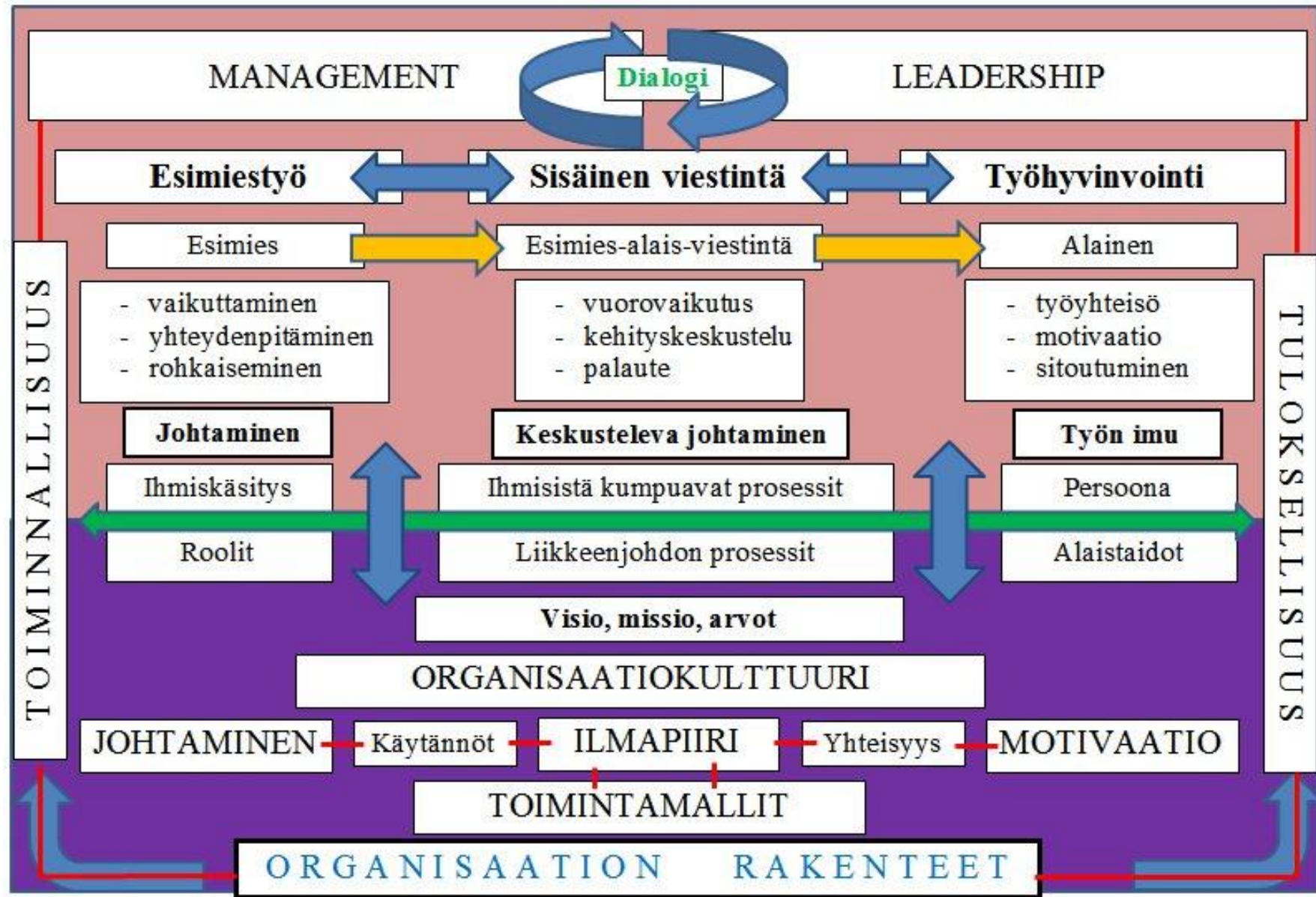
Aikaisemmin tekstissä esimiestyötä, sisäistä viestintää ja työhyvinvointia on tarkasteltu tutkielman kannalta oleellisesta näkökulmasta niin käsitteellisesti kuin keskinäisen toiminnan osalta. Seuraavassa arvioidaan erikseen graafisessa muodossa osa-alueiden välistä harmoniaa

