

**Sähköisen viestinnän vaikutus
henkilöstön ja johdon
väliseen luottamukseen**

Lapin yliopisto / avoin yliopisto
Hallintotieteen pro gradu
21.4.2008

Pertti Severinkangas (14806) / Antti Kivilahti (14807)
Opponentti: Heidi Kauppinen
Ohjaaja: Antti Syväjärvi

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Sähköisen viestinnän vaikutus henkilöstön ja johdon väliseen luottamukseen

Tekijät: Pertti Severinkangas ja Antti Kivilahti

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallinnon ja johtamisen informaatioteknologinen maisteriohjelma / hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ

Sivumäärä: 113 sivua + liitteet 8 sivua

Vuosi: 2008

Tiivistelmä:

Tämän Pro gradu -työn tavoitteena oli ensisijaisesti selvittää sähköisen viestinnän vaikutuksia henkilöstön ja johdon väliseen luottamukseen johdon näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuskohteena oli myös sähköisen viestinnän vaatima koulutustarve. On havaittavissa, että organisaatioissa sähköinen johtaminen sekä viestintä kasvavat nopeasti. Vaikka fyysiset välimatkat organisaation sivupisteiden välillä - tai jopa organisaation itsensä sisällä - olisivat hyvinkin lyhyitä, niin se ei ole esteenä sähköisen viestinnän hyödyntämisessä. Sähköinen johtaminen ja viestintä on merkittävä osa organisaatioiden nykyajan arkipäivää, riippumatta fyysisistä etäisyyksistä tai muista reaali maailman kuvitteellisista rajoituksista.

Tämä tutkimus rakentuu kolmen pääteeman varaan; luottamus, viestintä ja johtaminen. Nämä kolme teemaa määritellään ensin teoreettisen viitekehyksen kautta, luottamuksen ja viestinnän ollessa kantavia rakenteita työlle. Johtamista ei sidota erikseen mihinkään tiettyyn johtamiskulttuuriin, vaan luottamusta ja viestintää tarkastellaan suhteessa johtamiseen yleisellä tasolla. Lähtökohtana tälle valinnalle oli se, että tutkimuksen ydinteemoja ja etenkin tuloksia voidaan peilata kaikkeen johtamiseen, johtamiskulttuurista riippumatta. Tutkimukseen sisältyy empiirinen aineisto. Teimme kyselytutkimuksen OP-Pohjola -ryhmän Osuuspankkikeskukselle. Kysely lähti 110 vastaajalle online-muodossa. Kysely oli kentällä noin 2 viikkoa, ja tuona aikana kyselyyn vastasi 57 henkilöä. Aineisto analysoitiin sekä SPSS -tilasto-ohjelmistoa, että Digium Enterprise -tilasto-ohjelmistoa hyväksikäyttäen.

Tutkimustuloksista käy ilmi mm. se seikka, että luottamusta voidaan lisätä käyttämällä oikeita viestintävälineitä oikeassa tilanteessa. Tuloksista nousi esiin myös se, että sähköinen viestintä ei nykymuodossaan ole useinkaan riittävän vuorovaikutuksellista viestintää perinteiseen viestintään verrattuna. Sähköinen viestintä on lisääntynyt 2000-luvulla kohdeorganisaatiossa erittäin suuressa määrin, ja tiedon määrä yleensä ottaen on valtava. Sähköinen viestintä näyttää myös lisäävän koulutustarvetta niin johdon, kuin myös henkilöstön osalta.

Johdon näkökulmasta sähköisen viestinnän hyödyntämisessä korostuu se, että on osattava miettiä viestintä kohderyhmää ja toimittava sen perusteella. Kaikkea tietoa ei pidä laittaa kaikille, vaan on osattava käyttää *harkintaa* viestinnässä. Erityisesti tämä korostuu sähköisessä viestinnässä. Osaavalla sähköisellä viestinnällä on mahdollista kasvattaa luottamusta, kun taas harkitsemattomalla tietotulvalla ja / tai sähköisellä viestinnällä luottamusta murennetaan.

Avainsanat: Luottamus, sähköinen viestintä, viestintä, johtaminen, informaatioteknologia.

Muita tietoja: Sisältää kyselytutkimuksen / empiirisen aineiston

Suostumme tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi: Kyllä

Suostumme tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi: Kyllä

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	3
1.2 TUTKIMUSONGELMAT JA TUTKIMUKSEN RAJAAMINEN	4
1.3 TUTKIMUKSEN KESKEISIMMÄT KÄSITTEET	5
1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE	6
2 LUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA	8
2.1 LUOTTAMUKSEN MÄÄRITTELEMINEN	8
2.2 LUOTTAMUSPÄÄOMA GRAAFISESSA MUODOSSA	13
2.3 LUOTTAMUKSEN TEHTÄVÄT JA MERKITYS	15
2.4 LUOTTAMUS ESIMIEHEN JA HENKILÖSTÖN VÄLILLÄ.....	17
2.5 LUOTTAMUKSEN SYNTYMINEN, EDELLYTYKSET JA KORJAAMINEN.....	18
2.6 LUOTTAMUS – SANOJEN JA TEKOJEN YHTEENSOVITTAMINEN	22
3 VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS	26
3.1 VIESTINNÄN MÄÄRITTELEMINEN	26
3.2 VIESTINNÄN ERI KOULUKUNNAT	27
3.3 ORGANISAATIOVIESTINTÄ	31
3.4 SISÄISEN VIESTINNÄN TEHTÄVÄT JA ONGELMATILANTEET VIESTINNÄSSÄ.....	34
3.5 VIESTINNÄN TYÖKALUT JA VIESTINTÄ JOHTAMISEN APUVÄLINEENÄ.....	37
3.6 VUOROVAIKUTUS JA AVOIN KESKUSTELU	41
4 JOHTAMINEN TIETOYHTEISKUNNASSA.....	45
4.1 JOHTAJAN ROOLI JA JOHTAMISTAVAT	45
4.2 ESIMERKILLÄ JOHTAMINEN JA HENKILÖSTÖN NÄKEMINEN VOIMAVARANA	47
4.3 TYÖELÄMÄMUUTOKSET JA ESIMIESTYÖN MUUTTUMINEN.....	49
4.4 JOHTAMISEN VAIKEUS, EETTISET KYSYMYKSET JA TIETÄMYKSEN JOHTAMINEN	51
4.5 MILLAINEN ON ERINOMAINEN ESIMIES?.....	54
4.6 ETÄJOHTAMISEN UUDET HAASTEET JA VIRTUAALITYÖN JOHTAMINEN.....	56
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	63
5.1 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY	63
5.2 KYSELYN TULOKSET	65
5.2.1 <i>Luottamukseen liittyvät tulokset</i>	68
5.2.2 <i>Sähköiseen viestintään liittyvät tulokset</i>	80
5.2.3 <i>Johtamiseen liittyvät tulokset</i>	92
5.2.4 <i>Avointen kysymysten tulokset</i>	97
5.3 YHTEENVETO KYSELYN TULOISTA.....	100
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	102
LÄHDELUETTELO.....	109
LIITTEET	114

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Työn teoreettiset kokonaisuudet	6
Kuvio 2. Luottamuspääomaa edeltävät ja seuraavat käsitteet	10
Kuvio 3. Luottamuspääoma puun muodossa	13
Kuvio 4. Luonnollinen arvostus ja vähättely	23
Kuvio 5. Kommunikaatiomalli	28
Kuvio 6. Organisaatioviestinnän viisi funktiota	32
Kuvio 7. Kokonaisviestinnän malli	33
Kuvio 8. Johtamisviestinnän muistilista	37
Kuvio 9. Johtamisen kohteet - Asiat – Ihmiset	46
Kuvio 10. Tietämyksen hallinnan sykli	53
Kuvio 11. OP-Pohjola -ryhmän rakenne	64
Kuvio 12. Sukupuolijakauma	66
Kuvio 13. Ikärakenne	66
Kuvio 14. Johtotaso suhteessa sukupuoleen	67
Kuvio 15. Koulutustaso	67
Kuvio 16. Luottamuksen merkitys johdon ja henkilöstön välillä	68
Kuvio 17. Sähköisen viestinnän vaikutus luottamukseen	69
Kuvio 18. Luottamus sähköisen viestinnän tavoittavuuteen	70
Kuvio 19. Tieto- ja viestintäteknologian vaikutus luottamukseen	70
Kuvio 20. Henkilöstön suhtautuminen sähköiseen viestintään	71
Kuvio 21. Tiedonkulun avoimuus, vastaaja suhteessa henkilöstöön	72
Kuvio 22. Tiedonkulun avoimuus, vastaaja suhteessa esimieheen	73
Kuvio 23. Tiedon luotettavuus, vastaaja suhteessa henkilöstöön	74
Kuvio 24. Tiedon luotettavuus, vastaaja suhteessa esimieheen	74
Kuvio 25. Tiedonkulun nopeus, vastaaja suhteessa henkilöstöön	76
Kuvio 26. Tiedonkulun nopeus, vastaaja suhteessa esimieheen	76
Kuvio 27. Tiedon määrä, vastaaja suhteessa henkilöstöön	78
Kuvio 28. Tiedon määrä, vastaaja suhteessa esimieheen	78
Kuvio 29. Sähköisen viestinnän lisääntyminen	80
Kuvio 30. Sähköisen viestinnän tavoittavuus	81
Kuvio 31. Videoneuvottelun hyödyntäminen	82
Kuvio 32. Sähköpostin hyödyntäminen	83
Kuvio 33. Puhelinneuvottelun hyödyntäminen	84
Kuvio 34. Pikaviestimien hyödyntäminen	85
Kuvio 35. Puhelimen hyödyntäminen	86
Kuvio 36. Koulutustarve sähköisen viestinnän suhteen; vastaaja	87
Kuvio 37. Koulutustarve sähköisen viestinnän suhteen; esimies	88
Kuvio 38. Koulutustarve sähköisen viestinnän suhteen; henkilöstö	89
Kuvio 39. Sähköisen viestinnän vuorovaikutuksellisuus	90
Kuvio 40. Väärinkäsitykset sähköisessä viestinnässä	91
Kuvio 41. Vastaajien toimipisteen sijainti	92
Kuvio 42. Johtamisviestinnän menetelmät	93
Kuvio 43. Henkilöstön tapaaminen	94
Kuvio 44. Tiedonsaanti esimieheltä	95
Kuvio 45. Tiedon jakaminen henkilöstölle	96

1 JOHDANTO

Yhteiskunta sähköistyy huimalla vauhdilla. Tämän voi jokainen havaita helposti pelkästään ympäristöönsä tarkkailemalla. Asia on myös esillä likipitään kaikissa medioissa ajoittain. Sähköistyminen ja sen seuraukset vaikuttavat kaikkialle ja kaikkeen yhteiskunnassa, vaikka osa vaikutuksista on vasta tulevaisuudessa todettavissa ja tällä hetkellä täysin spekuloitavissa. Opiskelu elää suurten muutosten aikaa, murrosaikakautta, jossa perinteinen opiskelu ja verkko-opiskelu ovat sulautumassa uudenlaiseen muottiin. Opiskelu valmistaa yhteiskunnan jäseniä työelämään ja nykyaikana opiskelun merkitys on entisestään korostumassa. Miksi? Yksi keskeisimmistä muutoksen kourissa olevista alueista on työelämä. Työelämä muuttuu ajan kuluessa aina jossain määrin, mutta nykyaikana muutokset ovat erittäin nopeita menneisiin vuosikymmeniin verrattuina. Muutokset voivat olla lisäksi hyvinkin suuria sekä laajasti vaikuttavia. Ei ole mitenkään harvinaista, että muutoksia tapahtuu useita samanaikaisesti. Sen lisäksi, että kehitys on nykyaikana nopeaa, niin tietoyhteiskunta sekä erityisesti teknologinen kehitys - pyrkimykset teknologian aitoon hyödyntämiseen - kiihdyttävät tätä yleismaailmallista kehitystä entisestään.

Sähköistyminen näkyy organisaatioiden arkipäivässä monin eri tavoin. Enää ei mm. olla automaattisesti perinteisessä kasvokontaktissa henkilöstön kanssa, vaan yhteydenpito voi tapahtua sähköisen viestinnän kautta. Nykyään hyödynnetään kasvavassa määrin erilaisia johtamisen sähköisiä apuvälineitä kuten sähköpostia, tai viime vuosina yleistyneitä videoneuvottelumahdollisuuksia tai web-kameran välityksellä tapahtuvia ns. henkilökohtaisia verkkoneuvotteluja.

On havaittavissa, että organisaatioissa sähköinen johtaminen sekä viestintä kasvavat jatkuvasti ja rivakalla aikataululla. Vaikka fyysiset välimatkat organisaation sivupisteiden välillä - tai jopa organisaation itsensä sisällä - olisivat hyvinkin lyhyitä, niin se ei ole lainkaan esteenä sähköisen viestinnän hyödyntämisessä toisin kuin voisi kuvitella. Sähköinen johtaminen ja viestintä alkaa olla osa organisaatioiden nykyajan arkipäivää, riippumatta fyysisistä etäisyyksistä tai muista reaali maailman rajoituksista. Nykyään organisaation ala itsessään ei mitenkään varmuudella määrittele sitä, käytetäänkö organisaatiossa tieto- ja viestintäteknologiaa;

alasta riippumatta teknologia on käytössä ja siltä on hankala enää välttyä. Tämä asettaa uudenlaisia osaamisen vaatimuksia, ei vain johdolle, vaan myös henkilöstölle. Sitä mukaa, kun tieto- ja viestintäteknologia kehittyy, syntyy uudenlaisia tapoja kommunikoida sähköisesti. Osaamista vaaditaan sekä johdolta että henkilöstöltä nykyajan organisaatioissa aivan eri tavalla kuin muutamia vuosikymmeniä sitten. Muutos on ollut dramaattinen ja se jatkuu edelleen, yhteiskuntaa moniulotteisesti muokaten.

Johdon ja henkilöstön kokemukset ovat tärkeitä suunnittelun elementtejä. Näistä tulee ottaa oppia ja kehittää johtamiskulttuuria siten, että organisaatio pääsee vaadittuihin tulostavoitteisiin. Tällä tavoin organisaation on mahdollista lunastaa kasvaneiden tehokkuusvaatimusten mukaiset lupaukset, sekä huomioida henkilöstön työssä jaksaminen ja työssä viihtyminen kohtuullisesti. Luottamus henkilöstön ja johdon välillä on merkittävä tekijä organisaation menestymisen ja jopa olemassaolon kannalta.

Sähköisessä johtamisessa, sekä johtamisessa yleensä ottaen ei ole nykyään kyse pelkästään kasvottoman massan mahdollisimman tehokkaasta ja tuloksellisesta johtamisesta. Tällainen käsitys alkaa olla auttamattomasti vanhentunut. Miksi? Tämä johtuu siitä, että nykyaikaisessa organisaatiossa henkilöstöstä huolehditaan ja välitetään aidosti; kyse ei saisi olla pelkästään työssä jaksamisesta ja työuupumuksen välttämisestä. Pitäisi olla kyse siitä, kuinka saadaan henkilöstö aidosti viihtymään työpaikalla ja työtehtävissään. Tämä on johdolle haastava tehtävä missä tahansa organisaatiossa. Tehtävän haasteellisuus korostuu nykyajan muutosturbulenssissa yhteiskunnassa. Osaava johto ymmärtää, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, jolloin henkilöstön hyvinvointiin panostetaan selvästi aiempaa enemmän. Kun henkilöstön ja johdon välillä vallitsee luja luottamus puolin ja toisin, vaikuttaa se puolestaan lukuisiin tekijöihin niin inhimillisellä kuin organisatorisella tasolla; alkaen organisaation yleisestä positiivisuuden ilmapiiristä, jatkuen parantuneen työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen kautta tuloksellisempaan toimintaan koko organisaation kannalta.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämän tutkimuksen alkuperäisenä lähtökohdana toimivat allekirjoittaneiden omakohtaiset kokemukset työelämästä sekä kevään 2007 aikana toteutettu hallintotieteen kandidaatin työ. Tuossa työssä keskityimme sähköisen etäjohtamisen vaikutuksiin suhteessa luottamukseen johdon ja henkilöstön välillä yleisellä tasolla. Tässä tutkimuksessa ei ole enää polttopisteessä sähköinen etäjohtaminen, vaan *sähköinen viestintä* ja se, että kuinka sähköinen viestintä itsessään vaikuttaa *luottamukseen* johdon ja henkilöstön välillä.

Millaista on olla johdettavana sähköisen viestinnän kautta, ja miten muita organisaation jäseniä johdetaan sähköisten välineiden kautta? Sähköinen viestintä itsessään on lähes poikkeuksetta nopeaa, parhaimmillaan jopa reaaliaikaista johtamista, jolla organisaation toimintaa pyritään markkinatalouden oppien mukaisesti tehostamaan. Sähköinen viestintä on usein kuitenkin myös kasvotonta viestintää. Onko tämä ongelma? Toisaalta kyse ei ole pelkästään tulokellisuuden maksimoimisesta, vaan tässä voidaan nähdä myös johdon mahdollisuus reagoida erilaisiin tilanteisiin - kuten konfliktit - mahdollisimman nopeasti.

Kandidaatin työn edetessä päätökseensä keväällä 2007 meille hahmottui se, että pro gradu - tutkimuksemme ydinteemaksi muodostuu sähköisen viestinnän tarkastelu. Erityisen kiinnostavaa tässä työssä on se, että siihen tulee sisältymään empiriaosuus; kysely, jonka kohteena on *OP-keskuksen* keskijohto. Kandidaatin työssä luomamme teoriapohja, eräänlainen kolmiyhteyks (johtaminen – luottamus – viestintä) osoittautui hyväksi; päätimme hyödyntää vastaavalaista rakennetta luodessamme tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

Tutkimuksen aihe on kiinnostava; *sähköisen viestinnän* vaikutuksia johdon ja henkilöstön väliseen *luottamukseen* ei ole merkittävästi tutkittu Suomessa. Sähköistä johtamista itsessään on toki tutkittu aiemmin ja yleensä ottaen sähköinen johtaminen käsitetään useimmiten ns. sähköpostijohtamiseksi. Sähköinen johtaminen voi kuitenkin tarkoittaa etenkin tietointensiivisiä organisaatioita ajatellen monenlaisia johtamisen sähköisiä apuvälineitä. Sähköpostin välityksellä johtaminen on vain yksi sähköisen johtamisen muoto.

Kun sähköisen viestinnän ja johtamisen yhteyteen lisätään termi *luottamus* ja sitä kautta tuodaan mukaan inhimillinen näkökulma - kuinka sähköinen viestintä vaikuttaa luottamukseen johdon ja henkilöstön välillä - niin tämänkaltaisia tutkimuksia ei ole Suomessa toistaiseksi tiedäksemme juurikaan toteutettu. Jo 2007 keväällä tekemämme kandidaatin työn alkuvaiheissa aloimmekin pohtia aiheen mahdollista pro gradu -työksi laajentamista empiirisen tutkimusaineiston kera, jotta saisimme *konkreettisia* tuloksia tutkittavaksemme.

1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen rajaaminen

Tämän tutkimuksen keskeisimmäksi kysymykseksi nousee yksi ylitse muiden: *Miten sähköinen viestintä vaikuttaa johdon ja henkilöstön väliseen luottamukseen johdon näkökulmasta?* Entä miten sähköinen viestintä vaikuttaa johtamistehtäviin? Tämän lisäksi tulee olemaan mielenkiintoista selvittää, että *millaista osaamista sähköinen viestintä vaatii johdolta ja henkilöstöltä johdon näkökulmasta?* Selvittääksemme mahdollisia vaikutuksia johdon näkökulmasta, tarkastelemme työssämme seuraavia kokonaisuuksia: Luottamus organisaatiossa (käsitteen määrittely, miten luottamusta syntyy, jne.), organisaation sisäinen viestintä (mistä se koostuu, millaista se on, miten sitä voidaan kehittää, jne.) ja johtaminen tietoyhteiskunnassa (millaista johtaminen on, millaisia vaatimuksia sekä johdolle että henkilöstölle muodostuu, jne.).

Tutkimuksen rajaaminen ja tutkimusongelmien määrittäminen oli työläs prosessi. Lopullisen tutkimusongelman syntyminen tapahtui neljännesvuoden pituisen kypsyttelyn tuloksena. Teoreettisen viitekehyksen suhteen päätökset olivat merkittävästi helpompia, sillä kevään 2007 kandidaatin työmme teoreettinen rakenne toimii oivana ratkaisuna myös tässä pro gradu -tutkimuksessa. Siinä missä kandidaatin työssä *luottamus* oli selkeästi kirkkain ydinteema, niin tässä pro gradu -työssä on kaksi ydinteemaa; *luottamus* ja *sähköinen viestintä*. Koska tarkastelun kohteena on sähköisen viestinnän vaikutus luottamukseen johdon ja henkilöstön välillä johdon näkökulmasta, on looginen ratkaisu ottaa kolmanneksi aihepiiriksi *johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Johtaminen sitoo luottamuksen ja sähköisen viestinnän yhteen - ja nämä kolme aihepiiriä ovat vahvassa synergiassa keskenään.

1.3 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet

Sähköisellä viestinnällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia ICT-alan (Information and Communication Technology) mahdollistamia teknologisia ratkaisuja - niin laitteistopohjaisia kuin ohjelmistopohjaisia - joiden avulla on mahdollista kommunikoida toisten ihmisten kanssa sekä myös johtaa ihmisiä. Mitä tulee *sähköiseen johtamiseen*, niin sillä on perinteisesti tarkoitettu sähköpostilla johtamista, mutta teknologian kehittymisen myötä on syntynyt joukko muita, nopeasti yleistyviä sähköisen viestinnän ja johtamisen välineitä ja yhä uusia välineitä syntyy jatkuvasti. Sähköisen viestinnän välineet ovat pitkälti kommunikaatiomahdollisuuksia laajentavia välineitä. On mahdollista kommunikoida yhä helpommin, nopeammin ja tehokkaammin, teknologian hyödyntämisen näkökulmasta ajateltuna.

Luottamus on käsite, jolla kuvataan kahden eri kohteen välistä luotettavuussuhdetta toisiinsa (ihmisen suhdetta esineeseen tai toiseen ihmiseen). Tässä tutkimuksessa kyse on siitä, että luottaako yksittäinen organisaation jäsen organisaation yksittäiseen johtajaan / johtoon tai luottaako henkilökunta kollektiivisesti organisaationsa johtajaan / johtoon. Luottamusta mitataan myös toiseen suuntaan, eli luottaako organisaation johtaja / johto yksittäiseen henkilökunnan jäseneseen tai kollektiivisesti koko henkilökuntaansa. Luottamus rakentuu avoimuudelle, rehellisyydelle, täsmällisyydelle, ja pitkälti ns. positiivisten arvojen varaan. Luottamuksen käsitteeseen paneudumme huomattavasti syvällisemmin sille varatussa luvussa.

Sähköisen viestinnän kautta johtaminen on ymmärrettävästi myös *etäjohtamista* ja tästä johtuen etäjohtamisen käsite esiintyy työn edetessä paikoin erinäisissä asiayhteyksissä. Etäjohtaminen voi nyky maailmassa tapahtua sähköisten apuvälineiden kautta toiselta puolen maapalloa, eli ei välttämättä perinteiseen tapaan; saman maan sisällä eri paikkakuntien välillä.

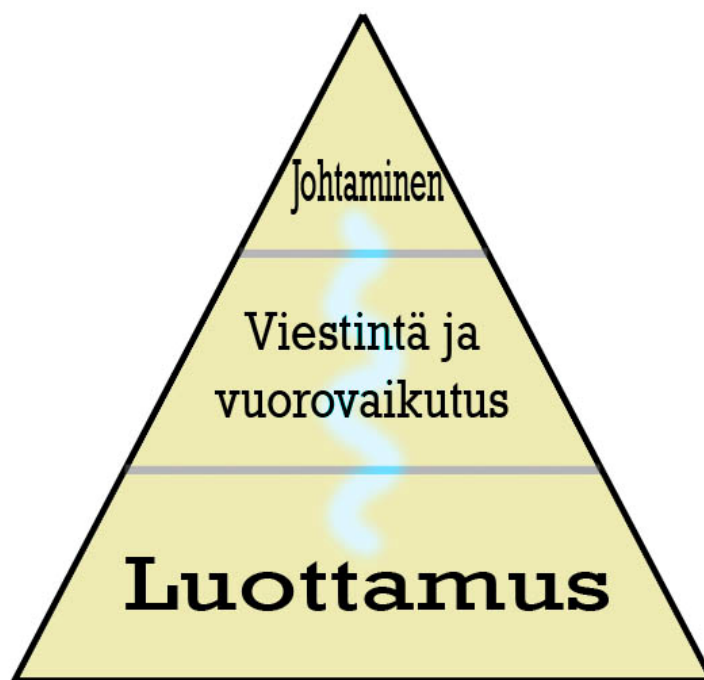
Tässä työssä käsitellään omassa aihekokonaisuudessaan myös *viestintää*, jonka merkitystä luottamukseen ei voi korostaa liikaa. Viestintä on luonnollisesti olennainen osa johtamista, kuten myös sähköisen viestinnän välineitä, sillä nämä välineet ovat miltei täysin viestintään ja kommunikaatioon liittyviä. Tässä työssä keskitymme kuitenkin viestinnän suhteen pääasiassa organisaation *sisäiseen viestintään* ja peilaamme sen merkitystä johtamiseen, luottamuksen syntyyn ja ylläpitoon.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tässä työssä on kolme suurta aihealuetta, jotka kytkeytyvät vahvasti toisiinsa;

- Luottamus
- Viestintä
- Johtaminen

Nämä kolme aihealuetta ovat tietyssä suhteessa keskenään, mitä painotuksiin tulee. Asiaa voidaan havainnollistaa parhaiten seuraavanlaisella kuviolla.



Kuvio 1. Työn teoreettiset kokonaisuudet.

Tämän kuvion muodolle ja alueiden painotuksille löytyy useita perusteita, jotka hahmottuivat työn edistyessä. Kuvio on pyramidin muotoinen tarkoituksella. *Luottamus on tämän työn kantava teema ja organisaation toiminnan näkökulmasta kaikki rakentuu luottamukselle. Ilman luottamusta organisaatio on suurissa vaikeuksissa ja jopa toiminnan jatkuvuus on kyseenalaista. Kuten Egyptin pyramidien rakennustavoista on todettu; pyramidin pohjakerroksessa on suunnilleen 75 % pyramidin kaikista kivistä. Tämän voi hyvin ulottaa koskemaan myös luottamusta organisaatiotoiminnassa - luottamus on kivijalka organisaatiolle.*

Pyramidin keskikerroksessa on viestintä ja vuorovaikutus. Viestintä ja vuorovaikutus synnyttävät luottamusta, kuten tulemme tässä tutkimuksessamme osoittamaan. Miksi nämä ovat siten keskikerroksessa, eivätkä pohjalla? Organisaation toimintaa kokonaisuutena tarkasteltaessa luottamus on se, jolle kaikki organisaatiotoiminta rakentuu - ja myös tämän pyrimme osoittamaan työssämme. Pyramidin huipulla on johtaminen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että näkisimme johtamisen pelkästään perinteisenä, hierarkkisenä ”yksi johtaja huipulla, käskää toisia” -toimintona, vaan toimiva johtaminen rakentuu sekä luottamuksen että viestinnän ja vuorovaikutuksen varaan.

Emme ole tähän työhön valikoineet erikseen mitään tiettyä johtamiskulttuuria, johon kytkisimme sähköisen viestinnän ja luottamuksen tarkastelemisen. Tämän valinnan perustelemme sillä, että sähköinen viestintä ja luottamus ovat olennainen osa mitä tahansa johtamiskulttuuria. Voi sanoa, että luottamusta kysytään ennen kaikkea muutosjohtamisessa, mutta toisaalta voi sanoa, että luottamuksen merkitys on kriittinen johtamiskulttuurista riippumatta.

Pyramidikuviota tarkasteltaessa voidaan nähdä myös eräänlainen aaltokuvio pystysuunnassa, kulkien yllämainittujen kolmen aihealueen lävitse. Tämä ”virtaus” kuvastaa sitä, kuinka nämä kolme aihealuetta – johtaminen, viestintä, luottamus – ovat keskenään jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja eräänlaisessa symbioosissa. Pyramidin aihealueet käydään lävitse lähtien liikkeelle pohjalta, eli järjestys on seuraavanlainen; 1. luottamus, 2. viestintä ja 3. johtaminen.

2 LUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA

Mitä on luottamus ja miten se ilmenee organisaatiossa? Tässä luvussa esittelemme luottamuksen käsitteen, ja määrittelemme luottamusta käsitteellisesti lähdekirjallisuuden avulla. Tutustumme erilaisiin tapoihin jaotella luottamusta. Luomme katsauksen siihen, miten luottamusta syntyy ja miten luottamusta voidaan teoriassa edistää. Esitämme vastavuoroisesti havaintoja siitä, kuinka luottamusta on mahdollista myös tuhota ja tutustumme ns. kolikon kääntöpuoleen, mitä luottamukseen tulee. Luottamuksen merkitys organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta on kiistaton, kuten tässä luvussa tulemme lähdekirjallisuuden avulla osoittamaan.

2.1 Luottamuksen määrittelyminen

Mishra (1996) määrittelee luottamuksen sisältävän neljä keskeistä ulottuvuutta, jotka pohjautuvat Barberin (1983), Deutschin (1973), Luhmannin (1979) ja Moormannin & Zaltmannin & Deshpanden (1992) luottamuksen määritelmiin. Nämä tieteenharjoittajat määrittelevät luottamuksen seuraavalla tavalla: ”*Luottamus on sitä, että osapuoli asettaa itsensä haavoittuvaan asemaan suhteessa toiseen osapuoleen, uskoen siihen, että toinen osapuoli on 1. osaava / kykenevä 2. avoin 3. huomioonottava / huolehtiva ja 4. luotettava.*” (Mishra 2006, 265.)

Harisalo ja Miettinen (1996, 21) määrittelevät *luottamuspääoman* inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyväksi vakaumukseksi siitä, kuinka ihminen suhtautuu muihin ihmisiin, lähipiiriinsä ja yhteiskuntaan. Ilman ihmisten välistä inhimillistä vuorovaikutusta ei ole luottamuspääomaa. Inhimillinen vuorovaikutus kuvaa kaikkia niitä moninaisia tilanteita, joissa ihmiset kohtaavat toisensa, järjestelevät keskinäisiä suhteitaan ja ratkovat ongelmiaan (Harisalo & Miettinen 1996, 21).

Mitä kaikkea luottamus sitten on ja miten se ilmenee käytännössä? Luottamus on moniulotteinen asia, jota voidaan määritellä monin eri tavoin. Luottamus on alttiiksi asettumista. Jotta voi luottaa johonkin, on väistämättä oltava jotain menetettävää ja jotain epävarmaa. Luottamusta ei ole ilman suhdetta kahden tai useamman osapuolen välillä. Luottamussuhteelle ominaista on *vastavuoroisuus*. Luottamus suuntautuu tulevaisuuteen. Se, mikä asetetaan alttiiksi,

voidaan menettää tulevaisuudessa. Luottamukseen kuuluu omalta osaltaan myös arviointi. Luottamusta ei voi määrätä yksipuolisesti, vaan henkilökohtainen panos on välttämätöntä. On myös erotettava henkilöiden tai organisaatioiden välinen luottamus siitä, että henkilön tai järjestelmän toimintaa voidaan ennakoida tai siihen voidaan suhtautua luottavaisesti. Ennakoitavuus on luottamuksen osa, mutta ennakoitavuus itsessään ei välttämättä merkitse luottamusta.

Luottamus on *inhimillistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa* mahdollistava pääoma. Se on läsnä kaikkialla, missä ihmiset kohtaavat toisensa. Se on tärkeämpää kuin tieto, koska tieto menettää merkitystään jos ihmiset eivät luota toisiinsa. Se on tärkeämpää kuin raha, koska epäluottamus nostaa rahan käytön kustannuksia. Luottamus auttaa saamaan vähästäkin tiedosta ja rahasta enemmän irti kuin epäluottamus paljosta tiedosta ja rahasta. Luottamus on kuin liima tai näkymätön sidos, joka pitää osapuolet yhdessä. Luotettavat johtajat yltyvät huomattaviin tuloksiin vähemmin kustannuksin kuin epäluotettavat johtajat. (Harisalo & Stenvall 2001, 39.)

Harisalo ja Stenvall nostavat esiin kolme erilaista käsitteellistä ulottuvuutta luottamukselle tutkimuksessaan, joka käsittelee kansalaisten luottamusta ministeriöihin. Kolme käsitteellistä ulottuvuutta luottamukselle ovat:

1. *Lupauksiin perustuva luottamus*
2. *Kompetenssiin perustuva luottamus*
3. *Uudistamiseen perustuva luottamus*

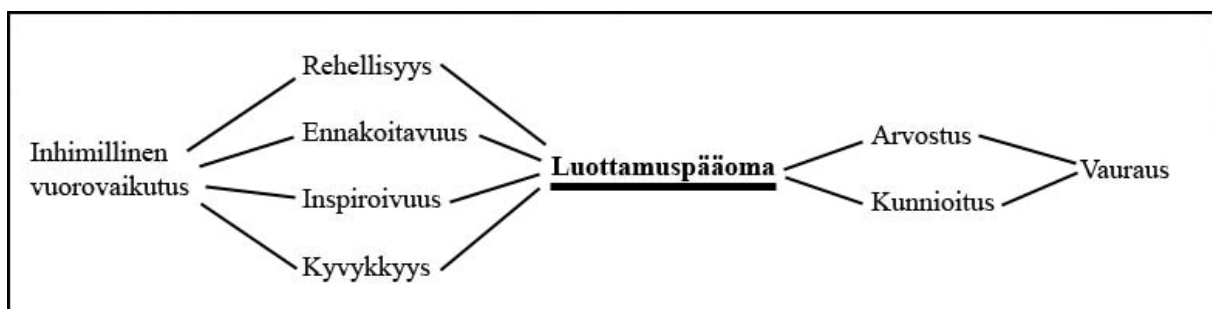
(Harisalo & Stenvall 2001, 40-41.)

Vaikka Harisalon ja Stenvallin tutkimus on aihepiiriltään varsin erilainen verrattuna omaan tutkimukseemme, niin nämä kolme yllämainittua käsitteellistä luottamuksen ulottuvuutta soveltuvat hyvin kuvaamaan luottamusta minkä tahansa organisaation johdon ja henkilöstön välillä. Tässä yhteydessä on tosin huomattava, että Harisalon ja Stenvallin tutkimuksessa kuvataan luottamusta yksisuuntaisesti eli kansalaisten suunnalta ministeriöihin ja näiden toimintaan. Omassa tutkimuksessa luottamus on kaksisuuntaista; *johdon luottamus henkilös-*

töön ja henkilöstön luottamus johtoon. Tässä tapauksessa yllä kuvatut kolme käsitteellistä luottamuksen ulottuvuutta tarkentuvat seuraavalla tavalla:

1. *Lupauksiin perustuva luottamus* → johto lupaa tehdä / korjata / kehittää asioita, samoin tekee henkilöstö omalta osaltaan ja molemmat osapuolet luottavat toistensa lupauksiin
2. *Kompetenssiin perustuva luottamus* → henkilöstö luottaa johdon osaamiseen, johto luottaa henkilöstön osaamiseen eli osapuolet luottavat toistensa kykyihin suoriutua tehtävistä ja velvoitteista
3. *Uudistamiseen perustuva luottamus* → muutosjohtaminen; johdon kyvykkyys muutosprosessien suunnitteluun, toteuttamiseen sekä läpiviemiseen ja vastavuoroisesti henkilöstön kyky sopeutua muutoksiin ja sitoutua muutosprosesseihin

Mistä luottamus sitten muodostuu? Harisalo ja Miettinen (1996, 25-26) muodostavat luottamuspääoman mallin, jossa luottamuspääoma muodostuu *rehellisyydestä, ennakoitavuudesta, inspiroivuudesta ja kyvykkyydestä*. Kun luottamuspääoma on ns. kunnossa, siitä seuraa arvostusta ja kunnioitusta molemmin puolin, ja tästä puolestaan organisaation näkökulmasta seuraa vaurautta. Käsitteitä voidaan havainnollistaa seuraavalla kuviolla.



