

JOHTAMISVIESTINNÄN MERKITYS
TIIMIN VIESTINTÄILMAPIIRILLE

Nana Grahn
Maisterintutkielma
Viestintä
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2020

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty	Laitos – Department
HUMANISTINEN	VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Nana Grahn	
Työn nimi – Title JOHTAMISVIESTINNÄN MERKITYS TIIMIN VIESTINTÄILMAPIIRILLE	
Oppiaine – Subject Viestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2020	Sivumäärä – Number of pages 52
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata, mikä on johtajien käsitys viestintäilmapiirin käsitteestä ja, miten he näkevät johtamisviestintänsä yhteyden tiimensä viestintäilmapiiriin. Tutkielmassa tarkasteltiin johtamisviestinnän yhteyttä viestintäilmapiiriin tiimitasolla ja johtajien näkökulmasta. Tutkielman tarkoituksena oli kerätä johtajien käsityksiä ja kokemuksia heidän johtamisviestinnästään ja siinä olevista tekijöistä ja ominaisuuksista, joiden voitiin nähdä olevan yhteydessä tiimin viestintäilmapiiriin ja rakentavan, sekä edistävän myönteistä viestintäilmapiiriä tiimissä.</p> <p>Tutkielma toteutettiin laadullisin menetelmin ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Tutkielmaan haastateltiin kuutta asiantuntijatehtävissä työskentelevää johtajaa. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja aineiston analyysi toteutettiin laadullisena sisällönanalyysinä teemoittelua apuna käyttäen.</p> <p>Tutkielman tulosten perusteella johtajat kokivat viestintäilmapiirin merkitykselliseksi tiimensä toiminnan kannalta. Johtajat kokivat viestintäilmapiirin tärkeäksi tekijäksi myös koko organisaation menestymisen kannalta. Johtajien käsityksien mukaan psykologisesti turvallinen vuorovaikutus tiimissä, johtajien osoittama arvostus johdettaviaan kohtaan, sekä kokemus positiivisesta viestinnästä ja ihmisten avoin viestintäkäyttäytyminen muodostavat hyvän viestintäilmapiirin tiimissä. Tutkielman tulosten perusteella johtamisviestinnällä on merkittävä rooli siinä, millaiseksi viestintäilmapiiri tiimissä muodostuu. Johtajien käsityksien mukaan heidän johtamisviestinnällään ja viestintäkäyttäytymisellään on merkitystä tiimin viestintäilmapiirille ja johtajat kokivat olevansa eniten vastuussa viestintäilmapiirin muodostumisesta tiimissä. Johtamisviestinnän yhteys tiimin viestintäilmapiiriin muodostui johtajien suhtautumisesta omaan esimiesasemaan, johtajien psykologisesti turvallisesta johtamisviestinnän tyylistä, sekä siitä, että johtajat pyrkivät johtamisviestinnällään tukemaan ja edistämään tiimensä tuloksellisuutta ja tehokkuutta, sekä tiiminjäsenien työhyvinvointia.</p> <p>Tämän tutkielman tulokset tarjoavat näkökulmia johtamiseen ja johtamisviestintään osana tiimin viestintäilmapiirin muodostumista. Tutkielman tuloksien avulla on mahdollista kehittää johtamista ja johtamisviestintää, sekä pohtia, miksi johtamisviestintään ja ihmisten johtamiseen tulisi panostaa niin tiimitasolla kuin koko organisaationkin tasolla. Hyvä johtamisviestintä rakentaa hyvää viestintäilmapiiriä ja samalla tukee tiimiä sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Tulokset antavat viitteitä siitä, että vaikka johtamisviestinnän tärkeimpiä tehtäviä ovat tiimin ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja tuloksellisuuden tukeminen, kuuluu tuloksellisuuteen olennaisena osana johdettavia kunnioittava ja heidän hyvinvointiaan tukeva johtamisviestintä.</p>	
Asiasanat – Keywords johtaminen, johtamisviestintä, viestintäilmapiiri, psykologinen turvallisuus	
Säilytyspaikka – Depository	
Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 JOHTAMISVIESTINTÄ JA VIESTINTÄILMAPIIRI TIIMEISSÄ	7
2.1 Johtajuus ja johtamisviestintä	7
2.2 Johtamisviestintä tiimeissä	11
2.3 Viestintäilmapiiri organisaatiossa.....	14
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	18
3.1 Tutkimuksen tavoitteet	18
3.2 Tutkimusmenetelmä	19
3.3 Tutkimushenkilöt ja haastattelujen toteutus	21
3.4 Aineiston käsittely ja analysointi.....	22
4 TULOKSET.....	27
4.1 Tiiminvetäjien näkemys viestintäilmapiiristä.....	27
4.2 Tiiminvetäjien näkemykset johtamisviestinnän yhteydestä tiimin viestintäilmapiiriin	32
5 POHDINTA.....	38
5.1 Viestintäilmapiirin käsitteen määrittäminen.....	38
5.2 Johtamisviestinnän yhteys tiimin viestintäilmapiiriin	41
6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	43
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	47
KIRJALLISUUS	50

1 JOHDANTO

Viestintä on olennaista niin organisaatioiden selviytymiselle kuin ihmisten, suhteiden ja tiimien kehittymisellekin. Viestintää tarvitaan tavoitteiden määrittelyyn, ihmisten roolien ja vastuiden rajaamiseen, organisaation toimintojen kontrollointiin, sekä organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin luomiseen. (Ruben & Stewart 1998, 327.) Juuri näiden asioiden kanssa johtaja työskentelee päivittäin vuorovaikutuksessa organisaation muun henkilöstön kanssa. Fairhurstin (2010) mukaan johtajia voidaan pitää organisaation aktiivisina toimijoina, joiden pitäisi pystyä kertomaan johdettavilleen, miksi organisaatiossa ollaan (tehtävä), mihin organisaatio on suuntaamassa (visio), millä todella on merkitystä organisaatiossa (arvot), ja keitä organisaation jäsenet ovat (yhteinen identiteetti) (Fairhurst 2010, 7).

Johtaminen on vuorovaikutusta, joka muodostuu johtajan ja johdettavien välisissä suhteissa. Ilman vuorovaikutusta organisaatio puolestaan ei toimi, sillä vuorovaikutus pitää organisaation koneiston liikkeellä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 160.) Yksinkertaisimmillaan johtajuutta tarvitaan, jotta organisaation tehtävät saadaan suoritettua. Tähän päästään johtamalla ihmisiä ja allokoimalla resursseja. Ihmisten johtaminen pitää sisällään sosiaalista vuorovaikutusta johtajan ja johdettavien välillä ja myös resurssien kohdistaminen ja hallinta toteutuvat vuorovaikutuksessa. Toisin sanoen, johtamisen perustoiminnot muodostetaan ja toteutetaan vuorovaikutuksessa. Johtajan ensisijainen tehtävä on ylläpitää ja helpottaa vuorovaikutusta johdettavien kanssa sen varmistamiseksi, että johtamisen funktiot, niin relationaaliset kuin tehtäväkohtaisetkin, saavutetaan. Työpaikoilla tarvitaan hyviä ihmissuhteita yhteistyön varmistamiseksi ja asianmukaisia viestintäkäytäntöjä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mikkola 2020, 129.) On hyvä muistaa, että ollakseen johtaja, johtaja tarvitsee johdettavia (Ruben & Gigliotti 2016, 474). Vuorovaikutus onkin avainasemassa, kun asioita merkityksennetään itselle ja muille. Monimutkaisessa työelämässä vivahteikas, tarkka ja vakuuttava viestintä antaa johtajalle mahdollisuuden erotella toisistaan asioita, joiden eroja muut eivät välttämättä näe tai osaa kuvata. (Fairhurst 2010, 5.)

Johtajat voidaan mieltää organisaation ääneksi, sillä he edustavat organisaatiota johdettavilleen. Johtajat kehystävät organisaation ja sen käytänteet ja päätökset viestintänsä avulla. Johtajan ja johdettavan välinen viestintä on olennaisen tärkeää muun muassa sen kannalta, kuinka ihmiset

sulautuvat osaksi organisaatiota ja omaksuvat sen kulttuurin. (Myers, Seibold, & Sun Park 2011, 530). Johtaja vaikuttaa omalla viestintäkäyttäytymisellään suuresti koko organisaation vuorovaikutukseen, sillä johtaja näyttää esimerkillään, mitä vuorovaikutus organisaatiossa on ja vaikuttaa siihen, millaiseksi ilmapiiri organisaatiossa muodostuu. Johtajan ja muiden välinen vuorovaikutus vaikuttaa ilmapiiriin lisäksi myös organisaation toimivuuteen ja tulokseen. Johtaja siis luo organisaation vuorovaikutuskulttuuria, joka heijastuu kaikkialle organisaatiossa ja kaikkien työntekijöiden suhteisiin työpaikalla. (Isotalus & Rajalahti 2017, 160–161.) Johtaja pystyy viestintäkäyttäytymisellään välittämään arvostusta johdettavilleen ja muille organisaation jäsenille ja saada heidät kokemaan tekevänsä merkityksellistä työtä. On hyvä pohtia, mikä on johtajien käsitys vuorovaikutuskäyttäytymisensä merkityksestä työyhteisössä ja sen yhteydestä esimerkiksi viestintäilmapiiriin, sekä siihen, miten paljon ihmiset itsestään ovat valmiita antamaan organisaatiolle.

Johtaminen ja johtamisviestintä on haasteellista ja vaativaa, sillä ihmiset pitäisi saada tekemään työpaikalla tehokkaasti oikeita asioita ja samaan aikaan heitä pitäisi kannustaa, motivoida ja rohkaistakin. Johtamisviestinnässä on kyse siitä, miten johtaja pyrkii saattamaan työelämän vaatimukset ja ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset yhteen. (Puro 2002, 16–17.) Johtamisviestinnällä on merkittävä rooli myös siinä, miten vuorovaikutus sujuu ihmisten kesken työpaikalla (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 8). Johtajan tehtävä voidaan mieltää asioiden ja ihmisten johtamisen sovittamiseksi yhteen. Erityisesti tiimejä johtaessaan johtajan tulee huomioida, miten joukko ihmisiä saadaan työskentelemään mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti yhdessä yhteisen päämäärään eteen.

Yhtenä johtajan tärkeänä tehtävänä ja vastuuna voidaan pitää hyvän ja tuottavan työilmapiirin tukemista (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 45). Tämä on tärkeää, sillä työpaikan ilmapiiri vaikuttaa siihen, missä tunnelmissa työtä tehdään ja, miten työn parissa jaksetaan.

Viestintäilmapiirillä viitataan ympäristöön, jossa viestintä tapahtuu ja se voidaan kuvata työntekijöiden henkilökohtaisina kokemuksina organisaation sisäisen ympäristön laadusta ja määritellä työntekijöiden käsitykseksi vastavuoroisten suhteiden viestinnän laadusta organisaatiossa (Bartels, Pruyn, de Jong & Joustra 2007, 177). Tyytyväisyys viestintään, sekä organisaatiossa vallitseva avoimuus, toisten tukeminen, sekä osallistava päätöksenteko vaikuttavat viestintäilmapiirin muodostumiseen. Huomionarvoista on, että viestintäilmapiirin ja organisaatioon sitoutumisen välillä on positiivinen yhteys. (Bartels, Pruyn, de Jong & Joustra 2007, 177.) Näin ollen hyvä viestintäilmapiiri voikin vaikuttaa merkittävästi organisaation menestykseen pitkällä

aikavälillä (Smidts, Pruyn & van Riel 2001, 1059). Johtajien on hyvä muistaa, että nämä ovat asioita, joihin he pystyvät omalla työllään ja viestinnällään vaikuttamaan.

Tässä tutkielmassa johtajuus määritellään viestinnän kautta ja johtamisviestintää tarkastellaan vuorovaikutuskäyttäytymisen tasolla sen haasteiden ja merkityksien kautta. Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata, mikä on johtajien käsitys viestintäilmapiirin käsitteestä ja, miten he näkevät johtamisviestintänsä yhteyden tiimensä viestintäilmapiiriin. Tutkielmassa tarkastellaan johtamisviestinnän yhteyttä viestintäilmapiiriin tiimitasolla ja johtajan näkökulmasta. Tutkielman tarkoituksena on kerätä johtajien käsityksiä ja kokemuksia johtamisviestinnästä ja siinä olevista tekijöistä ja ominaisuuksista, joiden voidaan nähdä olevan yhteydessä tiimin viestintäilmapiiriin ja mahdollisesti rakentavan ja edistävän myönteistä viestintäilmapiiriä.

2 JOHTAMISVIESTINTÄ JA VIESTINTÄILMAPIIRI TIIMEISSÄ

2.1 Johtajuus ja johtamisviestintä

Johtajuus voidaan määritellä viestinnäksi, sillä johtajuus voidaan nähdä relationaalisena prosessina, jossa organisaation sosiaaliset järjestelyt koordinoidaan ja organisaation arvot, asenteet, käyttäytymistavat ja ideologiat rakennetaan (Mikkola 2020, 124). Rubenin ja Gigliotin (2016) mukaan ihmisenä oleminen tarkoittaa, että viestii. Heidän mukaansa ”to lead is to communicate”, eli viestinnän merkitys johtamiselle on erittäin suuri ja kriittinen myös sosiaaliselle käyttäytymiselle. (Ruben & Gigliotti 2016, 469.) Viestintä onkin keskeistä, määrittelevää ja olennaista johtajuudelle (Fairhurst & Connaughton 2014, 8).

Johtajuus voidaan mieltää vaikutusvaltaiseksi toiminnaksi, jossa johtamisviestinnän avulla pyritään saamaan asioita ja vaikuttavia tekoja aikaiseksi (Fairhurst & Connaughton 2014, 15).

Relationaalinen näkemys johtajuudesta näkee johtajuuden ilmiönä, joka syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tietyssä kontekstissa, eli johtamista ei nähdä yksittäisen johtajan piirteenä tai käyttäytymisenä. Relationaalisen johtajuuden kautta johtajuus nähdään prosessina, jonka johtajat ja johdettavat luovat yhdessä. (Fairhurst & Uhl-Bien 2012, 1043–1044.) Tämän näkemyksen ytimessä on ajatus siitä, että johtaminen rakennetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja, että johtaminen mahdollistaa ihmisryhmien toimimisen yhdessä tarkoituksenmukaisella tavalla (Fairhurst & Uhl-Bien 2012, 1043).

Johtajuus on arvioinnin ja arvostelun kohteena kaikessa vuorovaikutuksessa, johon johtaja organisaatiossa osallistuu (Fairhurst 2010, 158). Tapa, jolla johtajuutta lähestytään, vaikuttaa siihen, miten ihmiset ajattelevat vaikuttamisen toimintana tiimeissä, organisaatioissa ja muissa ympäristöissä, sekä millaisena he näkevät sosiaalisen elämän dynamiikan ylipäätään (Ruben & Gigliotti 2016, 468.) Johtajuuden voidaan mieltää olevan seurausta johtajan ja seuraajan suhteesta. (Ruben & Gigliotti 2016, 474).

Johtamista voidaan ajatella sosiaalisen vaikuttamisen prosessina, jota ohjaavat organisaation tavoitteet. Johtamisessa on luonnostaan kyse yhteistyöstä, joka toteutuu johtajan ja johdettavien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Johtamisen prosesseissa merkitykset rakennetaan yhdessä, jolloin tapahtuu sosiaalista vaikuttamista. Tärkeää tässä on prosessi itsessään, eivätkä yksilöiden annetut ja tietyt roolit. Johtamisessa on kyse siitä, että kaikki toimijat osallistuvat merkityksen

luomiseen vaikuttaakseen yhteiseen ymmärrykseen ja tekemisen tuloksiin. (Mikkola 2020, 124.) Johtajaa ei olekaan ilman johdettavia, sillä johtajuus on luonteeltaan relationaalista. On hyvä muistaa, että vaikka johtaminen tapahtuu johtajan ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa, sen onnistuminen tai epäonnistuminen näkyy pääsääntöisesti johdettavien toimintana ja toiminnassa. (Mikkola 2020, 123.) Johtajilla on vastuu johdettavistaan ja samaan aikaan heidän täytyy varmistaa, että organisaatio on matkalla kohti tavoitteitaan. Johtamisen voi yksinkertaistettuna mieltää kovien ja pehmeiden asioiden ja arvojen sekoitukseksi, jossa hyvää tulosta voi edesauttaa panostaminen pehmeisiin arvoihin ja ihmisiin. Hyvä johtaminen osoittaa myös eettiset sitoumukset (Fairhurst & Connaughton 2014,12).

Johtajan ja johdettavien väliset suhteet liittyvät olennaisesti johtajuuteen ja johtamiseen, sillä työpaikan viestinnän lähtökohtana ovat työpaikan suhteet (Mikkola 2020, 129). Johtamisen menestys riippuu hyvistä interpersonaalisista suhteista, jotka rakennetaan vuorovaikutuksessa työpaikalla. Johtamisen ensisijaisissa tehtävissä ovat paitsi suhteiden luominen johdettavien kanssa, myös hyvien työsuhteiden luominen työtovereiden kesken, sekä näiden suhteiden hoitaminen. (Mikkola 2020, 129.)

Johtajan ja johdettavien suhteet ovat suhteita, joita kehystävät valta ja asema (Mikkola 2020, 126). Nämä ovat erittäin tärkeitä suhteita, sillä niillä on seurauksia sekä organisaatioon, työntekijöihin ja työyhteisöön. Esimiehen ja alaisen välisiä suhteita onkin tutkittu paljon. (Sias 2009, 20.) Esimiehen ja johdettavan välinen suhde vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen ja johdettavien aikomuksiin lopettaa työnsä. Erityisesti vuorovaikutussuhteissa viestintään liittyvät ulottuvuudet ovat niitä, jotka vaikuttavat johdettavien työtyytyväisyyteen. (Sias 2009, 39.) Näiden suhteiden laadun arviointi perustuu sosiaaliseen vaihdon arviointiin ja suhteen osapuolet ovat yleensä halukkaita panostamaan suhteisiin, joissa he voivat saavuttaa tavoitteitaan ja saada etuja (Mikkola 2020, 126).

Johtamisviestinnän tutkimuksella on pitkä historia ja sitä on tutkittu päälle käin johtamispsykologian kanssa (Fairhurst & Connaughton 2014,8). Johtamisessa on kyse siitä, että johtaja määrittelee, mitä johtajuus on siinä yhteydessä, mitä johtaja tekee. Tämä määrittely tehdään nimenomaan johtamisviestinnän avulla niin, että johtaja vakuuttaa itsensä, sekä muut siitä, mitä on tekemässä. Johtajuuden ja johtajan tulee olla uskottava siinä kontekstissa, jossa johtajuudesta keskustellaan. (Fairhurst 2010, 8–9, 11.) Hyvä johtaminen vaatii kontekstin hallintaa ja

johdonmukaista ja aitoa viestintää, jossa puhe on yhteneväistä toiminnan kanssa (Fairhurst & Connaughton 2014,12).