osana organisaation kokonaisvaltaista toimintaa. Aihepiirin viitekehystä lähestytään erityisen kuvion kautta, jossa on kuvattu tutkielman keskeiset kokonaisuudet ja osakokonaisuudet toisiinsa liittyvinä ja vaikuttavina elementteinä. Oheinen kuvio, *Esimies-alais-viestinnän dynamiikka organisaation toiminnallisena ja tuloksellisena ulottuvuutena* (Kuvio 1), on luotu erityisesti tätä tutkielmaa varten Juholinin (1999), Mankan ym. (2007), Viitalan (2004) ja Åbergin (2000) esittämiä ja käsittelemiä malleja sekä näkemyksiä mukaillen. Kuvion teossa on hyödynnetty myös Valtiokonttorin internetsivuja sisällöllisestä näkökulmasta (Valtiokonttori, 2005).

Kuvaaja jakautuu periaatteessa kahteen näkökulmaan: alapuolella määritellään staattisemmin organisaation rakenteet, yläpuolella sen sijaan kuvataan dynaamisemmin esimiestyön, sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin yhtenäisyyttä. Vastaavasti kuvaajan vasen puoli korostaa toiminnallisuutta eli niitä malleja ja tapoja, joilla organisaatio toimii. Kuvion oikea puoli taas ilmentää organisaation tuloksellisuutta eli sitä, kuinka erilaiset käytännöt ja rakenneosat luovat organisaation henkiset voimavarat erityisesti työhyvinvoinnin osalta.

Oleellista kuvaajassa on se perustavaa laatua oleva näkemys, että sisäinen viestintä vaikuttaa kaikkeen organisaation toimintaan, minkä vuoksi se on asetettu kuvaajan keskelle (Juholin, 1999, 13). Sisäistä viestintää pidetään kuvaajassa eräänlaisena ytimenä, jonka varaan kokonaisuus rakentuu. Vastaavasti esimiestyötä käsitellään viestinnän toteuttajana sekä työhyvinvointia tämän toiminnan tuloksena. Tutkielman aiheen mukaisesti pääpaino on esimiehen ja alaisen välisellä vuorovaikutuksella. Kaiken kaikkiaan organisaation perusrakenteiden, toiminnallisuuden ja tuloksellisuuden välinen yhteys, managementin ja leadershipin tasapaino sekä ihmisten välinen vuorovaikutus muodostavat varsin monitahoisen ja laajan kokonaisuuden, jossa pienilläkin nyansseilla voi olla oleellinen merkitys.

Pohjimmiltaan kuvaajan on tarkoitus selventää, konkretisoida ja havainnollistaa tutkielman pääotsikon ympärille rakentuvaa viitekehystä. Pääpaino tutkielmassa on sisällöllisesti kuvaajan yläpuolen teemoilla, kokonaisuuksilla ja käsitteillä, joille kuvaajan alapuoli antaa organisaatorisen taustan. Tätä kuviota voidaan pitää tutkielman visuaalisena koontina, joka ilmentää kokonaisvaltaisesti tutkielman teemojen ja käsitteiden nivoutumista sekä vaikutusta toisiinsa.



Kuvio 1: Esimies-alais-viestinnän dynamiikka organisaation toiminnallisena ja tuloksellisena ulottuvuutena.

