

**JOHTAJIEN NÄKEMYKSIÄ TIEDON VÄLITTYMISESTÄ  
JOHTAJA-TYÖNTEKIJÄVUOROVAIKUTUKSESSA**

Heta Oksanen

Viestinnän maisterintutkielma

Kevät 2022

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

|  |  |
|--|--|
| Tiedekunta<br>Humanistis-yhteiskuntatieteellinen   | Laitos<br>Kieli- ja viestintätieteiden |
| Tekijä<br>Heta Oksanen   |  |
| Työn nimi<br>Johtajien näkemyksiä tiedon välittämisestä johtaja-työntekijävuorovaikutuksessa   |  |
| Oppiaine<br>Viestintä  | Työn laji<br>Maisterintutkielma        |
| Aika<br>Kevät 2022   | Sivumäärä<br>85                        |
| Tiivistelmä<br><p>Tämän maisterintutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää johtajien näkemyksiä tiedon välittämisestä johtajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa tarkastellaan tiedon välittämisen ongelmia ja hyviä käytänteitä johtajan ja työntekijöiden välillä sekä tiedon välittämisen arviointia. Tutkielma toteutettiin laadullisin menetelmin ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla ja käsiteltiin teemoittelemalla. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta keskijohdon ja ylimmän johdon edustajaa eri alojen tietointensiivisistä organisaatioista.</p> <p>Tutkimustuloksista nousee monenlaisia tiedon välittämistä hankaloittavia tekijöitä. Tulosten mukaan työyhteisössä on lisäksi työntekijöiltä salattavaa tietoa, kuten työsuhteisiin liittyvä tieto, eivätkä johtajat jaa työntekijöille keskeneräistä tietoa. Johtajat haluaisivat puolestaan saada työntekijöiltä avoimemmin arkaluontoista tietoa, esimerkiksi työntekijän jaksamiseen tai tehtyihin virheisiin liittyen. Erityisesti kasvokkaistilanteet nousevat tuloksista hyvinä tiedon välittämisen käytänteinä. Nämä koetaan tehokkaimmiksi tiedon välittämisen tilanteiksi. Kahdenkeskiset kasvokkaistilanteet sopivat lisäksi monimutkaisen tai arkaluontoisen tiedon välittämiseen. Tuloksista nousee myös erilaisia hyviä teknologiavälitteisiä tiedon välittämisen käytänteitä.</p> <p>Tuloksista selviää, että haastateltujen johtajien työyhteisöissä arvioidaan tiedon välittämistä systemaattisesti kyselyin tai arviointilomakkein ja antamalla palautetta spontaaneissa kohtaamisissa. Tuloksista selviää kuitenkin, että johtajat eivät hyödy tarpeeksi tiedon välittämisen arviointikäytännöistä. He eivät saa konkreettisia vastauksia siihen, millaista tietoa työntekijät haluavat saada enemmän ja millaista tietoa työntekijät kokevat heiltä salattavan.</p> <p>Johtajien mukaan työntekijöiden antamat arvioinnit tiedon välittämisestä ja viestinnästä ovat yleisesti heikkoja tai työntekijät ilmaisevat saavansa tietoa heikosti. Tämä tukee yleistä suuntaa siitä, etteivät työntekijät tunne saavansa tarpeeksi tietoa. Tulosten mukaan johtajat ovat kuitenkin itse enimmäkseen tyytyväisiä tiedon välittämiseen työntekijöiden kanssa. Tutkimuksen tulokset vahvistavat siten aikaisempia tutkimustuloksia myös siitä, että johtajat kokevat tiedon välittämisen työyhteisössä paremmaksi kuin työntekijät. Näin ollen työntekijöiden arvioinnit tiedon välittämisestä ja viestinnästä ovat ristiriidassa johtajien omien käsitysten ja kokemusten kanssa.</p> |  |
| Asiasanat<br>johtaja-työntekijävuorovaikutus, johtamisviestintä, tiedon välittyminen, työyhteisö, viestintä, vuorovaikutus   |  |
| Säilytyspaikka<br>Jyväskylän yliopisto   |  |
| Muita tietoja  |  |

# SISÄLLYS

|   |    |
|---|----|
| 1 JOHDANTO .....  | 5  |
| 2 JOHTAJA-TYÖNTEKIJÄVUOROVAIKUTUS.....  | 7  |
| 3 TIEDON VÄLITTYMINEN JOHTAJA-TYÖNTEKIJÄVUOROVAIKUTUKSESSA.....                     | 11 |
| 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....  | 16 |
| 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....                                  | 16 |
| 4.2 Tutkimusmenetelmä.....  | 17 |
| 4.3 Haastateltavat ja aineistonkeruu .....  | 18 |
| 4.4 Aineiston käsittely ja analysointi .....  | 19 |
| 5 TULOKSET .....  | 21 |
| 5.1 Tiedon välittymisen ongelmat johtaja-työntekijävuorovaikutuksessa.....          | 21 |
| 5.1.1 Työolosuhteiden ja työn haasteet.....   | 22 |
| 5.1.2 Tiedon havaitsemisen, tulkinnan ja arvioinnin haasteet .....                  | 26 |
| 5.1.3 Tiedon luonteeseen liittyvät haasteet .....                                   | 33 |
| 5.1.4 Vuorovaikutussuhteen luonteeseen liittyvät haasteet .....                     | 38 |
| 5.1.5 Viestintäteknologian haasteet .....   | 39 |
| 5.2 Tiedon välittymisen hyvät käytänteet johtaja-työntekijävuorovaikutuksessa ..... | 41 |
| 5.2.1 Tiedon välittymisen hyvät käytänteet kasvokkain .....                         | 42 |
| 5.2.2 Teknologiavälitteiset tiedon välittymisen hyvät käytänteet.....               | 51 |
| 5.3 Tiedon välittymisen varmistus ja arviointi .....                                | 57 |
| 5.3.1 Systemaattiset ja spontaanit arviointikäytänteet .....                        | 57 |
| 5.3.2 Tiedon välittymisen kehittäminen arviointien pohjalta .....                   | 61 |

|                   |    |
|-------------------|----|
| 6 POHDINTA.....   | 68 |
| 7 ARVIOINTI.....  | 73 |
| 8 PÄÄTÄNTÖ.....   | 77 |
| KIRJALLISUUS..... | 79 |
| LIITE.....        | 84 |

# 1 JOHDANTO

Johtajuus on kompleksinen prosessi, jossa on useita ulottuvuuksia. Johtajuutta on lähestytty monin erilaisin teoreettisin lähestymistavoin yrityksenä selittää johtamisprosessin monimuotoisuutta. (Northouse 2016, 1.) Johtajuus sisältää vaikuttamista keskittyen yhteisiin tavoitteisiin. Yhteisten tavoitteiden kautta johtaja työskentelee yhdessä työntekijöiden kanssa valittujen päämäärien saavuttamiseksi. (Northouse 2016, 6.)

Johtajuus on viestintään perustuvaa toimintaa ja johtajat viestivät paljon työntekijöiden ja muiden tahojen kanssa (Hackman & Johnson 2018, 21). Tiedon välittyminen johtajan ja työntekijän välillä on tärkeää erityisesti tietoperustaisissa organisaatioissa, sillä tiedon välittyminen vaikuttaa työn tuloksellisuuteen ja kuormittavuuteen. Tiedon välittyminen on kuitenkin myös yleinen ongelma työpaikoilla. Tiedon rooli onkin näkyvintä, kun tiedon välittyminen epäonnistuu, tietoa ei ole saatavilla tai se on vääränlaista tai myöhässä (Guenter, Hetty van Emmerik & Schreurs 2014, 283). Työyhteisöissä ei osata välttämättä hyödyntää tietoa, tunnistaa kulloiseenkin tilanteeseen sopivaa tietoa tai oikeaa tietoa ei löydetä oikeaan aikaan (Laihonen ym. 2013, 53). Relevantti ja oikea-aikainen tieto auttaa kuitenkin tunnistamaan ja analysoimaan vaihtoehtoisia ratkaisuja päätöksentekotilanteessa. Tietoon pohjautuvat, perustellut päätökset ohjaavat organisaation toimintaa parempaan suuntaan ja auttavat sitä myös menestymään paremmin. (Laihonen ym. 2013, 44 & 48.)

Johtajien ja työntekijöiden käsityksissä ja kokemuksissa tiedon välittämisestä on yleisesti eroja. Työyhteisöissä työntekijät kokevat usein, etteivät he saa tarpeeksi tai oikea-aikaisesti tietoa tai kokevat tiedon välittämisessä olevan ongelmia. Kuitenkin johtajat voivat olla tyytyväisiä tiedon välittämiseen. Esimerkiksi Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Sääntti ja Uotila (2013, 24) havaitsivat johtajien arvioivan tiedon kulun merkittävästi paremmaksi kuin työntekijät. Tätä taustaa vasten tutkin johtajien käsityksiä ja kokemuksia tiedon välittämisestä johtajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Tämän työn tavoitteena on kuvata ja ymmärtää, millaisia käsityksiä ja kokemuksia johtajilla on tiedon välittämisestä johtaja-työntekijävuorovaikutuksessa. Tiedon välittyminen on oleellista tietoperustaisissa työyhteisöissä, joten tutkimuksen kohteena ovat erilaisissa

tietointensiivisissä organisaatioissa työskentelevät johtajat. Tutkimuksen keskeisenä käsitteenä on tiedon välittyminen ja kontekstina johtajan ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus.

Tämä tutkimus keskittyy kuvaamaan tiedon välittämisen haasteita ja ongelmia sekä tiedon välittymisen hyviä käytänteitä johtajan ja työntekijöiden välillä. Tiedon välittymisestä työyhteisön sisällä tulisi myös olla jonkinlainen varmistus (Hargie & Tourish 2004, 24). Tutkimus keskittyy tutkimaan siten myös johtajien näkemyksiä siitä, miten tiedon välittymistä varmistetaan ja arvioidaan työyhteisössä.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työyhteisöissä. Tutkimus paljasti monenlaisia haasteita ja ongelmia, joita johtajat kokevat tiedon välittymisessä työntekijöiden kanssa. Kun mahdolliset haasteet ovat tiedossa, työyhteisössä voidaan huomioida nämä tiedon välittymisen haasteita aiheuttavat teemat jo etukäteen tiedon välittymisen varmistamiseksi ja parantamiseksi. Näitä ovat esimerkiksi tietoon perehtymisen haasteet kiireessä tai tietoa ohimennen lennossa välitettäessä, tiedon tärkeyden arviointi tietotulvan seasta sekä työntekijän tiedon tarpeen tunnistaminen.

## 2 JOHTAJA-TYÖNTEKIJÄVUOROVAIKUTUS

Tässä työssä tarkastellaan tiedon välittymistä johtajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen kohteena ovat johtajien käsitykset ja kokemukset tiedon välittymisestä. Tässä luvussa keskitytään johtajan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen. Ensin tarkastellaan johtajuutta, sitten johtamisviestintää ja lopuksi johtajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutussuhdetta.

Johtamista on määritelty usein eri tavoin. Northousen mukaan johtamista voidaan tarkastella muun muassa *tilanteellisena johtamisena* (situational leadership) ja *vuorovaikutusprosessina*. Tilanteellisen johtamisen lähestymistapa painottaa johtamistyylin mukauttamista kulloisenkin johtamistilanteen mukaisesti. Tämä lähestymistapa nostaa johtamistavaksi ohjaamisen ja tukemisen, joita johtaja käyttää tilanteen mukaan (Northouse 2016, 99.) Kun johtajuutta tarkastellaan vuorovaikutusprosessina, johtajan katsotaan vaikuttavan työntekijöihin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Vaikuttaminen ei ole kuitenkaan yksisuuntaista, sillä johtaja ja työntekijät vaikuttavat kummatkin toisiinsa ja kummatkin ovat siten mukana johtamisprosessissa (Northouse 2016, 6.) Johtaja ja työntekijät luovat yhteisiä tavoitteita ja työskentelevät yhdessä päämääriensä saavuttamiseksi, jolloin menestys on molempien yhteisten ponnistelujen tulos. Johtajalla on silti työntekijöitä enemmän vaikutusvaltaa ja vastuuta työyhteisön suurista suunnista. (Hackman & Johnson 2018, 11–12, 20.)

Prosessinäkökulma korostaa kontekstia, jolloin johtajuus on kaikkien ulottuvilla (Northouse, 2016, 8). Johtajuuden käsittäminen prosessina korostaa myös johtajuuden toteutuvan vuorovaikutuksessa. Kun johtajuus asetetaan avoimeksi kaikille, johtajuus tulee myös lähemmäksi ja henkilökohtaisemmaksi. Tässä työssä johtajuutta tarkastellaan vuorovaikutuksessa johtajan ja työntekijöiden välillä prosessinäkökulman mukaisesti. Tässä työssä johtajuus ymmärretään vuorovaikutusprosessina, jossa johtaja vaikuttaa työntekijöihin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Lisäksi johtaja ja työntekijät ovat molemmat mukana johtamisprosessissa ja vaikuttavat toisiinsa sekä tiedon välittymiseen.

Vuorovaikutusprosessia määrittää johtajan ja työntekijän viestintä sekä vuorovaikutuksen konteksti. Tämä johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutusprosessi on johtamisviestinnän ytimessä. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 28.) Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 91) havaitsi, että johtajat kuvailivat itse johtamisviestintää mm. linkkinä johtajan ja työntekijän

välillä, tiedon levittämisenä ja siirtämisenä sekä yhteisenä kommunikointina. Johtajat kokevat omaksi tehtäväkseen tiedon ja osaamisen esille tuomisen ja tukemisen. Johtajalla on vastuu mm. sellaisista johtamisviestinnän tehtävistä ja tavoitteista kuin työyhteisöä koskevan tiedon hankkiminen, merkityksentäminen ja välittäminen työntekijöille (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 95 & 120).

Johtamisviestintään liittyy useita viestintätehtäviä, kuten *tiedottaminen* ja *ohjeistaminen* (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 99). Rowanin mukaan informatiivinen viestintä on diskurssi, jonka avulla pyritään joko lisäämään tietoa jostakin uudesta asiasta tai syventämään ymmärrystä (Rowan 2003, 432). Rouhiainen-Neunhäuserer havaitsi, että johtajien omien käsitysten mukaan tiedon hankinnassa ja työntekijöille tiedottamisessa on olennaista se, että johtaja osaa valita viestittäväksi ne asiat, jotka ovat olennaisia työntekijöiden työn kannalta. Rouhiainen-Neunhäuserer korostaa, että johtajan tulee “osata viestiä oikeista asioista sopivassa määrin, oikea-aikaisesti ja vuorovaikutteisesti”. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 95.)

Tiedottamisen ja ohjeistamisen lisäksi johtajan tulee muun muassa *kannustaa*, *motivoida* ja *antaa palautetta työntekijöille*. Tiedon välittyminen ei ole työpaikalla kuitenkaan yksisuuntaista, vaan usein työntekijöitä kannustetaan jakamaan kokemuksiaan ja ideoitaan työyhteisössä. Työntekijöiltä voidaan myös järjestelmällisesti kerätä palautetta erilaisista työhön liittyvistä asioista sekä pyytää myös arvioita johtajan johtamistavoista ja tiedon välittämisestä johtajalta työntekijälle. Johtamisviestinnän funktiona on lisäksi työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen tukeminen ja työntekijöiden kannustaminen osaamisen jakamiseen ja yhteisen tiedon luomiseen osallistumiseen. (Ks. koontia johtajan viestintätehtävistä Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 99.)

Johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhde vaikuttaa osaltaan tiedon välittymiseen johtajan ja työntekijän välillä (Collinson, 2008 & Sias 2009, 42). Johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhde on erittäin merkityksellinen, sillä johtaja ja työntekijä vaikuttavat suuresti toistensa työelämään (Sias 2009, 20). Johtajalla on paljon vastuuta vuorovaikutussuhteissa työntekijöiden kanssa. Johtajan asema ja rooli ilmenee vuorovaikutussuhteessa, sillä johtaja aloittaa usein vuorovaikutussuhteen työntekijän kanssa, luo viestintäyhteyden ja on vastuussa sen säilyttämisestä (Northouse 2016, 7). Johtajalla onkin vastuu johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteiden luomisesta ja ylläpidosta (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 120).



Siasin (2005) mukaan johtajan ja työntekijän suhteen laatu (sosiaalinen tuki, avoimuus ja luottamus) on yhteydessä työntekijöiden johtajalta saaman tiedon määrään ja laatuun (Sias 2009, 26). Työntekijät, joilla on johtajan kanssa laadukas, luottavainen ja avoin suhde, saavat yleensä enemmän tietoa ja hyödyllistä palautetta sekä hyödyllistä ohjausta uralleen kuin työntekijät, joilla on heikkolaatuisempi suhde johtajaan (Sias 2009, 33).

Johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta on tarkasteltu erilaisista teoreettisista näkökulmista, kuten johtaja-alaisuuden vaihdantateorian (leader-member exchange theory, LMX) sekä sosiaalisen konstruktion ja diskursiivisen näkemyksen mukaisesti. LMX-teoria kuvaa johtajan, työntekijän ja vuorovaikutustilanteen ominaispiirteitä sekä sitä, kuinka nämä toimivat yhdessä ja vaikuttavat johtamiseen (Graen & Uhl-Bien 1995, 223). LMX-teoria on erityinen lähestymistapa johtajuuteen, koska se nostaa keskiöön kahdenvälisen vuorovaikutussuhteen. Lisäksi LMX-teoria ohjaa huomion mahdollisiin johtajan ja yksittäisten työntekijöiden välisiin eroihin, eikä käsitä työntekijöitä vain yhtenä joukkona. (Northouse 2016, 137 & 157.)

LMX-teoria kuvaa johtajan ja työntekijän suhteen kehittymistä kolmella eri vuorovaikutussuhteen tasolla heikkolaatuisesta keskitasoiseen ja korkealaatuisen vuorovaikutussuhteeseen. Vuorovaikutussuhteen alkuvaiheessa, heikkolaatuisessa LMX-suhteessa, johtaja ja työntekijä ovat toisilleen vieraita. Tällöin vuorovaikutus on muodollista ja pitkälti työroolien mukaista. Kun vuorovaikutussuhde etenee keskitason LMX-tasolle, osapuolet alkavat viestiä enemmän keskenään sekä jakavat enemmän tietoa ja resursseja toistensa kanssa. Jos suhde etenee ylimmälle korkealaatuisen vuorovaikutussuhteen tasolle, viestintä on jo kauan ollut vastavuoroista. Lisäksi vuorovaikutusosapuolet vaikuttavat enemmän toisiinsa ja myös johtajuuden taso on korkealla. (Graen & Uhl-Bien 1995, 230 & 238.)

Teorian mukaan johtajuus tapahtuu tehokkaimmin, kun johtaja ja työntekijät kehittävät ja ylläpitävät laadukkaita johtaja-työntekijävuorovaikutussuhteita. Laadukkaat LMX-suhteet sisältävät molemminpuolista kunnioitusta, luottamusta ja sitoutuneisuutta. Teorian mukaan johtajien tulisi pyrkiä korkealaatuisen vuorovaikutussuhteeseen kaikkien työntekijöiden kanssa, vaikka todennäköisesti kaikki johtaja-työntekijäsuhteet eivät etenisivätkään korkealaatuisiksi LMX-suhteiksi. (Graen & Uhl-Bien 1995, 229–233, 237.) Tällöin työntekijät kuitenkin kokisivat läheisen vuorovaikutussuhteen johtajaan tarpeelliseksi, sitoutuisivat siihen ja luottaisivat johtajaan ja vuorovaikutussuhteelle muodostuisi myös

yhteiset tavoitteet (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 29). LMX-teoria myös muistuttaa johtajaa lähestymään jokaista työntekijää oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti (Northouse 2016, 146).

LMX-teoria korostaa myös viestinnän tärkeyttä johtajuudessa, sillä teoriassa esitelty korkean tason vaihdanta on suhteessa tehokkaaseen viestintään. Viestinnän kautta johtaja ja työntekijät luovat, hoivaavat ja ylläpitävät hyödyllistä vaihdantaa. (Northouse 2016, 146.) Viestintä on olennaista suhteen säilyttämiseksi (Dindia 2003, 1). Viestinnän määrä ja luonne heijastavat ja vahvistavat johtaja-työntekijäsuhdetta (Collinson, 2008). Työntekijöiden runsas tiedon saanti voikin todennäköisesti johtaa korkealaatuisten LMX-suhteiden kehittymiseen (Sias 2005, 390). Men & Stacks (2014, 316) havaitsivat, että organisaatiossa tapahtuva symmetrinen viestintä ja viestinnän läpinäkyvyys vaikuttavat epäsuorasti mutta merkittävästi laadukkaiden organisaatio-työntekijäsuhteiden rakentumiseen.

Johtajan erilaiset käytänteet välittää tietoa työntekijöille voivat vaikuttaa johtaja-työntekijäsuhteen vaihdannan laatuun sekä työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen esimerkiksi työtehtävien jakoa ja tuen antamista enemmän. Siasin mukaan tiedon laatu on lisäksi parempi osoitus työntekijän tyytyväisyydestä ja sitoutuneisuudesta kuin johtaja-työntekijäsuhteen laatu. (Sias 2005, 388–389.)

Tässä tutkimuksessa johtamisen katsotaan toteutuvan vuorovaikutustilanteissa johtajan ja työntekijän välillä. LMX-teoria keskittyy johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen laatuun ja vaihdantaan ja antaa siten tähän työhön näkökulman vuorovaikutussuhteen tärkeydestä tiedon välittymisessä johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa.

Tässä työssä tarkastellaan tiedon välittymistä johtajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen kohteena ovat johtajien käsitykset ja kokemukset tiedon välittymisestä. Johtajuus käsitetään tässä työssä vuorovaikutusprosessina. Tällöin johtaja ja työntekijä ovat molemmat mukana johtamisprosessissa ja vaikuttavat toisiinsa sekä tiedon välittymiseen. Johtamisviestinnän funktioista erityisesti tiedottaminen ja ohjeistaminen keskittyvät tiedon välittymiseen. LMX-teoria puolestaan tarjoaa näkökulman vuorovaikutussuhteen laadun tärkeydestä tiedon välittymisessä.

### 3 TIEDON VÄLITTYMINEN JOHTAJA- TYÖNTEKIJÄVUOROVAIKUTUKSESSA

Tässä luvussa tarkastellaan tietoa, tietojohdantamista ja tiedon välittämistä johtajan ja työntekijän välillä. Tiedon välittyminen on erittäin tärkeää työyhteisössä. Tiedon välittyminen onkin tietopohjaisen työn perusta (Mikkola & Nykänen 2020, 24). Tietointensiivistä työtä tehdään tietoperustaisissa organisaatioissa, joissa informaatio on organisaation toiminnan raaka-ainetta ja jalostuu toiminnassa tiedoksi ja osaamiseksi (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 25). Tietoa tarvitaan niin asioiden ymmärtämiseen, päätöksentekoon, kuin uuden tiedon luomiseen (Laihonen ym. 2013, 12).

Tieto on käsitteenä varsin laaja ja sitä voidaan jäsenellä eri tavoin. Yksi yleinen jäsentelytapa on kuvata tiedon eri tasoja käsitteillä data, informaatio ja tietämys. (Laihonen ym. 2013, 17–18.) Informaatio syntyy datan, eli mahdollisen informaation, koodin purkamisesta. Tieto puolestaan syntyy informaation vastaanottajan tulkittessa informaatiota. Mikäli hän hyväksyy tulkintansa, tieto yhdistyy osaksi vastaanottajan tietorakennetta ja muuttaa sitä. Tieto on yksilön ymmärrystä itsestä ja maailmasta sekä myös osa yksilön kognitiivista järjestelmää, sisältäen mm. uskomuksia, asenteita, arvoja, asiatietoa ja mielipiteitä. Kun yksilö viestii tietoa toiselle henkilölle, yksilöllisestä tiedosta tulee informaatiota. Informaatio on tällöin viestijälle ’viestittyä tietoa’ ja vastaanottajalle tieto on ’tulkittua informaatiota’. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 39.) Yleinen tapa käsittää tiedon ja informaation ero on mieltää tieto informaatioksi toiminnassa (Lueg 2008, 108). Tietoa tuotetaan yhdessä vuorovaikutuksessa ja erilaisten resurssien avulla. Tietoa välitetään eri tavoin viestien toisille sanallisen ja sanattoman viestinnän kautta sekä myös esimerkiksi taulukoiden kautta. Tieto muuttuu puolestaan mielekkääksi työyhteisössä, kun johtaja ja työntekijät käsittelevät sitä vuorovaikutuksessa yhdessä. (Styhre 2011, 163–164.)

Tietoa voidaan jaotella eksplisiittiseen ja implisiittiseen tietoon, joiden lisäksi on hiljaista tietoa. Eksplisiittistä tietoa, kuten dataa ja informaatiota, voidaan esittää kielellisesti sekä tallettaa ja siirtää. Konkreettisesti ilmaistavissa olevan tiedon lisäksi on myös hiljaista tietoa, jota on vaikea pukea sanoiksi, jolloin sen välittäminen on haasteellista. Hiljainen tieto on kokemuksen kautta henkilölle kertynyttä tietämystä, joka on osin tiedostettua ja osin tiedostamatonta, osaamista ja intuitiota. (Laihonen ym. 2013, 18–19.) Työntekijöiden kokemuksen kautta kerryttämä hiljainen tieto pohjautuu työssä saatuihin käytännöllisiin ja

konkreettisiin kokemuksiin (Albert & Schilcher 2008, 55). Suuri osa tällaisesta tiedosta on abstraktia ja asiantuntijuuden luonteeseen juurtunutta (Borgman 2008, 19). Ammatillista kokemusta käytetään usein myös intuitiivisesti. Tällöin tätä kokemuseräistä hiljaista tietoa voi olla vaikeaa muotoilla ja sanoittaa, eikä tiedosta myöskään jää kirjallisia dokumentteja (Albert & Schilcher 2008, 60–61). Hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon väliin sijoittuu implisiittinen tieto, jota on mahdollista kielentää. Usein hiljaista ja implisiittistä tietoa käytetään kuitenkin toistensa synonyymeinä (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 67).

Tässä tutkimuksessa tieto määritellään tiedoksi, joka vaikuttaa työntekijän tai johtajan työhön ja työntekoon tai koko työyhteisöön. Tämä tieto voi olla sekä eksplisiittistä että implisiittistä. Tieto mielletään tässä työssä dynaamiseksi prosessiksi. Tällöin tiedon ajatellaan olevan luonteeltaan sosiaalista, mikä korostaa myös hiljaisen tiedon ja implisiittisen tiedon merkitystä (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 49). Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä tieto tarkasteltaessa sekä tietoa että myös informaatiota.

Tiedon välittymistä voidaan tarkastella tietojohdamisen näkökulmasta. Tietojohdaminen voidaan määritellä ihmisten johtamisena tiedon luojina ja tuottajina sekä informaation hallintana tiedon luomisessa ja tuottamisessa. Tietojohdamiseen sisältyy siten johtamiseen liittyviä asioita, jotka edistävät informaation hyödyntämistä ja sen muodostumista tiedoksi. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 49–50.) Käytännössä kaikki työntekijät ovat vastuussa tietojohdamisesta, sillä lähes jokaisessa tehtävässä kerätään ja hyödynnetään tietoa jatkuvasti (Laihonen ym. 2013, 12). Tietojohdamisen tärkein prosessi onkin tiedon välittäminen, jolloin yksilöt sekä välittävät tietoa että luovat sitä yhdessä (Nooshinfard & Nemati-Anaraki 2012, 240). Tietotyössä johtajuus on aina enemmän tai vähemmän jaettua ja tieto syntyy työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta, osallistuttaessa yhteisiin pyrkimyksiin. Tieto ei ole näin vain yksilöiden luomaa. Vastuu päätöksenteosta ja tietojohdamisesta neuvotellaan päivittäisessä vuorovaikutuksessa työyhteisössä. (Mikkola & Valkonen 2020, 184.)

Tietojohdamisen näkökulmasta on tärkeää, miten varmistetaan työssä tarvittavan tiedon saatavuus. Tietojohdamisen kehittäminen alkaa tietoa koskevista kysymyksistä. Tiedon välittymistä tulee tarkastella työprosessien rinnalla, sillä analysoitaessa tiedon välittymistä ja tiedon luomista, tarvitaan ymmärrystä ja kokemusta työstä. Tietojohdamisen suunnitelmat onkin tehtävä siellä, missä työtä tehdään. (Mikkola & Valkonen 2020, 183–185.)

Tietojohdamista tukee ihmisten halu ja kyky ylläpitää omaa osaamistaan, jakaa kokemuksiaan

ja etsiä uutta tietoa itsensä kehittämiseksi ja toimintansa parantamiseksi. Näin tietojohdamisessa on paljolti kyse ihmisten johtamisesta. Tietojohdaminen pyrkii edistämään myös työn sujuvuutta. Tavoitteena on päällekkäisten työtehtävien poistaminen, tietotulvan parempi hallinta ja kokonaisvaltainen ymmärrys toiminnan tavoitteista ja merkityksestä (Laihonen ym. 2013, 10 & 80.) Tätä taustaa vasten on mielenkiintoista tarkastella johtajan ja työntekijöiden tiedon välittämistä, tiedon hyödyntämistä ja yhdessä tiedon luomista. Tietojohdaminen voi tuoda näkymiä myös siihen, miten johtaja johtaa työntekijöitä tiedon luojina. Tässä työssä tiedon välittymistä tarkastellaan vuorovaikutuksessa johtajan ja työntekijöiden välillä, jolloin molemmat osapuolet osallistuvat yhdessä tiedon välittymiseen ja tiedon luomiseen.

Tiedon välittyminen työpaikoilla on tarpeellista ja ammattimainen työ on jatkuvaa, ajoittain tiedostamatontakin tiedon välittymistä (Styhre 2011, 7). Johtamiseen sisältyy tiedonjakamiseen keskittymistä, kuten palautteen pyytämistä ideoista, päätöksentekoa, ehdotuksiin kommentointia ja palavereihin osallistumista (Hargie & Tourish 2009, 8). Johtamisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä ovatkin tiedon luomisen, jakamisen ja soveltamisen taidot (Styhre 2011, 52). Johtaja muodostaa tilannekuvan käytettävissä olevan tiedon pohjalta, jota hän tulkitsee aiemman kokemuksensa valossa. Päätöksiä tehdessä relevantti ja oikea-aikainen tieto voi auttaa arvioimaan ja vertailemaan eri ratkaisuvaihtoehtojen hyviä ja huonoja puolia, karsimaan tarjolla olevia vaihtoehtoja ja valitsemaan niistä senhetkisen ymmärryksen mukaan paras. (Laihonen ym. 2013, 44.)

Johtajilla on työntekijöitä parempi mahdollisuus päästä tietoon käsiksi (Waldron 2003, 165). Johtajan tulisikin tarjota työntekijöille yksityiskohtaista, asiakaskeistä, oikeudenmukaista ja tarkkaa tietoa kokonaisuudessaan ja oikea-aikaisesti (Men & Stacks 2014, 318). Työntekijät myös arvostavat johtajaa, joka kuuntelee ja jakaa avoimesti tietoa, selittää työpaikan tapahtumia, ja antaa säännöllisesti palautetta suorituksista (Hargie, Dickson & Tourish, 1999, 11). Johtaja ja työntekijä ovat kuitenkin molemmat tärkeitä tiedon lähteitä toisilleen. Kummatkin, sekä johtaja että työntekijä, ovat toisistaan riippuvaisia tiedon välittämisessä, sillä myös johtajat tarvitsevat tietoa alaisiltaan ollakseen asioista hyvin perillä ja voidakseen tehdä tietoon perustuvia päätöksiä (Sias 2009, 24–26). Ihmisillä on erilaisia tiedon tarpeita ja erilaisia tiedonhankkimistapoja. Nopein ja helpoin tapa saada tietoa on pyytää tietoa. Tiedon laatu vaikuttaa osaltaan tiedon pyytämisen tapoihin: työtehtäväkeskeistä tietoa pyydetään useimmiten johtajalta, kun sosiaalista ja yleistä tietoa pyydetään kollegoilta. (Knobloch-Westerwick 2008.)