Johtamisviestinnän välineitä ja tuloksina toimivat organisaation rakenne, sen säännöt ja resurssit, joilla toimintaa organisoidaan. Organisaation tehtävästä, visiosta ja arvoista viestiminen toimii siis käytännössä sekä ohjeena että resurssina johtajien toiminnalle. Toiminnan organisointiin vaikuttavat toimenpiteet ovat siis johtamisviestinnän väline ja tulos. Johtamisviestintään liittyy monipuolisena ja laajana ilmiönä myös moraalinen vastuu johdettavista. (Fairhurst & Connaughton 2014,15, 19–20). Johtaja kohtaakin työssään monia vaatimuksia, erilaisia odotuksia ja vahvoja oletuksia. Samanaikaisesti huonojen päätöksiä, huonon ilmapiiri ja tiedon hitaan jakamisen saatetaan kokea johtuvan johtajasta. (Mikkola 2020, 123.) Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) mukaan johtajaan ja johtamisviestintään kohdistettavien odotuksien ja arvostuksien täyttäminen, sekä niiden mukainen johtamisviestintä on vaativaa. Johtajilta odotetaan nykyään paljon, sillä aktiivisen ja avoimen vuorovaikutuksen lisäksi johtajien odotetaan viestivän selkeästi toiminnan ja organisaation suunnasta, sekä kertovan totuudenmukaisesti organisaatiota koskevista päätöksistä. Lisäksi johdettavat odottavat johtajilta myös rakentavaa ja kannustavaa palautetta työstään. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 8.) Huomionarvoista on kuitenkin, että johtaja ei voi olla vastuussa kaikesta, mikä tapahtuu johtamisviestinnän kontekstissa (Mikkola 2020, 123).

Johtamisen näkökulmasta ja organisaatioiden toimivuuden kannalta on olennaista, että asettuja tavoitteita saavutetaan. Viestintä voidaan mieltää toimintaperiaatteeksi, jota johtajat käyttävät tavoitteidensa saavuttamiseen (Flauto 1999, 92). Viestintä liitetään usein johtajuuteen, mutta se voidaan nähdä puutteellisesti vain apuvälineenä, jota johtajat käyttävät saavuttaakseen omia ja organisaation tavoitteita (Ruben & Gigliotti 2016, 467). Johtamisviestintä voidaan määritellä johtajan työssään tarvitsemaksi ammattiosaamiseksi, jossa on kyse johtajan ja johdettavan välisestä vuorovaikutuksesta, jossa tapahtuu sosiaalista vaihdantaa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21, 29). Huomionarvoista on myös se, että johtaja ei voi olla viestimättä, eli johtajan tulisi ottaa huomioon myös nonverbaalinen viestintä vuorovaikutuksessa johdettavien kanssa (Ruben & Gigliotti 2016, 475).

Johtaminen viestintänä voidaan mieltää vaikuttamiseksi, riippumatta siitä, mikä näkökulma johtamiseen otetaan (Fairhurst & Connaughton 2014, 15). Viestinnän tärkeys korostuu, kun johtamista katsotaan koettuna sosiaalisena toimintana, jossa vuorovaikutuksessa olevat ihmiset, heidän toimintansa, merkitykset ja konteksti ovat dynaamisesti toisiinsa liittyviä tekijöitä (Barge &

Fairhurst 2008, 227–228). Valta ja ihmisten erilaiset asemat organisaation hierarkiassa määrittelevät omalta osaltaan johtamisviestintää (Fairhurst & Connaughton 2014,8). Samaan aikaan on muistettava, että ihmiset ovat organisaation tärkein resurssi ajattelun ja tiedon kautta ja tietoa on pystyttävä välittämään läpi organisaation ja sen ulkopuolellekin (Kostiainen 2003, 247). Juuri tähän tarvitaan johtamisviestintää. Se, miten organisaation muut jäsenet näkevät johtajan viestivän ympärilleen vaikuttaa heidänkin toimintaansa, sekä käsitykseensä johtamisesta ja koko organisaatiosta. Menestyäkseen työssään johtaja tarvitseekin viestintä- ja vuorovaikutustaitoja ja viestintäosaamista voidaan pitää menestyksekkään johtamisen edellytyksenä (Flauto 1999, 87).

Viestintä on sosiaalinen ilmiö ja todellisuus luodaan viestinnän kautta. Näin ollen vuorovaikutus ei ole neutraalia, vaan kantaa mukanaan merkityksiä. (Foss & Littlejohn 2009, 313.) Hackmanin ja Johnsonin (2000) mukaan organisaation voidaan ajatella muodostuvan viestinnästä (Hackman & Johnson 2000, 232). Tämä ajattelu korostaa johtamisviestinnän yhteyttä organisaation toimivuuteen tai toimimattomuuteen, sekä ilmapiiriin, jossa työskennellään. Sanoilla, tekstillä ja keskustelulla on suuri voima organisaatioissa ja vuorovaikutus ja merkitys muovaavatkin organisatorisia ilmiöitä (Grant & Hardy 2003, 6). Johtajan tehtävä on auttaa johdettaviaan ymmärtämään ympäristöä, olosuhteita ja ihmisiä, joita he kohtaavat ja tuoda hallintaa mahdollisen kaaoksen ja epäselvyyden keskelle. Johtaja luo merkityksiä ja antaa niitä. Tämä tapahtuu viestinnän ja yhteistyön kautta korostaen johtajan ja johdettavien vuorovaikutussuhteen merkitystä. (Ruben & Gigliotti 2016, 473.) Johtamisviestintä voidaan mieltää prosessiksi, johon kuuluu merkitysneuvottelu pelkän merkityksen siirtämisen sijaan (Ruben & Gigliotti 2016, 475). Johtamisviestinnän avulla voidaankin pyrkiä tuomaan varmuutta epävarmuuteen, mutta onnistunut johtamisviestintä riippuu niin alaisten tarpeista kuin johtajien pyrkimyksistäkin (Ruben & Gigliotti 2016, 471).

Majjastiina Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) on tehnyt väitöskirjansa johtajan vuorovaikutusosaamisesta ja sen kehittymisestä ja hänen mukaansa johtamisviestinnällä on merkittävä vaikutus päivittäiseen työhömmä, sillä sen avulla ymmärretään, mitä töissä ollaan tekemässä, miten työ olisi parasta tehdä ja, miten sen tekemisessä on onnistuttu (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 8). Viestintäosaamisen voidaan nähdä limittyvän johtajan ammattiosaamiseen, jolloin se on ammattiosaamisen ulottuvuus, eikä pelkästään vain yksi osa sitä (Kostiainen 2003, 10). Taitava viestijä ja taitava johtaja ymmärtää esimerkiksi, että emotionaalisen tuen ja ristiriitatilanteiden hallinnalla on merkitystä työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja positiiviseen ilmapiiriin. Johtajien on hyvä muistaa, että tämä on heidän työssään yksi tärkeä vastuualue, jolla voidaan tukea positiivista ja tuottavaa työilmapiiriä. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 45.) Johtajien

tulisi nähdä, että heidän viestintäkäyttäytymisensä on yhteydessä siihen, minkälainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee, sekä siihen, miten paljon ihmiset itsestään ovat valmiita antamaan organisaatiolle.

Tässä tutkielmassa keskitytään johtamiseen ja johtamisviestintään, joka tapahtuu tiimeissä ja tiimitasolla. Johtajuus nähdään osana johtamisviestintää ja vuorovaikutuksen näkökulmasta johtamisviestinnän nähdään muokkaavan viestintäilmapiiriä. Tutkielman tavoitteiden mukaisesti johtamisviestintää tarkastellaan johtajan näkökulmasta ja johtamisviestintä nähdään vastavuoroisena ja relationaalisenä toimintana, jolloin se ei ole johtajakeskeistä eikä seuraajakeskeistä (Fairhurst & Connaughton 2014,8). Tässä tutkielmassa johtajuus määritellään viestinnän kautta ja johtamisviestintää tarkastellaan vuorovaikutuskäyttäytymisen tasolla sen haasteiden, merkityksien ja historian kautta, sekä johtajien viestintään liittyvien asenteiden, tietojen ja käyttäytymisen kautta.

Johtamisen kontekstissa suhtautuminen viestintään, eli viestinnän affektiivinen ulottuvuus tarkoittaa sitä, onko johtaja halukas olemaan yhteydessä johdettaviinsa, haluaako johtaja kuunnella heitä, osallistuuko johtaja keskusteluun johdettaviensa kanssa, perustelee ko johtaja päätöksiä ja ohjaako hän tiiminsä vuorovaikutusta kohti asetettuja tavoitteita (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 33). Viestinnän tiedollinen, eli kognitiivinen ulottuvuus puolestaan tarkastelee sitä, mitä viestijä tietää viestinnästä ja miten hän tätä tietoa käytäntöön soveltaa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 31). Behavioraalinen ulottuvuus muodostuu viestintäkäyttäytymisestä, eli kokonaisuudessaan johtajan vuorovaikutusosaaminen muodostuu viestintätiedosta ja viestintäkäyttäytymisestä, sekä suhtautumisesta viestintään (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 33). Johtajan vuorovaikutusosaaminen heijastuu tiimin toimintaan ja on yhteydessä muun muassa siihen, miten johtajuus nähdään, miten siihen suhtaudutaan, sekä minkälaista johtamisviestintää tiimissä käytetään.

2.2 Johtamisviestintä tiimeissä

Tiimi- ja ryhmätyöstä on tullut vakiintunut tapa organisoida työtä ja vastata työelämän vaatimukseen. Erityisesti asiantuntijatyö perustuu yhteistyölle, jota toteutetaan vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten kanssa. Tiimityöskentelyyn liitettäviä yleisimpiä etuja ja odotuksia ovat vahvistunut sitoutuminen työhön, parempi työtyytyväisyys ja organisaation saavuttamat säästöt. Muita etuja ovat organisaation hierarkkisten rakenteiden heikentyminen, jaettu auktoriteetti, paremmat tulokset,

sekä työn tekemisen tehostuminen. Tiimit tarjoavat mahdollisuuden synergiaan ja innovatiivisempien tuloksien saavuttamiseen kuin, mitä yksilöt yksin pystyisivät tuottamaan. (Raappana & Horila 2020, 28.)

Johtaminen ja tiimityö ovat elintärkeitä osa-alueita organisaation menestymisen kannalta. Johtamisviestintää voidaan ajatella viestintänä, joka auttaa muuttamaan ihmisten asenteita ja käyttäytymistä vastaamaan yhteisiä tavoitteita ja tarpeita. Toisin sanoen johtamisviestinnällä voidaan edistää tiimin jäsenten yhteistyötä. (Hackman & Johnson 2000, 12.) Huomionarvoista on, että tiimien olemassaolo, suoriutuminen ja kehittyminen tapahtuvat juuri viestinnän kautta. Tiimiä voidaan ajatella monimutkaisena viestinnällisenä todellisuutena, jonka viestintää on olennaista ymmärtää, jotta tiedetään, miten tiimistä saadaan paras hyöty. (Raappana & Horila 2020, 28–29.)

Tiimissä työskenteleminen voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti siihen, miten ihmiset työtehtävistään selviytyvät ja, miten he työssään viihtyvät ja jaksavat. Sujuakseen tiimityö edellyttää onnistunutta tehtävänjakoa ja joustavuutta sekä sitä, että tiimin jäsenet kokevat saavansa vaikuttaa asioihin. (Horila & Valo 2016, 47.) Tässä juuri johtamisviestinnällä on suuri rooli. Hyvä johtamisviestintä voikin edesauttaa sujuvaa tiimityötä ja sen voidaan ajatella vaikuttavan myös tiimin tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Johtamisviestinnän kautta luodaan yhteisiä merkityksiä, rooleja ja sääntöjä tiimiin. Tiimissä viestii usein sekä kasvotusten että erilaisia viestintäteknikoita hyödyntäen ja nykypäivän työelämässä vuorovaikutukseen kuuluvat olennaisesti myös sosiaalinen media ja muita verkkopohjaisia viestintäalustoja. (Raappana & Horila 2020, 29.)

Tiimien johtamista lähestytään usein miettimällä toimintoja, jotka johtajan on varmistettava tiimin menestystä edistääkseen. Johtajan on tunnistettava tiimin tarpeet ja autettava niiden tyydyttämisessä. Tiimin johtamiseen sisältyy olennaisesti tiimin jäsenten motivointi, tiimin tehtävien suunnittelun helpottaminen, sekä esimerkin näyttäminen halutusta käyttäytymisestä tiimissä. Relationaalinen viestintä, kuten tiimin jäsenten kuunteleminen ja sosiaalisen tuen tarjoaminen, ovat tärkeitä tehtäviä tiimin johtamisessa. (Raappana & Horila 2020, 30.) Niin tärkeitä kuin tiimin viestinnän prosessit tiimin toiminnalle ovat, ne ovat myös hyvin vaikeita ymmärtää monimutkaisuutensa vuoksi (Poole & Hirokawa 1996, 2). Tämä tuokin omat haasteensa johtamisviestintään tiimeissä.

Johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että tiimeissä pystytään tekemään päätöksiä.

Huomionarvoista on, että päätöksen tekemisen ja ryhmäpäätöksen tekemisen välillä on suuri ero. (Poole & Hirokawa 1996, 2.) Viestinnän rooli päätöksenteossa on se, että viestintäprosessien avulla luodaan sosiaalisia todellisuuksia ja ylläpidetään niitä (Poole & Hirokawa 1996, 4). Päätöksenteko tiimeissä vaatii johtamisviestintä, jonka ytimessä korostuu tiimin jäsenten toiminnan koordinointi jäsenten johtaessaan omaa työtään ja suhteita toisiinsa sekä työn suhdetta ulkoiseen ympäristöön (Barge 1996, 2). Horilan ja Valon (2016) mukaan tiimin laadukas päätöksenteko pitää sisällään neljä tehtävää: toimintapojen laatimisen, ongelman analysoinnin, erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen luomisen ja kehittämisen, sekä niiden arvioinnin (Horila & Valo 2016, 49). Tiimin toiminnan kannalta tärkeä johtamisviestinnän tehtävä on myös tehtyjen päätöksiä perusteleminen tiiminjäsenille.

Tiimit eivät kuitenkaan ole olemassa vain päätöksiä tekemistä varten. Tiimeissä jaetaan tietoa, vaihdetaan ajatuksia, seurustellaan, hoidetaan tiimin ja sen ulkopuolisiin tahoihin liittyviä asioita, perehdytetään uusia tiiminjäseniä, määritellään tiimin ja sen jäsenten rooleja ja asemaa, muodostetaan kokousrituaaleja ja tehdään työtä tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Poole & Hirokawa 1996, 6.) Johtajan tehtävänä onkin edesauttaa näitä asioita luomalla tiimiin koheesiota ja rakentamalla luottamusta tiimin jäsenten kesken. Tiimien johtamisessa on kyse siitä, että viestinnän avulla mahdollistetaan tiimin ja sen jäsenten toimiminen ja työskenteleminen yhdessä tarkoituksenmukaisella tavalla (Fairhurst & Uhl-Bien 2012, 1043). Johtamisviestinnällään johtaja muun muassa määrittelee tiiminsä tavoitteet ja tehtävät, osoittaa arvostusta tiimin jäsenille, antaa heille palautetta, kannustaa heitä ja auttaa korjaamaan virheitä. Nämä seikat vaikuttavat omalta osaltaan myös siihen, millaiseksi ilmapiiri tiimissä muodostuu. Huomionarvoista on, että johtaja ei rakenna tiimin ilmapiiriä yksin, vaikka hänen toimintansa sen kannalta merkityksellistä onkin. Tiimin ilmapiiri rakentuu tiimin jäsenien ja johtajan välisessä vuorovaikutuksessa.

Jotta tiimi toimii, on tiimin jäsenten vaihdettava tietoa selvittääkseen muiden tiimin jäsenten pätevyys ja heidän aikomuksensa, sekä osallistuttava tiimin viestintään pystyäkseen suunnittelemaan omaa työtään. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että tehokas tiedonkeruu ja tiedonvaihto on tärkeitä tekijöitä tiimin suorituksen kannalta. Tiimin jäsenten välinen viestintä helpottaa luottamuksen syntymistä tiimissä ja vaikuttaa tiimin toimintaan ja luovaan suorituskäyttöön. Luottamus muita tiimin jäseniä kohtaan voi edesauttaa tiimin jäsenten tiedonjakamista ja sitä, että tiimin jäsenet haluavat osallistua tiimin tehtävistä suoriutumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen parhaan kykynsä mukaan. (Boies, Fiset & Harjinder 2015, 1084.)

Luottamuksen syntyminen tiimissä edellyttää avointa ja kannustavaa viestintäilmapiiriä, joka puolestaan tukee tiimin yhteistyötä. Luottamusta voidaan rakentaa myönteisen suhtautumisen avulla ja sen avulla, kuinka paljon itsestä kerrotaan muille, eli luottamus rakentuu tiimissä tiiminjäsenten vuorovaikutuksen tuloksena. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 104–106.) Luottamuksen rakentumiseen liittyy olennaisena tekijänä myös kuuntelemisen taito (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 104). Kuunteleminen on kuitenkin vaikeampaa tiimissä kuin kahden ihmisen kesken, eli dyadissa (Horila & Valo 2016, 51). Ylipäätään, mitä suurempi joukko ihmisiä tiimin vuorovaikutukseen osallistuu, sitä suurempi on luonnollisesti vuorovaikutussuhteiden määrä ja sitä suurempi on todennäköisyys, että ristiriitoja ilmenee. Johtamisen näkökulmasta tällöin tarvitaan enemmän koordinoitua tehokkaan yhteistyön sujumiseksi. Myös luottamuksen rakentaminen ja päätöksenteko ovat yleensä helpompia pienemmissä tiimeissä (Raappana & Horila 2020, 29–30.)

Tehokkaiden johtajien on tasapainoiltava tiimin sisäisten vaatimusten ja tiimin ympäristön luomien ulkoisten vaatimusten kanssa. Johtajan näkökulmasta johtajalla onkin tavallaan sisäinen ja ulkoinen yleisö, jos ajatellaan hänen työtään tiiminvetäjänä suhteessa muuhun organisaatioon (Barge 1996, 2–3). Tämä vaatii johtajalta johdonmukaista käyttäytymistä ja kykyä muuttua tilanteen mukaan, sillä asioiden, ihmisten ja tilanteiden yhteensovittaminen kuuluukin olennaisesti johtajan työhön. Muutokset ja eri tahoilta kohdistuvat paineet tuovat johtajan tehtäviin omat mausteensa. Bargin (1996) mukaan tehokkaat johtajat kykenevät parhaiten muuttamaan ja mukauttamaan käyttäytymistään, kun he ovat taitavia viestijöitä. Hänen mukaansa tehokkaalla johtajalla on oltava erityiset viestintätaidot, jotka helpottavat sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin. (Barge 1996, 3.) Johtajien käydessä aktiivista vuoropuhelua johdettavien kanssa ja jakamalla heille runsaasti tietoa ja ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon, pystytään tiimin jäsenten asenteisiin, hyvinvointiin ja suorituskykyyn vaikuttamaan tehokkaasti (Johansson, Miller & Hamrin 2013, 147–149). Tärkeää on myös, että johtaja edesauttaa tiimin toimintaa luomalla yhteisiä merkityksiä, joista keskustellaan ja neuvotellaan yhdessä tiiminsä jäsenten kanssa.

2.3 Viestintäilmapiiri organisaatiossa

Organisaatioilmapiiri muodostuu siitä, miten ihmiset havaitsevat ja hahmottavat ympäristönsä ja mitä se saa heidät tuntemaan ja miten se saa heidät suoriutumaan työpaikalla. Organisaatioilmapiiri on yksinkertaisimmillaan käsitys siitä, kuinka asiat ovat organisaatioympäristössä. Organisaation

jäsenet havaitsevat ja tulkitsevat organisaation ominaispiirteitä ja luovat siten sen ilmapiirin. Se on myös joukko ominaisuuksia, jotka kestävät aikaa, kuvaavat organisaatiota, erottavat sen muista organisaatioista ja vaikuttavat sen sisällä olevien ihmisten käyttäytymiseen. Organisaatioilmapiiri kertoo, kuinka työntekijät näkevät organisaationsa ja millainen asenne heillä on organisaatiota kohtaan. Organisaation ilmapiiri on työntekijöiden työpaikoilla jakamia tunteita, käsityksiä ja arvoja, kuulumisen tunnetta organisaatioon, sekä luottamusta ja uskollisuutta organisaatiota kohtaan. (Maamari & Majdalani 2016, 330.) Organisaation ilmapiirin muodostumisessa viestinnällä on suuri rooli, sillä ilmapiiri muodostuu ja muodostetaan viestinnän kautta. Ilmapiiri vaikuttaa organisaation jäseniin ja elää organisaation viestintäprosessien kautta. (Ruben & Stewart 1998, 323–324.)