Kuvio 2. Luottamuspääomaa edeltävät ja seuraavat käsitteet (Harisalo & Miettinen 1996, 26).

Tästä kuviosta voidaan todeta, että arvostus ja kunnioitus luovat edellytykset hankkia rahaa, mutta raha ei takaa arvostusta ja kunnioitusta. Arvostus ja kunnioitus ovat siis ikään kuin luottamuspääoman korkotuottoja; ne saattavat olla jopa rahaa tärkeämpiä valuttoja inhimillisessä vuorovaikutuksessa. (Harisalo & Miettinen 1996, 26-27.)

Toisin sanoen matkalla kohti luottamusta organisaatiossa lähtökohtana on aina oltava *inhimillinen vuorovaikutus*; ihmiset, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Ilman inhimillistä vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä ei voi muodostua niitä tekijöitä (rehellisyys, ennakoitavuus, inspiroivuus, kyvykkyys), jotka puolestaan muodostavat luottamuspääoman organisaatiossa. Osittain jo tästä syystä omassa pro gradu -työssämme käsittelemme erikseen luonnollisesti myös viestintää. Viestintä ja luottamus ovat vahvasti toisiinsa sidoksissa.

Inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyy kaksi erilaista luottamuspääoman muotoa; *persoonallinen eli kasvollinen* luottamuspääoma ja *persoonaton eli kasvoton* luottamuspääoma. **Persoonallinen luottamuspääoma** syntyy, kun ihmiset kohtaavat ja toimivat yhdessä. Persoonallisella luottamuspääomalla on kasvot, osin tunnettu historia ja yhteiset kokemukset. Persoonallista luottamuspääomaa on löydettävissä erityisesti perheissä, yrityksissä ja sellaisissa yhteisöissä, joissa ihmiset toimivat vapaaehtoisesti. Persoonallisen luottamuspääoman määrä ja laatu riippuvat siitä, kuinka yksilöt kohtelevat toisiaan ja selviytyvät tehtävistään. **Persoonaton luottamuspääoma** liittyy työnjaon spontaanisti kehittyviin prosesseihin. Ihmiset eivät tee vain töitä yrityksissä ja pienissä yhteisöissä, vaan työnjako yhdistää toisiinsa ihmiset ja heidän työnsä tulokset. Työnjaossa ihmiset hyötyvät toisistaan tietämättä edes toistensa olemassaolosta. Autoja, kelloja, kyniä, juustoja ja oluita ostavat ihmiset eivät tiedä, kuka tuotteet on valmistanut ja kuljettanut heidän ostettavikseen. Tuottajan ja kauppiaan on mahdotonta tuntea kaikkia asiakkaitaan. Tästä syystä persoonattoman työnjaon tuloksena syntynyttä luottamuspääomaa on aiheellista kutsua luonteeltaan kasvottomaksi. (Harisalo & Miettinen 1996, 27-28.)

Creedin ja Milesin [1996] sekä Scheinin [1985] ja Rousseau'n ym [1998] mukaan luottamus voidaan liittää mitä moninaisimpiin tekijöihin. Se voidaan liittää ihmisen ominaisuuksiin ja toimintaan kuten rehellisyyteen ja avoimuuteen. Samoin luottamus saattaa tarkoittaa toimintatapaa tai käyttäytymistä eli esimerkiksi sitä, ettei henkilö käytä toisen haavoittuvuutta hyväkseen. Tällöin luottamus voidaan määritellä halukkuudeksi paljastaa oma haavoittuvuutensa eli heikkoudet ja tietämättömyys tilanteessa, jossa sitä voidaan käyttää hyväksi. Luottamus tarkoittaa myös ennustettavuutta ja loogisuutta. Luottamus kytkeytyy tällöin uskoon ja odotukseen, että henkilöllä on perusteet toimia tietyllä tavalla. Luottamuksellisesti toimivien välillä

vallitsee tällöin ns. psykologisia sopimuksia joiden varaan rakennetaan odotuksia ja toiveita yhteisestä toiminnasta. (Aarrevaara & Stenvall [toim.] 2006, 87-88.)

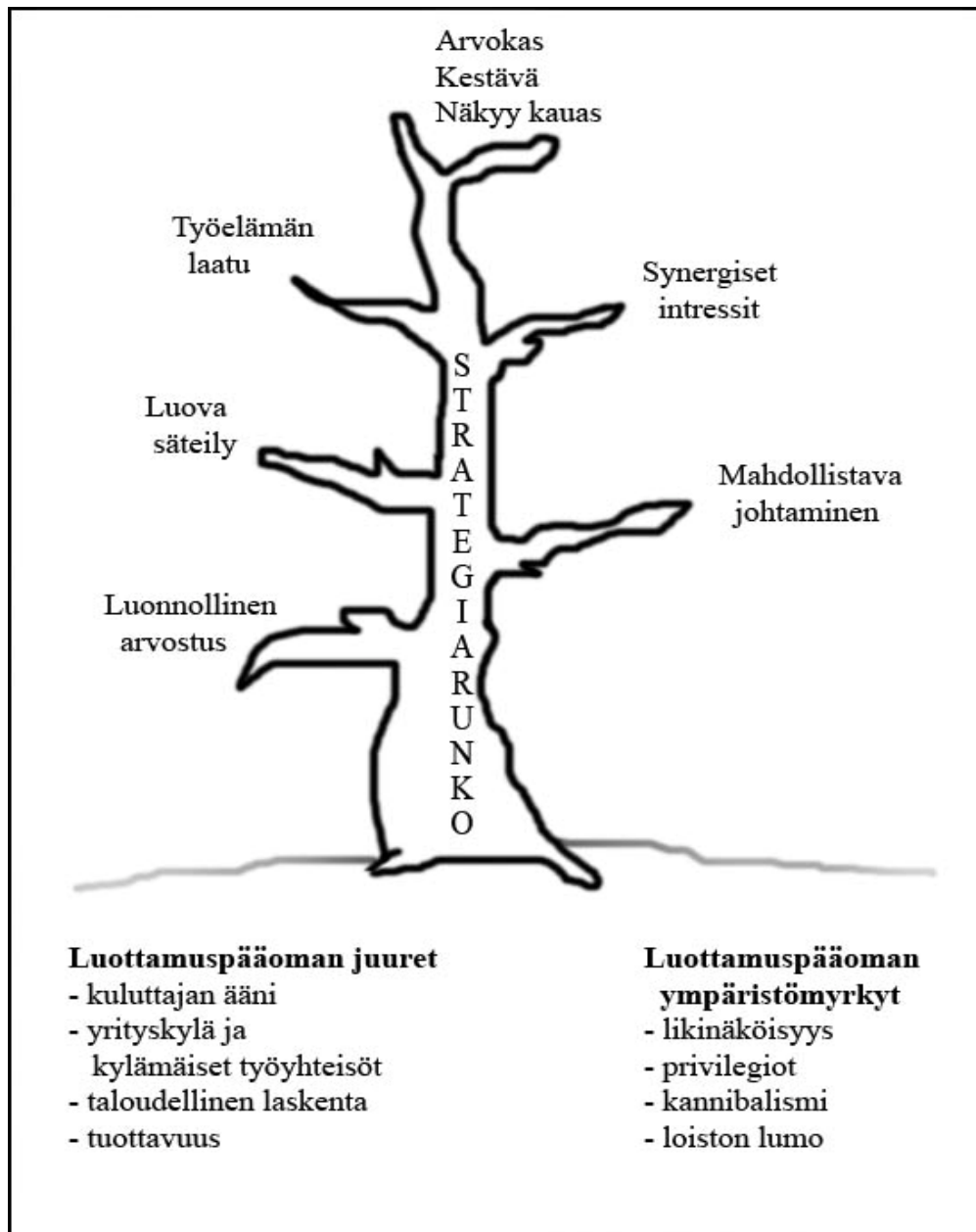
Luottamuksen tieteellisen käsitteistön muodostuksen on oltava riittävässä vuorovaikutuksessa ihmisten arkitodellisuuden kanssa, jotta luottamustutkimuksen tulokset olisivat sovellettavissa käytäntöön. Hyvälle luottamuksen määritelmälle voidaan Salmisen (2005) mukaan asettaa seuraavat vaatimukset:

1. Määritelmä on riittävän monipuolinen ja kattaa jokapäiväiseen käyttöön liitetyt erilaiset merkitykset.
2. Määritelmä ei saa olla liian laaja ja monimutkainen, jotta luottamuksen käsitteen merkitys ei hämärtyisi.
3. Määritelmä välittää aiemmassa tutkimuksessa esiintyneet merkitykset mahdollistaen tutkimuksen rakentumisen aiempien tutkimustulosten perustalle.
4. Käsitteet ovat mitattavissa.
5. Käsitteet liittyvät toisiinsa ja muihin käsitteisiin merkityksellisellä tavalla.
6. Käsitteiden pitää olla riittävän selkeitä ja toisistaan erotettavissa.

(Salminen 2005, 2.)

Tässä omassa tutkimuksessamme määrittelemme luottamuksen liittyvän ensisijaisesti organisaatoriseen *käyttäytymiseen*, ihmisten väliseen *vuorovaikutukseen* ja keskinäisiin *odotuksiin*.

2.2 Luottamuspääoma graafisessa muodossa



Kuvio 3. Luottamuspääoma puun muodossa (Harisalo & Miettinen 1996, 30).

Yllä olevassa kuvassa luottamuspääoma on kuvattu puun muodossa; puun tavoin luottamuspääoma ei synny tyhjästä, vaan se kasvaa juuristaan. Vahvoista juurista kasvaa vahva runko. Luottamuspääoman puussa sen runko edustaa yrityksen strategiaa. Strategiarunko osoittaa, mitä ja miten yritys harjoittaa liiketoimintaa. Luottamuspääoman juuret ravitsevat runkoa ja huolehtivat sen kasvusta. Puun tavoin yritys kasvaa suhteellisen hitaasti. Kun yrityksellä on

terve strateginen runko, se kasvattaa itselleen vahvat oksat runsaine hedelmineen. Näitä hedelmiä tuottavia oksia luottamuspääoman puussa on viisi; luonnollinen arvostus, luova säteily, työelämän laatu, synergiset intressit ja mahdollistava johtaminen. Luottamuspääoma kasvattaa yritykselleen runsaan taloudellisen sadon kunnollisen puun tavoin. (Harisalo & Miettinen 1996, 29.)

Kyseisessä kuvassa listataan myös luottamuspääoman ”ympäristömyrkyjä” osin hieman erikoisemmilla termeillä, jotka Harisalo ja Miettinen (1996) määrittelevät seuraavalla tavalla. *Likinäköisyys* tarkoittaa, että yritys katselee asioita mieluummin lyhyellä kuin pitkällä tähtäyksellä; likinäköinen yritys unohtaa, että menestyksen tae markkinoilla on yrityksen markkina-aseman jatkuva uudelleen arviointi. *Privilegio* eli etuoikeus tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että yksilöllä tai ryhmällä on oikeus johonkin, jota muilla ei ole. Etuoikeudet vaikuttavat siten, että ihmiset, joilla ei ole oikeutta niihin, alkavat vaatia itselleen omia etuoikeuksia kompensoidakseen näin heiltä puuttuvat hyödyt. Toisin sanoen privilegiot synnyttävät vastakainasettelua, kuppikuntaisuutta ja ristiriitoja. Privilegiot luovat katkeruutta ihmisiin, jotka jäävät privilegioiden ulkopuolelle. *Kannibalismilla* tarkoitetaan tässä yhteydessä kahta asiaa; kilpailijoiden syömistä ja työntekijöiden kalvamista yrityksen sisällä. Kummassakin tapauksessa ns. kannibalismi tuhoaa luottamuspääoman. Kun tämä prosessi on päässyt alkuun, sitä on vaikea pysäyttää; ihmiset myös muistavat pitkään ikävät kokemukset. Viimeisenä luottamuspääoman ympäristömyrkyinä listataan *loiston lumo*, jossa kyse on siitä, että ihmiset ryhtyvät tavoittelemaan erilaisia statuksia kustannuksista piittaamatta. Kun yritys menestyy, ihmisen alkaa hankkia erilaisia symboleja kirkastamaan hänen saavutuksiaan; entistä isompi työhuone, paremmat toimistotilat, isompi työsuhdeauto, jne. (Harisalo & Miettinen 1996, 143-150.)

2.3 Luottamuksen tehtävät ja merkitys

Luottamukselle on määritelty erilaisia tehtäviä kirjallisuudessa. Yhteiskunnan jäsenten kesken vallitseva luottamus luo ja ylläpitää solidaarisuutta, jonka ansiosta yhteiskunnan elämästä tulee sujuvaa ja ennakoitavaa.

Luottamusta tarvitaan mm. silloin, kun ei voi olla luottavainen, kun käyttäytymistä ja seurauksia ei voi ennustaa. Luottamusta tarvitaan, kun ollaan vuorovaikutuksessa tuntemattomien kanssa. Luottamusta tarvitaan, kun toisesta ei voi saada tietoa. Toinen on tuntematon, kun käyttäytymistä ei osata lukea tai ennustaa joko siksi a) ettei ole olemassa järjestelmää, jonka rajoissa rangaistuksia voi langettaa tai siksi b) että samankaltaisuuden ideaa tai ehtoja, jonka pohjalta käytöstä voisi ennustaa, ei ole. (Ilmonen 2000, 48-49.)

Luottamuksen lisääntyessä tai pikemminkin luotettujen lisääntyessä yksilöllä on enemmän mahdollisuuksia kartuttaa tärkeitä tietoja ja saada tukea toimilleen. Kun yksilöön luotetaan, on hänelle asioiden kertominen paljon helpompaa. Luottamuksella on myös merkitystä suvaitsevaisuuden lisääntymisessä ja sillä, että hyväksymme kulttuurisesti vieraita ihmisiä ja asioita. Luottamus voi pienentää ns. transaktiokustannuksia, yhteisymmärrykseen pääsemiseen ja sopimusten tekemiseen vaadittavia ponnistuksia. Tämä johtuu siitä, että luottamus helpottaa tiedonkulkua yksilöiden kesken ja koko yhteisössä. (Ilmonen & Jokinen 2002.)

Luottamuksen sanotaan kiinnittävän yksilön yhteisöönsä, kuten perheeseen, kotikuntaan ja kansallisuuteen. Luottamus myös valaa uskoa kaikenlaisten yhteiskunnassa toistuvien toimintojen pitävyyteen ja sitä kautta luottamus ylläpitää turvallisuudentunnetta. Turvallisuudentunne on olennainen tekijä yksilölle myös organisaatiotoiminnassa; olisiko mukavaa, jos joka päivä olisi esimerkiksi pelättävä työpaikkansa menettämistä? Tämä on tietysti ääriesimerkki luottamuksen heijasteista, sillä luottamusta esiintyy toki monella eri tasolla ja tavalla; yksilötaso, yhteisöllinen taso, yhteiskunnallinen taso, joka sekin heijastuu organisaatioiden toimintaan, jne. Luottamuksen merkitys on kriittinen organisaation toiminnan kannalta - mikäli organisaation johdolla ei ole luottamusta, ei organisaatiolla voi olla tuloksellista tulevaisuutta. Tai mikäli toiminta on edelleen tuloksellista, niin organisaation ilmapiiri on varmuudella kaikkea muuta kuin positiivinen - ja tämä puolestaan heijastuu sekä yksilö- että organisaatiotasolle.

Luottamus tai sen puute vaikuttaa monella eri tasolla; jos luottamusta ei johdon ja henkilöstön välillä ole, myös työn kuormittavuus kasvaa henkisellä tasolla. Työn kuormittavuus on itse asiassa kasvanut jatkuvasti 1990-luvun alkuvuosien laman jälkeen; muutos kohti joustavam-
paa ja tehokkaampaa markkinataloutta on ollut nopeaa ja sitä on ajettu määrätietoisesti eteen-
päin (Blom & Melin & Pyöriä 2001, 103.) Tämä on yleisesti tiedostettu tosiasia, joka on help-
po havaita mm. siitä, että työssä jaksaminen on jo vuosia ollut ”kuuma peruna” mediassa ja
yleisenä puheenaiheena. Luottamuksella on Stenvallin ja Syväjärven (2006) mukaan suora
vaikutus henkilöstön viihtymiseen ja työssä jaksamiseen; esimerkiksi terveydenhuollolle tyy-
pillisen ammatillisen erilaisuuden, moniammatillisen toimintatavan ja kollektiivisen kompe-
tenssin yksi peruskivijalka on luottamus (Aarrevaara & Stenvall [toim.] 2006, 83-84).

Työn kuormittavuus ja työssä jaksaminen korostuu IT-alalla. Jos IT-alan ns. tietotyö onkin
moniulotteista ja kiehtovaa, niin tietotyön kääntöpuoli nyky-yhteiskunnassa on korostunut
työn kuormittavuus. Työtä on valtavasti, aikataulut ovat tiukkoja, koko ajan on opittava uutta
ja samalla jalostettava vanhaa. On myös kehitettävä itseään, oltava palvelualtis, hallittava mo-
nitasoinen kommunikaatio, ylitettävä itsensä niin tiimissä kuin sen ulkopuolella. Ripeä tekno-
loginen kehitys ja oman osaamisen ylläpito ovat omalta osaltaan vaikuttamassa tilanteeseen
radikaalilla tavalla.

Luottamuksen merkitys tulee esiin myös *konflikteissa*, erilaisissa ristiriitatilanteissa. Konflik-
tien johtaminen on miltei huomaamatonta silloin, kun se toimii; johto saa tällöin ns. hiljaista
kiitosta, hyväksyntää ja *luottamusta* sitä enemmän mitä paremmin konfliktit selvitetään. Tätä
kautta myös työilmapiiri paranee. Johto itsessään voi luoda myös konflikteja. Suurimpana
konfliktien synnyttäjänä johdon suunnalta on *huono kommunikaatio* tai kommunikaation puu-
te organisaatioon päin. Ehkä merkittävin konflikteja ehkäisevä tekijä on juuri *luottamus*; mitä
enemmän johto onnistuu luomaan luottamusta muihin työntekijöihin (dialoginen eli keskuste-
leva johtamistapa, avoimuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, rehellisyys, jne.) niin sitä vä-
hemmän johdon oma toiminta synnyttää konflikteja. Luottamus ehkäisee yleensä ottaenkin
konfliktien syntyä, sillä ilmapiiri työyhteisössä paranee luottamuksen kasvaessa, tässä on näh-
tävissä selvä korrelaatio. (Syväjärvi 2005, 79-80.)

2.4 Luottamus esimiehen ja henkilöstön välillä

Esimiehen luottamus henkilöstöön on organisaatiotoiminnan lähtökohta. Huonossa organisaatiossa työntekijät ovat tekevinään työtä ja organisaatio pyrkii jatkuvasti valvomaan ja kontrolloimaan työntekijöiden suoritusta. Ilman, että tällä olisi juurikaan käytännön vaikutuksia.

Yrityksellä on käytössään useita keinoja osoittaa työntekijöille tunnustusta ei-rahallisin keinoin. Näitä keinoja ovat esimerkiksi *luovuuden vapaus*, *salakuljetus* ja *innostava kumppanuus*. Luovuuden vapaus antaa ihmisille mahdollisuuden kehittää itsenäisesti työtään ja testata uusia ideoita käytännössä. Salakuljetus tarkoittaa, että yritys sallii työntekijöiden käyttää osan työajastaan omiin hankkeisiinsa. Innostava kumppanuus on sitä, että yritys tarjoaa työntekijöilleen taloudellista tukea ottaa selvää asioista, joita he itse pitävät yritykselle hyödyllisinä. Edellä mainittujen lisäksi on toki muitakin tapoja osoittaa työntekijälle arvostusta; näistä tavanomaisimpia ovat esimerkiksi välitön ja aito *kiitos*, *kannustus*, julkinen *huomionosoitus* ja *vastuun laajentaminen*. Innovatiivinen yritys keksii jatkuvasti uusia tapoja tunnustuksen osoittamiseksi eikä koskaan käytä samaa keinoa kovin monta kertaa. (Harisalo & Miettinen 1996, 143-150.)

Esimies kehittyy yhdessä tiiminsä kanssa. Tämä on mahdollista, jos luottamus esimiehen ja tiimin välillä toimii. Luottamuksen rakentaminen on esimiehen tärkein tehtävä nykypäivän organisaatioissa. Luottamus rakentuu silloin, kun tiimin jäsenet saavat riittävästi itsenäisyyttä ja oppimishaasteita, voivat kehittää osaamistaan, heillä on riittävät valtuudet työtehtävien suorittamiseen ja he ottavat vastuuta. Esimiehellä on lupa odottaa oman esimiehensä tuen lisäksi vastuullista yhteistyötä ja tukea myös tiiminsä jäseniltä. Silloin kun yhteistyö toimii, esimies voi käydä yhdessä tiiminsä kanssa keskustelua henkilökohtaisista kehittymisalueistaan ja saada tiimiltä palautetta, miten on pyrkimyksissään onnistunut. Tavoitteena ei ole pyrkiä täydellisyyteen - aitous on tärkeämpää. Tiimin jäsenet kaipaavat johtajakseen persoonallisen ja kehittymispyrkimyksissään vilpittömän esimiehen. Harisalon ja Miettisen (1996) mukaan esimiehen ja henkilöstön välinen luottamus on työyhteisön toimivuuden perusedellytys. Henkilöstön pitää voida luottaa siihen, että esimies pyrkii kaikin keinoin edistämään johtamansa yhteisön toimintaa. Esimiehen pitää vuorostaan luottaa siihen, että henkilöstö tekee työnsä yhteisön parasta ajatellen.

Mikä on tilanne silloin, kun esimies on etäällä? Miten henkilöstö suhtautuu ja miten luottamus rakentuu esimiehen ja henkilöstön välille? Miten ns. alaitaitoja tulisi kehittää? Alaitaidot ovat pääasiallisesti vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä itsensä johtamisen taitoja. Alaitaidot paljastuvat meidän jokaisen kyvyissä toimia rakentavasti ja aktiivisesti asioiden ja työn eteenpäin viemiseksi. Jokainen voi mitata omia alaitaitojaan kysymällä itseltään rehellisesti, kykeneekö tukemaan esimiestään ja kollegoitaan heidän työssään. Lisäksi on osattava tunnistaa mahdollisuuksiaan vaikuttaa asioiden eteenpäin viemiseen, ja sen jälkeen vielä käytettävä näitä mahdollisuuksia aktiivisesti.

Etäinen ja autoritaarinen esimies ei anna työntekijälleen mahdollisuutta toteuttaa hyvää alaitaitoa, mutta ei muiden työtä tukemaan kykenemätön työntekijäkään anna esimiehelleen mahdollisuutta hyvään johtamiseen. Vuorovaikutuksen sujumisen kannalta on merkittävää, että työntekijä osaa olla kohtuullinen esimiestään kohtaan. Kun tiedämme esimiehemme olevan hyväntahtoinen ja pyrkivän hyvään johtamiseen, emme vaadi myöskään häneltä ns. täydellistä suoritusta jokaisessa tilanteessa, aivan kuten Ukkonen (1994) toteaa:

Luottamus ja rehellisyys ovat arvokkaita voimavaroja. Ne ovat helppoja menettää, mutta vaikeita saada takaisin (Aarrevaara & Stenvall [toim.] 2006, 90; Ukkonen 1994, 56.). *Reilulle ja rehelliselle esimiehelle annetaan monia asioita anteeksi.* Epärehellisyyttä ei voi paikata millään. (Ukkonen 1994, 56.)

2.5 Luottamuksen syntyminen, edellytykset ja korjaaminen

Yksilön persoonallisuus säätelee mahdollisuutta olla luottavainen; joku työntekijä luottaa luonnostaan helposti työympäristönsä hyviin aikeisiin, joku toinen on tilanteessa kuin tilanteessa epäileväinen. Toisaalta luottamuksen syntymistä säätelee myös esimiehen toiminta; mitä enemmän esimies antaa organisaatiota ja työtä koskevaa tietoa, sitä enemmän työntekijöiden on mahdollista luottaa esimieheen. Esimies edustaa koko organisaatiota luottamuksen kokemisen kannalta. Jos esimieheen luotetaan, on helppo uskoa hyvää koko organisaatiosta.

Luottamuksen synnyttämiseksi ei riitä, että esimies jakaa tietoa ja kommunikoi työntekijöiden kanssa. Lisäksi tarvitaan esimiehen luottamusta herättävää käyttäytymistä, mikä tarkoittaa yk-

sinkertaisesti sitä, että esimies toimii lupaamallaan tavalla, että esimiehen sanaan on opittu luottamaan. Luottamusta herättää myös esimiehen ennakoitavissa oleva käyttäytyminen, johdonmukaisuus tilanteesta toiseen, mikä sisältää myös kokemuksen oikeudenmukaisesta päätöksenteosta. (Young & Daniel 2003, 139-155.)

Monissa organisaatiopsykologisissa tutkimuksissa on selvitetty, miten merkityksellistä luottamuksen tuottamisessa on se, että johtaminen on laadukasta. Erityisesti seuraavien viiden johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuden on todettu (Whitener & Brodt & Korsgaard & Werner 1998, 513-530) vahvistavan luottamusta työorganisaatioissa:

- *Esimiehen käyttäytymisen pysyvyys eri aikoina ja erilaisissa tilanteissa.* Työntekijöiden on mahdollista ennakoida esimiehensä toimintaa, jos hänen käyttäytymisensä tuntuu riittävässä määrin tutulta ja turvalliselta, vaikka tilanteet vaihtuvat. Tämä ennakoitavuus on erityisen merkityksellistä myös sen vuoksi, että työntekijät osaavat ja uskaltaavat ottaa riskejä käyttäytymisessään voidessaan luottaa esimiehensä tapaan reagoida. Riskien ottaminen on välttämätöntä esimerkiksi uusien haasteiden edessä, uutta luotaessa, muutettaessa toimintoja. Innovatiivisuuden edellytys on riskien ottaminen.
- *Esimiehen käyttäytymisen johdonmukaisuus merkitsee sanojen ja tekojen välistä yhteyttä.* Esimiehen toiminnan johdonmukaisuus ylläpitää uskoa esimiehen rehellisyyteen ja korkeaan moraaliin, mitkä seikat puolestaan synnyttävät luottamusta. Johdonmukaisuus konkretisoituu esimiehen pyrkiessä puhumaan totta ja pitäessä lupauksensa.
- *Esimiehenä kontrollin jakaminen ja delegoiminen sekä päätöksentekoon mukaan saattaminen ovat olennaisia johtamistoiminnan menetelmiä, joilla on mahdollista lisätä luottamusta.* Kun esimies sitouttaa henkilöstöä päätöksentekoon, hän tarjoaa samalla henkilöstölle suuremman mahdollisuuden kontrolloida päätöksiä, mikä lisää heidän vastuutaan myös päätösten toteuttamisesta ja rakentaa näin yhteistä, esimiehen ja henkilöstön jakamaa vastuuta toiminnan laadusta. Jaettu vastuu ylläpitää luottamuksellisia suhteita työntekijöiden ja esimiehen välillä. Mikä vielä tärkeämpää, delegointi ja jaettu vastuu kertovat esimiehen luottavan työntekijöidensä taitoihin, kykyyn kantaa vastuuta ja halun ottaa vastuuta. Tämä viesti rakentaa luottamusta.

- *Henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen on osa luottamuksen synnyttämistä.* Tässä huolehtimisessa voidaan erottaa kolme eri prosessia: Ensimmäisessä vaiheessa on olennaista esimiehen sensitiivisyys, havaitsemisen mahdollisuus. Työntekijät voivat saada kokemuksen esimiehensä kyvystä ja halusta havainnoida heidän hyvinvointinsa tilaa. Toisessa vaiheessa olennaista on, että esimies osoittaa käyttäytymisellään ja toiminnallaan taitonsa suojella työntekijöiden etuja ja kolmannessa vaiheessa pidättäytyminen loukkaamasta muita omien tai organisaation etujen ajamisessa.

Kommunikaatiotutkijat ovat löytäneet kolme erityisen merkityksellistä seikkaa, jotka ylläpitävät havaintoja ja päätelmiä luotettavuudesta. *Täsmällinen ja tarkka informointi ja viestintä* on todettu merkityksellisimmäksi esimiesviestinnän piirteeksi. *Päätösten selittäminen, perusteleminen ja kertominen* sekä oikea-aikainen palaute päätösten toteutumisesta johtavat vankkaan luottamukseen. Kolmantena piirteenä *kommunikoinnin avoimuus, jolloin esimies vaihtaa ajatuksia vapaasti työntekijöiden kanssa*, lisää luottamusta.

Entäpä sitten sellaiset tilanteet, joissa *luottamus menetetään* - tai on jopa jo menetetty? Luottamus on toki mahdollista rakentaa takaisin, mutta luottamuksen jälleenrakentamisprosessin voi väittää olevan kaikkea muuta kuin helppo. Lewickin ja Bunkerin (1996) mukaan molempien osapuolten on oltava halukkaita käyttämään aikaa ja energiaa käynnistääkseen luottamuksen palauttamisprosessin. Osapuolten on myös pystyttävä näkemään se, että luottamuksen palauttamisesta hyötyvät molemmat osapuolet merkittävästi, ja että luottamuksen rakentaminen siis on ajan ja energian uhraamisen arvoista. Molempien osapuolten on myös ymmärrettävä se, että luottamuksen palauttamisella asiat voidaan hoitaa huomattavasti sujuvammin, kuin vaihtoehtoisilla keinoilla ja kiertoteitse ilman keskinäistä luottamusta. (Lewicki & Bunker 1996, 129.)

Nämä yllä esitetyt lähtökohdat luottamuksen jälleenrakentamisprosessin käynnistämiseen kuulostavat teoriassa jälleen helpolta. On kuitenkin osattava suhteuttaa asiat oikein. Kuvitteellisessa tilanteessa – sekä organisaation johto ja henkilöstö (tai johtaja vs. työntekijä) ovat menettäneet luottamuksen toisiinsa – ei ole helppoa myöntää, että asia hoidettiin huonosti, saati myöntää, että itsessä saattoi olla vikaa. Suhteiden parantamisen aloittaminen kysyy molem-

milta osapuolilta yksilötasolla paljon; on osattava olla riittävässä määrin epäitsekkäs ja ajateltava yhteistä hyvää, oman edun sijasta.

Lewicki ja Bunker (1996) hahmottavat luottamuksen jälleenrakentamisprosessin käynnistämisen vaiheita seuraavanlaisesti:

1. On havaittava ja tiedostettava, että luottamusta on rikottu omalla toiminnalla
2. On selvitettävä rikkeen luonne (mikä aiheutti, miksi) ja myönnettävä oma osuus
3. On myönnettävä, että toiminta ja seuraukset olivat tuhoisia
4. On otettava vastuu toiminnan seurauksista

(Lewicki & Bunker 1996, 131-132)

Tämä yllä esitetty luottamuksen jälleenrakentamisen alkuvaiheiden prosessi pätee luonnollisesti molempiin osapuoliin, olipa kyseessä sitten ”johto vs. henkilöstö” tai ”työntekijä vs. työntekijä”, jne. Lewicki ja Bunker (1996) korostavat *anteeksipyynnön* ja *anteeksiannon* merkitystä luottamuksen palauttamisen edistämiseksi (Lewicki & Bunker 1996, 131).

Anteeksipyynnön ja anteeksiannon merkitys on myös allekirjoittaneiden mielestä korostamisen arvoinen asia konfliktitilanteissa, ja yleensäkin tilanteissa joissa luottamus uhkaa kääntyä epäluottamukseksi. Yksinkertainen anteeksipyyntö saattaa joissain tilanteissa jopa estää suurikin vahingot. Uskoaksemme osapuoli, jolta pyydetään anteeksi, kokee saavansa riittävästi hyvitystä kokemille vääryyksilleen. Vähintäänkin anteeksipyyntö lieventää ristiriitatilannetta ja helpottaa tilanteen selvittämistä. Tämäkin on luonnollisesti tapauskohtaista; on tilanteita, joissa anteeksipyyntökään ei pelasta luottamusta. Se on kuitenkin joka tapauksessa hyvä lähtökohta luottamuksen jälleenrakentamiselle.

2.6 Luottamus – sanojen ja tekojen yhteensovittaminen

Luottamuksessa on pitkälti kyse sanojen ja tekojen yhteensovittamisesta. Kuten Harisalo ja Miettinen kertovat (1996); ihminen, joka arvostaa toista vain sanoissa, mutta ei teoissa, paljastaa sen omalla *käyttäytymisellään*. Sanojen ja tekojen välinen ero on mahdollista kätkeä joksikin aikaa, mutta ei kokonaan. Oheiskäyttäytyminen paljastaa väistämättä aikanaan, mitä ihminen todella toisesta ajattelee. (Harisalo & Miettinen 1996, 87.)

Luottamusta esiintyy Stenvallin ja Syväjärven (2006) mukaan silloin, kun työntekijöillä on käsitys tai odotus siitä, että toiseen voi luottaa. Luottamus on siis eräänlainen tunne. Tilanne, jossa työntekijöillä on käsitys siitä, että he voivat työyhteisössään luottaa toisiinsa, vaikuttaa tehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen. Luottamus heijastuu vuorovaikutussuhteisiin. Haluamme tehdä työtä ja toimimme useimmiten tehokkaimmin ja innovatiivisimmin sellaisten ihmisten kanssa, joihin voimme luottaa. Samalla jokainen vuorovaikutussuhde on tilanne, jossa luottamus testataan. (Aarrevaara & Stenvall [toim.] 2006, 88.)

Olemme samaa mieltä yllä esitetyistä havainnoista. Ihmisten välinen vuorovaikutus on kriittinen osa, jolle luottamus organisaatiotoiminnassa rakentuu, tai jonka kautta se tuhoutuu. Vuorovaikutus on yksi olennainen osa organisaatiokulttuuria ja organisatorista käyttäytymistä yksilötasolla - ja myös kollektiivisesti. Tässä yhteydessä on hyvä mainita myös *alaistaidot*, joiden merkitys on korostunut nykyajan organisaatioissa. Enää ei riitä, että ”tulee aamulla töihin, on päivän töissä, lähtee illalla töistä”, vaan jokaisen yksilökohtainen panos ja työpaikkaan sitoutuminen vaikuttaa organisaatiotoimintaan - ja luottamukseen.

Luottamus kytkeytyy toisin sanoen vahvasti etenkin yksilötason organisatoriseen käyttäytymiseen. Tätä voidaan tässä yhteydessä havainnollistaa seuraavalla kuviolla.

Vähättely	Luonnollinen arvostus
1. Kyyninen: epäilee jatkuvasti vilpittömyyttä	1. Huomaavainen: ottaa huomioon toisten tunteet ja tarpeet
2. Synkkämielinen: epäilee, ei usko mahdollisuuksiin, näkee asiat synkkinä	2. Yhteistyökykyinen: halukas työskentelemään toisten kanssa
3. Tunteeton: välinpitämätön toisten ajatuksista ja tunteista	3. Auttava: halukas auttamaan ja neuvomaan
4. Oikullinen: mielialat- ja piteet muuttuvat alinomaa	4. Optimistinen: näkee hyvää ihmisissä ja yrityksissä
5. Ärtysisä: loukkaantuu helposti toisten sanomisista ja tekemisistä	5. Joustava: toipuu nopeasti pettymyksistä, epäonnistumisista ja erimielisyyksistä
6. Sarkastinen: vähättelee toisia, huomauttelee ikäviä	6. Tasapainoinen: kypsä käsittelemään asioita ja tunteita
7. Itsekeskeinen: huolehtii vain omista asioistaan ja eduistaan	7. Luottava: luottaa toisiin
8. Epäluuloinen: ei usko eikä luota toisiin eikä heidän pyrkimyksiinsä	8. Vilpitön: tarkoittaa mitä sanoo, tekee mitä lupaa

Kuvio 4. Luonnollinen arvostus ja vähättely (Harisalo & Miettinen 1996, 89).