Tiedon välittämisessä on tunnetusti yleisesti haasteita työpaikoilla. Yksi yleisimmistä työntekijäkyselyiden tuloksista on, etteivät työntekijät saa tarpeeksi tietoa (Sirota ym. 2008, Hargie & Tourishin 2009, 8 mukaan). Tieto ei tunnu liikkuvan johdon ja työntekijöiden välillä, tiedon välittämisen nopeudesta ja monipuolisesta viestintäteknologiasta huolimatta. Toisaalta tiedon puutteen lisäksi työyhteisöissä ongelmana tuntuu olevan liika tiedon saanti. Tietotulva on haaste tietotyössä, sillä oleellisen tiedon seulominen tietotulvasta vie aikaa. (Laihonen ym. 2013, 15.) Kritiikki tiedon puutteesta on yleistä työpaikoilla, mutta ongelmana voi olla esimerkiksi oikea-aikaisen tai sopivan tiedon puute. Tiedon laadun kriteerit ovat konteksti- ja tilannekohtaisia, kuten tiedon luotettavuus, oikea-aikaisuus, relevanttius, määrä, sovellettavuus ja saavutettavuus. Näin ollen suuren tieto määrän jakaminen varalta ei olekaan hyvä keino, vaan epäolennaisen tiedon välittäminen voi lisätä epävarmuutta. Siksi välitettävää tietoa tulisi arvioida ensin tiedon laadun kriteerein ja asetettava tärkeysjärjestykseen suhteessa tehtäviin. (Mikkola & Valkonen 2020, 184.)

Tiedon viivästyminen on yleinen ja ei useinkaan vältettävissä oleva ongelma (Blount & Janicik 2001, Guenter, Hetty van Emmerik & Schreursin 2014, 283 mukaan). Tiedon välittämisen viivästyminen voi olla usein negatiivisia seurauksia työpaikalla, erityisesti jos myöhässä olevaa tietoa tarvitaan kiireisesti ja tiettyä toimintaa varten. Myös tiedon jakamatta jättäminen voi haitata työtehtävien edistymistä. Tiedon salaaminen on kuitenkin tarkoituksellista tiedon piilottamista, kun tiedon välittämisen viivästyminen on tahatonta, esimerkiksi tiedon saamisen vaikeuksien takia, odottamattomien työtehtävien tai heikkojen suunnittelu- ja työtapojen takia. (Guenter, Hetty van Emmerik & Schreurs 2014, 283 & 285.)

Tiedon välittämisen viivästyminen aiheuttaa kielteisiä tuntemuksia tiedon vastaanottajassa (Blount & Janicik 2001, Guenter, Hetty van Emmerik & Schreursin 2014, 286 mukaan). Kuitenkin jos tiedon antaja ilmoittaa tiedon myöhästymisen arvioidun keston ja syyn, se lisää tiedon vastaanottajan hallinnan tunnetta ja myönteisyyttä. Muutoin tiedon odottajan hallinnan tunne vähenee ja kielteinen tunne lisääntyy. Jos tiedon antajalla ja vastaanottajalla on hyvälaatuinen suhde, ei tiedon viivästyminen aiheuta yhtä paljon negatiivisuutta tiedon vastaanottajassa kuin jos suhde on heikkolaatuinen. (Guenter, Hetty van Emmerik & Schreurs 2014, 291–292.)

Tiedon laatu vaikuttaa sen välittämiseen, esimerkiksi yksityisen tiedon kohdalla. Työpaikan vuorovaikutussuhteissa esiintyy jännite yksityisen tiedon välittämisen ja salaamisen välillä.

Työpaikalla yksityinen tieto liittyy lisäksi esimerkiksi uraan, epävarmuuteen joistakin työtehtävistä ja työhyvinvointiin. Lisäksi se voi liittyä myös käsityksiin työstä, työpaikasta, työtovereista tai johtajista. (Mikkola & Nykänen 2020, 22.)

Tietoa ja sen kertomatta jättämistä voidaan käyttää myös vallankäytön välineenä (Laihonen ym. 2013, 53). Tieto koetaan usein henkilökohtaiseksi vallan välineeksi työyhteisössä, jota voi käyttää oman kiinnostuksen mukaan. Arvostus ja luottamus kasvavat hitaasti, joten johtaja voi vain hitaasti työstämällä muuttaa näitä henkilökohtaisia tiedon käyttötapoja ja strategioita. (Albert & Schilcher 2008, 67.) Työyhteisössä voi kuitenkin olla myös salassa pidettävää tietoa. Johtaja ei aina voi kertoa työntekijöille sellaisista organisaatiota koskevista asioista, jotka ovat organisaation strategisen päätöksenteon takia pidettävä salassa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 121).

Tietotekniikka auttaa hyödyntämään olemassa olevaa tietoa paremmin (Laihonen ym. 2013, 75). Teknologiavälitteisen tiedonvälityksen esteitä ovat kuitenkin teknologian käytettävyyden haasteet ja käytön viemä aika. Kun tiedon määrä kasvaa järjestelmässä, sen käyttö muuttuu työteliääksi ja aikaa vieväksi (Kukko 2013, 53.) Lisäksi viestintä teknologian tarjoamista mahdollisuuksista voi epäonnistua (Laihonen ym. 2013, 54).

Usein organisaatioissa yritetään päättää, toimiiko viestintä hyvin ilman tarkkaa tietoa tukena. Organisaation viestintäilmapiiirin tarkka diagnosointi voi olla kuitenkin vaikeaa. Useat liikelämän ongelmat johtuvat heikoista viestintäkäytänteistä, vaikka ennalta toimiminen estäisi näistä johtuvien ongelmien pahenemisen (Hargie & Tourish 2009, 3.)

Tässä tutkielmassa tarkastellaan johtajien käsityksiä ja kokemuksia tiedon välittymisestä johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Tarkastelun kohteena ovat johtajien käsitykset ja kokemukset tiedon välittymisen hyvistä käytänteistä sekä tiedon välittymisen ongelmista johtajan ja työntekijöiden välillä. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan, miten johtajien mukaan tiedon välittymistä arvioidaan johtajien työyhteisöissä. Tässä työssä tiedon välittyminen mielletään dynaamisena prosessina. Tällöin kummatkin vuorovaikutusosapuolet, sekä johtaja että työntekijä, vaikuttavat merkitysten syntymiseen ja siten tiedon muodostumiseen ja välittymiseen.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimustehtävänä on kuvata ja ymmärtää, millaisia käsityksiä ja kokemuksia johtajilla on tiedon välittymisestä johtaja-työntekijävuorovaikutuksessa. Työssä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: millaisia näkemyksiä johtajilla on

1. tiedon välittymisen haasteista ja ongelmista johtaja-työntekijävuorovaikutuksessa
2. tiedon välittymisen hyvistä käytännteistä johtaja-työntekijävuorovaikutuksessa
3. ja siitä, miten varmistetaan tai arvioidaan tiedon välittymistä johtaja-työntekijävuorovaikutuksessa.

Työntekijät kokevat usein, etteivät he saa relevanttia tietoa oikea-aikaisesti. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään miten puolestaan johtajat kokevat tiedon välittymisen johtajan ja työntekijöiden välillä. Tutkielman keskeinen ilmiö on tiedon välittyminen ja kontekstina johtajan ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus. Tämä tutkielma on rajattu tarkastelemaan tietointensiivisissä organisaatioissa työskentelevien johtajien näkemyksiä.

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyritään vastaamaan siihen millaisia haasteita ja ongelmia johtajat kokevat tiedon välittymisessä itsensä ja työntekijöiden välillä. Toisella tutkimuskysymyksellä pyritään ymmärtämään millaisia ovat tiedon välittymisen hyvät tavat ja tilanteet johtajan ja työntekijöiden välillä. Tutkimuskysymyksellä pyritään lisäksi kuvaamaan millaista tietoa johtajat pitävät tärkeänä välittää työntekijöille ja millaista tietoa he itse kokevat haluavansa saada työntekijöiltä. Lisäksi tutkimuskysymyksellä pyritään vastaamaan siihen, millaista tietoa välittyy millaisissa tilanteissa tehokkaimmin johtajien ja työntekijöiden välillä. Kolmannella tutkimuskysymyksellä pyritään vastaamaan siihen, varmistetaanko, mitataanko tai arvioidaanko työyhteisössä tiedon välittymistä tai viestinnän onnistumista sekä millä tavoin tämä tapahtuu.



## 4.2 Tutkimusmenetelmä

Lähestyin tutkimusaihetta laadullisella tutkimustavalla. Tutkielman tieteenfilosofiset lähtökohdat perustuvat hermeneuttis-fenomenologiseen näkemykseen. Hermeneutiikka keskittyy merkitysten etsimiseen. Hermeneuttinen ymmärrys on tulkintaa, joka etenee spiraalimaisesti perustuen esiymmärrykseen. (Judén-Tupakka 2007, 64.) Fenomenologiassa tutkitaan ihmisen kokemuksia ja ne ovat suhteessa ihmisen omaan todellisuuteen.

Kokemuksissa ilmenee ihmisen suhde toisiin ihmisiin ja kulttuuriin. (Laine 2010, 29.) Fenomenologian tieteensuuntauksen mukaan ilmiön omaa olemusta ei voida saavuttaa sellaisenaan, koska tieto on aina yhteydessä inhimilliseen älylliseen toimintaan (Judén-Tupakka 2007, 62).

Aineistonhankintamenetelmänä käytin teemahaastattelua. Valitsin haastattelun siksi, että se on vuorovaikutustilanne, joka mahdollistaa hyvin käsitysten ja kokemusten tutkimisen. Teemahaastattelu soveltuu erityisen hyvin käsitysten ja kokemusten tutkimiseen, sillä sen avulla pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja merkityksenannot (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Vuorovaikutteisessa haastattelutilanteessa haastateltava ja haastattelija tuottavat yhdessä merkityksiä haastateltavan kokemuksista (Daymon & Holloway 2011, 220). Lisäksi haastattelumenetelmä on joustava aineistonkeruutapa, sillä haastattelutilanteessa tutkija voi esittää lisäkysymyksiä kiinnostavista haastateltavien esiin tuomista asioista (Daymon & Holloway 2011, 221). Suoran vuorovaikutuksen ansiosta tutkittavan kanssa tiedonhankintaa voikin kohdistaa haastattelutilanteessa ja haastatteluaiheiden järjestystä voi myös muuttaa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34).

Teemahaastattelurungossa laaditaan teema-alueuuttelo, jonka teemat ovat tutkimusongelmia yksityiskohtaisempia, iskusanamaisia luetteloita, joihin haastattelukysymykset kohdentuvat. Haastattelutilanteessa teemat rakennetaan kysymyksillä ja haastattelun luonteeseen kuuluu, että myös tutkittava toimii osaltaan kysymysten rakentamisessa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66.) Tämän menetelmän avulla johtajien ääni pääsee kuuluviin haastatteluaineistossa ja he voivat vastata laajasti haastattelukysymyksiin. Valmistin kuitenkin teemahaastattelun tueksi vielä lisäksi tarkempia haastattelukysymyksiä, joihin tukeuduin tarvittaessa haastattelun syventämiseksi.

Haastatteluun sisältyi seuraavat pääteemat:

1. Tiedon välittyminen johtajan ja työntekijöiden välillä
2. Ongelmat tiedon välittämisessä
3. Tiedon välittymisen hyvät käytänteet
4. Tiedon välittymisen varmistaminen ja arviointi

(Ks. liite). Jokaiseen teemaan sisältyi myös useampia alateemoja.

Tutkimuskysymyksistä johdettiin aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa seuraavat teemat:

1. Tiedon välittymisen ongelmat johtajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa
  - 1.1. Työolosuhteiden ja työn haasteet
  - 1.2. Tiedon havaitsemisen, tulkinnan ja arvioinnin haasteet
  - 1.3. Tiedon luonteeseen liittyvät haasteet
  - 1.4. Vuorovaikutussuhteen luonteeseen liittyvät haasteet
  - 1.5. Viestintäteknologian haasteet
2. Tiedon välittymisen hyvät käytänteet johtaja-työntekijävuorovaikutuksessa
  - 2.1. Tiedon välittymisen hyvät käytänteet kasvokkain
  - 2.2. Teknologiavälitteiset tiedon välittymisen hyvät käytänteet
3. Tiedon välittymisen varmistus ja arviointi
  - 3.1. Systemaattiset ja spontaanit arviointikäytänteet
  - 3.2. Tiedon välittymisen kehittäminen arviointien pohjalta
  - 3.3. Arviointikäytänteiden haasteet.

### **4.3 Haastateltavat ja aineistonkeruu**

Tutkimuksen kohteena ovat johtajat. Valitsin haastateltavat johtajat erikokoisista tietointensiivisistä organisaatioista Keski-Suomesta. Haastateltavat valikoituivat pääosin sattumanvaraisesti kontaktoimalla keskisuomalaisia organisaatioita, mutta myös omien verkostojeni kautta. Keräsin aineiston haastattelemalla kuutta johtajaa, jotka toimivat eri alojen organisaatioissa joko keskiportaana johdon tai ylimmän johdon tehtävissä. Johtajista neljä oli naisia ja kaksi miehiä ja he olivat iältään 33–61-vuotiaita. Haastateltavien toimialat olivat seuraavanlaiset: nuorisotyö, vapaa sivistystyö, kansalaisjärjestö, teollisuus, terveydenhuolto sekä edunvalvonta/sosiaali- ja terveysala. Organisaatioiden koko vaihteli pienestä suureen, 5–1100 työntekijää. Johtajilla oli suoraan johdettavia työntekijöitä 4–40

henkilöä, joiden kanssa he ovat paljon tekemisissä. Johtajat ovat toimineet tehtävässään 0,5–11 vuotta.

Kontaktin haastateltavat sähköpostitse ja heidän ilmaistuaan suostumuksensa haastatteluun, haastatteluajasta ja -paikasta sovittiin sähköpostitse tai puhelimitse. Haastattelutilanteet toteutettiin kasvotusten haastateltavien työpaikoilla helmikuussa 2015 kolmen viikon aikana. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 7 t 24 min. verran. Haastattelut kestivät keskimäärin 1 t 14 min. Lyhyin haastattelu kesti 46 min. ja pisin 1 t 30 min. Haastateltavat kertoivat vuolaasti kokemuksistaan ja näkemyksistään. Teemahaastattelun mukaisesti esitin lisäkysymyksiä, kun katsoin lisätiedon olevan tarpeellista. Lisäksi käytin tukena valmiiksi mietittyjä tarkempia haastattelukysymyksiä, joiden avulla pystyin tarvittaessa syventämään haastattelua. Tallensin haastattelut digitaalisina äänitiedostoina.

Pohdin aineistonkeruuta myös avoimen kyselyn kautta sähköpostitse. En kuitenkaan päätenyt tällaisen kyselyn tekemiseen sähköpostitse, sillä tavoitteenani oli tutkia johtajien käsityksiä ja kokemuksia. Pääsin tutkimaan syvällisemmin käsityksiä ja kokemuksia haastattelumenetelmällä kasvokkaistilanteessa. Toisaalta sähköpostitse lähetettävä kysely mahdollistaa rauhassa kysymysten reflektoinnin ja niihin vastaamisen (Daymon & Holloway 2011, 227). Vuorovaikutustilanteessa haastattelija voi kuitenkin esittää lisäksi tarkentavia lisäkysymyksiä. Teemahaastattelurunko mahdollistaa myös hyvin tutkittavien oman äänen esille tulemisen. Nämä seikat saivat minut valitsemaan teemahaastattelumenetelmän muun puolistrukturoidun haastattelumenetelmän tai kyselyn tekemisen sijaan.

#### **4.4 Aineiston käsittely ja analysointi**

Litteroin haastattelujen äänitiedostot kirjalliseen muotoon helmi-maaliskuussa 2015. Haastattelujen laatua parantaa, jos ne litteroidaan mahdollisimman nopeasti (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185). Säilytin aineiston omalla tietokoneellani ja omalla ulkoisella kovalevylläni. Pyrin säilyttämään tutkittavien anonymiteetin olemalla kertomatta heistä liian yksityiskohtaista tietoa ja antamalla heille tunnisteet tuloksissa.

Analyysitapani oli aineistolähtöinen, sillä halusin tuoda aineistoa mahdollisimman monipuolisesti esille tuloksissa. Analyysin vaiheet olivat aineistoon tutustuminen, teemojen

nimeäminen ja ryhmittely. Luin aineistoa moneen kertaan läpi ja etsin siitä useasti toistuvia teemoja, haastateltujen usein nimeämiä asioita ja aktiivisesti vastauksia tutkimuskysymyksiin. Pääteemat perustuivat kolmeen tutkimuskysymykseen ja aineistosta nousi monia alateemoja, jotka ryhmittelin pääteemojen alle. Teemat voivat pohjautua teemahaastattelun teemoihin, mutta lisäksi voi nousta esiin lukuisia muita teemoja (Hirsjärvi & Hurme 2010, 173).

Seuraavassa on esimerkkejä teemojen nimeämisestä aineiston pohjalta. Haastatellun kommentista ”monta rautaa tullessa”, nousi teemaksi työolosuhteet ja työn haasteet tiedon välittämisen haasteisiin ja ongelmiin. Kommenteista ”yhteisen kielen löytyminen” ja ”tiedon ympäri pyöreästi välittäminen” sekä oletus työntekijöillä olevasta tiedosta, nousi puolestaan teema tiedon havaitsemisen, tulkinnan ja arvioinnin haasteet. Tiedon välittämisen hyvien käytänteiden teema spontaanit kohtaamiset, nousi muun muassa johtajien mainitsemista kahvipöytäkeskusteluista. Tiedon välittämisen hyvien käytänteiden ryhmätilanteet teema nousi taas johtajien mainitsemista erilaisista ryhmäpalavereista. Tiedon välittämisen varmistus ja arviointi teemaan muodostui puolestaan alateema arviointikäytänteiden haasteet, johtajan kommentista, ettei hän saa arvioinneista ”avaimia” siihen, millaista tietoa työntekijät haluaisivat saada lisää ja millaista tietoa he kokevat heiltä salattavan.

Käsittelin aineistoa koodauksen avulla. Hain aineistosta laajempia tutkimuskysymysten mukaisia teemoja sekä aineistosta nousevia tarkempia alateemoja. Teemoittelu etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun (Lähdesmäki ym. 2009). Koodaustapana käytin tekstin merkitsemistä eri värein. Näin pystyin selkeästi huomaamaan aineistossa eriväriset tekstipätkät ja kokoamaan samalla värillä koodattuja aineistokohtia yhteen. Koodauksen myötä pyritään selkeyttämään aineiston sisältöä ja aineistoon merkitään tutkimustehtävän ja -kysymysten kannalta olennaisia asioita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tällä tavoin kokosin eri haastatteluissa toistuvia samoja teemoja yhteen

Kun eri teemat olivat jäsentyneet tutkimuskysymysten alle, aloin kirjoittamaan haastatteluotteita auki tuloslukuksi. Merkitsin samalla tärkeimpiä haastateltujen sitaatteja, sillä halusin jättää haastateltujen äänen kuuluviin tuloksiin. Tulosten kirjoittamisen tarkoituksena on välittää mahdollisimman elävä kuva haastateltavien maailmasta. Tätä tukevat haastatteluotteet ja tutkija esittää omia yhteenvetojaan ja päätelmiään haastatteluista. Lisäksi haastatteluotteilla tutkija vahvistaa argumentointiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 194.)

## 5 TULOKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteen on kuvata ja ymmärtää, millaisia käsityksiä ja kokemuksia johtajilla on tiedon välittämisestä itsensä ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Luvussa 5.1 käsitellään tiedon välittämisen ongelmia johtaja-työntekijävuorovaikutuksessa, luvussa 5.2 tiedon välittämisen hyviä käytänteitä johtaja-työntekijävuorovaikutuksessa ja luvussa 5.3 tiedon välittämisen varmistamista ja arviointia.

### 5.1 Tiedon välittämisen ongelmat johtaja-työntekijävuorovaikutuksessa

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on millaisia haasteita tai ongelmia johtajat kokevat tiedon välittämisessä johtajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Tuloksista ilmeni, että johtajat kokevat monenlaisia haasteita ja ongelmia tiedon välittämisessä johtajan ja työntekijän välillä.

Tulokset osoittavat, että johtajien näkemysten mukaan seuraavat viisi teemaa hankaloittavat tiedon välittämistä johtajan ja työntekijöiden välillä:

1. Työolosuhteiden ja työn haasteet
2. Tiedon havaitsemisen, tulkinnan ja arvioinnin haasteet
3. Tiedon luonteeseen liittyvät haasteet
4. Vuorovaikutussuhteen luonteeseen liittyvät haasteet
5. Viestintäteknologian haasteet

Haastatellut johtajat eivät kokeneet näitä haasteita kuitenkaan kovin suuriksi, vaan sellaisiksi, jotka eivät häiritse pahasti tai ”halvaannuta” työyhteisön toimintaa. Haastatellut johtajat myös suhtautuvat tiedon välittämisen ongelmiin ymmärtävästi. Johtajat kokevat tiedon välittämisen ongelmat inhimillisenä erheenä, jopa lähes välttämättömänä pahana, ”tahattomana” asiana, johon ”kaikki syyllistyy”. Lisäksi johtajat kokevat täysin ongelmattoman tiedon välittämisen saavuttamisen lähes mahdottomaksi. Haastateltavat kuvailevat tiedon välittämisen ongelmien yleisyyttä seuraavasti.

H1: Kaikki siihen syyllistyy, että, heikkoon tiedon kulkuun. No se on tahatonta.

H2: Voin kyllä allekirjoittaa, että tieto ei aina kulje. - - No mä en pitäis sitä kovin suurena ongelmana. -  
 - Kyllä siinä, ihan oikeesti siinä on kehitettävää. Mutta ei se mikään niin kun kauheen suuri ongelma meillä ole. - - Ei mikään, mikä niin kun selkeesti meidän toimintaa halvaannuttais tai häiritse pahasti.

H4: Niin, kyllähän niitä. Ei varmaan sellasta organisaatiota ookaan, jossa ei tulis.

H5: Aivan aukottomaks tätä ei varmaan saa koskaan eikä milloinkaan.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin viittä teemaa, jotka tuovat haasteita ja ongelmia tiedon välittymiseen johtajan ja työntekijöiden välillä.

### 5.1.1 Työolosuhteiden ja työn haasteet

Työolosuhteiden ja työn tuomista haasteista tiedon välittämisessä nousi esiin *kiire* ja *tietotulva*. Kiire ja suuri tiedon määrä hankaloittavat tietoon keskittymistä sekä haastavat johtajan ja työntekijän luokittelemaan tietoa ja valitsemaan tietomäärästä oleellisimmat ja tärkeimmät asiat. Kiire voi myös olla yhteydessä siihen, että johtaja unohtaa välittää tiedon eteenpäin tai hän voi arvioida tiedon tärkeyden väärin. Johtaja voi myös olettaa työntekijällä olevan jo tiedon ja jättää siksi tiedon välittämättä tai hän ei tunnista työntekijän tiedon tarvetta.

Johtajat kokevat kiireen rajoittavan mahdollisuutta perehtyä laajemmin työntekijöiltä saatuun tietoon. Johtajat kokevat kiireen myös heikentävän tiedon välittymisen tarkkuutta ja haittaavan työntekijöille tiedon välittymistä. Lisäksi kiire voi aiheuttaa vasta viime hetkellä tiedon välittämistä. Johtajat kokevat työntekijöiden selvien ja valmiiden asioiden varmistamisen kuormittavan ja vievän aikaa turhaan. Teknologiavälitteisen tietotulvan haasteista ilmeni sähköpostien paljous ja epärelevantin tiedon määrä, joka voi hukuttaa tärkeän tiedon alleensa. Tällöin tietoa joutuu suodattamaan ja valikoimaan oleellisen tiedon.

Tuloksista nousi eriäviä kokemuksia johtajien kokeman kiireen määrästä. Kiire koetaan isoksi ongelmaksi, eikä työajan katsottu riittävän kunnolla tiedon välittymiseen. Toisaalta ajan puutetta voidaan kokea vain ajoittain ja työpaikalla saattoi olla tietyt ”stressiajat” ja vastaavasti rauhallisemmat ajat. Kiirettä luo johtajan työtehtävien paljous. Johtajalla on ”monta rautaa tulessa” ja hän on vastuussa suuresta kokonaisuudesta ja hallitsee ”monenlaista, monien lakien alaista toimintaa”. Lisäksi johtajat kokevat tiettyjen työn osa-alueiden, kuten kokousten, työryhmien tai henkilöstöjohtamisen vievän paljon aikaa. Myös henkilöstöjohtamiseen katsottiin sisältyvän vaativia asioita.

Tulosten mukaan johtajat kokevat kiireen rajoittavan mahdollisuuksia perehtyä laajemmin työntekijöiltä saatuun tietoon. Tiedon välittämisen ohimennen lennossa nähtiin lisäävän riskiä tiedon välittymisen epäonnistumiseen, sillä asia saattaa jäädä ”auki”. Esimerkiksi johtajan ”hihasta kiinniottaminen” koettiin ongelmalliseksi silloin, kun johtajan pitää keskittyä samanaikaisesti johonkin muuhun asiaan ja tulisi mahdollisesti myöhästymään työtehtävistään. Tuloksista ilmeni, ettei johtaja välttämättä pysty keskittymään tiedon vastaanottamiseen, etenkin jos hänen ajatuksensa ovat muissa asioissa. Lisäksi johtaja saattaa antaa liian hätiköityjä vastauksia. Johtajien mukaan kiire vaatii nopeaa hahmottamiskykyä ymmärtää mistä työntekijä puhuu ja olla läsnä keskustelussa. Seuraavissa aineisto-otteissa johtajat kuvaavat tiedon ohimennen jakamisen haasteellisuutta.

H3: No kiire. Semmonen meilläkin voi olla semmosia tilanteita, että joku asia pitäis saada vaikkapa hoidettua nopeasti tai ja sit yhtäkkiä tohon tuleekin joku - - vaikka kyseleen noista jostain - - ja sitten semmosia sellaisia sekavia ja hektisiä tilanteita, niin sit sellaisissa. Mut onneks sitten kuitenkin osataan täällä kuitenkin aika hyvin sitten luovia semmosissa tilanteissa.

H5: Mistä mä oon aina kaikkia yrittäny varoittaa, se että älkää kysykö multa sit niin kun lennossa mitään, etten mä vaan sano, et joo, kyllä se käy, miettimättä ollenkaan, et hei mitähän mä mahdollisesti sanoin. Jälkeenpäin havahtuu, et voi rähämä, et mitä mun piti mennä sanomaan tolla tavoin. - - Asiat on niin, kun menee niin kun laidasta laitaa, niin joskus tuntee tarvetta ja halua, että haluaisin perehtyä tähän asiaan tarkemmin. Kun ne on niin laidasta laitaa nää niin kun nää asiat, niin täytyy olla hirveen vahva semmonen hahmottamiskyky, että sä heti oot lipalla mistä se puhuu ja voit olla siinä keskustelussa oikeesti läsnä. Niin tota, kyllä siinä niin kun mielellään varais sitä aikaa.

H6: Kun mä tuun, niin mua joku ottaa hihasta kiinni, nyt on tammönen tilanne. Se on niin kun tavallaan aivan turhaa, se on semmosta turhaa kuormaa. Et mun pitäis niin kun keskittyä siihen, että mää meen nyt sinne - - ja kaikki - - näkee mitä mun pitäis tehdä. Niin tota välillä oon sitten niin kun myöhässä - - sen takia.

Johtajat kokevat kiireen haittaavan myös tiedon välittämistä työntekijöille. Tulosten mukaan kiire haittaa tiedon välittämisen tarkkuutta, sillä johtajan välittämään tietoon voi kiireessä jäädä ”aukkoja” tai johtaja voi ohjeistaa heikosti. Kiire voi myös aiheuttaa sen, että johtaja välittää tietoa vasta viime tingassa. Eräs johtaja kuvaili kiireen tuovan tunteen, ettei ole tarpeeksi aikaa selittää ja saada tietoa perille. Lisäksi johtaja ei välttämättä ehdi välittää kuin akuuteimman ja tärkeimmän tiedon. Tiedon välittämisen viivästyminen aiheuttavat myös viime hetkellä tehdyt muutokset. Tiedon viime hetkellä tai myöhässä jakaminen on johtajien mukaan aiheuttanut kiirettä työntekijän työssä. Vastaavasti jos johtaja on saanut tiedon myöhässä, hän ei ole esimerkiksi puolestaan ehtinyt ilmoittautua tärkeään palaveriin. Seuraavassa aineisto-otteessa johtaja havainnollistaa tiedon välittämisen haasteita johtajan välittäessä tietoa kiireessä.

H3: On mulla vaikka niin monta rautaa tuleessa niin sanotusti, et tulee sitten semmonen olo, et tota niin, et äkkiä yrittää jonkin asian, et tämä pitää hoitaa ja näin. Ja sit voi jäädä niinkun jotain aukkoja ja

sellasia ja sitten siinäkin sit tavallaan, toivois myös et sitten niin kun kysyttäis, jos jää jotain epäselvää. - - Ja sit itellekin tulee semmonen olo, että tota ei niin kun tarpeeks aikaa selittää tätä asiaa ja hoitaa tätä ja saada sitä viestiä niin kun perille. - - Tai sit sellanen, että sanoo vaikka liian myöhään sanoo sen asian. Että tota semmosta, että ai niin mun piti se sanoa. Ja sitten mä sanon sen jotenkin kauheen nopeesti ja sit niin kun ehkä sit tulee vähän huonosti sanottua niin kun ne ohjeet tai muuta. - - Et mä oon lähössä johonkin vaikka mulla on joku sovittu juttu ja sitten mä viime tippaan muistin et ai niin, että se on sit ehkä oma, ittestä oma ongelma. Että tota niin, et ai niin hitsi, et se piti vielä sanoa ja sitten se tulee niin kiireellä sanottua ja hoidettua että tota niin, sit se voi jäädä vähän jotenkin auki tai se ei sit niin selkeesti tule sanottua sille et mitä mä tarkoitan.

Johtajat pyrkivät vähentämään kiireen tuomia tiedon välittymisen haasteita esimerkiksi ajankäytön suunnittelulla, lähettämällä saamansa tiedon mahdollisimman nopeasti eteenpäin sähköpostitse työntekijöille tai kirjoittamalla tiedon muistiin. Ajan säästämisen keinoiksi nousi myös omien rajojen laitto, sellaisista työryhmistä pois jättäytyminen, joissa johtajaa ei tarvita sekä johtajan työhuoneen varattu merkkivalon päälle laittaminen. Työntekijöille omasta kiireestä mainitsemisen katsottiin myös lisäävän työntekijöiden ymmärrystä. Johtajat katsoivat puolestaan työntekijän organisointi- ja priorisointikyvyn auttavan työntekijää tiedon välittämisessä.

Tietotulvasta nousi eriäviä kokemuksia. Tuloksista ilmeni sekä johtajien toive vähentää ylimääräistä tiedonvälitystä johtajan ja työntekijöiden välillä, että myös tyytyväisyyttä työntekijöiltä saatuun tiedon määrään ja sen olennaisuuteen. Tietotulvasta kärsivät johtajat kokevat tiedon välittymistä olevan liikaa tai jopa sinnittelevänsä sen kanssa, että pystyvät omaksumaan tai edes lukemaan tietoa. Tuloksista nousi johtajien toive siitä, etteivät työntekijät jakaisi heille ihan kaikista asioista tietoa ja että tiedon määrää voisi ”jarrutella”. Eräs haastateltu ilmaisi, ettei johtajan tarvitse olla kaikesta perillä. Tietotulvan vähentäminen takaisi johtajien mukaan työrauhan ja sen, että tehtäisiin ”oikea-aikaisesti niitä oikeita asioita”. Eräs haastateltu kertoi työntekijöiden oppineen rajaamaan johtajalle välittämäänsä tietoa, jotta tietotulva ei olisi liian suuri. Tuloksista ilmeni, että johtajat yrittävät myös itse välttää tuhlaamasta työntekijöiden aikaa. Jotkut haastatelluista kokevat pystyvänsä hyvin valikoimaan välitettävän tiedon, kun joidenkin mukaan tiedon rajaaminen ei ole aina yksinkertaista. Johtajat myös pohtivat kuinka paljon välittää tai olla välittämättä tietoa työntekijöille, ettei kuitenkaan jätä välittämättä tietoa, jota pitäisi kertoa, tai ala etäännyttämään työntekijöistä.