4.2 Näkemyksiä ja jatkotutkimusmahdollisuuksia

Tutkielman johdannossa viitattiin siihen, että nykyään tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn katsotaan markkinoilla usein perustuvan alhaisiin hintoihin, lyhyempiin työsuhteisiin sekä näennäisen tehokkaaseen ja nopeaan sähköiseen kommunikointiin. Tutkimukset sekä tässä käsitelty kirjallisuus kuitenkin puoltavat varsin erilaisia keinoja ja toimintamalleja organisaation menestykselle: ihmisten kokema työhyvinvointi on varsin keskeinen tekijä tuloksellisuuden kannalta. On siis aiheellista painottaa, että pohjimmiltaan asioita hoitavat aina ihmiset. Heidän hyvinvointinsa välittyy varsinaiseen työhön. Toisaalta on otettava huomioon, että työhyvinvointi perustuu oleellisesti hyväksi koettuun viestintään organisaatiossa. Lisäksi alan kirjallisuus tähdentää, että esimies on keskeinen viestinnän toteuttaja. Edellä oleva kuvio havainnollistaa, kuinka esimiestyö rakentaa lopulta perustan tuloksellisuudelle oikeanlaisen esimies-alais-viestinnän kautta. Tämä on hyvin tärkeää huomata ja sisäistää, jotta toimintaa voidaan kehittää paremmaksi sekä organisaation että ihmisten kannalta.

Toisaalta tutkielmassa on mainittu, että länsimainen ajattelutapa ei korosta sanojen tai ylipäänsä viestinnän merkitystä, vaan tekoja itsessään pidetään oleellisempina asiana. Kotimaisen kulttuurin osalta voidaan lisäksi todeta, että suomalainen esimies ei ole usein avoin tai sosiaalinen. Varsinkaan palautteen antaminen ei yleensä ole esimiehen vahvuuksia, vaan siinä on kehitettävää. (Helsilä, 2002, 68, 97.) Suomalaisilla työpaikoilla asia koetaankin usein niin, että on hyvä olla saamatta palautetta, koska tällöin toiminnassa ei ole ilmennyt ongelmia – toisin sanoen palautetta on tapana saada vain epäonnistumisista. Tämä on kuitenkin haitallista alaisen näkökulmasta, sillä ilman palautetta saa helposti käsityksen, ettei omalla suorituksella ole merkitystä. (Viitala, 2004, 161.) Tavallisesti esimiehet pitävät viestintää yksisuuntaisena, koska vuorovaikutteisemmän viestinnän harjoittaminen veisi liikaa aikaa varsinaiselta toiminnalta (Juholin, 1999, 29). Esimiesviestintää kehitettäessä tulisi kiinnittää huomiota välittömän ja rehellisen palautteen antamiseen (niin työsuorituksista kuin ideoista), mahdollisuuksien keskustella ihmisten kanssa, myönteiseen asenteeseen omasta ryhmästä sekä kykyyn tulkita monimutkaisia asioita ymmärrettävään muotoon (Juholin, 2001, 128). Tofflerin (1995) mukaan esimiehen rooli viestijänä korostuu tulevaisuudessa, missä muun muassa kyky innostaa ja antaa tukea vuoropuhelun kautta on tärkeää (Viitala, 2004, 99).

Vuosituhannen alkuun mennessä useiden yhteisötutkimusten perusteella olikin voitu todeta, että varsinkin kasvokkaisviestinnässä on määrällisesti merkittäviä puutteita: henkilöstö haluaa enemmän tietoa suoraan muun muassa lähimmiltä esimiehiltään (Juholin, 2001, 116–117). Esimies-alaisviestinnän tärkeyden sekä suomalaisen viestintäkulttuurin liittyvien ongelma-kohtien välillä on ilmeinen ristiriita, jota olisi aiheellista tutkia lähemmin. Aihetta voisi lähestyä esimerkiksi kilpailuetutelijän näkökulmasta. Kvantitatiivisesti toteutettu, lähemmin markkinointiin viittaava kysely voisi valottaa sitä, olisivatko kuluttajat halukkaita valitsemaan ostopaikkansa sen perusteella, että tietää tietyn työyhteisön voivan hyvin – siis siksi, että esimiesviestinnässä huomioidaan paremmin alaisen merkitys organisaatiossa. Kyseeseen voisi tulla myös eräänlainen Reilun kaupan variaatio, joka perustuu taloudelliseen oikeudenmukaisuuteen liittyvien tekijöiden sijaan ihmisten hyvinvoinnin arvioinnille.