Yhteenvetona yllä olevaan liittyen luottamuksessa ja avoimuudessa voidaan sanoa olevan vähintäänkin vakavia puutteita, jos organisaatiossa:

- esiintyy syyttelyä
- on epäonnistujia ja syntipukkeja
- on suosikkijärjestelmiä
- esiintyy pilkantekoa
- puhutaan selän takana
- esiintyy piiloviestintää
- ajetaan vain omaa etua

- rajoja korostetaan ja puolustetaan
- on ns. taisteltava selvitäkseen
- huumori on toiseen (toisiin) kohdistettua
- keskustelut ovat väittelyä, jossa vahvin voittaa
- ”vain vahvimmat selviävät” -ajattelutapa on vallalla

On mielenkiintoista verrata yllä olevaa omaa listaustamme Biesin ja Trippin (1996) esittämään listaukseen aiheesta ”teot jotka loukkaavat luottamusta organisaatiossa”. Heidän listauksensa muodostuu hieman tiivistäen seuraavista asioista:

- Virallisten sääntöjen ja ohjeiden rikkominen
- Virallisten sääntöjen ja ohjeiden perusteeton muuttaminen
- Sopimusten rikkominen
- Töiden laiminlyönti (sitte että toiset joutuvat ne hoitamaan)
- Lupausten rikkominen
- Valehteleminen
- Ideoiden varastaminen toisilta
- Luottamuksellisten ja salaisten asioiden paljastaminen toisille
- ”Julma” johtaja (vaatii liikaa henkilöstöltään joka suhteessa ja kohtelee huonosti)
- Korruptoitunut johtaja (itseks toiminta, ajaa vain omia etujaan, ei piittaa muusta)
- Henkilöstön / henkilön julkinen nöyryyttäminen ja pilkkaaminen
- Epäoikeudenmukainen toiminta; epäoikeudenmukaiset syytökset
- Henkilöstön pilkkaaminen / loukkaaminen yksilötasolla tai kollektiivisesti

(Bies & Tripp 1996, 248-252.)

Kuten tästä Biesin ja Trippin listauksesta nähdään, olemme omissa arveluissamme hyvin samankaltaisissa ajatuksissa. Kun näitä molempia listauksia ja etenkin Biesin ja Trippin listauksia tarkastellaan, voidaan hahmottaa samalla se, miksi luottamusta on vaikea saada takaisin, jos se on menetetty. Kaikki listatut asiat ovat hyvin negatiivisia, turhauttavia ja raskaita asioita käsitellä, jos ja kun niiden uhriksi joutuu työelämässä yksilötasolla.

On selvää, että tämänkaltaiset puutteet luottamuksessa ja avoimuudessa heijastuvat vahvasti myös organisaation johtamiseen. Johtaminen vaikeutuu, johto kärsii luottamuspulasta, epäluuloisuus lisääntyy ja ilmapiiri saa ainakin jossain määrin negatiivisen vivahteen. Konfliktien määrä kasvaa väistämättä ilmapiirin heikentymisen seurauksena.

Kuten Stenvall ja Syväjärvi (2006) sekä Keskinen (2005) nostavat esiin; työpaikoilla luottamus vähentää ihmisten itsekkyyttä ja tekee heidät entistä enemmän toisiaan huomioivammaksi. Luottamusta pyritään ylläpitämään, sillä se on myös itselle hyödyllistä. Se vaikuttaa omaan viihtyvyyteen, toisilta saatuun apuun ja saamiimme tietoihin työyhteisöissä. Luottamus tekee usein käyttäytymisen yhteisölliseksi ja mahdollistaa toimintaa. Kun luotetaan, niin paremmin otetaan myös toisten näkemykset huomioon. Jos esimiehen osaamiseen uskotaan, vaikuttaa se häneen kohdistuvaan luottamukseen. Samoin luottamusta kasvattaa johdonmukaisuus toiminnassa. Välistä vetäminen (toimiminen eri paikoissa toisistaan poikkeavin tavoin) tai ns. ”tuuliviiritoiminta” - kuten esimiehen jatkuva tunneperäisesti ailahteleva käyttäytyminen - vähentävät luottamusta. Luottamukseen vaikuttaa myös lupausten pitäminen. (Aarrevaara & Stenvall [toim.] 2006, 88-89; Keskinen 2005, 81-83.)

Luottamus on kuin näkymätöntä liimaa, joka pitää koossa organisaatioita. Luottamuksen puute heijastuu monin eri tavoin organisaation toimintaan ja jopa jatkuvuuteen. Kyse ei ole pelkästään taloudellisesta näkökulmasta, vaan mm. myös henkilöstön hyvinvoinnista, työssä jaksamisesta ja yleisestä työilmapiiristä. Luottamus muodostuu pitkälti toimivan vuorovaikutuksen kautta.

3 VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS

”Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta” - totesi emeritusprofessori Osmo A. Wiio ajatuksia herättävästi jo vuonna 1978. Lausahdus, jota on mielenkiintoista peilailla nykyajan työelämään ja organisaatioiden sisäiseen viestintään.

Tässä luvussa perehdymme viestintään yleisellä tasolla, sekä määrittelyihin lähdekirjallisuuden avulla, kuten myös vuorovaikutukseen sekä organisaatioviestintään. Luvun tarkoituksena on saada lukija mieltämään tiivistäen ilmaistuna se, mitä viestintä on nykyaikana tietoyhteiskunnassa toimivassa organisaatiossa.

3.1 Viestinnän määritteleminen

Seuraavassa muutamia perustavaa laatua olevia määritelmiä viestinnälle:

Viestintä on sanomien siirtämistä A:sta B:hen (Fiske 1992, 14).

Viestintä on sanomien vaihdantaa ihmisten kesken erilaisten merkkijärjestelmien avulla (Nordenstreng 1975, 13).

Viestintä on tietojen vaihdantaa ihmisten kesken. Viestintä on käyttäytymistä; ihmisen toimintaa (Wiio1994, 16).

Viestintä on merkitysten tuottamista ja vaihtoa (Fiske 1992, 15).

Viestintä on inhimillistä symbolien käsittelyä merkitysten synnyttämiseksi toisissa ihmisissä (Infante & kumpp. 1997, 8).

Viestintä on symboliprosessi, joka tuottaa, ylläpitää ja muuntaa yhteistä sosiaalista todellisuutta; viestintä on yhteisyyden ylläpitämistä ja tuottamista. Viestintä on enemmän eräänlaista

"konfirmaatiota" (vahvistamista, vakiinnuttamista) kuin puhdasta informaatiota. (Carey 1994, 19.)

Viestintä on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintä on siis tapahtuma, vaihdantaprosessi. (Åberg 1993, 11.)

Viestinnällä tässä työssä tarkoitetaan inhimillistä viestintää, eli tietojen vaihdantaa ihmisten välillä. Viestinnässä ihmisten välillä voidaan usein käyttää koneita ja laitteita apuna eli käytetään viestimiä. Tässä työssä nimenomaan tarkoitetaan sähköisin välineiden avulla käytyä viestintää esimies – alaisuhteessa. Entä kuinka sähköisellä viestinnällä voidaan edesauttaa luottamuksen syntymistä, vai voidaanko sitä yleensä edesauttaa?

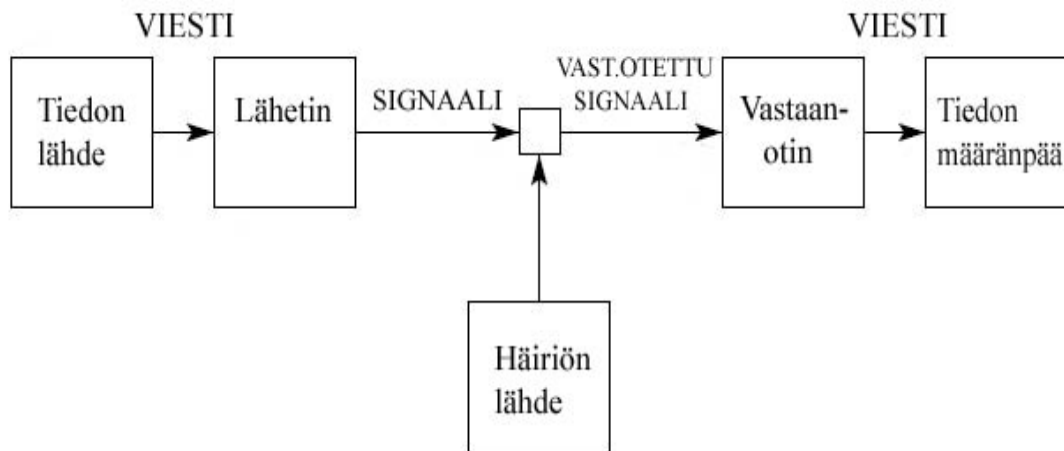
Wiion (1998) mukaan viestintää voi olla myös eläinten kesken tai koneiden kesken tai koneiden ja ihmisten välillä. Eläinten viestinnässä on usein kysymys myös tiedon välittämisestä. Esimerkiksi linnut ilmoittavat laulullaan oikeudestaan tiettyyn alueeseen, apinat varoittavat merkkiäänillään erilaisista vaaroista, jne. (Wiio 1998, 67-68.)

Työviestinnän kanavat voidaan jakaa suoraan yhteydenpitoon ja välitettyyn viestintään. Suorassa yhteydenpidossa ollaan henkilökohtaisesti kasvokkain. Välitettyssä viestinnässä käytetään yhteydenpitoon teknisiä viestimiä. (Åberg 1989, 141.)

Viestinnän määritelmät alan kirjallisuudessa korostavat usein vuorovaikutteisuutta, määrittelemättä kuitenkaan itse viestintää. Monet tutkijat (mm. Puro 1998, Juholin 1999) ovat tuoneet esiin sen, että käsitteistö viestinnän saralla on kovin rönsyilevää, koska viestintä on poikkeusteollista.

3.2 Viestinnän eri koulukunnat

Ihmisten välisessä viestinnässä on nähtävissä kaksi pääkoulukuntaa: Prosessikoulukunta ja semioottinen koulukunta. Pekka Aula (2000, 46) mainitsee, että Shannonin ja Weaverin matemaattinen informaatioteoria on perustana prosessikoulukunnalle (englanniksi; The Mathematical Theory of Communication).



Kuvio 5. Kommunikaatiomalli (Shannon 1948, 379).

Prosessikoulukunnassa viestit käsitetään sanomien siirtona. Se tarkastelee sitä, miten lähettäjät ja vastaanottajat sisään - ja uloskoodaavat viestejä sekä miten viestien välittäjät käyttävät viestintäkanavia ja -välineitä. Prosessikoulukunta pitää viestintää prosessina, jossa joku henkilö vaikuttaa toisen käyttäytymiseen tai mielentilaan. Jos vaikutus eroaa tarkoitetusta tai on sitä vähäisempi, koulukunta on usein sitä mieltä, että viestintä epäonnistui. Tällöin se alkaa käydä prosessin eri vaiheita läpi vikakohdan löytämiseksi. (Fiske 1992, 14.)

Semioottisen koulukunnan mielestä viestintä on merkitysten tuottamista ja vaihtoa. Sitä askarruttaa, kuinka sanomat - eli tekstit - ja ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa tuottaakseen merkityksiä. Ts. sitä askarruttaa tekstien rooli kulttuurissamme. Se puhuu merkityksenannosta. Semioottisen koulukunnan mielestä väärinkäsitykset eivät välttämättä todista viestinnän epäonnistuneen, vaan ne saattavat johtua lähettäjän ja vastaanottajan kulttuurieroista. Tälle koulukunnalle viestinnän tutkimus on pääasiassa tekstien ja kulttuurien tutkimusta. Tutkimuksen perusmenetelmä on semiotiikka eli merkki- ja merkitystiede. (Fiske 1992, 15.)

Aula (2000) määrittelee semioottisen koulukunnan seuraavasti: ”*Viestintä on tietyissä organisaation olosuhteissa tapahtuva prosessi, jossa ihmiset yhdessä sanojen avulla luovat, ylläpitävät, käsittelevät ja muokkaavat merkityksiä.*” (Aula 2000, 50).

Tämä määritelmä keskittyy merkitysten syntymisen kannalta olennaisten osien vuorovaikutukseen. Näkemyksen mukaan organisaation kulttuureissa toimivat ihmiset ovat sanomien ja alituisesti tulkittavana olevan todellisuuden kanssa vuorovaikutuksessa siten, että merkitysten tuotanto ja tätä kautta yhteisymmärrys on mahdollista. (Aula 2000, 51.)

Åbergin mielestä semioottis-kulttuurisen koulukunnan näkemystä edustaa Charles Conradin (1994) määritelmä (Conrad 1994, 3): ”*viestintä on tietyssä kontekstissa tapahtuva prosessi, jossa ihmiset yhdessä sanomien avulla luovat, ylläpitävät ja käsittelevät merkityksiä.*” (Åberg 2000, 20).

Åberg (2000) on yhdistänyt nämä kaksi koulukuntaa Viestinnän Johtaminen -kirjassaan ja luonut uuden viestinnän määritelmän seuraavin lähtöoletuksin:

1. Merkityksenanto on tapahtuma, prosessi, jonka avulla tulkitsemme koetun virtaa.
2. Tämä tulkinta on kulttuurisesti määräytynyttä omaa pohdintaa asioiden tilasta.
3. Semioottis-kulttuurisesti tarkasteltuna merkityksenanto on assosiaatioiden, mielikuvien, yhdistämisen prosessi. Assosiaatio koostuu tiedosta tai luulosta sekä siihen liittyvästä affektiosta, tunteesta. Fysiologisesti merkityksenanto on solupopulaatioiden syntymistä synaptisten kytkentöjen versomisen kautta.
4. Viestinnän kautta pyritään laukaisemaan merkityksenannon prosessi vuorovaikutuksen osapuolissa. Tämän prosessin modus operandi on sanoma, merkkien yhdistelmä, joka muodostaa ajatuskokonaisuuden. Ajatuskokonaisuus on tulkinta jostain asioiden tilasta. Tämän fasettien aktivoitumisen käynnistävät ulkoiset ärsykkeet tai oma aktiivinen ajattelumme.
5. Viestinnän tavoitteet voidaan ilmaista jatkumona, joka tapahtuman käynnistäjän / lähettäjän kannalta ulottuu lähettäjän haluamien, tasan tarkkojen merkitysten siirtämisestä, kloonaamisesta (integroiva viestintä) - vuorovaikutuksen kautta yhdessä luotujen merkitysten synnyttämisen kautta (vuorovaikutteinen viestintä) – tilanteeseen, jos-

sa lähettäjä toivoo syntyvän uusia, vastaanottajasidoksia merkityksiä (dissipatiivinen viestintä).

6. Viestintä on siten tapahtuma, prosessi, joka käytännön tasolla voidaan kuvata vuorovaikutteisena sanomia välittävänä verkostona.
7. Vuorovaikutus vaihtelee satunnaisesta ja kertaluonteisesta vakiintuneisiin, etabloituneisiin suhteisiin.
8. Vuorovaikutuksen perusmuodot ovat kasvokkain viestintä, kirjallinen viestintä ja sähköinen viestintä sekä näiden yhdistelmä.

(Åberg 2000 53-54.)

Näin voimme esittää viestinnän määritelmän, joka kattaa kummankin pääkoulukunnan, prosessikoulukunnan ja semioottis-kulttuurisen koulukunnan perusnäkemykset. Tässä määritelmässä myös tiivistyvät yllä esitetyt premissit.

”Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.” (Åberg 2000, 54).

Kaikki organisaatiot ovat perimmiltään ihmisten muodostamien vuorovaikutussuhteiden verkostoja, eikä näitä suhteita ole ilman viestintää. Ilman viestintää organisaatioita ei yksinkertaisesti olisi olemassa. (Aula 2000, 9.)

Inhimillinen viestintä ulottuu kaikkialle. Sosiaalinen toiminta edellyttää vuorovaikutusta, mikä taas osaltaan vaatii viestintää eli merkityksellisten sanomien tuottamista, lähettämistä ja vastaanottamista. Viestintä ei ole vain sosiaalisen elämän edellytys, vaan myös päinvastoin: ihmisen sosiaalisuus on viestinnän ehto. (Sulkunen 1987, 100.)

Phillip K. Tompkins kertoo kirjassaan 'Organizational communication imperatives' pienen, mutta erittäin kuvaavan tositapahtumiin pohjautuvan tarinan organisaatioviestintään liittyen. Hänellä oli tapaaminen erään viestintälaboratorion johtajan kanssa. Keskustelu eteni seuraavasti:

- ”Aah, tri Tompkins”, johtaja aloitti saksalaisella aksentillaan.
- ”Ymmärtääkseni olet täällä sen sieniongelman takia.”
- ”Nyt taitaa kyseessä olla väärinkäsitys”, Tompkins sanoi yllättyneenä. ”Ei minulla ole aavistustakaan mistään sieniin liittyvästä ongelmasta?”
- ”Etkö sitten ole kiinnostunut organisaatioiden viestinnästä?”
- ”Olen kyllä.”
- ”Tiedätkö, miten sieniä kasvatetaan?”
- ”En”, Tompkins vastasi.
- ”Tapa, jolla sieniä kasvatetaan, kuvaa erittäin osuvasti organisaatioviestinnän yleisintä ongelmaa. Ne laitetaan kellariin ja pidetään kokonaan pimeässä. Aina silloin tällöin joku käy raottamassa ovea ja heittää niiden päälle annoksen hevosenpaskaa.”

(Tompkins 1993)

3.3 Organisaatioviestintä

Jotta voidaan puhua organisaatioviestinnästä, tulee määritellä ensin organisaatio. Wiion (1998) mukaan organisaatiolla tarkoitetaan ihmisryhmittymää, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin ihmisten ja myös välineiden toimintaa säätelemällä (Wiio 1998, 161).

Peter F. Druckerin mukaan: ”Organisaatio on ennen muuta sosiaalinen rakennelma. Se on ihmisiä.”

Viestintä on organisaatiotoiminnan ja organisaation olemassaolon ehdoton edellytys. Ackoff (1961) on asettanut organisaatiolle seuraavat ehdot:

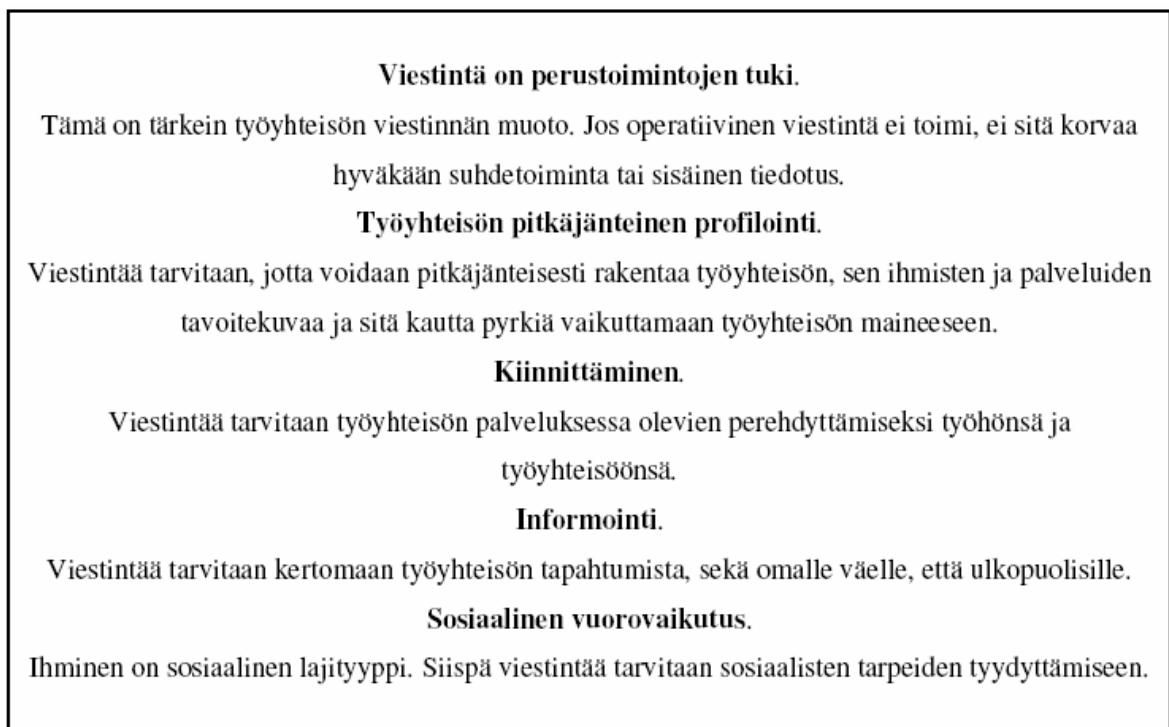
- Ainakin joidenkin järjestelmän osien tulee olla ihmisiä.
- Organisaation toimintaa koskevien päätösten tulee jakaantua vähintään kahdelle henkilölle tai ryhmälle.
- Eri tehtäviä suorittavien ryhmien tulee saada tietoja toistensa käyttäytymisestä viestinnän avulla.

- Organisaatiolla yksikkönä tulee olla valinnan vapautta päämäärien ja keinojen valinnassa.

(Wiio 1998, 162.)

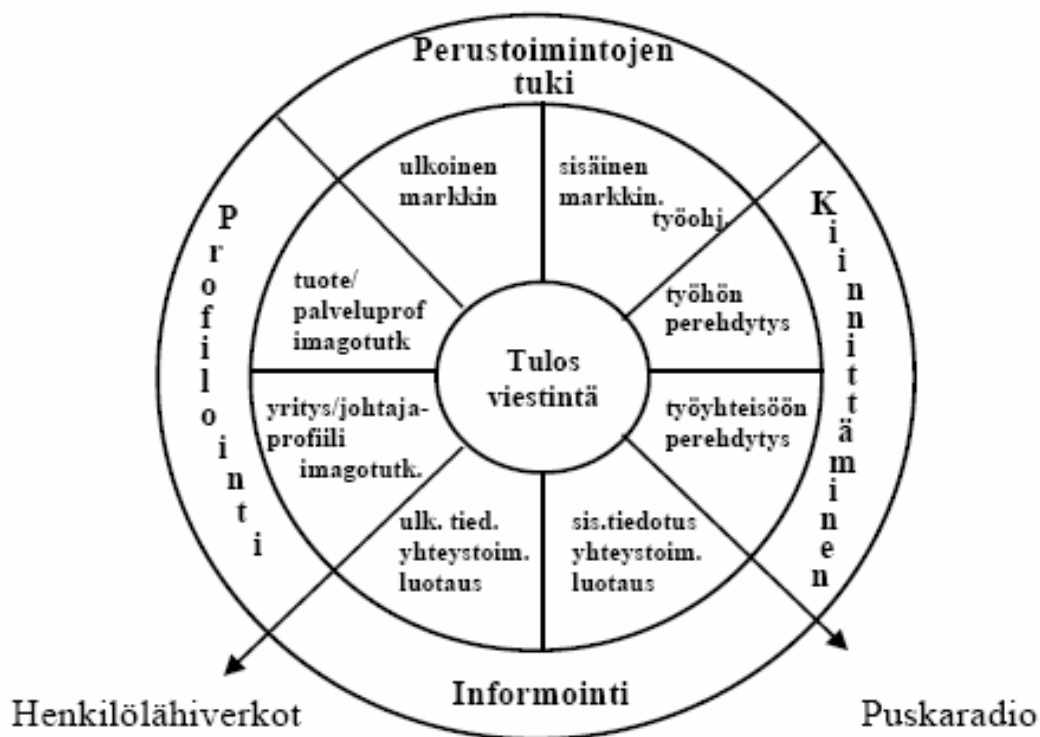
Mitä organisaatioviestintä sitten itse asiassa on? Organisaationviestinnän tarkoituksena on organisaatiojärjestelmän liittäminen ja sovittaminen osajärjestelmiin ja ympäristöön siten, että järjestelmän osat voivat toimia yhteen sopivalla tavalla organisaation ja sen jäsenten päämäärien saavuttamiseksi erilaisissa olosuhteissa ja tilanteissa (Wiio 1998, 163).

Organisaatioviestinnällä on viisi funktiota: Perustoimintojen kuten tuotannon tai palveluiden tuottamisen tukemisen, pitkäjänteisen yhteisö-, ja johtaja-, ja palveluprofiloinnin, henkilöstön informoinnin, henkilöstön sitouttamisen eli kiinnittämisen organisaatioon ja sosiaaliseen kanssakäymisen sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Åberg 2000, 107.)



Kuvio 6. Organisaatioviestinnän viisi funktiota (Åberg 2000, 99-104).

Organisaatioviestinnän sisällössä on kaksi ulottuvuutta; *konteksti* sekä *sisällön painopiste*. Ensimmäisellä tarkoitetaan viestinnän painopistettä; onko painopiste sisäisessä vai ulkoisessa viestinnässä. Toisella tarkoitetaan viestinnän sisällön jatkumoa, jossa toisessa päässä ovat yksittäiseen työtehtävään, tuotteisiin ja palveluihin liittyvät asiat ja toisessa päässä koko työyhteisöön liittyvät sisällöltään laajemmat sanomat. Kun nämä kaksi ulottuvuutta yhdistetään, saadaan organisaatioviestinnän sisältöä kuvaava tulosviestinnän malli, johon on kuvattu organisaatioviestinnän tehtävät esimerkkeineen (kuvio 8 seuraavalla sivulla). (Åberg 2000, 102.)



Kuvio 7. Kokonaisviestinnän malli, ns. ”Åbergin pizza” (Åberg 2000, 102).

Leif Åberg tutki väitöskirjassaan jo vuonna 1986 työviestintää 18 suomalaisessa teollisuusyri-tyksessä ja sai silloin seuraavanlaisia tuloksia kysyttyään ”minkä tietolähteiden puoleen henkilöstö kääntyy tarvittaessa erilaisia töitään, yksikköään tai koko yritystä koskevia tietoja?”:

- Omaa työtä koskevien tietojen tärkein tietolähde oli lähin esimies
- Omaa yksikköä ja omaa tulosityksikköä koskevat tiedot saatiin omalta esimieheltä ja osastokokouksista

(Åberg 1986.)

Operatiivinen viestintä on sitä viestintää, jota työyhteisön jäsenet tarvitsevat voidakseen hoitaa omat työnsä (Åberg 1989, 141). Kuinka sitten asiat mahtavat olla suomalaisessa nyky-yhteiskunnassa? Organisaatiot ovat muuttuneet ja muuttuvat koko ajan. Ovatko johtajat fyysisesti ja henkisesti kauempana alaisistaan kuin vuonna 1986? Kuinka viestintä on muuttunut noin 20 vuoden aikana?

Leif Åberg puhuu työyhteisön viestinnästä, tarkoittaen sillä sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Viestintää harjoitetaan organisoiduissa puitteissa, jotka vaikuttavat viestinnän järjestelyihin. Lisäksi viestintä on tavoitteellista: yksilötavoitteiden lisäksi työyhteisön viestintä tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. (Åberg 1997, 31.)

Työyhteisön sisäinen viestintä käsittää kaiken sen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, mitä tapahtuu yhteisön eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä. Esimiesten ja alaisten välistä kommunikointia nimitetään usein myös johtamisviestinnäksi. Sisäisen viestinnän käsite on kaikkiaan laajempi kuin käsite sisäinen tiedottaminen. (Jaakko Lehtonen - http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/sisainen_viestinta.html).

Organisaation sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea organisaation sisällä tapahtuvaa kaksisuuntaista kommunikointia. Pelkkä tiedottaminen tarkoittaa puolestaan yksisuuntaista, yleensä johdolta työntekijöille tapahtuvaa tiedonkulkua. Organisaation sisäinen viestintä on avainasemassa organisaation sisäisen ilmapiirin kannalta.

3.4 Sisäisen viestinnän tehtävät ja ongelmatilanteet viestinnässä

Sisäisellä viestinnällä on monia erilaisia tehtäviä ja tavoitteita, ja nämä on hyvä nostaa tässä esiin, sillä *sisäinen* viestintä on tärkeä osa tiedon ja tietämyksen johtamista.

Organisaation sisäinen viestintä voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan. Ensinnäkin viestintäjärjestelmän tulee olla toimiva, jolloin tarvittu tieto on helposti saatavilla ja etsittävässä. Toiseksi ihmissuhteet ovat merkityksellisiä henkilöiden, henkilöstöryhmien ja osastojen kesken siten, että jokainen voi ilmaista mielipiteensä ja häntä kuunnellaan. Kolmanneksi yhteisön olemassaolon kannalta tärkeää tietoa, esimerkiksi visiota, strategiaa ja arvoja, tulee vahvistaa ja käsitellä. (Juholin 1999, 43-44.)

- Sisäisen viestinnän käsite sisältää ns. operatiivista viestimistä eli päivittäisen työtehtäviin liittyvän tietojen lähettämistä, vastaanottamista ja käsittelyä
- Se on yhteisön sisäistä suhdetoimintaa (PR), jolla johto pyrkii luomaan ja ylläpitämään luottamuksellisia suhteita eri henkilöstöryhmiin
- Se on organisaation mission, toiminta-ajatuksen, arvojen sekä asiakaspalvelussa ja suhdetoiminnassa noudatettavien periaatteiden saattamista kaikkien organisaatiossa toimivien tietoon
- Se on organisaation myönteisen yhteisöidentiteetin rakentamista ja työhön, sen laatuun ja toiminnan tuloksellisuuteen liittyvien myönteisten arvojen vahvistamista
- Se on työyhteisön henkilösuhteiden ylläpitämistä ja kehittämistä, konfliktien hoitamista ja niiden ehkäisemistä ja siten myönteisen työilmapiirin kehittämistä ja vahvistamista.

(Lehtonen 2003.)

Miksi sitten viestitään? Viestintä voidaan nähdä *johtamisen voimavarana*; ilman viestintää ei voi johtaa. Viestintää tarvitaan mm. vision esillepanossa, yhteisten tavoitteiden asettamisessa, delegoinnissa, koordinoinnissa, palautteen antamisessa sekä yksilöiden ja ryhmien työhingun nostamisessa. (Åberg 1997, 34.)

Viestintää esimiehen ja alaisen välillä kutsutaan usein esimiesviestinnäksi tai esimiesalaisviestinnäksi. Esimiehen ja alaisen välisestä viestinnästä voidaan puhua myös keskinäisviestintänä (engl. interpersonal communication), jolla tarkoitetaan yksilöiden välistä viestintää. (Puro 1998, 103.)

Organisaatio menestyminen on käytännössä erittäin hankalaa, ellei sisäinen viestintä ole sujuvaa ja kaikki osapuolet tavoitettavaa. Yleensä ottaen huonosti toimiva sisäinen viestintä heijastuu nopeasti mm. huonona työilmapiirinä. Silti sisäisessä viestinnässä on usein ongelmia omien työelämäkokemustemme perusteella. Mistä tämä voisi mahdollisesti johtua? Ehkä etenkin suuremmat julkisen sektorin organisaatiot ovat sellaisia, että niissä toimintakäytänteet ja organisaatiokulttuuri muuttuvat hyvin hitaasti. Perinteiset, byrokraattiset organisaatiot ovat tyyppillisesti olleet hierarkkisia sisäiseltä viestinnältään, eli toisin sanoen viestintä on toiminut pitkälti pelkästään ”ylhäältä alaspäin” -muodossa. Viestintä on ollut enemmän tiedotusluonteista, ei niinkään kaksisuuntaista. Sujuvassa sisäisessä viestinnässä tiedon tulisi kulkea sekä ylhäältä alas, että alhaalta ylös, tasavertaisesti. Mikäli näin ei ole, ongelmat sisäisessä viestinnässä jatkuvat epäilemättä jossain määrin.

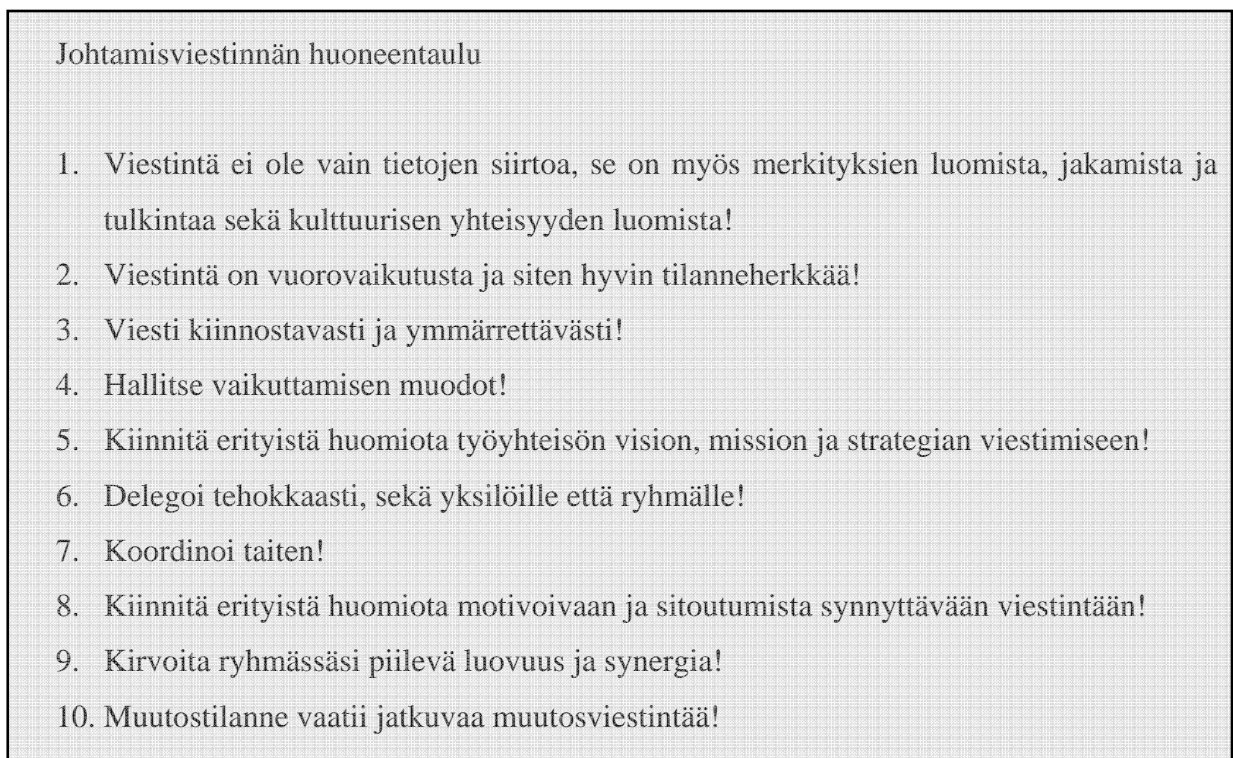
Ulkoisen ja sisäisen viestinnän sujuvuus voi teoriassa sekin olla ristiriidassa. Kuvitteellinen esimerkkitalanne; ulkoinen viestintä voi hyvin olla moitteetonta, kun taas sisäinen viestintä on huonosti hoidettu. Organisaation viestintä nähdään pääasiassa tiedottamisena ja informointina. Organisaation sisäisen viestinnän tarkoitus on tukea toiminnan tai liiketoiminnan tavoitteita ja toimia johdon apuna tai tukena. Viestinnän tarkoituksena on myös tiedottaminen, imagon rakentaminen tai mediatyhteydet. Myös sellaista spekulatiota voi nostaa esiin, ettei sidosryhmiä ja viestinnän roolia sidosryhmäsuhteissa ole välttämättä aina oivallettu. Kaikkein oleellisimmat sidosryhmät, kuten asiakkaat ja rahoittajat, mahdollisesti viranomaiset tunnetaan ja heidän kanssaan ollaan yhteydessä. Muut ryhmät, kuten esimerkiksi media, järjestöt ja lähiyhteisö koetaan ehkä jopa häiriönä? Suhteita ei siis välttämättä johdeta, ainakaan osaavasti? Organisaatio ei tietoisesti ota huomioon toimintaympäristön odotuksia, mutta vastaa niihin kun on riittävästi painetta. Organisaatio on ns. asiakas- tai sidosryhmälähtöinen silloin, kun se kokee olevan siitä hyötyä.

Harvemmin ulkoinen viestintä hoidetaan huonosti, sillä sitä ei vain ole yksinkertaisesti varaa hoitaa huonosti. Organisaation taloudellinen toiminta ja jatkuvuus ovat pitkälti ulkoisen viestinnän varassa viestinnän näkökulmasta, kun taas sisäinen viestintä ei ole samalla tavalla taloudellisesti tarkasteltuna välttämättä aivan yhtä kriittisessä roolissa? Sisäinen viestintä vaikuttaa kuitenkin laaja-alaisesti organisaation sisällä; se vaikuttaa organisaation työilmapiiriin

ja sitä kautta moniin asioihin kuten tuloksellisuus, yksilöiden työssä jaksaminen, työhyvinvointi, jne.