Yksi varhaisimmista organisaation ilmapiirin tutkimuksista on Benjamin Schneiderin ja hänen kollegoidensa toteuttama tutkimus vuodelta 1998. Schneider ja kumppanit osoittivat, että palveluilmapiiri ennustaa asiakkaiden käsityksiä palvelun laadusta ja tutkivat työn helpottamisen ja sisäisen palvelun vaikutusta palveluilmapiiriin. Työhön liittyvien perusasioiden ei odotettu vaikuttavan suoraan asiakkaiden kokemuksiin palvelun laadusta, mutta niiden osoitettiin olevan välillisiä vaikutuksia suhteessa palveluilmapiiriin. Muita esimerkkejä samasta lähestymistavasta ovat Salanovan, Agutin ja Peirón tutkimukset vuodelta 2005, jotka todistivat, että työhön sitoutuminen liittyi epäsuorasti asiakastyytyväisyyteen palveluilmapiiriin vaikuttamisensa kautta. Schneiderin, Ehrhartin ja Macey (2010) mukaan tämän lähestymistavan tärkeimmät soveltamisalueet löytyvät todennäköisesti johtamisen alueella. Otettaessa huomioon johtajien ainutlaatuinen rooli organisaation ilmapiirin luomisessa ja sen ylläpitämisessä, olisikin tarpeen ymmärtää johtajien toimintatapoja ja käytäntöjä, joita työympäristössä palkitaan, tuetaan ja odotetaan. (Schneider, Ehrhart & Macey 2010, 7.) Samoin olisi hyvä ymmärtää, miten johtajien viestintätaitoja voitaisiin parhaiten kehittää, mutta toistaiseksi sitä on tutkittu vähemmän. (Johansson, Miller & Hamrin 2013, 147–149).

Tutkimusten mukaan johdon asenteella ja käyttäytymisellä sekä organisaation johtamisella on suuri vaikutus työntekijöiden asenteisiin ja käsityksiin, jotka luovat organisaation ilmapiirin. (Maamari & Majdalani 2016, 330.) On myös todennäköistä, että tietyillä johtamistyyyleillä pystytään luomaan tuottavuuteen vaikuttavia sosiaalisia ilmapiirejä. (Maamari & Majdalani 2016, 330.) Organisaation ilmapiiri liittyykin työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen, sekä työntekijöiden käyttäytymiseen, tuloksiin, tuottavuuteen, johtamiskäyttäytymiseen ja johdon tehokkuuteen. Hyvä organisaatioilmapiiri parantaa organisaation tehokkuutta ja vähentää henkilöstöongelmia ja

vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden mielialaan, asenteeseen ja käyttäytymiseen. Johdon näkökulmasta organisaatioilmapiiriä voidaan ajatella psykologisena työkaluna, joka auttaa ymmärtämään tapaa, jolla työntekijät näkevät työympäristönsä, eli organisaatioilmapiiri voidaan nähdä tietynlaisena sosiaalisena kehyksenä, joka kertoo organisaation tilasta. (Maamari & Majdalani 2016, 330.)

Viestintäilmapiiri ja psykologisesti turvallinen viestintäilmapiiri

Viestintäilmapiirin käsite perustuu organisaatioviestinnän kirjallisuuteen ja viittaa ympäristöön, jossa viestintä tapahtuu. Vaikka viestintäilmapiiri on päällekkäinen organisaation ilmapiirin käsitteen kanssa, se on vakiinnutettu erillisenä ulottuvuutena ja erotettu muun tyyppisistä organisaation ilmapiireistä. (Gibson & Gibbs 2006, 461–462.) Ilmapiirejä on tutkittu laajemmin myös saavutusilmapiirin ja motivaatioilmapiirin näkökulmista, mutta tässä työssä keskitytään viestintäilmapiirin tarkasteluun.

Jack Gibb oli yksi ensimmäisistä tutkijoista, joka onnistui tunnistamaan tietynlaista viestintäkäyttäytymistä, jonka voitiin nähdä edesauttavan hallitsevan viestintäilmapiirin muodostumista. Gibb yksilöi tutkimuksessaan erityiset viestintämallit, jotka lisäsivät tai vähensivät defensiivisyyttä ihmisten välillä. Gibbin (1961) mukaan ihmisten muuttuessa defensiivisemmiksi, he ovat vähemmän kykeneviä havaitsemaan viestijän motiiveja, arvoja ja tunteita. Defensiivisen viestintäilmapiirin aiheuttajia ovat kriittiset ja tuomitsevat asenteet, sekä joustamaton ja itsevaltainen johtaminen, jotka varjostavat työolosuhteita. Myös vähäinen henkilökohtainen tuki, riittämättömyyden tunteet, sekä manipulointi edesauttavat tämänkaltaisen viestintäilmapiirin muodostumista. (Forward, Czech & Lee 2011, 2.) Vastavuoroisesti supportiivinen viestintäilmapiiri muodostuu ympäristöissä, joissa tarjolla on rohkaisua ja ymmärrystä. Supportiivinen viestintä on läpinäkyvää ja totuudenmukaista vapaasti jaettavan tiedon kanssa. Tällaisessa ilmapiirissä ihmisten mielipiteet hyväksytään ja yksilöitä rohkaistaan saavuttamaan tavoitteensa. Oleellista on, että syyllistäminen ja moitteet, sekä syyllisyys minimoidaan. Supportiivinen viestintä on hyväksyvää, tuomitsematonta, empaattista, eikä ei tee oletuksia toisen osapuolen motiiveista. (Forward, Czech & Lee 2011, 2–3.)

Viestintäilmapiiri voidaan kuvata työntekijöiden henkilökohtaisina kokemuksina organisaation sisäisen ympäristön laadusta ja määritellä työntekijöiden käsitykseksi vastavuoroisten suhteiden viestinnän laadusta organisaatiossa. Viestintäilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat muun muassa tuen antaminen, avoimuus, osallistava päätöksenteko, itsevarmuus ja uskottavuus, korkeat

tavoitteet, tyytyväisyys viestintään ja luottamus. (Bartels, Pruyn, de Jong & Joustra 2007, 177.) Luottamuksella onkin tärkeä rooli siinä, millaiseksi tiimin viestintäilmapiiri muodostuu. Halu ja uskallus olla haavoittuva liittyvät luottamuksen määrittelyyn. Johtajan ja johdettavan välisessä luottamuksessa luottamus määritellään johdettavan halukkuutena olla haavoittuvainen. Tämän edellytyksenä on, että johdettava odottaa, ettei johtaja käytä hänen haavoittuvuuttaan hyväksi. Haavoittuvuuden voidaan tulkita olevan aikomus luottamisesta tai suoranainen luottava käyttäytyminen. Mitä enemmän haavoittuvuutta johdettavat osoittavat sitä suurempaa johtajan luotettavuus havaitaan. (Nienaber, Hofeditz & Romeike 2015, 569.) Työntekijöiden kokemuksen siitä, että he voivat luottaa esimieheensä ja olla haavoittuvaisia vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa voidaankin nähdä kertovan paljon viestintäilmapiirin laadusta tiimissä ja koko organisaatiossa.

Johtamisviestinnän näkökulmasta huomionarvoista on, että viestintäilmapiirin ja organisaatioon sitoutumisen välillä on positiivinen yhteys. (Bartels, Pruyn, de Jong & Joustra 2007, 177.) Hyvä viestintäilmapiiri voikin vaikuttaa merkittävästi organisaation menestykseen pitkällä aikavälillä. (Smidts, Pruyn & van Riel 2001, 1059). Ratkaisevassa asemassa hyvä viestintäilmapiiri on silloin, kun pyritään luomaan tehokasta organisaatiota (Bartels, Pruyn, de Jong & Joustra 2007, 177). Johtajien tulisi kiinnittää huomiota viestintäilmapiiriin ja edistää hyvää viestintäilmapiiriä tarjoamalla kaikille työntekijöille mahdollisuutta puhua suoraan ja julkisesti, jakaa riittävästi tietoa, luoda mahdollisuuksia osallistua ja tulla kuulluksi (Smidts, Pruyn & van Riel 2001, 1059).

Yhtenä viestintäilmapiirinä voidaan nähdä psykologisesti turvallinen viestintäilmapiiri, joka perustuu psykologisen turvallisuuden käsitteelle. Professori Amy Edmondson on luonut vuonna 1999 psykologisen turvallisuuden käsitteen, joka määritellään jaetuksi uskoksi siitä, että tiimissä on turvallista ottaa interpersonaalaisia riskejä (Edmondson 2019, 12). Psykologisen turvallisuuden käsite viittaa kokemukseen, että tuntee olevansa kykenevä tuomaan julki ideoita, kysymyksiä ja huolenaiheita. Psykologinen turvallisuus onkin sekoitus luottamusta ja kunnioitusta ja se perustuu ajatukselle, että virheistä oppiminen on edellytys erinomaisuuden saavuttamiselle (Edmondson 2019, 6–9). Kun ihmiset kokevat, että epäonnistuminen on sallittua, he uskaltavat raportoida virheistäänkin paremmin ja tätä kautta työyhteisö oppii ja sen toiminta tehostuu (Edmondson 2019, 11).

Psykologisesti turvallinen viestintäilmapiiri puolestaan on Cristina Gibsonin ja Jennifer Gibbsin vuonna 2006 esittelemä käsite. Psykologisesti turvalliselle viestintäilmapiirille on ominaista toisten

tukeminen, avoimuus, luottamus, keskinäinen kunnioitus ja assertiivisuus, mutta myös uskallus ottaa riskejä. Gibson ja Gibbs ovat tutkineet psykologisesti turvallisen viestintäilmapiirin vaikutusta virtuaalitiimien toimintaan ja vuorovaikutukseen ja todenneet, että tämän kaltainen viestintäilmapiiri mahdollistaa ja helpottaa innovointia tiimeissä, koska se kannustaa puhumaan totuudenmukaisesti ja vapaasti ja nostamaan asioita esiin keskustelua varten. Psykologisesti turvallisessa viestintäilmapiirissä ollaan avoimia muiden ideoille, ei tuomita eroavaisuuksia ja osallistutaan aktiiviseen kuuntelemiseen. (Gibson & Gibbs 2006, 462.)

Psykologisesti turvallisella viestintäilmapiirillä on todettu olevan erittäin tärkeä rooli ryhmäoppimisen ja innovoimisen edistämässä. Psykologisesti turvallinen viestintäilmapiiri auttaakin tiimejä oppimaan tehokkaammin kannustamalla tiimin jäseniä myöntämään virheitään, kyseenalaistamaan nykyisiä käytäntöjä ja pyytämään apua ja palautetta. (Gibson & Gibbs 2006, 463.) Tämän kaltaisessa viestintäilmapiirissä tiimin jäsenet tuottavat todennäköisemmin tietoa muille jäsenille pyytämättä osoittaakseen sekä hyvää tahtoa että läheisyyttä, vahvistaakseen suhteita ryhmässä ja luodakseen yhteistä historiaa. Tämä vaikuttaa luonnollisesti positiivisesti työnkulkuun. Vastavuoroinen ja sujuva tiedonkulku tiimin jäsenten välillä voikin selättää esimerkiksi organisaation rakenteellisten järjestelyjen aiheuttamia epävarmuuden tunteita ja parantaa heikentyneitä suhteita. Psykologisesti turvallinen viestintäilmapiiri voi myös auttaa kaventamaan mahdollisia kansallisia eroja tiimeissä. (Gibson & Gibbs 2006, 464.)

Organisaation ilmapiirit muodostuvat organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ja niillä on vaikutus organisaation toimintaan laaja-alaisesti. Johtamisviestinnällä puolestaan on yhteys organisaation ilmapiirien, kuten esimerkiksi viestintäilmapiirin ja psykologisesti turvallisen viestintäilmapiirin muodostumiseen. Tässä työssä tarkastellaan johtajien käsityksiä heidän johtamisviestintänsä yhteydestä ja merkityksestä tiimin viestintäilmapiirille, joten edellä mainittujen käsitteiden määrittäminen on oleellista tutkielman tavoitteiden saavuttamiseksi.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata, mikä on johtajien käsitys viestintäilmapiirin käsitteestä ja miten he näkevät johtamisviestintänsä yhteyden tiiminsä viestintäilmapiiriin. Tutkielmassa tarkastellaan johtamisviestinnän yhteyttä viestintäilmapiiriin tiimitasolla ja johtajan näkökulmasta.

Tutkielman tarkoituksena on kerätä johtajien käsityksiä ja kokemuksia heidän johtamisviestinnästään ja siinä olevista tekijöistä ja ominaisuuksista, joiden voidaan nähdä olevan yhteydessä tiimin viestintäilmapiiriin ja mahdollisesti rakentavan ja edistävän myönteistä viestintäilmapiiriä.

Tähän tavoitteeseen vastataan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaisia käsityksiä johtajilla on viestintäilmapiiristä?
2. Mikä on johtajien käsitys siitä, millainen johtamisviestintä rakentaa tiimin viestintäilmapiiriä?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään, onko viestintäilmapiiri johtajille tuttu käsite ja, mitä viestintäilmapiiri on tiiminvetäjien käsitysten mukaan. Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään, kuinka tärkeänä johtajat pitävät viestintää oman työnsä kannalta ja mitkä tekijät heidän johtamisviestinnässään ja viestintäkäyttäytymisessään ovat sellaisia, joiden voidaan nähdä rakentavan positiivista viestintäilmapiiriä tiimissä. Tiiminvetäjien käsityksien ja kokemusten johtamisviestinnän merkityksestä voidaan nähdä olevan yhteydessä siihen, millaiseksi heidän tiiminsä viestintäilmapiiri muodostuu.

Näihin tutkimuskysymyksiin päädyttiin, koska haluttiin selvittää, mikä on tiiminvetäjien käsitys viestintäilmapiiristä ja mitkä tekijät heidän johtamisviestinnässään ovat yhteydessä tiimin viestintäilmapiirin laatuun ja muodostumiseen. Kiinnostavaa tutkielman kannalta on myös se, minkä johtajat kokevat omaksi roolikseen viestintäilmapiirin muodostumisessa ja se, onko johtajien viestintäilmapiirin kuvauksissa mahdollisesti yhtymäkohtia psykologisesti turvalliseen viestintäilmapiiriin. Mielenkiintoista on sekin, näkevätkö tiiminvetäjät johtamisviestintänsä toteutuvan vastavuoroisena toimintana vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten kanssa vai johtajakeskeisenä vaikuttamisena viestien ja tiedon siirtämisenä.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen ja aineiston tarpeet sanelevat luonnollisesti sen, minkälainen haastattelu sopii milloinkin parhaiten (Tracy 2012, 138–139). Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii tämän tutkielman tavoitteisiin, sillä samaa kysymysrunkoa tullaan käyttämään kaikkien haastateltavien kanssa. Vaikka ennalta päätetyt teemat ja kysymykset käydäänkin läpi kaikkien haastateltavien

kanssa, halutaan, että haastateltavilla on myös tilaa avoimelle ja luontevalle keskustelulle, jos haastattelutilanne heitä sellaiseen innostaa. Näin ollen haastatteluissa tulee olemaan joustavuutta verrattuna kokonaan strukturoituun haastatteluun, sekä myös piirteitä avoimesta haastattelusta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 45, 47–48.) Tutkielman aiheen mukaisesti yritetään haastattelutilanteisiin luoda hyvä viestintäilmapiiri.

Vaikka haastatteluita pidetään tehokkaina aineistonkeruumenetelmiä, on syytä muistaa, että haastateltavat eivät aina kerro totuutta ja eivätkä aina muista asioita tarkasti. Haastateltavilta saatu tieto ei myöskään aina ole hyödyllistä ja joskus haastateltavat kertovat sitä, mitä uskovat haastattelijan haluavan kuulla. Ihmiset myös käyttävät kieltä eri tavoin, eli haastateltava voi tulkita haastateltavan sanoman eri tavalla, kuin haastateltava asian alun perin tarkoitti. Tämän takia onkin tärkeää, että haastateltava kuuntelee vastauksia tarkasti ja aktiivisesti ja pyytää selvennystä ja varmennusta tulkinnoilleen. (Berger 2000, 124–125.) Tällaiset ihmisten erilaiset tavat tuoda julki kokemuksiaan ja käsityksiään ovat kuitenkin juuri niitä asioita, jotka tekevät haastatteluista mielenkiintoisia ja hyödyllisiä. Haastattelujen avulla pyritään ymmärtämään haastateltavien kokemuksia ja näkökulmia heidän arvioidensa ja selityksiensä kautta. Haastatteluissa keskeistä on se, että ne mahdollistavat informaation keräämisen hyvin myös asioista, joita ei voitaisi muuten havainnoida tehokkaasti. (Lindlof & Taylor 2002, 172–173.)

Sisällön laajuus ja vuorovaikutuksen laatu ovat tekijöitä, joiden osalta haastattelut voivat erota toisistaan. Myös haastattelun syvyys, eli se, miten syvälle itsestään kertomisessa haastateltava menee ja miten läheinen haastattelijan ja haastateltavan välinen suhde on, vaikuttavat haastattelun luonteeseen. Myös haastattelun pituudella ja haastattelukertojen määrällä on luonnollisesti vaikutusta haastattelun sujumiseen. (Lindlof & Taylor 2002, 175.)

Pelkät hyvät kysymykset eivät takaa haastattelun onnistumista. Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa tulee huomioida haastattelun aihe ja haastateltavan persoona. Haastattelija pystyy omalla käytöksellään vaikuttamaan haastattelun sujumiseen merkittävästi. Haastattelijan sensitiivisyys ja se, että antaa haastateltavalle aikaa miettiä vastauksia kysymyksiin, vaikuttavat haastattelun kulkuun. Myös haastateltavan vastausten tuomitsemattomuus sanallisesti tai sanattomasti on hyvä muistaa. (Tracy 2012, 161.)

Tämän tutkielman haastattelujen onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastateltavien pyydetään ensin määrittelevän, miten he ymmärtävät viestintäilmapiirin käsitteen. Tällä varmistetaan, että vastauksia saadaan juuri siihen, mihin tarvitaan, eli siihen, mitä kysytään. Viestintäilmapiiri voi olla

aiheena sellainen, että kattavan aineiston keräämiseksi tarvitaan syvällisempiä haastatteluja pintapuolisten sijaan. Vaikka haastattelu on hyvä tekniikka informaation keräämiseen, on hyvä pitää mielessä, että haastattelut ovat työläitä ja saatu informaatio on aina tulkinta jostakin ja siksi haastatteluista saadun tiedon yleistämisen kanssa täytyy olla tarkkana (Berger 2000, 125).

Tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, sillä sen avulla saadaan kerättyä tietoa haastateltavien mielipiteistä ja kokemuksista. Haastattelut etenevät kysymysten ja vastausten mukaan, mutta mielessä pidetään, että haastatteluprosessissa ei ole kyse vain kysymysten ja vastausten vaihtamisesta, vaan siitä, että haastattelija ja haastateltava luovat merkityksiä yhdessä. Haastattelulla on tietty rakenne ja tietty päämäärä ja näitä ohjaavat ennalta tehty suunnittelu ja strateginen ajattelu. Haastattelujen avulla saadaan selvyttä haastateltavien näkökulmiin ja heidän eletyn elämänsä tuomiin kokemuksiin. (Tracy 2012, 131–132.)