Johtajat kokevat erityisesti työntekijöiden itsestään selvien tai ”valmiiden asioiden” tarkistamisen ja varmistelun kuormittavan ja vievän aikaa turhaan, erityisesti silloin kun johtajan vahvistusta ei tarvittaisi. Johtajat toivovatkin, että työntekijät luottaisivat mieluummin omiin kykyihinsä. Työntekijöiden kannustaminen itsenäiseen työskentelyyn ja



päätöksentekoon säästää johtajien mukaan heidän aikaansa, kun päätöksiin ei tarvitse ottaa kantaa. Kuitenkin tuloksista nousi myös tilanne, jossa johtaja kuvaili työntekijän omatoimisesti jakaneen väärää tietoa organisaation ulkopuolelle, aiheuttaen johtajalle ”gulps-tunteen”. Eräs haastateltu puolestaan toivoi, että työntekijät mieluummin välittäisivät herkästi tietoa, kuin että johtaja huomaa, että ”aha, tässä onkin käynyt näin”. Seuraavissa aineistoesimerkeissä johtajat havainnollistavat kokemaansa tietotulvaa.

H1: Sitä tulee niin kun ihan täs, on niin kun ovesta kävelee ihmistä sisään ja sihteeri pommittaa ja sähköposteihin pitää vastata ja puheluita tulee, että se on semmosta. - - Tässä päivän aikana tulee niin kun koko ajan näin. Ja sitten on lähes poikkeuksetta joutuu, ehkä lauantaita lukuunottamatta, niin joutuu kotona tekemään sähköposteja tulee tyyliin sata joka päivä ja on hirveesti niin kun muistettavaa, niin se niin kun, se kyllä ainakin mulla just vie sitä keskittymiskykyä. - - Et semmonen niin kun tietotulvalla hukuttaminen varmuuden vuoksi, kaikesta mahdollisesta kerrotaan, niin siinä on sitten myös kyllä taas kyllä lähettäjällä kyllä vastuu.

H6: On pikkusen sellasta ylimäärästä viestintää, jota pitäis vähän karsia pois, että semmoseen niin kun itsenäisyyteen kannustaa. - - Niin siinä täytyy nyt vaan olla kannustamassa, niin että hän sitten oppii luottamaan niihin omiin kykyihin, niin silloin voi olla, että sitä kyselyä on niin kun vähemmän. - - Mutta ehkä niin päin, että tota vähän semmosta itseluottamusta niille työntekijöille hoitaa itsenäisesti, ja ihan kaikkia asioita ei tarvii jakaa tai vaihtaa tai viestiä.

Teknologiavälitteisen tietotulvan haasteista nousi sähköpostien paljous, joka voi hukuttaa tärkeän tiedon alleensa. Sähköpostitse katsotaan tulevan myös paljon epärelevanttia tietoa, jolloin tietoa joutuu suodattamaan ja valikoimaan oleellisen tiedon. Erään haastatellun mukaan sähköpostia ja liitetiedostoja voi lähettää liian herkästi. Toisaalta tuloksista ilmeni, että johtaja voi kokea voivansa varmistaa tiedon välittymisen paremmin, kun hän välittää tietoa useamman eri viestintävälineen tai -tilanteen kautta. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltu havainnollistaa sähköpostitse tulevan tiedon hukkumista tietotulvan alle.

H2: Mä tietysti vähän siinä mietin, että no miks, miks kukaan ei kommentoi tai miks vaan joku harva kommentoi, et juuri kukaan muu ei. Et sitten mää aika lailla ajattelen niin, että tää on tää viestitulva on niin valtavaa ja ihmisillä on paljon töitä ja tekemistä. Että sitä, niitä viestejäkin hukkuu välillä, eikä muisteta sitten vastata johonkin, mikä nyt ehkä luetaan. Nin ei muistetakaan sitten vastata. - - Vaikka kuinka yrittää olla ite tarkka, että ei päästä niitä ohi, että muistaa sitten vastata tai reagoida, niin välillä tulee niitä, että että kerta kaikkiaan, sitä on niin hirveesti. Ja sitten jos on jossain työmatkalla tai lomalla muutaman päivän, niin se on ihan älytön se postin määrä, että joku saattaa ohi mennä. Mutta kuitenkin mä toivon mieluummin, että viestitetään liian herkästi.

Tuloksista nousi eriäviä toiveita työntekijöiden välittämän tiedon määrästä. Tuloksista ilmeni, että työntekijät voisivat vähentää tiedon välittämistä johtajalle, mutta myös johtajien toive siitä, että työntekijät voisivat jakaa johtajalle enemmänkin tietoa. Tulosten mukaan johtajat haluavat saada joistakin asioista tietoa työntekijöiltä useammin, melkein päivittäin, kun toisista asioista riittää tietoa neljännesvuosittain. Eräs haastateltu ilmaisi saavansa sen verran tietoa, että pystyy hahmottamaan ”ison kuvan” ja saavansa ”suurin piirtein tuntuman” tapahtumista.

Työolosuhteista ja työhön liittyvistä tekijöistä kiire ja tietotulva nousivat tiedon välittymistä heikentäviksi tekijöiksi. Ne vaikuttavat tiedon välittymisen tarkkuuteen, heikentävät tiedon vastaanottamista, vaikeuttavat huoliteltujen vastausten antamista ja edistävät tiedonvälityksen unohtamista tai viime hetkeen jättämistä. Tiedonvälitys voi jäädä kiireessä epätarkaksi. Kun johtaja välittää tietoa nopeasti ohimennen, hän voi kokea välittävänsä tietoa vajavaisesti. Lisäksi saadessaan tietoa nopeasti ohimennen, johtaja ei välttämättä pysty omaksumaan tietoa nopeasti, erityisesti jos omat ajatukset ovat muissa asioissa. Tällöin johtaja voi myös antaa pikaisia ja ajattelemattomia vastauksia. Kiire saattaa aiheuttaa myös johtajalle tiedon välittämisen unohtamista ja muiden tärkeämpien tehtävien priorisointia, mikä voi viivästyttää tiedon jakamista. Saadun tiedon nopeasti eteenpäin välittämisen katsottiin kuitenkin ehkäisevän tiedon välittämisen unohtamista. Työntekijöiden kannustaminen luottamaan omaan kykyihinsä katsottiin myös säästävän aikaa työntekijöiden turhilta varmistuksilta. Johtajat huomaavat myös säästää työntekijöiden aikaresursseja.

Tulevan tiedon määrä voi hukuttaa alleen olennaisen tiedon niin, ettei tieto välity oikea-aikaisesti tai kokonaisuudessaan. Lisäksi tietotulvan koettiin häiritsevän keskittymistä ja työrauhaa sekä olennaisten tehtävien oikea-aikaista tekemistä. Avuksi tietotulvaan katsottiin olennaisen tiedon suodattaminen sekä tiedon rajaaminen tai tiivistäminen. Tuloksista nousi johtajien toive, että työntekijät rajaisivat johtajille jakamaansa tietoa ja välittäisivät olennaista tietoa tietotulvan vähentämiseksi. Johtajat myös pyrkivät rajaamaan ja valitsemaan oleellisen tiedon, jotta he eivät siirtäisi tietotulvaa eteenpäin työntekijöille.

### **5.1.2 Tiedon havaitsemisen, tulkinnan ja arvioinnin haasteet**

Tuloksista nousi useita erilaisia tiedon havaitsemiseen, tulkintaan ja arviointiin liittyviä tiedon välittymistä hankaloittavia tekijöitä. Näitä ovat *tiedon välittämisen unohtaminen, työntekijän tietämisen olettaminen, työntekijän tiedon tarpeen tunnistaminen, tiedon tärkeyden arviointi, työntekijän tiedon ymmärtämisen tunnistaminen, monimutkikas tieto, jaettu käsitteistö, työntekijöiden yksilölliset erot ja asenteet, tiedon hyödyntämättä jättäminen ja viestinnän selkeys.*

Tuloksista ilmeni tilanteita, joissa johtajien mukaan tieto ei ole välittynyt oikea-aikaisesti johtajan ja työntekijöiden välillä. Johtajien mukaan he ovat saaneet työntekijöiltä tietoa

myöhässä tai myös saaneet palautetta, etteivät työntekijät ole saaneet tietoa johtajalta oikea-aikaisesti. Johtajien mukaan tällaista palautetta on tullut vaihtelevasti, paljon, toisinaan tai ei ollenkaan.

Haastatellut johtajat suhtautuivat *tiedon välittämisen unohtamiseen* ymmärtäväisesti. Johtajat suhtautuivat hyväksyvästi tiedon välittämisen tahattomaan unohtamiseen tai tiedon jakamisen väärin arvioimiseen. Tiedon välittämisen unohtamista pidetään inhimillisenä erheenä, jota tapahtuu ja tulee aina tapahtumaan. Johtajien mukaan he myös pyrkivät välittämään tiedon, jos se on jäänyt välittämättä. Seuraavissa haastatteluotteissa johtajat kuvaavat inhimillisiä tilanteita, joissa tiedon välittäminen on unohtunut.

H2: Semmosia tilanteita tulee, että joku työntekijä sanoo, että miksei tästä oo tieto tullu. Taikka sitten, että voisitko laittaa meillekin tietoa tästä tai, ja totta kai mä se sitten heti teen, jos se on jäänyt tekemättä. - - En muista yhtään, että mää olisin saanu semmosta palautetta, että miks tämmöstä lähetetään, että ei tää kuulu mulle. Mutta sen sijaan, sitten jos mä lähe.. jos tulee esiin jossain joku asia, josta minä en ookaan sitten muistanut tiedottaa taikka mä en oo katsonut, että sitä tarvii siinä vaiheessa tiedottaa, niin sitä tulee sitä palautetta, että miksei tästä oo tiedotettu. Semmosta on, semmosta kyllä on. Ja mä koetan aina parantaa tapani.

H3: On sitten sellasia tilanteita, että joku tieto voi jopa jäädä multa kokonaan väliin. Semmosia oleen, että semmosiakin sattuu. Mut se nyt ehkä on inhimillistä. Et joskus voi jotain tommosta käydä. Ja sit, et jää jokin tieto ihan, et mun ois pitäny se asia tietää, mut se on jääny mulle niinku välittämättä se asia.

Johtaja ei huomaa jakaa tietoa, jos hän *olettaa* työntekijöillä jo olevan kyseistä tietoa ja olettaa heidän olevan jo perillä asiasta. Näin voi käydä erityisesti, jos johtaja on itse keskittynyt työskentelemään jonkin asian parissa. Lisäksi johtaja ei välttämättä tule huomioineeksi kenen kaikkien työhön tieto vaikuttaa. Seuraavat aineistoesimerkit havainnollistavat tiedon välittämisen unohtamista ja tietämisen olettamista.

H1: Se voi liittyä ihan niin kun yksittäisiin ihmiseen, ei tuu ajatelleeks, että tää kannattais, tää pitäis ehottomasti kertoa, että tämä vaikuttaa tuon, tuon ja tuon työhön. No oon kertonu kyllä niille muutamille, ja että no näinhän tää menee, ja on unohtunu iso porukka.

H3: Helpolla sitä kun ite keskittyy johonkin, kun tekee jotain hommaa näin, ja sit saattaa jotenkin olettaa jotenkin, et muutkin ois siitä perillä. Mut et se ei välttämättä meekään ihan niin. - - Ehkä siis liikaa olettaa.

H4: Niitä tulee joskus, että ei vaan huomaa sanoa jotain. Tai niin joo, niin siis yksinkertaisesti unohtaa. Joskus ei oivalla, et tästäkin asiasta ois pitäny käyä läpi, tai jotain. Että sattuuhan niitä.

Eräs haastateltu koki yhdeksi suurimmaksi haasteekseen sen, että hänen on vaikea tietää mitä työntekijä itse tietää. *Työntekijän tiedon tarpeen tunnistaminen* on johtajien mukaan haasteellista. Johtaja ei tiedä miten työntekijä oivaltaa asiat, ja mikä on työntekijän yksilöllinen tiedon tarve. Johtaja kuvaa seuraavassa aineisto-otteessa työntekijän tiedon tarpeen tunnistamisen problematiikkaa.

H4: Yks mun suurimpia haasteita on se, että mun on vaikeeta tietää mitä toinen tietää. Että niin kun asettua siihen, et minkä se toinen oivaltaa itse ja minkä pitää hänelle välittää. Just tämä, kun yksilöt on niin hirveen erilaisia. Että toiset nappaa ja tietää, niin kun vaikka taustaa asioista, on niin kun tietoa ennestään, jollakin taas ei oo. Mut sit niin kun, kun ei tiedä joka asiasta miten se sen oivaltaa, niin sitten ei osaa ees välttämättä kysyä, kun olettaa et toinen tietää. Ja sit taas joskus saattaa kysyä sellasia asioita, jotka on ihan itsestään selvii toiselle. Niin siin on mun mielestä yks isoin haaste tässä kaiken kaikkiaan. Että tunnistaa mikä se tiedon tarve juuri hänellä on.

Tuloksista nousi eriäviä kokemuksia *tiedon tärkeiden arvioinnista*. Osa haastatelluista kertoi pystyvänsä helpostikin valikoimaan tärkeää ja relevanttia tietoa välitettäväksi työntekijöille, kun osa koki tiedon valikoinnissa haasteita. Pitkän työkokemuksen katsottiin auttavan tiedon valikoinnissa. Tuloksista ilmeni myös johtajien tyytyväisyys työntekijöiltä saamaansa tiedon relevanttiuteen. Epäolennaisen työhön kuulumattoman tiedon välittäminen koettiin kuitenkin kuormittavaksi. Esimerkiksi liian runsas tiedon saanti työntekijän yksityiselämästä johti erään haastatellun mukaan siihen, että hän vähensi kuulumisten kyselemistä kyseiseltä työntekijältä. Seuraavassa aineistoesimerkissä johtaja kuvailee oleellisen tiedon valikointia.

H5: Jos aattelen omaa itseä, omaa työtä, niin tässä on kuitenkin niin kauan ollu, että pystyy erottaan sen oleellisen asian, joka liittyy tähän organisaatioon ja sen organisaation toiminnan vahvistamisen tehostamiseen tai muuhun vastaavaan. Niin pystyy kyllä aika hyvin kyllä niin kun täsmentään ne asiat ja löytään sen oikean niin kun merkittävän tiedon, jolla on merkitystä meille ja organisaatiolle.

Kokemusperäisen hiljaisen tiedon välittämisen hankaluus ilmeni tuloksissa. Johtajien mukaan heillä on paljon kokemusperäistä tietoa, mutta he eivät välttämättä osaa välittää sitä tarpeeksi työntekijöille. Kun johtaja välittää työntekijälle suullisesti suuren määrän kokemusperäistä tietoa, työntekijä voi johtajan mukaan kokea tärkeäksi saada tiedon myös kirjallisena. Seuraavassa aineistoesimerkissä johtaja kuvailee hiljaisen tiedon välittämisen haastetta työntekijän perehdyttämisessä.

H4: Kun meillä on aloittanut nyt uus työntekijä ja sit kun mä kerron sille, että täällä niin kun jotain, et näin on mennyt ennen tai siellä on reagoitu näin ja näin. Ja sit vaan kysyy, et oisko sulla tota kaikkii paperilla, et sulla on hirveesti tietoo, jota ei niin kun muut tiedä. Et niin kun käytännön kautta, että niin kun, mitä vois nyt sanoo, tota. Mut siis sillain, että kenen kans, minkälaisia kumppaneita on ja näin pois päin ja kenen kanssa jokin juttu toimii ja miks se toimii ja miks se ei toimi. Niin tämmöstä tietoo mulla on kuitenkin aika paljon mitä ei voi tietää, muuta kun sen kokemuksen kautta. Mutta että semmosta ei ehkä osaa välittääkään riittävästi.

Johtajien ei ole aina helppoa *tunnistaa työntekijän tiedon ymmärtämistä*. Tuloksista ilmeni, että johtajat tiedostavat, että työntekijä tai johtaja voivat ymmärtää tiedon väärin. Väärinymmärrykset ja väärinkäsitykset voivat johtajien mukaan jäädä työyhteisöön, esimerkiksi johtajan lähettämän viestin jälkeen, mikä voi ilmetä johtajalle vasta jälkikäteen. Johtaja voikin kuulla työntekijöiden väärinymmärryksestä vasta viimeisenä, kun

työyhteisössä on jo ”päivitelty” asiaa. Se että työntekijä ei ole ymmärtänyt tietoa voi ilmetä johtajalle siitä, että työntekijä on hoitanut työtehtävän eri tavoin kuin oli tarkoitus, hoitanut tehtävän viime tipassa tai ei ole varautunut työtehtävään etukäteen. Lisäksi väärinymmärrys voi ilmetä johtajien mukaan myös jonkun toisen kertomana. Johtajan välittäessä tietoa useammalle työntekijälle kerralla, osa työntekijöistä voi ymmärtää tiedon eri tavoin ja tarvitsevat vielä tiedon avaamista. Kun tieto on itsestään selvää jollekin työntekijälle ja toiselle taas ei, se voi monimutkistaa tiedon ymmärtämisen varmistamista. Alla olevissa aineistoesimerkeissä johtajat kuvaavat miten he näkevät, ettei työntekijä ole ymmärtänyt tietoa.

H3: Se voi olla ehkä ihan joku, että pitää tehdä jokin juttu, ja sit se onkin tehty vaikka sillain ihan eri tavalla kun mä olin ajatellut. Niin, esimerkiksi semmosia tilanteita voi joskus olla.

H4: Joku tekee jotain ja huomaa, että tuo ei ookaan ihan niin kun sitä, mitä on niin kun ollut ajatus. Että joku, vaikka jonkun tehtävä on kirjottaa joku viesti, niin hetkonen, sehän ei tiedä tätä asiaa eikä tätä. Ja ton mä kyl sille sanoin ja tota mä en ees muistanut sanoo, eihän se voikaan tietää. Et sit on sit niin kun molempia asioita.

H5: Usein se voi tulla epäsuorasti esille, jonkun toisen kertomana. Että meillä itse asiassa yks semmonen viesti, mikä on lanseerattu, niin sitä ei oo välttämättä kaikki ymmärtäny samalla tavoin. Se aiheuttaa helposti sit semmosta polemisointia siellä työyhteisön sisällä ja sä kuulet siitä, että ahas, sitä on vähän niin kun arvioitu ja joku on ymmärtänyt sen ihan toisella tavalla kuin toinen. Toinen voi olla tosi tyytyväinen, toinen on niin ku tiität sä, nenä solmussa siitä jutusta. Niin sit sitä joutuu vähän aukomaan sitä juttua.

Tiedon ymmärryksen esteeksi nousi tuloksista se, jos työntekijä ei esitä lisäkysymyksiä. Mikäli työntekijä ei itse kysy lisätietoa, johtajan on vaikea nähdä, ettei työntekijä ole ymmärtänyt tietoa. Jos johtaja ei myöskään huomaa, ettei työntekijä ole ymmärtänyt tietoa, hän ei välttämättä osaa varmistaa asiaa työntekijältä, vaan olettaa työntekijän ymmärtäneen tiedon. Työntekijä ei johtajien mukaan kuitenkaan välttämättä osaa kysyä tai ottaa kantaa mikäli käsiteltävä aihe on hänelle vieras. Lisäksi työntekijä voi olla epävarma kuuluuko tieto hänelle ja tarvitseeko hänen ottaa kantaa. Tuloksista ilmeni, että johtajat kokevat, että työntekijä on ymmärtänyt tiedon silloin, kun työntekijä ei esitä lisäkysymyksiä ja kun työtehtävät hoituvat suunnitellusti. Johtajat toivovat, että työntekijä kysyy, jos hän ei ymmärrä tietoa. Tärkeän tiedon kohdalla johtaja kuitenkin varmistaa vielä tiedon välittymisen kyselemällä työntekijöiltä. Johtajien mukaan he yrittävät myös kannustaa työntekijöitä kysymään rohkeasti ja luottavat työyhteisön ilmapiiriin olevan avoin kysymyksille. Eräs johtaja korosti myös työpaikalla pyrittävän kannustavaan ja positiiviseen sävyyn viestinnässä. Seuraavissa aineisto-otteissa johtajat havainnollistavat työntekijöiden tiedon ymmärtämisen varmistamisen haasteita.

H2: Tottakai, varmaan on niitä tilanteita, että ei välttämättä oo ihan kaikki ymmärtänyt mitähän mä ajan, mitä asiaa mä ajan. Taikka sitten se tuntuu, että se teema on niin vieras. - - Semmonen, että ei oikein osata ottaa kantaa. Et ne ehkä on semmosia viestejä, tai semmosta viestintää, jota ei välttämättä tarvitsisi, jos ei osaa yhtää ottaa kantaa, että kuuluuko tää jotenkin mulle tai pitääkö tähän reagoida. - - Kyl mä koen, että se, että miten ne asiat sitten toimii sen jälkeen kun mä oon sen viestin laittanut tai tiedottanut jostain. Jos se ei herätä hämmennystä tai ristiriitaista tietoa, joku ymmärtää toisella tavalla, toinen toisella, niin silloin se on saavuttanut sen mitä pitikin. - - Siis sekin jopa, että on hiljasta, jos mä jotain pyydän kommentoimaan. Enemmänkin odotan sitten että tulee sitä palautetta. Et sen mukaan. Tietysti riippuu siitä, kuinka merkittävää tietoa se on, jota mä välitän. On semmosta, josta pitää sitten kysyä että, et miten on. Se on tärkeä sitten myös vähän vielä kysellä vaikutelmia.

H4: Sit taas kun on niitä tyyppisiä, jotka ei niin kun itse kysele, vaikka oliskin kysyttävää tai sit ne ei osaa kysyä et ne on niin pihalla, et ne ei osaa kysyä. Niin se on sit aika iso haaste.

Tieto voi olla sen verran *monimutkikasta* tai moniselitteistä, että johtaja ja työntekijä ymmärtävät tiedon eri tavoin. Tulokset esittävät, että jos kirjallisissa sopimuksissa on tulkinnanvaraisuutta, johtajan mukaan tiedon voi ymmärtää eri tavoin kukin omista näkökulmistaan. Seuraavassa aineistoesimerkissä johtaja kuvaa miten vaativaa tietoa voi tulkita tiedon eri tavoin.

H6: Kaikkein hankalimpia on nämä lakipykälät sitten kun me mennään niin kun työehtosopimukseen ja työaikalainsäädäntöön - - niin ne on oikeesti osa niistä on tulkinnanvarasia. Niin ne on semmosia, missä saattaa tulla väärinymmärryksiä, että alainen on ymmärtänyt sen niin, että vähän niin kun itseensä päin myönteisesti ja sitten taas niin kun esimies ymmärtää sen lain tulkinnan tiukemmin ja tavallaan sen työnantajan kannalta parhaimmin päin. Mutta niin se sitten, sitten soitellaan sinne henkilöstöpäällikölle.

Tiedon ymmärtämistä voi tulosten mukaan haitata myös *jaetun käsitteistön* puuttuminen ja termistön puutteellinen ymmärrys. Tuloksista nousi haastatellun kokemus siitä, kuinka henkilöt ovat puhuneet samasta asiasta eri tavoin, kunnes on huomattu, ettei toinen ollutkaan ymmärtänyt ihan kaikkea asiasta, josta oli puhuttu ”itsestään selvänä”. Tällöin johtaja katsoi auttaneen sen, että tilanteessa täsmennettiin ”perusjuttuja”. Tuloksista ilmeni myös, kuinka ”yhteisen kielen” löytyminen voi viedä paljon aikaa. Lisäksi keskustelu koettiin tärkeäksi, jotta varmistetaan käsitteistön ymmärtämisestä ja jottei tule väärintulkintoja. Seuraavassa otteessa haastateltu havainnollistaa jaetun käsitteistön tärkeyttä.

H1: Meillä siellä kans niin ku lähti hyvin liikkeelle, kunnes huomattiin, että toinen osapuoli ei ollu välttämättä ymmärtänyt ihan kaikkee, mistä niin kun puhuttiin itsestään selvänä asiana. - - Oletettiin ja ehkä just se, että no, enhän mä voi kysyä tämmöstä, että mitä tuokin nyt tarkoittaa. Ja onneks sitten tajuttiin, että nyt tässä joku ei ihan mätsää ja ihan perusjuttuja täsmennettiin. - - Siinä kans näky hyvin se, miten hirvittävän tärkeää on, että se niin kun viesti kulkee. Varmistetaan vielä, että se nytten varmaan ymmärretään samalla tavalla.

Käsitteiden ymmärrettävyys voikin haitata tiedon välittymistä. Kun käytettävissä käsitteissä on epäselvyyttä, se voi estää tarkan ymmärryksen syntymisen ja siten tiedon välittymisen kokonaisuudessaan. Kun tarkistetaan ja avataan käsitteistöä, se lisää myös tiedon ymmärtämistä, mikä on myös tiedon välittymisen ehtona.

Johtajan ja työntekijän välisessä tiedon välittämisessä haasteita tuovat myös *yksilölliset erot*. Tulokset esittävät johtajien kokevan tiedon välittymisen toimivan eri työntekijöiden kanssa eri tavoin. Tulosten mukaan johtajat kokevat saavansa joiltakin työntekijöiltä paljonkin tietoa, työntekijöiden välittäessä tietoa erittäin hyvin ja innostuneesti, kun toisilta taas pitää ”lypsää” tietoa. Seuraavissa aineisto-otteissa johtajat havainnollistavat työntekijöiden tiedonjakamisen eroja.

H3: Tietenki niinku joidenkin työntekijöiden kanssa se pelaa eri tavalla kun toisten. - - Mä aina yritän korostaa sitä, että kysytään, että just pitää vaan rohkeesti kysyä ja näin. Mutta se on sitten persoonastakin kiinni jonkin verran, että tota, kun mä en ite koe, että mä mitenkään suhtautuisin hirveen kielteisesti tai sillain jos joku multa jotakin kysyy.

H5: Siinä on valtavasti eroja kyllä eri toimihenkilöiden kesken, että osa tiedottaa erittäin hyvin ja ennen kaikkea hyvin innostuneesti näistä asioista, mikä on kauheen kiva juttu. Mutta tota kaikki välttämättä ei ehkä ajattele. Osa saattaa ajatella niin, että hei, sille tulee niin paljon sitä postia ja viestiä, että emmä nyt enää, emmä viiti tästä sen enempää puhua.

Myös tiedon ymmärtämisessä nähtiin olevan yksilökohtaisia eroja. Erojen kuvailtiin olevan suuriakin, sillä joku työntekijä ymmärtää ”puolesta sanasta”, toinen ei tarvitse edes sitä oivaltaakseen ja toisille taas pitää selittää tarkemmin tai ”vääntää rautalangasta”. Seuraavassa oteessa eräs haastateltu havainnollistaa yksilöllisiä eroja tiedon välittämisessä.

H4: Enemmän se on niistä kiinni, ketä sattuu talossa olemaan. - - Joku saa kopin puolesta sanasta, jollekin ei tarvii ees puolta sanaa kun se jo oivaltaa. - - Sitten välillä saa vääntää rautalangasta, niin viesti ei mee silti perille. Että tota se nyt on onneks aika harvinaista. Mut kaikkee laidasta laitaan tähänkin joukkoon mahtuu ja millon se on sit vastaanottajasta kiinni ja millon lähettäjistä. Että varmaan molempiakin jossain kohtaa.

Tuloksista ilmeni myös sukupolvien erot. Työntekijöiden ikäerojen koettiin vaikuttavan myönteisesti lisäämällä erilaisen tiedon määrää työyhteisössä, sillä eri-ikäisten henkilöiden ”perspektiivi ja kokemusmaailma” on erilainen. Nuorilla työntekijöillä katsottiin esimerkiksi olevan enemmän tietoteknistä osaamista. Tulosten mukaan työntekijöiden ikäerojen katsottiin monipuolistavan työyhteisössä olevaa tietopääomaa ja eri-ikäisten työntekijöiden näkökulmien yhdistämisen katsottiin saavan ”kaikki palvelemaan kokonaisuutta”.

Tulosten mukaan johtajat voivat myös kysellä työntekijöiden toiveita viestintätyylistä miten he toivovat tietoa välitettävän. Eräs haastateltu kertoikin kysyvänsä työntekijöiltä millä tavoin he haluavat kerrottavan kielteiset asiat. Hänen mukaansa toiset menevät ”lukkoon”, eivätkä ”ota mitään vastaan” ja toisille pitää sanoa pontevammin ”niin kun täryttää nyrkkiä pöytään” ja joillekin viestintätyyli voi olla ”aivan sama”.

Tuloksista nousi myös esiin *asenteiden* merkitys tiedon väärin ymmärtämisessä. Tuloksista ilmeni, että jos tiedon vastaanottaja haluaa ymmärtää tiedon jostakin tietystä näkökulmasta, eikä avoimin mielin, niin tieto tulee myös herkästi väärinymmärretyksi. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltu johtaja kuvaa vastaanottajan asenteiden vaikutusta tiedon tulkitsemiseen.

H4: Joskus käynyt myös niin, - - että tota vaikka sä sanot jotain, niin se toinen, ymmärretään viesti ihan eri lailla. Että jos haluat, niin kun halutaan katsoa jonkun lasien läpi, niin viesti voikin mennä ihan nurinkurisena. Niinkin voi käydä valitettavankin helposti.

Lisäksi tuloksista ilmeni tiedon huomiota ja *hyödyntämättä jättäminen*. Johtajien mukaan työntekijä ei välttämättä huomioi ja hyödynnä hänelle annettuja kommentteja ja tietoa, mikä puolestaan vaikuttaa työn tekoon. Erään johtajan mukaan hän on esimerkiksi huomannut vasta jälkikäteen työntekijältä puuttuvan tietoa, vaikka onkin luullut työasian olevan jo hoidossa. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltu kuvailee tilannetta, kun työntekijä ei huomioi tietoa.

H4: Jos näin käy, et asia on hoidossa ja kunnossa, ja on ihan selvä. Ja sit sen niin kun myöhemmin huomaa, et ei tää todellakaan ollut selvää, vaikka toinen kuvitteli tietävänsä tai ei halunnut edes huomioida niitä, mitä hänelle kommentoidaan. - - Niin et onks se sitten, että tietoo on, muttei sitä hyödynnetä, niin se on kaikkein surullisinta.

*Viestinnän selkeys* vaikuttaa osaltaan tiedon välittymisen onnistumiseen. Tiedon välittymistä haittaavista tekijöistä nousi esiin epätarkka viestin sisältö, epäselvä puhe ja liian nopea tiedon jakaminen. Tuloksista ilmeni, että johtajan mukaan hän sai työntekijältä palautetta välittäneensä tietoa "ympäri pyöreästi" ja nopeasti, jolloin työntekijä ei ollut ymmärtänyt tietoa. Lisäksi eräs johtaja pohti syyksi tiedon välittymisen epäonnistumiseen, että hän on välittänyt tiedon mahdollisesti "väärään aikaan tai väärässä muodossa". Seuraavassa aineistoesimerkissä johtaja kuvailee tilannetta, jossa työntekijä ei ole ymmärtänyt johtajan välittämää tietoa.

H1: Itse asiassa siitä tulee palautetta, että tuli tämmönen, nopeasti tulee joku juttu, että sori mää nyt et, mää en kyllä nyt ihan, että mitä mun pitää tehdä tehdä. Et kyllä ne aika useesti kysyy, että sä niin ympäri pyöreesti ja nopeesti mutisit, niin mitä sää nyt oikein haluat. Että ne kysyy. - - Varmaan ihan oma luontainen tyyli vaan. Että tulee että joku asia niin ehkä itelle ehkä piirtynyt mieleen, että täähän on ihan selvä, että näin, näin, näin ja näin saa tehdä. Sitten, että tä, mitä tässä nyt on? Onks tässä tehty jo jotain? Ja koskas tän pitää olla valmis?

Tuloksista nousi useita tiedon havaitsemiseen, tulkintaan ja arviointiin liittyviä tekijöitä, jotka hankaloittavat tiedon välittymistä johtajan ja työntekijän välillä. Johtaja voi *unohtaa välittää tietoa* tai *olettaa työntekijällä jo olevan tietoa*. Lisäksi johtajan voi olla vaikeaa *tunnistaa*



*työntekijän tiedon tarve*. Johtajalla voi olla vaikeuksia *arvioida tiedon tärkeyttä* työntekijöille välitettäväksi. Johtajien ei ole aina helppoa tunnistaa myöskään sitä, *miten työntekijät ymmärtävät tiedon*. *Monimutkikas tieto* sekä *käsitteistön* ymmärtäminen vaikeuttavat osaltaan tiedon välittymisen onnistumista. Myös työntekijöiden *yksilölliset erot* tiedon ymmärtämisessä ja *asenteet* vaikuttavat osaltaan tiedon välittymiseen. Jos tietoa ei huomioida ja *hyödynnetä*, se ei vaikuta työntekoon halutulla tavalla. Lisäksi johtajan *viestinnän selkeys* vaikuttaa siihen ymmärtävätkö työntekijät tiedon ja miten tieto välittyy.