3.5 Viestinnän työkalut ja viestintä johtamisen apuvälineenä

Leif Åberg on laatinut johtamisviestinnän huoneentaulun (kuvio 9), jonka hän suosittelee jokaiselle esimiehelle ripustettavaksi esimerkiksi makuuhuoneen seinälle, jalkopäähän, josta se pistää silmään ensimmäiseksi aamulla. Huoneentaulussa on kymmenen tärkeintä asiaa, joihin esimies voi suoraan vaikuttaa, ja jotka lisäävät työyhteisön tuottavuutta ja työviihtyvyyttä. Tämä huoneentaulu sopii hyvin myös virtuaalityön johtajalle johtamisviestinnän muistilistaksi. (Humala 2007, 97.)



Kuvio 8. Johtamisviestinnän muistilista (Åberg 2006, 212).

Viestintää voidaan harjoittaa joko henkilökohtaisesti kasvojen tai käyttämällä erilaisia kanavia viestinnän apuna. Sähköisiä viestintäkanavia nykyaikana ovat mm. sähköposti, yrityksen tietoverkot (intranet), sisäinen radio, pikaviestintäohjelmistot, videoneuvottelut, jne. Muita, perinteisempiä viestinnän kanavia ovat mm. henkilöstölehti tai massaviestintä. Myös ulospäin tapahtuva viestintä tulee ottaa huomioon; näitä ovat perinteisesti asiakaskirjeet, mainokset, ilmoitukset ja nykypäivänä myös internet, sähköposti yms. sähköinen viestintä. Ulkoinen viestintä on merkittävästi pienemmässä roolissa, kun ajatellaan luottamusta johdon ja henkilöstön välillä. Voidaan sanoa, että ulkoinen viestintä kestää pahempia tilanteita kuin sisäinen viestintä, ennen kuin se alkaa heijastua luottamukseen organisaation sisällä.

Esimiestyössä on nähty olennaiseksi läsnäolo ja kuuntelu ennemminkin kuin jatkuvan tiedon välittäminen. Tutkimustulosten mukaan esimiesviestinnän kehittämisaalueet löytyvät seuraavista asioista:

1. Kyvystä tulkita monimutkaiset asiat yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon
2. Välittömästä ja rehellisestä palautteesta työsuorituksista ja ideoista
3. Mahdollisuudesta keskusteluun ja ajan antamisesta ihmisille
4. Myönteisestä asenteesta oman osaston kehittämisideoihin

(Juholin 1999, 184.)

Johtaminen on myös käyttäytymistä ja viestintää. Jotta johtaminen olisi tuloksellista, sen tulee olla tarkoituksenmukaista ja kuhunkin tilanteeseen ja yhteyteen sopivaa. Tilannekohtaisuus korostuu; hyvä johtaja osaa myös viestiä, kommunikoida ja keskustella. Sähköinen viestintä on osa käyttäytymistä ja käyttäytymisellä - tässä tapauksessa viestinnällä - vaikutetaan voimakkaasti henkilökuntaan. Jotta vaikuttaminen viestinnän kautta olisi tuloksellista, on opetettava viestinnän pelisäännöt ja keinot. Viestinnän vaikeutta nostaa myös se, että vastaanottajat ovat kaikki erilaisia ja näin ollen viesti ymmärretään yhtä monella tavalla kuin on vastaanottajakin. Johtajan tulee viestinnässään ottaa huomioon mm. nämä peruseikat:

- Viestin selkeys (lyhyet lauseet, kirjoitusvirheiden karsiminen minimiin)
- Viestin asiallisuus (ei puhekieltä, slangia, yms)
- Viestin ymmärrettävyys (asiat ilmaistava lyhyesti, mutta ytimekkäästi)

- Tiedotemuotoiset viestit kaikille (jotta kukaan ei tunne olevansa ulkopuolinen)
- Palaute vain henkilökohtaisesti, ei kaikille (ns. terveen järjen käyttö sallittua)

Sähköiseen viestintään on kiinnitetty huomiota erilaisissa organisaatioissa ja niissä on laadittu mm. sähköpostin pelisääntöjä. Esimerkkinä tästä voisi mainita evankelis-luterilaisen seurakunnan, joka on laatinut omat sääntönsä internetin ja sähköpostin käyttöön. Lukija voi halutessaan katsoa linkin: <http://www.evl.fi/kkh/hao/atk/ohje/pelisaannot-KKH-2005.pdf>

Sähköisen viestinnän tietosuojalaki

Sähköisen viestinnän tietosuojalain tarkoituksena on turvata sähköisen viestinnän luottamuksellisuuden ja yksityisyyden suojan toteutuminen sekä edistää sähköisen viestinnän tietoturvaa ja monipuolisten sähköisen viestinnän palvelujen tasapainoista kehittymistä. (<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20040516>).

Emme ala tässä työssä käymään tietosuojalakia lävitse, vaan huomautamme lukijaa, että myös lailla on määrätty organisaatioille vastuita ja velvollisuuksia mitä tulee sähköiseen viestintään.

Hyvä tiedonhallinta ja viestintä ovat laadukkaan ja joustavan palvelun, tehokkaan ja tuottavan toiminnan sekä positiivisen työilmapiirin edellytys. Ne asettavat vaatimuksia jokaiselle työntekijälle mutta erityisesti kehittämis-, johtamis- ja esimiestyölle sekä luottamuselimille, jotka päätöksillään asettavat reunaehdot toiminnalle.

Caisa Alpsten on sanonut: *”Moni esimies kuvittelee, että hänellä täytyy olla valmis vastaus kaikkeen. Mutta esimiehen tulee ennen kaikkea kuunnella muita. Näin muut auttavat häntä tulemaan paremmaksi johtajaksi.”* (Jabe 2006, 193).

Tiedonkulku on usein koettu ongelmaksi organisaatioissa. Tietoa on olemassa, mutta ongelma on siinä, että oikeaa tietoa ei ole oikeaan aikaan saatavilla. Jotta organisaatio toimisi tehokkaasti, tulee viestintään kiinnittää erityistä huomiota. Viestinnän laatu ja erityisesti kohde tulee harkita jokaisen viestin kohdalla, jonka esimies lähettää. Suurin virhe uskoaksemme on kollektiivisesti antaa negatiivista palautetta. Mieluummin näkisimme, että negatiivinen palaute annetaan kasvokkain henkilökohtaisesti ilman sähköisiä välineitä, mikäli tämä on vain

mahdollista tilanteesta riippuen. Esimies viestii sekä henkilöstölle että omille esimiehilleen; tämä asettaa esimiehen erityiseen asemaan, ns. välikäteen, jossa esimies toimii suodattimena.

Esimies viestii tulevaisuuteen liittyvistä asioista; tiedottaa visioista, tavoitteista ja muutoksista. Hän viestii arvoista ja tavasta toimia. Hän luotaa; aistii muutoksen ensimmäisiä merkkejä. Esimies saa ihmiset liikkeelle: valmentaa tiimiä, motivoi, innostaa, neuvoo, ohjaa, päättää, koordinoi, aistii ilmapiirin ja aktivoi. Hän on vuorovaikutteinen; toimii linkkinä ylös, sivuille, ulos ja tietenkin myös omaan tiimiin. Hän jalostaa ja jopa seuloa tietoa, jakaa taustatietoa, on tulkki, työstää ja vie eteenpäin oman joukon toiveita ja ongelmia. Hän kehittää: antaa (arki)palautetta, kehityskeskustelee, toimii esimerkkinä ja määrittelee asioita. (Åberg 1997, 167-168.)

Jormalainen (2005) toteaa osuvasti teknologian hyödyntämisestä ja sitä kautta sähköisestä viestinnästä työelämässä: Toisaalta teknologia on oiva apuväline, mutta toisaalta se myös haittaa työn tekemistä estäen sen joskus kokonaan. Silloin teknologia muuttuu epäinhimilliseksi ahdistusta aiheuttavaksi painolastiksi, joka tekisi mieli heittää ulos ikkunasta. (Jormalainen 2005, 90.)

Viestintä on virtuaalityön keskeisin johtamisväline. Viestinnällä on kaksi päätehtävää: tiedottaminen ja vuorovaikutus. Tiedottamisella huolehditaan siitä, että tarvittava tieto kulkee kaikilta kaikille oikea-aikaisesti. Vuorovaikutus puolestaan mahdollistaa keskustelun, osallistumisen, yhdessä suunnittelun ja kehittämisen, päätöksenteon, ongelmien ratkomisen, kannustamisen sekä ihmissuhteiden luomisen ja hoitamisen. (Humala 2007, 93.)

Viestintä on johtamisen väline, jonka merkitys korostuu virtuaalityötä tehtäessä. Monimutkaista asiaa on välitettävä joko rikkaan median välityksellä tai eri medioiden yhdistelmillä. Koodattu ja sanallistettu osaaminen on helpommin välitettävissä toisille. Mitä onnistuneempaa viestintä on, sitä paremmin ihmiset työskentelevät yhteisten tavoitteiden eteen. Viestintä liittyy yhteisön jäsenet toisiinsa, ja yhteisön asioista tulee yhteisiä viestimällä. Viestintä vaikuttaa myös henkilöstön tyytyväisyyteen, sitoutumiseen, motivaatioon, viihtymiseen, jaksamiseen ja itse työsuoritukseen. (Yli-Kokko 2005, 65.)

3.6 Vuorovaikutus ja avoin keskustelu

Koko ajan, kun olemme vuorovaikutuksessa, kuuntelemme huomaamattamme ns. sanojen taakse. Hyvässä vuorovaikutuksessa toisen kanssa tietää, kuka itse on ja miten voi rakentaa hedelmällistä yhteistyötä. Puheeseen tulisi liittää sanoja, jotka kertovat, mikä on onnistunut ja mikä antaa toivoa. (Jabe 2006, 220.)

Vuorovaikutuksessa ihmisellä on aina vaikuttamassa omat tiedostetut ja tiedostamattomat motiivit. Ne näkyvät eleinä ja ilmeinä. Parhaassa tapauksessa sanallinen ja fyysinen viesti on kylästetty aidolla itsellämme ja rehellisillä tunteillamme. (Jabe 2006, 221.)

On väitetty, että ihmisten välisestä viestinnästä sanojen ja käsitteiden osuus olisi alle 30 %. Vaikka prosentti ei olisikaan täsmälleen oikea, se antaa tietyn viitteen siitä, että sanat ja käsitteet, jotka yleensä on pidetty viestinnän kulmakivinä, ovatkin eräänlaisessa vähemmistöasemassa. Mitä ja millaisia loput näistä noin 70 % viesteistä ovat? Ei-sanallista viestintää voisimme kuvata kehon kieleksi ja esinekieleksi. (Johansson 1989, 74.)

Edellä kuvatut vuorovaikutuksen motiivit ovat helposti tunnistettavissa henkilökohtaisessa, kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä. Haasteena on jo nykyisin, että miten näitä motiiveja voidaan viedä eteenpäin sähköisessä viestinnässä, varsinkin jos kuvaa ei ole käytettävissä. Erilaiset kirjoitustyylit, ISOT KIRJAIMET ja erilaiset hymiöt välittävät parhaimmillaan erilaisia tiedostettuja tunteita. Tiedostamattomat motiivit jäävät välittymättä. Silti näidenkin käyttö vaatii harkintaa tapauskohtaisesti, jopa normaalia enemmän.

Vuorovaikutusosaaminen on yksi johtajan tärkeimmistä osaamisalueista. Johtajan on oltava jämäkkä ja empaattinen, sekä pystyttävä kommunikoimaan tehokkaasti. Vaikuttaminen ja avoimuus ovat olennainen osa johtamista. Muutoksen nopeus ja jatkuva oppiminen vaativat hyviä kontakteja henkilöstöön. (Sydänmaanlakka 2004, 153.)

Ryhmää ei voi olla aidosti olemassa ilman vuorovaikutusta ryhmän jäsenten välillä. Vuorovaikutus käynnistää ryhmien toiminnan ja myös ylläpitää sitä. Ryhmän toimintaa voidaankin analysoida tarkastelemalla ryhmän jäsenten vuorovaikutusta. Ryhmissä saadaan kokemusta

niiden toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Aiemmissä ryhmätilanteissa opitut tiedot ja taidot vaikuttavat luonnollisesti tuleviin ryhmätilanteisiin.

Jokaisella meistä on kokemus tilanteesta, jossa yrittää kertoa jotakin, mutta ei tule ymmärretyksi. Vastaanottaja ei tietäen tai tietämättään tajua yhtään mitään siitä, mitä haluat hänelle kertoa. Usein puhutaan ns. *henkilökemiasta*. Parhaan ystävän ajatuksesta saa kiinni melkein ensimmäisestä sanasta, jolloin voidaan puhua ns. samalla aallonpituudella olemisesta. Kyse on siis kitkattomasta, äärimmäisen sujuvasta vuorovaikutuksesta. Vaikka joidenkin ihmisten kanssavuorovaikutus on sujuvaa, emme voi kuitenkaan valikoida ihmisiä joiden kanssa olemme tekemisissä työelämässä. Erilaisuuden ymmärtäminen korostuu etenkin johtotehtävissä.

Niin kuin kaikkia taitoja, myös vuorovaikutustaitoja voi ja täytyy harjoitella. Hyvä vuorovaikutus on kuuntelemista ja kuulluksi tulemista. Toisen ihmisen vuorovaikutustyyliin hyväksyminen auttaa viestin vastaanottamisessa ja ymmärtämisessä. Avoimuus, aitous, eläytyminen, itsensä hyväksyminen, myönteisyys ja kiinnostuneisuus ovat vuorovaikutuksen avainsanoja. Nimenomaan vuorovaikutustaitoja pidetään tärkeinä organisaatiotoiminnassa, sekä esimiehelle että henkilöstölle. Vuorovaikutustaitoihin kuuluvat muun muassa yhteistyökyky, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, valmius kuunnella erilaisia mielipiteitä, kokouksiin osallistuminen ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen.

Jaana Utti (2004) on miettinyt vuorovaikutuksen pelisääntöjä. Hän luettelee kolme tärkeää osa-aluetta:

- Vuorovaikutuksen pelisääntöihin kuuluu olla ottamatta asioita henkilökohtaisena loukkauksena ja olla armollinen asioiden kertojalle. Harvoin kertojalla on salattavaa tai kieroä mielessä. Kannattaa yrittää rakentaa positiivinen tulkinta kuulemistaan asioista ja lähteä rakentamisen tielle tuhoamisen sijasta
- Toinen vuorovaikutuksen pelisääntö on se, että asia lähtee itseltä yhteistyötä rakentavassa ja epäluuloja hälventävässä muodossa. Kyse on vastuullisesta tiedonkäsittelystä.
- Kolmas pelisääntö on yksinkertainen: Ole vastuullinen puheistasi. Juoruilu, pahan puhuminen ja ylimalkainen valittelu tuhoaa kaiken vastuullisen vuorovaikutuksen.

(Utti 2004, 153.)

Nämä Utin listaamat vuorovaikutuksen pelisäännöt ovat luonteeltaan yleisiä. Ensivaikutelma on ehkä se, että näitä on vaivatonta noudattaa missä tahansa organisaatiossa. Käytäntö on kuitenkin aina erilaista kuin teoria. Näitä vuorovaikutuksen pelisääntöjä noudattamalla organisaation sisäinen viestintä voisi parantua merkittävästi.

Sosiaalinen vastuullisuus syntyy ensi sijassa ihmisten kanssakäymisestä; siitä miten ihmiset käyttäytyvät toisiaan kohtaan ja miten toisiin suhtaudutaan. Tässä samalla törmätään positiivisuuteen, joka on tavoittelemisen arvoinen asia myös ihmisten käyttäytymisessä. Kuten Virtanen (2005) toteaa: ”*Olisi houkuttelevaa uskoa, että ihmisten onnellisuus heijastuu työyhteisön hyvään. Tämä ajatus on optimistisuudessaan niin hieno, että sitä on syytä pitää lähtökohtana.*” (Virtanen 2005, 64).

Yhteisö muodostuu yksilöistä, ja kun jokainen yhteisön jäsen on onnellinen - tätä voidaan pitää tavoitetilana - niin yhteisö toimii huomattavasti paremmin kokonaisuutena. Toimiva vuorovaikutus ja sujuva viestintä ovat merkittäviä osia onnen tavoittelussa, joille kokonaisvaltaisesti menestyvä organisaatio rakentuu. Tämänkaltaisessa ihanteellisessa organisaatiossa myös sähköinen johtaminen on *todennäköisesti* sujuvampaa ja mutkattomampaa.

Vilpitön ja avoin keskustelu kohentaisi yksinkertaisella ja parhaalla tavalla monia työyhteisöjä. Keskustelu on onnistunutta silloin, kun keskustelun eri osapuolet voivat olla luontevasti ”itsekeskeisiä”. He voivat puhua avoimesti omasta näkökulmastaan ja omasta tarpeestaan. Tähän liittyy taju toisen henkilön omasta, kenties aika erilaisesta näkökulmasta. Mahdollisuus oivaltaa, että toisella henkilöllä todella on oma näkökulmansa, perustuu itse asiassa siihen, että ihminen voi oivaltaa oman näkökulman oikeutuksen. (Heiske 2001, 93.)

Avoimen keskustelun peräänkuuluttaminen on hyvin yleistä. Miksi on niin vaikeaa *aidosti* synnyttää avointa keskustelua ja kommunikoida asioista avoimesti? Asialla voi spekuloida monenlaisista näkökulmista, mutta meidän epäilyksemme kohdistuvat yksilöiden asenteisiin ja omien, saavutettujen asemien / etujen puolustamiseen. Avoin keskustelu on jo lähtökohtaisesti luonteeltaan sellaista, että omia etujaan ei voi enää läheskään niin helposti ajaa takaa paljastamatta tarkoitusperiään. Avoin keskustelu ei myöskään voi onnistua niin kauan, kun siihen

eivät kaikki organisaation jäsenet osallistu rehellisen avoimesti. Avoimen keskustelun jokaisen osapuolen on oltava aidosti *avoin*.

Avointa keskustelua on totuttu käymään kasvotusten, ei sähköisten viestimien välityksellä. Henkilökohtaisen viestinnän etuja ovat nonverbaaliset eli sanattomat signaalit. Tony Dunderfelt on tehnyt eräänlaisen kartan sekä näkyvästä että näkymättömästä viestinnästä. Sen avulla ymmärtää paremmin niitä joskus kummallisiakin tilanteita, joita ihmisten välille kehkeytyy. Vaikka kaikki olisi päällisin puolin OK, eri ihmisillä voi samasta tilanteesta olla hyvin erilainen kokemus. Sen ymmärtämiseksi tarvitaan kosolti tunneälyä. (Jabe 2006, 221.)

Alla on lueteltu viisi viestinnän tasoa (*edellä mainittu ns. Tony Dunderfeltin kartta*) jotka ovat havaittavissa ihmisten välisessä henkilökohtaisessa viestinnässä:

- *Fyysistä viestintää* sanotaan sanattomaksi viestinnäksi. Se näkyy eleinä, ilmeinä, katsekontaktina, liikkumisena, kosketuksena, tuoksuina, vaatetuksena, mutta myös äänensävyinä, painoituksina, innostuneisuutena jne. Vuorovaikutuksessa ihmisellä on aina vaikuttamassa omat tiedostetut ja tiedostamattomat motiivit. Ne näkyvät eleinä ja ilmeinä.
- *Intuitiivinen viestintä* on ideoiden, ajatusten, merkitysten, periaatteiden ja maailmankatsomusten viestintää. Eli ollaan ns. samalla aallonpituudella. Jos intuitiivinen yhteys ei pelaa, tulee tyhjä ja turhautunut olo. Tällöin asianomainen kokee, ettei viesti mene perille.
- *Voimien viestintä* ei näy päälle. Vaikka keskustellaan sivistyneesti ja eleet sekä ilmeet ovat korrekteja, pinnan alla voi tapahtua ihan muuta. Kyse on poistyyntävistä ja vangitsevista viha-rakkaus –voimista.
- *Tunneviestintä* on tykkäämistä. Se on sitä, viihdyntäkö jonkun ihmisen seurassa vai en.
- *Puheviestinnässä* jos sanoma ei mene perille, on usein kyse syyttelystä tai arvostelamisesta.

(Jabe 2006, 221-224.)

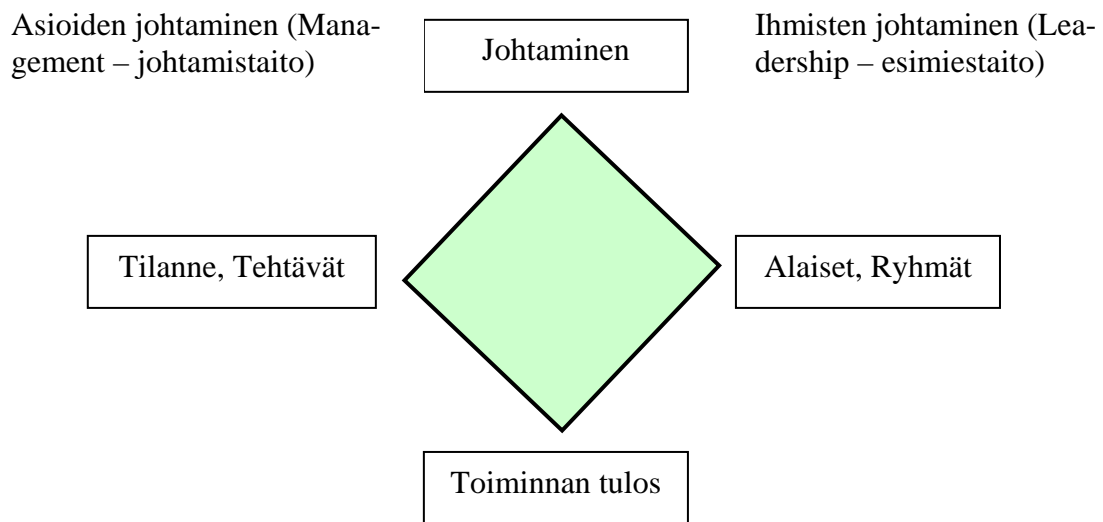
4 JOHTAMINEN TIETOYHTEISKUNNASSA

Tässä johtamiselle omistetussa luvussa tarkastelemme johtamista yleisellä tasolla nykyajan tietoyhteiskunnassa. Mistä johtamisesta on kyse? Millainen on hyvä johtaja? Tarkastelu tehdään johdon ja johtamisen näkökulmasta. Perinteisen johtamisen tarkastelun lisäksi esitetään pohdintoja myös sähköisen viestinnän kautta johtamisesta, virtuaalijohtamisesta, jne.

4.1 Johtajan rooli ja johtamistavat

Maija-Riitta Ollila on todennut johtamisesta seuraavasti: *"Johtaminen on vaikuttamista toisten ihmisten sisäiseen maailmaan."* (Jabe, 2006, 207). Kuulostaa teoriassa yksinkertaiselta, mutta käytännön tasolla asiat eivät ole aina yksinkertaisia. Johtamista tarkasteltaessa on kuitenkin heti alkuun tehtävä muutamia perustavaa laatua olevia jakoja käsitteissä.

Asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) on perinteisesti erotettu toisistaan (kts. kuvio 9 seuraavalla sivulla). Kotter (1988) väittää, että asioiden ja ihmisten johtaminen ovat varsin erilaisia ilmiöitä. Asiakeskeisen johtamisen tärkein päämäärä on organisaatioiden järjestyksen ja johdonmukaisuuden varmistaminen. Tämä merkitsee suunnittelua, budjetointia, organisointia, henkilöstön palkkausta, kontrollointia ja ongelmien ratkaisemista. Ihmiskeskeisen johtamisen tärkein päämäärä on saada aikaan muutosta ja liikettä. Se vaatii viisointia, strategiatyöskentelyä, kommunikointia, motivointia, inspirointia ja pyrkimystä siihen, että ihmisen puhaltavat yhteen hiileen (Sydänmaalakka 2004, 22).



Kuvio 9. Johtamisen kohteet – Asiat – Ihmiset (Palmu 2003, 13).

Johtaja eli esimies on vastuussa yksikkönsä toiminnan tuloksista. Esimiehen tehtävänä on aikaansaada toiminnallisia tuloksia käytettävissään olevien erilaisten voimavarojen avulla. Hänellä on oltava tiedollista, taidollista ja asenteellista valmiutta hoitaa hyvin yksikkönsä johtaminen. Mikäli esimiehet ovat kyvykkäitä toiminnan ja henkilöstön ohjaajia ja mikäli heille on luotu organisatoriset edellytykset toteuttaa esimiestehtäväänsä, voidaan heiltä odottaa sujuvaa ja tuloksellista työskentelyä. (Rajamäki & Voutilainen 1975, 11.)

Vaikka Rajamäen ja Voutilaisen päätelmistä on jo yli 30 vuotta aikaa, niin nämä tietyt perustavaa laatua olevat näkemykset johtajuudesta eivät ole juurikaan vuosien kuluessa muuttuneet. Nykyäänkin johtajalta odotetaan tiedollista, taidollista ja asenteellista valmiutta hoitaa johtamistehtäviä. Se, missä näemme suurimman muutoksen menneisiin aikoihin verrattuna, on *osaamisvaatimusten laajentuminen*. Tieto/taito -osaamista pidetään vaatimuksena nyky-yhteiskunnassa, kun puhutaan johtajista. Osaamisen sijasta korostetaan *tietämystä* ja tietämyksen hallintaa: Ei riitä että tietoa ja taitoja on, vaan niitä on (myös johtajan) jatkuvasti ylläpidettävä, päivitettävä, jalostettava. Teknologista osaamista edellytetään jokaiselta, myös johtotasolla.

Johtajan rooli yrityksen suunnannäyttäjänä ja kehityksen ohjaajana on keskeinen - kaikista organisaatioiden madaltamis- ja tiimitymispuheista huolimatta. Päätöksenteon ja vastuun va-
luttaminen hierarkiassa alaspäin ei ole millään tavalla ristiriidassa johtajan roolin tärkeyden
kanssa. Jokaisella laivalla on oltava kapteeninsa, niin myös organisaatiolla. Yhtä lailla esi-
miestyön arvo on korostunut nykyaikana, kun yritykset elävät jatkuvissa muutos- ja oppimis-
paineissa. Esimiehet toimivat ryhmiensä tukihenkilöinä ja lähellä toimivina suunnannäyttäji-
nä. He auttavat samalla ylintä johtoa saavuttamaan organisaation päämääriä ja toteuttamaan
strategioita, kun he tukevat organisaation muuta henkilöstöä heidän omissa työtehtävissään.
Esimiesten työ on näiden kahden tason välimaastossa, ja tässä mielessä työ on erityisen vaati-
vaa. Esimiestyötä voidaankin verrata joukkueen valmentajan työhön. (Viitala 2002, 68.)

Jo määritelmän mukaan johtaminen on asioiden tekemistä ihmisten avulla. Siitä huolimatta
yritysjohdo laittaa sidosryhmät arvojärjestykseen seuraavalla tavalla: ykköseksi omistajat,
kakkoseksi asiakkaat ja vasta kolmanneksi henkilöstön. (Jabe 2006, 238.)

4.2 Esimerkillä johtaminen ja henkilöstön näkeminen voimavarana

Syväjärvi (2005) toteaa väitöskirjassaan: ”Periaatteessa tehokkaalla johtamisella tulisi moit-
teettomasti hallita organisaatiokäyttäytymistä niin individualistisella, interpersoonallisella
kuin organisatorisellakin tasolla.” (Syväjärvi 2005, 77).

Tässä on esitetty ideaalitalanne johtajuudelle. Toisin sanoen silloin kaikki organisaatiotoimin-
ta sujuisi täsmälleen johdon suunnitelmien mukaan, täydellisessä yhteisymmärryksessä henki-
löstön kanssa, kitkattomasti ja ilman mitään ongelmia. Onko tällainen mahdollista *käytännös-
sä?* Periaatteessa *kyvykäs* johtaja voi todellakin onnistua johtamaan organisaatiota tällä tavoin,
eli kyse ei ole pelkästä illuusiosta. Kuinka osaavaa johtajaa siihen vaadittaisiin käytännössä ja
millaisesta organisaatiosta kuvitteellisesti olisi kyse, nämä yksityiskohdat ovat tietysti täysin
meidän jokaisen spekuloitavissa.

Organisaatiokäyttötymisen hallinta ja johtaminen on käytännössä henkilöstöjohtamista; osaava johtaja kykenee ”lukemaan” työntekijöitä yksilötasolla ja harrastamaan ns. ”positiivista juonittelua” tarvittaessa, eli ohjaamaan työntekijöitä siten, että toiminta heijastuu positiivisesti organisaation tulokseen ja yleiseen tehokkuuteen. Kun yllä lyhyesti pohdimme *kyvykästä* johtajaa, ideaalijohtajuutta, niin ns. tulevaisuuden osaava johtaja ymmärtää myös erilaisuutta ja ennen kaikkea hyväksyy erilaisuutta; tämä on olennaista globalisaation kiihtyessä ja monikulttuurisuuden lisääntyessä myös Suomessa. Osaava johtaja selvittää organisaation sisäiset konfliktit siten, että ratkaisut tyydyttävät kaikkia osapuolia mahdollisimman pitkälle ja konflikteista jatketaan jos mahdollista jopa entistä vahvempana eteenpäin. Osaava johtaja pitää yllä keskustelua, luo omalla toiminnallaan organisaatioon avoimen, ystävällisen, sujuvan ja yhteistyökykyisen ilmapiirin. *Esimerkillä johtaminen* on olennainen osa tulevaisuuden ammattijohtamisen arkipäivää.

Esimerkillä johtamista korostavat myös Harisalo ja Miettinen (1996) selittämällä, että mahdollistava johtajuus on ansaittua, lunastettua johtajuutta. Siksi mahdollistava johtaja johtaa ihmisiä edestä ja keskeltä, ei takaa. Työtoverit ovat hänelle tasa-arvoisia kumppaneita, joita hän ei ole käskemässä tai määräämässä, vaan joille hän on *esimerkki* siitä, kuinka on käyttäytyvä, millaisten arvojen mukaan on toimittava ja miten työ on tehtävä. *Esimerkin antaminen on johtajuutta syvimmissä merkityksessään*. Käskyt eivät vakuuta ja pelko lamaannuttaa, mutta esimerkki mahdollistaa ilman käskyjä ja sanktioita. (Harisalo & Miettinen 1996, 137.)

Henkilöstöjohtaminen on yksi johtamisen osa-alue, joka pyrkii strategisesti integroimaan organisaation ja siinä toimivien ihmisten intressit. Henkilöstövoimavarojen johtaminen voi siten olla suurempi kokonaisuus, kuin pelkkä kuvaus tai analyysi henkilöstötoimien toteuttamisesta. Onnistunut henkilöstövoimavarojen johtaminen on yksi organisaation keskeisimmistä menestystekijöistä, koska sillä voidaan selkeästi vaikuttaa asiakkaisiin, organisaatiotuloksiin ja organisaation hyötyarvoon. Kuten on helppoa arvata, epäonnistunut henkilöstövoimavarojen johtaminen voi olla yksi suurimmista esteistä työtyytyväisyydelle ja organisaatiomenestykselle. Pätevä strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen vaatii osaavaa ammattijohtamista toteutukseen. (Syväjärvi 2005, 84-85.)

Siinä missä ns. perinteinen henkilöstöjohtaminen on enemmän organisaation toiminnan liike-taloudellisen tehostamisen näkökulmasta tapahtuvaa johtamista (ihmisten ollessa ainakin jos-sain määrin ”sivuroolissa” jos näin voi sanoa, organisaation ollessa aina etusijalla), niin hen-kilöstövoimavarajohtaminen (HRM eli human resource management) on monella tapaa uuden ajan henkilöstöjohtamista. Henkilöstövoimavarajohtamisessa inhimillisiä tekijöitä pyritään ymmärtämään johtamistoimintojen organisaatiolähtöisestä näkökulmasta. Henkilöstö nähdään organisaation resurssina; *voimavarana*. (Syväjärvi 2005, 83-84.)

Juutin (2001) mukaan uudenlainen johtajuus perustuu näkökulmaan, että *johtajuus on kaikki-en asia ja että johtamisesta tulee voiman antamista muille* (englanniksi empowerment). Tiimit voivat tuntea saavansa voimaa eri tavoin, kuten tiedostamalla työn merkityksellisyys, itsenäi-syys ja vaikuttavuus. Virtuaalitiimien jäsenille voiman tunne on yhtä tärkeää, sillä kasvokkain harvoin tapaaville tiimeille. Voimaantuminen on tärkeää oppimisen ja suorituskyvyn kannalta. Tiimit, joilla ei ole voiman tunnetta ja jotka tuskin tapaavat kasvokkain, ovat passiivisempia ja niiden työn tulos on vähäisempi. Jotta voiman antaminen virtuaalitiimin jäsenille onnistuisi, johtajan on vietettävä tuntuvasti aikaa kunkin tiimin jäsenen kanssa - esimerkiksi puhelimesta - valmennettava heitä, autettava heitä näkemään yhteistyön laajempi merkitys tai se, kuinka tiimin toiminta liittyy organisaation strategiaan. (Humala 2006, 86.)

4.3 Työelämämuutokset ja esimiestyön muuttuminen

Työelämässä on varsinkin 1990-luvulla siirrytty jatkuvan ja vaikeasti hallittavan *muutosten* kauteen. Suurimmat työelämän muutokset ovat asenteiden koventuminen ja pakko-tahtisuuden lisääntyminen sekä taloudellisten arvojen palvonta. Alati kasvavat tehokkuus- ja tuottovaatimukset asettavat erityisesti johtamiselle ja esimiestyölle merkittäviä haasteita.

Jos esimies vetäytyy johtamistehtävästä tai hän on liian autoritäärinen, työyhteisö ei voi hy-vin. Toisaalta jokainen ihminen on oman työnsä ja itsensä johtaja ja siten osavastuussa työ-paikan ilmapiiristä. (Jabe 2006, 225.)

Esimiehen tulisi olla toisaalta monipuolinen osaaja ja asiantuntija, mutta toisaalta hänen tulisi olla myös hyvä johtaja; ennen kaikkea hyvä ihmisten johtaja. Teknologian jatkuvan kehitty-

misen seurauksena organisaatioiden tietopainotteisuus kasvaa ja tiedon hallinnasta tulee yksi selviytymisen avainsanoista. Tiedot ja taidot ylikorostuvat, kun sen sijaan tahto ja tunteet on lähes unohdettu. Tämä tarkoittaa sitä, että humaani ihminen on lähes häipynyt pois modernista organisaatiosta, josta valitettavan usein puuttuvat myös sekä estetiikka, että erilaisuuden hyväksyminen. Muutoksen hallinta nimenomaan edellyttäisi erilaisuuden sietämistä.

Simo Kuurne toteaa osuvasti johtamiseen liittyen: *”nykyisenä narsistisena aikana ideaalimistä yritetään ottaa kaikki irti. Siinä piilee vieraantumisen vaara. Eriyisen suuri se on johtajilla.”* (Jabe 2006, 249).

Tähän liittyen on huomattava, että myös työskentelytavat muuttuvat alati; muodostuu verkkoorganisaatioita, tehdään tiimityötä, jne. Aikaisemmin esimies oli selvästi henkilöstön työsuorituksen valvoja. Esimiestyö on nykyisin muuttunut asiantuntijoiden ja osaajien valmentamiseksi ja toiminnan kannalta otollisten olosuhteiden luomiseksi; päämääränä saada kaikki resurssit palvelemaan organisaation tavoitteita. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että kaikkea saatavissa olevaa tietoa käytetään organisaation kilpailukyvyyn jatkuvaan kehittämiseen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Työ on nykyään useassa tapauksessa tasapainoilua ulkoisten, jatkuvasti muuttuvien työvaatimusten ja kulloinkin käytössä olevien voimavarojen välillä. Esimies joutuu tekemään ratkaisuja niin asiakkailta kuin työntekijöiltäkin - ja toisaalta ajoittain omilta esimiehiltään - tulevien toiveiden ja vaatimusten ristipaineessa.