Vastaavasti olisi mahdollista pohtia, voisiko henkilökohtainen vuorovaikutus muodostua organisaation vahvuudeksi ja edelleen kilpailutekijäksi yhä sähköistyneemmässä ympäristössä. Juholin mainitsee, että tutkimukset ovat osoittaneet vapaamuotoisia kohtaustilanteita tarvittavan ja kaivattavan; viestintävälineet ja -tavat ovat muuttuneet (Juholin, 2001, 126). Tämän toteamuksen tarkennukseksi on hyvä todeta, että teknisten laitteiden varaan perustuva viestintä on sittemmin korostunut erittäin merkittävällä tavalla informaatioteknologian yleistyttyä entisestään. Lisäksi voidaan pohtia, onko tiedonvälityksen ja ylipäänsä viestinnän sekä ihmisten välisen kommunikoinnin sähköistymisellä ollut liian laajasti käytettynä negatiivinen vaikutus muun muassa perinteiseen puheviestintään juuri kun asenteiden ja kulttuurin muutos vuorovaikutteisempaan ja dialogimaisempaan suuntaan olisi antanut sen hyödyntämiseen mahdollisuuden.

Tutkielman varmasti tärkein havainto on se, että esimiestyö, viestintä ja työhyvinvointi vaikuttavat kokonaisuutena oleellisesti toisiinsa. Tämän lisäksi on vähintään yhtä ratkaisevaa huomioida, että teemat rakentuvat lukuisista osatekijöistä ja nyansseista, joiden keskinäinen suhde ei ole yksinkertainen. Erilaisia syy-seuraus-suhteita, riippuvuuksia ja vaikutuksia voidaan tutkimusten avulla jokseenkin tarkasti selvittää, mutta laajempien kerrannaisvaikutusten ja merkitysten analysoiminen kokonaisuudessa on haasteellisempaa: meta-analyysien tekeminen muodostunee tärkeäksi metodiksi syvällisemmän ymmärtämyksen saavuttamiseksi. Toisaalta rakenteet ovat käytännössä hyvin monitahoisia ja dynaamisia. Niitä koskevat jatkotutkimukset erilaisista, uusista näkökulmista ovat aiheellisia ja tarpeellisia, jotta voitaisiin tietoisesti pyrkiä kohti paremmin voivia ja samalla tuloksellisempia organisaatioita.

LÄHTEET

KIRJALLISUUS

Alasoini, T. (2012). Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 99–118). Helsinki: Gaudeamus.

Arvonen, J. (1991). *Johtaminen ihmisten yrityksessä: teoria ja käytäntö*. Jyväskylä: A & A Leadership Books.

Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. (2010). *Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen*. Helsinki: JTO-Palvelut Oy.

Bambacas, M. & Patrickson, P. (2008). Interpersonal Communication Skills that Enhance Organisational Commitment. *Journal of Communication Management*, Vol. 12 Iss: 1 pp. doi: 10.1108/13632540810854235

Elo, A-L. & Feldt, T. (2005). Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Feldt, T. (toim.) *Työ leipälajina* (s. 311–331). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Erämetsä, T. (2009.) *Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä*. Helsinki: Talentum.

Feldt, T. & Huhtala, M. & Lämsä, A-M. (2012). Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 137–154). Helsinki: Gaudeamus.

Feldt, T. & Mäkikangas, A. & Kokko, K. (2005). Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa Feldt, T. (toim.) *Työ leipälajina* (s. 75–118). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Hakanen, J. (2005). *Työuupumuksesta työn iloon*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hagemann, G. (1991). *Motivoinnin taito*. Espoo: Weilin + Göös.