### 5.1.3 Tiedon luonteeseen liittyvät haasteet

Johtajan ja työntekijän väliseen tiedon välittymiseen vaikuttaa osaltaan tiedon luonne. Tuloksista ilmeni, etteivät johtajat jaa *keskeneräistä tietoa* työntekijöille. Erityisesti jos se on strategiaan, organisaatiomuutoksiin tai johtamisjärjestelmän muutoksiin ja YT-neuvotteluihin liittyvää keskeneräistä tietoa. Lisäksi työyhteisössä *salattavaa tietoa* on mm. työntekijöiden sairaspissaolot ja työntekijöiden palkat tai lisät. Näiden lisäksi tuloksista nousi tiedon luonteeseen liittyvinä ongelmina *arkaluontoinen tieto* ja *tehdyt virheet*. Tulosten mukaan johtajat pitävät kuitenkin tärkeänä saada työntekijöiltä arkaluontoistakin tietoa.

Tulosten mukaan johtajat eivät välitä työntekijöille herkästi keskeneräistä tietoa. Tällaista on alustava tieto, ”kesken” ja ”sekaisin” oleva tieto sekä johtajalle itselleen epäselvä tieto, jota hän ei osaa itse vielä hahmottaa. Johtajat korostivat olevan tärkeää välittää tietoa, jonka johtaja myös itse ymmärtää. Eräs haastateltu korosti, että mitä selkeämpi tieto on hänelle itselleen, sitä helpompi hänen on sitä myös välittää. Syitä keskeneräisen tai epäselvän tiedon välittämättä jättämiseen katsottiin olevan, ettei tällaista tietoa ole helppo välittää eteenpäin, ja johtajien mukaan työntekijät eivät hyödy keskeneräisestä tiedosta ja se voi aiheuttaa turhaa huolestumista. Eräs haastateltu kuvaili, ettei työntekijöiden mahdollisiin uteluihin keskeneräisen tiedon kohdalla voi vastata kuin että ei voi kertoa vielä enempää, kun ei tiedä vielä itsekään enempää. Kuitenkin heti kun tieto on sellaista, että sen voi kertoa, niin se on johtajien mukaan myös hyvä välittää. Johtajat kertoivat pyrkivänsä välittää työntekijöille ”mahdollisimman valmista”, ”harkittua” ja ”aika konkreettista” työhön vaikuttavaa tietoa.

Seuraaviin aiheisiin liittyvän tiedon katsottiin olevan sellaista, jota ei voi jakaa työntekijöille ennen aikaisesti: strateginen tieto, organisaatiomuutokset, johtamisjärjestelmän muutokset ja YT-neuvotteluihin liittyvät asiat. Näihin liittyvän tiedon katsottiin olevan sellaista, ettei siitä

voi tiedottaa valmistelujen ollessa kesken ja näihin asioihin liittyvän keskeneräisen tiedon eteenpäin välittämistä varotaan. Tällaisen tiedon katsottiin olevan salaista siihen asti, kunnes ylempi johto katsoo asian olevan valmis tiedotettavaksi työntekijöille. Tuloksista nousi esiin myös sellainen keskeneräinen tieto, johon työntekijät saattavat suhtautua tunneperäisesti, kuten työtiloja koskevan tieto. Tällaisista tunneperäisistä asioista johtaja ei mielellään jaa edes alustavaa tietoa, vaan odottaa mieluummin tilanteen etenemistä ja esittelee vasta sitten tiedon. Seuraavissa aineisto-otteissa johtajat perustelevat keskeneräisen tiedon työntekijöille välittämättä jättämistä.

H1: Kyllähän sitä tietysti on sellasia niin kun strategiseen suunnitteluun liittyviä juttuja, mitkä on vaikka niin kun vaiheessa olevia, mistä on ihan turha ruveta ennen aikaisesti puhumaan. Mut sitten tavallaan niin kun, sitten kun on se hetki kertoa, niin silloin pitäis saada tehokkaasti niin kun se viestittyä. Ja taas toisaalta saada kerätä palautettakin, et mitä ajatuksia tää herättää.

- - Lähtökohtaisesti niin kun mun mielestä et kun heti, kun asia on semmonen, että sen voi kertoa, niin olis hyvä kyllä kertoa. - - Jos vaikka jotain liiketoimintajärjestelyjä tai muuta, joka voi vaikuttaa vaikkapa sitten, että voidaan käydä yt-neuvottelut, tai muuta, niin on aivan turha sellasia niin kun täysin keskeneräisiä asioita heittää huhut vellomaan, koska se niin kun, se on, se aiheuttaa ihan turhaa huolta. Se on myös mun mielestä esimiehen vastuu, koettaa niin kun pitää huolta, että omalla porukalla olis niin kun hyvä tehdä töitä. Ja semmonen niin kun perusturvallisuuden heiluttaminen niin kun tahattomasti, niin se ei oo hyvä juttu.

H2: Jos joku asia on ihan hirveen epäselvä, et mä en ite vielä osaa hahmottaa jotain asiaa, niin ei siitä kauheen helppo oo tiedottaa eteenpäinkään. Tai joku asia on vielä ihan kesken, ihan sekaisin, niin silloin mä en kauheen mielelläni rupee kertomaan, koska eihän siitä kukaan oikeestaan mitään saa. Ja sit jos tulee niitä kysymyksiä, et no mitä sä tarkoitat, mitä tää oikein on, niin eihän siinä voi sanoa muuta, kuin että tää tilanne on vielä ihan auki, et mä en voi kertoa enempää, kun en mä tiedä itekään. - - Et mitä selkeempi se on niin kun mun päässä, joku asia, niin sen helpompi mun on se välittää.

Johtajien mukaan heidän ei ole aina helppoa luokitella tietoa ja tehdä päätöstä siitä, jaetaanko tietoa työntekijöille. Tällaisessa tiedon välittämisen tarpeellisuuden arvioinnissa voi kuitenkin tapahtua myös virheitä. Johtaja saattaa jälkikäteen huomata, että jokin tieto olisi sittenkin kannattanut jakaa työntekijöille. Seuraavassa otteessa haastateltu kuvaa problematiikkaa tiedon työntekijöille jaettavaksi luokittelemisesta.

H5: Johtaja ja esimies voi nähdä, että hei, että tää on tärkeä asia, mikä pitää tietää, tää on vähemmän tärkeätä, tää jää sille kertomatta. Että se, se voi olla, että se on väärä arviointi ollu sitten kuitenkin, että tääkin olis kannattanu kertoa. Et jos se on joku asia, joka, varsinkin tänä päivänä, kun yrityksissä on näitä yt:tä ja muita, niin siinä kerrotaan vain tietyt asiat ja jätetään se todellinen fakta kertomatta, joka saattaa olla asialle eduksi tai haitaksi.

Johtajat kertovat kuitenkin saavansa tukea toisilta johtajilta tai johtoryhmältä päätöksen tekoon tiedon jakamisesta työntekijöille. Johtajan käsitellessä ”hankalia asioita”, hän voi keskustella asioista ylemmän johdon kanssa ja saada sieltä tukea. Päätös tiedon jakamisen lykkäämisestä työntekijöille voi tulosten mukaan tulla myös korkeammalta johdolta. Seuraavissa aineisto-otteissa kaksi haastateltua avaavat omalta johtajaltaan tai muilta johtajilta saamaansa tukea päätöksen tekoon tiedon jakamisesta työntekijöille.

H2: Usein mä itsekin teen sen, että kysyn sitten siinä esimieheltä että saako tätä jakaa, saako tämän mallin jakaa. Vai saako kertoa, että näin ja näin menee, mutta ei sitä tiettyä mallia vielä jaa vaikka liitetiedostona. - - Mä ite kysyn usein. Ja meillä kans kun meillä on se yksiköiden johtajien ryhmä, niin siellä sitä usein yhdessä käydään läpi, että mitä jaetaan, mitä ei.

H6: Siitä yleensä myöskin meitä neuvotaan, että sitten voi tulla ihan sieltä - - käsin - - viesti, että älkää vielä niinkun puhuko tästä kauheesti, että kun tää on kesken tää valmistelu, et vielä kun pohditaan vaikka - - yksiköitten johtajien kesken tämmösiä asioita. Niin ne on semmosia, mitä ei kannata kauheesti niin kun eteenpäin viedä, eikä oo suositeltavaa. - - Kyllä mä yleensä vähän oottelen siinä joo, että en niin kun kiireellä niitä lähe kauheesti alustavaa tietoa liikuttelemaan. Mutta sitten että, minä kyllä koen, että semmosta mitään merkittävää salattavaa ei oo tai että olis jotakin semmosta pimitettyä tietoa.

Johtajien mukaan he pyrkivät välittämään työntekijöille tietoa ennen kuin se tulee ulkopuolelta, esimerkiksi työpaikan nimityksiä ja haastatteluja koskien. Lisäksi jos jokin työpaikka tulee hakuun, johtaja katsoo työntekijöiden kokevan ”närkästystä ja luottamuspulaa”, jos he eivät saa tietoa ensin johtajalta, vaan kuulevat organisaation ulkopuolelta, kuinka on käynyt tai toimittu.

Tuloksista nousi eriäviä käsityksiä työntekijöiltä salassa pidettävästä tiedosta. Osa johtajista kertoi organisaatiossa olevan jotakin työntekijöiltä salattavaa tietoa, osa taas katsoi sellaista olevan vain vähän ja osa ei katsonut olevan lainkaan sellaista tietoa, jota ei voisi työntekijöille jakaa. Tulosten mukaan ehdottoman salaista tietoa on luottamuksellinen tieto, kuten sairaspöissaolot ja palkkoihin liittyvä tieto, erityisesti johtajan arvioinnin perusteella tulevan lisän kohdalla. Myös talousasiat nousivat esiin salattavana tietona. Eräs haastateltu nosti esiin myös problematiikan siitä, miten puhua puhelimesta pienissä toimitiloissa talousasioista tai työntekijää koskevasta asiasta ilman että työntekijälle tulee tunnetta siitä, että häneltä salaillaan jotakin.

Vaikka johtajalla onkin työntekijöiltä ainakin joksikin aikaa salassa pidettävää tietoa, haastatellut korostivat kuitenkin pyrkivänsä työyhteisössä avoimuuteen. Haastatellut pitivät lähtökohtana avointa toimintakulttuuria ja tiedon välittämistä, ”salaseurojen” hajottamista, ja omaa alttiutta jakaa tietoa. Lisäksi erään haastatellun mukaan lähtökohtana on, että kaikki on julkista, mikä ei ole salaiseksi julistettu.

Tiedon välittymisen haasteeksi voi muodostua myös arkaluontoinen tieto ja tehdyt virheet. Tuloksista nousi johtajien luottamus siihen, että työntekijät jakavat heille tietoa vaikeammistakin asioista, kuten myös johtajien kokemus, etteivät työntekijät aina jaa kaikkea oleellista tietoa työssä tapahtuneista virheistä tai omasta terveydestään. Haastatellut kokivat tärkeänä, että työntekijät jakaisivat johtajalle avoimesti tietoa mahdollisista ongelmista, joihin

he kaipaavat tukea tai apua. Johtajien mukaan arkaluontoisen tiedon salaaminen voikin aiheuttaa myös haittaa. Johtajat haluavatkin saada työntekijöiltä avoimesti tietoa ja ennakkoon niin myönteisistä kuin ikävistäkin asioista.

Johtajien mukaan he eivät saa aina oikea-aikaisesti tietoa tehdystä virheestä. Erityisesti ylin johto voi saada tiedon vasta viime hetkellä tai kun asiat ovat jo menneet pieleen. Ajoissa tiedon saamisen katsottiin olevan tärkeää, koska silloin johtajan on helpompi ”lähestyä” asiaa, myös koska johtaja joutuu mahdollisesti ”puuttumaan asioihin”. Näin esimerkiksi eräs haastateltu olisi halunnut saada tietoa välittömästi silloin, kun organisaation tiloissa piileksi asiaton henkilö. Seuraavassa otteessa haastateltu kuvaa seurauksia tilanteessa, jossa työntekijä on salannut häneltä tietoa sekä pohtii syitä johtaneeseen tilanteeseen.

H1: Jos meillä on niin kun käyny joku moka taikka asiakas on tyytymätön, niin vaikka mitä olis käyny, niin ne pitäis kuitenkin sanoa. - - No eihän siinä nyt oo muuta, kun tietysti on käyny moka, maito on mennä maahan, no siinä sitten, mitäs siinä sitten teet kun korjaavia toimenpiteitä. Mutta sitten mulla on tullut itelle myös se tilanne, että sitten tietysti on ollu oman esimiehen, ja ehkä sitten pahimmoillaan niin on riski, että on niin kun hallituksenkin silmissä, näyttää niin kun, että onks tässä niin kun johto ajan tasalla. - - Henkilökohtainen pelko, että saako tästä potkut. Jos vaikka, katotaan, että jos tän saisi vaikka jotenkin, että ei nyt vain jäis tästä kiinni. Se on ihan inhimillistä. Mutta mun mielestä se on taas toisaalta asia, mikä niin kun pitäis, se on sitten taas esimiehen tehtävä koittaa niin kun muokata se maaperä sillein. Että jokaiselle tulee virheitä, ihan varmaan tulee.

Johtajat toivoivat saavansa enemmän tietoa työntekijöiden jaksamisesta. Jos työntekijä väsyä, ei jaksa tai hänelle tulee ongelmia, koettiin tärkeäksi, että hän kertoisi siitä johtajalle. Eräs johtaja arveli, että työntekijä saattaa sinnitellä ja jättää kertomatta johtajalle väsymisestään siksi että työntekijä voi kuvitella olevansa ”heikko” tai ”valittaja”, jos hän kertoo johtajalle väsymisestään. Toisaalta jos työntekijä kertoo johtajalle vaikeastakin henkilökohtaisesta asiasta, johtaja voi kokea sen ”suurena luottamuksena”. Seuraavissa aineistokatkelmassa johtajat kertovat tuntemuksiaan työntekijöiden jaksamiseen tai terveyteen liittyvän tiedon jakamisesta.

H2: Jos joku väsyä tai ei jaksa tai tulee jotain ongelmia, niin se on tosi tärkeä, että siitä tullaan kertomaan. - - Että ihmiset ehkä mielellään, sitten ne kuvittelee, että on sitten semmonen heikko taikka valittaja tai muuta, jos tulee kertomaan, että mielummin sitä vaan niin kun sinnittelee. Ja onhan ne sitten semmosia asioita, että monille se on kauheen vaikea niistä puhua.

H5: Näe mitkä liittyy terveyteen tai sairauteen tai mihinkä tahansa, on sen verran arkaluontosia asioitakin, että ei ne halutakaan tietenkään, ne pyritään ehkä hoitaa siinä lähipiirissä, työtovereittenkin kesken. - - Jos mitä vaikeempi asia, ehkä kohdistuu johonkin henkilöön, niin ei kerrotakaan ihan kaikkea, mikä liittyy siihen asiaan. Mut se on tietysti ihan inhimillistä. Ja se onkin varmasti joka työyhteisössä sama juttu. Että on joku tekijä, joka saattaa vaikuttaa välillisesti vaikka jonkun henkilön terveyteen, mutta sä et esimiehenä välttämättä kuulekaan siitä ihan ensimmäisenä. Sitä saatetaan hoitaa täällä työyhteisön sisällä sitä asiaa, mut se ei välttämättä tuukaan esimiehelle saakka, kuin vasta siinä tilanteessa kun muut ikään kun on nostanu kädet pystyyn.

H6: Nytkin on just yks alainen, jolla on siviilielämässä on hankala tilanne, niin hän on kuitenkin sen mulle riittävän tasoisesti sillä lailla kertonut, tai hyvinkin sanotaan avoimesti, ettei hänen olis tarvinnu edes niin. Mutta kyllä mä koen sen suurena luottamuksena, että hän on kertonut miten tiukka tilanne. - - Mutta on myös niin kun ilmaissu, että jos joskus näyttää, että, tai tulee joku yllättävä poissaolo, niin se voi johtua siitä, että siellä siviilielämässä on hankala tilanne.

Tuloksista nousi esiin johtajien toive siitä, että tiedonvälitystä olisi mahdollisimman paljon molemmin päin, että myös työntekijät jakaisivat tietoa myös johtajalle, ei vain johtaja työntekijöille. Johtajat toivoivat, että työntekijät jakaisivat tietoa, sillä johtaja ei välttämättä muuten ”tajua” asiaa. Työntekijöiltä saatavan tiedon tarve voi riippua myös johtajan omasta tunteesta ja luottamuksesta työntekijään. Jos johtajalla on tunne siitä, että työntekijällä on ”homma hanskassa”, hän ei tarvitse työntekijältä tarkkaa tietoa, mutta ollessaan epävarma, hän toivoo saavansa selkeää tietoa, joskus myös kyselemättäkin. Johtajat myös painottivat kannustavansa itse työyhteisössä tiedon välittämiseen.

Tiedon luonteeseen liittyvät haasteet keskittyvät keskeneräiseen, salaiseen ja arkaluontoiseen tietoon sekä tehtyihin virheisiin. Tulosten mukaan johtajat välttävät keskeneräisen tiedon välittämistä työntekijöille. Johtajat eivät jaa keskeneräistä tietoa työntekijöille erityisesti, jos se on strategiaan, organisaatiomuutoksiin tai johtamisjärjestelmän muutoksiin ja YT-neuvotteluihin liittyvää keskeneräistä tietoa. Johtajat kokivat, että keskeneräinen tieto ei anna täydellisiä vastauksia ja voi aiheuttaa siten hämmennystä työntekijöissä. Jos johtajalla ei ole itsellään laajemmin tietoa, hän ei myöskään pysty vastaamaan työntekijöiden lisäkysymyksiin. Lisäksi kun tieto ei ole johtajalle itselleen selvää, ei hän välttämättä pysty sitä jakamaan työntekijöille ymmärrettävästi. Johtajat voivat kuitenkin saada tukea johdolta päätöksessä tiedon jakamisesta tai ylempi johto voi päättää tiedon jakamisesta. Työyhteisössä salattavana tietona mainittiin puolestaan työntekijöiden sairaspöissaolot ja työntekijöiden palkat tai lisät.

Tuloksista nousi erilaisia kokemuksia työntekijöiltä arkaluontoisen tiedon, kuten jaksamiseen ja terveyteen sekä tehtyihin virheisiin liittyvän tiedon saamisessa. Osa johtajista luotti saavansa tällaista tietoa työntekijöiltä, kun osasta tuntui, etteivät he saa tällaista tietoa tarpeeksi. Tuloksista nousi toive saada enemmän tietoa työntekijöiden jaksamisesta. Lisäksi johtajat kokivat, etteivät he saa aina oikea-aikaisesti tietoa tehdystä virheestä, vaan vasta viime kädessä tai kun asiat ovat jo menneet pieleen. Tehdyistä virheistä johtajat haluavat saada tiedon nopeasti, jotta virheen voi vielä korjata tai jotta johtaja ei välitä itse virheellistä tietoa eteenpäin. Haastatellut johtajat painottivat, että heille on erittäin tärkeää saada työntekijöiltä tietoa vaikeistakin asioista, sillä se auttaa ennakoimaan asioita.

### 5.1.4 Vuorovaikutussuhteen luonteeseen liittyvät haasteet

Tuloksista nousi vuorovaikutussuhteen luonne tiedon välittymisen haasteena ja ongelmana. Tiedon välittymistä katsottiin haittaavan johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa ilmenevä *luottamuksen puute, vallan käyttö* ja osaltaan *viestintäosaamisen puute*.

Johtajat kokivat toimivan vuorovaikutussuhteen työntekijöiden kanssa erittäin tärkeäksi, sillä johtajien mukaan työnteko vaikeutuu jos ”ihmissuhteet menee”. Ihmissuhteiden lisäksi johtajat puhuivat ”henkilökemioiden” kohtaamattomuudesta ja siitä että työntekijä ”lukee” johtajan viestintää eri lailla tai negatiivisemmin kuin mitä johtaja on tarkoittanut sekä väärinymmärryksistä. Näin tuloksista ilmeni luottamus ja vallan käyttö vuorovaikutussuhteessa. Myös asenteet ja sitä kautta viestintäosaaminen vaikuttavat osaltaan tiedon välittymisen onnistumiseen.

Tiedon jakamatta jättämisen katsottiin voivan olla myös tahallista, mikä katsottiin ”valtapeliksi”. Tällöin tiedon välittäminen toimii myös vallan välineenä vuorovaikutussuhteessa. Luottamus nousi tuloksista tärkeäksi tekijäksi johtajan ja työntekijän välillä. Johtajien mukaan heille on tärkeää pystyä myös luottamaan, että työntekijät tekevät sovitut työtehtävät ajallaan. Tuloksista ilmeni myös johtajan pohdintaa siitä aiheuttaako toisaalta johtajan tiedon ymmärtämisen varmistelu ja kysely työntekijälle epämiellyttävän tunteen. Alla olevissa aineistoesimerkeissä haastatellut kuvaavat vuorovaikutussuhteessa ilmeneviä haasteita johtajan ja työntekijän välillä.

H3: Työnteosta ei tuu mitään jos ne ihmissuhteet menee. Et sit pitää se niinku suhde siihen alaiseen ja niin, olla sellainen, että pystytään tekemään yhdessä hommia. Ainakin mä haluaisin luottaa. Ja must se on hirveen tärkeetä, että niinku olis semmonen suhde alaisen ja esimiehen välillä, että pystyis niinku luottamaan. - - Ehkä just se, että varmistas, et se tieto ois menny perille tai se, et miten niinku sen, ettei tuu sellaistaakaan oloa, et hengittää niskaan koko aika. Mut että siinä mun mielestä se avainsana on, että pystyis luottamaan, että asiat tulee hoidettua. - - Ja sitten kun mä kyselen, että ootko sää tehnyt sen ja sit se työntekijäkin ottaa sen, saattaa ottaa sellasena, että mitäs sä nyt sitten kyttäät täällä. Sillä lailla että, sillain olis kiva et se olis, et pystyis niinku luottaan.

H4: Näin se vaan välillä on, että joku niin kun et henkilökemiat ei vaan niin kun kerta kaikkiaan kohtaa. Et joku lukee sua koko ajan eri lailla lailla kun mitä sä ehkä tarkotat ja muuta. - - Vähän ainakin on välillä ollu sellanen olo, että joku haluaa ymmärtää paljon negatiivisemmin kuin mitä tarkoittaakaan. Et onks se sitten huonosti ilmaistu vai lukeeko toinen sen tietyn lasin läpi jonkun että tota, haluaa kuulla paljon negatiivisemmin asiat kuin mitä, jos niin kun neutraalisti, tai siis joku ulkopuolinen kuuntelis, niin ei näkis mitään niin kun siinä. Mutta sit joku toinen kattoo vaan niin kun tietyn lasin läpi.

H6: Kyl niitä yllättävän paljon tulee, kun ajattelee, että meitä tässä - - on ihan semmosta henkilökemiajuttuja voi olla joskus tai väärinymmärryksiä, et niitä joutuu korjaamaan.

Tuloksissa ilmeni vuorovaikutussuhteen luonteen haasteet tiedon välittämisessä johtajan ja työntekijän välillä. Luottamus nousi tuloksissa tärkeäksi tekijäksi johtajan ja työntekijän välillä sujuvan työnteon takaamiseksi. Lisäksi tulosten mukaan asenteet ja sitä kautta viestintäosaaminen voivat vaikuttaa tiedon välittämisen ymmärtämiseen ja onnistumiseen. Tietoa voidaan käyttää myös vallan lähteenä vuorovaikutussuhteessa. Tällöin johtajat katsoivat tiedon jakamatta jättämisen olevan tahallista.

### 5.1.5 Viestintäteknologian haasteet

Tulokset osoittavat, että tiedon välityksen haasteina on johtajien mukaan viestintäteknologioiden käyttöön liittyvät ominaispiirteet. *Sähköposti* ja *intranet* nähtiin ongelmallisina. Johtajien mukaan sähköpostiviestien tulkinta voi olla haasteellista kuten myös viestien suuri määrä. Lisäksi sähköpostin vastaanottajien valinta koettiin toisinaan vaikeaksi. Intranettiin liitettiin puolestaan sen vaikeakäyttöisyys.

Sähköpostitse välitettävä tiedon tulkinnassa haasteeksi nousi sanattoman viestinnän puuttuminen. Tiedon vastaanottaja ei pysty tulkitsemaan sanattomia viestejä, joten johtajat kokivat mahdollisten virhetulkintojen lisääntyvän erityisesti viestin sävyn suhteen. Viestintätavan suoruuden tai sanatonta viestintää korvaavien hymiöiden käytön koettiin altistavan myös virhetulkinnolle. Alla olevassa aineistoesimerkissä haasteltu kuvailee sähköpostin sanattomien viestintäkanavien puutteen ongelmallisuutta tiedon välittämisessä.

H1: Vaarallisin työkalu on sähköposti. Siinä ainakin tulee niin kun pomminvarmasti virhetulkintoja. Kun ei ees pysty mitää sävyjä saamaan esille. Että toisella, niin kun suoraan asiaan, niin voidaan kokea semmosena niin kun töksäyttelynä. Ja toiset taas sitten pehmentele hymiöillä ja toinen sitten voi kokee sen taas että mitäs pelleilyä tää tämmönen on.

Sähköpostiviestien vastaanottajien valinnassa johtajat kokivat haasteelliseksi havaita, kenelle kaikille vastaanottajille tieto kuuluu ja lähettääkö tiedon kaikille työntekijöille vai vain tietylle ryhmälle. Sopivien vastaanottajalistojen valinnassa koettiin haasteita ja myös tarkastamisessa onko joissakin muissa sähköpostiryhmissä yksittäisiä vastaanottajia, joita tieto hyödyttäisi. Avuksi koettiin pohtia, kenelle kaikille tieto on tarpeellista ja ketä tieto hyödyttää. Epäselvissä tilanteissa tiedon lähettäminen kaikille työntekijöille koettiin hyväksi tiedon välittämisen varmistukseksi. Toisaalta johtajat halusivat välttää tiedon välittämistä turhaan liian usealle

työntekijälle tietotulvan välttämiseksi, mutta kokivat kuitenkin tärkeäksi, että kaikki tietoa tarvitsevat saavat sen. Johtajien mukaan kaikki työntekijät eivät kuitenkaan seuraa ahkerasti sähköpostiaan, vaan keskittyvät oman työn tekemiseen. Erään johtajan mukaan työpaikalla oli selvitetty, miksei tieto ollut välittynyt ja syyksi oli selvinnyt, ettei tiedon vastaanottaja ollut huomannut lukea tiedotetta tai sähköpostia. Seuraavassa aineisto-otteessa haastateltu pohtii sähköpostiviestin vastaanottajien valikointia.

H2: Valikointi on välillä aika vaikeeta, että kenelle kaikille lähettää mitä lähettää. - - No kyllä mä pyrin miettimään sen aina kun viestiä lähetän ja ihmisiä tiedotan, että onko tää nyt tarpeen, kenelle kaikille tää on tarpeen ja pyrin sitten sillä tavalla kuitenkin nyt valitsemaan, etten mä nyt ihan kaikkia nyt turhaan lähetä kaikille. Mutta se on kieltämättä, se on, se ei oo ihan helppo asia. - - Ehkä ei oo kuitenkaan osannu niin kun kuitenkaan luokitella oikein sitä tietoa, että kenelle kaikille se kuuluu tai kenelle kaikille kannattasi viestittää. Mutta se on varmaan justiin, että se valikointi, että lähetätkö mä nyt viestin kaikille vai lähetätkö mä vaan tietyille ryhmälle.

Tuloksista ilmeni ristikkäisiä näkemyksiä sähköpostiviestien vastaanottamisesta ylimääräisenä kopioituna vastaanottajana. Tuloksista nousi sekä johtajien toive saada sähköpostiviestejä kopiona, että myös toive, etteivät työntekijät lähettäisi johtajalle tällaisia sähköpostiviestejä, ellei se ole välttämätöntä. Kopiona saatujen sähköpostien eduksi katsottiin niiden auttavan johtajaa näkemään ”missä mennään”. Toisaalta haasteeksi koettiin tiedon menevän helposti ohitse, varsinkin jos johtaja saa paljon sähköpostia.

Intranetin kautta tiedon välittymisen haasteeksi koettiin intranetin vaikeakäyttöisyys. Kun intranet ei ole käytännöllinen käyttää, johtajat katsoivat työntekijöiden tiedon haun intranetistä haasteelliseksi. Johtajien näkemysten mukaan työntekijöillä kestää oppia löytää tietoa intranetistä ja työntekijöiden kiire voi myös osaltaan vaikeuttaa intranetistä tiedon löytämistä. Tuloksista nousi myös johtajien mielipide siitä, ettei tiedon välittämistä voi jättää pelkän intranetin varaan, vaikka jokainen työntekijä voikin etsiä sieltä tietoa.

Viestintäteknologian erityispiirteet tuovat omat haasteensa tiedon välittämiseen. Tuloksista nousi esiin sähköpostiviestien sanattoman viestinnän puute, jolloin viestin sävyä on helppo tulkita väärin. Lisäksi sähköpostin lähettämisen helppous ja ylimääräisen vastaanottajan lisääminen varmuuden vuoksi koettiin lisäävän sähköpostiviestien määrää liiaksi, jolloin viestin vastaanottajalta voi mennä tieto ohitse. Johtajat kokivat myös haasteelliseksi valita sopivat sähköpostin vastaanottajat, eli kenelle kaikille tieto kuuluu. Intranet on hyvä tietolaari työntekijöille, mutta sen haasteellisuudeksi koettiin mahdollinen vaikeakäyttöisyys ja tiedonhaun vaikeus.



Tässä luvussa tarkasteltiin johtajien näkemyksiä tiedon välittymisen haasteista ja ongelmista johtajan ja työntekijöiden välillä. Näistä nousi teemoja, jotka liittyvät *työolosuhteisiin ja työhön, tiedon havaitsemiseen, tiedon tulkintaan ja arviointiin, tiedon luonteeseen, johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteeseen sekä viestintäteknologiaan.*

Työolosuhteista ja työhön liittyvistä tekijöistä nousi esiin *kiire ja tietotulva*. Kiireen koettiin rajoittavan mahdollisuutta perehtyä tietoon laajemmin sekä heikentävän tiedon välittymisen tarkkuutta ja oikea-aikaisuutta. Olennainen tieto voi hukkaa myös tietotulvan alle, jolloin tieto ei välity ajallaan tai kokonaisuudessaan. Tiedon havaitsemiseen, tulkintaan ja arviointiin liittyviä tiedon välittymistä hankaloittavia tekijöitä ilmeni tuloksista useita. Näitä ovat *tiedon välittämisen unohtaminen, työntekijän tietämisen olettaminen, työntekijän tiedon tarpeen tunnistaminen, tiedon tärkeyden arviointi, työntekijän tiedon ymmärtämisen tunnistaminen, monimutkikas tieto, jaettu käsitteistö, työntekijöiden yksilölliset erot ja asenteet, tiedon hyödyntämättä jättäminen sekä viestinnän selkeys.*

Tiedon luonteesta tuloksista nousi esiin *keskeneräinen tieto ja salainen tieto*. Johtajat välttävät keskeneräisen tiedon jakamista työntekijöille, etenkin jos se liittyy strategiaan, organisaation tai johtamisjärjestelmän muutoksiin tai YT-neuvotteluihin. Lisäksi salattavaa tietoa on työntekijöiden sairaspöissaolot ja työntekijöiden palkat tai lisät. Myös *arkaluontoisen tiedon ja tehtyjen virheiden välittyminen* koettiin haasteellisiksi.

Vuorovaikutussuhteen luonteeseen liittyvistä tekijöistä nousi johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa ilmenevä *luottamuksen puute, vallan käyttö* ja osaltaan *viestintäosaamisen puute*. Viestintäteknologioiden käyttöön liittyvistä ominaispiirteistä *sähköposti* ja *intranet* koettiin ongelmallisina. Näihin liittyvät sähköpostiviestien tulkinta ja viestien suuri määrä sekä intranetin vaikeakäyttöisyys.