Johtajan työ on kirjaimellisesti kokopäivätyötä: Se vaatii tekijältään koko persoonan ja paljon näkemystä, tietoa, intuitiota, mielenkiintoa ihmisiin ja kokonaisuuden hahmotuskykyä. Tehtävä on samanaikaisesti sekä henkisesti että ajallisesti aikaa vievä ja hyvin yksinäinen. (Palmu 2003, 171-172.)

Toisaalta olemme sitä mieltä, että Palmun päätelmiin on helppo yhtyä. Toisaalta kyseenalaistamme yhtä seikkaa jossain määrin; nykyaikainen johtajan tehtävä ei välttämättä ole niin kovin *yksinäinen*, kuin mitä Palmu antaa ymmärtää. Tätä uskomustamme perustelemme omasta puolestamme sillä, että organisaatiot eivät ole enää niin byrokraattisia, hierarkkisia, kuin mitä ne ovat menneinä vuosikymmeninä olleet. Johtaja *ei ole* enää perinteisessä mielessä ”yksinäi-

nen auktoriteetti vailla ystäviä”, vaan monessa tapauksessa tasavertainen muun henkilöstön kanssa, ja jopa vastaavia työtehtäviä suorittava.

4.4 Johtamisen vaikeus, eettiset kysymykset ja tietämyksen johtaminen

Hyvältä esimieheltä vaaditaan kykyä katsoa asioiden kaikkia eri puolia ja vetää havaintojen perusteella mielekkäät ja oikeat johtopäätökset. Johtamisen voidaan sanoa olevan vaikeaa, tai vähintäänkin haasteellista ja johtajan rooli vie helposti ihmisen mennessään. Jos esimies ei kestä johtamisrooliin liittyvää painetta, hän vinoutuu johtajana itselleen tyypillisten heikkouksien suuntaan; mm. narsistisuus on valitettava heikkous, joka perustuu huonoon itsetuntoon ja ilmenee monesti oman itsensä korostamisena ilman mitään järkevää perustetta. On hyvä välillä pysähtyä miettimään sitä, mitä työltään odottaa ja miksi esimiestyötä ylipäätään tekee. Hyvä johtajuus ei ole ajautumista johtotehtäviin, vaan hakeutumista; halutaan kehittyä, halutaan johtaa oikea-oppisesti, halutaan kehittää organisaatiota, auttaa henkilöstöä viihtymään ja sitä kautta tekemään tuloksellista työtä. Jokaisen on itse mietittävä oma suhtautumisensa mm. seuraaviin esimiestyön eettisiin peruskysymyksiin:

- Voinko hyväksyä organisaation arvot täydellisesti?
- Ovatko organisaation arvot ristiriidassa omien arvojeni kanssa?
- Miten hyvin olen sitoutunut organisaation arvoihin ja arvomaailmaan?
- Ajattelenko (pystynkö ajattelemaan) *kaikissa* tilanteissa organisaation kokonaisuutta?
- Voinko yhdistää oman etuni ja organisaation edun keskenään rationaalisesti?
- Pyrinkö jatkuvasti erinomaisuuteen?
- Onko tavoitetasoni tarpeeksi korkealla?
- Olenko aidosti kiinnostunut organisaation asiakkaista?
- Arvostanko henkilöstöä ihmisinä?
- Arvostanko henkilöstöä oman alansa ammattilaisina?
- Kohtelenko henkilöstöä sen mukaisesti (”niin metsä vastaa kuin sinne huutaa”)?
- Millä tavoin käytän asemaani perustuvaa valtaani organisaatiossa?
- Mikä minua *todella* motivoi esimiestehtävässäni?

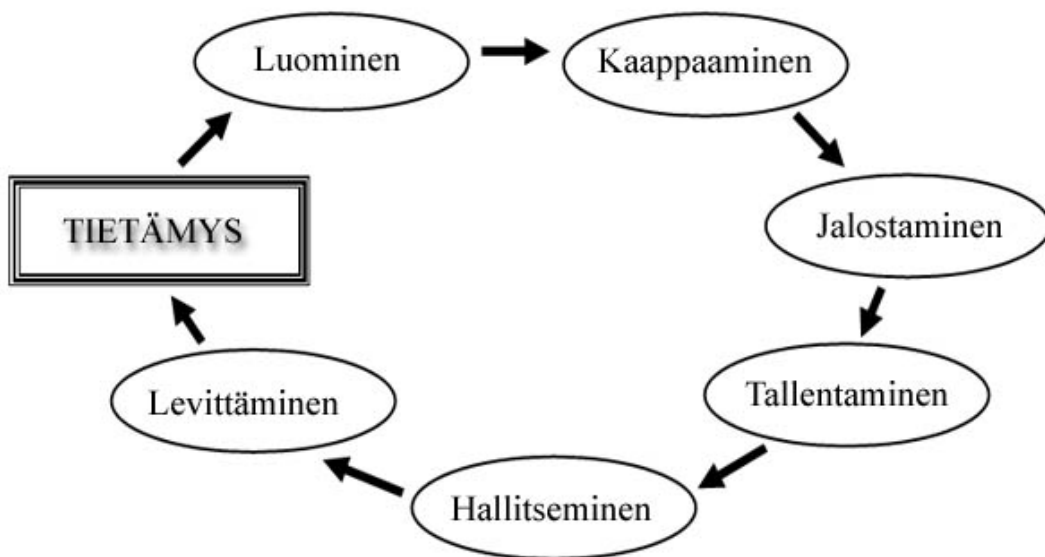
Nykyaikana johtamisessa ei ole kyse pelkästään henkilöstön johtamisesta, vaan myös henkilöstön osaamista, organisaatiossa olevaa tietoa, sekä etenkin *henkilöstön tietämystä* (englanniksi knowledge) on osattava johtaa, mikäli halutaan maksimoida organisaation menestymisen. Tietämyksen hallinta on sidoksissa jopa organisaation olemassaoloon ja jatkuvuuteen, esimerkkitilanteina mm.; jos asiantuntijat menevät toisaalle töihin, tai jos asiantuntijat eivät syystä tai toisesta johtuen pysty jalostamaan tietämystään (esim. organisaation johto ei mahdollista sitä) ja kehittymään entistä paremmiksi asiantuntijoiksi.

Mistä tietämys itsessään sitten koostuu ja miten se muodostuu? Grayn (1999) ja Holsapplen (2003) mukaan tietämyksellä on tiettyjä erityisominaisuuksia organisaation johtamisen näkökulmasta:

- *Poikkeuksellinen vaikutusvalta ja alati kasvava siitä saatava hyöty* (kun tietämys on käytössä, se ei ”kulu”, vaan sen käyttäjät voivat kasvattaa tietämystä ja kasvattaa tietämyksen arvoa entisestään)
- *Pirstoutuminen, vuotaminen ja päivittämisen / jalostamisen tarve* (sitä mukaa kun tietämys kasvaa, se haaroittuu ja pirstaloituu; tietämys on luonteeltaan dynaamista; se on kuin aktiivista, elävää tietoa – ja tästä johtuen organisaation on jatkuvasti päivitettävä tietämyspohjaansa, jotta se pysyisi jatkossakin vahvana kilpailuvalttina)
- *Epävarmuus tietämyksen merkityksestä* (on erittäin vaikeaa aidosti arvioida ja mitata tietämykseen investoimisen vaikutusta organisaation kannalta; tietämys sisältää liikaa muuttuvia, aineettomia tekijöitä)
- *Epävarmuus tietämyksen jakamisen merkityksestä* (kuten yllä, on erittäin vaikeaa arvioida sitä, mikä on tietämyksen jakamisen merkitys / arvo organisaatiolle tai jopa sen yksittäisille jäsenille; kuka hyötyy eniten, kuka vähiten, hyötyykö kukaan?)
- *Aikaan sidottu* (tietämys on erittäin vahvasti aikaan sidottua; miten mitäkin tietämystä hyödynnetään tai pystytäänkö sitä hyödyntämään lainkaan, riippuu pitkälti ajasta jossa ollaan – tietämys elää, eilispäivän tietämys voi olla tänään jo auttamattomasti vanhentunutta ja käyttökelvotonta)

(Turban & Mclean & Wetherbe 2004, 452-453.)

Kuten yllä olevasta listauksesta voidaan havaita, tietämyksen hallinta ja johtaminen on erittäin haasteellista johdon näkökulmasta tarkasteltuna. Tietämyksellä oikeassa ajassa ja paikassa voi olla suunnaton merkitys organisaation menestymisen ja jatkuvuuden kannalta, mutta tietämyksen hallinta ja ajan tasalla pitäminen sekä jalostaminen ovat vaativia toimenpiteitä johdon näkökulmasta. Tietämyksenhallinta asettaa vaatimuksia sekä johdolle että henkilöstölle. Eri-tyisesti tämä korostuu juuri IT-alalla, jossa teknologisen kehityksen merkitys korostaa entisestään tietämyksen pirstoutumisen ja ”päivittämisen” miltei jokapäiväistä tarvetta.



Kuvio 10. Tietämyksen hallinnan sykli (Turban & Mclean & Wetherbe 2004, 456).

Tietämyksen hallinnan syklissä voidaan nähdä kuusi erilaista päävaihetta:

1. *Tietämyksen luominen / synnyttäminen* (ihmiset keksivät uusia tapoja tehdä asioita ja/tai kehittää tieto/taitoa, joskus myös organisaation ulkopuolelta tuotu tietämys / osaaminen synnyttää uutta tietämystä)
2. *Tietämyksen ns. kaappaaminen* (tietämys on tunnistettava organisaatiolle arvokkaana ja se on kuvattava järkevästi, ymmärrettävästi)
3. *Tietämyksen jalostaminen* (uusi tietämys on laitettava organisaatiossa sopivaan kontekstiin, jotta se on aidosti hyödynnettävissä)

4. *Tietämyksen tallentaminen* (hyödylliseksi todettu tietämys on pystyttävä tallentamaan johonkin järkevään muotoon, jotta se on kaikkien organisaation jäsenten saatavilla jatkossa)
5. *Tietämyksen hallitseminen* (kirjaston tapaan myös tietämys on pidettävä ajan tasalla, ja sitä on säännöllisesti tarkasteltava, jotta nähdään onko se edelleen relevanttia ja paikansäpitävää)
6. *Tietämyksen levittäminen* (uusi tietämys on saatettava kaikkien saataville, sellaiseen muotoon, että jokainen organisaation jäsen joka voisi sitä mahdollisesti hyödyntää, pystyy sitä myös hyödyntämään, missä ja milloin tahansa)

(Turban & Mclean & Wetherbe 2004, 454.)

4.5 Millainen on erinomainen esimies?

Millainen sitten tarkalleen ottaen voisi erinomainen esimies olla? Unto Pirnes (1990) kirjassaan *Kehittyvä Johtajuus* - joka perustuu suomalaiseen johtajuustutkimukseen vuosilta 1983-1987 - on todentanut, että erinomainen esimies on *ryhmänsä kehittäjä ja valmentaja*. Erinomaiset esimiehet kouluttavat, kehittävät ja jakavat tietoa henkilöstölle. Pirneksen mukaan perustekijät, joiden pitää olla kunnossa jotta johtamistehtävissä voisi menestyä, ovat; luotettavuus, oikeudenmukaisuus, itseluottamus, tavoitteisuus, luottamuksen rakentaminen, lähestyttävyys, tahdonvoima, tehtävänantotaito ja muutosripeys. Vaikka Pirneksen tutkimuksesta on jo päälle kaksikymmentä vuotta aikaa, ovat nämäkin menestystekijät pysyneet pitkälti samoina nykypäiviin asti. Organisaation jatkuvuuden ja olemassaolon näkökulmasta juuri *luottamuksen rakentaminen* korostuu tässä selvästi. Ja kuten Pirneksen listaamista perusominaisuuksista voidaan nähdä (esim. luottamuksen rakentamien, lähestyttävyys, oikeudenmukaisuus, tiedon jakaminen), niin myös *viestintä- ja vuorovaikutuskykyjen osaaminen* korostuu, kun määritellään erinomaista esimiestä.

Viitalan (2006) mukaan johtamistehtävän vaativuutta kuvaa luonnehdinta: ”*Ajattele globaalisti, toimi paikallisesti*”. Johtajuus on prosessi, jossa johtaja on vaikutusvoimastaan huolimatta yhtenä osapuolena prosessissa, jossa on kolme tekijää: johtaja itse, johdettavat ja tilanne. Ratkaisevaa on etenkin se, mitä näiden välisissä suhteissa tapahtuu. Organisaatioiden levene-

misen ja litistymisen myötä tarvitaan monitaitoisuutta ja vuorovaikutustaitoja sekä myös uudenlaisia palautteen antamisen, vastaanottamisen ja hyödyntämisen muotoja. (Humala 2006, 13.)

Johto itsessään voi luoda myös konflikteja. Suurimpana konfliktien synnyttäjänä johdon suunnalta on huono kommunikaatio tai kommunikaation puute organisaatioon päin. Ehkä merkittävin konflikteja ehkäisevä tekijä on *luottamus*; mitä enemmän johto onnistuu luomaan luottamusta muihin työntekijöihin (dialoginen eli keskusteleva johtamistapa, avoimuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, rehellisyys, jne.) niin sitä vähemmän johdon oma toiminta synnyttää konflikteja. Luottamus ehkäisee yleensä ottaenkin konfliktien syntyä, sillä ilmapiiri työyhteisössä paranee luottamuksen kasvaessa, tässä on nähtävissä selvä korrelaatio. (Syväjärvi 2005, 79–80.)

Hyvä johtaja osaa olla myös käytännön tasolla *tasa-arvoinen* johtaja suhteessa muuhun henkilöstöön. Kuten Sipilä (1996) toteaa; esimiehetkin puhuvat nykyään mieluummin *kollegoista* kuin alaisista. Johtajalla on ymmärrettävästi aina alaisia, mutta kyseisellä termillä on ainakin toistuvasti käytettynä negatiivinen vivahde, joka viittaa hierarkkiseen organisaatorakenteeseen ja autoritääriseen johtajaan. Nämä eivät ole sopusoinnussa tasa-arvoisuuden ja modernin organisaatioajattelun kanssa. Mikäli johtajalla on tarkoitus olla aidosti organisaation arjessa tasa-arvoinen organisaation jäsen suhteessa muihin organisaation jäseniin uskottavasti, niin myös tällaisilla seikoilla voidaan katsoa olevan merkitystä. Loppujen lopuksi kokonaisuus muodostuu pienistä osatekijöistä; kaikella on merkitystä, kirjaimellisesti. (Sipilä 1996, 66-67.)

Entäpä kun ajatellaan erinomaista esimiestä ns. virtuaalijohtamisessa, eli etäjohtamisessa, sähköisen viestinnän kautta johtamisessa, jne.? Avolion ja Kahain (2003) mukaan virtuaalijohtamista on pidetty ihmisten välisten suhteiden kehittämisenä, joten sen haasteisiin kuuluvat erityisesti luottamuksen rakentaminen ja uskottavuus. Johtajalta edellytetään luottamusta työntekijöihin, jotka työskentelevät itsenäisesti hajallaan. Menestyäkseen virtuaalijohtajan on rakennettava suhteita ja luottamusta paljon nopeammin kuin kasvokkain tapahtuvassa työskentelyssä. Kuinka johtajan käyttäytymistä pitää muuttaa, jotta hän pystyy rakentamaan korkeatasoisia suhteita, jotka optimoivat johdettavien luottamuksen, motivaation ja suorituskyvyn? Informaatioteknologian käyttö haastaa johtajat toimimaan entistä vastaanottavaisemmin

johtamansa ryhmään muiden jäsenten kanssa. Virtuaaliryössä on entistä tärkeämpää myös viestiä yhteisistä työn tavoitteista kuin käskää toisia tekemään jotakin. Suunnan näyttämisen tarve näyttää kasvavan toimintaympäristön monimutkaistuessa. Sähköinen toimintaympäristö mahdollistaa myös sen, että sekä työntekijät että asiakkaat voivat olla entistä suuremmin yhteydessä ylimpään johtoon, jonka on hoidettava nämä yhteydet tai muuten johtajat leimataan etäisiksi tai välinpitämättömiksi. Zigursin (2003) mukaan tehokas johtajuus voi edistää suhteiden kehittymistä virtuaaliryöissä. (Humala 2006, 22.)

Annunzion (2001) mukaan esimerkillisen virtuaaliryöhtäjänkin on hyvä muistaa nyrkkisääntönä, että *viestinnän rehellisyys* ja *avoimuus* ovat tärkeitä asioita, sillä ne nopeuttavat tavoitteiden saavuttamista. Toisaalta johtajuus verkossa on jaettua, joten myös johtajan on oltava avoin vastaanottamaan *palautetta* ryhmän osanottajilta, sillä he ovat parhaita asiantuntijoita näkemään ongelmat ja auttamaan johtajaa eteenpäin. Johdon tulee vakuuttaa ryhmälleen, että hän todella haluaa ja tarvitsee rehellistä palautetta ja panee heidän palautteensa täytäntöön, mikä on myös paras keino palkita tiimin jäseniä heidän rohkeudestaan. (Humala 2006, 47.)

Ajateltiinpa erinomaisen johtajan piirteitä sitten virtuaaliryöhtämisen tai perinteisten johtamiskulttuurien kautta, niin määritelmässä toistuvat pitkälti samat, positiiviset elementit; *Rehellisyys, avoimuus, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, dialogien hyväksikäyttö, esimerkillä johtaminen, luottamuksen rakentaminen*, jne. Näiden elementtien kautta myös allekirjoittaneiden mielestä määritetty varsin pitkälle erinomaisen esimiehen määritelmä.

4.6 Etäjohtamisen uudet haasteet ja virtuaaliryön johtaminen

”Eversti Cathcart oli urhea mies. Hän ei epäröinyt lähettää miehiään koitokseen, olipa vastassa millainen viholliskohde tahansa.” (ote Joseph Hellerin romaanista Catch 22).

Joseph Heller on onnistunut kiteyttämään yhteen kaunokirjallisuuden lauseeseen koko etäältä tapahtuvan johtamisen perimmäisen irvokkuuden. Sanotaan, että johtaminen rakentuu pääasiassa luontaisesta johtajuudesta, karismasta ja vaikuttamiskyvystä. Todella ”suuret” johtajat pystyvätkin johtamaan joukkojaan verhon takaa, kasvottomasti, kohtaamatta itse koskaan

johdettaviaan - vai pystyvätkö? Tämä on hyvä kysymys etenkin sähköisen viestinnän näkökulmasta tarkasteltuna.

Virtuaalityön johtaminen vaatii sekä tietoa prosessin tai organisaation kehitysvaiheista että tietoa niistä kriittisistä tekijöistä, jotka joko edistävät tai häiritsevät hyviä suorituksia. Etäällä tehtävän työn johtamisessa on esimerkiksi tärkeää aistia heikkoja signaaleja, joita työntekijät välittävät. Johtajan pitää kuunnella herkällä korvalla ja olla empaattinen, sillä työntekoon tai työhyvinvointiin liittyvät asiat voivat muuten kasvaa suuriksi, ennen kuin niihin ehditään puuttua. (Humala 2007, 93.)

Kun johtaja loittonee johdettavista, alkaa johdettavien itseisarvo muuttua johdon silmissä välinearvoksi. Mitä kauempaa henkilöstöä johdetaan, sitä helpompaa heitä on kohdella ikään kuin robotteina tai sotateollisuuden termein ilmaistuna ”tykinruokana”. Valitettavasti tällä yhtälöllä on myös toinen puoli; *kasvoton johtajuus tuottaa myös kasvottomia vastuunkantajia*. Vastuuntunto katoaa johdettavilta tässä ajatusmallissa samaa tahtia kuin johto loittonee. Ryhtiä yritetään pitää yllä keinotekoisesti ja sitä pystytäänkin ylläpitämään usein loppujen lopuksi vain tiukalla kontrollilla, pelolla ja kurilla. Käyttökelpoista vielä Krimin sodassa, mutta millainen olisi tilanne 2000-luvun organisaatiotoiminnassa johdon tai henkilöstön näkökulmasta?

Tuskin kovinkaan käyttökelpoista, sillä tämänkaltainen autoritääriinen johtaminen on auttamattomasti vanhentunutta, eikä edusta osaavaa johtamista miltään osin. Tämä puolestaan tekee sähköisen viestinnän hyödyntämisestä etäjohtamisessa vähintäänkin haastavaa, tarkastelipa asiaa mistä näkökulmasta tahansa. On huomattava, että tässä puhutaan nimenomaan sähköisestä *etäjohtamisesta* eli tilanteesta, jossa johdettavat ovat etäällä johdosta. Sähköisen viestinnän hyödyntäminen johtamisessa yleisellä tasolla ei ole aivan samassa mittakaavassa näin haastavaa, mutta yksinkertaiseksi sitäkin on vaikea ryhtyä väittämään.

Johtajat toimivat valtavan paineen alaisina. Tuntuu siltä, että mikään ei ole tarpeeksi hyvää. Kun tuloksia mitataan vain voitolla ja pörssikurssin kehityksellä, ihmistä ei arvosteta ihmisenä. Näin esimies helposti kadottaa itsensä. (Jabe 2006, 244.)

Kun tämä Jaben havainto suhteutetaan etäjohtamiseen, on tilanne vielä vaativampi. Johtajan etäännyessä johdettavistaan fyysisesti, voi tämä aiheuttaa myös etäännyttämisä henkisesti tasolla. Kun johtaja on etäällä, ns. sähköisen kanavan takana, voi hän halutessaan muuttua eristäytyväksi, eikä halua kohdata henkilöstöä kasvotusten. Sähköinen asiointi mahdollistaa välttelyn valitettavan tehokkaasti. Toisaalta; kun ollaan henkilöstöstä fyysisesti kaukana, on myös helpompi olla vaativa henkilöstöä kohtaan. Toisin sanoen työntekijöiltä vaaditaan täydellisyyttä kaikissa toimissa, puututaan virheisiin helpommin, eikä pahimmillaan huomata lainkaan onnistumisia.

Vaativa, ”autoritääriinen etäjohtaja” vaatii henkilöstöltä sääntöjen ja määräysten tiukkaa noudattamista, yksityiskohtaista raportointia ja jäykkää aikataulun noudattamista. Henkilöstön on yleensä sopeuduttava johtajan tapaan toimia, koska johtajan joustavuus on vähäistä. On ymmärrettävää, että tällaisen johtajan alaisuudessa byrokratia helposti korostuu ja luovuus tukehtuu. Kyse on eräänlaisesta uudesta byrokratian muodosta; ”sähköinen byrokratia”, jonka voi ajatella olevan vaikutelmaltaan jopa perinteistä byrokraattista organisaatiota negatiivisempi ilmiö.

Ihmisten osallistumien ja innostaminen hajautettuun virtuaaliseen työskentelyyn vaatii virtuaalitehtävien johtajilta myös asiaan paneutumista ja uusien keinojen miettimistä. Keskeistä on niin ikään yhdistellä eri välineitä toistensa kanssa sopivasti tiimityön yhteisen merkityksen ja yhteisen ymmärryksen rakentamiseksi. Samoja asioita kuin kasvokkain tapahtuvassa työskentelyssä pitää ajatella ja tarkastella eri näkökulmasta kuin ennen sekä uskaltaa tehdä virtuaalitehtävissä eri tavalla. (Humala 2007, 89-90.)

Johtaja, joka on pääasiassa etäällä, synnyttää herkemmin henkilöstössä myös epäluuloisuutta ja kuulopuheita. Ilmiö on kaksisuuntainen, sillä tällainen autoritääriinen etäjohtaja suhtautuu epäilevästi myös henkilöstöön. Tämä perusteeton epäluuloisuus voi johtaa tarkkailun ja seurannan lisääntymiseen, sekä virheisiin takertumiseen. Lisäksi tämä henkinen etäännyttäminen voi puolestaan aiheuttaa sen, että johtajan persoonallisuus muuttuu vähitellen eristäytyväksi. Esimerkiksi kuvitellaan johtaja, joka on korostuneen välinpitämätön ja viileä muita ihmisiä kohtaan; hän eristäytyy ihmissuhteissaan ja joutuu tämän piirteensä vuoksi vähitellen vaikeuksiin myös johtamistehtävässään.

Virtuaalijohtajuus voi edellyttää uusien johtamistapojen löytämistä: uusia tapoja motivoida ihmisiä, joita ei näe, uusia tapoja kommunikoida visiota ja luoda yhteistä kulttuuria sekä uusia tapoja ajatella, mitä yritys oikein on ja miltä sen pitäisi näyttää. Johtajuuden haaste on luoda työympäristö, jossa rohkaistaan uudenlaista käyttäytymistä. Tullakseen monipuolisemmiksi ja tehokkaammiksi johtajiksi verkkoympäristössä toimivat johtajat kehittävät uusia johtamistaitoja, kuten työskentelemään enemmän intuitionsa mukaan tai merkittävästi parantamaan nykyisiä taitojaan, joita he voivat käyttää hyväkseen myös kasvokkain tehtävässä työssä. Varsinkin kuuntelemisen taito kaipaa yleensä ottaen parantamista. (Humala 2006, 21.)

On selvää, että nykyaikana lisääntymässä oleva *sähköinen johtajuus* on erittäin haasteellinen johtamisen muoto. Johtajan näkökulmasta ei todellakaan riitä, että hallitsee teknologiset ratkaisut, sähköisen etäjohtamisen apuvälineet ja ns. uusimmat tuulet. Ei myöskään riitä, että on asiantuntija työelämän hallinto-osaamisessa, johtamistehtäviä ajatellen. On osattava yhdistää hallinto-osaaminen ja teknologinen osaaminen, sekä mielellään on oltava aidosti johtotehtävistä innostunut persoona. Tämän kaiken lisäksi on osattava myös kuunnella niin omia esimiehiä, kuin myös asiakkaita ja erityisesti oman organisaation henkilöstöä. Miten muuten on mahdollista johtaa esimerkillään toisia?

Robert A. Moswad on todennut ajatuksia herättävästi: ”*Useimmat organisaatiot auttavat ihmisiä tulemaan paremmiksi työntekijöiksi. Parhaat auttavat työntekijöitä tulemaan paremmiksi ihmisiksi.*” (Jabe 2006, 238).

Virtuaaliympäristöt lisäävät hyvien ja huonojen projektien, organisaatioiden, tiimien ja johtajien välisiä eroja. Virtuaaliprojekteissa ei ole varaa tehottomalle johtajuudelle. Keskeisiä virtuaalityöskentelyn menestymisen kulmakiviä ovat virtuaaliset yhteistyötaidot, virtuaaliset sosiaaliset taidot sekä virtuaaliset kommunikaatiotaidot. Cascio & Shurygailo (2003) listaavat virtuaalijohtajan keskeiset haasteet seuraavasti:

- Ihmisten ohjaaminen samanaikaisesti tiukasti ja löysästi kohti päämääriä
- Yhteistyön edistäminen tiimien ja tiimien jäsenten kesken
- Virtuaalitiimien sisällä syntyvien johtajien havaitseminen ja heidän rohkaiseminen
- Selkeiden prosessien luominen tärkeiden kirjallisten dokumenttien arkistointiin
- Pelisääntöjen ja toimintatapojen luominen ja ylläpitäminen tiimien muodostamis- ja kehitysvaiheessa
- Selkeiden rajojen luominen työ- ja vapaa-ajalle.

(Humala 2007, 24-25.)

Käytännön virtuaalijohtamisen ohjenuoraksi sopii ns. ”keep it simple” -ajattelutapa eli mahdollisimman yksinkertaisten työkalujen käyttäminen niin, että yhteistyöllä on kuitenkin riittävästi haasteita. Larson (2004) on tiivistänyt asian hyvin; menestyksellinen online-järjestelmä on mukava käyttää, se herättää luottamusta sekä tarjoaa asiantuntemusta ja haastetta uudelleen ajatteluun. (Humala 2007, 75.)

Virtuaalityön johtamisessa on erityisen tärkeää, että johtaja on innostunut omasta tehtävästään. Viitalan (2006) mukaan johtajan ja esimiehen oma motivaatio omaan johtamistehtäväänsä ja sitoutumiseensa on yleisestikin ensiarvoisen tärkeää. Se näkyy konkreettisesti sitoutumisena työyhteisön yhteisiin asioihin ja innostuksena omaan työhön sekä oman ammattitaidon kehittämiseen. Motivaation on todettu olevan aivan keskeinen tekijä siinä, miten esimies onnistuu johtamistehtävässään ja miten hän siinä kehittyy. Sitä on pidetty jopa tärkeimpänä esimiehen liitettynä piirteenä. Esimiesten kannattaisikin löytää esimiesroolilleen missio, jonka valossa rooli alaisiin nähden tulisi merkitykselliseksi. Osaamisen johtamisessa on Viitalan mielestä tärkeintä miettiä, mihin johtaja kaikessa pyrkii. Kun se on tiedossa ja muistilla, oikeat teot on mahdollista löytää. (Humala 2007, 82.)

Lähinnä johtamistekniikoihin liittyvää verkkojohtamista, eManagementia, on kirjallisuudessa käsitelty jonkin verran, mutta johtamisen toisesta ulottuvuudesta, nimenomaan ihmisiin suuntautuvasta johtamisesta, eLeadershipistä tai virtuaalijohtamisesta, tietoa on selvästi vähemmän. Ihmisten johtamisessa verkossa tarvitaan erityisesti tietoa hyvistä käytännöistä ja konsepteista tilanteissa, joissa ihmiset, organisaatiot, sektorit ja kansakunnat ylittävät rajoja

elektronisesti. Ihmisten johtamista verkossa on kuvattu myös erilaisten roolien, kuten visionäärin, koollekutsujan, tiiminjohtajan, managerin, innovaattorin ja mentorin roolin tasapainotteluna. (Humala 2007, 13-14.)

Humalan sanoma tukee allekirjoittaneiden käsityksiä siitä, että verkkojohtaminen - ns. sähköisen viestinnän avulla johtaminen - on vielä suhteellisen vähän tutkittu alue. Tietoa löytyy etenkin virtuaalijohtamisesta hyvin vähän, tämän olemme huomanneet myös tutkimuksemme tekemisen aikana. Oma tutkimuksemme on kuitenkin juuri samasta syystä mielenkiintoinen; aihepiiri on sellainen, jota varmasti tullaan lähitulevaisuudessa kasvavassa määrin tutkimaan. Verkkojohtamisen kenttä on laaja, pirstaleinen ja suorastaan kaoottinen, verrattuna muihin johtamiskulttuureihin.

Zigurs (2003) pitää virtuaalijohtamista ainutlaatuisena mahdollisuutena määritellä uudestaan johtajuuden käsitettä. Joka tapauksessa johtajuutta voi ja myös pitää harjoittaa virtuaalitiimeissä. Tiimit voivat käyttää teknologiaa lähtökohtanaan, sovittaa sitä omiin tarpeisiin kehitävällä tavalla sekä oppia viestimään tehokkaasti ja luovasti jatkuvasti kehittyvissä toimintaympäristöissä. Ainakaan toistaiseksi mitään tiettyä johtajuustyyppiä ei ole havaittu parhaaksi juuri virtuaalitiimien johtamiseen. Kunkin johtajan on analysoitava virtuaalityöjärjestelyjen vaikutus omaan johtamistyyliinsä ja sovitettava sitä vastaavasti. Johtajilla tulee myös olla rohkeutta toteuttaa itselleen soveliainta johtamistapaa. Myös jokaisen tiimin pitää luoda oma yksilöllinen toimintatapansa menettelyohjeineen ja toisiinsa liittyvine henkilökohtaisine suhteineen. (Humala 2006, 17-18.)

Monimutkaiset verkosto-organisaatiot asettavat kaikille toimijoilleen ja myös johtajilleen uusia osaamishaasteita. Verkossa johtaminen on tullut jäädäkseen, joten helpointa on tulla sen kanssa tutuksi. Tavoite verkkojohtamisessa on joukkueen johtaminen. Tulokset syntyvät työhönsä paneutuneiden ihmisten avulla, yhteistoiminta rakentuu yhteisille tavoitteille, ja sitä sävyttävät luottamus ja arvonnanto. Johtaminen on asioiden saamista tapahtumaan ja asioiden loppuunsaattamista, eikä se verkkoympäristössä ole muuttunut mihinkään. Perinteisten johtamistaitojen lisäksi on vain opeteltava verkossa toimivat pelisäännöt ja tultava sinuiksi uusien teknologisten verkkotyöskentelyä tukevien työkalujen kanssa. Sähköiset työkalut eivät kuitenkaan ole itsetarkoitus, vaan tehokas johtaminen edellyttää myös oikeissa tilanteissa ihmis-

ten kutsumista koolle ja puhumista kasvokkain, jos se suinkin on mahdollista. Verkkoviestiminen vaikuttaa työtapoihin, ja verkkojohtaminen vähentää palaveroinnin tarvetta. Virtuaalityön johtajan vallassa on valita työssä käytettävät välineet ja kommunikaation järjestäminen niin, että tiedetään, millaiset asiat vaativat samanaikaista yhteydenpitoa ja mitkä voidaan hoitaa eriaikaisesti. (Humala 2006, 20.)

Vartiaisen (2004) mukaan verkostoja on johdettava uudella, luottamukseen perustuvalla tavalla. Tärkeitä asioita hajautetun ryhmän johtamisessa ovat johtajan persoonallinen rooli, johtajan ja ryhmän jäsenten suhde sekä johtajan osallistuminen. Näkyvyytensä vahvistamiseksi hajautetun ryhmän johtajan tulee kiinnittää erityistä huomiota omaan rooliinsa ja johtamistyyliinsä. Johtajan täytyy myös tiedostaa, millainen suhde hänen tulee muodostaa työntekijöihinsä, ja nähdä vaivaa tämän suhteen muodostamiseksi. (Humala 2006, 82.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Suunnittelimme jo hallintotieteen kandidaatin työtä tehdessämme vuosien 2006-2007 aikana, että toteutamme mahdollisesti samasta aiheesta pro gradu -tutkimuksen. Näin tapahtuikin ja kohteeksi valikoitui alkuperäisten suunnitelmien mukaisesti OP-keskus, joka on osa *OP-Pohjola -ryhmää*. Varsinaiseksi tutkimuskohteeksi valittiin organisaation ns. keskijohto, jolla on sekä alaisia, että ylempiä esimiehiä. Koska kohdeyrityksemme on osa isompaa finanssi-ryhmää, niin on tarpeen esitellä myös hieman kokonaisuutta.

5.1 Kohdeyrityksen esittely

OP-Pohjola -ryhmän muodostavat itsenäiset osuuspankit ja ryhmän keskusyhteisö Osuuspankkikeskus tytär- ja lähiyhteisöineen, joista suurin on pörssinoteerattu OKO Pankki Oyj. OP-Pohjola -ryhmä tarjoaa kattavan valikoiman pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja sekä henkilö- että yritys- ja yhteisöasiakkaille.

OP-Pohjola -ryhmän aatteellinen pohja on osuustoiminnallisuus. Ryhmällä on yli neljä miljoonaa asiakasta, joista lähes kolmannes eli runsaat 1 200 000 on samalla osuuspankkien omistajajäseniä. OP-Pohjola -ryhmän palveluksessa on yli 12 000 henkilöä. OP-Pohjola -ryhmän tase vuoden 2007 lopussa oli 65,7 miljardia euroa. Toimialue kattaa koko Suomen. Toimipaikkoja on yhteensä noin 630. OP-Pohjola -ryhmän verkkopalveluportaalit ovat op.fi ja pohjola.fi. OP-Pohjola -ryhmällä on yli satavuotinen historia. Se alkoi 14.5.1902, jolloin Osuuskassojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiö perustettiin. Ensimmäiset paikalliset osuuskassat perustettiin syksyllä 1902. Osuuskassat muuttuivat vuonna 1970 osuuspankeiksi. OKOsta tuli pörssi-yhtiö vuonna 1989. Tänä vuonna 1.3.2008 OKO muutti nimensä Pohjola pankiksi. OP-Pohjola -ryhmän tämänhetkinen yhteistoimintamalli ja Osuuspankkikeskus (nykyään OP-keskus) nykytehtävineen saivat muotonsa vuonna 1997. Vahinkovakuutuksesta tuli uusi liiketoiminta-alue Pohjolan oston myötä 2005.