3.3 Tutkimushenkilöt ja haastattelujen toteutus

Tutkimushenkilöt löytyivät haastattelijan tuttavapiiristä ja työelämäverkostojen kautta. Tutkimushenkilöt valittiin harkinnanvaraisesti, sillä valintakriteereinä oli, että johtajilla tuli olla vähintään kolme johdettavaa tiimissään ja vähintään puoli vuotta kokemusta kyseisen tiimin johtamisesta. Tämä siksi, että tiiminvetäjät pystyisivät arvioimaan johtamisviestintänsä yhteyttä tiimin toimintaan, mahdollisen luottamuksen esiintymistä tiimin jäsenten välillä, sekä viestintäilmapiirin laatua tiimissään. Kuutta johtajaa lähestyttiin yhteydenottoviestillä sähköpostitse ja yhtä johtajaa lähestyttiin paperisella yhteydenottokirjeellä. Yhteydenottoviestissä ja yhteydenottokirjeessä oli sama sisältö, eli ne avasivat tutkielman aiheen, toteutustavan ja tavoitteen, sekä antoivat tietoa tutkielman toteuttajasta ja oppilaitoksesta. Myös haastatteluun osallistumisen luottamuksellisuudesta ja vapaaehtoisuudesta mainittiin. Seitsemästä johtajasta kuusi suostui haastateltavaksi.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska haluttiin kerätä nimenomaan johtajien käsityksiä ja kokemuksia siitä, mitä viestintäilmapiiri on heidän näkemyksensä mukaan ja, miten heidän johtamisviestintänsä on yhteydessä heidän tiiminsä viestintäilmapiiriin. Näin ollen ajateltiin, että haastattelu mahdollistaa haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksen ja käsitteisiin mahdollisesti liittyvän tuen antamisen. Tämän ajattelun pohjalta koettiin, että haastattelun avulla saatiin enemmän irti kuin muilla aineistonkeruumenetelmillä mahdollisesti olisi saatu. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina niin, että niissä oli avoimen haastattelun

piirteitä. Toisin sanoen johtajilla oli mahdollisuus kertoa haastattelurungon ulkopuolelta asioita, joita he kokivat tärkeäksi haastattelun aihepiiriin ja sen teemoihin liittyen.

Haastateltavista tiiminvetäjistä kolme oli naisia ja kolme miehiä. Iältään haastateltavat olivat 33–43 –vuotiaita ja johdettavia heillä oli tiimeissään neljästä johdettavasta kolmeentoista johdettavaan. Esimieskokemusta johtajilla oli puolesta vuodesta yhdeksään vuoteen. Tiiminvetäjät toimivat asiantuntijatehtävissä eri aloilla ja eri organisaatioissa kahta tiiminvetäjää lukuun ottamatta, jotka työskentelivät samassa organisaatiossa, mutta eri tiimeissä. Haastateltavat työskentelivät terveydenhuollossa, finanssialalla, öljyteollisuudessa, sekä ilmailualalla ja heidän tehtävänimikkeitään olivat HR-päällikkö, Senior Manager, Myyntipäällikkö, Tiimipäällikkö ja Ryhmän johtaja. Haastateltavat eivät olleet viestinnän ammattilaisia.

Valitut haastateltavat saivat ennakkoon haastattelun teemat nähtäväkseen hyvissä ajoin ennen haastattelujen toteuttamista. Haastattelut toteutettiin joulukuun 2019 ja tammikuun 2020 aikana. Lyhyin haastatteluista kesti 35 minuuttia ja pisin yhden tunnin ja 25 minuuttia. Viisi haastatteluista toteutettiin teknologiavälitteisesti ja yksi kasvokkaishaastatteluna haastateltavan työpaikalla rauhallisessa tilassa. Haastattelut aloitettiin taustoittavilla kysymyksillä haastateltavien tehtävänkuvasta ja esimieskokemuksesta ja kuinka kauan he ovat toimineet tiiminsä esimiehinä, sekä oman tiimin työskentelyyn liittyvistä asioista, kuten tiimin ja sen jäsenien tehtävistä ja toiminnan, sekä viestinnän sujuvuudesta. Haastattelut nauhoitettiin puhelimella ja ne toteutettiin välittömissä tunnelmissa ja haastateltavat vaikuttivat paneutuvan tutkielman aiheeseen ja haastattelun kysymyksiin tosissaan ja tuntuivat antavan mielellään näkemyksiään siihen liittyen. Haastateltavat miettivät ajoittain vastauksiaan pitkäänkin ja tuntuivat keskittyvän haastatteluun huolellisesti ja pohtivan kysymyksiä tarkasti omasta näkökulmastaan. Haastateltavien nimiä ei missään vaiheessa kirjattu haastattelumateriaaleihin, vaan ainoastaan etunimen ensimmäinen kirjain toimi tunnisteena.

3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Tämän tutkielman laadullinen tutkimusote ja aineistonkeruumenetelmä tukivat valintaa toteuttaa myös aineiston analyysi laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Aineiston laadullinen analyysi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Päättely ja tulkinta edellyttävät, että aineisto hajotetaan aluksi osiin, käsitteellistetään se ja kootaan uudestaan yhteen uudella tavalla ja loogiseksi kokonaisuudeksi. Huomionarvoista on, että laadullisen aineiston ollessa kyseessä analyysiä tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Tämän tutkielman laadullinen sisällönanalyysi toteutettiin abduktiivisesti, eli aineisto ja teoria ohjasivat analyysiprosessia. Aineistolähtöinen, eli induktiivinen analyysi perustuu siihen, että aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Sen mukaan analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti ja keskeinen lähtökohta on, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen päätettyjä tai harkittuja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Deduktiivista analyysiä ohjaa pelkästään teoria, eli se pohjautuu jo olemassa olevalle teorialle. Abduktiivinen analyysi puolestaan yhdistää sekä teorialähtöistä, että aineistolähtöistä analyysiä. (Tavory & Timmermans 2014, 5.)

Analyysissä edettiin niin, että ensimmäiseksi koko tallennettu haastatteluaineisto kuunneltiin ja litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi sanatarkasti niin, että ylimääräiset äännähdykset tai muminat jätettiin kuitenkin pois, sillä niillä ei ollut merkitystä tutkielman tuloksien kannalta. Litteroitua aineistoa kertyi 36,5 sivua rivivälillä 1 ja kirjasinkoolla 12. Kuuden haastattelun yhteispituus oli 6,3 tuntia. Haastateltavat merkattiin aineistoon haastattelujen toteuttamisjärjestyksessä H-kirjaimella ja numerolla eli H1:stä H6:een.

Litteroinnin jälkeen aineiston analysointia jatkettiin lukemalla aineisto kahteen kertaan läpi ja perehdyttiin kunnolla sen sisältöön. Tämän tutkielman aineiston kerääminen tapahtui teemahaastatteluiden muodossa, eli haastattelurungon teemat autoivat omalta osaltaan tekemään aineiston ensimmäisen jäsennyksen. Haastattelurungon teemat olivat johtajuus, viestintä ja ilmapiiri. Teemoittelun avulla päästiin vertailemaan tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa, eli ideana oli teemoittelun mukaisesti etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Aineisto käytiin läpi niin, että siitä poimittiin ne haastateltavien vastaukset, jotka liittyivät valittuihin teemoihin. Toisin sanoen aineisto pilkottiin osiin, eli teemoiteltiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tärkeää tässä vaiheessa oli kerätä aineistosta ne kohdat, joissa haastateltavat puhuivat viestintäilmapiiristä ja johtajuudesta, sekä johtamisviestinnästään.

Tämän jälkeen osiin pilkotusta aineistosta alettiin etsimään tarkemmin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja huomioitiin, että muistetaan katsoa yksittäisten vastausten ulkopuolelle, jotta nähdään ja huomataan mahdollisimman hyvin, mitä aineistolla on kokonaisuudessaan tarjottavanaan. Bergerin (2000) mukaan haastatteluista saatu aineisto tulee käsitellä ja analysoida, jotta aineistosta saadaan vastauksia nimenomaan muodostettuihin tutkimuskysymyksiin. Yksinkertaisimmillaan ajateltuna sisällönanalyysissä on kyse aineiston sisällön analyysistä, jonka avulla aineistoa pyritään kuvaamaan, luokittelemaan ja analysoimaan. (Berger 2000, 173).

Analyysin seuraavassa vaiheessa tutkimuskysymysten alle luokitellusta aineistosta kerättiin sanoja ja ilmaisuja ja kokonaisia vastauksiakin, jotka kuvasivat tutkimuskysymysten kannalta oleellisia asioita. Analyysiyksikkönä toimi tässä tapauksessa merkityskokonaisuus. Sisällönanalyysiä varten määritetyn analyysiyksikön tai koodin valinnan taustalla vaikuttavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110). Pelkistetystä aineistosta poimitut sanat ja lauseet merkittiin, eli aineisto koodattiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Koodit ovatkin sanoja tai lyhyitä lauseita, jotka kuvaavat tekstin tietyn osan ominaisuutta. Koodauksella pyritään tunnistamaan tietoa jonkin tyyppiseen ilmiöön kuuluvana tai sitä edustavana. (Tracy 2012, 189.)

Seuraavaksi aineiston analyysissä oli vuorossa aineiston klusterointi, eli ryhmittely. Väreillä merkatut koodit yhdistettiin keskenään samaan ryhmään. Ryhmittelyssä onkin kyse siitä, että koodatut alkuperäisilmaisut käydään läpi ja etsitään niistä samankaltaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään tämän jälkeen ja yhdistetään luokaksi, joka nimetään luokan sisältöä kuvaavalla tavalla, eli saadaan luokitteluyksikkö. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Klusteroinnin katsotaan olevan osa abstrahointiprosessia, jossa aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja tämän tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111.)

Tiiminvetäjien positiivisten viestintäilmapiirin määrittelyjen kautta saatiin muun muassa seuraavat luokat:

- uskallus ilmaista itseään
- uskallus kritisoida
- luottamus
- avoimuus
- rehellisyys
- myönteinen suhtautuminen virheisiin
- turvallisen ilmapiirin luominen
- kuulluksi tuleminen
- kuunteleminen
- suoruus

Edellä mainitut luokat muodostuvat psykologisen turvallisuuden tekijöistä ja niiden avulla muodostettiin ensimmäinen viestintäilmapiiriä määrittelevä teema, eli psykologisesti turvallinen vuorovaikutus tiimissä. Tässä vaiheessa puhtaasti aineistolähtöiseen analyysiin lisättiin

teorialähtöisyyttä psykologisen turvallisuuden käsitteen ja määritelmän kautta, joten aineistoa analysoitiin abduktiivisesti.

Tiiminvetäjien näkemys viestintäilmapiirin merkityksestä muodostui kokonaisuudessaan seuraavista teemoista:

- Psykologisesti turvallinen vuorovaikutus tiimissä
- Tiiminvetäjän osoittama tuki ja arvostus
- Kokemus positiivisesta viestinnästä ja avoin viestintäkäyttäytyminen
- Viestintäilmapiirin tärkeys organisaation menestymiselle

Seuraava aineistoesimerkki esimerkiksi sijoitettiin Psykologisesti turvallinen vuorovaikutus - teemaan, sillä siinä viestintäilmapiiriä määritellään avoimuuden ja avoimesti puhumisen kautta, sekä puhutaan uskalluksesta kritisoida asioita:

No siis avoin ja silleen puhutaan avoimesti asioita ja uskalletaan kritisoida asioita. Mun tiimi uskaltaa sanoa mulle ja mä uskallan sanoa niille. H1

Myös toisen tutkimuskysymyksen osalta luokitellusta aineistosta kerättiin yhteen ne kohdat, joiden avulla pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja mietittiin, mihin vuorovaikutuksen ilmiöihin ne liittyvät. Aineistoa ryhmiteltiin sen mukaan, mitä haastateltavat kuvailivat johtajuuden heille merkitsevän, miten he kuvailivat itseään johtajana ja esimiehenä, millaiseksi ja miten tiiminvetäjät kuvailivat omaa johtamisviestintäänsä, mitä he pyrkivät johtamisviestinnällään edesauttamaan tiimissään ja, mikä on heidän mielestään johtamisviestinnän tärkein tehtävä, sekä kokivatko tiiminvetäjät, että he pystyvät vaikuttamaan tiiminsä viestintäilmapiiriin. Näistä kokonaisuuksista pystyttiin muodostamaan toiseen tutkimuskysymykseen liittyvät teemat, jotka ovat seuraavat:

- Tiiminvetäjien suhtautuminen omaan esimiesasemaansa
 - o miten tiiminvetäjät kuvailivat itseään johtajana ja esimiehenä ja mitä johtajuus heille merkitsee
- Tiiminvetäjien psykologisesti turvallinen johtamisviestinnän tyyli
 - o millaiseksi tiiminvetäjät kuvailivat johtamisviestintäänsä
- Tiimin jäsenten työhyvinvoinnin tukeminen

- tiiminvetäjät pyrkivät johtamisviestinnällään edistämään työntekijöiden hyvinvointia ja hyvää ilmapiiriä tiimissä
- Tuloksellisuuden ja tehokkuuden tukeminen tiimissä
 - tiiminvetäjät pyrkivät johtamisviestinnällään edesauttamaan työn sujuvuutta ja psykologista turvallisuutta tiimissä
- Tiiminvetäjän vastuu viestintäilmapiirin muodostumisesta
 - näkivätkö tiiminvetäjät oman johtamisviestintänsä keinona muodostaa tiimin viestintäilmapiiriä

Seuraava aineistoesimerkki sijoitettiin Tiiminvetäjien psykologisesti turvallinen johtamisviestinnän tyyli -teemaan, sillä siinä tiiminvetäjä kuvaa johtamisviestinnän tyyliään, jossa esiintyy psykologisen turvallisuuden ominaisuuksia:

Epäformaalia. Mun tyyli on keskustelun kautta. Yleensä tieto tulee todella nopeasti ja se aiheuttaa jännitystä, kun pitää nopeasti kertoa alaisille. Itse ei pääse mukaan siihen, mitä ylhäällä päätetty ja nopeasti joutuu itse sisäistämään ja mennä kertomaan alaisille asian. Pysin avoimeen ja rehelliseen viestintään ja, jos en jotain tiedä niin kerron sen, en ole hirveästi saanut vielä alaisilta palautetta, ainoa mikä tullut, että pitäisi kertoa enemmän. Ovat varmaan alkaneet luottaa enemmän, että kerron kun on jotain kerrottavaa. Oon saanut palautetta, että osaan huomioida alaisia ja kysyn, mitä heille kuuluu jne. En ole saanut suoraa palautetta, mut koen, että olen helposti lähestyttävä esimies. Aiemmatkin alaiset tukeutuvat yhä tarvittaessa. H1

Aineiston analyysin kannalta mielenkiintoista ja tärkeää oli myös se, miten haastateltavat kuvailivat viestintäilmapiiriä omassa tiimissään. Tiiminvetäjät kertoivat, että heidän tiimeissään asioista puhutaan avoimesti ja uskalletaan kritisoidakin asioita ja eräs tiiminvetäjä arvioi oman tiiminsä viestintäilmapiirin olevan hänen mielestään rehellisempi suurempi kuin organisaation normaali viestintäilmapiiri ja koki sen olevan paljon omaa ansiotaan. Tiiminvetäjät kertoivat, että heidän tiimissään uskalletaan sanoa, jos jokin mättää ja, että asioista halutaan viestiä, jotta hommat toimivat. Omien tiimiensä viestintäilmapiiriä haastateltavat kuvailivat välittömäksi, rehelliseksi, avoimeksi, suoraksi ja hyväksi, mutta he myös tiedostivat esimerkiksi organisaatiomuutoksien ja muiden rakenteellisten muutoksien vaikutukset tiiminsä viestintäilmapiiriin. Tiiminvetäjät kokivat muutoksien heijastuvan tiimin ilmapiiriin muun muassa sen kautta, miten motivoituneita ihmiset ovat työtään tekemään, jos he eivät esimerkiksi ole sijoittuneet organisaatiossa muutoksen saattamana siten, kuin olisivat toivoneet. Eräs tiiminvetäjästä kuvailikin, että heidän tiiminsä viestintäilmapiiri on muutoksien ja luottamuksen puutteen johdosta vasta rakentumassa:

Nyt just meillä vallitsee tilanne, että se (viestintäilmapiiri) on vasta rakentumassa viimeisen puolen vuoden aikana johtuen, että meidän tiimissä kaikki ei ole hakeutunut pois ja osa on vedetty ja siirretty pois, eli se me vanha me-henki on tapettu. Yli puolet on vaan vaihtunut ja kaikki on siroteltu pitkin

organisaatiota. Ne vasta opiskelee toisiansa ja sitä, mihin ne voi luottaa. Tiimi on nyt paljon hauraampi kuin esimerkiksi vuosi sitten. Legioonalaistaistelujoukko, joka on koottu yksilöistä, mutta ne ei vielä luota toisiinsa. H5

Tulosluvussa tutkielman aineistoa esitellään laajemmin aineistoesimerkein, eli suorien sitaattien avulla niin, että kaikki haastateltavien tunnistetiedot on esimerkeistä poistettu.

4 TULOKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata, mikä on johtajien käsitys viestintäilmapiirin käsitteestä ja miten he näkevät johtamisviestintänsä yhteyden tiiminsä viestintäilmapiiriin. Tutkielman tarkoituksena oli kerätä johtajien käsityksiä ja kokemuksia heidän johtamisviestinnästään ja siinä olevista tekijöistä ja ominaisuuksista, joiden voidaan nähdä olevan yhteydessä tiimin viestintäilmapiiriin ja mahdollisesti rakentavan ja edistävän myönteistä viestintäilmapiiriä.

Tutkielman tulokset esitellään tässä luvussa tutkimuskysymyksittäin. Tulosluku jakautuu niin, että ensin esitellään tulokset siitä, mitä viestintäilmapiiri on johtajien mukaan ja tämän jälkeen tulokset siitä, mitkä tekijät johtajien johtamisviestinnässä ovat sellaisia, joiden voidaan nähdä rakentavan ja edistävän myönteistä viestintäilmapiiriä tiimissä. Tulokset esitellään tutkimuskysymysten ja tiiminvetäjien käsitysten perusteella muodostettujen teemojen ja näitä teemoja kuvaavien suorien sitaattien avulla.

4.1 Tiiminvetäjien näkemys viestintäilmapiiristä

Tiiminvetäjät määrittivät hyvää viestintäilmapiiriä luottamuksen, avoimuuden ja rehellisyyden kautta. Hyvän viestintäilmapiiriin nähtiin mahdollistavan ja rohkaisevan tiimin jäseniä ilmaisemaan omia mielipiteitään ja kysymyksiään. Myös johdettavien kuuntelemista pidettiin tärkeänä hyvän viestintäilmapiiriin näkökulmasta. Tiiminvetäjät määrittivät viestintäilmapiiriä myös epäonnistumisiin ja virheisiin myönteisesti suhtautumisen kautta. Tiiminvetäjät kertoivat myös haluavansa tukea johdettaviaan ja ilmaisivat tämän tarkoittavan sitä, että he tukevat johdettavien työstä suoriutumista, huolehtivat heidän hyvinvoinnistaan ja antavat mahdollisuuksia kehittyä ja onnistua. Myös johdettavien asiantuntijuutta ja ammattitaitoa kerrottiin arvostettavan ja tiiminvetäjät kertoivat haluavansa ajaa johdettaviensa etua. Tiiminvetäjät määrittivät viestintäilmapiiriä myös sen kautta, miten viestijä ja viestin vastaanottaja viestinnän kokevat. Viestintäilmapiiri nähtiin kokonaisuutena, jossa viestintä tapahtuu ja miten ihmiset viestiessään käyttäytyvät. Tiiminvetäjät kokivat viestintäilmapiiriin merkitykselliseksi oman tiiminsä toiminnan

kannalta, mutta myös koko organisaation tavoitteiden ja tuloksien kannalta. Hyvän viestintäilmapiirin koettiin edesauttavan organisaation menestymistä.