## **5.2 Tiedon välittymisen hyvät käytänteet johtaja-työntekijävuorovaikutuksessa**

Tämän tutkimuksen toisena tutkimuskysymyksenä on, millaisia näkemyksiä johtajilla on tiedon välittymisen hyvistä käytänteistä johtaja-työntekijävuorovaikutuksessa. Tulokset

esittävät, että johtajat kokevat tiedon välittyvän tehokkaimmin kasvokkaistilanteissa. Lisäksi viestintäteknologian kautta tapahtuva tiedon välittyminen nousi tuloksista myös hyvänä käytänteenä. Alaluvussa 5.2.1 tarkastellaan kasvokkaisia hyviä tiedon välittymisen käytänteitä ja alaluvussa 5.2.2 tarkastellaan millaisia ovat teknologiavälitteiset tiedon välittymisen hyvät käytänteet. Lisäksi luvun lopussa kootaan, millaista tietoa välittyy erilaisten käytänteiden kautta.

Tulokset esittävät, että johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa välittyy tietoa erityisesti ajankohtaisista ja tulevista työhön liittyvistä asioista. Tulosten mukaan johtajat kokevat tarpeelliseksi välittää työntekijöille tietoa, joka liittyy työn tekemiseen ja organisaation toimintaan, on organisaation kannalta merkityksellistä ja palvelee työnantajaa. Johtajat välittävät työntekijöille tietoa muun muassa ideoista, tapahtumista, asiakkaiden palautteesta ja kilpailijakäyttäytymisestä sekä tietoa organisaation hallitukselta ja organisaation ulkopuolelta, kuten työsuojelutarkastajalta. Eräs johtaja ilmaisi, että tiedon, jota ”ei ole syytä piilotella”, voi välittää työntekijöille. Johtajat kokevat saavansa työntekijöiltä heidän työhönsä liittyvää tietoa, ideoita ja tuntemuksia sekä palautetta johtajan omasta toiminnasta. Tulosten mukaan johtajilla on myös riittävät resurssit tiedon välittämiseen viestintäkäytänteiden, kuten kokousten ja viestintäteknologian osalta.

### **5.2.1 Tiedon välittymisen hyvät käytänteet kasvokkain**

Tuloksista nousi hyvinä kasvokkaisina tiedon välityksen käytänteitä *kahdenkeskiset tapaamiset, ryhmäpalaverit ja spontaanit kohtaamiset työpaikalla*. Kasvokkaistilanteissa tieto välittyy tehokkaasti ja nopeasti ja johtajat kokevat saavansa työntekijöiltä parhaiten tietoa juuri kasvokkaistilanteissa. Tulosten mukaan kasvokkain on myös helpompi varmistua tiedon välittymisen onnistumisesta. Johtaja voi lisäksi varmistaa työntekijältä tiedon ymmärtämisen kysymällä tarkentavia kysymyksiä tai miten työntekijä itse näkee, kokee tai tulkitsee asian, erityisesti työsuhteeseen liittyvän tiedon kohdalla. Kasvokkaistilanteet koetaan myös luontaisena ja miellyttävänä tiedon välittymisen käytänteenä. Kasvokkaistilanteissa voi mm. jakaa ajatuksia ja neuvoja sekä käsitellä konkreettisesti esimerkiksi strategiaan liittyvien asioiden vaikutusta työhön. Seuraavissa aineistoesimerkeissä johtajat kuvailevat kasvokkaistilanteiden tärkeyttä tiedon välittämisessä.

H2: Tapaamiset, palaveri, kokoukset, sit tietysti kahdenkeskiset tapaamiset. Nää niin kun nää kasvokkain tapaamiset, kyllähän niissä melkein eniten, koska ihminen pystyy puhumaan paljon enemmän, puheellaan ilmasemaan enemmän lyhyessä ajassa, kun että sitten taas et kirjottaa. Että kyllä se on se kasvotusten kohtaaminen.

H4: Mehän nähän päivittäin, että kyllähän se semmosessa niin kun lennossa tapahtuu aika paljon, tiedon vaihto. Ehkä joskus vähän liikaakin, että työrauha toisilta häviää, kun kaikki et 'hei, muuten niin'. Tää on se varmaa se tyypillisin.

H6: Pääsääntöisesti ainakin tää lähiesimiestoiminta menee hyvin paljon suullisesti. Että me tuossa työn lomassa jaetaan niitä ajatuksia. - - Et kyl mä sanoisin, et ihan kasvokkain asioista sovittaa ihmisten kanssa, se on se ihan ykkönen, ja keskustelemalla täällä paikan päällä.

*Kahdenkeskiset tapaamiset.* Johtajan ja työntekijän kahdenkeskiset tapaamiset ovat hyvä käytänne perehtyä syvällisemmin näkemyksiin ja vaikeampiin asioihin. Kahden kesken johtaja voi perehtyä työntekijän toimenkuvaan, näkemyksiin ja tuntemuksiin ja keskustella työntekijän kanssa vapautuneemmin. Erään johtajan mukaan henkilöstöjohtaminen on helpompaa, jos johtaja kuulee ”heikoistakin signaaleista”. Kahdenkeskiset tilanteet koetaan myös parhaiksi tilanteiksi välittää vaativampaa tietoa sekä käsitellä vaikeita asioita ja arkaluontoista tietoa, kuten työntekijän tekemää virhettä. Eräs haastateltu ilmaisi haluavansa saada myös itse vastaavasti palautetta tekemistään virheistään kahden kesken.

Tulosten mukaan kahdenkeskiset tilanteet koetaan sopiviksi työntekijän työtehtäviin ja toimenkuvaan liittyvän tiedon sekä henkilöstöhallintoon liittyvän tiedon välittämiseksi. Johtajat saavat myös palautetta työntekijöiltä toiminnan kehittämistä ja johtajan läsnäolosta työpaikalla. Työntekijät voivat johtajien mukaan myös tehdä ehdotuksia ja kertoa toiveistaan esimerkiksi työajan suunnittelun ja työvuorojen suhteen sekä kysyä johtajalta, miten selvittää hankalan asiakkaan kohtaamisesta. Kahdenkeskiset tilanteet koetaan myös luonnollisina tilanteina kannustaa ja antaa palautetta. Seuraavissa aineistoesimerkeissä haastatellut havainnollistavat kahdenkeskisten vuorovaikutustilanteiden tehokkuutta tiedon välittämisessä.

H4: Siinä voi sit mennä juuri hänen työn tehtäviinsä ja hänen työhönsä ja maailmaansa ihan taas ihan eri näkökulmasta. - - Yksilökeskustelut on, keskittyy nimenomaan henkilön toimenkuvaan ja elämän palasiin yleensä.

H5: Kahden kesken, se on kaikkein parhain. Se on paras ehdottomasti. - - Sitten siinä saa niin kun parhaan tuntuman myöskin sitten siitä alaiseltaan, että minkälaisia ne tuntemukset on jostain keissistä ollu taikka tilanteesta taikka koulutuksesta taikka mistä tahansa. Sä voit samalla sitten niin kun myöskin kiittää hyvistä suorituksista, tsemppata ja kannustaa, et siinä tulee niin kun tämäkin puoli sitten tehtyä siinä samalla. - - Ja sitten tietenkin mitä vaikeemmasta asiasta on kysymys viestinnällisesti, niin teen sen kasvotusten, että mä nään myöskin, että se ihminen ymmärtää mistä on kysymys.

H6: Jotenkin ehkä siinä voidaan vapautuneemmin jos on tällöinen henkilöstöhallintoon liittyvä. Että sillon niin kun puhuminen tai puhelimesta puhuminen voittaa sähköpostin kyllä.

Säännöllisesti, esimerkiksi kerran viikossa tai kuussa, järjestettävissä kahdenkeskisissä palavereissa käsitellään kiireetöntä tietoa ja tulevia työasioita. Johtajien mukaan he myös kysyvät työntekijän tuntemuksia työn sujumisesta ja miettivät yhdessä, miten työasiat tehdään. Palaverit ovat myös hyviä tilanteita varmistaa tiedon ymmärtämistä yhdessä työntekijän kanssa. Myös kehityskeskustelut nousivat tuloksista esiin hyvinä ja tärkeinä tiedon välittämisen käytänteinä. Kehityskeskusteluissa voidaan sopia toimintatavoista ja toiminnan kehittämisestä ja työntekijät voivat kertoa toiveitaan työssä kehittymisen, koulutuksen ja työergonomian suhteen. Lisäksi kehityskeskustelut ovat hyviä arkaluontoisemman tiedon välittämisen tilanteita, joissa voi välittyä työntekijän hyvinvointiin ja jaksamiseen sekä työilmapiiriin liittyvää tietoa. Johtajat kokevat tärkeäksi työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista koskevan tiedon saannin ja pyrkivät myös itse kysymään työntekijöiltä heidän voinnistaan. Erään haastatellun mukaan työntekijän jaksamista ei välttämättä muuten huomaa arjessa. Seuraavissa aineistoesimerkeissä johtajat kuvailevat millaista tietoa kahdenkeskisissä palavereissa välittyy.

H1: Pidän sitten vielä omien alaisten kanssa, niin meil on tota henkilökohtaiset kuukausipalaverit jokaisen kanssa, mihinkä pyritään niin kun kasaamaan semmosia ei-kiireellisiä juttuja.

H2: Kehityskeskustelut, mitä me käydään, niin siinähan on tarkoitus ottaa esille just semmoset arkaluontosemmatkin asiat ja työilmapiiriin liittyvät asiat ja tämmöset. Niin kyllä mä toivon, että ja yritän vähän niin kun saadakin ihmisiä kertomaan niistä, et mikä on huonosti. Ja sitten myöskin, että omasta toiminnastani, et mikä on semmonen, missä pitäis petrata. Ja että se on tosi tärkeää, esimerkiks justiin että miten ihminen voi. Jos ei siitä kerro ollenkaan, eikä sitä välttämättä tässä arkipäivän keskellä niin huomaa, niin se on tosi ikävää, jos se esimies ei saa tietää, koska silloinhan ei pysty tekemään mitään sen eteen. - - Mutta kuitenkin että, jos joku väsy tai ei jaksa tai tulee jotain ongelmia, niin se on tosi tärkeä, että siitä tullaan kertomaan.

H4: Mähän viime vuonna otin käyttöön myös tämmöset niin kun kuukausikeskustelut eri, jokaisen kanssa. Silloin ainakin, niin tota, jolloin käytiin just, sit niin kun varmistin, siinä yritin varmistaa, et puhutaanko samaa kieltä ja onks toinen ymmärtänyt kaiken mitä pitäisikin ja mikä on tuleva kuukauden näkymät ja miten on mennyt.

Tulosten mukaan johtajat haluavat saada työntekijöiltä erityisesti työntekijöiden työtä koskevaa tietoa. Lisäksi johtajat toivovat saavansa työntekijöiltä tietoa mahdollisista ongelmallisista asioista, mieluiten mahdollisimman varhain ennen kuin ne ”pamahtavat silmille”. Tuloksista nousi myös, että jos työssä menee jotakin pieleen, tieto välittyy ylimmälle johdolle vasta viimeisenä. Siksi tiedon herkästi välittyminen onkin johtajille tärkeää. Erään johtajan mukaan hän on painottanut työntekijöille, että heidän on tärkeää ilmoittaa, työntekijän asemasta työyhteisössä huolimatta, mikäli huomaavat toimintaan sisältyvän riskin tai menevän väärään suuntaan. Tuloksista nousi myös johtajan toive ”luoda herkkyyttä” aktiivisesti työyhteisössä, jotta ilmenevistä asioista kerrottaisiin ajoissa.

Seuraavissa aineistoesimerkeissä johtajat kuvailevat ongelmallisista asioista tiedon saamisen tärkeyttä.

H1: Mä oon joka paikassa sanonu muun muassa, että jos näätte, että homma on menossa pieleen. Niin riippumatta organisaatioasemasta, niin teidän tehtävä, velvollisuus on sanoa, että mun mielestä nyt tässä voi olla tämmönen niin kun riski, taikka näyttää, ettei mene ihan oikein. Että haluan auttaa. - - Mun mielestä sen nykymaailman toimintaympäristössä pitäis aktiivisesti luoda sitä, et on niin kun tavallaan herkkyyys tuoda niitä heikkoja merkkejä. Että ennen kun täysin pamahtaa silmille, niin uskallettais siitä sanoa, että tässä voi olla tämmönen nouseva trendi. Se pitää sanoa ääneen.

H3: Kyl mä aina koen sen tärkeänä et puhutaan avoimesti semmosista ongelmallisistakin aiheista. - - Mun mielestä se on, niin kun tämmösessä pienessä työyhteisössä voidaan toimia niin, että uskallettais niin kun sanoa ja puhua semmosista hankalistakin asioista.

H5: Itse kannustan siihen, että jollei jotakin asiaa oo ymmärretty niin pitää ottaa minuun yhteyttä. Kyllä se vaan helposti on kaikissa organisaatioissa se, että se ylin johto kuulee vasta viime kädessä ja varsinkin siinäkin kädessä kun asiat on menny pieleen, niin se kuulee sen ekan kerran. Mut se, että se kynnys olis tavattoman matala viestiä tai selvittää, että hei, miten tää juttu oikein on. Et kyl me mielellään ainakin kannustetaan siihen, että voi ottaa herkästi yhteyttä.

Tuloksista nousi esiin avoimen ilmapiirin merkitys tiedon välittymisessä. Johtajien mukaan he kannustavat työntekijöitä jakamaan heille tietoa, ottamaan yhteyttä ja tulla keskustelemaan. Tuloksista nousi esiin, että johtaja voi itse pyrkiä madaltamaan työntekijöiden kynnystä tiedon välittämiseen omalla käyttäytymisellään ja uteliaisuudellaan. Johtajien mukaan he ovat sanoneet työntekijöille, ettei ole tyhmiä kysymyksiä tai ehdotuksia ja että he saavat olla eri mieltä asioista. Johtajien mukaan he ovat kannustaneet työntekijöitä rohkeasti kysymään, jos he eivät tiedä tai osaa jotakin. Tuloksista ilmeni myös, että johtaja voi joutua kiinnittämään huomiota tiedon saamiseen. Johtaja voi muistuttaa työntekijöitä, ettei ole kuullut mitä heidän keskuudessaan tapahtuu tai kannustaa heitä, jotta saisi tietoa mahdollisimman nopeasti ja kuulisi ”missä mennään”. Tuloksista nousi myös kuuntelemisen merkitys tiedon välittymisessä. Alla olevissa aineisto-otteissa haastellut kuvailevat miten he kannustavat työntekijöitä välittämään tietoa.

H1: Musta tuntuu että kohtuullisen hyvin omat alaiset niin kun luottaa ja uskaltaa kertoa ja haastaa. Se on vaan niin kun, sitä oon hyvinkin tietoisesti tehny, että saa olla eri mieltä, että siitä ei niin kun rangaista, jos on eri mieltä.

H3: Mä aina yritän korostaa sitä, että kysytään, että just pitää vaan rohkeesti kysyä ja näin. Mutta se on sitten persoonastakin kiinni jonkin verran. Että tota, kun mä en ite koe, että mä mitenkään suhtautuisin hirveen kielteisesti tai sillain jos joku multa jotakin kysyy - - Mä nyt ainakin omalta osaltani yrittäny sitä semmoista avoimuutta, semmosta että rohjettais sanoa.

H4: Ja kyllä sitä on yrittänyt viestiä, että tyhmiä kysymyksiä ei oo. Et siit ei, et siis aina pitää voida kysyä, et se ei haittaa mitään jos ei tiedä. - - Mut et jos jonkun asian ei osaa, eikä kykene, eikä tiedä, niin siitä pitää kysyä ja sanoa. Et aina saa kysyä, et niin yksinkertaista asiaa ei tavallaan ei olekaan.

Tuloksista ilmeni, että johtajat kokevat saavansa vähemmän tietoa kauempana itsestään olevilta työntekijöiltä ja enemmän suoraan alaisuudessaan työskenteleviltä henkilöiltä. Kauempana johtajasta olevilta työntekijöiltä johtajat tuntevat saavansa vähemmän tietoa, työntekijät jännittävät enemmän kohdatessa johtajan ja esimerkiksi kahvipöydässä keskustelun muoto muuttuu hieman johtajan tullessa paikalle. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltu vertailee tiedon saantia suoraan johdettaviltaan työntekijöiltä sekä taas heidän alaisuudessaan työskenteleviltä työntekijöiltä.

H1: Mitä kauempana on siitä esimiehestä, niin sen enemmän tulee sitä muuria. - - No kyllä ne on aika hyvin mun mielestä niin kun tässä mun porukassa uskaltaa tulla sanomaan paremmin asioista. Omat alaiset paremmin, mut sit heidän alaiset tietysti niin pidättelee tietysti enemmän. - - Kyllä siinä just sillein, jos on vähän niin kun kauempaa organisaatiosta, niin aina. No, kyl se vaan niin kun se ylimmän johdon edustaja, niin se on aina semmonen, että toiset sitten vähän enemmän jännittää taikka voi olla ehkä vähän muodollisempia, mitä sitten niin kun niiden lähimpien työkavereiden kanssa. Sehän on selvää.

Kahdenkeskiset keskustelut ja palaverit johtajan ja työntekijän välillä nousivat tuloksista esiin tehokkaina tiedon välittymisen käytänteinä. Tiedon välittäminen kasvokkain on nopeaa ja sisältää kaikki sanattoman viestinnän kanavat. Johtajien mukaan kasvokkaistilanteessa onkin helpompaa varmistua tiedon välittymisen onnistumisesta.

Tuloksista ilmeni, että kahdenkeskisissä tapaamisissa välittyy kiireetöntä työtehtäviä koskevaa tai henkilöstöhallintoon liittyvää tietoa. Johtajat saavat myös työntekijöiltä ehdotuksia ja kysymyksiä työhön tai asiakkaihin liittyen. Kehityskeskusteluissa voi puolestaan sopia toimintatavoista ja niiden kehittämistä. Tulosten mukaan kahdenkeskisissä keskusteluissa johtaja voi perehtyä paremmin työntekijän toimenkuvaan ja tunteuksiin. Kahdenkeskisten tapaamisten koetaan sopivan myös monimutkaisen, vaativan tai arkaluontoisia tiedon välittämiseen. Kahden kesken välittyikin herkemmin hyvinvointiin, jaksamiseen ja työilmapiiriin liittyvää tietoa. Johtajat kokevat kahdenkeskiset tilanteet myös luonnollisina tilanteina kannustaa työntekijää ja antaa palautetta.

*Spontaanit kohtaamiset.* Tulokset osoittavat, että lyhyissä, spontaaneissa keskusteluissa välittyy paljon tietoa johtajan ja työntekijän välillä. Spontaanit kohtaamiset syntyvät työpaikan käytävillä, kahvihuoneessa ja työhuoneissa. Tulosten mukaan kohtaamisissa nousee esille työasioihin liittyvää tietoa, ideoita, neuvoja ja ehdotuksia, mutta erityisesti myös epävirallista tietoa.

Tulosten mukaan spontaaneissa kohtaamisissa kahvihuoneessa työntekijät voivat ehdottaa erilaisia toimintatapoja tai mennä johtajan luo kysymään tietoa esimerkiksi asiakkaan tilanteesta. Lisäksi spontaaneissa kohtaamisissa voi nousta esiin epävirallista tietoa työntekijän jaksamisesta sekä ”hiljaisia signaaleja”. Spontaaneissa kohtaamisissa voikin johtajien mukaan nousta ”todelliset kysymykset” esiin. Eräs johtaja ilmaisi, että kysyessään työntekijöiltä kuulumisia, työntekijät voivatkin uskaltautua puhumaan.

Tuloksista ilmeni, että johtaja voi itse vaikuttaa epämuodollisten kohtaamisten syntymiseen. Johtaja voi hakeutua spontaaneihin kohtaamisiin kävelemällä eri reittejä työpaikan käytävillä ja kyselemällä ohimennen työntekijöiden kuulumisia tai istahtaa heidän kanssaan kahville. Johtajien mukaan omalla käyttäytymisellään, kuulumisten kyselyllä sekä havainnoimalla, johtaja voi vaikuttaa tiedon saamiseen työntekijöiltä. Seuraavissa esimerkeissä johtajat kuvaavat spontaanien keskustelujen merkitystä tiedon välittämisessä.

H1: Kun täällä koittaa kävellä vähän eri reittejä omaan työhuoneeseen ja, et "moi, miten menee" ja se voi olla niin kun tosi pieniäkin juttuja, mistä sitten voi yhtäkkiä niin kun ihmiset uskaltautua puhumaan. - - Tommonen ihan aamukahvihetki, ihan loistava, jos siellä ees kerkee 3 minuuttia istumaan. - - Sieltä varmaan tulee, nousee semmosia, niin kun hiljaisia signaaleja saa helposti, ja voi tulla semmosia niin kun hyviä idiksiä.

H5: Aina kahvipöytäkeskusteluissa tietysti nousee nämä todelliset kysymykset esille, kyllä se on, joo. Siis kahvipöytäkeskusteluthan ovat tavattoman viestinnällisiä, siellä tulee myös epäviralliset asiat viestittyä.

H6: Näiltä lähiesimiehiltäkin, että miten ne jakselee ja miten ne pärjää. Ja se on mun mielestä semmosta, että sen voi aika pienelläkin vaivalla just ohi mennä voi sillä lailla kysäistä, jutella vähän semmosta small talkia siinä samalla. Niin tuota mulla on semmonen tuntu, että kyllä ne uskaltaa sanoa, jos niillä on niin kun tiukkaa.

Spontaaneja kohtaamisia syntyy myös työhuoneissa. Tuloksista ilmeni, että työhuoneiden ovet voivat olla auki spontaanien viestintätilanteiden edistämiseksi. Tuloksista nousi kuitenkin vastakkaisia esimerkkejä johtajan käytettävyydestä työhuoneessaan ollessaan. Johtaja on kannustanut työntekijöitä koputtamaan työhuoneensa oveen ja tulemaan juttelemaan työn lomassa tai kertonut työntekijöille olevansa käytettävissä, kun työhuoneen ovi on auki ja tarvitsevansa omaa keskittymisrauhaa oven ollessa kiinni. Seuraavissa otteissa johtajat kuvailevat omaa käytettävyyttään työhuoneessa ollessaan.

H3: Oon mää sanonu monta kertaa, et saa kysyä ja saa häiritä. Ettei niinku siitä että mä nyt. Ja mä oon sanonut, et jos mä laitan niinku huoneen oven kiinni, niin silloin mä sitten oon niinku, et haluan tehdä jotain juttuu vaikka et keskittyy siihen. Mut tota niin, jos on huoneen ovi auki, niin kyl niinkun silloin voi tulla vaivaamaan.

H6: Aina saa mennä ja koputtaa huoneeseen ja kysyä onko aikaa ja pyytää neuvoa. Ja se, minä uskosin, että se toteutuu todella hyvin. Että ihmiset kokee, että se apu on lähellä. Ja tosiaan tyhmiä kysymyksiä

niissäkään ei oo. Niistä puhutaan paljon. - - Elikä me ollaan pidetty semmosta hyvin matalan kynnyksen, että kyllä niin kun, linjaa, että esimiestenkin ovet on pääsääntöisesti auki.

Tulosten mukaan johtajan ja työntekijöiden spontaaneissa kohtaamisissa työpaikalla välittyy työtehtäviin liittyvää tietoa sekä ideoita, neuvoja ja toimintatapoihin liittyviä ehdotuksia. Johtajat voivat myös ohimennen kysyä työntekijöiden kuulumisia ja saada näin myös epävirallista tietoa, esimerkiksi työntekijän jaksamisesta. Johtajat kokevat siten spontaanit kohtaamiset arvokkaiksi tiedon välittymisen tilanteiksi.

*Ryhmätilanteet.* Tulokset osoittavat, että johtajat pitävät hyvinä tiedon välittymisen käytänteinä myös ryhmässä tapahtuvia kohtaamisia. Ryhmätilanteiden eduksi koettiin tehokas ja nopea tiedon välittyminen useammalle työntekijälle kerralla. Tuloksista ilmeni, että tiedon sisältö ratkaisee, jakaako johtaja tiedon työntekijöille ryhmässä vai kahden kesken. Ryhmätilanteissa johtajat jakavatkin työntekijöitä yhteisesti koskevaa tietoa. Ryhmätilanteista nousi säännöllisesti, viikon tai kahden välein tai harvemmin järjestettävät ryhmäpalaverit ja henkilöstöinfot sekä harvemmin järjestettävät ja usein pidempikestoiset tiettyyn teemaan keskittyvät suunnittelu-, kehittämis- ja strategiapalaverit. Lisäksi spontaanit kahvipöytäkeskustelut mainittiin myös ryhmätilanteina.

Säännöllisissä ryhmäpalavereissa käsitellään työpaikan käytännönläheisiä ja arkisia asioita ja tapahtumia, niin ajankohtaisia kuin tuleviakin. Palavereissa voi lisäksi miettiä toimintatapoja sekä pohtia ja kehittää toimintaa. Palavereissa voi myös kyseenalaistaa asioita ja miettiä niitä uudesta näkökulmasta. Johtajat haluavat saada tietoa myös työntekijöiden omasta toimialasta ja työn tapahtumista ja voi kannustaa työntekijöitä, myös hiljaisempia henkilöitä, jakamaan tietoa palavereissa. Näin johtaja pysyy itse ajan tasalla tapahtumista ja voi myös itse välittää tietoa eteenpäin.

Tiettyyn teemaan keskittyvissä ryhmäpalavereissa johtaja ja työntekijät keskittyvät tietyn asian tai toiminnan kehittämiseen. Tuloksista ilmeni, että suunnittelupalavereissa tuotetaan yhteistä tietoa ja näkemyksiä jostakin teemasta. Strategiaan keskittyvissä ryhmäkeskusteluissa käsitellään suurempia hoidettavia asioita ja syvällisemmin sitä missä mennään ja miten eri asiat vaikuttavat työntekijöiden työhön. Näissä keskusteluissa johtajat kokevat saavansa monenlaista tietoa työntekijöiltä. Lisäksi palaverien lopussa voidaan johtajien mukaan käsitellä vielä arkisia asioita. Näin johtajat kuvailevat millaista tietoa palavereissa välittyy.



H3: Pietään sitten jokin pieni tuumauspalaveri tai semmonen sitten että mietitään, että miten niin jokin asia vaikka tehdään. Jos tulee vaikka jokin isompi homma, joka pitää nyt hoitaa sitten, niin sitten pietään semmonen joku strategiakeskustelu.

H4: Suurin piirtein kerran viikossa on tarkoitus et käydään, istutaan porukalla pöydän ääreen ja katotaan mitkä on niitä ajankohtasia asioita suuntaan jos toiseenkin. Ja sitten, no sit meillä on niin kun suunnittelu - - jolloin saatetaan ottaa jokin tietty teema. Mut se on enemmän, ei se oo mitään tiedon välittämistä, se on enemmän niin kun yhteisen tiedon tuottamista tai näkemysten tuottamista.

H5: Mä usein palaan tähän viikkopalaveriin, että siellä voidaan sitten tarkistaa näitä asioita ja täsmentää asioita ja kysyä ja kyseenalastaa ja miettiä vaihtoehtoja sitten vaikka uudesta lähestymiskulmasta. - - On kannustettukin siihen, että kaikki menevät ja tulevat asiat ja sitten mitä meillä on tapahtunut, me pyritään välittään täällä viikkopalaverissa.

Palaverien eduksi nähtiin, että niissä voi varmistaa tiedon ymmärtämistä. Yhteisissä palavereissa voi kysyä tarkentavia kysymyksiä, tarkistaa ja täsmentää tietoa, jolloin ”aukkokohtia” jää vähemmän. Tuloksista ilmeni, että johtajat voivat pyrkiä saamaan palavereissa kokonaiskuvan siitä, että kaikki työntekijät käsittävät tiedon oikealla tavoin. Tapaamisten lopussa johtajat voivat varata aikaa ”kuulosteluun” ja vapaaseen keskusteluun tiedon välittymisen parantamiseksi tai johtaja ja työntekijä voivat myös tarkentaa tietoa vielä kahden kesken ryhmäpalaverin jälkeen. Lisäksi tuloksista nousi keinoiksi parantaa tiedon ymmärrettävyyttä tiedon kielellinen selkeys, yksinkertaisuus ja ymmärrettävyys. Näin haastateltavat kuvaavat tiedon ymmärtämisestä varmistumista.

H4: Toivottavasti ymmärrän kysyä riittävän ajoissa tarkentavia kysymyksiä. Mut välillä huomaa, että kysyy liian myöhään, jolloin huomaa, että hommahan leviää käsiin. Et näinkin välillä käy. Mut et pitäis osata tarkentaa.

H5: Ei pelkästään se tiedon välittäminen, vaan sen tiedon ymmärtäminen, minkä sää välität. Että se on niin selkokielistä se sun viesti, minkä sä haluat välittää sun alaisilles, että se myöskin ymmärtää. Että itse pyrin siihen, että se on yksinkertaista, selkokielistä ja ymmärrettävää ja myöskin halua varmistua siitä, että onko asia ymmärretty oikein. - - Yleensä meillä on semmonen, että jos joku ei ymmärrä, niin kyllä se sitten kysyy myöskin. - - Kyllä mä luotan siihen. Plus sitten, että mä varmistan sitä siellä viikkopalaverissakin, että ei niin kun, että mä saan niin kun selvän kokonaiskuvan siitä, että kaikki on sen käsittäny oikealla tavalla.

H6: Esimerkiks näissä miitingeissä, niin just sitä aikaa pitäis aina olla sillain, että vois vähän kuulostella. Että kyllä siinä oikeestaan aina kokouksen jälkeen kyselee - - että siihen loppuun vielä jäis semmosta, pikkusen semmosta ihan vapaata keskustelua. Niin jos siinä ei nouse mitään erityistä, niin silloin mä koen, että ne on aika hyvin ne asiat menny perille. Ja sen on viety se viesti ihan oikeella tavalla.

Tulosten mukaan tietoa tuotetaan yhteisen keskustelun kautta. Yhteisen tiedon koetaan syntyvän työntekijöiden kanssa keskusteltaessa työasioissa etenemisestä ja sovittaessa toimintatavoista. Eräs haastateltu kokee, että työyhteisössä ennemmin tuotetaan tietoa kuin siirretään sitä. Näin haastateltu kuvailee tiedon luomista yhdessä työntekijöiden kanssa.

H4: Meillä niin kun aika moni asia syntyy yhteisen keskustelun kautta, niin se ei oo ainakaan tiedon siirtämistä, vaan se on yhdessä ehkä tiedon tuottamista, vois sanoa näin. Et se on niin kun musta

hirveen olennainen. - - Näitähän on niin kun faktoja, mutta muutenhan se on semmosta yhdessä tiedon tuottamista meillä tosiaan pitkälti. - - Mietitään kevään tota sillain, että kaikki saa tiedon, mitä täällä organisaatiossa tämän kevään aikana tapahtuu. Miten meidän kannattaa, yks teema on siellä, kulkee, läpileikkaa, miten meidän kannattaa näistä meidän jutuista viestiä muille ja millä aikataululla ja mitä medioita käyttää ja muuta. Sen tyyppisiä asioita tulee varmasti. Ja sit taas keskustellaan ja sovitaan, mitkä on meidän toimintatavat tota kevään aikana, miten me kokoustetaan.

Tulosten mukaan johtajat välittävät ryhmätilanteissa työntekijöitä yhteisesti koskevaa tietoa. Ryhmätilanteet ovat tehokkaita ja nopeita tilanteita välittää tietoa useammalle työntekijälle kerralla sekä saada työntekijöiltä heidän työtään ja toimialaansa koskevaa tietoa. Säännöllisissä ryhmäpalavereissa välittyy tietoa ajankohtaisista ja tulevista työasioista sekä tapahtumista. Tiettyjä teemoja käsitellään puolestaan suunnittelu-, kehittämis- ja strategiapalavereissa. Yhdessä asioita pohtiessaan johtaja ja työntekijät myös luovat tietoa yhdessä ja voivat kyseenalaistaa asioita, miettiä niitä uudesta näkökulmasta ja kehittää toimintaa.