OP-Pohjola -ryhmän palveluksessa oli vuoden 2007 lopussa yhteensä 12 471 henkilöä (12 139 vuonna 2006). Osuuspankeissa työskenteli 6732 henkilöä (6 661), OPK-konsernissa 5 721 (5 459), joista siihen kuuluvassa OKO-konsernissa 3 058 (2 919). OP-Pohjola -ryhmän henkilöstöstä valtaosa oli vakinaisia (92 %) ja kokoaikaisia (90 %). OP-Pohjola -ryhmän henkilöstön keski-ikä oli 44,1 vuotta. Naisia henkilöstöstä oli 76 % ja miehiä 24 %.



Kuvio 11. OP-Pohjola -ryhmän rakenne.

Osuuspankit ovat itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja. Ne tarjoavat kotitalous- ja pk-yritysasiakkaille, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille nykyaikaiset ja kilpailukykyiset pankkipalvelut. Pääkaupunkiseudulla vastaavaa vähittäispankkitoimintaa harjoittaa Osuuspankkikeskuksen tytäryhtiö Helsingin OP Pankki Oyj.

Osuuspankkikeskus Osk (OP-keskus) on OP-Pohjola -ryhmän kehittämis- ja palvelukeskus ja strateginen omistusyhteisö (Osk = osuuskunta). OPK:n omistavat osuuspankit. Keskusyhteisönä se vastaa myös koko ryhmän ohjauksesta ja valvonnasta. Pohjola Pankki Oyj:n lisäksi OPK:n tytäryhtiöitä ovat mm. Helsingin OP Pankki Oyj, OP-Henkivakuutus Oy ja OP-Rahastoyhtiö Oy. OPK:n ydintehtävät ovat tuote- ja palvelukehitys, palveluiden tuottaminen, ICT-palvelut, ryhmäohjaus ja toimiminen strategisena omistusyhteisönä.

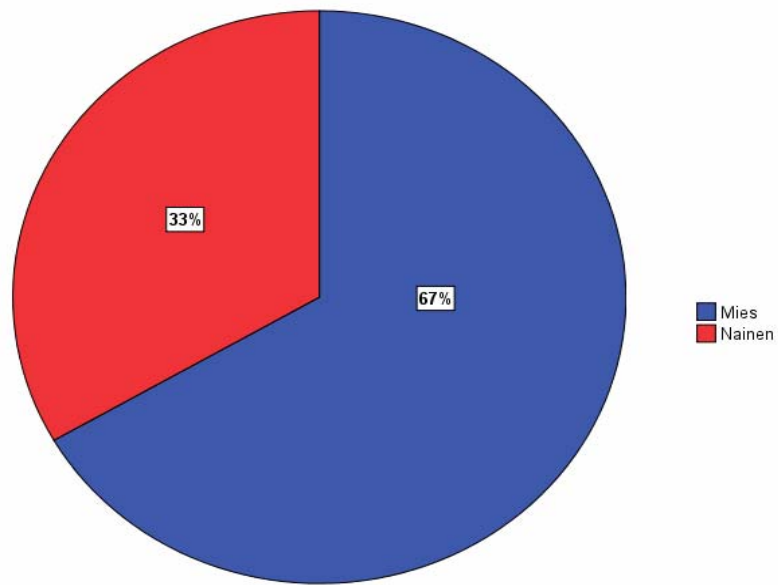
Pohjola Pankki Oyj on OPK:n merkittävin tytäryhtiö. Pohjola Pankki Oyj on finanssipalvelukonserni, joka tarjoaa pankki-, sijoitus- ja vahinkovakuutuspalveluja. Pohjola Pankki Oyj toimii OP-Pohjola -ryhmän keskuspankkina ja vastaa ryhmän maksuvalmiudesta sekä hoitaa ryhmän kansainvälisen liiketoiminnan. Vahinkovakuutusosakeyhtiö Pohjola on Pohjola Pankki Oyj:n tytäryhtiö. Se harjoittaa vahinkovakuutustoimintaa Suomessa ja tarjoaa vakuutuksiltaan kattavaa turvaa sekä henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaille.

(Lähde: OP-ryhmän vuosikertomus 2007.)

5.2 Kyselyn tulokset

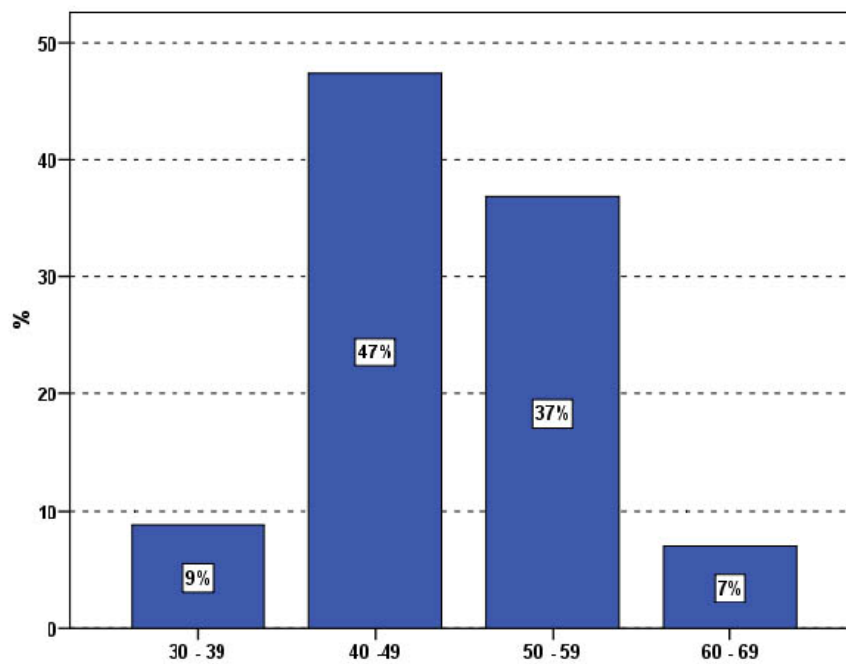
Kyselyssämme oli taustatietojen lisäksi 3 osiota; johtaminen, luottamus ja sähköinen viestintä. Jokaisessa osiossa oli noin 10 kysymystä aihepiiriin liittyen, sekä yksi avoin kysymys. Suunnittelimme kyselyn tarkoituksellisesti siten, että avoimia kysymyksiä oli vähän, toiveena saada mahdollisimman hyvä vastausprosentti. Kysely löytyy tämän tutkimuksen liitteistä kokonaisuudessaan. Tutkimuksemme kohderyhmänä olivat kohdeyrityksen osastonjohtajat ja yksikönpäälliköt, yhteensä 110 henkilöä. Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä - 25.2.2008 - yhteensä 57 henkilöä. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin hieman päälle 50 %.

Käymme ensin lyhyesti lävitse otoksemme perustietoja vastaajien taustatietojen osalta, jotta nähdään millaisesta otoksesta on kyse. Aloitetaan sukupuolijakaumalla.



Kuvio 12. Sukupuolijakauma.

Vastaajista kaksi kolmasosaa (67 %) on miehiä, naisten lukumäärän jäädessä kolmasosaan (33 %). Yksikönpäälliköiden suhteen sukupuolijakauma on melko tasainen (miehiä 59 %, naisia 41 %), mutta osastajohtajista suurin osa on miehiä (miehiä 92 %, naisia 8 %).



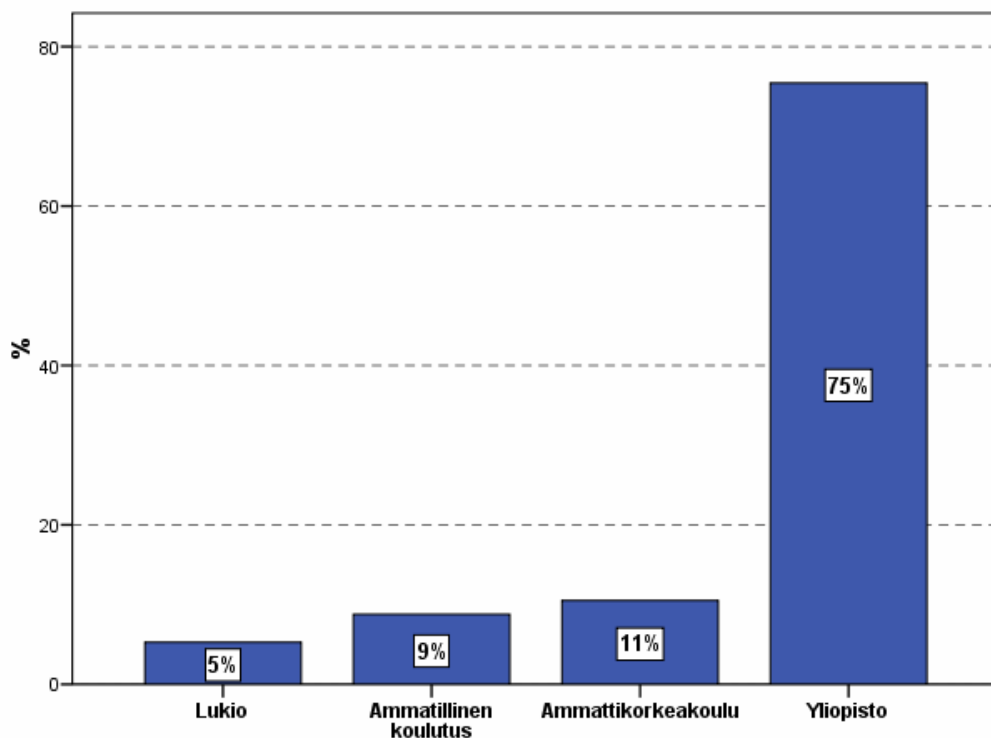
Kuvio 13. Ikärakenne.

Suurin osa (84 %) on syntynyt 1950- ja 1960-luvuilla eli ovat iältään 40-60 -vuotiaita. Noin kymmenesosa (7 %) on yli 60-vuotiaita ja vastaava määrä (9 %) on alle 40-vuotiaita. Alle 30-vuotiaita ei otoksessa ole mukana. Keskiarvovastaajan ikä asettuu 48-vuotiaan tietämiin. Vastaajista 77 % on yksikönpäälliköitä ja 23 % on osastonjohtajia. Osasto sisältää tyypillisesti kohdeorganisaatiossa monta yksikköä eli tällä selittyy vastaajien johtotason määräytyminen.

	Sukupuoli			
	Mies		Nainen	
	Lkm	%	Lkrr	%
Osast. johtaja	12	32%	1	5%
Yksikönpäällikkö	26	68%	18	95%
Yht	38	100%	19	100%

Kuvio 14. Johtotaso suhteessa sukupuoleen.

Kyselyyn vastanneista osastonjohtajista vain yksi on nainen. Yksikönpäälliköissä tilanne on huomattavasti tasaisempi.

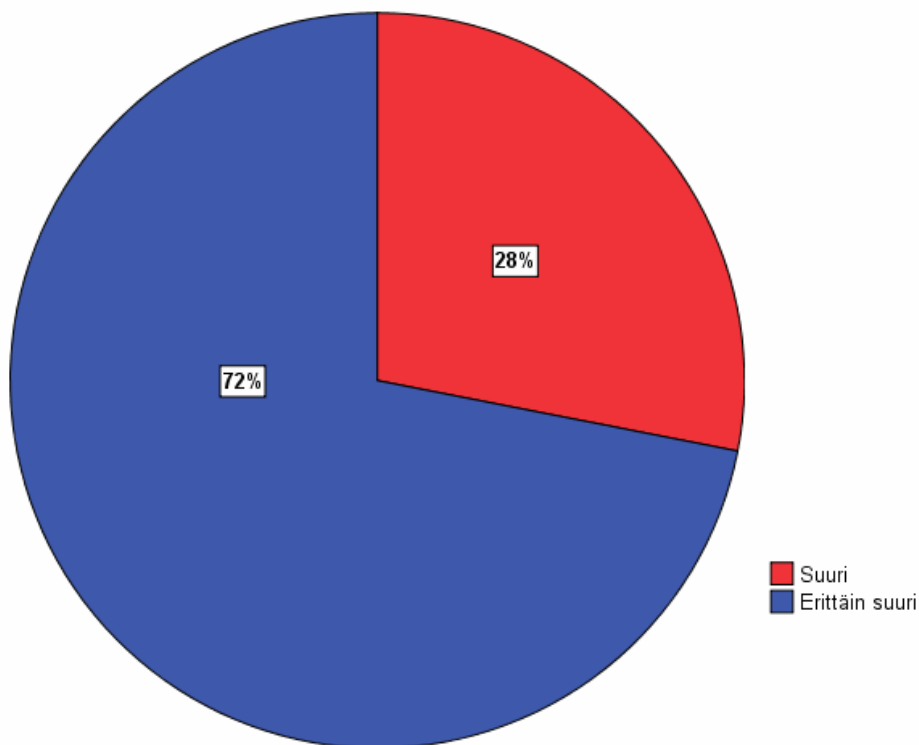


Kuvio 15. Koulutustaso.

Vastaajien koulutustaso painottuu selkeästi yliopistotason koulutukseen sukupuolesta riippumatta. Jopa kolme neljäsosaa (75 %) vastaajista on suorittanut yliopistotutkinnon. Kymmenesosa (11 %) omaa ammattikorkeakoulutason tutkinnon, kuten myös ammatillisen tason koulutuksen (9 %). Lukiopohjaisella koulutuksella olevia vastaajista on kolme (5 %).

5.2.1 Luottamukseen liittyvät tulokset

Kyselyn luottamusosion avasi kysymys siitä, kuinka tärkeänä vastaajat pitävät luottamusta johdon ja henkilöstön välillä. Luottamuksen merkitys on suuri, tämä ilmenee tuloksista.



Kuvio 16. Luottamuksen merkitys johdon ja henkilöstön välillä.

Peräti noin kolme neljäsosaa (72 %) vastaajista on sitä mieltä, että luottamuksen merkitys organisaation johdon ja henkilöstön välillä on *erittäin suuri*. Neljäsosan (28 %) mielestä merkitys on suuri. Muut vastausvaihtoehdot eivät keränneet lainkaan vastauksia. Tätä voidaan pitää merkittävänä havaintona siinä mielessä, että edes ”en osaa sanoa” -vaihtoehtoa ei käytetty. Kaikki vastaajat ovat ilmeisesti kokeneet luottamuksen merkityksen hyvin tärkeäksi. Tämä

tukee olettamusta, jonka mukaan luottamuksen merkitys organisaation olemassaolon ja jatkuvuuden kannalta on todella tärkeä.

Halusimme selvittää kyselyssämme vastaajien näkemyksiä siitä, vaikuttaako sähköinen viestintä luottamukseen. Seuraavassa taulukossa kysymyksen vastaukset on eritelty vastaajien johtamistason mukaisesti, eli osastonjohtajien ja yksikönpäälliköiden vastaukset eriteltyinä.

		Osastonjohtaja	Yksikönpäällikkö	Yht
En osaa sanoa	Lkm	0	4	4
	%	0%	9%	7%
Erittäin pieni	Lkm	1	2	3
	%	8%	5%	5%
Pieni	Lkm	3	11	14
	%	25%	25%	25%
Suuri	Lkm	8	25	33
	%	67%	57%	59%
Erittäin suuri	Lkm	0	2	2
	%	0%	5%	4%
Yht	Lkm	12	44	56
	%	100%	100%	100%

Kuvio 17. Sähköisen viestinnän vaikutus luottamukseen.

Merkittävin havainto vastauksissa on se, että johtamistasosta riippumatta vastaajat pitävät sähköisen viestinnän vaikutusta luottamukseen *suurena*. Kaikista vastaajista 33 vastaajaa (59 %) on tätä mieltä, ja osastonjohtajista prosentuaalisesti vielä hieman suurempi osa (67 %) kuin yksikönpäälliköistä. Toisaalta erittäin suurena vaikutusta ei pidä yksikään osastonjohtaja, kun taas muutama yksikönpäällikkö (2 kpl, 4 % vastaajista) pitää vaikutusta erittäin suurena. On mielenkiintoista havaita, että toisin ajatteleviakin löytyy; kaikista vastaajista peräti 30 % on sitä mieltä, että sähköisen viestinnän vaikutus luottamukseen on joko pieni tai erittäin pieni. Noin kymmenesosa (7 %) vastaajista ei osannut arvioida vaikutusta.

Halusimme tiedustella vastaajilta myös heidän luottamustaan suhteessa sähköisen viestinnän *tavoittavuuteen*, eli siihen, luottavatko vastaajat siihen, että he tavoittavat vastapuolen sähköisen viestinnän avulla.

	Osastonjohtaja		Yksikönpäällikkö		Yht	
	Lkm	%	Lkm	%	%	Yht %
Ajoittain	2	15%	11	85%	100,0%	23%
Usein	6	21%	23	79%	100,0%	51%
Aina	5	33%	10	67%	100,0%	26%
Yht	13	23%	44	77%	100,0%	100%

Kuvio 18. Luottamus sähköisen viestinnän tavoittavuuteen.

Tässä on syytä huomauttaa, että sähköisellä viestinnällä (kuten kyselyssäkin erikseen määriteltiin) ei tarkoiteta vain esimerkiksi sähköpostiviestintää, vaan sillä tarkoitetaan kaikkia *tieto- ja viestintäteknologian mahdollistamia kommunikointiratkaisuja*, sekä laitteisto- että ohjelmistopohjaisia; sähköpostista videoneuvotteluun, pikaviestimistä puhelinneuvotteluun, jne. Kuvioista 18 nähdään, että puolet vastaajista (51 %) luottaa tavoittavansa *usein* vastapuolen sähköisen viestinnän kautta. Ajoittain sähköisen tavoittamisen toteutumiseen luottaa noin joka viides vastaaja (23 %) ja joka neljäs vastaaja (26 %) luottaa tavoittavansa *aina* vastapuolen sähköisen viestinnän kautta. Päätimme myös kysyä vastaajien mielipidettä siitä, että lisääkö vai vähentääkö tieto- ja viestintäteknologia heidän mielestään luottamusta organisaatiossa.

	Osastonjohtaja		Yksikönpäällikkö		Yht		
	Lkm	%	Lkm	%	Yht %	%	Yht %
Vähentää hieman	0	0%	4	100%	7%	100%	7%
Ei vaikutusta	3	15%	17	85%	30%	100%	35%
Lisää hieman	8	29%	20	71%	35%	100%	49%
Lisää merkittävästi	2	40%	3	60%	5%	100%	9%
Yht	13	23%	44	77%	77%	100%	100%

Kuvio 19. Tieto- ja viestintäteknologian vaikutus luottamukseen.

Tässä on yllättävä tulos siinä mielessä, että yksikään vastaajista ei kokenut tieto- ja viestintäteknologian vähentävän luottamusta organisaatiossa *merkittävässä määrin*. Kun katsotaan vastausvaihtoehtoa ”vähentää hieman”, niin havaitaan pieni lukema; vain 7 % kaikista vastaajista. 7 % muodostuu yksikönpäälliköistä, kun taas osastonjohtajista kukaan ei ole tätä mieltä.

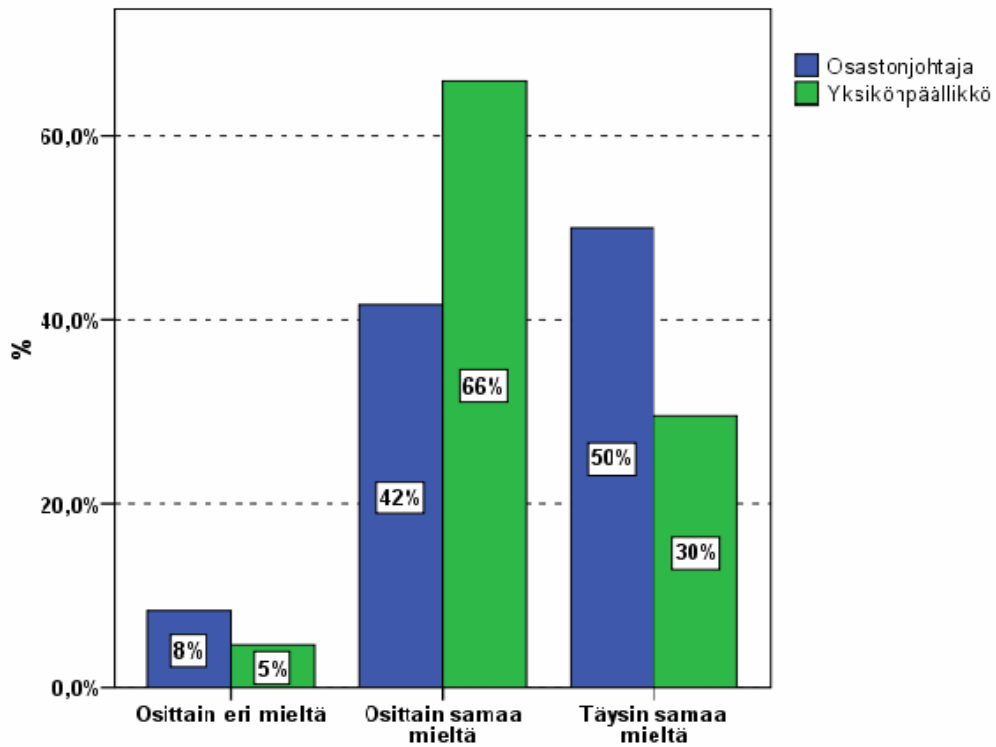
Peräti reilu kolmasosa (35 %) kaikista vastaajista on sitä mieltä, että tieto- ja viestintäteknologialla ei ole luottamukseen mitään vaikutusta. Sen sijaan kaikista vastaajista jopa puolet (49 %) on sitä mieltä, että *tieto- ja viestintäteknologia lisää hieman luottamusta organisaatiossa* ja joka kymmenes vastaaja (9 %) on sitä mieltä, että luottamus lisääntyy merkittävästi tieto- ja viestintäteknologian avulla. Seuraavaksi halusimme selvittää, miten vastaajat eli organisaation keskijohto kokee henkilöstön suhtautuvan sähköiseen viestintään. Kannattaako henkilöstö sähköistä viestintää, vai vastustetaanko sähköistä viestintää?

	Lkm	%
vastustaa hieman	3	5
Neutraali	10	18
Kannattaa hieman	3	55
Kannattaa runsaasti	12	21
Yht	56	100
Fuuttuu	1	
Yht	57	

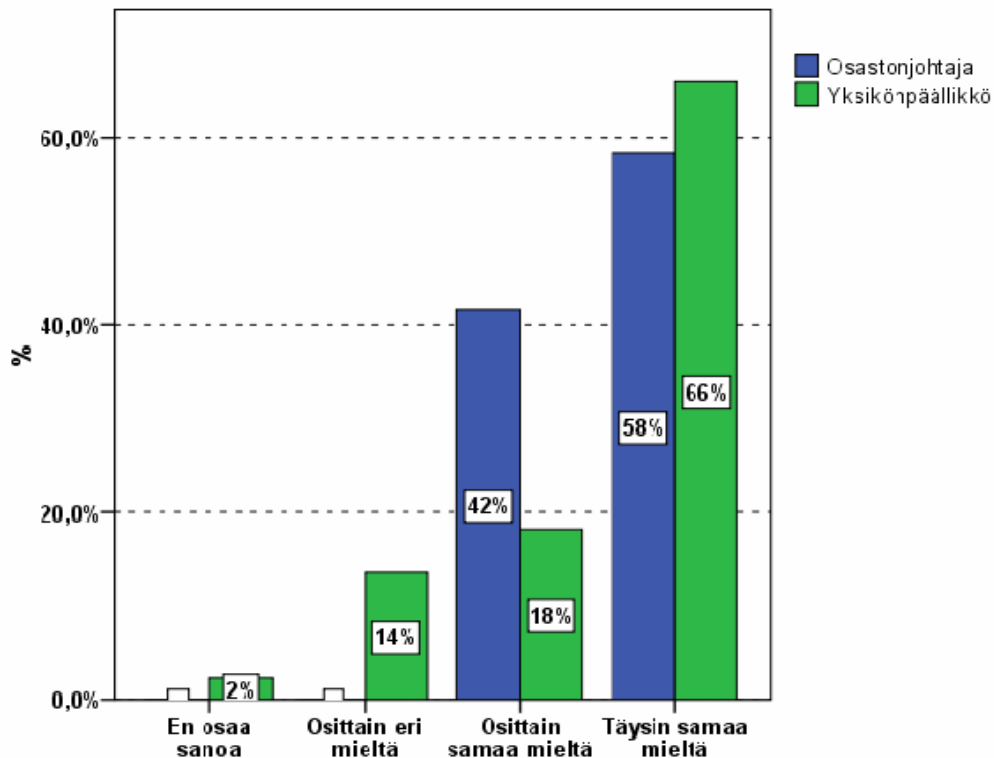
Kuvio 20. Henkilöstön suhtautuminen sähköiseen viestintään.

Taulukosta käy jälleen ensimmäiseksi se tosiasia, että ”vastustaa runsaasti” vastausvaihtoehto loistaa poissaolollaan. Toisin sanoen kyselyyn vastanneiden mielestä henkilöstö ei vastusta merkittävässä määrin sähköistä viestintää. Vain muutama vastaaja (5 %) on sitä mieltä, että henkilöstö vastustaa *hieman* sähköistä viestintää. Noin viidesosa (18 %) on sitä mieltä, että henkilöstön asenne sähköiseen viestintään on neutraali. Sen sijaan jopa yli puolet (55 %) on sitä mieltä, että henkilöstö kannattaa hieman sähköistä viestintää. Joka viides (21 %) vastaaja on sitä mieltä, että henkilöstö kannattaa sähköistä viestintää runsaasti. Kun vaihtoehdot ”kannattaa runsaasti” ja ”kannattaa hieman” yhdistetään, voidaan todeta, että vastaajista 76 % on sitä mieltä, että henkilöstö kannattaa sähköistä viestintää.

Kyselyn luottamusosiossa halusimme selvittää myös vastaajien mielipiteitä tiedonkulun avoimuuteen, tiedon sävyyn, tiedon luotettavuuteen, tiedonkulun nopeuteen ja tiedon määrän sopivuuteen. Näitä asioita kysyttiin kahdella tasolla; suhteessa vastaajan ja hänen esimiehensä väliseen tietoon / tiedonkulkuun sekä suhteessa vastaajan ja hänen alustensa väliseen tietoon / tiedonkulkuun. Käymme seuraavaksi nämä viisi kohtaa lävitse ja etsimme mahdollisia eroavaisuuksia vastaajan ja esimiehen, sekä vastaajan ja henkilöstön välisestä tiedonkulusta ja tiedon luonteesta. Selvitämme eroja myös yksikönpäälliköiden ja osastonjohtajien välillä.



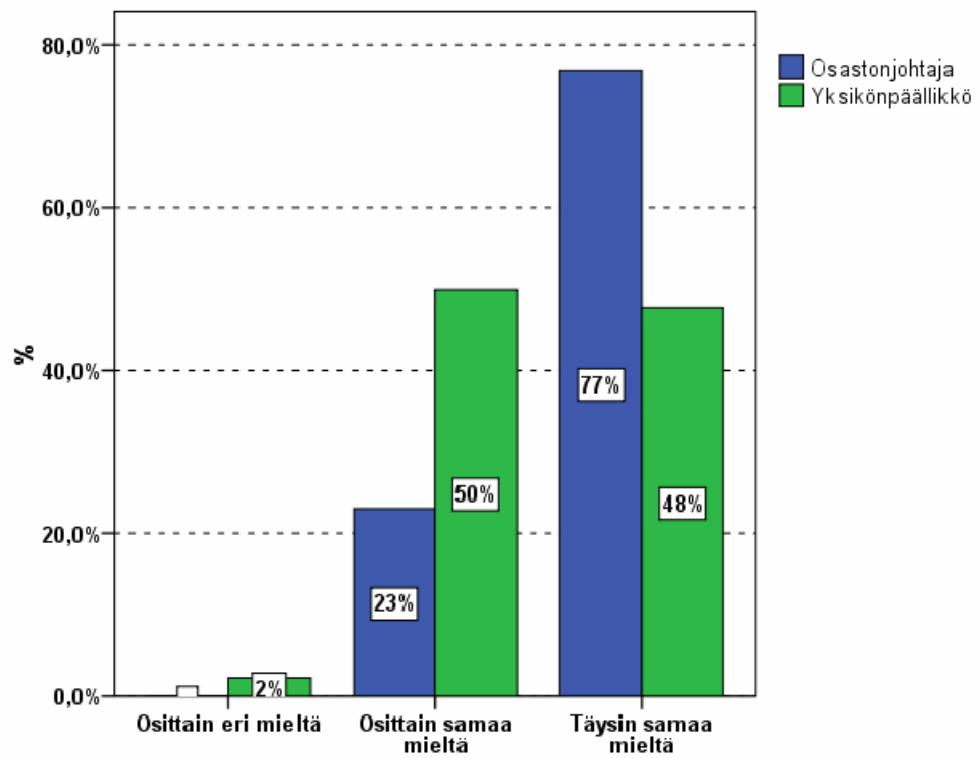
Kuvio 21. Tiedonkulun avoimuus, vastaaja suhteessa henkilöstöön.



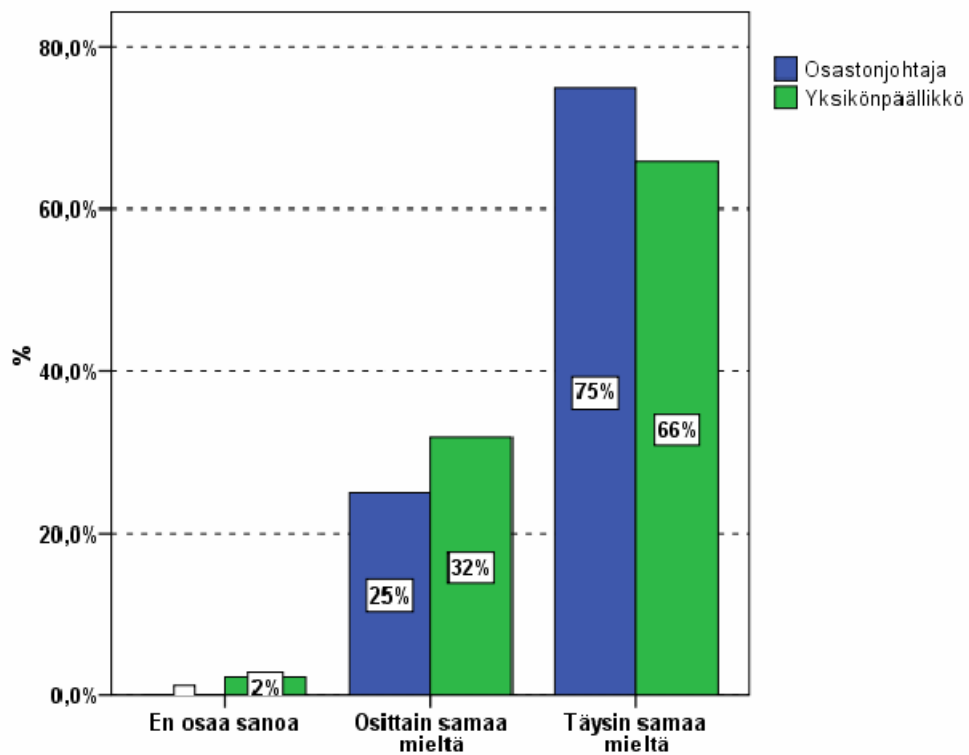
Kuvio 22. Tiedonkulun avoimuus, vastaaja suhteessa esimieheen.

Kuviot 21 ja 22 kertovat vastaajien tiedonkulun avoimuuden arvioinnista; kuviossa 21 kyse on tiedonkulun avoimuuden arvioinnista vastaajan ja henkilöstön välillä, ja kuviossa 22 arvioidaan samaa asiaa vastaajan ja hänen esimiehensä välillä. Selkeä havainto kuvioita vertaillessa on se, että osastonjohtajien ja yksikönpäälliköiden arviot tiedonkulun avoimuudesta menevät keskenään päinvastoin arvioitaessa asiaa suhteessa henkilöstöön ja esimieheen. Osastonjohtajista puolet (50 %) arvioi tiedonkulkua avoimeksi itsensä ja henkilöstön välillä, kun taas yksikönpäälliköistä vain noin kolmasosa (30 %) arvioi tiedonkulkua avoimeksi itsensä ja henkilöstön välillä. Sen sijaan samaa asiaa arvioitaessa vastaajan ja tämän esimiehen välillä, tilanne on päinvastoin; yksikönpäälliköistä kaksi kolmesta (66 %) pitää tiedonkulkua avoimena, kun taas osastonjohtajista hieman pienempi osa (58 %) pitää tiedonkulkua avoimena.

Kun yhdistetään ”täysin samaa mieltä” ja ”osittain samaa mieltä” vastaukset, niin osastonjohtajien ja yksikönpäälliköiden vastausjakaumat ovat tasaiset ja vahvasti sen puolesta, että *tiedonkulku on avointa vastaajan ja henkilöstön välillä*. Prosenteissa mennään yli 90 %.



Kuvio 23. Tiedon luotettavuus, vastaaja suhteessa henkilöstöön.



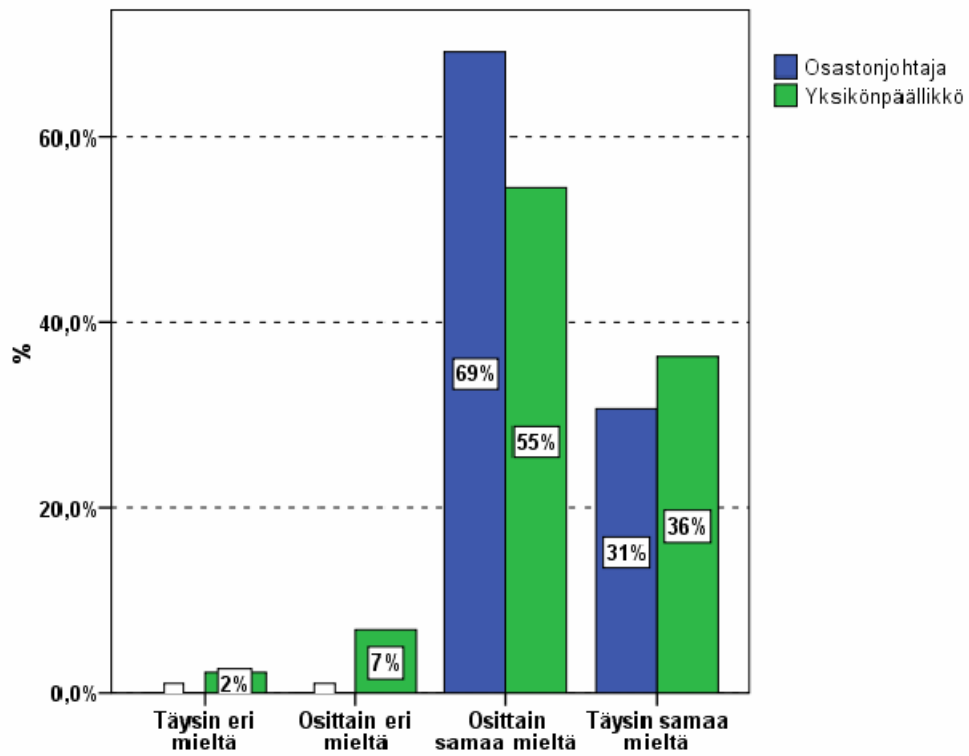
Kuvio 24. Tiedon luotettavuus, vastaaja suhteessa esimieheen.

Kuviot 23 ja 24 kertovat vastaajien tiedon *luotettavuuden* arvioinnista; esitetty väite oli ”tiedon sisältö on luotettavaa”. Kuviossa 23 kyse on tiedon luotettavuuden arvioinnista vastaajan ja henkilöstön välillä, ja kuviossa 24 arvioidaan samaa asiaa vastaajan ja hänen esimiehensä välillä.