Tiiminvetäjien näkemys viestintäilmapiirin merkityksestä muodostui seuraavista teemoista:

- Psykologisesti turvallinen vuorovaikutus tiimissä
- Tiiminvetäjän osoittama tuki ja arvostus
- Kokemus positiivisesta viestinnästä ja avoin viestintäkäyttäytyminen
- Viestintäilmapiirin tärkeys organisaation menestymiselle

Psykologisesti turvallinen vuorovaikutus

Kertoessaan käsityksiään viestintäilmapiirin käsitteestä tiiminvetäjät puhuivat avoimuudesta ja luottamuksesta ja tiiminjäsenten mahdollisuuksista ilmaista itseään ja ajatuksiaan, sekä heidän uskalluksestaan kritisoida asioita ja olla rehellisiä. Toisin sanoen tiiminvetäjien käsityksien mukaan kyseessä on psykologisen turvallisuuden mukaisesti se, onko tiimissä turvallista ottaa interpersonaalisia riskejä. Luottamus, avoimuus, rehellisyys ja kuunteleminen, sekä virheisiin myönteisesti suhtautuminen ovatkin tekijöitä, jotka rakentavat psykologista turvallisuutta tiimissä ja mahdollistavat turvallisen vuorovaikutuksen tiimin jäsenten kesken. Myös kuulluksi tuleminen koettiin olevan osa psykologisesti turvallista vuorovaikutusta ja hyvää viestintäilmapiiriä:

Sitä, että pystyykö porukka sanomaan oman mielipiteensä ja tulla siinä ryhmässä kuulluksi ja se, että jokainen saa sanotuksi asiansa ja tulla perustellusti yliajetuksi, kaikki on tasavertaisia, kaikkia kuullaan ja, jos dumataan toisen ehdotukset, niin se tehdään perustellusti. Meidän tiimissä saa epäonnistua, koska, jos et koskaan epäonnistu, niin et oo hirveästi yrittänyt. Kannustan siihen, että yrittää enemmän.
H4

Tiiminvetäjät kertoivat, että heidän tiimeissään saa epäonnistua ja he pitivät virheiden tekemistä inhimillisenä ja sanoivat kertovansa itsekkin rehellisesti, jos ovat tehneet virheen tai, jos eivät tiedä jotakin asiaa. Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta onkin olennaista, miten tiimissä suhtaudutaan virheisiin ja myönteinen suhtautuminen oli havaittavissa kaikkien tiiminvetäjien vastauksissa. Seuraavat esimerkit avaavat luottamuksen ilmenemistä tiimissä ja tiiminvetäjien suhtautumista virheisiin:

Vallitsee luottamus ja (johdettavat) kertovat hyvin henkilökohtaisiakin asioita. Toki mä olen kannustanut alusta asti siihen, että mulle voi puhua ja mun kanssa voi olla eri mieltä ja mä mielelläni keskustelen. Voidaan olla hyvissä väleissä, vaikka ollaan eri mieltä. H3

Mun mielestä oon saanut omassa tiimissä sen, että uskalletaan sanoa, jos joku on mennyt väärin. Organisaatioissa pelätään nykyään sanoa, jos mennyt pieleen ja meillä pystyy avoimemmin käymään

läpi asioita. Henkilökohtainen voitto, että ollaan saatu suoruutta lisää ja, jos ite mokaan niin käyn sen avoimesti läpi. H2

Luottamuksen rakentaminen koettiin merkitykselliseksi johtajan ja johdettavien välisissä suhteissa. Tiiminvetäjät kokivat luottamuksen ilmenevän niin, että tiimin jäsenet kertovat henkilökohtaisia asioitaan heille. Tiiminvetäjät kertoivat myös saaneensa sellaista palautetta johdettaviltaan, josta ovat pystyneet päättämään johdettavan luottavan heihin:

Ihan se, et mä oon saanut siitä (luottamuksesta) palautetta, et just niin kuin, et mun tiimiläinen on ihan koko tiimin yhteisessä palaverissa sanonut, et sä oot ollut paras ratkaisu tähän tilanteeseen, et me saatiin sut meidän esimieheksi. He kokee, et he on saanut kehittyä paljon enemmän kuin he on aiemmin saanut. Mun yksi työntekijä oli aika lopussa keväällä ja tuli siitä mulle kertotaaam ja sovittiin siitä askelmerkit ja se sanoi, että, jos sä et olis tässä, niin mä hakeutuisin muualle, niin siitä tulee mulle tunne, että ne luottaa muhun ja kokevat, että mä annan niille jotain, enkä vaan ota ja vaadi koko ajan jotain. H3

Luottamuksen pettämisen puolestaan koettiin johtavan viestintäilmapiirin murenemiseen:

Jos tekisin jotain asioita, jotain esimerkiksi pimittäisin tietoa tai kertoisin luottamuksellisia asioita eteenpäin niin viestintäilmapiiri murenisi. Pienessä tiimissä yksikin mätä omena leviää nopeasti ja jos sattuu ole vielä esimies niin tosi huono juttu. H1

Tiiminvetäjät mainitsivat myös pyrkimyksensä luoda turvallista ilmapiiriä tiimiin viestintäilmapiirin määrittelyjen yhteydessä. Näiden tuloksien pohjalta voidaankin nähdä, että tiiminvetäjät kokevat hyvän viestintäilmapiirin edellyttävän mahdollisuutta psykologisesti turvalliseen vuorovaikutukseen tiimissä.

Tiiminvetäjän osoittama tuki ja arvostus

Viestintäilmapiiriä määritellessään tiiminvetäjät puhuivat paljon johdettavistaan ja tämän kautta ilmi tullutta arvostusta johdettavia kohtaan voidaan pitää yhtenä keskeisenä tekijänä tiimiin muodostuvan viestintäilmapiirin kannalta. Tiiminvetäjät kertoivat, että he haluavat tukea johdettaviaan, huolehtia heistä ja huomioida heitä. Johtajuuden määriteltiinkin olevan sitä, että halutaan antaa ihmisille mahdollisuus onnistua ja halutaan olla tukemassa johdettavien onnistumisia ja kehittymistä:

Haluan antaa ihmisille tilaa, että he saa onnistumisia, mutta haluan olla tukena, että he voi onnistua. Johtajuus merkitsee sitä, että mahdollistaa muille oman uran ja siinä kehittymisen mielekkäiden tehtävien tekemistä, että sä viihdyt siinä työssä, mitä teet ja pystyt kehittymään ja miettimään, mitä haluat joskus tehdä. Luoda turvallista ilmapiiriä työn tekemiseen ja antaa pelimerkit siihen, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä työnsä hyvin. H3

Johtajuudessa koettiin tärkeäksi se, että näytetään arvostusta johdettavien suuntaan. Tiiminvetäjät myös sanoivat arvostavansa johdettavien osaamista ja asiantuntijuutta. Arvostuksesta johdettavia kohtaan kertoo paljon se, kuinka tiiminvetäjät puhuivat johdettavistaan. Eräs tiiminvetäjästä kertoi, että hän ei suostu käyttämään alainen-sanaa johdettavistaan, sillä kokee, ettei halua ajatella painavansa ketään alas samalla, kun itse menee ylöspäin:

Kun tulin x firmaan sanoin, et mulla ei ole koskaan ollut alaista. Vihaan sanaa alainen, ikään kuin mä painaisin heitä alaspäin samalla, kun mä ite meen ylöspäin. Nään jokaisen meidän tiimiläisen niin, et heillä on heidän oma duuninsa, mitä he tekee ja mulla on mun oma duuni ja me toimitaan omina asiantuntijoina niissä duuneissa, mitä me tehdään. Luotan vahvasti linjaorganisaation toimintaan, eli heillä on esimies, mutta mulla ei ole yhtään alaista. Muilta osin mun johtamistyyliin kuuluu se, että mun pitää edustaa heitä ja se tarkoittaa sitä, että mun pitää mun mielestä taistella heidän etujensa puolesta. H5

Ihmiset ja heidän hyvinvointinsa nähtiin olevan johtamisen keskiössä ja yhteydessä siihen, miten paljon johdettavat ovat itsestään valmiit antamaan työnantajalleen:

Ihminen on mulle keskiössä. Oma tausta x alalta vaikuttaa, kun teen johtamistyötä. Jos ihmiset viihtyy ja voi hyvin, niin silloin sä saat niistä enemmän irti ja ne on suostuvampia niihin muutoksiin, mitä itse esität. Jos pystyt siihen, että he kokee, että heihin luotetaan ja heitä arvostetaan niin he haluaa antaa itsestään parhaan. H3

Tiiminvetäjät myös kokivat, että heidän pitää edustaa johdettaviaan ja ajaa heidän etujaan, sekä olla johdettavien luottamuksen arvoisia:

Muita osin mun johtamistyyliin kuuluu se, että mun pitää edustaa heitä ja se tarkoittaa sitä, että mun pitää mun mielestä taistella heidän etujensa puolesta. Saadakseni heidän ääntä kuuluviin ja ollakseni tarpeeksi lähellä meidän myyjien tekemistä, jotta ymmärrän minkä puolesta mä taistelen ja mitä taisteluista mä jätän käymättä. H5

Eräs tiiminvetäjästä kertoi, että hänelle johtajana hyvä viestintäilmapiiri merkitsee, että hän pystyy luomaan uskoa tiimin tekemiseen epävarmuudesta huolimatta:

Luoda uskoa tiimin omaan tekemiseen epävarmuudesta huolimatta ja sanoa, että uskoo tiimin tapaan tehdä töitä. Mä luotan 100 prosenttisesti siihen meidän tapaan toimia ja tehdä töitä. Luoda uskoa siihen, että tämä tapa on se, mistä kannattaa pitää kiinni, eikä lähteä kattomaan aidan toisella puolelle, mitä siellä olisi. H5

Kokemus positiivisesta viestinnästä ja avoin viestintäkäyttäytyminen

Tiiminvetäjät näkivät viestintäilmapiiriin olevan kokonaisuus, johon kaikki tiimin jäsenet omalla käyttäytymisellään ja viestinnällään vaikuttavat, eli viestintäilmapiiriin koettiin rakentuvan tiiminjäsenten ja tiiminvetäjän välisessä vuorovaikutuksessa. Tiiminvetäjät määrittivät viestintäilmapiiriä kokonaisuutena, jossa viestintä tapahtuu ja, millä tavalla viestijä ja viestin

vastaanottaja viestinnän kokevat, sekä miten ihmiset viestiessään käyttäytyvät. Seuraavat esimerkit ovat tiiminvetäjien määrittelyjä viestintäilmapiiristä:

No miellän sen (viestintäilmapiirin) abstraktina käsitteenä, jossa viestintä tapahtuu, niin käytännössä millaiset puitteet ja niin sanotusti kokonaisuus, missä viestintä tapahtuu ja millä tavalla viestijä ja vastaanottaja sen kokee. H6

Määrittelin, et miten se viestintä koetaan ja et millä tavoin ihmiset viestii keskenään, onko se sellaista avointa vai, et jätetäänkö kertomatta asioita. Tietyllä tavalla, miten ihmiset viestiessään käyttäytyy. H3

Se (viestintäilmapiiri) on tunteita ja luottamusta. H4

Tiiminvetäjät pyrkivät omassa viestintäkäyttäytymisessään avoimuuteen, jotta saisivat positiivisia viestintäkokemuksia aikaan tiimissään. Eräs tiiminvetäjä kertoi yrittävänsä tuoda positiivisia ja myönteisiä asioita vaikeiden asioiden keskelle, jotta vaikeuksista päästäisiin eteenpäin ja hommat jatkuisivat niistä huolimatta:

Se, että oikea viesti tavoittaisi oikean tahon oikealla tavalla ja oikeaan aikaan ja, et olis avoimuus ja läpinäkyvyys ja luottamuksellisuus ja tietyllä tavalla, et olis positiivinen flow. Kun asiat on vaikeita ja niin edespäin, et olis aina joku positiivinen ja myönteinen asia, et päästään tästä eteenpäin. H3

Kokemuksen negatiivisesta viestinnästä ja asioiden kertomatta jättämisen puolestaan nähtiin heikentävän viestintäilmapiiriä tiimissä. Eräs tiiminvetäjä kertoi esimerkkinä, kuinka hänen tiimissään yksi tiimin jäsenistä kertoo aktiivisesti asioita, jotka hänen mielestään ovat pielessä ja herättää suhtautumisellaan ja käyttäytymisellään pelkoa muissa tiimin jäsenissä. Yhden ihmisen käyttäytyminen voi siis aiheuttaa sen, että tiimin työskentely hankaloituu ja luottamus sekä viestintäilmapiiri kärsivät.

On yksi sellainen henkilö, jota jengi selkeesti pelkää ja ei uskalla olla eri meiltä, kun ei ole keinoja olla eri mieltä, kun toinen aina loukkaantuu. Tilannetta yritetään purkaa. Hän on huutomerkki. Ilmapiiri ilman häntä on ihan ok, mutta parannettavaa on paljon, luottamusta rakennetaan vielä. Se ei ole edes hyvä, mutta mä tiedän, millä se paranee. Henkilöityy yhteen ihmiseen. Osa uskaltaa heittää vilttejä ideoitakin, eli on menossa parempaan suuntaan, mut en saa paljon irti, mutta saan sentään jotain irti. Oon saanut ne puhumaan. H4

Viestintäilmapiirin tärkeys organisaation menestymiselle

Sen lisäksi, että tiiminvetäjät kokivat viestintäilmapiirin tärkeäksi tiiminsä työskentelyn kannalta, kokivat he sen tärkeäksi myös koko organisaation toiminnan kannalta. Viestintäilmapiirillä koettiin olevan merkitystä organisaation menestymiselle, sillä hyvän viestintäilmapiirin koettiin edesauttavan tuottavaa työskentelyä tiimissä. Hyvän tiedonkulun, epämuodollisuuden ja positiivisen tunnelman koettiin edesauttavan tuottavuutta ja selkiyttävän tavoitteet ja odotukset, sekä asiat,

joissa on parannettavaa. Hyvän viestintäilmapiirin nähtiin tukevan sitä, että asiat saadaan tehtyä niin kuin pitää ja niin kuin on suunniteltu:

Se (viestintäilmapiiri) merkitsee tavallaan tosi paljon, jos olis kovin muodollista tai tulehtunutta niin työn tekeminen ei olis niin tuottavaa. Tavoitteiden kautta näen, että kaikkien pitää tietää, mitä heiltä odotetaan ja missä pitää petrata ja se tehdään tuottavalla tavalla eikä toisen motivaatiota alentavalla tavalla, jotta olis hyvä fiilis tehdä työtä ja tämän varmistaminen. H1

(Viestintäilmapiiri) merkitsee, että mä saan ne asiat toimimaan, että mä saan ne asiat mitä vaaditaan ja, että työntekijät pystyy ne toimittamaan. Tää on hyvälle organisaatiolle elinehto. H4

Tiiminvetäjien määrittelyn mukaan psykologisesti turvallinen vuorovaikutus tiimissä ja heidän osoittamansa arvostus johdettaviaan kohtaan, sekä kokemus positiivisesta viestinnästä ja ihmisten avoin viestintäkäyttäytyminen muodostavat tiimin hyvän viestintäilmapiirin. Viestintäilmapiiri koettiin tärkeäksi myös koko organisaation menestymiselle

4.2 Tiiminvetäjien näkemykset johtamisviestinnän yhteydestä tiimin viestintäilmapiiriin

Tiiminvetäjien näkemykset johtamisviestinnästään, sekä johtamisviestintänsä merkityksestä liittyvät siihen, miten viestintäilmapiirin voidaan nähdä rakentuvan tiimissä. Tiiminvetäjät kuvailivat johtamisviestinnän tyyliään ja sitä, miten he omaan esimiesasemaansa suhtautuvat. Tiiminvetäjät mielsivät johtamisviestintänsä vahvaksi vaikuttamisen työkaluksi, jolla he pyrkivät tukemaan työn sujuvuutta ja tuloksellisuutta, sekä työntekijöiden hyvinvointia ja hyvää ja turvallista ilmapiiriä tiimissä. Kaikki tiiminvetäjät kokivat pystyvänsä edesauttamaan tiiminsä viestintäilmapiiriä ja kokivat, että vaikka viestintäilmapiiri muodostuu tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa, on heillä viestintäilmapiirin muodostumisessa suurin vastuu.

Johtamisviestinnän yhteys tiimin viestintäilmapiiriin muodostui seuraavista teemoista:

- Tiiminvetäjien suhtautuminen omaan esimiesasemaansa
- Tiiminvetäjien psykologisesti turvallinen johtamisviestinnän tyyli
- Tiimin jäsenten työhyvinvoinnin tukeminen
- Tuloksellisuuden ja tehokkuuden tukeminen tiimissä
- Tiiminvetäjän vastuu viestintäilmapiirin muodostumisesta

Tiiminvetäjien suhtautuminen omaan esimiesasemaansa

Tiiminvetäjien suhtautuminen omaan esimiesasemaan tuli ilmi tiimivetäjien kuvaillessa millaisia

johtajia he omasta mielestään ovat ja, mitä johtajuus heille merkitsee. Omaan esimiesasemaan suhtauduttiin niin, ettei esimiesasemaa ole tarve korostaa ja oma johtajuus nähtiin palveluammattina. Helposti lähestyttävyyttä liitettiin myös omaan johtajuuteen ja tiiminvetäjät kokivat itsensä yhdenvertaisiksi tiiminsä jäsenien kanssa. Omaan johtajuuteen liitettiin myös joukkueurheilumentaliteetti ja se miellettiin vuorovaikutukseksi ja tiedonjakamiseksi tiimissä. Seuraavat esimerkit kuvaavat tiiminvetäjien suhtautumista omaan esimiesasemaansa:

Mulla ei ole esimiehenä tarvetta korostaa, että oon esimiehen roolissa. Sanon monesti, että en mä tiedä, et sä varmaan tiedät paremmin. Enemmän sitä, että johtajuus on palveluammatti. H1

On hyvä ilmapiiri, avoin, luottamuksellinen ja arvostava. On eri nimikkeitä ja kaikkia arvostetaan, eikä ole väliä, mikä titteli tai tausta. Ei ole hierarkiaa, eikä hierarkia määrää kanssakäymistä. En aseta itseäni ylempään tai parempaan asemaan. Mun tiimiläiset voi hyvin haastaa minua, ja voivat tietää asiat paremmin kuin minä. H3

Tiiminvetäjät mielsivät oman johtajaroolinsa valmentajan rooliksi ja omaa esimiesasemaansa he kuvailivat suodattimeksi ylhäältä ja alhaalta tuleville asioille. Menestyksen koettiin vaativan yhdessä tekemistä, ei yksin suorittamista:

Johtajana oleminen ei merkitse mulle yhtään mitään, se on enemmän sitä, että saan luottamuksen ihmisiin ja kunnioittamaan yhteisiä tavoitteita ja minua ja toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Koen tärkeänä sen, että johtajuus on yhdessä tekemistä. Että kokee tekevänsä merkityksellistä asiaa. En koe sitä perinteisesti, tiedän ihmisiä, jotka haluaa olla johtajia, jotta on valtaa ja saa päättää, niin sitä mä en koe yhtään, vaan koen olevani valmentaja, että millä taktiikalla ketkä pelaa ja ketkä kannustaa jne. Yksin suorittamalla ei menesty, vaan yhdessä tekien. Mä olen suodatin ylhäältä ja alhaalta ja joudun ottamaan vastaan paljon. H4