Johtajat kokevat tiedon välittyvän tehokkaimmin ja nopeimmin kasvokkaistilanteissa. Kasvokkaistilanteiden eduksi koetaan, että niissä voi kysyä, tarkistaa ja täsmentää tietoa. Vuorovaikutteisuuden ja sanattoman viestinnän ansiosta tietoa voikin tarkentaa ja varmistaa saman tien kasvokkaistilanteessa sekä havainnoida työntekijän tiedon ymmärtämistä. Johtajat kokevat saavansa niissä myös työntekijöiltä parhaiten tietoa. Johtajat kokevat myös tuottavansa tietoa yhdessä työntekijöiden kanssa keskustellessaan, pohtiessaan ja kyseenalaistaessaan asioita, miettiessään niitä uudesta näkökulmasta ja kehittäessään toimintaa. Johtajat kokevat kasvokkaistilanteet myös luonnollisina ja miellyttävinä tiedon välittymisen tilanteina. Kasvokkaistilanteet ovat vuorovaikutteisia ja sisältävät sanattoman viestinnän, jolloin tietoa voikin kysyä, tarkistaa ja täsmentää välittömästi. Johtaja voi myös havainnoida työntekijän tiedon ymmärtämistä, mikä tuo johtajalle varmistusta tiedon välittymisen onnistumiseen.

Kahden kesken johtaja voi myös perehtyä paremmin työntekijän näkökulmaan sekä käsitellä asioita konkreettisesti ja perusteellisesti yhdessä työntekijän kanssa. Johtajat kokevat kahdenkeskisten tapaamisten sopivan myös monimutkaisen, vaativan tai arkaluontoisia tiedon välittämiseen. Johtajat pitävätkin tärkeänä myös työntekijän hyvinvointiin, jaksamiseen ja työilmapiiriin liittyvän tiedon saamisen ja kahden kesken tapaamisissa tai spontaaneissa kohtaamisissa tällainen tieto välittyy heidän mukaansa parhaimmin. Johtajat kokevat ryhmätilanteet tehokkaiksi välittää tietoa useammalle työntekijälle kerralla sekä saada työntekijöiltä tietoa. Kuitenkin tiedon välittymisen esteenä voi olla esimerkiksi työntekijöiden uskallus kysyä tarkentavaa tietoa ryhmätilanteessa.

## 5.2.2 Teknologiavälitteiset tiedon välittymisen hyvät käytänteet

Tuloksista nousi hyvänä tiedon välittymisen käytänteenä myös viestintäteknologian kautta tapahtuva tiedon välitys. Erityisesti *sähköposti, puhelin ja videopuhelu* nousivat esiin tärkeinä viestintävälineinä. Näiden lisäksi tuloksista nousi myös *intranet, sosiaaliset sovellukset, sisäinen posti ja aloitetoiminto*.

*Sähköposti*. Johtajat kokevat sähköpostin tärkeäksi ja yleiseksi viestintävälineeksi.

Ryhmätapaamisten tavoin sähköposti koetaan sopivaksi tavaksi jakaa tietoa useammalle työntekijälle kerralla. Lisäksi sähköpostitse voi välittää tietoa hyvin myös etätyöntekijöille.

Sähköposti voi sisältyä myös johonkin muuhun tietoteknologiaan, kuten

kurssin hallintaohjelmaan. Tuloksista ilmeni kuitenkin myös eriäviä kokemuksia, sillä johtaja ei lähetä paljon sähköpostia, jos hän mieluummin välittää tietoa suullisesti.

Tulosten mukaan sähköpostitse välittyy erityisesti tiivistä, tiettyyn asiaan, kuten asiakkaisiin tai aikatauluihin, liittyvää tietoa. Lisäksi sähköpostitse voi lähettää tarkempaa lisätietoa, tiedotteita ja liitetiedostoja. Johtaja saa työntekijöiltä tietoa sähköpostitse myös kopioituna vastaanottajana, jolloin hän pysyy perillä tapahtumista. Seuraavissa aineistoesimerkeissä haastatellut tiivistävät millaisen tiedon välitykseen sähköposti sopii.

H2: Olen samalla lailla sitten viestinyt, että mielellään lähettäkää vähän liikaa kuin liian vähän tietoja kopiona. Ainakin nyt kopiona mulle, niin mä näen että missä mennään. - - Vähän niin kun lyhyempää viestintää sähköpostilla. - - Jos on semmosta tiedotettavaa, että vaatii vaikka jotakin liitteitä tai jotain muuta, niin sit se sähköposti on ihan selkee.

H6: Kaikki tämmöset substanssiasiat, asiakkaisiin liittyvät asiat, ne on mun mielestä hyvä niin kun sähköpostilla, joku selkee asia. Hoidetaan näin ja näin tai jotakin aikatauluja sovitaan.

Sähköpostin ei koeta sopivan monimutkaisen, hankalan tai aran ja hienovaraisen tiedon, kuten organisaatiomuutosta koskevan tiedon, välittämiseen. Sähköposti katsotaan myös sopimattomaksi viestintäteknologiaksi laajempaan keskusteluun. Sähköpostin rajoituksena on sanattoman viestinnän puute, jolloin tiedon välittämisessä voi syntyä väärintulkintoja.

Tuloksista ilmeni, että ”sävyjen” puuttuessa suoraan asiaan menevä teksti voidaan kokea töksäyttelynä. Eräs haastateltu arveli, että hän saattaa vaikuttaa työkeämmältä viestittäessä sähköpostitse, kuin mitä on itse tarkoittanut. Sanattoman viestinnän lisäämistä hymiöiden avulla ei katsottu ongelmattomaksi, sillä niiden käytössä ja tulkinnassa koetaan olevan paljon yksilökohtaisia eroja. Eräs johtaja koki sähköpostin olevan huono viestintäteknologia tiedon välittämiseen, jos työpaikalla on tunnepitoisia ”henkilöstökemiaongelmia”. Johtajat

pureutuvat seuraavissa aineistoesimerkeissä sanattoman viestinnän puutteen tuomiin haasteisiin sähköpostitse tietoa välittäessä.

H1: Vaarallisin työkalu on sähköposti. Siinä ainakin tulee niin kun pomminvarmasti virhetulkintoja kun ei ees pysty mitää sävyjä saamaan esille. Että toisella, niin kun suoraan asiaan, niin voidaan kokea semmosena niin kun töksäyttelynä. Ja toiset taas sitten pehmentelele hymiöillä ja toinen sitten voi kokee sen taas että mitäs pelleilyä tää tämmönen on.

H6: Sähköposti on minun mielestä huono siis jos on tämmösiä henkilöstökemiaongelmia, siis semmosia niin kun tunnepitoisia asioita, niin sähköposti on huono. Ja itse vältän sitä semmosissa tilanteissa, koska mullakin on aika, itellä on tämmönen aika niin kun asiattyli kirjottaa, semmonen hyvin niin kun lyhyt ja ytimekäs. Ja tota noin et kirjoitetaan vaan puhtaaksi asiat näin, ja se saattaa vaikuttaa tyllyltä jos joku lukee sitä. Niin kun et siinä ei oo ilmeet eikä eleet, eikä muut mukana, niin mä saatan kirjottamalla vaikuttaa vähän ehkä äkäsemmältä ja tyllymmältä mitä oon tarkottanutkaan. Sen oon niin kun itse oppinut tässä ajan myötä. - - Suoraan ei oo kukaan koskaan sanonu, mutta oon huomannu, että joku on joskus, ehkä tulee jotakin pieniä väärinkäsityksiä.

Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan seuraa johtajien mukaan sähköpostia ahkerasti, vaan keskittyvät enemmän työtehtäviinsä. Eräs johtaja painotti kasvokkaisviestintää sähköpostin rinnalla tiedon välittämisen varmistuksessa. Tällöin sähköpostin lähettämisen jälkeen tiedon välittämisen voi välittää myös kasvokkain, esimerkiksi palaverissa.

Sähköposti nousi tuloksista hyvänä teknologiavälitteisenä viestintäkäytänteenä erityisesti lyhyen, asiapitoisen tiedon välittämiseen. Lisäksi sähköpostin kautta voi lähettää tarkempaa lisätietoa ja tiedotteita sekä lähettää dokumentteja liitetiedostoina. Sähköposti koetaan sopivaksi tiedon välittämiseen useammalle työntekijälle kerralla, myös etätyöntekijöille. Johtaja saa myös itse tietoa työpaikan tapahtumista vastaanottaessaan työntekijöiltä tietoa sähköpostitse kopioituna vastaanottajana.

Sähköpostin ei kuitenkaan koeta sopivan hankalan tai aran ja hienovaraisen tiedon välittämiseen. Lisäksi sen ei katsota sopivan monimutkaisen tiedon jakamiseen tai laajempaan keskusteluun. Tekstipohjaisen sähköpostin haasteeksi koetaan sanattoman viestinnän puute, minkä koetaan lisäävän väärinymmärrystä. Sanattoman viestinnän lisäämistä hymiöiden avulla ei koeta ongelmattomaksi hymiöiden yksilökohtaisten käyttö- ja tulkintatapojen takia. Tiedon ymmärtämisen varmistamiseksi ja väärinymmärrysten välttämiseksi johtajat voivat keskustella sähköpostitse välitetystä tiedosta myös kasvokkaistapaamisissa työntekijöiden kanssa.

*Puhelu ja videopuhelu.* Puhelin koetaan hyvänä käytänteenä välittää tai kysyä tietoa nopeasti. Tuloksista ilmeni, että puhelin on hyvä tiedon välittämisen käytänne henkilöstöhallintoon liittyvän tiedon ja hienovaraisen tiedon välittämisessä ja epäselvyyksien selvittämisessä.

Johtajat kokevat, että puhelimitse, kuten kasvokkain, voi puhua vapautuneesti. Johtajat käyttävät puhelinta, kuten sähköpostiakin, myös tiedon välittämiseen etätyöntekijöiden kanssa. Tuloksista ilmeni, että johtajat käyttävät puhelinta paljon tai vain vähän työntekijöiden kanssa tai puhelimen käyttö on vähentynyt. Haastatellut kuvaavat seuraavissa aineistoesimerkeissä millaista tietoa he välittävät puhelimitse.

H2: Jos pitää nopeesti kysyä jotain, tai nopeesti tavottaa joku tai on joku tämmönen, ehkä vähän tämmönen hienovaraisempi asia, niin kyllä se on sitten puhelin. - - Puhelinta käytetään ehkä nykyisin vähemmän kuin aiemmin. Tuntuu, että ei niin paljon käytetä puhelinta, vaikka se olis joskus paljon parempi keino kuin rueta naputtelemaan sähköpostia.

H6: Puhelimella yllättävän vähän, ihan perinteisesti, että soittais ihan puhelimella tai tekstiviestiä läheteltäis, niin se on kyllä vähästä. Että näin niin kun henkilökunnan kesken ei tuu kovin paljon soiteltua työasioista. - - Jotenkin ehkä siinä voiaan vapautuneemmin, jos on tämmönen henkilöstöhallintoon liittyvä. Että silloin niin kun puhuminen tai puhelimessa puhuminen voittaa sähköpostin kyllä.

Puhelimitse välittyvä äänensävy minkä koetaan parantavan viestin ymmärtämistä tekstipohjaiseen viestintään verrattuna. Puhelimitse johtajat kokevat voivansa paremmin varmistua, ettei tiedon välityksessä ja tulkinnassa synny väärinymmärryksiä ja virheellisiä käsityksiä. Kuitenkin eräs haastateltu huomautti, ettei puhelimitse pysty aina hoitamaan kaikkia asioita, vaan ne hoituvat sitten kasvokkaistapaamisissa. Seuraavassa aineistoesimerkissä johtaja avaa äänensävyn merkitystä tiedon tulkitsemisessa ja väärinymmärrysten välttämisessä.

H1: Kyllä mä aika herkästi soittelen. - - Sillä ainakin saa niin kun selkeesti paremmin varmistettua, ettei esimerkiksi tule sähköpostin tai tekstiviestin tyyppistä tulkintavirhettä. - - Sillä pystyy ainakin varmistaan se, ettei tuu sellasia niin kun täysin väärinkäsityksiä, että alkaa niin kun sisäinen tappelu jostain ihan tulkintavirheestä. Siis ihan tämmönen, niin kun että mikä on sanoman sävy. Että jos on niin kun herkällä, että kaikki niin kun otetaan, että arvosteletko sinä minua, niin silloin on kyllä todellakin parempi soittaa. Ja jos on ollu jotain epäselvää, niin mä soitan ja kysyn, että mikäs on homman nimi.

Tuloksista ilmeni, että videopuhelu on hyvä käytäntö johtajan ja työntekijöiden välillä pienistäkin asioista keskustelemiseen ja myös linjauksista sopimiseen. Videopuhelun, kuten äänipuhelunkin, avulla johtajat kokevat voivansa välittää tietoa hyvin myös toisessa paikassa työskentelevien työntekijöiden kanssa. Tuloksista ilmeni johtajien voivan käyttää videopuhelua työntekijöiden kanssa usein, jopa päivittäin, ja järjestää videoneuvotteluja työntekijöiden kanssa säännöllisesti, esimerkiksi viikoittain tai joka toinen viikko. Seuraavissa aineistositaateissa haastatellut kuvailevat videopuhelun käyttöä.

H3: Välillä saatetaan, kun tuo yks ihminen työskentelee tuolla toisella puolella, niin saatetaan tavallaan Skypellä, välillä saatetaan soitella jostain pikku asiasta. Mut pääsääntöisesti ihan kasvotusten kyl täällä.

H5: Viikkopalaveri, eli tän videoneuvottelulaitteen välityksellä ollaan yhteydessä täältä - - ja päin vastoin. Ja sillä tavalla niin kun viikottain oon alaistensa kanssa tekemisissä ja sen lisäksi näihin lähiesimiehiin niin olen yhteydessä tietysti päivittäin. - - niin kun kustannussyistäkin, niin tää on tää apparaatti on erittäin hyvä.

Haastattelija: Niin videokonferenssi?

H5: Joo, tämä näin.

H6: Sähköposti on varmaan melkein se ykkönen, mutta lähes yhtä tärkeä on nyt tämönen Lync-palaveri, eli tän videovälitteinen neuvottelu, niin siitä on tullu kyllä hyvä ja sitä on nyt viime aikoina ollu, ei ihan ehkä viikoittain, mutta varmaan joka toinen viikko on ollu näitä Lync-palavereja. Ja siinä on tosi kätevä esimerkiksi esimiesten kesken sopia jotakin linjauksia. Niin tuota ne on varmaan ne ihan tärkeimmät.

Puhelin ja videopuhelu nousivat tuloksista tiedon välittämisen hyvinä käytänteinä erityisesti nopeasti tiedon välittämiseksi. Lisäksi änenpainojen ja -sävyjen välittymisen koetaan auttavan välittämäen väärinkäsitysten ja virheellisten tulkintojen syntymistä. Tämän ansiosta johtajat kokevat voivansa välittä puhelimitse myös hienovaraista tietoa ja henkilöstöhallintoon liittyvä tietoa. Videopuhelun koetaan sopivan niin lyhyen ja tavanomaisen tiedon välittämiseen kuin linjauksista keskusteluunkin. Johtajat käyttävät puhelinta ja videopuhelua kuitenkin vaihtelevasti työntekijöiden kanssa, paljon tai vain vähän, kun osa kokee videopuhelun tärkeäksi tiedon välittymisen käytänteeksi ja järjestä sännöllisiä videopalavereita työntekijöiden kanssa.

*Intranet.* Intranet koetaan hyvänä viestintäkäytänteenä välittä tietoa yhteisesti kaikille työntekijöille. Intranettiin lisätäen päivitettyä ajankohtaista tietoa, kuten tiedotteita ja tapaamisten jälkeen palaverimuistioita. Lisäksi intranet on hyvä käytäntä välittä suurta mäarä tietoa työntekijöille, kuten perehdytyskansion kaltaisia tietopaketteja. Tiedon välittämäisessä ja ymmärtämäisessä nähdäenkin auttavan, että tieto on saatavilla myös intranetissä. Tällöin työntekijät voivat itse tarkistaa esimerkiksi palaverissa keskusteltuja asioita tai hakea tietoa työhön perehdytykseen liittyvistä asioista ja paneutua tietoon rauhassa. Työntekijät voivat lisäksi lähettä johtajalle palautetta intranetin kautta.

*Sosiaalinen työkalu.* Tulosten mukaan johtajat kokevat saavansa sosiaalisen työkalun kautta tietoa työntekijöiltä ja heidän kuulumisistaan, myös etätyöntekijöiden kuulumisista. Työntekijöiden osallistuminen sosiaalisessa työkalussa on johtajien mukaan pyritty tekemän mahdollisimman avonaiseksi, jotta sen sisälle ei muodostuisi suljettuja ryhmiä. Johtajien mukaan työntekijöiden osallistuminen on kuitenkin vaihtelevaa, vaikka työkalu olisikin laajasti käytössä yrityksessä. Sosiaalinen työkalu, kuten Yammer, voi sisältyä myös intranettiin.

*Sähköinen kalenteri, sisäinen posti ja aloitetoiminto.* Sähköinen kalenteri nousi tuloksista esiin hyvänä käytänteenä välittää työntekijöille tietoa, milloin johtajan on paikalla työpisteellään. Sisäinen posti koetaan hyvänä käytänteenä välittää erityisesti tietosuojan alaista tietoa, kuten palkkoihin ja sairauspoissaoloihin liittyvää tietoa. Aloitetoiminto nousi puolestaan hyvänä käytänteenä saada työntekijöiltä työhön liittyviä aloitteita, esimerkiksi tuotteisiin liittyen.

Teknologiavälitteisistä viestintäkäytännöistä johtajat pitivät tärkeänä erityisesti sähköpostia, puhelua ja videopuhelua. Myös intranet, sosiaalinen työkalu, sähköinen kalenteri ja aloitetoiminto mainittiin hyvinä käytänteinä. Sähköposti sopii johtajien mukaan erityisesti lyhyen ja asiapitoisen tiedon välittämiseen sekä liitteiden lähettämiseen, myös useammalle työntekijälle kerralla. Johtajat pitivät puolestaan puhelinta ja videopuhelua tärkeinä erityisesti tiedon nopeasti välittämiseksi. Lisäksi videopuhelun koetaan sopivan myös linjauksista keskusteluun.

Johtajat kokevat voivansa välittää puhelimitse myös hienovaraista tietoa ja henkilöstöhallintoon liittyvää tietoa, sillä puhelimitse välittyy äänenpainot ja -sävyt, mikä auttaa välttämään väärinkäsityksiä. Sähköpostin ei puolestaan koeta sopivan hankalan tai arvan ja hienovaraisen tiedon välittämiseen. Tekstipohjaisena viestintäteknologiana sähköpostin koetaan lisäävän väärinymmärryksen mahdollisuutta sanattoman viestinnän puutteen takia. Sanattoman viestinnän lisäämistä hymiöiden avulla ei koeta ongelmattomaksi, sillä hymiöiden käyttö ja tulkinta katsotaan yksilökohtaiseksi. Viestin tyylin korostus hymiöin voikin epäonnistua hymiöiden väärintulkinnan takia tai jos vastaanottaja ei koe hymiöiden käyttöä asialliseksi. Väärinymmärrysten välttämiseksi ja tiedon ymmärtämisen varmistamiseksi johtajat voivat kuitenkin keskustella sähköpostitse välitetystä tiedosta lisäksi kasvokkaistapaamisissa työntekijöiden kanssa.

Johtajat kokevat intranetin hyvänä viestintäkäytännöksi välittää ajankohtaista tietoa, kuten tiedotteita ja palaverimuistioita ja tietopaketteja yhteisesti kaikille työntekijöille. Tiedon välittymisessä ja ymmärtämisessä nähdäänkin auttavan, että työntekijät voivat myös itse tarkistaa intranetistä tietoa ja paneutua siihen rauhassa. Johtajat kokevat saavansa tietoa työntekijöiltä ja heidän kuulumisistaan myös sosiaalisen työkalun kautta. Lisäksi sähköinen kalenteri koetaan hyvänä käytänteenä välittää työntekijöille tietoa johtajan paikallaolosta työpisteellään. Sisäinen posti koetaan hyvänä käytänteenä välittää erityisesti tietosuojan

alaista tietoa ja aloitetoiminto hyvänä käytänteenä saada työntekijöiltä työhön liittyviä aloitteita.

Tässä luvussa tarkasteltiin johtajien näkemyksiä tiedon välittymisen hyvistä käytänteistä johtajan ja työntekijän välillä. Hyvinä tiedon välittymisen käytänteinä tuloksista nousi niin kasvokkaisia kuin teknologiavälitteisiä käytänteitä. Tehokkaimmin johtajat kokevat tiedon välittyvän työntekijöiden kanssa kasvokkain kahden kesken tai ryhmässä.

Kasvokkaistilanteissa tietoa voi kysyä, tarkistaa, täsmentää tai kyseenalaistaa välittömästi ja johtaja voi myös varmistua tiedon välittymisestä ja ymmärtämisestä. Lisäksi johtaja ja työntekijät voivat miettiä kasvokkain uusia näkökulmia ja kehittää toimintaa. Johtaja ja työntekijät luovat myös yhdessä tietoa keskustellessaan työasioissa etenemisestä ja sopiessaan toimintatavoista.

Tiedon luonne ratkaisee, kokeeko johtaja paremmaksi jakaa tiedon kahden kesken työntekijän kanssa vai ryhmässä. *Työntekijän työtehtäviin ja toimenkuvaan sekä henkilöstöhallintoon liittyvä tieto* koetaan sopivaksi välittää kahdenkeskisissä kohtaamisissa tai puhelimitse, kuten myös *arkaluontoinen tai monimutkikas tieto*. Tällöin johtajalla on myös paremmin mahdollisuus perehtyä työntekijän näkökulmaan. *Työntekijöitä yhteisesti koskevan tiedon* koetaan välittyvän parhaiten ryhmätilanteissa kasvotusten, videokokouksessa tai sähköpostitse. Yhteisissä palavereissa käsitellään *arkisia työhön liittyviä ajankohtaisia ja tulevia asioita*. Ryhmätilanteet voivat keskittyä myös johonkin tiettyyn *teemaan*, kuten strategiakeskustelut.

*Nopeimmin* johtajat kokevat tiedon välittyvän kasvokkaiškohtaamisissa, puhelimitse ja sähköpostitse. *Kiireetöntä tietoa* käsitellään puolestaan palavereissa. *Arkipäiväisiä työasioita* koskevan tiedon johtajat kokevat välittyvän tehokkaasti kasvotusten kahden kesken tai ryhmässä sekä viestintäteknologian välityksellä puhelimitse, videokokouksessa tai sähköpostitse. *Ideoita, neuvoja ja toimintatapoihin liittyviä ehdotuksia* välittyy johtajan ja työntekijöiden spontaaneissa kohtaamisissa työpaikalla. Näissä kohtaamisissa välittyy lisäksi *epävirallista tietoa*, kuten *työntekijän tuntemuksia tai tietoa jaksamisesta*. Lisäksi palaverien loppupuolella johtajat voivat kysellä työntekijöiden tuntemuksia esimerkiksi töiden sujumisesta. Työntekijöiden *kuulumiset ja palaute* johtajalle voivat välittyä tulosten mukaan myös sosiaalisen työkalun kautta. *Linjauksista* keskustelu onnistuu tulosten mukaan videopuhelun kautta. *Suurta tietomäärää*, kuten *kokousmuistioita tai työhön perehdytykseen* liittyvää tietoa, on tehokasta jakaa intranetin kautta. Sähköpostitse voi puolestaan lähettää



*tiedotteita, lisäselvitystä ja dokumentteja. Aikatauluihin* liittyvä tieto, kuten johtajan paikallaolo, välittyy johtajien mukaan tehokkaasti jaetun sähköisen kalenterin kautta. *Aloitteet* välittyvät johtajien mukaan hyvin aloitetoiminnon kautta. *Tietosuojaan alainen tieto* välittyy puolestaan tehokkaasti työpaikan sisäisen postin kautta.

## 5.3 Tiedon välittymisen varmistus ja arviointi

### 5.3.1 Systemaattiset ja spontaanit arviointikäytännöt

Haastateltujen johtajien työyhteisöissä varmistetaan ja arvioidaan tiedon välittymistä eri tavoin. Tiedon välittymistä arvioidaan *systemaattisesti* kyselyissä ja kehityskeskusteluissa sekä ryhmätilanteissa, kuten palaverissa. Tiedon välittymistä selvitetään systemaattisissa arvioinneissa eri tavoin. Kirjallisissa kyselyissä on tiedon välittymistä koskevia kysymyksiä, avoimilla kysymyksillä voidaan kysyä, millaista tietoa työntekijät haluaisivat saada tai tiedon välittyminen sisältyy osaksi viestinnän arviointia. Arvioinneissa ei kuitenkaan aina käsitellä erikseen tiedon välittymistä tai viestintää, mutta työntekijä voi jättää kommenttinsa tiedon välittymisestä vapaaseen kommenttikenttään tai kehityskohteisiin. *Spontaanisti* tiedon välittymistä arvioidaan ja varmistetaan satunnaisissa kasvokkainkohtaamisissa ja viestintäteknologian välityksellä.

Systemaattisina arviointitapoina tuloksista nousi arviointi- tai palautelomakkeet, kehityskeskustelut sekä suunnittelu- tai kehittämispalaverit. Näistä nousi esiin henkilöstötutkimus, henkilöstökysely, työhyvinvointikysely ja itsearviointimalli. Kehityskeskustelun pohjana voi myös toimia kirjallinen kehityskeskustelurunko.

Tiedon välittymisen kirjallinen arviointi toteutuu joko omina tiedon välittymistä koskevinä kysymyksinään tai osana viestinnän arviointia. Lisäksi kyselyissä voi olla vapaa kommenttikenttä. Tuloksista ilmeni, ettei haastateltujen työyhteisöissä ole käytössä erityisiä välineitä tai mittareita, jotka keskittyisivät ainoastaan tiedon välittymisen arviointiin. Tiedon välityksen ja viestinnän osa kyselyssä on yleensä pienimuotoinen ja suppea. Kyselyissä on joko muutamia suoria kysymyksiä tiedon kulkuun tai viestintään liittyen tai johtaja luottaa, että työntekijät kertovat avoimissa kysymyksissä, jos kokevat viestinnässä ja tiedon kulussa

olevan kehitettävää. Haastatellut johtajat pitävät tiedon välittymistä ja tiedon kulkua kuitenkin tärkeänä osana kyselyjä.

Kyselyissä selvitetään työntekijän tyytyväisyyttä tiedon välittymiseen. Viestintää arvioidaan numeerisesti skaalalla, monivalintakysymyksiin tai avoimilla kysymyksillä.

Monivalintakysymyksillä selvitetään esimerkiksi, kuinka niukasti tai sopivasti työntekijä kokee saavansa tietoa. Avoimilla kysymyksillä puolestaan kysellään mistä asioista työntekijä haluaisi saada lisää tietoa ja millaisia kehitystoiveita hänellä on. Kyselyissä voidaan myös selvittää, miten johtaja-työntekijä-taso toimii.

Johtajien mukaan arviointikysely toteutetaan vuosittain, kaksi kertaa vuodessa tai joka toinen vuosi. Osaan kyselyistä, kuten työhyvinvointikyselyyn, vastataan anonymisti ja osa kyselyistä saatetaan toteuttaa vain organisaatiossa vakituisesti työskentelevien kesken.

Työhyvinvointikysely voi olla joko organisaation oma tai ulkopuolisen järjestämä.

Seuraavassa aineisto-otteessa haastateltu johtaja kuvaa arviointikyselyjen tiedon välittymistä koskevia kohtia.

H2: Kyselyjä tehdään silloin tällöin. Meillä on tietysti - - tämmöset niin kun työhyvinvointi-, työviihtyvyyškyselyt, jotka tehdään kaikille. Ja siinähan tulee myös tää viestintä, tiedon kulku. Ja sieltähän niitä tuloksia tulee. - - Ja sitten meillä on, tota meillä on tämmönen itsearviointimalli jota käytetään. Siellä tulee myös tää tiedon välittäminen ja tiedon kulku. Ja mietitään näitä kehittämiskohteita ja mitkä meillä on hyvin ja sitten toimenpiteitä, miten meidän pitäis tehdä, että parannetaan sitä.

Systemaattisissa kyselyissä saatuja vastauksia tarkastellaan ja arvioidaan joko kahden kesken johtajan ja työntekijän kesken tai pienissä ryhmissä, arviointiryhmässä tai koko henkilökunnan kanssa. Kyselyjen tuloksia läpi käytäessä työntekijöiltä voidaan pyytää myös lisää toiveita koskien kyselyn eri osa-alueita. Kyselyssä saatujen tulosten perusteella johtaja pyrkii kehittämään omaa toimintaa ja parantamaan laatua, valitsemalla kehityskohteet ja mahdolliset toimenpiteet.

Tiedon välittymistä arvioidaan systemaattisesti myös kahdenkeskisissä keskusteluissa ja ryhmätilanteissa. Erityisesti kahdenkeskiset kehityskeskustelut mainittiin tärkeiksi tiedon kulun arviointitilanteiksi. Johtajilla on kuitenkin eriäviä käsityksiä tiedon välittymisen arvioinnista kehityskeskusteluissa. Tiedon välittyminen voi joko sisältyä valmiiseen kehityskeskustelurunkoon tai kehityskeskustelussa puhutaan tiedon välittymiseen liittyvistä mahdollisista ongelmista, vaikkei tiedon välittyminen olisikaan osana keskustelurunkoa.

Johtajat pitävätkin tärkeänä, että työntekijät ilmaisevat tuntemuksensa ja mielipiteensä vapaasti mahdollisen valmiin keskustelurungon lisäksi.

Toisaalta kehityskeskusteluissa ei välttämättä puhuta tiedon kulusta, vaan ne voivat keskittyä enemmän esimerkiksi työntekijän työssä kehittymiseen, ilman että viestintä ja tiedon kulku on niissä erityisesti mukana. Kehityskeskustelussa voi olla silti mukana avoimia kysymyksiä tai ”risuja ja ruusuja”, johon työntekijä voi laittaa hänelle mieleen tulevat asiat, myös viestinnän osalta. Kehityskeskusteluissa saadut vastaukset johtaja huomioi esimerkiksi tulevaa työsuunnitelmaa tehdessään. Seuraavissa aineisto-otteissa on erilaisia esimerkkejä tiedon välittymisen arvioinnista kehityskeskustelussa:

H3: Me ollaan aika säännöllisesti pidetty kehityskeskustelutyyppejä, jossa sitten mun mielestä on tärkeää, että myöskin sit siellä puhutaan, sit jos on jotain tällöisiä, vaikka tiedon kulkuun liittyviä ongelmia tai semmosia.

H5: Teen aina vuosittain sitten tällöisen kehityskeskustelurungon siihen, että jokainen osaa vähän valmistautua mitä tullaan kysymään. - - Siinä kysymyspatterissa on yleensä tää tiedon kulku.

H6: Kyllä se enempi on semmosia, että kysyn niin kun ruusuja ja risuja ja vähän avoimempia kysymyksiä. Että en ehkä suoraan niin kun ihan viestintään, en, en oo kysyny ihan semmosta. Ei ehkä niitten kehityskeskustelujen kautta, ei. Se on niin kun paljon enempi painottunut ehkä siihen niin kun sen työntekijän niin kun työssäkehittämiseen, niin kun opiskeluun ja tavallaan niihin koulutustoihin ja sen tyyppisiin tai työergonomiaan tämän tyyppisiin. Mutta se viestintä on kyllä jääny niissä varmaan aika heikoille niissä kehityskeskusteluissa.

Kahdenkeskiset keskustelut nousivat tuloksista myös systemaattisina yhteisen tiedon luomisen tilanteina. Eräs haastateltu järjestää joka kuukausi kahdenkeskisiä keskusteluja työntekijöiden kanssa, joissa hän pyrkii luomaan tietoa yhdessä työntekijän kanssa ja varmistaa tiedon välittymistä ja ymmärtämistä. Seuraavassa aineisto-otteessa haastateltu kuvailee järjestämiään kuukausikeskusteluja.

H4: Ja sitten mähän viime vuonna otin käyttöön myös tällöiset niin kun kuukausikeskustelut eri, jokaisen kanssa. Silloin ainakin, niin tota, jolloin käytiin just, sit niin kun varmistin, siinä yritin varmistaa, et puhutaanko samaa kieltä ja onks toinen ymmärtänyt kaiken mitä pitäisikin ja mikä on tuleva kuukauden näkymät ja miten on mennyt.