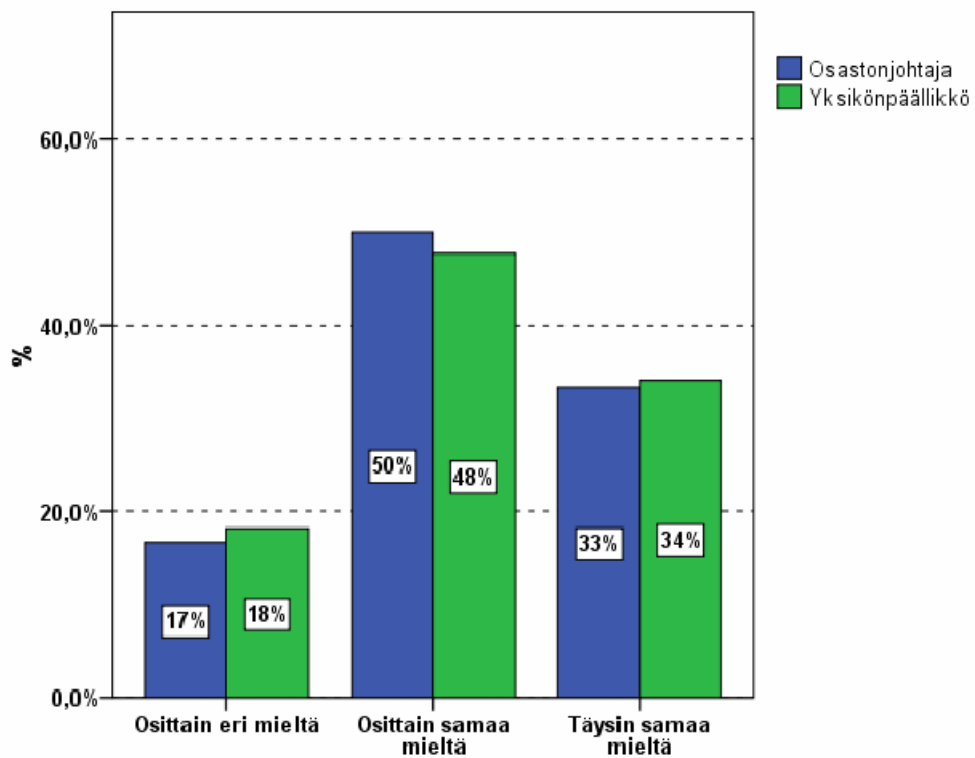
Ensimmäiseksi kuvioita vertailtaessa nousee esiin se seikka, että tulokset ovat hyvin samankaltaisia. *Kukaan* vastaajista ei ole ollut edes osittain eri mieltä, saati sitten täysin eri mieltä väitteestä ”tiedon sisältö on luotettavaa” arvioitaessa luotettavuutta vastaajan ja esimiehen välillä. Myös arvioitaessa tiedon luotettavuutta vastaajan ja henkilöstön välillä tulos on hyvin samantyyppinen; vain 2 % yksikönpäälliköistä on osittain eri mieltä väitteen suhteen.

Tästäkin 2 % ”kauneusvirheestä” huolimatta tätä voi pitää merkittävänä tuloksena; kohdeorganisaation keskijohto pitää organisaatiossa liikkuvaa tietoa erittäin luotettavana. Osastojohdajista 100 % arvioi tiedon luotettavaksi sekä henkilöstön että esimiehen välisessä tiedonkulkussa, ja yksikönpäälliköistä siis vain 2 % on osittain eri mieltä arvioitaessa tiedonkulkua heidän itsensä ja henkilöstön välillä. Yksikönpäälliköistä 98 % arvioi tiedon luotettavaksi heidän itsensä ja esimiehensä välillä. 2 % yksikönpäälliköistä ei osaa arvioida tiedon luotettavuutta.

Tiedon arvioiminen näinkin suuressa määrin – likipitäen 100 % vastaajista – luotettavaksi on epäilemättä positiivinen asia kohdeorganisaation toiminnan kannalta ja esiin nostamisen arvoinen yksityiskohta tuloksissa. On mielenkiintoista havaita myös se, että yksikään vastaajista ei ole ”täysin eri mieltä” väitteen kanssa, eli kukaan ei koe tiedon luotettavuutta selkeästi kyseenalaiseksi.



Kuvio 25. Tiedonkulun nopeus, vastaaja suhteessa henkilöstöön.



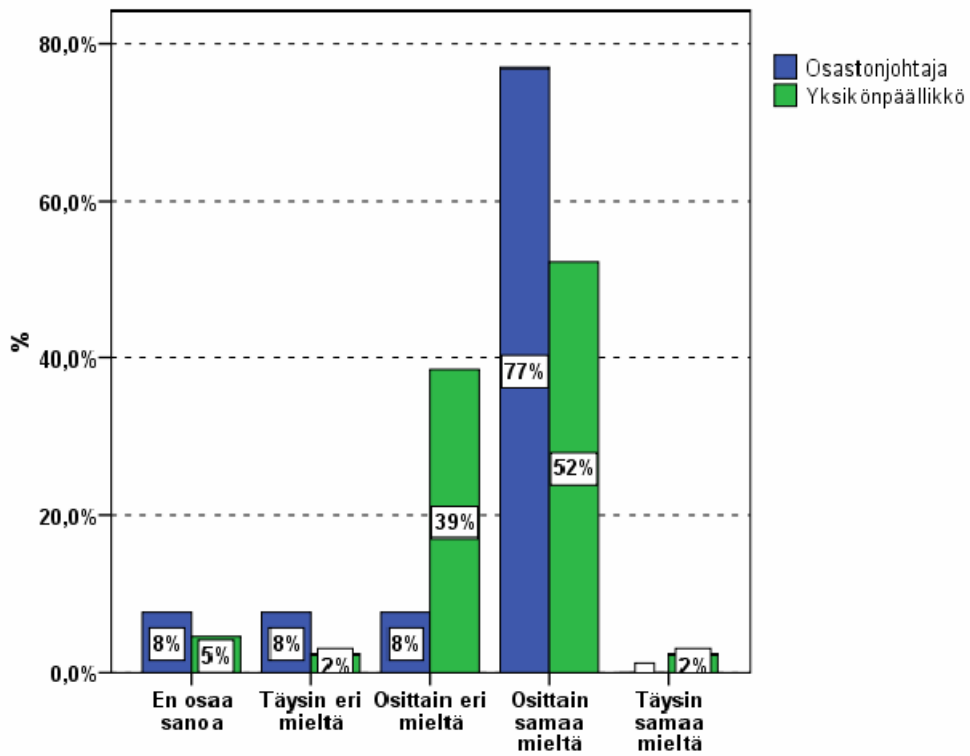
Kuvio 26. Tiedonkulun nopeus, vastaaja suhteessa esimieheen.

Kuviot 25 ja 26 kertovat vastaajien tiedonkulun nopeuden arvioinnista; esitetty väite oli ”tiedonkulku on nopeaa”. Kuviossa 25 kyse on tiedonkulun nopeuden arvioinnista vastaajan ja henkilöstön välillä, ja kuviossa 26 arvioidaan samaa asiaa vastaajan ja hänen esimiehensä välillä.

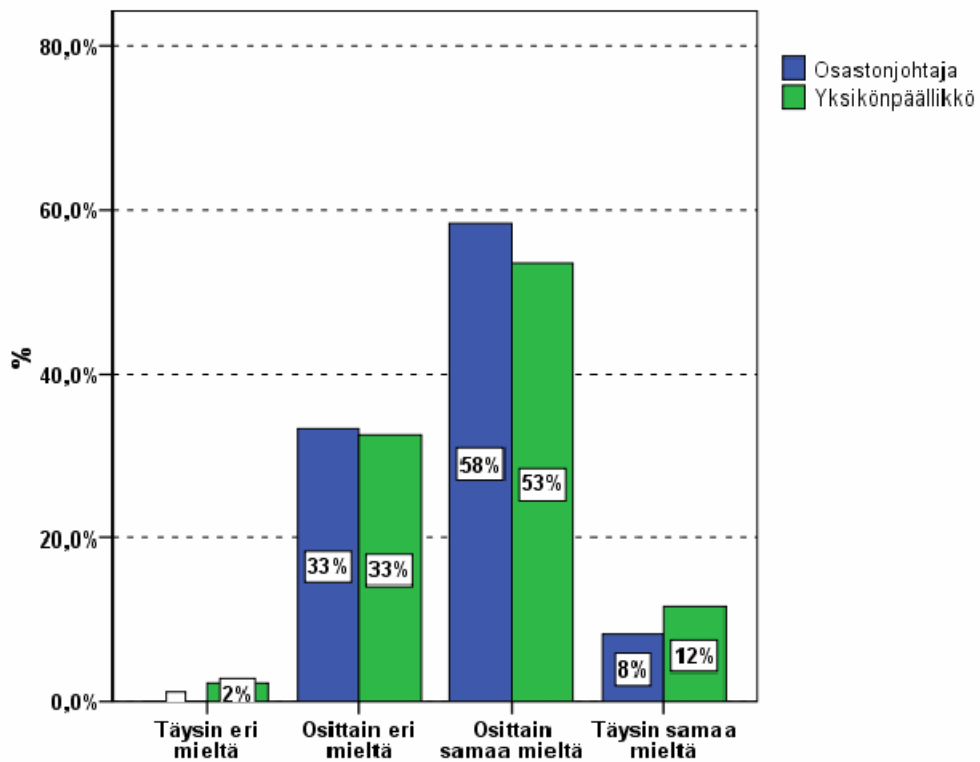
Tiedonkulun nopeutta arvioitaessa tuloksista nousee selkeästi esiin muutamia havaintoja. Ensimmäiseksi kuviosta 26 nähdään, että *sekä osastonjohtajista että yksikönpäälliköistä viidesosa on ”osittain eri mieltä”* eli heidän mielestään tiedonkulun nopeudessa *johtotasolla ja johdon kesken* on parantamisen varaa. Merkittäväksi tämän havainnon tekee se, että vain yksikönpäälliköt tai vain osastonjohtajat eivät ole tätä mieltä, vaan molemman tason johtajat ovat asiasta samaa mieltä ja vieläpä samassa määrin. Joka viides sekä osastonjohtajista että yksikönpäälliköistä kokee asian samoin.

Kun katsotaan kuviota 25, nähdään että tiedonkulun nopeutta vastaajan ja henkilöstön välillä arvioitaessa osastonjohtajat kaikki pitävät tiedonkulun nopeutta hyvänä; heistä kukaan ei ole edes osittain eri mieltä. Sen sijaan yksikönpäälliköistä pieni osa (7 %) on osittain eri mieltä väitteen suhteen, eli parannettavaa löytyisi. Mielenkiintoinen havainto on myös se, että yksikönpäälliköistä muutama (2 %) on väitteen kanssa *täysin eri mieltä*, eli tiedonkulun nopeudessa on muutamien yksikönpäälliköiden mielestä merkittävästi parannettavaa.

Mistä tämä tulos mahdollisesti kertoo? Kyse voi olla myös siitä, että nykyään teknologisen kehityksen myötä erilaisia viestintäkanavia on koko ajan enemmän käytettävissä ja viestinnän tehokkuutta haluttaisiin parantaa samaa tahtia? On hyvä huomata, että tutkimuksen kohdeorganisaatio toimii alalla, jossa viestinnän rooli on korostuneessa roolissa - ehkä osittain tästä syystä vastaajat ovat selkeästi kriittisempiä tiedonkulun nopeutta arvioitaessa? Tässä voi toisaalta väittää myös näkyvän nykyajan ilmiön; tiedon määrä kasvaa jatkuvasti, sitä tulee enemmän ja enemmän, tietoa pitää saada nopeammin ja enemmän, ns. ajan tasalla pysyminen, jne. Toisaalta yksi mahdollinen selitys on se, että on kulunut vain 2 vuotta siitä, kun OP-ryhmä osti vakuutusyhtiö Pohjolan ja omalta osaltaan tämä lisää yhdentymisestä aiheutuvan tiedon määrää. Osa kokee että tieto voisi levitä nopeamminkin; halutaan esimerkiksi kenties suurempia tiedon tuotanto/jakelukanavia, jne.



Kuvio 27. Tiedon määrä, vastaaja suhteessa henkilöstöön.



Kuvio 28. Tiedon määrä, vastaaja suhteessa esimieheen.

Kuviot 27 ja 28 kertovat vastaajien tiedon määrän arvioinnista; esitetty väite oli ”tiedon määrä on sopivaa”. Kuviossa 27 kyse on tiedon määrän arvioinnista vastaajan ja henkilöstön välillä, ja kuviossa 28 arvioidaan samaa asiaa vastaajan ja hänen esimiehensä välillä.

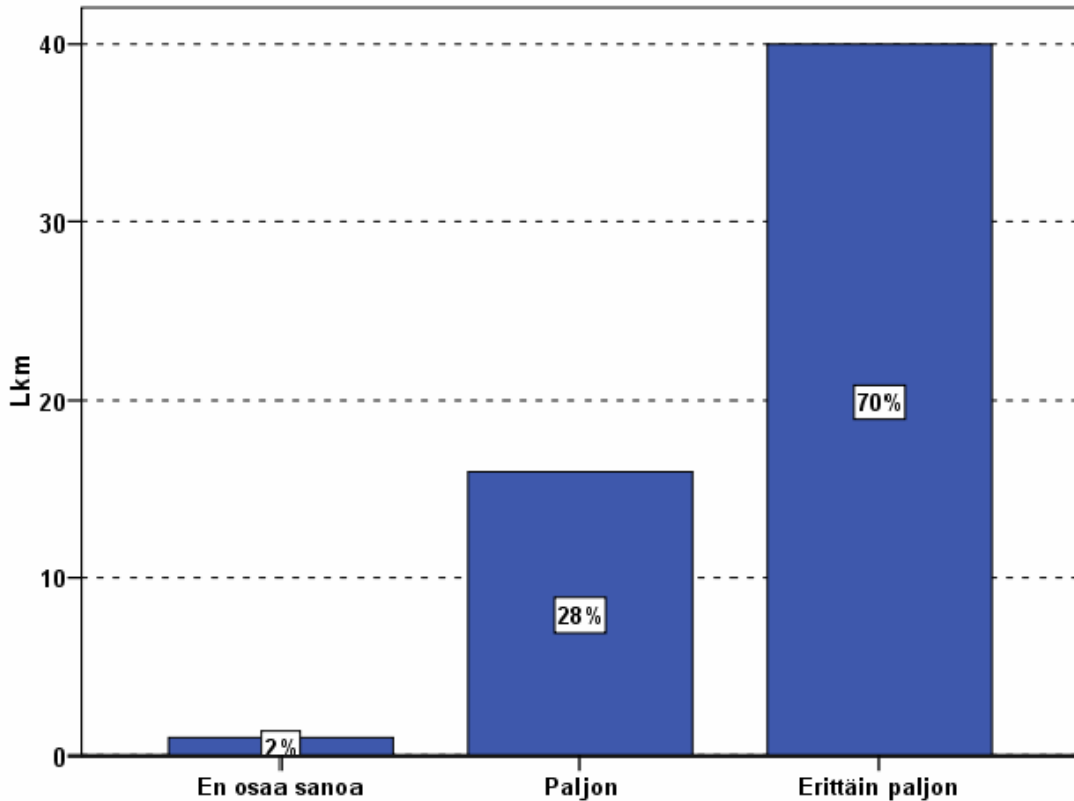
Tiedon määrän arviointi toi selkeästi tuloksen, josta voidaan päätellä paljon ns. tiedon kaaoksesta kohdeorganisaatiossa. Tarkastellaan ensin kuviota 27, eli jossa arvioidaan tiedon määrää vastaajan ja henkilöstön välillä. Kuvioista nousee monta havaintoa esiin; käytännössä juuri kukaan (vain 2 % yksikönpäälliköistä) ei ole väitteen kanssa *täysin samaa mieltä*. Yksikönpäälliköistä noin puolet (53 %) ja osastonjohtajista noin kolme neljästä (77 %) on väitteen kanssa *osittain samaa mieltä*. Sen sijaan miltei joka toinen (39 %) yksikönpäälliköistä on väitteen suhteen *osittain eri mieltä*, ja osastonjohtajistakin pieni osa (8 %). Huomionarvoista on se, että myös *täysin eri mieltä* olevia löytyy; 8 % osastonjohtajista ja 2 % yksikönpäälliköistä. Suunnilleen vastaava määrä ei lisäksi osaa arvioida tiedon määrän tasoa, onko se sopivaa vai ei, itsensä ja henkilöstön välillä.

Kuvio 28 tarjoaa sekin merkittäviä havaintoja, eli miten vastaajat arvioivat tiedon määrää itsensä ja esimiehensä välillä. Onko tiedon määrä sopivaa? Sekä yksikönpäälliköistä että osastonjohtajista peräti kolmasosa (33 % molemmista) on *osittain eri mieltä*. Muutama (2 %) yksikönpäälliköistä on *täysin eri mieltä*. Tiedon määrän sopivuudesta osittain samaa mieltä on sekä yksikönpäälliköistä että osastonjohtajista suunnilleen joka toinen (58 %, 53 %). Vain noin joka kymmenes on *täysin samaa mieltä* (8 %, 12 %) väitteen suhteen.

Tiedon määrän arviointi tuotti merkittäviä tuloksia; tästä voidaan päätellä ainakin se, että selkeästi tiedon määrä on ongelma kohdeorganisaatiossa kyselyyn vastanneiden mielestä. Tietoa on joko liikaa, tai sen organisointi ei ole riittävästi hallinnassa? Yksi selittävä tekijä tälle tulokselle voi olla tosin myös jo aiemmin esiin nostettu OP-ryhmän ja Pohjolan yhdistyminen. Tiedon integraatioprosessi on mahdollisesti vielä kesken, sillä yhdistymisestä on vain pari vuotta aikaa. Kaksi suurta organisaatiota sisältää runsaasti tietoa ja tiedon organisointitehtävissä on varmasti haastetta lähivuosisiksi?

5.2.2 Sähköiseen viestintään liittyvät tulokset

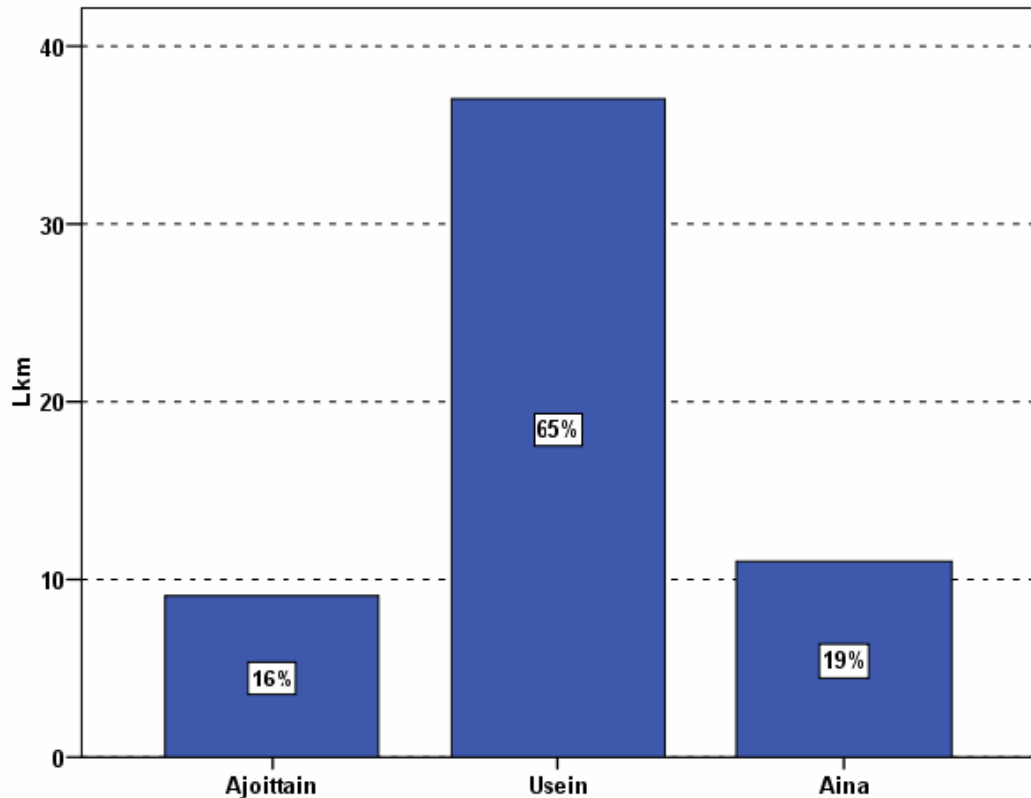
Tämän kyselyn osan aloitti kysymys siitä, että onko sähköinen viestintä lisääntynyt organisaatiossa viime vuosina, 2000-luvulla.



Kuvio 29. Sähköisen viestinnän lisääntyminen.

Kysymys itsessään on yksiselitteinen ja suora. Tuloksia ei voi pitää erityisen yllättävänä etenkin kun huomioidaan, että kohdeorganisaatiossa sähköistä viestintää (verkkopankki jne.) varmasti esiintyy paljon. On kuitenkin mielenkiintoista havaita, että 70 % kaikista vastaajista (40 vastaajaa) on sitä mieltä, että sähköinen viestintä on lisääntynyt yksin 2000-luvulla *erittäin paljon* kohdeorganisaatiossa. 28 % vastaajista (16 vastaajaa) on sitä mieltä, että sähköinen viestintä on lisääntynyt paljon, ja vain 2 % (1 vastaaja) ei osaa arvioida tilannetta.

Seuraavaksi halusimme selvittää sähköisen viestinnän tavoittavuutta johdon näkökulmasta, eli kysyimme suoraan, että tavoittaako sähköinen viestintä henkilöstön?

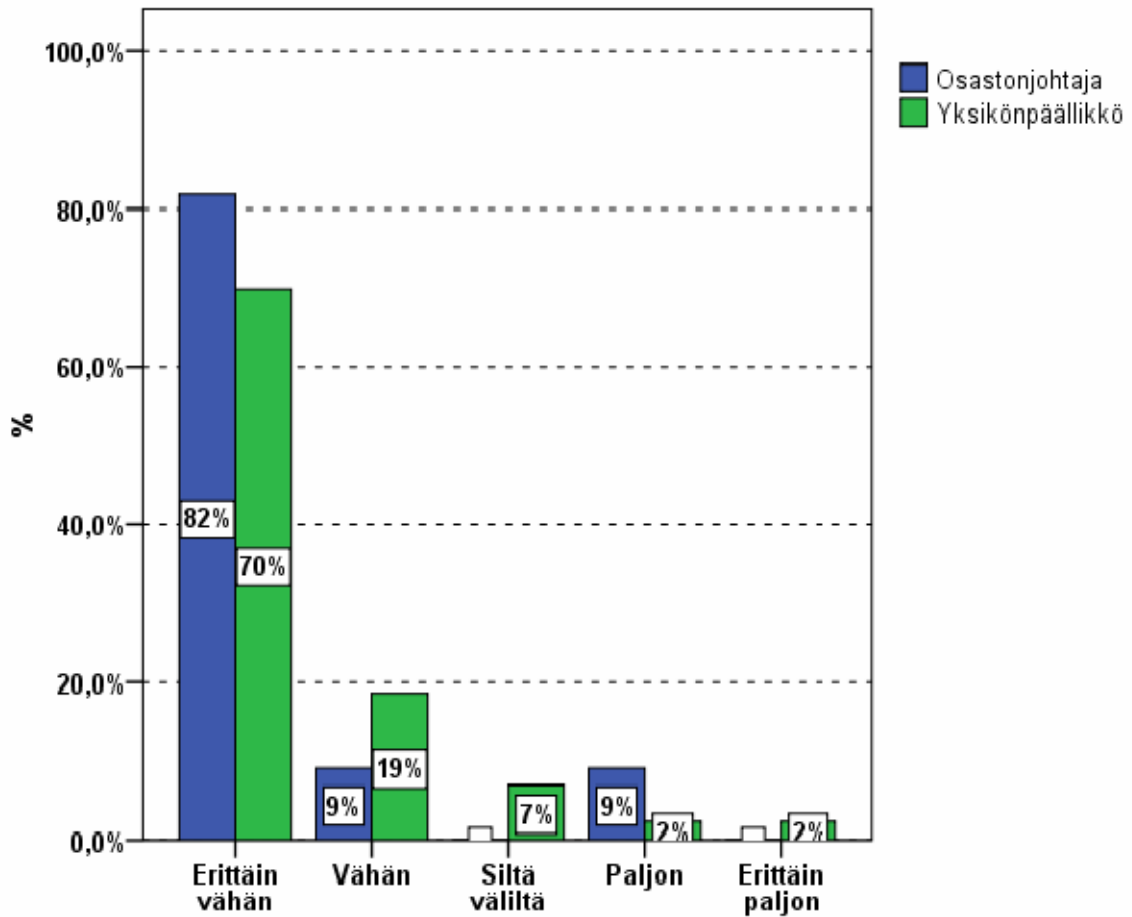


Kuvio 30. Sähköisen viestinnän tavoittavuus.

Tähän kysymykseen liittyen tuloksista ensimmäiseksi nousee esiin se, että yksikään vastaajista ei ole käyttänyt vastausvaihtoehtoja ”en osaa sanoa” tai ”erittäin harvoin”. Kaksi kolmasosaa vastaajista (65 %) on sitä mieltä, että sähköisellä viestinnällä tavoittaa henkilöstön *usein*. Vain suunnilleen joka viides vastaajista (19 %) on sitä mieltä, että sähköinen viestinnän kautta henkilöstö tavoitetaan *aina*. Vastaavasti myös noin joka viides vastaajista (16 %) on sitä mieltä, että sähköisellä viestinnällä tavoitetaan henkilöstö vain *ajoittain*.

Tuloksista on mahdollista vetää sellainen johtopäätös, että sähköisen viestinnän välineissä on edelleen selkeästi kehittämisen varaa. Luotettavuus sähköisen viestinnän tavoittavuuteen ei ole lähellekään niin hyvä, kuin mitä se voisi teoriassa – ja myös käytännössä – olla.

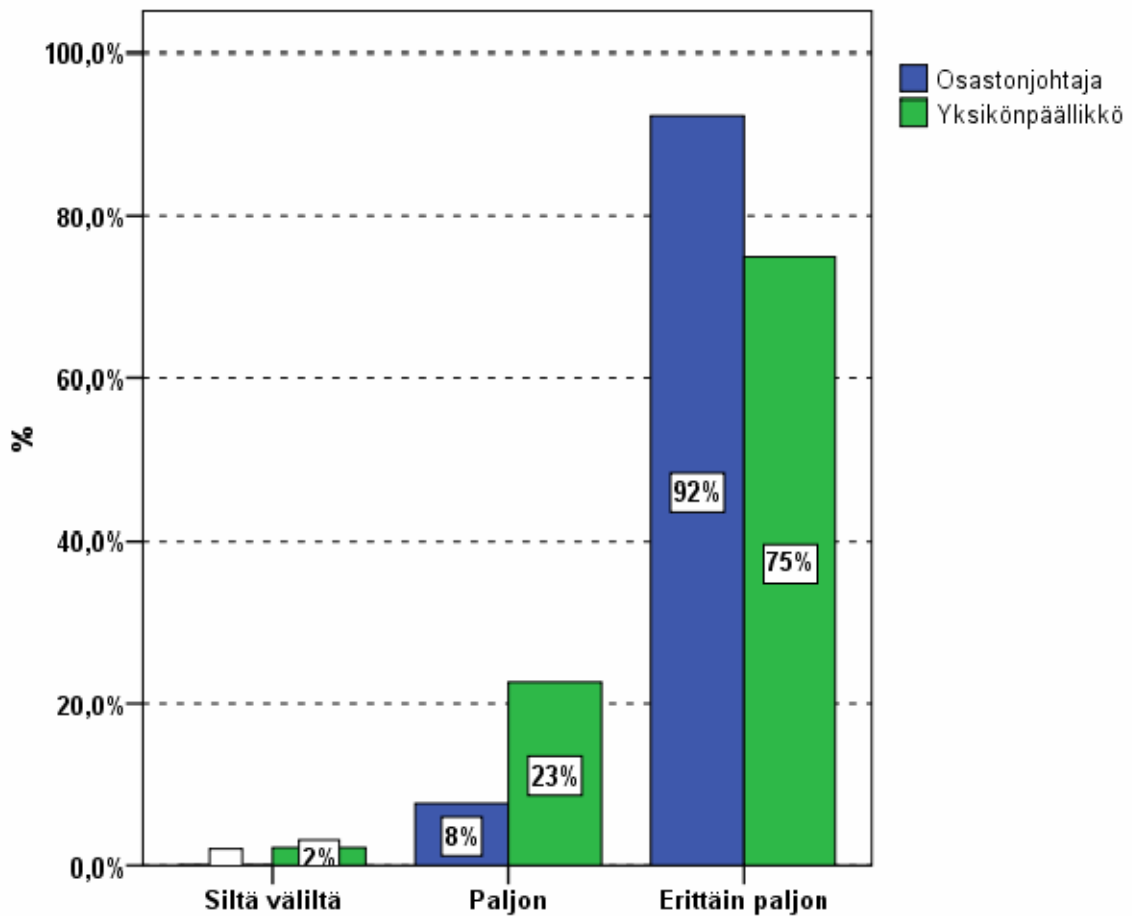
Seuraavaksi kartoitimme vastaajien sähköisen viestinnän välineiden käyttöä; mitä välineitä käytetään ja minkä verran. Ensimmäiseksi tarkastellaan tulokset videoneuvottelun suhteen.



Kuvio 31. Videoneuvottelun hyödyntäminen.

Videoneuvottelun hyödyntämisaste näyttää olevan kohdeorganisaatiossa yllättävän vähäistä. Osastonjohtajista neljä viidestä (82 %) ja yksikönpäälliköistäkin suunnilleen kolme neljästä (70 %) arvioi, että videoneuvottelua hyödynnetään *erittäin vähän*. Kun vastausvaihtoehtoon ”erittäin vähän” yhdistetään vastausvaihtoehto ”vähän”, niin puhutaan 90 % lukemista sekä osastonjohtajien että yksikönpäälliköiden suhteen. Vain erittäin pieni vähemmistö on sitä mieltä, että videoneuvottelua hyödynnetään keskimääräisesti ja / tai paljon.

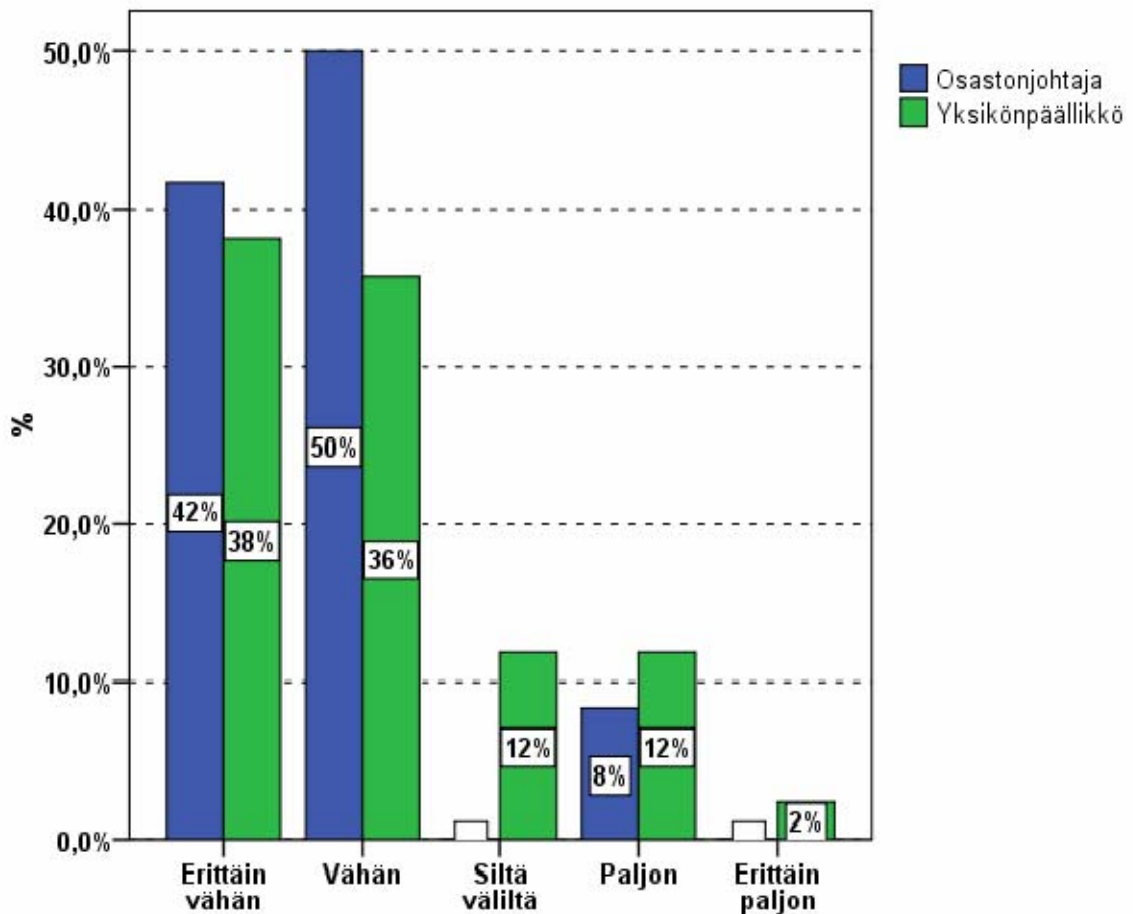
Seuraavaksi tarkasteltiin sähköpostin hyödyntämistä kohdeorganisaatiossa.



Kuvio 32. Sähköpostin hyödyntäminen.

Siinä missä videoneuvottelun hyödyntäminen oli kohdeorganisaatiossa vastaajien mielestä erittäin vähäistä, osoittautuu tilanne täysin päinvastaiseksi sähköpostin suhteen. Osastonjohtajista miltei kaikki (92 %) ja yksikönpäälliköistäkin kolme neljästä (75 %) ovat sitä mieltä, että sähköpostia hyödynnetään *erittäin paljon*. Kun vastausvaihto ”paljon” liitetään tähän, niin osastonjohtajista *kaikki* (100 %) ja yksikönpäälliköistäkin miltei kaikki (98 %) vastaavat siis, että sähköpostia hyödynnetään ”paljon” tai ”erittäin paljon”. Vain yhden yksikönpäällikön (2 %) mielestä sähköpostia hyödynnetään keskimääräisesti. Kenenkään mielestä sähköpostia ei hyödynnetä ”vähän” tai ”erittäin vähän”. Tämä tulos kuvastaa hyvin sitä, kuinka tehokkaaksi sähköisen viestinnän välineeksi sähköposti koetaan.

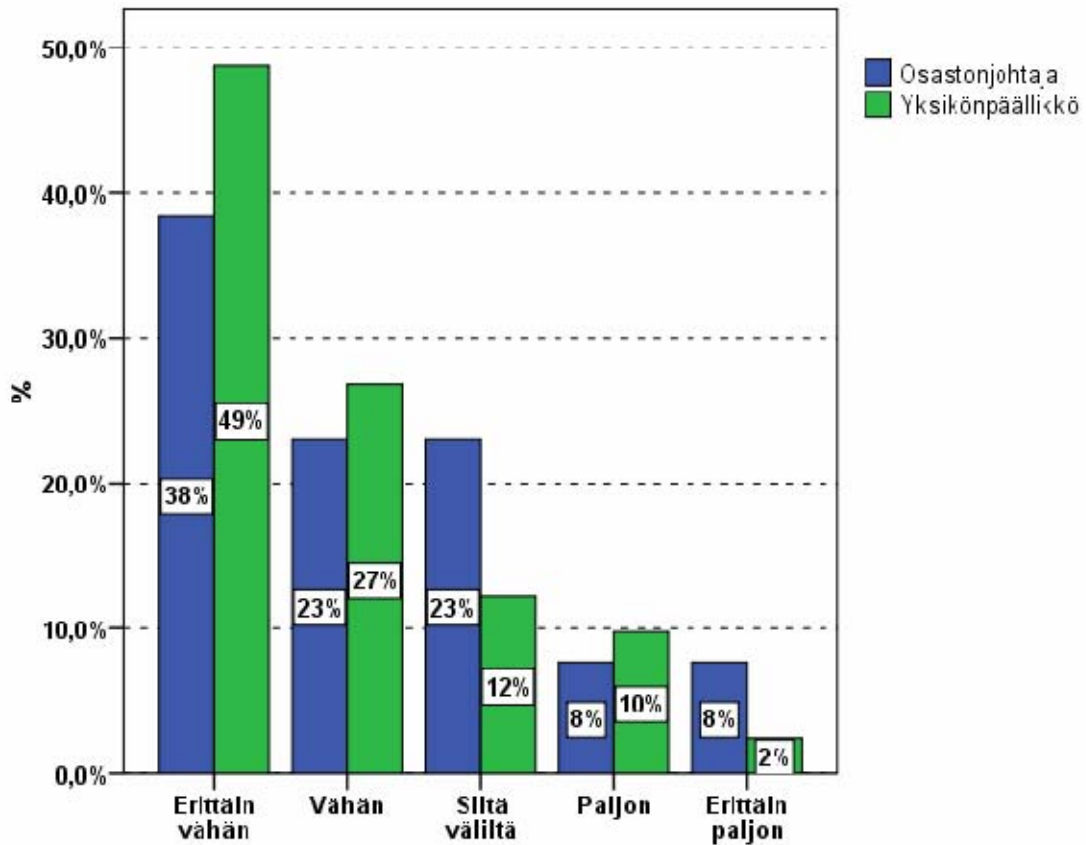
Seuraavana tarkasteluun otettiin puhelinneuvottelun hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa.