Tiiminvetäjät eivät kokeneet johtajuuden olevan itselleen tärkeää tai merkittävää yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, sillä eräs tiiminvetäjistä mainitsi ihmisten johtamisen ja johtajan roolin ottamisen itselleen motivoivana tekijänä työelämässä ja mainitsi tämän kumpuavan omasta kunnianhimoistaan ja määrätietoisuudestaan:

Oon ehkä helposti lähestyttävä, alaisten ongelmia kuunteleva, myöskin oon pyrkinyt, etten halua olla mikään kusipää, mutta mullakin on tietty vaatimustaso, että jos joku tahallaan aiheuttaa ongelmia, niin mun on puututtava. Se on myös esimiehen tehtävä ja se ei ole aina henkilökohtaista. Lähtökohtaisesti ongelmat voi tuoda mulle ja mä hoidan heidän etujaan. Oon aina tykännyt johtaa ja tykkään ottaa sen johtajan roolin jollain tavalla ja sitä kautta tietynlainen kunnianhimo ja määrätietoisuus on johtanut sitten aikanaan tiettyjä polkuja pitkin tähän tehtävään, joka nyt on. Pidän sitä oman itseni kannalta tarkasteltuna hyvinkin motivoivana tekijänä työelämässä. H6

Tiiminvetäjien psykologisesti turvallinen johtamisviestinnän tyyli

Tiiminvetäjät kuvailivat omaa johtamisviestintäänsä epämuodolliseksi, avoimeksi, rehelliseksi, keskustelevalaksi, kuuntelevaksi ja demokraattiseksi. Heidän kuvailemansa johtamisviestintä mukailee psykologisen turvallisuuden ominaisuuksia, joten tässä yhteydessä on perusteltua puhua

psykologisesti turvallisesta johtamisviestinnän tyylistä. Tiiminvetäjät myös kertoivat pyrkivänsä eroon hierarkiasta tiimissään ja kertoivat pitävänsä itseään helposti lähestyttävänä esimiehenä. Seuraavassa esimerkissä eräs tiiminvetäjä kuvailee omaa avointa ja keskustelevaa johtamisviestinnän tyyliään:

Epäformaalia. Mun tyyli on keskustelun kautta. Yleensä tieto tulee todella nopeasti ja se aiheuttaa jännitystä, kun pitää nopeasti kertoa alaisille. Itse ei pääse mukaan siihen, mitä ylhäällä päätetty ja nopeasti joutuu itse sisäistämään ja mennä kertomaan alaisille asian. Pyrin avoimeen ja rehelliseen viestintään ja, jos en jotain tiedä niin kerron sen, en ole hirveästi saanut vielä alaisilta palautetta, ainoa mikä tullut, että pitäisi kertoa enemmän. Ovat varmaan alkaneet luottaa enemmän, että kerron kun on jotain kerrottavaa. Oon saanut palautetta, että osaan huomioida alaisia ja kysyn, mitä heille kuuluu jne. En ole saanut suoraa palautetta, mut koen, että olen helposti lähestyttävä esimies. Aiemmatkin alaiset tukeutuvat yhä tarvittaessa. H1

Toisaalta tiiminvetäjillä oli myös erilaisia johtamisviestinnän tyylejä. Eräs tiiminvetäjä kuvaili johtamisviestinnän tyyliään muista poiketen suoraksi ja sanoi johtamistyyliinsä olevan kontrolloiva, mutta korosti näiden asioiden liittyvän vastuuseen, työn luonteeseen ja alaan, jolla hän työskentelee. Hän kertoi lähettävänsä päivässä 100-150 sähköpostia ja pyrkivänsä kompensoimaan talon sisäisiä, lakonisia sähköpostejaan olemalla läsnä toimistolla ja juttelemalla ihmisten kanssa. Viestintänsä ja viestiensä suoruutta tiiminvetäjä perusteli kovalla kiireellä ja sillä, ettei ehdi organisaation sisäisten sähköpostien kirjoittamiseen panostamaan. Tiiminvetäjän mukaan resurssit täytyy jättää asiakasviestintään, kun kaikkeen ei yksinkertaisesti ole aikaa:

Nää ei ole mielipidekysymyksiä. Tunneäly on hirveän tärkeää asiakasviestinnässä, se ei ole niin helppoa saada asiakas maksamaan näistä. Paradoksaalista, että pitää ymmärtää, miten eri asiakkaiden kanssa kommunikoidaan ja miksi ei tehdä samoin talon sisällä, niin kaikkeen ei ole aikaa. H2

Tiimin jäsenten työhyvinvoinnin tukeminen

Tiiminvetäjät kokivat johtajuuden merkitsevän itselleen vastuuta ihmisistä ja pyrkivät johtamisviestinnällään edesauttamaan työntekijöiden hyvinvointia ja hyvää ilmapiiriä tiimissä. Tiiminvetäjät haluavat kannustaa johdettaviaan ja pyrkivät tukemaan sitä, että johdettavat pääsisivät onnistumaan ja, että heillä olisi oma erityisalueensa, jossa he pääsisivät loistamaan. Myös johdettavien viihtyminen ja hyvinvointi työpaikalla oli tiiminvetäjille tärkeää. Eräs tiiminvetäjä myös kertoi huomaavansa helposti muutokset tiiminsä ilmapiirissä pyrkivänsä pitämään ilmapiirin avoimena:

Tää on niin tiivis yhteisö, et tulee tietysti paljon juteltua ja kyllä mä yritän, jos näen, että jotakuta ottaa päähän joku asia, et tota ärsyttää nyt joku ja lähden pikkasen jo lypsämään, vaikka usein sanotaan suoraan lypsämättäkin, et voitko auttaa tässä. Tartun siihen ja pyrin pitämään ilmapiirin avoimena.

Huomaan helposti muutokset ilmapiirissä ja, jos jotakuta painaa jokin. Sen verran hyvin tunnen nää ihmiset, niin sen näen päällepäin. H6

Tiiminvetäjät kokivat viestinnän olevan johtamisen keskiössä ja se tuotiin esiin, että, jos ihmiset viihtyvät ja voivat hyvin työpaikalla, niin silloin heistä saa enemmän irti. Omalla toiminnalla koettiin olevan merkitystä johdettavien toimintaan ja siihen, miten johdettavat työssään viihtyvät:

Miten mä toimin, niin sillä on aika kovakin vaikutus siihen, miten he toimii. Esimiesasema luo semmoisen, vaikka sanoinkin, et meillä on yhdenvertaista se toiminta niin, se, että mä olen heidän esimies, niin siinä joustamisessa mulla on enemmän vastuuta kuin heillä ja siinä heidän työn hallinnan tunteeseen ja, että he voi siellä hyvin siellä työpaikalla. H3

Tuloksellisuuden ja tehokkuuden tukeminen tiimissä

Tiiminvetäjät kokivat johtajuuden merkitsevän myös vastuuta luvuista ja tuloksista ja pyrkivät johtamisviestinnällään edesauttamaan työn sujuvuutta ja psykologista turvallisuutta tiimissä. Johtamisviestinnällä pyritään ohjaamaan tiimiä saavuttamaan tavoitteitaan ja se miellettiin tuloksellisuutta tukevaksi työkaluksi:

Meidän sektorilla ominaista työn sisältöön liittyvät vastuukysymykset. Johtamisviestinnällä pyritään kehittämään ja kannustamaan ihmisiä, ohjataan yksikköä saavuttamaan tavoitteita ja annetaan palautetta. Johtamisviestintä tukee yksikön tavoitteiden saavuttamista ja tavoite on meillä lähtökohtaisesti tuloksellisuus. Johtamisviestintä on työkalu yksikön tavoitteiden saavuttamiseksi. H2

Työn tuloksellisuutta ja tehokkuutta tiiminvetäjät pyrkivät tiimeissään parantamaan pitämällä ihmiset ajan tasalla asioista jakamalla runsaasti tietoa ja keskittämällä viestejä. Informaatiotulvan ja kiireen nähtiin leimaavan omaa johtamisviestintää, mutta tiiminvetäjät yrittävät miettiä keinoja, jotta johdettavat eivät hukkuisi informaation määrään. Informaation runsas määrä koettiin haasteeksi johtamisviestinnässä, kuten kiirekin:

Näen, että mun pitäisi terävoittaa omia viestejäni. Helposti saatan viestiä monesta asiasta samaan aikaan ja tiimille olisi helpompaa, jos olisi yksi kokonaisuus per viesti, mutta asiaa on niin hirveesti ja on kiire, niin en ehdi välttämättä itekään niin hyvin pureskelee sitä. Välillä pitäis ottaa se aika miettiä, mitä viestii omalle tiimillensä, et sen sais sen ydinasian heille helposti ymmärrettäväksi, et mikä on se pääpointti, kun sitä tavaraa tulee niin paljon. H3

Viestinnällä pyritään antamaan se tieto, jonka johdettavat tarvitsevat pystyäkseen tekemään asiat, jotka heiltä vaaditaan. Sen lisäksi pyritään, että johdettavat kokisivat tekemisensä olevan merkityksellistä:

Siihen, että jengi kokee asiat merkitykselliseksi ja innostuu niiden tekemisestä ja viestinnällä antaa sen infon, mitä ne tarvii, jotta ne voi tehdä ne asiat, joita mä odotan heiltä. Oikeanlaisena ja oikean aikaisena yritän antaa heille ne olennaiset. H4

Tiimin työskentelyn sujuvuuteen pyritään varmistamalla, että kaikki tiiminjäseniä kohdellaan tasapuolisesti ja, että he saavat saman tiedon samaan aikaan. Psykologista turvallisuutta tiimissä puolestaan edesautetaan avoimuudella, luottamuksen säilyttämisellä ja antamalla mahdollisuuksia tiiminjäsenille saada äänensä kuuluviin:

Pyrin ole yhdenvertainen ja tasapuolinen ja varmistamaan sen et kaikki saa saman tiedon, olemaan avoin, et en mene toisten henk kohta asioista kertomaan muille, että luottamuksellista, mutta työhön liittyvät asiat, et muut on tietoisia, mitä muut tekee. Pyrin informoimaan kaikille samaan aikaan ja samanlaisena, etteivät tulkitse eri tavoin. Oon pyytänyt, et mielelläni kuulen teidän kommentit tai ajatuksia asiasta tähän liittyen, niin se jatkaa sitä vuoropuhelua, eli annetaan ihmisille mahdollisuus saada äänensä kuuluviin, ettei juttu lähde vellomaan itsekseen, ettei käy niin et jää väärää tulkintaa. Et olisin samassa käsityksessä alaisten kanssa ja keskustellaan läpi. H3

Tiiminvetäjien tavoitteena on, että johdettavat suoriutuisivat työstään mahdollisimman hyvin ja pyrkivät edesauttamaan tätä omalla toiminnallaan. Esimerkin näyttämistä pidettiin tärkeänä ja esimerkkinä sanottiin, että jos haluaa alaisten tekevän paljon töitä, täytyy itekin tehdä paljon töitä:

Johtaminen tulee omista armeijamuistoista ja joukkueurheilumentaliteetista. Esimerkin näyttäminen on tärkeää ja pitää elää oman maineensa mukaan. Jos haluaa että muut tekevät paljon töitä, niin täytyy itekin tehdä paljon töitä. H3

Johtamisviestinnän koettiin olevan suunnannäyttämistä ja yhteisistä pelisäännöistä sopimista. Tähän liittyen johtajuudessa oleelliseksi koettiin se, että johdettavat saadaan kunnioittamaan yhteisiä tavoitteita ja toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Myös tavoitteiden määrittelyllä ja päätöksien perustelemisella koettiin olevan keskeinen rooli tiimin toiminnan sujuvuudessa:

Mun johtamisviestintä on sitä, että yhdessä sovittu yhteisistä pelisäännöistä, että miten tuodaan tieto ihmisille ja olen huomannut monta asiaa, mitkä ei toimi. Johtamisviestintä on suunnannäyttämistä, kuuntelen ja perustellusti joudun dumaamaan. Suunnannäyttäminen asiallisesti on mun johtamisviestintää ja mun on vaikea nostaa kissoja pöydälle ja on hankala sanoa asiantuntijalle, että nyt mennään eri suuntaan. Sit, kun luottamus on tullut, niin voidaan puhua avoimemmin, sinne kohti luottamusta ollaan menossa. Johtamisviestintä on tavoitteiden näyttämistä ja vuorovaikutusta siitä, mitä mä odotan ja missä mennään. Se on myös tiedonjakamista, se on mulle tyypillistä johtamisviestintää. H4

Kiireen ja informaation tulvan leimatessa tiimien työskentelyä tiiminvetäjät kertoivat, että on haastavaa, kun ylhäältä tulee nopealla tahdilla tietoa, joka täytyy itse yrittää omaksua ja viedä nopeasti eteenpäin johdettaville:

Yleensä tieto tulee todella nopeasti ja se aiheuttaa jännitystä, kun pitää nopeasti kertoa alaisille. Itse ei pääse mukaan siihen, mitä ylhäällä päätetty ja nopeasti joutuu itse sisäistämään ja mennä kertomaan alaisille asia. H1

Eräs tiiminvetäjästä myös kertoi, että hän pyrkii omalla johtamisellaan siihen, että hänen johdettavillaan olisi rauha tehdä omaa työtään kiireestä huolimatta:

Taas mennään siihen, että minkälaista johtamistyyliä mä yritän käyttää on se, että kaikesta ei niin kuin rasahdeta samantien ja meillä ei voi olla kymmentä tulipaloa käynnissä. Työntekijöillä tulee olla rauha tehdä omaa duuniaan. Jokaiselle asialle varataan niin kuin oma aikansa. H5

Vastuu viestintäilmapiirin muodostumisesta

Kaikki haastateltavat tiiminvetäjät kokivat voivansa edesauttaa tiiminsä viestintäilmapiirin muodostumista ja oma johtamisviestintä nähtiin keinona rakentaa viestintäilmapiiriä.

Viestintäilmapiirin koettiin muodostuvan tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa, mutta tiiminvetäjät kokivat, että heillä on viestintäilmapiirin muodostumisessa iso rooli ja isoin vastuu:

Voin vaikuttaa (viestintäilmapiiriin). Nimenomaan tavallaan, vaikka olen yhdenvertainen muiden kanssa, niin esimiehellä on tosi iso rooli. Jos tekisin jotain asioita, jotain esimerkiksi pimittäisin tietoa tai kertoisin luottamuksellisista asioista, niin viestintäilmapiiri murenisi. Tiedostan sen, että mulla on iso rooli ja isoin vastuu siinä. Pienessä tiimissä yksikin mätä omena leviää nopeasti ja, jos sattuu ole vielä esimies, niin tosi huono juttu. H1

Tiiminvetäjät sanoivat olevansa rehellisiä ja pyrkivänsä seisomaan sanojensa takana, sekä pitämään ilmapiirin avoimena. Seuraava esimerkki kuvaa tiiminvetäjän kokemaa vastuuta viestintäilmapiirin muodostumisesta:

Totta kai ja me kaikki voidaan vaikuttaa siihen ja parhaita keinoja, joilla mä koen, et olen pystynyt vaikuttamaan siihen, on se, että mä ihan rehellisesti myönnän, etten mä itekään osaa. Ja jos mulla ei ole valtuuksia tehdä jotain päästöstä, niin sitä katteetonta lupausta ei kannata tehdä. H5

Tiiminvetäjät ymmärsivät johtamisviestintänsä yhteyden tiiminsä viestintäilmapiiriin ja kokivat olevansa eniten vastuussa viestintäilmapiirin muodostumisesta tiimissään. Johtamisviestinnän yhteys tiimin viestintäilmapiiriin muodostui tiiminvetäjien suhtautumisesta omaan esimiesasemaansa, heidän psykologisesti turvallisesta johtamisviestinnän tyylistään, sekä siitä, että tiiminvetäjät pyrkivät omalla johtamisviestinnällään tukemaan tiiminsä tuloksellisuutta ja tehokkuutta, sekä tiiminjäsenien työhyvinvointia.

5 POHDINTA

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata, mikä on johtajien käsitys viestintäilmapiirin käsitteestä ja miten he näkevät johtamisviestintänsä yhteyden tiiminsä viestintäilmapiiriin. Tutkielmassa tarkasteltiin johtamisviestinnän yhteyttä viestintäilmapiiriin tiimitasolla ja johtajan näkökulmasta. Tutkielman tarkoituksena oli kerätä johtajien käsityksiä ja kokemuksia heidän johtamisviestinnästään ja siinä olevista tekijöistä ja ominaisuuksista, joiden voitiin nähdä olevan yhteydessä tiimin viestintäilmapiiriin ja rakentavan ja edistävän myönteistä viestintäilmapiiriä tiimissä.

Tässä luvussa perehdytään tutkielman tuloksiin vetämällä niitä yhteen ja peilaamalla niiden yhteyksiä aiempaan tutkimukseen. Luku on jäsennetty niin, että ensin käydään läpi, mitä viestintäilmapiiri on johtajien mukaan ja sen jälkeen pohditaan johtamisviestinnän yhteyttä tiimin viestintäilmapiiriin. Toisin sanoen luvussa tarkastellaan tutkielman keskeisimmät tulokset ja pohditaan niiden yhtymäkohtia aiempaan tutkimukseen.

5.1 Viestintäilmapiirin käsitteen määrittäminen

Viestintäilmapiirin käsite ei ollut johtajille entuudestaan tuttu, mutta he pystyivät kertomaan käsityksiään viestintäilmapiiristä ja kuvailemaan tekijöitä, joista kokivat viestintäilmapiirin muodostuvan. Tuntematta entuudestaan viestintäilmapiirin käsitettä johtajien voidaan sanoa määritelleen viestintäilmapiiriä hyvin.

Tuloksien mukaan psykologisesti turvallisen vuorovaikutuksen tekijät tiimissä ja johtajien osoittamansa arvostus johdettaviaan kohtaan, sekä kokemus positiivisesta viestinnästä ja ihmisten avoin viestintäkäyttäytyminen tiimissä ovat vuorovaikutuksen ilmiöitä, jotka muodostavat tiimin positiivisen viestintäilmapiirin johtajien mukaan. Johtajat määrittivät viestintäilmapiiriä myös kokonaisuutena, missä viestintä tapahtuu, miten ihmiset viestivät keskenään, millä tavalla viestijä ja viestin vastaanottaja viestinnän kokevat, sekä miten ihmiset viestiessään käyttäytyvät. Teorian mukaan viestintäilmapiirin käsite viittaakin ympäristöön, jossa viestintä tapahtuu ja viestintäilmapiiri voidaan kuvata työntekijöiden henkilökohtaisina kokemuksina organisaation sisäisen ympäristön laadusta ja määritellä työntekijöiden käsitykseksi vastavuoroisten suhteiden viestinnän laadusta organisaatiossa. Viestintäilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat muun muassa

tuen antaminen, avoimuus, osallistava päätöksenteko, itsevarmuus ja uskottavuus, korkeat tavoitteet, tyytyväisyys viestintään ja luottamus. (Bartels, Pruyn, de Jong & Joustra 2007, 177.)