Helsilä, M. (2002). *Käytännön henkilöstötyö*. Tampere: Tammi Oy.

Hämäläinen, P. (2005). *Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen*. Hämeenlinna: Tammi Oy.

Ilmarinen, J. (2006). *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Työterveyslaitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. (2001). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juuti, P. (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö* (s. 77–91). Helsinki: WSOYpro.

- Järvinen, P. (1998). *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. (2005). *Ammattina esimies*. Helsinki: WSOYpro.
- Karppanen, K. (2006). Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö* (s. 155–162). Helsinki: WSOYpro.
- Lehto, H. & Sutela, A-M. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Liukkonen, J. & Jaakkola, T. & Kataja, J. (2006). *Taitolajina työ*. Helsinki: Edita Prima.
- McElroy, J. C. (2001) Managing Workplace Commitment by Putting People First. *Human Resource Management Review*. 11(3), 327–335.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. (2007). *Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön avuksi*. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto.
- Mauno, S. & Ruokolainen, M. (2005). Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Feldt, T. (toim.) *Työ leipälajina* (s. 142–165). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Mäkikangas, A. & Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Feldt, T. (toim.) *Työ leipälajina* (s. 56–74). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. (2004). *Motivaatio*. Suomentanut Sari Hellsten. Helsinki: Rastor Oy. Saksankielinen alkuteos 2002.
- Nivala, V. (2006). Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö* (s. 93–106). Helsinki: WSOYpro.
- Ojala, S. & Jokivuori, P. (2012). Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 23–40). Helsinki: Gaudeamus.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pyöriä, P. (toim.) (2006). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.
- Saari, T. & Pyöriä, P. (2012). Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 41–60). Helsinki: Gaudeamus.
- Salojärvi, S. (2006). Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö* (s. 49–60). Helsinki: WSOYpro.

Simola, A. & Kinnunen, U. (2005). Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa Feldt, T. (toim.) *Työ leipälajina* (s. 119–141). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Sydänmaanlakka, P. (2001). *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Tampere: Tammerprint Oy.

Thorpe, R. & Homan, G. (2000). *Strategic Reward Systems*. Englanti: Pearson Education.

Vesterinen, P. (toim.) (2006). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro.

Viitala, R. (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wink, H. (2006). Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö* (s. 139–153). Helsinki: WSOYpro.

Åberg, L. (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

MUUT LÄHTEET

Helsingin kaupunki (2012). Työhyvinvointi. Haettu 15.8.2012.
http://www.hel.fi/hki/rekry/fi/Helsinki+ty_nantajana/Ty_hyvinvointi

Helsingin Sanomat (2012). Kysely: Huono johtaminen työelämän suurin ongelma. Haettu 15.9.2012.
<http://www.hs.fi/tyoelama/Kysely+Huono+johtaminen+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+suurin+ongelma/a1305599120420>

Kaistila, M. (2005) *Hyvä esimiestyö*. Työturvallisuuskeskus. Kuntien eläkevakuutus. Haettu 5.9.2012. http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf

Lindahl, A. (2005). Kun tieto ei kulje – Sisäinen viestintä on riittämätöntä. Haettu 20.7.2012.
<http://www.pkt.fi/verkkolehti/index.php?k=6673> (wayback.archive.org)

Sosiaali- ja terveysministeriö (2012). Työsuojaus; Työhyvinvointi. Haettu 3.10.2012.
<http://www.stm.fi/tyosuojaus/tyohyvinvointi>

Työterveyslaitos (2004–2007). Johtaminen ja työhyvinvointi. Haettu 19.9.2012.
http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto_s4.html

Valtiokonttori (2005). Palvelut työnantajille, laitoksille ja virastoille; Työhyvinvointi; Esimiestyö. Haettu 7.11.2012. <http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16581>