Lisäksi ryhmäkeskustelut mainittiin tiedon arvioinnin tilanteina. Ryhmätilanteissa, kuten suunnittelupäivillä, johtaja ja työntekijät arvioivat yhdessä, onko tieto välittynyt ja miten tiedon olisi hyvä välittyä.

Systemaattisten arviointitapojen lisäksi tiedon välittymistä arvioidaan tai varmistetaan spontaanisti kasvokkain kohtaamisissa tai viestintäteknologian välityksellä. Johtajien mukaan he saavat työntekijöiltä spontaanisti palautetta tiedon välittymisestä kohdatessaan heitä

kasvokkain tai sähköpostin välityksellä. Johtaja voi myös itse pyrkiä pyytämään palautetta työntekijöiltä millaisista asioista he kokevat tiedon välittyvän ja millaisista ei niin hyvin. Eräs haastateltu mainitsi, että työntekijöiltä saatu palaute on usein kriittistä ja koki, etteivät työntekijät yleensä anna palautetta ollessaan tyytyväisiä. Kuitenkin hänen mukaansa työntekijät myös toisinaan kiittävät tiedon välittämisestä. Seuraavassa aineisto-otteessa haastateltu kuvailee työntekijöiltä saamaansa palautetta tiedon kulusta:

H2: Ihminenhan on vähän semmonen, et jos ei mitään palautetta tuu, niin ne on tyytyväisiä. Sit taas jos tulee palautetta, niin se on usein vähän semmosta kriittistä. Et kyllä tietysti välillä, tai aika paljon tulee sitten, ihan niin kun sanallisesti. Harva nyt sitä rupee sitten esim sähköpostilla kiittämään. Mut on sitäkin, että hyvä kiitos, että sain tän tiedon tai tän tyyppistä.

Tuloksissa ilmeni vaihtelua tiedon välittymisen arvioinneissa. Systemaattisissa kirjallisissa arvioinneissa, kuten kyselyissä tai kehityskeskustelurungossa, on joko tiedon välittymistä koskevia kysymyksiä, tiedon välittyminen sisältyy osaksi viestinnän arviointia tai niissä ei käsitellä erikseen tiedon välittymistä ja viestintää. Tiedon välittymistä voidaan selvittää kyselyissä eri tavoin. Lisäksi avoimilla kysymyksillä voidaan tiedustella, millaista tietoa työntekijät haluaisivat saada, mikä mahdollistaa työntekijöiltä suorien parannusehdotuksien saamisen tiedon välittymiseen. Työntekijä voi ilmaista näkemyksensä tiedon välittymisestä myös esimerkiksi kyselyn vapaassa kommenttikentässä tai kehityskohteissa. Kuitenkaan jos työntekijälle ei tule kyselyä täyttäessään mieleen viestintä ja tiedon välittyminen, voi niitä koskeva palaute jäädä silloin saamatta. Tiedon kulun tai viestinnän osuus on kyselyissä aika pieni, mahdollisesti muutama kysymys, mutta avoimiin kysymyksiin tai kommentteihin saa jätettyä myös laajemmin palautetta. Eräs johtaja ideoi, että myös viestinnän kulun nopeuden arviointimittari olisi hauska selvitettävä.

Tiedon välittymisen varmistamista ja arviointia voidaan käsitellä myös suullisesti ryhmätilanteissa tai kahdenkeskisissä tapaamisissa. Lisäksi tiedon välitys voi tulla spontaanisti esille satunnaisesti kohtaamisissa johtajan ja työntekijän välillä tai viestintäteknologian, kuten sähköpostin, välityksellä. Johtaja voi myös itse pyytää palautetta tiedon kulusta tai saada työntekijöiltä spontaanisti kritiikkiä tai kiitosta tiedon välittämisestä. Tulokset osoittavat, että johtajat kokevat, että työntekijät antavan herkemmin kriittistä kuin myönteistä palautetta tiedon kulusta, mutta kuitenkin myös satunnaisesti kiittävän esimerkiksi tiedon lähettämisestä.

### 5.3.2 Tiedon välittämisen kehittäminen arviointien pohjalta

Haastateltujen työyhteisöissä on tehty toimenpiteitä tiedon välittämisen parantamiseksi arviointikäytänteiden tulosten pohjalta. Tulosten mukaan työyhteisössä on panostettu avoimeen tiedon välitykseen. Toimintatavat on rakennettu siten, että tieto välittyisi ja että asioita voisi tehdä ja kehittää yhdessä tai tiedon välittyminen on kehityksen kohteena.

Tuloksista ilmeni johtajien motivaatio kehittää sekä tiedon välittämistä että itseään tiedon välittäjänä. Johtajat pyrkivät jakamaan avoimesti uusinta tietoa ja pitämään näin työntekijät tilanteen tasalla tai pyrkivät välittämään enemmän tietoa työntekijöille. Tiedon välittyminen ja viestintä ovat myös olleet osana johtajavalmennusta, ja johtajia on osallistettu tiedon välittämisen ja viestinnän kehittämiseen.

Työyhteisössä on myös painotettu työntekijöille, kuinka tärkeää tiedon välittyminen on, ja johtajat ovat pohtineet miten työntekijöitä saataisiin viestimään aktiivisemmin johdon suuntaan. Johtajat kokevat kokousten ja palaverien olevan hyviä tilanteita saada tietoa työntekijöiltä ja myös kysellä sitä itse aktiivisesti. Tuloksista nousi myös kokousten muuttaminen vastavuoroisemmiksi ja osallistujakeskeisemmiksi. Eräs haastateltu alkoi aktiivisesti pyytää työntekijöiltä kommentteja kokouksissa ja haastaa heitä kertomaan mielipiteitensä huomattuaan, että työntekijät pitkälti vain kuuntelevat häntä. Johtaja onkin pyrkinyt siihen, että jokainen pääsisi ääneen ja on kannustanut työntekijöitä rohkeasti ilmaisemaan mielipiteensä. Hän katsoo, että silloin kun asiaa käsitellään yhdessä, työntekijöiden pitäisi uskaltaa kommentoida asiaa.

Johtajat ovat vaihdelleet palaverien kestoa ja tiheyttä työntekijöiltä saadun palautteen mukaan. Esimerkiksi eräs johtaja järjestää palavereita useammin, koska työntekijöiden mielestä ne olivat liian tiiviitä ja niitä järjestettiin liian harvoin. Hän koki, että näin palavereissa on enemmän aikaa kysellä työntekijöiden tuntemuksia. Johtaja voi myös järjestää pidempiä vapaamuotoisia tapaamisia, jotka johtajan mukaan parantavat erityisesti yhteishenkeä. Yhteishengen luominen voikin osaltaan myös tukea tiedon välittämistä.

Kokousten katsotaan myös tuovan lisää rutiinia tiedon välittämiseen, erityisesti jos työyhteisössä välittyy tietoa päivän aikana työn ohessa. Tuloksista nousi, että jos johtaja ja työntekijät suunnittelevat yhdessä asioita ja kirjaavat niitä muistiin, se auttaa työn organisointia, kun kukin tietää mitä tehdään. Myös johtajan ja työntekijän

kehityskeskustelurunkoon etukäteen asioiden kirjaaminen ja näiden yhdessä käsittely katsottiin tehokkaammaksi kuin pelkästään keskustelurungon pohjalta juttelu. Seuraavissa aineisto-otteissa haastatellut kertovat esimerkkejä kokousten suhteen tehtävistä parannuksista.

H3: Aina vähän jotkut asiat hoidetaan niin kun, et ei varsinaisesti just istuta alas suunnitteleen niitä, vaan ne tulee vähän sillein, saattaa tulla päivän mittaa ja sillä lailla enemmän sen työn ohella. Niin ehkä se vois sit helpottaa, jos olis enemmän sellasta tiettyä rutiinia, että olis sovitut jotkut palaverit tai semmoset, niin kun enemmän.

H6: Kun ollaan yhdessä kokoonnuttu, niin oikeestaan sitä henkilökuntaa on niin kun haastettu, et melkein niin kun kysytty välillä, että mitä mieltä olet siitä, että osotettu, että jokainen pääsis ääneen ja uskaltais sanoa. Ja sit on myös sanottu ihan, ihan avoimesti se, että se takana päin puhuminen on niin kun tosi haitallista työyhteisössä. Että silloin kun sen hetki on, että jotain asiaa käsitellään ja silloin on se hetki, että nyt pitää kaikkien pystyä ja uskaltaa sanoa siihen liittyvät kommentit. Että jos sitä ei silloin sano, niin se tilaisuus meni ja sit jälkikäteen ei puida, että se on niin kun väärää kiltteyttä olla silloin hiljaa. Et jotenkin on niin kun vaan tsempattu, että saa silloin sanoa kun pyydetään niitä kommentteja.

Tiedon välittymisen kehittämistapoina tuloksista nousi esiin myös tiedon välitys eri kanavien kautta ja työyhteisössä henkilökohtaisiin keskusteluihin panostaminen. Lisäksi työtehtäviä voidaan organisoida uudelleen ja etsiä lähijohtajan tehtävään henkilö, joka on motivoitunut välittämään tietoa ja toimimaan lähijohtajana. Tähän voidaan päätyä myös työntekijöiltä toistuvasti saadun palautteen perusteella. Viestintätiimin perustaminen nousi myös esiin tiedon välittymisen ja viestinnän kehittämistapana. Eräässä työyhteisössä tiedon välittämisen vastuuta on jaettu tiedottajan, viestintätiimin ja johtajan kesken ja sisäinen viestintä on annettu pääasiallisesti johtajan vastuulle. Viestinnän tehtävien jakoa ja vastuualueita on käsitelty kokouksissa ja selvitetty mahdollisia ”sudenkuoppia” viestinnän vastuun jakamisen muuttumisen myötä. Seuraavassa aineisto-otteessa haastateltu kertoo, miten viestinnän vastuun jako on esillä kokouksissa.

H2: Toivon, että pystyn ja ettei kukaan, kenellekään oo jäänyt epäselväks se, että miten tärkeätä tää tiedon välittäminen on. Mut se on meillä tosiaan nyt niin tapetilla, kun miellä on tää viestintätiimi aloittanut. Ja nyt justiin kun oli henkilökuntakokous, meillä meni tunti siitä pelkän viestinnän käsittelyyn. Meillä oli tää uus tiedottaja paikalla siellä ja käytiin läpi näitä tehtävän jakoa ja mitkä on ne mahdolliset sudenkuopat nyt tässä kun meillä on tää tilanne muuttunut. Ja ihan näitä vastuuta jaettiin jo siinäkin selkeesti. Että se on nyt kyllä erittäin niin kun tapetilla meillä tuo aihe.

Myös intranettiä uudistetaan visuaalisesti selkeämmäksi, minkä toivotaan osaltaan helpottavan tiedonhakua. Intranettiä ei ole koettu kovin helppokäyttöiseksi tai käytännölliseksi eikä tiedonhakua intranetistä kovin helpoksi. Myös sosiaalisessa työkalussa käytävä keskustelu on pyritty tekemään kaikille osallistujille mahdollisimman avonaiseksi, jolla pyritään estämään suljettujen ryhmien syntyminen. Alla olevissa aineistoesimerkeissä haastatellut johtajat kuvaavat intranetin ja sosiaalisen työkalun kehittämistä.

H1: Se yks avattu kanava tosiaan tän, niin kun, joka näkyy sitten myös intranetissäkin - - Siinä me kuitenkin ollaan pyritty tekemään se mahdollisimman avonaiseksi, että siellä ei tehtäis semmosia suljettuja ryhmiä, vaan ne yhtiön asiat kuuluu yhtiön ihmisille.

H6: Meillä kyllä nyt sitten tosiaan se intranet uudistuu, et katotaan auttaako se meillä sitten viestintäarvosanoihin, kun siitä tulee niin kun visuaalisesti ainakin selkeempi. Ja ehkä ois tarkoitus, et sieltä sais helpommin haettua sitä tietoa. Nyt, nykysin se meillä on aika vaikee, se tiedon haku ei oo helppo kyllä. Se on ehkä semmonen, missä on, ihan tervetulleena otan kyllä vastaan tuon uudistuksen. Intranet ei oo mitenkään kovin käytännönläheinen.

Työyhteisössä on kiinnitetty huomiota myös organisaation maantieteellisen hajonneisuuden aiheuttamiin haasteisiin. Tällöin haasteena on, etteivät tiedotteet saavuta kaikkia, vaan saattavat kulkea joidenkin organisaation osien ohitse. Tulosten mukaan työyhteisössä on keskitytty näihin asioihin ja panostettu tiedon välittämiseen.

Tiedon välittyminen koetaan kokonaisuudessaan haasteelliseksi. Tuloksista ilmeni johtajien pohdinta kuuntelutaidon ja viestin ymmärtämisen merkityksestä tiedon välittymisessä. He pohtivat myös lähettäjän vastuuta viestin muotoilussa silloin kun tieto ei välity. Tieto siitä, miten tärkeää tiedon välittyminen työntekijöille on, saa johtajat myös keskittymään tiedon välitykseen ja pyytämään palautetta mistä asioista tieto välittyy ja mistä ei. Eräs haastateltu kertoi myös, että on tärkeää molemmin puolin oppia tilanteista, joissa tieto ei kulje ja välittää tietoa nopeammin. Johtajien käsitysten mukaan toimintatapoja ja -malleja tulee vielä kehittää tiedon välittämiseksi. Alla olevissa aineisto-otteissa johtajat pohtivat tiedon välittämiseen vaikuttavia asioita.

H1: Me ollaan myös niin kun tiedon kulun parantamiseksi otettu aika paljon työvälineitä, työkaluja käyttöön. Mutta et se on tosi haasteellinen aihealue kaiken kaikkiaan. Loppu viimeksi siinä on kuitenkin kyse, että ensisijaisesti pitäis osata kuunnella. - - Useinmiten kuitenkin niin se mun mielestä niin kun viestinnässä kuuntelu ja sitten se viestin ymmärtäminen sieltä se aika pitkälti lähtee. Puutunut sanonta, että viestin lähettäjä ratkasee, se että viesti on muotoiltu väärin, jos ei se mee perille. Ja mulla on kyllä paljon omakohtaista kokemusta. - - Mut että siinä on vähän sitten neuvoteltu, että miten me saatais alhaalta ylöspäin sitä liikennettä aktiivisemmaks.

H2: Kun mä tiedän tän ongelman, että miten työntekijöille on tärkeitä, että tieto kulkee, niin kyllähän siinä on niin kun koko ajan ite pyrittävä skarppaamaan. Että laittaa sitä viestiä eteenpäin ja sitten pyytää palautetta mistä tieto kulkee ja mistä ei. - - Aina tulee sillon tällön niitä, vastaan niitä ongelmia, et nyt tieto ei ookaan mennä perille. Mut se on tärkeitä, et siinä sitten puolin ja toisin otetaan opiks, et tää pitääkin laittaa nopeemmin tää tieto.

Tuloksista ilmeni, että haastateltujen työyhteisöissä on tehty muutoksia tiedon välittämisen kehittämiseksi. Kuitenkin jos tiedon välittämisen koetaan olevan enimmäkseen kunnossa, muutoksia ei ole tehty. Tehdyt muutokset voivat olla pienempiä, kuten palaverien järjestämistiheyden muuttaminen työntekijöiden toiveiden mukaisesti, tai suurempia, kuten kokonaisen viestintätiimin perustaminen. Johtajat ovat muuttaneet kokouksia vastavuoroisemmiksi saadakseen myös työntekijöiltä enemmän tietoa ja järjestävät myös

vapaamuotoisia palavereja. Kokousten katsotaan myös tuovan lisää rutiinia tiedon välittämiseen. Myös asioiden muistiin kirjaamisen ja sen pohjalta keskustelun katsottiin auttavan kehityskeskusteluissa pelkkää kehityskeskustelurungon teemojen mukaista keskustelua enemmän. Tietoa välitetään myös eri kanavien kautta ja tiedon välittämisen vastuuta on jaettu tiedottajan, viestintätiimin ja johtajan kesken. Lisäksi lähijohtajan tehtävään etsitään henkilö, joka on motivoitunut välittämään tietoa. Organisaation maantieteellisen hajonneisuuden aiheuttamiin haasteisiin on keskitytty ja panostettu tiedon välittämiseen, jotta tieto saavuttaisi kaikki organisaatioiden osat. Myös intranettiä on uudistettu selkeämmäksi, minkä arvioidaan tukevan tiedon haun selkeyttä.

### 5.3.3 Arviointikäytänteiden haasteet

Tuloksista nousi esiin johtajien tyytyväisyys tiedon välittämisen arviointiin ja palautejärjestelmään työyhteisössä, mutta myös kritiikkiä arviointikäytänteitä kohtaan. Kritiikki kohdistuu arviointien tulosten hyödynnettävyyteen ja luotettavuuteen. Arviointien katsotaan myös vievän aikaa varsinaiselta työnteolta, varsinkin jos niitä järjestetään paljon.

Tuloksista ilmeni, että johtajat ovat tyytyväisiä tiedon välittämiseen, mutta kokevat viestinnässä olevan parantamisen varaa ja ovat halukkaita kehittämään viestintää. Johtajien näkemysten mukaan suuri ristiriita ilmenee kuitenkin johtajan ja työntekijöiden tyytyväisyydessä tiedon välittämiseen. Johtajien mukaan työyhteisössä järjestetyissä kyselyissä on saatu tuloksia, joiden mukaan työntekijät eivät ole kovin tyytyväisiä tiedon välittämiseen. Työntekijöiden antamat viestinnän arvosanat ovat olleet heikkoja tai työntekijät ovat ilmaisseet kokevansa saavansa tietoa huonosti. Joidenkin johtajien mukaan tällaista palautetta on saatu jatkuvasti tai laajalti. Juuri tiedon välittämistä koskevien kysymysten tulokset ovat olleet heikkoja, vaikka kyselyiden muilla osa-alueilla työntekijät ovat antaneet parempia arvioita. Näin eräs haastateltu kuvaili kyselyssä viestinnästä saatua palautetta.

H6: Siinä on ihan suoraa kysymyksiä viestintään liittyen, on tuota siinä työhyvinvointikyselyssä on, ja yleensä siitä tulee aina vähän semmoset ei niin hyvät. Että se tuntuu olevan semmonen kesto, että miten sitä ei millään niin kun saa parannettua. Että mä aina mietin että mikä tässä on, että vaikka mitä tekis, niin se ei meinaa niin kun parantua. - - Mut nimenomaan sitten tää viestintä on yleensä aina jäänyt aina sinne pikkusen niin kun heikomman puolelle. - - Siellä on ne tietyt, vähän ne heikot kohdat, ne tahtoo niin kun säilyä. Että on ja monenlaista on kokeiltu.

Tuloksissa ilmeni, etteivät johtajat hyödy riittävästi tehdyistä kyselyistä. Johtajat eivät koe aina saavansa eväitä tai ”avaimia” siihen, millaisia tekijöitä tiedon välittämässä pitäisi



parantaa. Toiseksi johtajat eivät aina ymmärrä tiedon välittymisen ja viestinnän heikkojen tulosten syitä. Kolmanneksi johtajien on vaikea ymmärtää, miten työntekijät kokevat viestinnän ja mitä he haluaisivat siltä. Tämän tiedon saaminen olisi kuitenkin merkittävää tiedon kulun parantamiseksi. Eräs haastateltu piti jopa epäoikeutettuna, että työntekijät kokevat, ettei tieto välity, sillä hän itse kokee tiedotuksen toimivan ja tietoa jaettavan monien kanavien kautta. Seuraavissa aineistoesimerkeissä johtajat havainnollistavat työntekijöiden näkemysten ymmärtämisen vaikeutta.

H1: Mä pikkasen niin kun koen että se, jopa vähän epäoikeutettuna sitä mä pidän, että tieto ei kulje, koska sitä on niin kun road show'ta on pyöritetty koko ajan ja tietoo jaetaan monissa kanavissa. Taas toisaalta se on lähettäjässä se vika, jos ei se tieto mee perille.

H6: Se on mulle niin kun oikeesti hyvin vaikee ymmärtää, että miksi se viestintä koetaan, että mitä ne ihmiset sitten ihan oikeesti haluais. Ja kuinka paljon siihen pitäis sitten aikaa ja resursseja tosiaan laittaa, koska eihän me loputtomasti - - se jotenkin tuntuu vaan, että onko se koskaan niin kun riittävästi. Että vaikka sitä kuinka paljon antas sille viestinnälle niin kun tilaa ja aikaa ja panostais siihen, kaikkia eri välineitäkin, niin silti se ei riitä. Mun on niin kun aivan älyttömän vaikee sanoa tuohon, koska mä oon ite sitä mieltä, että sitä on ihan riittävästi ja ne välineetkin on vielä aika hyvät. - - Missään nimessä ei ole semmone olo, että pimitettäis tietoa. Tai että sitä viestintää, se ois heikkolaatuista, vääräaikaista.

Kun viestintä saa arvioinneissa työntekijöiltä heikkoja arvosanoja ja avoimissa kysymyksissä kommentteja siitä, ettei kaikkea tietoa kerrota työntekijöille, johtaja voi kokea, että työntekijät luulevat heiltä salattavan tietoa. Kun työntekijät eivät kyselyissä erittele millaista tietoa heiltä salataan, johtaja ei myöskään ymmärrä millaista tietoa työntekijät kokevat heiltä salattavan. Kuitenkin työyhteisössä on voitu panostaa viestintään sekä ajallisesti että muilla resursseilla ja kyselyissä on eri tavoin koitettu selvittää viestinnän epäkohtia ja käyttää erilaisia metodeja, saamatta kuitenkaan konkreettisia vastauksia työntekijöiltä. Kuitenkaan johtaja ei koe itse tietoa salattavan työntekijöiltä. Seuraavassa aineisto-otteessa eräs haastateltu havainnollistaa tiedon kulun ongelmien syiden selvittämisen haastavuutta.

H6: Sitten on semmonenkin mystinen ilmiö, et jotenkin tuntuu, että, tai tässä organisaatiossa me ollaan muittenkin esimiesten kans puhuttu siitä, että monesti on semmonen olo, että alaiset niin kun kuvittelee, että on jotakin pimitettyä tietoa. Että se viestinnän, tavallaan se viestinnän niin kun tota arvosana aina sen takia pikkusen heikompi, kun muuten ehkä se niin kun sen keskiarvon alapuolella, koska alaiset niin kun kuvittelee, et on jotakin semmmosta tietoa, mitä tieton tahtoin pimitetään, mitä ei ole olemassakaan. - - Juuri ehkä näistä arvosanoista, koska se viestintä, vaikka mitä niin kun, tuntuu, että on vaiheltu eri metodeja ja muuta, niin se ei niin kun taho nousta sieltä. - - Johonkin tämmöseen se liittyi, että nimenomaan sitä ei niin kun, et kaikkea ei niin kun kerrotais. Niin sit siinä ei oo koskaan oikein sanottu et mitä. Ei välttämättä niin kun siellä oo konkreettisia asioita lueteltu. - - Ei riittävästi tuu. Ei niitä avaimia. Että siksi mä olisin viisaampi, jos ois vähän niitä avaimia tullut.

Tuloksista nousi näkemys siitä, että arviointeihin voi lisäksi sisältyä tahallaan annettua heikkoa arvosanaa protestina ja ettei työntekijä ilmaisisi kasvokkaistilanteessa vastaavaa kritiikkiä. Tuloksista ilmeni kuitenkin myös johtajan näkemys siitä, ettei viestinnän kyselyissä

saama kokonaisarvosana voi kuitenkin heikentyä niin paljon ainoastaan parin vastaajan arvioinneista.

Johtajat ilmaisivat kritiikkiä lisäksi arviointikäytänteiden ajan viennin suhteen. Arviointien koettiin vievän aikaa varsinaiselta työltä ja voimavaroja, erityisesti jos arviointilomakkeiden määrä lisääntyy ja niitä tulee useammalta taholta, myös organisaation ulkopuolelta. Kuten eräs haastateltu ilmaisi, ”arviointilomakkeiden rajansa”. Arviointeja on voitu järjestää harvemmin, jos samantyyppisten kyselyjen tulokset eivät ole muuttuneet edellisistä arvioinneista paljoa. Tällöin on katsottu järkevämmäksi, ettei samantyyppisiä kyselyjä järjestetä esimerkiksi joka vuosi.

Tuloksista nousi esiin sekä johtajien tyytyväisyys tiedon välittämisen arviointia kohtaan että myös kritiikkiä arvioinnin tulosten hyödynnettävyyttä, luotettavuutta ja ajan vieniä kohtaan. Tulokset osoittavat johtajien näkemysten mukaisesti myös ristiriidan johtajien ja työntekijöiden tiedon välittämisen arvioinnissa (ks. taulukko 1).

TAULUKKO 1 Tiedon välittämisen arvioinnin ongelmat ja ristiriidat

| Työntekijöiden näkemykset ja kokemukset johtajien mukaan  | Johtajien näkemykset ja kokemukset  |
|---|---|
| Johtajan mukaan työntekijä antaa tiedon välittämiseksi ja viestinnälle heikon arvosanan arvioinneissa.    | Johtaja ei saa tarpeeksi tarkasti arvioinneissa tietoa miksi työntekijä antaa heikon arvosanan ja miten työntekijä kokee tiedon välittämisen ja viestinnän. Johtaja ei koe itse tiedon välittämisen suurempia ongelmia. |
| Johtajan mukaan työntekijä ilmaisee arvioinneissa, ettei koe saavansa tarpeeksi tietoa.                   | Johtajan mukaan työyhteisössä on panostettu tiedon välittämiseen ja tehty muutoksia tiedon välittämisen kehittämiseksi.   |
| Johtajan mukaan työntekijä ei ilmaise arvioinneissa konkreettisesti millaista tietoa hän kaipaa.          | Johtaja ei saa arvioinneissa työntekijältä tarpeeksi tietoa siitä, millaista tietoa hän kaipaa. Johtaja on yrittänyt saada kyselyissä tietoa viestinnästä työntekijöiltä eri tavoin.                                    |
| Johtajan mukaan työntekijä kommentoi avoimissa kysymyksissä, ettei kaikkea tietoa kerrota työntekijöille. | Johtaja ei saa arvioinneissa selkeää vastausta työntekijältä millaista tietoa hän kokee salattavan. Johtaja itse ei koe työyhteisössä salattavan tietoa työntekijöiltä.   |

Johtajien mukaan kyselyissä työntekijöiden antamat arvoinnit tiedon välittämisestä ja viestinnästä ovat yleisesti heikkoja. Nämä työntekijöiden arvoinnit tiedon välittämisestä ja

viestinnästä ovat kuitenkin ristiriidassa johtajien omien käsitysten ja kokemusten kanssa, sillä johtajat ovat itse pääosin tyytyväisiä tiedon välittymiseen. Johtajat kokevat, että tietoa on saatavilla työyhteisössä usean väylän kautta ja tiedon välittyminen on ollut esillä. Lisäksi työyhteisössä voi olla panostettu viestintään ajallisesti ja muilla resursseilla. Näistä parannuksista johtuen johtajat ihmettelevät miksi viestintä saa heikkoja arvosanoja. Tuloksista ilmeni myös johtajien ihmettely miksi juuri viestintä saa työntekijöiltä heikon arvioinnin silloin kun muiden kyselyn osa-alueiden arvosanat ovat hyviä.

Kun viestinnän arvosana on säilynyt kyselykerrasta toiseen heikkona, työyhteisössä on voitu muuttaa tapoja, joilla kyselyssä selvitetään työntekijöiden mielipidettä viestinnästä ja tiedonkulusta. Silti johtaja ei koe hyötyvänsä arvioinneista tarpeeksi, jos hän ei saa konkreettisia vastauksia siihen, miten työntekijät kokevat tiedon välittymisen ja syitä heidän antamaansa heikkoon tiedon välittymisen tai viestinnän arvosanaan. Vaikka avoimissa kysymyksissä työntekijät ovat kommentoineet, ettei heille kerrota kaikkea tietoa, johtaja ei koe silti saavansa konkreettisia vastauksia siihen, millaista tietoa työntekijät haluaisivat saada enemmän tai millaista tietoa he kokevat heiltä salattavan. Näin ollen johtajan on myös vaikea tehdä kohdennetusti muutoksia tiedon kulun ja viestinnän sekä työntekijöiden tyytyväisyyden kehittämiseksi. Tämän lisäksi johtajat voivat olla jopa tuskastuneita viestinnän saamiin heikkoihin arvosanoihin ja siihen miksi arvosanaa ei saa parannettua tiedon kulun ja viestinnän työyhteisössä tehdyistä parannuksista huolimatta, vaan säilyy kerta toisensa jälkeen heikkona.

## 6 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää johtajien näkemyksiä ja kokemuksia tiedon välittämisestä johtajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkielmassa tarkastellaan tiedon välittämisen ongelmia ja hyviä käytänteitä johtaja-työntekijävuorovaikutuksessa johtajien näkökulmasta käsin. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan johtajien näkemyksiä ja kokemuksia tiedon välittämisen varmistuksesta ja arvioinnista.

Tuloksista nousi monenlaisia johtajien kokemuksia tiedonvälityksestä. Osa johtajista kokee enemmän haasteita tiedonvälityksessä itsensä ja työntekijöiden välillä ja osa taas ei juuri lainkaan. Tehokkaimmiksi tiedon välittämisen tilanteiksi johtajat nostivat kasvokkaistilanteet, joiden lisäksi johtajat kokevat erityisesti sähköpostin, puhelimen ja videopuhelun tärkeinä viestintäteknologioina tiedon välittämisessä. Lisäksi haastateltujen johtajien työyhteisöissä on käytössä kyselyjä tai arviointilomakkeita tiedonvälityksen arvioimiseksi, nivoutuen usein osaksi viestinnän arviointia.

Tuloksista ilmeni, että haastatellut johtajat kokevat ennako-oletuksen mukaisesti tiedon välittämisen johtajan ja työntekijän välillä erittäin tärkeäksi. Johtaja ja työntekijä ovatkin molemmat tärkeitä tiedon lähteitä toisilleen (Sias 2009, 24). Haastatellut johtajat suhtautuvat myös myönteisesti tiedonvälityksen kehittämiseen. Useat haastatellut kuitenkin myös tunnistavat tiedon välittämisen ja viestinnän haastavuuden ja korostavat ettei tiedon välittämisessä ja viestinnässä voi tavoittaa täydellisyyttä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat useita erilaisia ongelmia tiedon välittämisessä johtajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Johtajat nostivat kiireen ja tietotulvan tietoon keskittymistä hankaloittavaksi tekijäksi. Haastatellut johtajat edustivat eri kokoisia ja eri aloilla toimivia organisaatioita, mikä voi osaltaan vaikuttaa haastateltujen kokemuksiin välittyvän tiedon paljoudesta. Johtajat nostivat esiin lisäksi useita tiedon havaitsemiseen, tulkintaan ja arviointiin liittyviä tiedon välittämistä hankaloittavia tekijöitä. Johtaja voi myös olettaa työntekijällä olevan jo tiedon ja jättää siksi tiedon välittämättä tai hän ei tunnista työntekijän tiedon tarvetta. Tämä voikin olla haasteellista, jos työntekijä ei ilmaise juuri kyseisen tiedon tarvetta.

Tiedon ymmärtäminen hankaloittaa tiedon välittymistä etenkin, jos tieto on monimutkikasta tai jos aihe ei ole molemmille vuorovaikutussuhteen osapuolille tuttu tai jos heillä ei ole jaettua ymmärrystä yhteisistä käsitteistä ja termeistä. Työntekijöiden yksilölliset erot onkin hyvä huomioida tietoa välitettäessä. Työntekijöillä voi olla erilaista tietotaustaa aiheista ja he omaksuvat tietoa eri lailla. Viestintätyyli vaikuttaa myös tiedon välittymiseen johtajan ja työntekijän välillä, erityisesti viestinnän selkeys.

Johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen laatu vaikuttaa myös osaltaan tiedon välittymisen onnistumiseen, erityisesti jos vuorovaikutussuhteessa on luottamuksen puutetta, vallan käyttöä tai osapuolten viestintäosaamisessa on puutetta. Työntekijä voikin käyttää valtaa jättämällä välittämättä tietoa, joka voisi hyödyttää myös muita henkilöitä työyhteisössä ja pitämällä tiedon itsellään. Vuorovaikutussuhteen laatua voikin peilata LMX-teoriaan. LMX-teoria korostaa vuorovaikutuksen tärkeyttä johtamisessa (Northouse 2016, 146). LMX-teorian mukaan heikkolaatuisessa LMX-suhteessa johtajan ja työntekijän vuorovaikutus on muodollista ja pitkälti työroolien mukaista, kun laadukkaissa LMX-suhteissa puolestaan molemminpuolinen kunnioitus, luottamus ja velvoitteet kasvavat (Graen & Uhl-Bien 1995, 230). Työntekijän ja johtajan välisessä vuorovaikutussuhteessa kunnioituksen, luottamuksen ja velvoitteiden lisääntyessä voidaankin olettaa myös tiedon välittymisen lisääntyvän. Työntekijät saavatkin yleensä enemmän tietoa johtajalta silloin kun heillä on johtajan kanssa laadukas, luottavainen ja avoin suhde, verrattuna työntekijöihin, joilla on heikkolaatuisempi suhde johtajaan (Sias 2009, 33).

Viestintäteknologia tuo puolestaan omat haasteensa erityisesti tiedon tulkitsemiseen. Johtajat kokevat, että tekstipohjaisesta viestinnästä pois jäävä sanaton viestintä voi altistaa virhetulkinnoille. Sähköpostitse koettiin syntyvän varmimmin väärin tulkintoja, ja sähköpostin lisäävän tietotulvaa. Toisaalta teknologiavälitteisistä viestintäkäytänteistä johtajat pitävät tärkeänä erityisesti sähköpostia tiedon välittämisen nopeuden takia, puhelun ja videopuhelun ohella. Toisaalta sähköpostitse tiedon välittymisen nopeus riippuu myös siitä, kuinka nopeasti vastaanottaja lukee sähköpostin ja omaksuu tiedon vai jääkö se tietotulvan alle.

Tiedon luonne vaikuttaa sen välittämiseen. Johtajat eivät halua välittää keskeneräistä tietoa, ja salassa pidettävää tietoa on puolestaan esimerkiksi työsuhteeseen liittyvät asiat. Johtajat havaitsivat, että työntekijät eivät mielellään välitä johtajalle arkaluontoista tietoa, esimerkiksi työntekijän tekemästä virheestä tai omasta jaksamisesta. Päätöstä tiedon jakamisesta tai

jakamatta jättämisestä selittää yksityisyyden hallinnan teorian (communication privacy management, CPM) mukaan yksityisyyden ja luottamisen jännite (Petronio & Reiersen 2009, 366). Päätöksiä tiedonvälityksestä tehdään yksityisyyden tarpeen tai luottamuksen pohjalta eli arvioiden tiedon paljastamisesta koituvaa riski-hyötysuhdetta (Petronio & Reiersen 2009, 366). Tätä voidaan soveltaa myös johtaja-työntekijävuorovaikutuksen kontekstissa. Johtajat eivät halua välittää työntekijöille keskeneräistä tietoa, koska he kokevat sen voivan aiheuttaa turhaa huolestuneisuutta työntekijöissä. Työntekijät puolestaan voivat kokea paljastavansa yksityistä tietoa esimerkiksi sairauspoissaoloillaan tai kertomalla johtajalle työssä jaksamisestaan. Vaikka johtaja kokeekin tällaisen tiedon saamisen tärkeäksi, voi työntekijä kokea tällaisen tiedon yksityisenä tai arvioida tiedon välittämisestä koituvaa riskiä ja hyötyä. Työntekijän voikin olla vaikea välittää tietoa tekemästään virheestään, jos hän näkee riskin tekemästään virheestä mainitsemisessa tai ei halua vaikuttaa epäonnistuneelta työtehtävissään.

Tulosten mukaan johtajat pitävät tärkeänä, että työntekijät hyödyntävät välitettyä tietoa. He kokevatkin harmillisena, jos työntekijä ei ole hyödyntänyt hänelle välitettyä tietoa. Laihosen ym. (2013, 53) mukaan useimmat organisaatioissa kohdatut haasteet johtuvat siitä, ettei tietoa osata hyödyntää ja ettei tunnisteta mikä tieto sopii mihinkin tilanteeseen. Jos työntekijä on kuitenkin saanut tiedon eikä hän ole sitä huomioinut, voi siihen vaikuttaa myös osaltaan kiire ja tietotulva, jolloin työntekijä ei ehdi huomioida tietoa tai tieto on hukkunut muun tiedon alle. Lisäksi työntekijä voi mahdollisesti arvioida tiedon tärkeyden väärin tai tiedon hyödyntämättä jättämiseen voi vaikuttaa myös työntekijän asenteet.

Tulosten mukaan tiedon välittämisen hyviin käytänteisiin kuuluvat niin kasvokkaistilanteet kuin teknologiavälitteinen viestintä. Tulosten mukaan johtajat kokevat erityisesti kasvokkaistilanteet tehokkaiksi tiedon välittämisen tavoiksi, sillä johtaja ja työntekijä voivat tällöin kysyä, tarkentaa ja täsmentää tietoa. Tieto muuttuukin mielekkääksi, kun johtaja ja työntekijät käsittelevät sitä yhdessä vuorovaikutuksessa (Styhre 2011, 164). Tulosten mukaan kasvokkain johtaja voi käsitellä asioita konkreettisesti ja perusteellisesti työntekijän kanssa. Lisäksi johtajat kokevat kahdenkeskisten tapaamisten sopivan myös monimutkaisen, vaativan tai arkaluontoisia tiedon välittämiseen.

Tutkimustulosten mukaan haastateltujen johtajien työyhteisöissä varmistetaan ja arvioidaan tiedon välittämistä sekä systemaattisesti että spontaanisti. Systemaattisia tiedon välittämisen arviointitapoja ovat erilaiset kyselyt sekä kehityskeskustelut ja ryhmäpalaverit. Johtajat saavat

työntekijöiltä myös spontaanisti palautetta tiedon välittämisestä satunnaisissa kasvokkainkohtaamisissa ja sähköpostitse.

Johtajien mukaan työntekijöiltä saaduissa arvioinneissa on noussut esille tiedon välittymisen ongelmia. Kyselyissä työntekijöiden antamat arvoinnit tiedon välittämisestä ja viestinnästä ovat johtajien mukaan yleisesti heikkoja tai työntekijät ovat ilmaisseet kokevansa saavansa tietoa huonosti. Tämä tukee yleistä suuntaa siitä, etteivät työntekijät tunne saavansa tarpeeksi tietoa. Haastatellut johtajat ovat kuitenkin itse pääosin tyytyväisiä tiedon välittämiseen, joten työntekijöiden arvoinnit tiedon välittämisestä ja viestinnästä ovat ristiriidassa johtajien omien käsitysten ja kokemusten kanssa. Johtajien mukaan tietoa on saatavilla työyhteisössä usean väylän kautta ja työyhteisössä voi olla panostettu viestintään. Näistä parannuksista johtuen johtajat ihmettelevät miksi viestintä saa työntekijöiltä heikkoja arvosanoja tai miksi juuri viestintä ja tiedon välittyminen saavat heikon arvioinnin muiden kyselyn osa-alueiden arviointien ollessa hyviä.

Johtajat eivät koe saavansa arvioinneista konkreettisia vastauksia siihen, millaista tietoa työntekijät haluaisivat saada enemmän tai millaista tietoa he kokevat heiltä salattavan. Tällöin johtajat eivät myöskään pysty tekemään kohdennetusti parannuksia tiedon välittämisen kehittämiseksi. Työyhteisössä on voitu myös muuttaa kyselytapoja, joilla selvitetään työntekijöiden mielipidettä tiedon välittämisestä ja viestinnästä, jos viestinnän saama arviointi on pysynyt heikkona, saamatta silti kyselyistä konkreettisia vastauksia.

Tiedon välittämisen ja viestinnän arvioinneissa saamat heikot arvosanat voivat kertoa näiden käsitteiden abstraktiudesta. Miten työntekijä rajaa tiedon määrän, jos arviointilomakkeissa arvioinnin kohteena olevaa tietoa ei ole rajattu esimerkiksi työntekijän työskentelyn kannalta tärkeään tietoon. Tällaisen tiedon lisäksi työntekijälle tärkeää tietoa voi olla koko organisaatiota, sen taloudellista tilannetta ja tulevaisuuden näkymiä koskeva tieto. Työntekijä ei voi tietää johtajalla tai organisaatiossa olevaa koko tiedon määrää, jolloin tiedon välittymistä tai tiedon kertomatta jättämistä voi olla vaikea arvioida. Voiko tiedon kokonaismäärä edes arvioida?

Jos työntekijä kokee häneltä salattavan tietoa, miksi hän ei tarkenna millainen tieto on kyseessä? Entä miksi työntekijä ei kerro tarkemmin millaista tietoa hän kaipaa enemmän? Voiko tiedon välittämisen kokemus liittyä henkilön asemaan organisaatiossa? Entä uskaltavatko työntekijät kirjoittaa kyselyyn tarkemmin kaikista tiedon välittämiseen liittyvistä

epäkohdista, jos he eivät tunne pystyvänsä luottavaisesti ilmaisemaan epäkohtia? Toisaalta tutkimustuloksista nousi kuitenkin johtajien näkemys pyrkimyksestä viestinnässä myönteisyyteen ja kannustavuuteen sekä välttämään syyttävää sävyä viestinnässä. Johtajat kokevat myös avoimuuden tärkeäksi tiedon välittämisen kehittämisessä ja nostivat avoimuuden yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi nykytyöyhteisössä. Lisäksi johtaja voi pyytää itse palautetta työntekijöiltä siitä, mistä asioista tieto kulkee ja mistä ei.

Kun kyselyssä on irrallinen ja kokonaisuutena vaikeammin hahmotettava viestintä ja tiedon välittyminen, voi näille olla helpompi antaa heikko arvosana. Erään haastatellun mukaan viestinnälle ja tiedon välittymiselle voikin olla myös helppo antaa heikko arvosana, jos työntekijä nimenomaan haluaa antaa jollekin osa-alueelle heikomman arvosanan. Tällöin arviointi ei myöskään ole välttämättä konkreettisesti johdettavissa yksittäisiin asioihin tai tapahtumiin.



## 7 ARVIOINTI

Tämän tutkimus tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään johtajien näkemyksiä tiedon välittämisessä johtaja-työntekijävuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa tarkastellaan millaisia haasteita tai ongelmia johtajat kokevat tiedon välittämisessä, millaisia näkemyksiä johtajilla on tiedon välittämisen hyvistä käytänteistä ja miten työyhteisössä varmistetaan tai arvioidaan tiedon välittämistä johtaja-työntekijävuorovaikutuksessa. Tutkimusaihetta lähestyttiin laadullisella tutkimusmenetelmällä haastatteleamalla johtajia heidän kokemuksistaan ja käsityksistään ja teemoitteleamalla haastatteluaineisto.

Tutkimusta voidaan arvioida erilaisin kriteerein. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on kyse erityisesti tutkimusprosessin luotettavuudesta. (Eskola & Suoranta 2014, 211). Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessia arvioidaan tutkimusaiheen merkitsevyydellä, perusteellisuudella, vilpittömyydellä ja eettisyydellä, perustuen Tracyn (2020) arviointikriteereihin.

Tutkimusaihe on merkittävä, jos se paljastaa huomiotta jätetyn näkökohdan, aiheuttaa muutoksen tai herättää tunteita lukijassa. Tutkimusaiheen merkitsevyyttä lisää, jos tutkimus on relevantti, oikea-aikainen, merkitsevä ja kiinnostava (Tracy 2020, 270–271). Tämän tutkimuksen aiheena on lisätä ymmärrystä siitä, miten johtajat kokevat tiedon välittämisen ongelmat ja hyvät käytänteet johtajan ja työntekijöiden välillä sekä miten työyhteisössä arvioidaan tiedon välittämistä. Työntekijät kokevat yleisesti saavansa liian vähän tietoa, mutta tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia tiedon välittämistä toisesta näkökulmasta, johtajien näkemyksistä ja kokemuksista käsin.

Tutkimuksen tuloksia johtajien kokemista tiedon välittämisen haasteista ja hyvistä käytänteistä voi hyödyntää työyhteisössä tiedon välittämisen parantamiseksi ja kehittämiseksi. Tuloksia voi hyödyntää työyhteisöissä tiedostamalla ennalta näitä tiedon välittämisen kannalta haasteellisia tapoja ja tilanteita, mutta myös hyviä käytänteitä. Lisäksi tulokset johtajien kokemista haasteista ja hyvistä käytänteistä voivat tukea tiedon välittämisen varmistamista ja kehittämistä työyhteisöissä. Tiedon välittämisen ja viestinnän arviointikäytänteiden kehittämiseen voisi olla hyvä paneutua työyhteisöissä, sillä tutkimuksen tulokset paljastavat, etteivät johtajat tunne hyötyvänsä tarpeeksi tiedon välittämisen

arviointikäytännöistä eivätkä saa niistä vastausta siihen millaista tietoa työntekijät haluaisivat saada lisää.

Perusteellinen tutkimus on tehty asianmukaisella tavalla. Tutkija on käyttänyt aikaa ja vaivaa tutkimuksen parissa, mm. kerännyt tarpeeksi dataa tarpeeksi tukemaan tutkimustuloksia ja käyttänyt sopivaa haastattelutapaa ja datan analysointitapaa. Dataa perusteellisesti analysoitaessa lukijalle tukee selittää datan käsittelyn ja tutkimusraportiksi järjestämisen prosessi ja tutkimuksessa tulee ilmetä datan lajittelun, valinnan ja järjestelyn järjestelmällisyys. (Tracy 2020, 271–272.)

Haastattelin kuutta johtajaa ja sain rikkaan ja laadukkaan aineiston. Haastatellut keskustelivat innokkaasti tutkimusaiheesta ja enimmäkseen varsin laajasti ja syvästi. Haastatelluilla oli myös monenlaisia näkemyksiä ja kokemuksia tiedon välittymisestä. Aineistonkeruun menetelmänä käytin teemahaastattelua perustuen sen soveltuvuuteen käsitysten ja kokemusten tutkimiseen. Valmistin teemahaastattelurungon lisäksi kuitenkin myös valmiita kysymyksiä haastatteluja syventämään. Aineiston kerättyäni käytin paljon aikaa sen teemoitteluun, käyden aineistoa useaan kertaan läpi. Pitkän tutkimusprosessin aikana aineisto kävikin erittäin tutuksi ja perehdyin siihen tarkasti. Sisällytin tuloksiin myös paljon aineisto-otteita johtajien haastatteluista, koska halusin saada haastateltujen äänen kuuluviin mahdollisimman hyvin tuloksissa.

Haastatellut johtajat valikoituivat Keski-Suomesta. Haastatellut työskentelivät erilaisissa ja erikokoisissa tietointensiivisiä organisaatioissa eri toimialoilla. Haastatellut olivat kiinnostuneita tiedon välittymisestä johtajan ja työntekijöiden välillä ja olivat myös valmiita reflektiomaan itseään tiedon välittäjinä. Haastatellut korostivat myös halukkuuttaan kehittää ja parantaa tiedon välittämistä työyhteisössä sekä haluaan kehittää itseään tiedon välittäjinä. Haastatelluiksi valikoitui näin ollen jo aiheesta etukäteen kiinnostuneita johtajia. Mielenkiintoista olisi kuitenkin ollut kuulla vielä sen johtajan näkemyksiä, joka vastasi haastattelupyyntöön, ettei hänellä ole aikaa haastattelulle, koska aika on rahaa. Ehkä hänen näkemyksensä olisivat tuoneet lisää monipuolisuutta aineistoon. Kuitenkin tutkimusta varten haastatelluilla johtajilla oli myös eriäviä näkemyksiä, esimerkiksi tiedon välittämisen paljoudesta.

Haastateltujen käsitykset viestinnästä ja tiedon välittymisestä ovat paikoittain viestinnän siirtomallin mukaisia. Tähän on kuitenkin voinut vaikuttaa oma haastattelukysymyksiäni

sanoitus ja asettelu haastattelijana tiedon välittämisestä "sinulta alaisille tai alaisilta sinulle päin".

Hyvä laadullinen tutkimus on vilpitön. Tutkija jakaa tavoitteensa, toiveensa ja virheensä ja keskustelee siitä, miten ne vaikuttivat tutkimuksen tekoon, osallistujiin ja aineiston analysointiin. Haavoittuvuus on avoimuutta muiden elämäkokemukselle sekä halua jakaa omia kokemuksiaan. Läpinäkyvyys tarkoittaa, että kirjailija paljastaa virheet tai yllätykset ja selittää miten tutkimustavoitteet ja tutkimuskysymykset muuttuivat ulkoisten tekijöiden tai odottamattomien haasteiden takia (Tracy 2020, 272 & 274). Tutkimusaiheen valintaan vaikutti oma kiinnostukseni ja kokemukseni tiedon välittymisestä työelämän kontekstissa ennen tutkimuksen teon aloittamista. Oman kokemukseni mukaan työntekijän roolissa ollessani oli helpompi havaita tiedon välittymisen haasteita sekä myös kokea näiden haasteiden johtuvan johtajan toiminnasta. Myöhemmin tutkimusprosessin aikana olin kuitenkin myös johtajan tehtävissä työelämässä, mikä sai problematisoimaan tiedon välittymistä ja kokemaan sen haasteet. Tiedon välittyminen ei näyttäytynyt enää yksinkertaiselta ja vastuun lisääntymisen myötä huomioitavat asiat lisääntyivät. Työntekijät kokevat yleisesti saavansa heikosti tietoa työpaikalla, joten halusin tutkia aihetta kuitenkin toisesta näkökulmasta, eli johtajien näkökulmasta. Halusin tutkia miten johtajat puolestaan kokevat tiedon välittymisen työntekijöiden kanssa ja kokevatko he siinä haasteita. Halusin lisäksi laajentaa omaa tietämystäni tiedon välittymisestä ja syventää tietämystäni johtajien käsityksistä ja kokemuksista tiedon välittymisestä.

Tulosten luotettavuutta heikentäväksi tekijäksi voidaan katsoa haastattelujen ikä, sillä haastatteluaineisto on seitsemän vuotta vanha tutkimuksen valmistumisen aikaan. Tällä välin tapahtuneet työelämän muutokset etätöön ja hybridityön lisääntymisen myötä vaikuttavat tutkimuksen tulosten luotettavuuteen. Jos aineisto olisi ollut tutkimuksen valmistumisen aikaan tuoreempi, sieltä olisi voinut nousta esiin erilaisia tuloksia esimerkiksi viestintäteknologian vaikutuksesta tiedon välittymiseen. Lisäksi viisi vuotta aineiston keräämisen jälkeen koronapandemian myötä lisääntynyt etätö olisi voinut vaikuttaa tiedon välittymisen käytänteihin.

Lopuksi käsittelen tutkimuksen eettisyyttä. Eettisyys vaikuttaa tutkimusprosessin jokaiseen vaiheeseen: aiheen valintaan, kysymysten muotoiluun, kirjallisuuden arviointiin, tutkimuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, aineiston analysointiin sekä tulosten tulkintaan ja soveltamiseen (Frey, Botan & Kreps 2000, 15).

Proseduraalinen etiikka korostaa tutkimuksen tarkkuutta. Tarkka tutkimus ei johda lukijaa harhaan liioittelemalla tai sopimattomilla merkityksillä (Tracy 2020, 284.) Pyrin kuvaamaan sekä tutkimusprosessia että tuloksia tarkasti liioittelematta tai käyttämättä sopimattomia kuvauksia. Pyrin myös kohtelevaan tutkittavia eettisesti. Lähestyin heitä haastattelupyynnöllä sähköpostitse, jossa kerroin tutkimuksen aiheen ja sen, että osallistuminen on luonnollisesti vapaaehtoista. Osallistujien tulee tietää, että osallistuminen on vapaaehtoista ja ymmärtävät kuinka kieltäytyä. Osallistujien identiteetin ja yksityisyyden suojaamiseksi tutkijan tulee myös suojata tutkimusdata ja poistaa henkilöiden tunnistettavuudet. (Tracy 2020, 284.) Käytin aineistoa käsitellessä ja tulosten aineistositaateissa haastatelluista koodimerkintää, enkä myöskään lisännyt haastateltujen nimiä litteroituihin haastatteluihin. Pyrin myös poistamaan tuloksista haastateltujen nimeämät termit, jotka voisivat olla liian yksityiskohtaisia ja yhdistettävissä haastateltujen työpaikkojen käytänteisiin. Ainoastaan itselläni oli pääsy haastattelujen äänitiedostoihin ja kirjallisessa muodossa olevaan aineistoon tutustui vain tutkielmani ohjaaja osaksi ennen tulosten valmistumista. Säilytin aineiston vain omalla tietokoneellani ja ulkoisella kovalevyllä tutkimuksenteon ajan.

Proseduraalinen etiikka korostaa, ettei tutkimus aiheuta harmia (Tracy 2020, 283).

Tutkimukseen osallistujat suostuivat haastatteluun vapaaehtoisesti ja olivat myös itse kiinnostuneita tutkimusaiheesta. Olin arvioinut haastattelupyynnön saatekirjeessä haastattelun kestoksi 40–60 minuuttia, mikä toteutui kuitenkin vain yhden haastattelun kohdalla. Loput viisi muuta haastattelua kestivät yli tunnin, mennen 10–30 minuuttia ylijälle. Tästä aiheutui haastatelluille ajan menetystä ja aika oli mahdollisesti pois muista työtehtävistä. Tällöin haastattelun pidemmästä kestosta voidaan katsoa aiheutuneen harmia haastatelluille ylimääräisen ajan menetyksen myötä.

## 8 PÄÄTÄNTÖ

Tämä tutkimus keskittyi kuvaamaan ja ymmärtämään johtajien näkemyksiä ja kokemuksia tiedon välittämisestä johtajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimus osoitti johtajien mukaan olevan useita tekijöitä, jotka aiheuttavat haasteita ja ongelmia tiedon välittämisessä johtajan ja työntekijöiden välillä. Haastatellut johtajat ovat itse enimmäkseen tyytyväisiä tiedon välittämiseen itsensä ja työntekijöiden välillä, vaikka heidän mukaansa työntekijät arvoivat tiedon välittämisen heikoksi. Tuloksista nousi myös johtajien kokemuksia erilaisista hyvistä tiedon välittämisen käytänteistä kasvokkaistilanteista teknologiavälitteiseen viestintään. Tutkimus paljasti myös, miten johtajat kokevat tiedon välittämisen arvioinnin työyhteisössä.

Ristiriidat johtajan ja työntekijöiden tiedon välittämisen kokemisessa tarvitsevat tarkempaa tutkimusta. Jatkotutkimushaasteena esitänkin tutkia johtajien ja työntekijöiden kokemia ristiriitoja tiedon välittämisessä. Jatkotutkimushaasteena esitän myös tutkia hybridityön liittyviä haasteita tiedon välityksessä. Millaisia haasteita lisääntynyt etätyö ja työn monipaikkaisuus tuovat tiedon välittämiseen johtajan ja työntekijöiden välillä. Tietotyön kompleksin luonteen takia haasteena on, miten oikea-aikaista, tarkkaa ja vähemmän kuormittavaa tiedon välittyminen on. Lisäksi olisi mielenkiintoista saada lisää tietoa työyhteisöissä tehtävistä tiedon välittämisen ja viestinnän arviointitavoista. Millaisia tuloksia arvioinneista on saatu ja miten arviointitapoja on kehitetty sekä miten työntekijät kokevat nämä arviointitavat. Työyhteisön tiedon välittämisen ja viestinnän arviointikäytänteiden kehittäminen olisi tärkeää, silloin kun johtajat eivät koe niiden antavan vastauksia työntekijöiden tiedon välittämisen kokemuksiin.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työyhteisöissä. Tutkimus paljasti monenlaisia haasteita ja ongelmia, joita johtajat kokevat tiedon välittämisessä työntekijöiden kanssa. Kun mahdolliset haasteet ovat tiedossa, työyhteisössä voidaan huomioida nämä tiedon välittämisen haasteita aiheuttavat teemat jo etukäteen tiedon välittämisen varmistamiseksi ja parantamiseksi. Näitä ovat esimerkiksi tietoon perehtymisen haasteet kiireessä tai tietoa ohimennen lennossa välitettäessä, tiedon tärkeyden arviointi tietotulvan seasta sekä työntekijöiden tiedon tarpeen tunnistaminen.

Tiedon välittyminen ja viestintä nivoutuvat osaksi koko yhteistä toimintaamme ja ovat osa jokaista yhteisen toiminnan osa-aluetta, myös johtajan ja työntekijän välillä. Systemaattisissa arviointilomakkeissa tiedon välittyminen ja viestintä voitaisiinkin lisätä mukaan suoraan eri osa-alueiden arviointeihin. Näin johtaja voisi saada tarkempaa tietoa työntekijöiltä siitä, miten he kokevat viestinnän ja tiedon välittymisen juuri tiettyjä aiheita koskien, eivätkä ne olisi vain irrallisena kokonaisuutena. Lisäksi suora avoin kysymys siitä, millaista tietoa työntekijä haluaa saada enemmän, voi auttaa ja rohkaista työntekijöitä ilmaisemaan tiedon tarpeensa.

Johtajan pyrkiminen laadukkaisiin vuorovaikutussuhteisiin työntekijöiden kanssa lisää LMX-teorian mukaan luottamusta ja vuorovaikutusta johtajan ja työntekijöiden välillä. Tällöin työntekijät voisivat rohkaistua välittämään johtajalle enemmän tietoa, myös arkaluontoisista asioista, joista johtajat tutkimuksen tulosten mukaan kaipaavat enemmän tietoa.

## KIRJALLISUUS

Albert, A. & Schilcher, C. 2008. Dealing with work-related experiences and experiential knowledge in organizations: theoretical issues and empirical insights from the automobile industry. Teoksessa M-L. Huotari & E. Davenport (toim.) From information provision to knowledge production. Proceedings for the international conference for the celebration of the 20th anniversary of Information Studies, Faculty of Humanities, University of Oulu, Finland, June 23-25, 2008. Oulun yliopisto. *Studia Humaniora Ouluensia* 8, 55–72.

Borgman, C. L. 2008. From knowledge to data to knowledge: expanding the horizons of information studies. Teoksessa M-L. Huotari & E. Davenport (toim.) From information provision to knowledge production. Proceedings for the international conference for the celebration of the 20th anniversary of Information Studies, Faculty of Humanities, University of Oulu, Finland, June 23-25, 2008. Oulun yliopisto. *Studia Humaniora Ouluensia* 8, 15–36.

Collinson, D. L. 2008. Leadership in organizations. Teoksessa W. Donsbach (toim.) The international encyclopedia of communication. Oxford: Blackwell. Saatavana: [http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode.html?id=g9781405131995\\_yr2014\\_chunk\\_g978140513199517\\_ss14-1](http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode.html?id=g9781405131995_yr2014_chunk_g978140513199517_ss14-1) [Viitattu 15.10.2014].

Daymon, C. & Holloway, I. 2011. Qualitative research methods in public relations and marketing communications. 2. painos. New York: Routledge.

Dindia, K. 2003. Definitions and perspectives on relational maintenance communication. Teoksessa D. J. Canary & M. Dainton (toim.) Maintaining relationships through communication. Relational, contextual, and cultural variations. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 1–28.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.

Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. Investigating communication. An introduction to research methods. 2. painos. Boston: Allyn & Bacon.

Graen, G. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219–247.

Guenter, H., Hetty van Emmerik, IJ. & Schreurs, B. 2014. The negative effects of delays in information exchange: Looking at workplace relationships from an affective events perspective. *Human Resource Management Review* 24, 283–298.

Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2018. *Leadership: A communication perspective*. 7. painos. Long Grove: Waveland.

Hargie, O., Dickson, D. & Tourish, D. 1999. *Communication in Management*. Adlershot: Gower.

Hargie, O. & Tourish, D. (toim.) 2004. *Handbook of communication audits for organisations*. 3. painos. London: Routledge.

Hargie, O. & Tourish, D. 2009. *Auditing organizational communication. A handbook of research, theory and practice*. 2. painos. London: Routledge.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. Porvoo: WSOY.

Judén-Tupakka, S. 2007. *Askelia fenomenologiseen analyysiin*. Teoksessa E. Syrjäläinen, A. Eronen, & V-M. Värrä (toim.) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Tampere University Press, 62–90.

Knobloch-Westerwick, S. 2008. *Information seeking*. Teoksessa W. Donsbach (toim.) *The international encyclopedia of communication*. Oxford: Blackwell. Saatavana: [http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode.html?id=g9781405131995\\_yr2013\\_chunk\\_g978140513199514\\_ss29-1](http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode.html?id=g9781405131995_yr2013_chunk_g978140513199514_ss29-1) [Viitattu 7.10.2014].



Kukko, M. 2013. Knowledge-sharing challenges in company growth: a comparative case study from the software business. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen yliopisto.

Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tulkita? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 28–45.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. 2009. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja> [Viitattu 27.11.2014].

Lueg, C. P. Beyond FAQs: From information sharing to knowledge generation in online travel communities. Teoksessa M-L. Huotari & E. Davenport (toim.) From information provision to knowledge production. Proceedings for the international conference for the celebration of the 20th anniversary of Information Studies, Faculty of Humanities, University of Oulu, Finland, June 23-25, 2008. Oulun yliopisto. *Studia Humaniora Ouluensia* 8, 105–120.

Men, L. R. & Stacks, D. 2014. The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research* 26 (4), 301–324.

Mikkola, L. & Nykänen, H. 2020. Workplace relationships. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 15–27.

Mikkola, L. & Valkonen, T. 2020. Developing workplace communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 179–192.

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Säntti, R. & Uotila, T-P. 2013. LÄIKE. Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 191. Vaasan yliopisto.

Nooshinfard, F. & Nemati-Anaraki, L. 2012. Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework. *The Electronic Library* 32 (2), 239–261.

Northouse, P. G. 2016. *Leadership. Theory and practice*. 7. painos. Thousand Oaks: Sage.

Petronio, S. & Reiersen, J. 2009. Regulating the privacy of confidentiality. Grasping the complexities through Communication privacy management theory. Teoksessa T. Afifi & W. Afifi (toim.) *Uncertainty, info management and disclosure decisions. Theories and applications*. New York: Routledge, 365–383.

Rouhiainen-Neuhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. *Jyväskylä Studies in Humanities* 128. Jyväskylän yliopisto.

Rowan, K. 2003. Informing and explaining skills: Theory and research on informative communication. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 403–438.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavana: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali> [Viitattu 27.11.2014].

Sias, P. M. 2005. Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies* 56 (4), 375–395.

Sias, P. M. 2009. *Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks: Sage.

Styhre, A. 2011. *Knowledge sharing in professions: Roles and identity in expert communities*. Farnham: Gower.

Tracy, S. J. 2020. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. 2. painos. Hoboken: Wiley-Blackwell.

Waldron, V. R. 2003. Relationship maintenance in organizational settings. Teoksessa D. J. Canary & M. Dainton (toim.) *Maintaining relationships through communication. Relational, contextual, and cultural variations*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 163–183.

# LIITE

## Haastattelurunko

### *Taustatiedot:*

- Ikä
- Sukupuoli
- Titteli
- Alaisia johdettavana (lukumäärä)
- Organisaation koko
- Yhtiön toimiala
- Kuinka monta vuotta toiminut yhteensä esimiestehtävissä tässä organisaatiossa

### *Teemat:*

#### *Tiedon välittyminen johtajan ja työntekijöiden välillä*

- tiedon välittymisen kokeminen johtajan ja työntekijöiden välillä
- millainen tieto on tärkeää välitettäväksi ja saatavaksi
- tiedon relevanttius
- tiedon tarkkuus
- tiedon oikea-aikaisuus
- tiedon riittävyys
- liika tiedon saanti/tietotulva

#### *Ongelmat tiedon välittämisessä*

- haasteet tai ongelmat tiedon välittämisessä
- tiedon välittymistä haittaavat tekijät
- huonot tiedon välittämisen tavat tai tilanteet

#### *Tiedon välittämisen hyvät käytänteet*

- tiedon välittämisen tavat ja tilanteet johtajan ja työntekijöiden välillä
- hyvät tiedon välittämisen tavat tai tilanteet
- kannustus tiedon välittämiseen

*Tiedon välittymisen varmistaminen ja arviointi*

- tiedon välittymisen ilmeneminen, varmistus ja ymmärtäminen
- käytetyt tavat tai mittarit varmistaa tai arvioida tiedon välittymistä
- kerättävä palaute tiedon välittymisen tai viestintäkäytänteiden arvioimiseksi