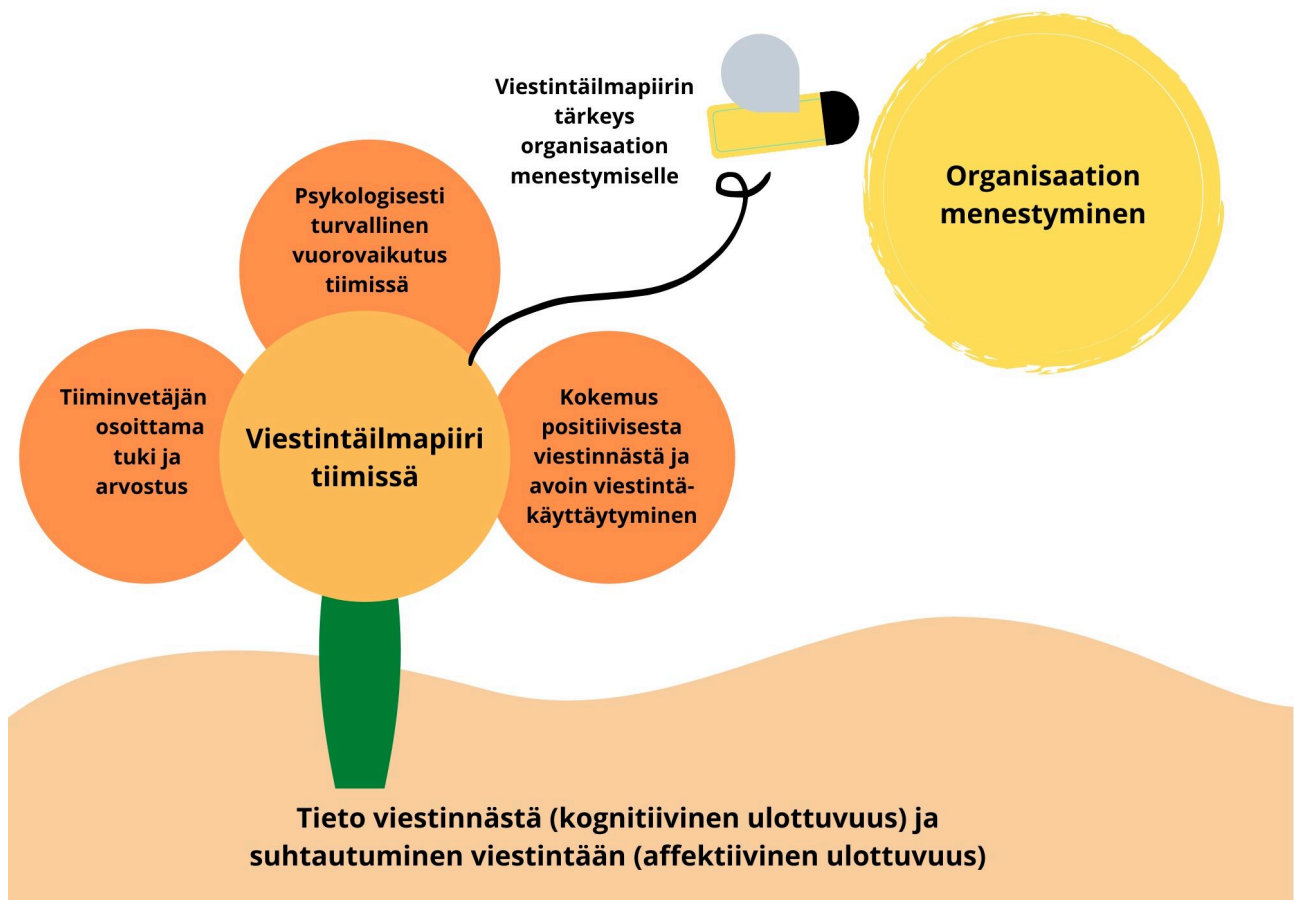
Tuloksien mukaan johtajat kokivat viestintäilmapiirin tärkeäksi tiimin tuloksellisuuden ja tehokkuuden kannalta, mutta myös koko organisaation menestymisen kannalta. Tämä tulos tukee aiempaa tutkimusta viestintäilmapiirin merkityksestä, sillä hyvä viestintäilmapiiri voikin vaikuttaa merkittävästi organisaation menestykseen pitkällä aikavälillä. (Smidts, Pruyn & van Riel 2001, 1059). Ratkaisevassa asemassa hyvä viestintäilmapiiri onkin silloin, kun pyritään luomaan juuri tehokasta organisaatiota (Bartels, Pruyn, de Jong & Joustra 2007, 177).

Viestintäilmapiirin merkityksen ja tuloksien kannalta olennaista oli, että kaikki haastatteluun osallistuneet johtajat kokivat viestinnän todella tärkeäksi työnsä kannalta. Viestinnän koettiin olevan kaiken keskiössä ja johtajat korostivat, että ilman sitä töistä ei tulisi mitään. Tämän voidaan nähdä kertovan siitä, mitä johtajat tietävät viestinnästä, sekä heidän suhtautumisestaan viestintään ylipäätään. Viestintätiedon ja suhtautumisen viestintään voidaan nähdä muodostavan viestintäilmapiirin ”maaperän”, eli viestinnän tiedollisen, eli kognitiivisen ulottuvuuden ja affektiivisen ulottuvuuden. Kognitiivinen ulottuvuus tarkastelee sitä, mitä viestijä tietää viestinnästä ja miten hän tätä tietoa käytäntöön soveltaa. Viestinnän affektiivinen ulottuvuus puolestaan tarkoittaa viestijän suhtautumista viestintää kohtaan. Affektiivinen ulottuvuus kertoo siitä, miten viestijä asennoituu viestintää kohtaan ja, miten halukas hän on olemaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 31 ja 33.) Kognitiivinen ja affektiivinen ulottuvuus voidaan nähdä näiden tuloksien valossa kasvualustana ja pohjana sille, miten psykologisesti turvallinen vuorovaikutus ja tiiminvetäjien osoittama arvostus johdettaviaan kohtaan pääsevät kasvamaan tiimissä, sekä miten tiimin jäsenet viestinnän kokevat ja millaiseksi heidän viestintäkäyttämisen perusteella muodostuu.

Tuloksien valossa voidaan nähdä, että johtajien tietämys viestinnästä, sekä myös suhtautuminen viestintään olivat hyvin samalla tasolla ja samanlaista toistensa kanssa. Myös viestintäkäyttämisen tasolla oli nähtävissä samankaltaisuutta. Johtajat kertoivat pyrkivänsä johtamisviestinnässään avoimuuteen, jonka avulla he pyrkivät edesauttamaan positiivisia viestintäkokemuksia tiimissä. Tuloksien valossa voidaan nähdä, että vaikka johtajilta saattoikin puuttua jonkin verran tietoa viestinnästä, niin motivaatiota viestiä ja positiivista asennetta viestintää kohtaan löytyi runsaasti. Huomionarvoista on, että johtajat eivät olleen viestinnän ammattilaisia,

mutta tärkeää on se, että tuloksien mukaan johtajat näkivät viestintäilmapiirin vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä.

Seuraava kuvio (KUVIO 1) havainnollistaa viestintäilmapiirin muodostumisen kolmen teeman kautta, jotka on muodostettu johtajien kuvailemista viestintäilmapiirin ominaisuuksista. Teemoista muodostuu Viestintäilmapiirikukka, joka antaa yksinkertaistetun kuvan viestintäilmapiirin muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä tiimissä, sekä tiimin viestintäilmapiirin tärkeydestä organisaation menestymiselle.



KUVIO 1. Tiiminvetäjien määrittelemän viestintäilmapiirin käsitteen muodostuminen: Viestintäilmapiirikukka.

Johtajat työskentelivät eri aloilla ja hyvin erilaisissa organisaatioissa ja määrittelivät viestintäilmapiiriä silti hyvin samankaltaisesti toistensa kanssa. Suurin osa johtajien tiimeistä oli hyvinkin nuoria (6 kuukautta) ja muutamassa tiimissä yhteistyötä oli tehty muutaman vuoden ajan (2–2,5 vuotta). Tällä ei tuntunut olevan yhteyttä siihen, millaisia käsityksiä viestintäilmapiiristä johtajilla oli, eikä myöskään sillä, miten pitkä esimieskokemus johtajalla oli takanaan. Esimieskokemusta johtajilla oli puolesta vuodesta yhdeksään vuoteen. Saatujen tuloksien

peilaaminen teoriaan antaa viitteitä näkemyksestä, että johtajien käsityksien voidaan nähdä heijastavan aiempaa tutkimusta ja teoriaa siitä, miten viestintäilmapiiri on kirjallisuudessa määritelty.

5.2 Johtamisviestinnän yhteys tiimin viestintäilmapiiriin

Tutkielman tulosten perusteella johtajat näkivät johtamisviestintänsä yhteyden tiiminsä viestintäilmapiiriin. Johtajien käsityksien ja kokemusten mukaan he pystyvät omalla johtamisviestinnällään edesauttamaan ja rakentamaan positiivista viestintäilmapiiriä tiimissä. Johtajien näkemykset omasta johtamisviestinnästään, sekä johtamisviestinnän merkityksestä liittyvätkin siihen, miten viestintäilmapiirin voidaan nähdä rakentuvan tiimissä. Johtajien johtamisviestinnän tyylin ja sen, miten he omaan esimiesasemaansa suhtautuvat ja se, miten he pyrkivät tiimin työn tuloksellisuutta ja johdettaviensa työhyvinvointia viestinnällään tukemaan ovat yhteydessä siihen, millaiseksi viestintäilmapiiri tiimissä muodostuu. Johtajat myös kokivat, että vaikka viestintäilmapiiri muodostuu tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa, on heillä viestintäilmapiirin muodostumisessa suurin vastuu.

Johtajat puhuivat paljon luottamuksesta, rehellisyydestä, avoimuudesta ja uskalluksesta kritisoida ja ideoida ja siitä, kuinka he suhtautuvat hyväksyvästi epäonnistumisiin ja virheisiin tiimissään. Myös kuuntelemista ja sitä, että alaiset saavat äänensä kuuluviin pidettiin tuloksien mukaan tärkeänä. Tuloksien perusteella johtajat halusivat näyttää arvostusta alaisiaan kohtaan ja huolehtia siitä, että he voivat hyvin työpaikalla ja, että he pystyisivät tekemään työnsä hyvin. Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta voidaan ajatella, että johtajat pyrkivät saavuttamaan tehokkaan ja tuloksellisen tiimin johtamisviestintänsä avulla, sillä psykologinen turvallisuus on sekoitus luottamusta ja kunnioitusta ja se perustuu ajatukselle, että virheistä oppiminen on edellytys erinomaisuuden saavuttamiselle (Edmondson 2019, 6–9).

Psykologinen turvallisuus on Amy Edmondsonin vuonna 1999 luoma käsite, joka määritellään jaetuksi uskoksi siitä, että tiimissä on turvallista ottaa interpersonaalisia riskejä (Edmondson 2019, 12). Psykologisen turvallisuuden käsite viittaaakin kokemukseen, että tuntee olevansa kykenevä tuomaan julki ideoita, kysymyksiä ja huolenaiheita. (Edmondson 2019, 6–9). Kun ihmiset kokevat, että epäonnistuminen on sallittua, he uskaltavat raportoida virheistäänkin paremmin ja tätä kautta työyhteisö oppii ja sen toiminta tehostuu (Edmondson 2019, 11). Tätä tukee tulos, jonka mukaan

johtajien mielestä heidän johtamisviestintänsä tärkein tehtävä on tukea tiimiä saavuttamaan sille asetetut tavoitteet.

Johtamisen näkökulmasta ja organisaatioiden toimivuuden kannalta on olennaista, että asettuja tavoitteita saavutetaan. Viestintä voidaan mieltää toimintaperiaatteeksi, jota johtajat käyttävät tavoitteidensa saavuttamiseen (Flauto 1999, 92). Tulosten perusteella voisi myös ajatella, että johtajat kokevat ihmisten johtamisen ja heidän hyvinvointinsa tärkeäksi ja merkitykselliseksi osaksi tiimin tuloksellisuutta. Tulosten perusteella on myös havaittavissa, että haastatelluilla johtajilla on vuorovaikutusosaamista, jota he pystyvät käyttämään hyödykseen tiimiä johtaessaan. Vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan viestijän tietoja, asenteita ja taitoja, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen vuorovaikutuksessa tarkoituksenmukaisella tavalla. (Horila & Valo 2016, 47).

Rubenin ja Gigliotin (2016) mukaan viestinnän merkitys johtamiselle on erittäin suuri ja johtajuus voidaan määritellä viestintänä tai viestinnän kautta. Johtamisviestintä puolestaan voidaan nähdään johtajien ja johdettavien yhdessä rakentaman vuorovaikutuksen kautta ja johtaminen voidaan nähdä johtajan ja johdettavien välisenä yhteistyönä. (Ruben & Gigliotti 2016, 469.) Tulosten perusteella johtajien käsitys asiasta oli tältä osin sama, sillä viestinnän koettiin olevan kaiken keskiössä ja johtaminen kuvailtiin vuorovaikutukseksi ja yhdessä tekemiseksi.

Viestinnällisenä johtajana kuvataan henkilöä, joka osallistaa työntekijät vuoropuheluun, antaa aktiivisesti palautetta ja myös pyytää sitä, sekä harjoittaa osallistavaa päätöksentekoa. Tällaista johtajaa pidetään avoimena ja sitoutuneena työhönsä. (Johansson, Miller & Hamrin 2013, 147.) Tämä kuvaus sopii tulosten perusteella siihen käsitykseen, joka haastatelluilla johtajilla oli itsestään esimiehinä. He eivät kuvailleet itseään viestinnällisinä johtajina eivätkä välttämättä itseään mielläkään sellaiseksi, mutta käytännössä he toimivat viestinnällisen johtajan tavoin ja harjoittavat tulosten perusteella viestinnällistä johtamista. Viestinnällisellä johtamisella viitataan johtajiin, jotka osallistavat johdettaviaan viestintään. Tällaisella johtamisella ja viestintäkäyttäytymisellä johtaja rakentaa luottamusta ja ymmärrystä ja pienentää johtajan ja johdettavan välistä etäisyyttä (Johansson, Miller & Hamrin 2013, 148–149). Tätä ajatusta tukee myös saatu tulos, jonka mukaan johtajat kertoivat pyrkivänsä hierarkiasta eroon tiimissään.

Tutkielman tulosten kannalta mielenkiintoista oli se, miten johtajat suhtautuivat omaan esimiesasemaansa. Johtajuuden ei koettu merkitsevän itselle mitään ja johtajuus kuvailtiin

palveluammattina. Toisin sanoen johtajuus miellettiin toiminnaksi, eikä asemaksi (Hackman & Johnson 2000, 11). Johtajat eivät tulosten mukaan olleet vallan perään, vaan tunnistivat vastuunsa ja halusivat ajaa johdettaviensa etua. Näiden tulosten valossa ei ole yllättävää, että haastattelujen jälkeen yksi johtajista otti tutkielman tekijään yhteyttä ja kertoi saaneensa erinomaiset tulokset kyselyssä, jossa hänen johdettavansa olivat arvioineet häntä esimiehenä. Tämä tieto tukee antaa viitteitä siitä, että nämä johtajat näkevät johtamisviestintänsä ja johtamisensa yhteyden niin tiiminsä viestintäilmapiirin kuin tiiminsä toimintaan ylipäätään. Johtajat eivät näiden tulosten perusteella johda vain asioita, vaan tiimiään kokonaisuutena, johon kuuluu selvästi laaja kattaus myös pehmeitä arvoja ja aitoa vuorovaikutusta.

Johtajuuden voidaan ajatella olevan vuorovaikutusta johtajien ja johdettavien välillä (Hackman & Johnson 2000, 137). Tehokkaan johtamisen voidaan nähdä perustuvan palvelemiseen hierarkian sijaan. Hallitsemisen sijaan johtajan tulisi keskittyä johdettaviensa tarpeiden huomioimiseen ja muistaa johtajan vastuu johdettavistaan. Erinomaiset johtajat mahdollistavatkin sen, että heidän johdettavistaan voi myös kehittyä johtajia. (Hackman & Johnson 2000, 17.) Tulosten perusteella nämä johtajat haluavat mahdollistaa johdettaviensa kehittymisen ja tukea heidän onnistumisiaan ja antaa mahdollisuuksia loistaa. Johtamisviestintä on vahva vaikuttamisen väline ja tulosten perusteella nämä johtajat vaikuttavat tietävän sen. He pyrkivät johtamisviestinnällään edesauttamaan sitä, että heidän tiiminsä menestyy ja havainneet sen toteutuvat, mikäli tiimissä on mahdollisuus olla oma itsensä ja ilmapiiri, joka rohkaisee kertomaan asioista totuudenmukaisesti. Lisäksi johtajien mukaan he pyrkivät edesauttamaan tiimin toimintaa edesauttamalla luottamuksen rakentumista tiimissä ja tiimin jäsenten keskinäistä kunnioitusta toisiaan kohtaan. Näiden tulosten perusteella johtamisviestinnällä voidaan nähdä olevan yhteys psykologisesti turvalliseen viestintäilmapiiriin, jonka puolestaan voidaan nähdä edesauttavan tiimin menestymistä.

6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Yksittäisten tutkimuksien osalta täytyy arvioida niiden luotettavuutta, koska kaikessa tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa oleellista on se, kuinka tarkasti tutkimuksen kaikkia vaiheita ja työskentelyprosessia on kuvattu ja avattu kokonaisuudessaan (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara. 1997, 217). Laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä ei riitä se, että käsitellään pelkästään sitä, onko tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoituskin tutkia (validiteetti) ja tutkimustulosten toistettavuutta

(reliabiliteetti). Validiteetti ja reliabiliteetti perustuvat oletukseen yhdestä todellisuudesta ja edellyttävät myös uskoa objektiiviseen tietoon. Objektiivisuus on laadullisessa tutkimuksessa varsin haastava tekijä ja totuuskysymyksen lisäksi toisistaan täytyy erottaa myös havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Puolueettomuutta tulee laadullisen tutkimuksen arvioinnissa pohtia esimerkiksi sen osalta, huomioiko tutkija omien ajatuksiensa vaikutuksen siihen, mitä hän kuulee ja ajattelee pyrkiessään ymmärtämään tutkimushenkilöiden kertomaa. Toisin sanoen, kuuleeko tutkija tutkimushenkilöitä heinä itsenään vai kulkevatko tutkimushenkilöiden antamat tiedot tutkijan oman suodattimen läpi. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, että tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija ja siksi onkin huomioitava, että laadullisen tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset ovat aina seurausta tutkijan tulkinnasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136.) Samoin, on hyvä huomioida, että asiat eivät nouse aineistosta itsekseen esiin, vaan tutkija nostaa niitä esiin niin halutessaan. Myös tämän tutkielman tulokset ja johtopäätökset ovat tutkielman tekijän tulkintaa ja tutkielman tekemisessä on noudatettu huolellisuutta tutkielman eri vaiheiden läpi alusta loppuun saakka.

Lincolnin ja Guban vuonna 1985 kirjoittaman teoksen *Naturalistic inquiry* mukaan naturalistinen paradigma tarkoittaa, että tutkimus tapahtuu luonnollisissa olosuhteissa omalla painollaan ilman, että tutkija puuttuu siihen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 137). Tähän tulisikin aina pyrkiä, mutta laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on tässäkin mielessä haastava, sillä haastattelu on aina vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä ja haastattelija pystyy omalla käytöksellään vaikuttamaan haastattelun sujumiseen merkittävästi niin halutessaan (Tracy 2012, 161). Tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka sisälsi piirteitä avoimesta haastattelusta. Haastatteluille tyypillisesti ne ovat toteutuneet tutkielman tekijän ja haastateltavien välisessä vuorovaikutuksessa, mutta haastateltaviin on pyritty vaikuttamaan mahdollisimman vähän haastatteluiden aikana. Tästä huolimatta riski otetaan huomioon tämän tutkielman arvioinnissa nostamalla asia esiin tässä yhteydessä.

Tämän tutkielman luotettavuuden arvioinnin pohjana käytetään Lincolnin ja Guban (1985) määrittelemiä, sekä Tracyn (2012) määrittelemiä laadullisen tutkimuksen arviointikriteereitä. Lincolnin ja Guban määrittelemät kriteerit ovat varmuus, vahvistettavuus, uskottavuus ja siirrettävyys (Tuomi & Sarajärvi 2009, 137–139). Tracyn (2012) mukaan laadullisen tutkimuksen

luotettavuutta olisi hyvä arvioida tarkkuuden, rehellisyyden, uskottavuuden, tutkijan myötävaikutuksen, eettisyyden ja johdonmukaisuuden, sekä resonanssin kautta (Tracy 2012, 231).

Tämän tutkielman luotettavuutta arvioidaan tarkkuuden ja varmuuden, uskottavuuden ja rehellisyyden, sekä johdonmukaisuuden ja vahvistettavuuden arviointikriteereiden kautta yhdistämällä Lincolnin ja Guban (1985) sekä Tracyn (2012) arviointikriteereitä parhaiten tämän työn arviointia tukeviksi kriteeripareiksi ja siten luotettavuuden arviointia edesauttavaksi kokonaisuudeksi. Tutkielman eettisyyttä arvioidaan tämän luvun lopussa.

Tarkkuus ja varmuus

Tarkkuuden kriteeriin on pyritty vastamaan sillä, että tutkielman eteen on nähty aikaa vaivaa ja varmistettu, että tutkielma on toteutettu oikealla tavalla. Tarkkuuden täyttymistä tukee se, että tutkielmaa varten on kerätty tarpeeksi aineistoa ja, että käytetyn teorian ja kerätyn aineiston voidaan nähdä tukevan toisiaan. Myös aineiston analysoinnissa on pyritty täsmällisyyteen. (Tracy 2012, 231.) Se, miten läheinen haastattelijan ja haastateltavan välinen suhde on, vaikuttaa haastattelun luonteeseen. (Lindlof & Taylor 2002, 175.) Tältä osin tutkielman varmuutta arvioitaessa onkin syytä ottaa huomioon, että osa tutkimushenkilöistä oli tutkielman tekijälle entuudestaan tuttuja, mikä on saattanut lisätä tutkielman tekijän ennakko-odotuksia. Näin ollen tutkielman tekijällä oli jo ennakkoon käsityksiä siitä, millaisia esimiehiä muutamat haastateltavista voisivat olla ja minkälainen johtamisviestinnän tyyli heillä mahdollisesti on käytössään tiimiään johtaessaan. Tällä ei kuitenkaan ole merkitystä tuloksien kannalta, eli sille, miten johtajat ovat viestintäilmapiiriä määritelleet tai, mitkä tekijät heidän johtamisviestinnässään ovat sellaisia, joiden voidaan nähdä rakentavan viestintäilmapiiriä. On myös mahdollista, että haastateltavat ovat antaneet tarkoituksella sosiaalisesti suotavia vastauksia, kun osa haastateltavista on ollut haastattelijalle tuttuja, mutta toisaalta tämä riski on olemassa myös entuudestaan tuntemattomien haastateltavien kanssa (Berger 2000, 124–125). Tämän perusteella tutkielman tekijän ennakko-odotusten tai tuttuuden osan haastateltavien kanssa ei katsota vaikuttaneen tutkielman varmuuteen. Haastattelut suoritettiin samalla tapaa kaikkien haastateltavien kanssa ja kaikkien vastaukset myös käsiteltiin ja raportoitiin täysin samalla tapaa.

Uskottavuus ja rehellisyys

Aineiston uskottavuudessa on kyse aineiston todenmukaisesta tulkinnasta. Tutkielmassa on pyritty antamaan kattava kuvaus siitä, miten tutkimus on edennyt ja, miten saatuihin tuloksiin on päästy. (Tracy 2012, 230.) Tärkeänä uskottavuuden kannalta on myös se, että lukijalle on nostettu runsaasti havainnollistavia aineistoesimerkkejä, joiden avulla on mahdollista arvioida tutkimuksen

luotettavuutta (Tracy 2012, 238–239). Kaikki haastateltavat johtajat myös puhuivat hyvin avoimesti omista näkemyksistään ja kokemuksistaan liittyen tiimiinsä, sen viestintäilmapiiriin, sekä omaan johtajuuteensa ja johtamisviestintäänsä. Haastatteluiden sujuvuuden tai tuloksien kannalta ei myöskään ollut eroa sillä, että viisi johtajista haastateltiin teknologiavälitteisesti ja yksi johtaja kasvokkain hänen työpaikallaan.

Tutkijan oltava itselleen ja lukijalle rehellinen: kiteyttämällä ja kuvaamalla tarpeeksi tarkkaan sitä, mitä tutkielmassa on tehty, onkin pyritty vastaamaan rehellisyyden tarpeeseen (Tracy 2012, 235). Huomioitavaa on, että tämän tutkielman tuloksia ei voida yleistää, koska ne on muodostettu yksittäisten johtajien käsityksien ja kokemusten perusteella.

Johdonmukaisuus ja vahvistettavuus

Tutkielman johdonmukaisuuden voidaan nähdä täyttyvän sillä, että tutkielmalla saavutetaan sille asetetut tavoitteet (Tracy 2012, 245). Tutkimusprosessilla pystytään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin, eli miten johtajat määrittelevät viestintäilmapiirin käsitteen ja, miten johtajien käsitykset johtamisviestinnästä rakentavat ja muokkaavat heidän tiimiensä viestintäilmapiiriä. Myös valitut tutkimusmenetelmät perustellaan sillä, että ne tukivat tutkimukselle asetettuja tavoitteita mahdollisimman hyvin. (Tracy 2012, 230.) Tutkielman vahvistettavuutta arvioidaan tutkielman tekijän subjektiivisuuden ja objektiivisuuden kautta. Tutkielman tekijällä on tietty näkemys siitä, millaista hyvän johtamisen ja johtamisviestinnän tulisi työyhteisössä olla ja, miten johdettavia tulisi työelämässä kohdella. Näistä näkemyksistä huolimatta tutkimusprosessiin on pyritty suhtautumaan mahdollisimman objektiivisesti ja annettu tutkimushenkilöille ja heidän näkemyksilleen ja kokemuksilleen kuuluva ääni. Objektiivisuus tukee tutkielman vahvistettavuutta ja näin ollen tutkielma pyrkiikin toimimaan tutkimushenkilöiden, ei tutkielman tekijän äänenä. Tutkielmassa on myös pyritty yhdistämään kirjallisuutta, tutkimustuloksia ja tulkintaa tarkoituksenmukaisella tavalla (Tracy 2012, 230). Johdonmukaisuuden ja vahvistettavuuden kriteereiden täyttymistä on pyritty edesauttamaan sillä, että lukijan olisi mahdollista selkeästi ymmärtää tutkielman tarkoitus, sekä saatujen tuloksien yhteys asetettujen tavoitteiden ja tutkielman tarkoituksen kanssa (Tracy 2012, 246).

Eettisyys

Tutkielman luotettavuuden arviointiin kuuluu myös tutkimusprosessin ja työskentelyprosessin eettisyyden arviointi. Yksityisyydensuojaa, luottamuksellisuutta ja huolellisuutta on noudatettu ja varjeltu tutkielmassa läpi tutkimusprosessin. Tutkielma on toteutettu niin, että haastateltavat eivät ole tunnistettavissa lopullisesta raportista ja haastatteluaineisto on tuhottu tutkielman valmistuttua.

Haastateltavien nimiä ei ole missään vaiheessa merkitty kerättyyn aineistoon, vaan haastateltavat on erotettu toisistaan ainoastaan etunimen ensimmäisellä kirjaimella. Raportoinnissa on noudatettu huolellisuutta myös haastatteluaineiston säilyttämisen osalta ja haastatteluaineistoon on ollut pääsy ainoastaan tutkielman tekijällä. Eettisten periaatteiden mukaisesti haastateltavilta pyydettiin ennakkoon kirjallinen suostumus haastattelun tekemistä varten ja kerrottiin, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja, että haastattelusta on lupa kieltäytyä, missä vaiheessa tahansa. Myös tutkielman aiheesta ja tarkoituksesta kerrottiin haastateltaville etukäteen, sekä siitä, että haastatteluihin ei tarvitse valmistautua etukäteen. Tutkielman tekijä valmistautui haastatteluihin huolellisesti laatimalla tutkimuksen tavoitteita mahdollisimman hyvin tukevan haastattelurungon, sekä pohtimalla ennakkoon esimerkiksi mahdollista haastateltavien haastattelutilanteeseen ja kysymysten käsitteisiin liittyvää epävarmuutta. Epävarmuuden vähentämiseen valmistauduttiin selkiyttämällä omaa roolia haastattelijana ja oman vuorovaikutuskäyttäytymisen keinoja, joiden avulla haastateltavat saadaan rentoutumaan ja tuntemaan olonsa turvalliseksi haastattelun aikana. Erään aineistoesimerkin kohdalla myös varmistettiin erikseen haastateltavalta tuloksia raportoitaessa, sopiiko kyseisin esimerkin käyttäminen haastateltavalle, vai kokiko hän, että hänet voisi siitä jollain tavalla tunnistaa. Haastateltava antoi suostumuksensa esimerkin käyttöön. Tutkielman toteutuksessa on noudatettu läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä eettisten periaatteiden mukaisesti ja tutkielmasta ei ole aiheutunut haittaa tukittaville henkilöille, eikä myöskään muille tahoille. (Tracy 2012, 242–243.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tulokset tarjoavat näkökulmia johtamiseen ja johtamisviestintään osana tiimin työskentelyä ja tiimin viestintäilmapiirin muodostumista. Tuloksien avulla voidaan kehittää johtamista näkemällä johtajuus ja johtamisviestintä johtajan ja johdettavien välisenä vuorovaikutuksena. Relationaalinen näkemys johtajuudesta näkeekin johtajuuden ilmiönä, joka syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tietyssä kontekstissa, eli johtamista ei nähdä yksittäisen johtajan piirteenä tai käyttäytymisenä. Relationaalisen johtajuuden kautta johtajuus nähdään prosessina, jonka johtajat ja johdettavat luovat yhdessä. (Fairhurst & Uhl-Bien 2012, 1043–1044.) Tämän näkemyksen ytimessä on ajatus siitä, että johtaminen rakennetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja, että johtaminen mahdollistaa ihmisryhmien toimimisen yhdessä tarkoituksenmukaisella tavalla (Fairhurst & Uhl-Bien 2012, 1043). Juuri tästä johtamisviestinnässä ja tiimien johtamisessa on kyse.

Tutkielman tulokset antavat viitteitä siitä, että vaikka johtamisviestinnän tärkeimpiä tehtäviä on tiimin ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja tuloksellisuuden tukeminen, kuuluu tavoitteiden ja tuloksien saavuttamiseen olennaisena osana johdettavia kunnioittava ja heidän hyvinvointiaan tukeva johtamisviestintä. Johtamisviestinnän näkökulmasta huomionarvoista onkin, että viestintäilmapiirin ja organisaatioon sitoutumisen välillä on positiivinen yhteys. (Bartels, Pruyn, de Jong & Joustra 2007, 177.) Johtajan on mahdollista johtamisviestinnällään edesauttaa positiivisen viestintäilmapiirin rakentumista tiimissä, sillä sen, minkälaista johtamisviestintää johtaja harjoittaa, voidaan nähdä olevan yhteydessä siihen, millaiseksi viestintäilmapiiri tiimissä muodostuu. Hyvä johtamisviestintä rakentaa hyvää viestintäilmapiiriä ja samalla tukee tiimiä sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvä viestintäilmapiiri voikin vaikuttaa merkittävästi organisaation menestykseen pitkällä aikavälillä (Smidts, Pruyn & van Riel 2001, 1059).

Tämän tutkielman tuloksien valossa on hyvä pohtia, miksi johtamisviestintään ja ihmisten johtamiseen tulisi panostaa niin tiimitasolla kuin koko organisaationkin tasolla. Johtajien tulisi kiinnittää huomiota viestintäilmapiiriin ja edistää hyvää viestintäilmapiiriä tarjoamalla kaikille työntekijöille mahdollisuutta puhua suoraan ja julkisesti, jakaa riittävästi tietoa, luoda mahdollisuuksia osallistua ja tulla kuulluksi (Smidts, Pruyn & van Riel 2001, 1059).

Viestintäilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat muun muassa tuen antaminen, avoimuus, osallistava päätöksenteko, korkeat tavoitteet, tyytyväisyys viestintään ja luottamus (Bartels, Pruyn, de Jong & Joustra 2007, 177). Luottamuksella on myös tärkeä rooli siinä, millaiseksi tiimin viestintäilmapiiri muodostuu (Nienaber, Hofeditz & Romeike 2015, 569). Johtajien on hyvä muistaa, että nämä ovat asioita, joihin he pystyvät omalla työllään ja viestintäkäyttäytymisellään vaikuttamaan.

Jatkotutkimusehdotukset

Johtajat tuottivat käsityksillään viestintäilmapiiristä ja johtamisviestinnästä myös tietoa siitä, mitä he pitävät hyvänä johtamisena. Tämän perusteella olisi mielenkiintoista diskurssianalyysin avulla selvittää, miten johtajat puhuvat hyvästä johtamisesta ja hyvästä johtajuudesta. Tutkimuksen tulosten perusteella olisi jatkotutkimusehdotuksena mielekästä tutkia myös, esimerkiksi havainnoimalla, minkälaista näiden johtajien johtaminen käytännössä on. Näin voitaisiin selvittää vastaavako johtajien käsitykset johtamisestaan ja viestintäkäyttäytymisestään todellisuutta.

Huomionarvoista on, että tässä tutkielmassa ei ole huomioitu johdettavien näkökulmaa, joten saadut

tulokset ovat kaikilta osin johtajakeskeiset. Näin ollen luonnollisena jatkotutkimuksen aiheena onkin, miten tähän tutkielmaan haastateltujen johtajien johdettavat kokevat johtajien näkemykset ja kokemukset heidän johtamisviestinnästään, eli vastaisivatko ne mahdollisesti johtajien näkemyksiä, vai eriäisivätkö ne niistä. Olisi mielenkiintoista selvittää myös, miten hyvin johtajien kuvaukset siitä, minkälaisia esimiehiä he mielestään ovat, vastaavat sitä kuvaa, mikä heidän johdettavillaan heistä on. Tätä mahdollisuutta yksi johtajista tarjosikin jo haastattelunsa yhteydessä, jotta hänen antamiaan vastauksia ja näkemyksiään voitaisiin verrata hänen johdettaviensa vastauksiin ja näkemyksiin samoista aiheista.

Johtaminen ja viestintä ovat toisistaan erottamattomia ja johtamisviestinnän rooli nykypäivän työelämässä onkin suuri. Tutkimuksen tulosten pohjalta olisi mielekästä tutkia, miten johtajien viestintätaitoja voitaisiin kehittää. Johtajien viestintätaitojen kehittämistä ylipäätään on tutkittu vähän (Johansson, Miller & Hamrin 2013, 147–149). Johtajien viestintätaitoja kehittämällä voitaisiin päästä käsiksi tekijöihin, joiden johtamisviestinnässä voitaisiin nähdä erityisesti tukevan tiimin ja koko organisaation tuloksellisuutta. Johtamisviestinnän roolia ja merkitystä organisaation tuloksellisuudelle olisikin mielekästä tutkia enemmän. Huomionarvoista on, että, johtajuutta tarkasteltaessa johtajan ja johdettavien välisenä vuorovaikutuksena, on johtamisviestinnän kehittämiseen syytä osallistaa myös johdettavat ja ottaa heidän näkemyksensä huomioon. Toisin sanoen johtajien viestintätaitojen kehittämistä aidossa yhteistyössä johdettavien kanssa voi pitää suositeltavana.

KIRJALLISUUS

- Barge, K. J. 1996. *Leadership Skills and the Dialectics of Leadership in Group Decision Making*. Teoksessa: *Communication and Group Decision Making*. Thousand Oaks: Sage.
- Barge, K. & Fairhurst, G. 2008. *Living Leadership: A Systemic Constructionist Approach*. *Leadership*. Vol 4(3): 227–251. Los Angeles: Sage.
- Bartels, J., Pruyn, A., de Jong, M. & Joustra, I. 2007. Multiple organization levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior* 28, 173–190. John Wiley & Sons, Inc.
- Berger, A. 2000. *Media and Communication Research Methods. An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Boies, K., Fiset, J. & Harjinder, G. 2015. Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly* 26 (2015) 1080–1094. Elsevier.
- Edmondson, A. 2019. *The Fearless Organization*. Hoboken: Wiley & Sons.
- Fairhurst, G. T. & Connaughton, S. L. 2014. Leadership: A communicative perspective. *Leadership*. Vol. 10(1) 7–35. Los Angeles: Sage.
- Fairhurst, G. T. 2010. *The power of framing: Creating the language of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fairhurst G. & Uhl-Bien, M. 2012. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process, *The Leadership Quarterly* 23 (2012) 1043–1062.
- Flauto, F. J. 1999. Walking the Talk: The Relationship Between Leadership and Communication Competence. *The Journal of Leadership Studies*, Vol. 6, No. 1/2.
- G. L. Forward, Czech, K. & Lee, C. M. 2011. Assessing Gibb's Supportive and Defensive Communication Climate: An Examination of Measurement and Construct Validity. *Communication Research Reports*, Vol. 28, No. 1, January–March 2011, pp. 1–15.
- Foss, K. & Littlejohn, S. 2009. *Discourse Theory and Analysis teoksessa Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Gibson, C. & Gibbs, J. 2006. Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3).
- Grant, D. & Hardy, C. 2003. Introduction: Struggles with Organizational Discourse. *Organization Studies* 25(1): 5-13. Thousand Oaks: Sage.
- Hackman, M. & Johnson, C. 2000. *Leadership A Communicative Perspective*. Prospect Heights: Waveland Press.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Horila, T. & Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016, 46-58.
- Huotari, M., Hurme, P. & Valkonen, T., 2005. Viestinnästä tietoon: Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Talentum Media.
- Johansson, C., Miller, D. & Hamrin, S. 2013. Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 19 Iss 2 pp. 147 – 165.
- Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 1.
- Lindlof, T. R. & Taylor, B. C. 2002. Qualitative communication research methods. Second edition. Thousand Oaks: Sage.
- Maamari, B. E. & Majdalani, J. F. 2017. Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. International Journal of Organizational Analysis, Bingley. Vol. 25, issue 2, 327–345.
- Mikkola, L. 2020. Leadership in the Workplace. Teoksessa: Mikkola, L. & Valo, M. Workplace Communication. New York: Routledge.
- Myers, K., Seibold, D. & Sun Park, H. Interpersonal Communication in the Workplace. Teoksessa: Knapp, M. & Daly, J. 2011. The Sage Handbook of Interpersonal Communication. Fourth edition. Thousand Oaks: Sage.
- Nienaber, A., Hofeditz, M. & Romeike, P. D. (2015). Vulnerability and trust in leader-follower relationships. Personnel Review, 44(4), pp. 567-591.
- Poole, M. & Hirokawa, R. 1996. Introduction: Communication and Group Decision Making. Teoksessa: Communication and Group Decision Making. Thousand Oaks: Sage.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.
- Raappana, M. & Horila, T. 2020. Team Communication in the Workplace. Teoksessa: Mikkola, L. & Valo, M. Workplace Communication. New York: Routledge.
- Rouhiainen, M. 2005. Johtamisviestintä - viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2005, 2005, 32–46.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylä studies in Humanities 128. Jyväskylän yliopisto.

- Ruben, B. & Gigliotti, R. 2016. Leadership as Social Influence: An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 467–479.
- Ruben, B. & Stewart, L. 1998. *Communication and Human Behaviour*. Fourth edition. Needham Heights: A Viacom Company.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. 2010. *Organizational Climate Research: Achievements and the Road Ahead*. Teoksessa: *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage.
- Sias, P. 2009. *Organizing Relationships: Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships*. Thousand Oaks: Sage.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H. & van Riel, C. B. M. 2001. The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal* .44 (5), 1051–1062.
- Tavory, I. & Timmermans, S. 2014. *Abductive Analysis: Theorizing Qualitative Research*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Tracy, S. 2012. *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.