Kuvio 33. Puhelinneuvottelun hyödyntäminen.

Puhelinneuvottelun hyödyntäminen näyttää olevan tulosten perusteella pitkälti samankaltaisen kuin videoneuvottelun hyödyntäminenkin. Toisin sanoen vastaajat arvioivat, että puhelinneuvottelua käytetään pääasiassa *erittäin vähän* (42 % osastonjohtajat, 38 % yksikönpäälliköt) tai *vähän* (50 % osastonjohtajat, 36 % yksikönpäälliköt). Yhteenlaskettuna nämä vastausvaihtoehdot muodostavat jälleen suuria lukemia (92 % osastonjohtajat, 74 % yksikönpäälliköt). Vain suunnilleen joka kymmenes niin osastonjohtajista (8 %) kuin yksikönpäälliköistäkin (12 %) arvioi, että puhelinneuvottelua hyödynnetään *paljon*. Joka kymmenes yksikönpäällikkö (12 %) arvelee puhelinneuvottelun hyödyntämisen olevan keskimääräistä, ja vain häviävän pieni osa yksikönpäälliköistä (2 %) arvioi, että puhelinneuvottelua hyödynnetään *erittäin paljon*.

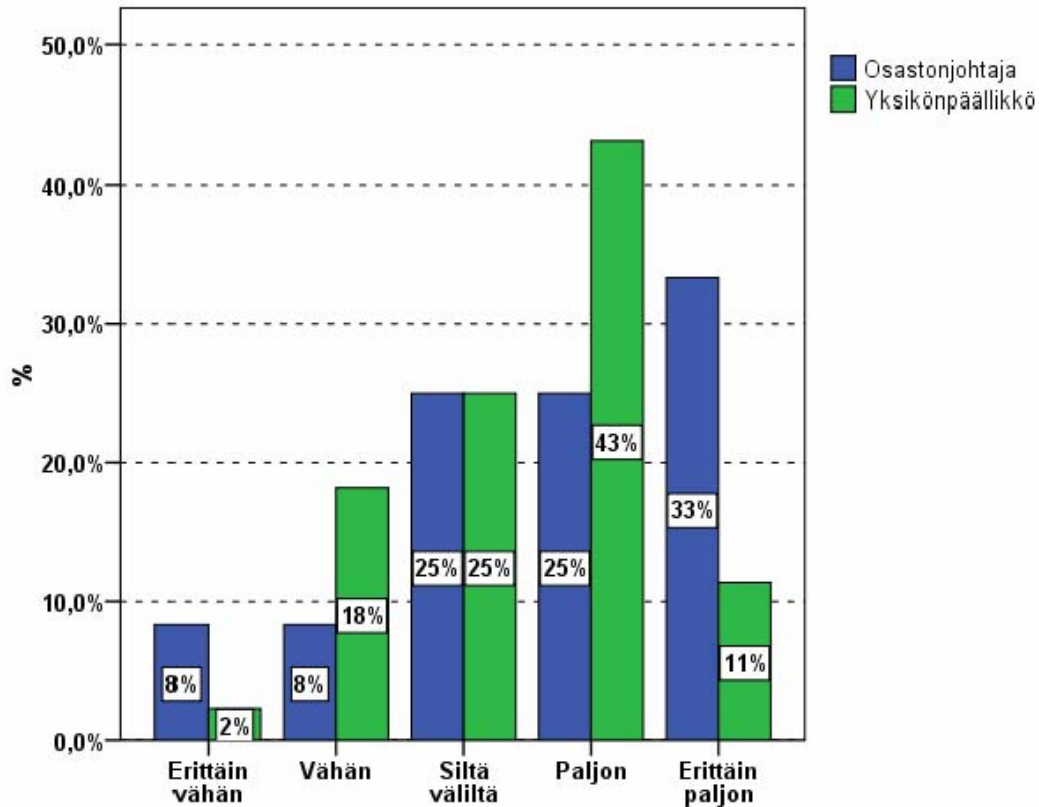
Seuraavana tarkastelun kohteena kyselyn tässä osiossa oli pikaviestimien (chat, instant messaging, jne.) hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa.



Kuvio 34. Pikaviestimien hyödyntäminen.

Ensitarkastelulla kuvio 41 ei näytä mitenkään poikkeavalta, mutta on syytä huomata, että tässä kysyttiin *pikaviestimien* hyödyntämistä kohdeorganisaatiossa. On myös syytä huomata, että vastaajien keski-ikä on noin 48 vuotta. Tätä taustaa vasten on erittäin mielenkiintoista havaita, että vastausten jakauma ei asetu pelkästään ilmaisemaan, että pikaviestimiä hyödynnetään erittäin vähän tai vähän. Pieni osa vastaajista (8 % osastonjohtajat, 2 % yksikönpäälliköt) vastaa, että pikaviestimiä hyödynnetään *erittäin paljon*, ja suunnilleen joka kymmenes molempien tason johtajista (8 %, 10 %) on sitä mieltä, että pikaviestimiä hyödynnetään *paljon*. Myös ”siltä väliltä” vastausvaihtoehto on kerännyt huomattavan määrän vastauksia (23 % osastonjohtajat, 12 % yksikönpäälliköt). Tämä on mielenkiintoinen tulos; *kohdeorganisaatiossa hyödynnetään pikaviestimiä enemmän kuin videoneuvottelua tai jopa puhelinneuvottelua!*

Tässä eri välineiden hyödyntämisessä meillä oli erillisenä vaihtoehtona puhelimen hyödyntäminen, sillä halusimme eriyttää vaihtoehdon tarkoituksella puhelinneuvotteluista.

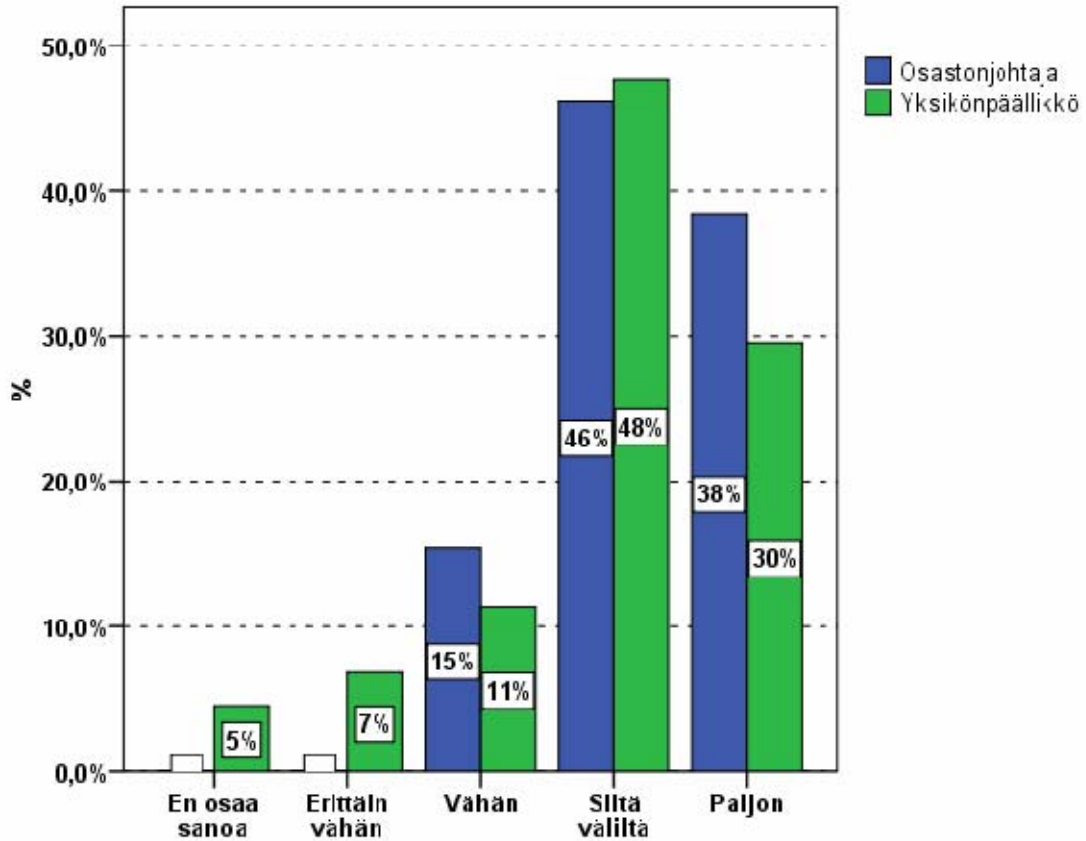


Kuvio 35. Puhelimen hyödyntäminen.

Tämä tulos on eri välineiden hyödyntämiseen liittyvistä tuloksista vähiten yllättävä. Oli ennakoitavissa, että jakauma on painottunut selkeästi puhelimen hyödyntämiseen, sillä onhan kyseessä hyvin yleinen viestintäväline. Toisaalta tässä on se mielenkiintoinen havainto, että myös vastausvaihtoehdot ”erittäin vähän” ja ”vähän” ovat keränneet vastauksia; molempien tason johtajista noin joka viides on tätä mieltä (16 % osastonjohtajat, 20 % yksikönpäälliköt).

Vastaajista neljä vastasi sähköisen viestintävälineiden hyödyntämiseen myös vaihtoehdon ”jokin muu: mikä?”. Kolme vastausta ilmaisi samaa välinettä; *sähköinen työtila*, josta vastaajat sanoivat, että tämä väline on tulossa käyttöön organisaatiossa ja hyödyntämistekniikaksi olikin määritelty ”vähän”. Yksi vastaajista listasi *intranetin* välineeksi, jota hyödynnetään ja hyödyntämistekniikaksi oli määritelty ”siltä väliltä” eli keskimääräistä käyttöä.

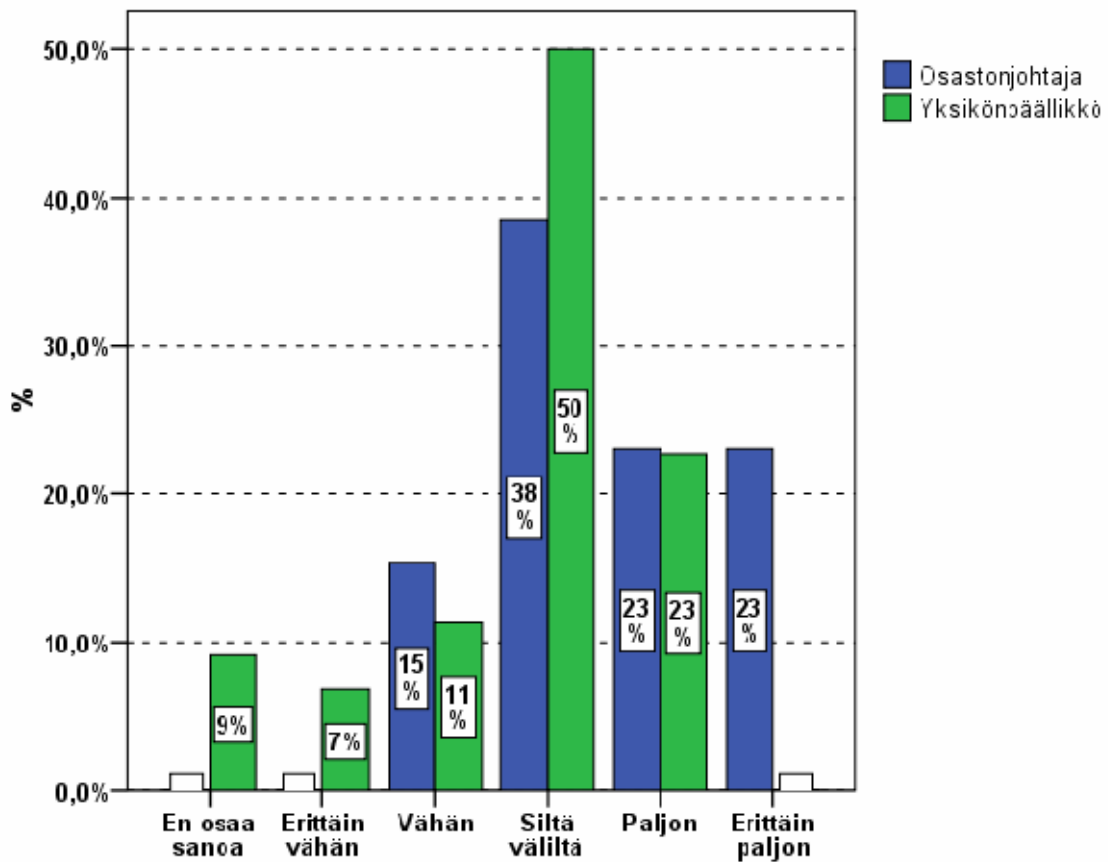
Halusimme selvittää erityisesti *koulutustarvetta* sähköisen viestinnän suhteen. Pyysimme vastaajia arvioimaan koulutustarvetta itsensä, esimiehen ja henkilöstön suhteen.



Kuvio 36. Koulutustarve sähköisen viestinnän suhteen; vastaaja.

Vastaajista suurin osa, sekä osastonjohtajista että yksikönpäälliköistä, arvioi oman koulutustarpeensa sähköisen viestinnän suhteen kohtuullisen suureksi. Kenenkään mielestä koulusta ei tarvita ”erittäin paljon”, mutta vastausvaihtoehdot ”paljon” ja ”siltä väliltä” ovat keränneet enemmistön vastaajista (84 % osastonjohtajista, 78 % yksikönpäälliköistä). Reilu kymmenesosa sekä osastonjohtajista (15 %) että yksikönpäälliköistä (11 %) arvioi, että koulutusta tarvittaisiin vähän. Yksikönpäälliköistä pieni osa (7 %) arvioi, että koulutustarvetta on erittäin vähän, ja muutama yksikönpäälliköistä (5 %) ei osaa arvioida koulutustarvetta. Tämän tuloksen voi sanoa heijastelevan sähköisen viestinnän nopeaa kehittymistä; koska sähköisen viestinnän välineet kehittyvät jatkuvasti, vastaajat arvioivat itsekin tarvitsevänsä lisää koulutusta.

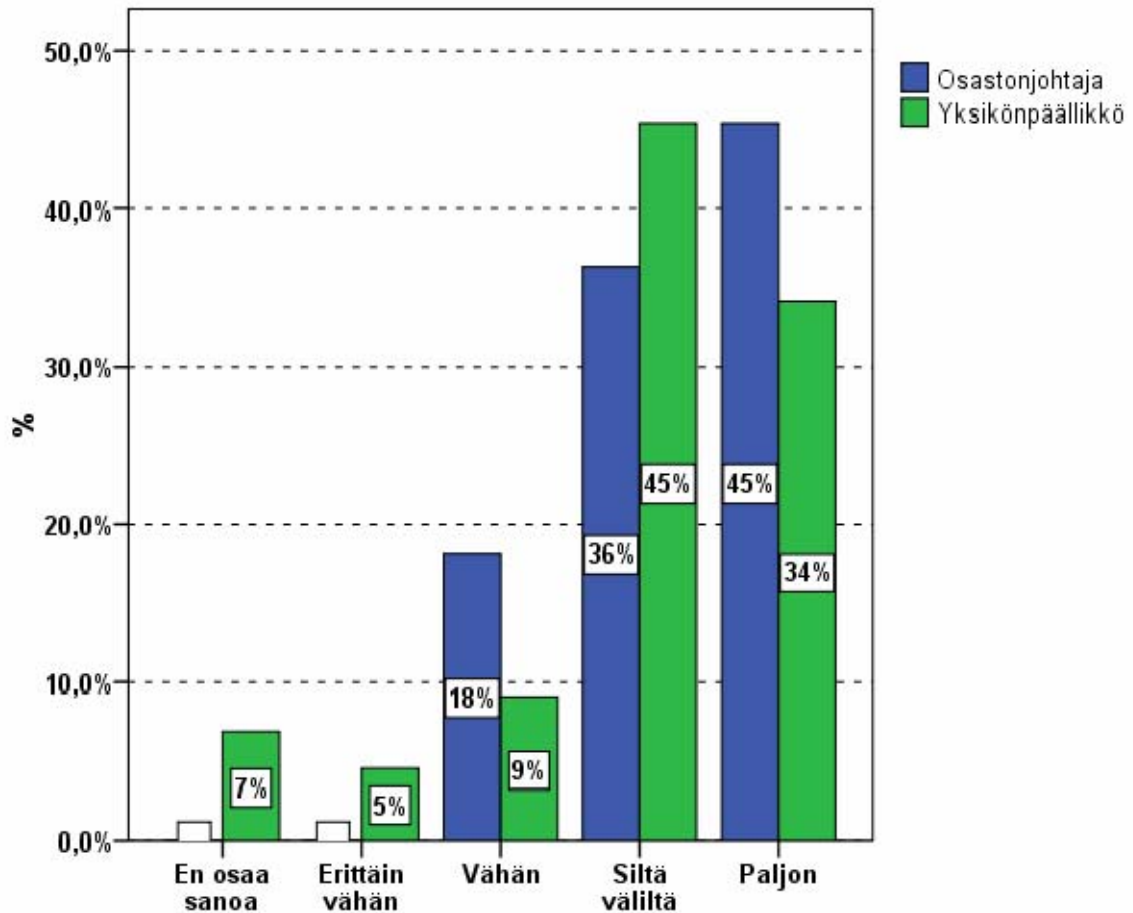
Seuraavaksi tarkastellaan, millaiseksi vastaajat arvioivat esimiestensä koulutustarpeen.



Kuvio 37. Koulutustarve sähköisen viestinnän suhteen; esimies.

Kuvio 37 on ensivaikutelmaltaan samansuuntainen kuin kuvio 36, mutta selkeitä eroavaisuuksiakin löytyy. Suurin ero on siinä, että oman esimiehen koulutustarvetta sähköisen viestinnän suhteen ei arvioida yhtä suureksi, kuin vastaajan omaa koulutustarvetta. Tämä näkyy etenkin tarkasteltaessa vastausvaihtoehtoa ”paljon”, verrattuna kuvion 36 vastaavaan vastausvaihtoehtoon. Puolet vähemmän vastaajista arvioi oman esimiehen koulutustarpeeksi sähköisen viestinnän suhteen ”paljon”. Vastausvaihtoehdot ”siltä väliltä”, ”vähän”, ”erittäin vähän” ja ”en osaa sanoa” ovat hyvin samankaltaiset kuin kuviossa 43, jossa arvioitiin omaa koulutustarvetta sähköiseen viestintään. Mielenkiintoinen havainto on sen sijaan se, että osastonjohtajista reilu viidesosa arvioi oman esimiehensä koulutustarpeeksi *erittäin paljon*, kun taas yksikään yksikönpäällikkö ei näin arvioi. Osastonjohtajista osa arvioi toisin sanoen organisaation ylimmän johtotason tarvitsevan merkittävästi enemmän koulutusta sähköisen viestinnän suhteen.

Tämän jälkeen on mielenkiintoista verrata edellisiin tuloksiin sitä, miten vastaajat arvioivat puolestaan *henkilöstön* koulutustarvetta sähköisen viestinnän suhteen.

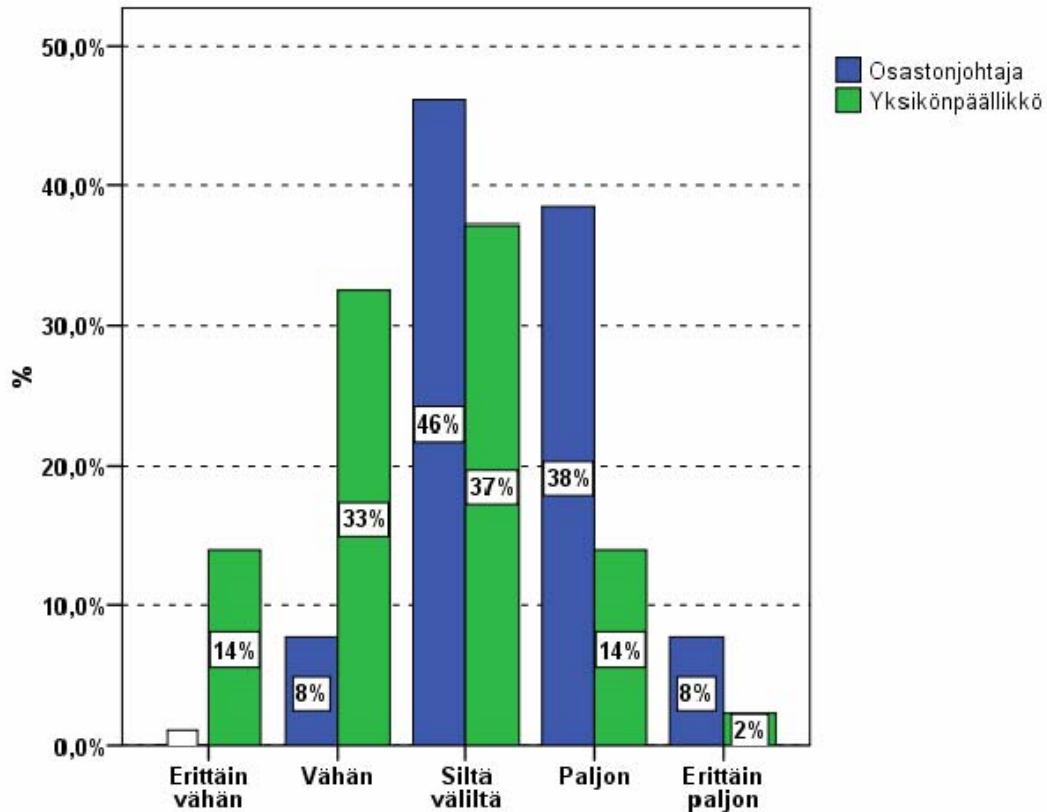


Kuvio 38. Koulutustarve sähköisen viestinnän suhteen; henkilöstö.

Yllättävää tai ei, mutta vastaajat arvioivat henkilöstön koulutustarvetta sähköisen viestinnän suhteen erittäin samansuuntaisesti kuin mitä omaa koulutustarvettaan. Kuvio 38 on hyvin samanlainen, lähinnä eroa on siinä, että henkilöstön koulutustarpeeksi arvioi ”paljon” hieman enemmän vastaajia kuin mitä omaksi koulutustarpeekseen.

Lähinnä tähän voidaan todeta, että vastaajat arvioivat *kaikilla* organisaation jäsenillä olevan merkittävästi koulutustarvetta sähköisen viestinnän suhteen. Sähköisen viestinnän pelikentän laajuus ja viestintävälineiden jatkuva kehitys aikaansaavat koulutuspainetta.

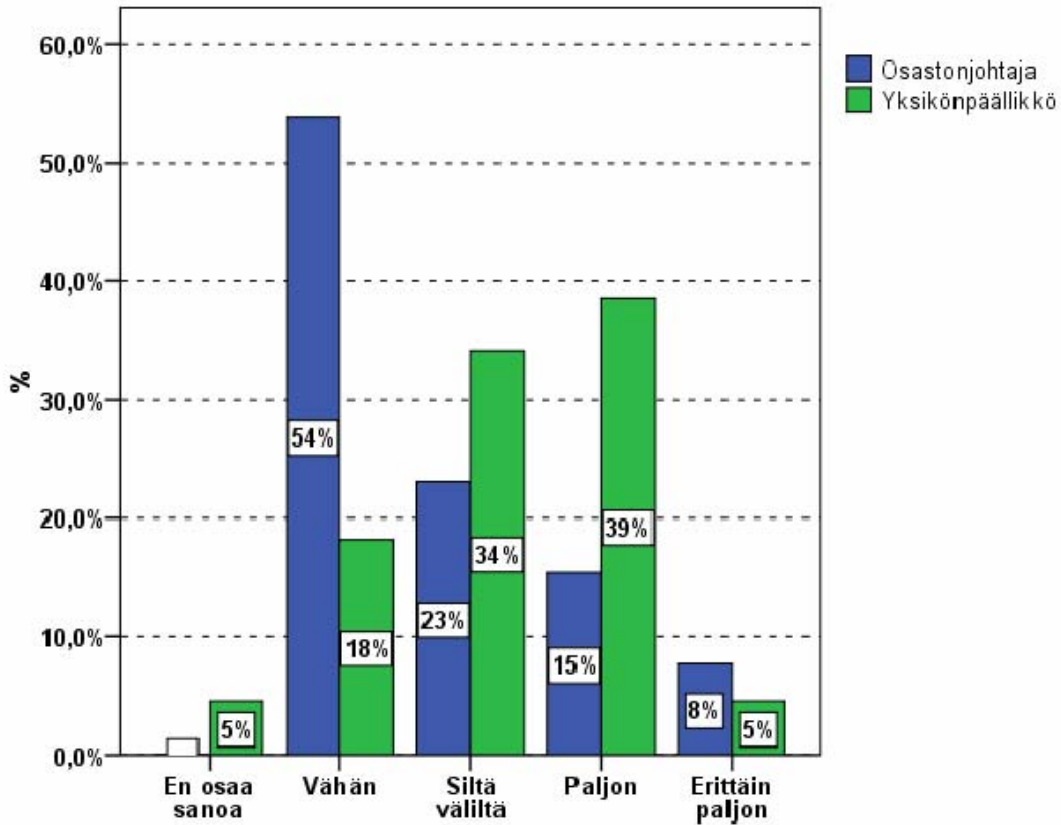
Seuraavaksi halusimme kartoittaa vastaajien mielipiteitä siitä, kokevatko he sähköisen viestinnän *vuorovaikutukselliseksi* vai eivät.



Kuvio 39. Sähköisen viestinnän vuorovaikutuksellisuus.

Kuviosta ensimmäiseksi täytyy nostaa esiin, että yksikään vastaajista ei ole käyttänyt vastausvaihtoehtoa ”en osaa sanoa”, vaan kaikki ovat halunneet ottaa asiaan kantaa. Toinen selkeä havainto on se, että vain erittäin pienen osan mielestä (osastonjohtajat 8 %, yksikönpäälliköt 2 %) sähköinen viestintä on *erittäin vuorovaikutuksellista*. Toisaalta on mielenkiintoista havaita, että myöskään vastausvaihtoehto ”erittäin vähän” ei ole kerännyt suurta määrää vastauksia. Kolmas ja kaikista merkittävin havainto on se, että osastonjohtajat arvioivat selkeästi enemmän sähköisen viestinnän vuorovaikutukselliseksi verrattuna yksikönpäälliköihin. Tämä näkyy kaikissa vastausvaihtoehdoissa ja alleviivauksena tälle havainnolle vain ja ainoastaan yksikönpäälliköt (14 %) ovat käyttäneet kaikista kriittisintä vastausvaihtoehtoa, ”erittäin vähän”. Melkein joka viides yksikönpäällikkö kokee asian näin. Samaan aikaan vastausvaihtoehdoissa ”paljon” ja ”erittäin paljon” tilanne on täysin päinvastainen.

Sähköisen viestinnän vuorovaikutuksellisuuden arvioinnin jälkeen olikin hyvä kysyä, tapahtuuko sähköisessä viestinnässä väärinkäsityksiä?

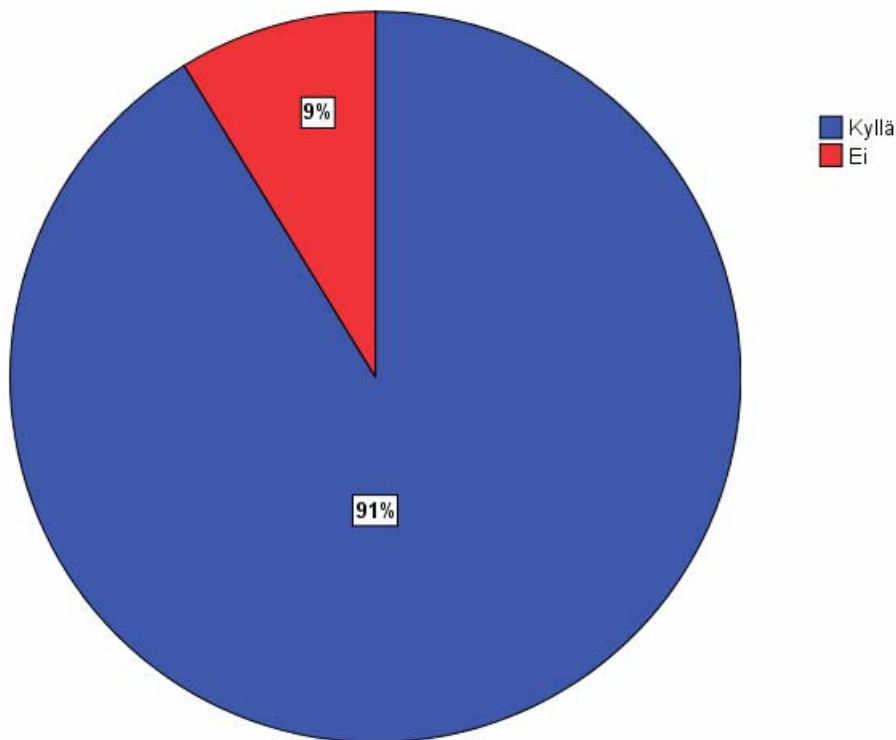


Kuvio 40. Väärinkäsitykset sähköisessä viestinnässä.

Tämän kysymyksen vastausjakauma osoittautui mielenkiintoiseksi, etenkin kun peilataan jakaumaa edellisen sivun kuvioon 39, jossa kartoitettiin sähköisen viestinnän vuorovaikutuksellisuutta. Näiden kahden kysymyksen välillä on nähtävissä erittäin selvä yhteys, sillä siinä missä yksikönpäälliköt kokivat selvästi osastonjohtajia enemmän, että sähköinen viestintä *ei ole* vuorovaikutuksellista, niin vastaavasti yksikönpäälliköiden mielestä sähköisessä viestinnässä tapahtuu paljon väärinkäsityksiä. Kuviossa 40 on merkittävä ero; siinä missä osastonjohtajista yli puolet (54 %) on sitä mieltä, että väärinkäsityksiä tapahtuu vain vähän, niin yksikönpäälliköistä näin kokee vain noin joka viides (18 %). Samaan aikaan noin joka toinen (39 %) yksikönpäälliköistä on sitä mieltä, että väärinkäsityksiä tapahtuu *paljon* - kun taas osastonjohtajista vain pieni osa (15 %) on tätä mieltä. Osastonjohtajilla on positiivisempi käsitys niin sähköisen viestinnän vuorovaikutuksellisuudesta, kuin myös väärinkäsitysten määrästä.

5.2.3 Johtamiseen liittyvät tulokset

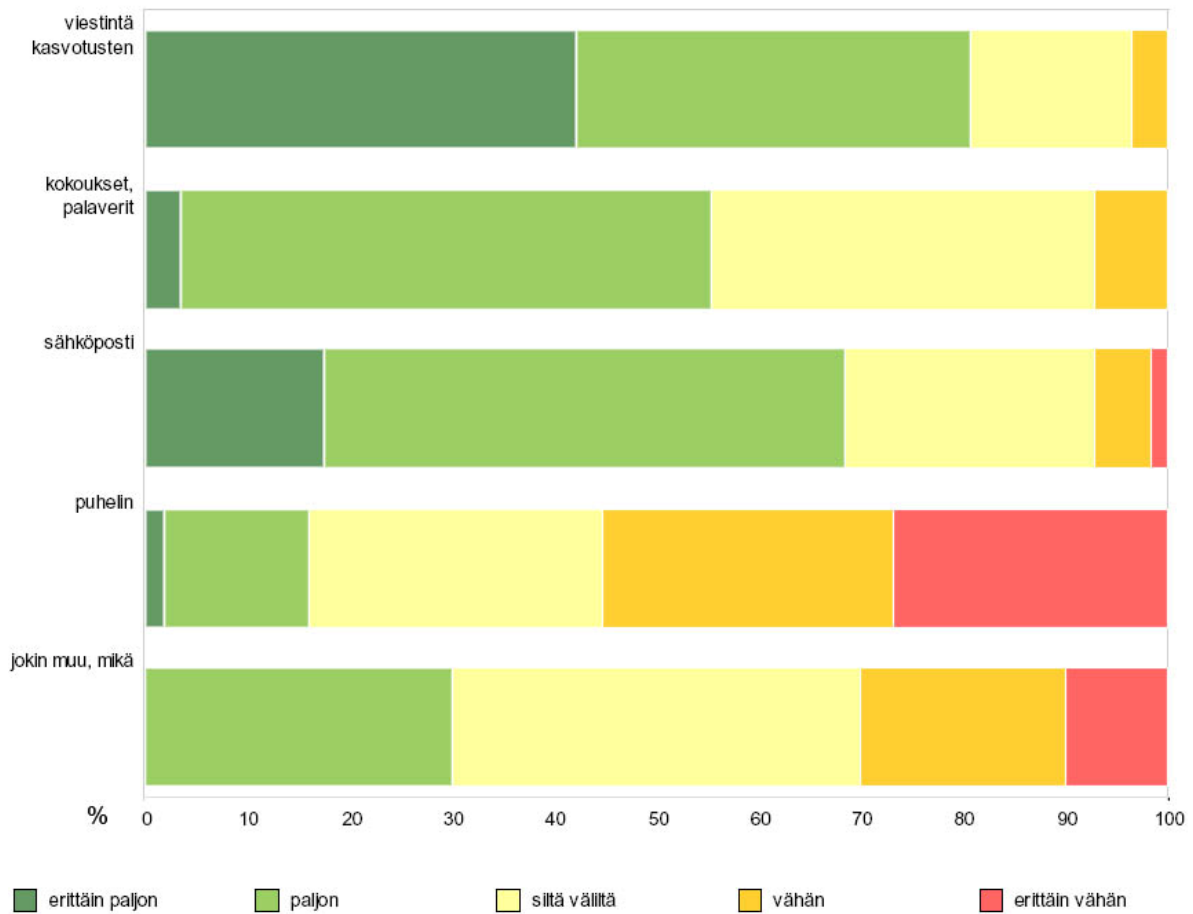
Johtamiseen liittyvässä kyselyosiossa halusimme selvittää mm. johtamisen tehokkaimpia viestintäkanavia, viestintäkanavien käyttömääriä, jne. Tässä kyselyn osiossa meillä oli useampi laaja kysymys, joista oli vaikeaa saada SPSS -ohjelmistolla riittävän selkeitä graafisia kuvioita. Päädyimme tästä syystä toteuttamaan laajimmat kysymykset Digium Enterprise -ohjelmiston avulla, jolla myös kyselyn online-versio toteutettiin. Johtamiseen liittyvä kyselyn osio kuitenkin avattiin vastaajan toimipisteen sijaintiin liittyvällä kysymyksellä.



Kuvio 41. Vastaajien toimipisteen sijainti.

Vastaajilta kysyttiin, sijaitseeko heidän toimipisteensä samassa talossa henkilöstön kanssa. Kuten kuviosta 41 voidaan nopeasti havaita, suurimman osan toimipiste sijaitsee samassa talossa. Vain noin joka kymmenennen (9 %) vastaajan toimipiste sijaitsee eri talossa kuin missä muu henkilöstö työskentelee.

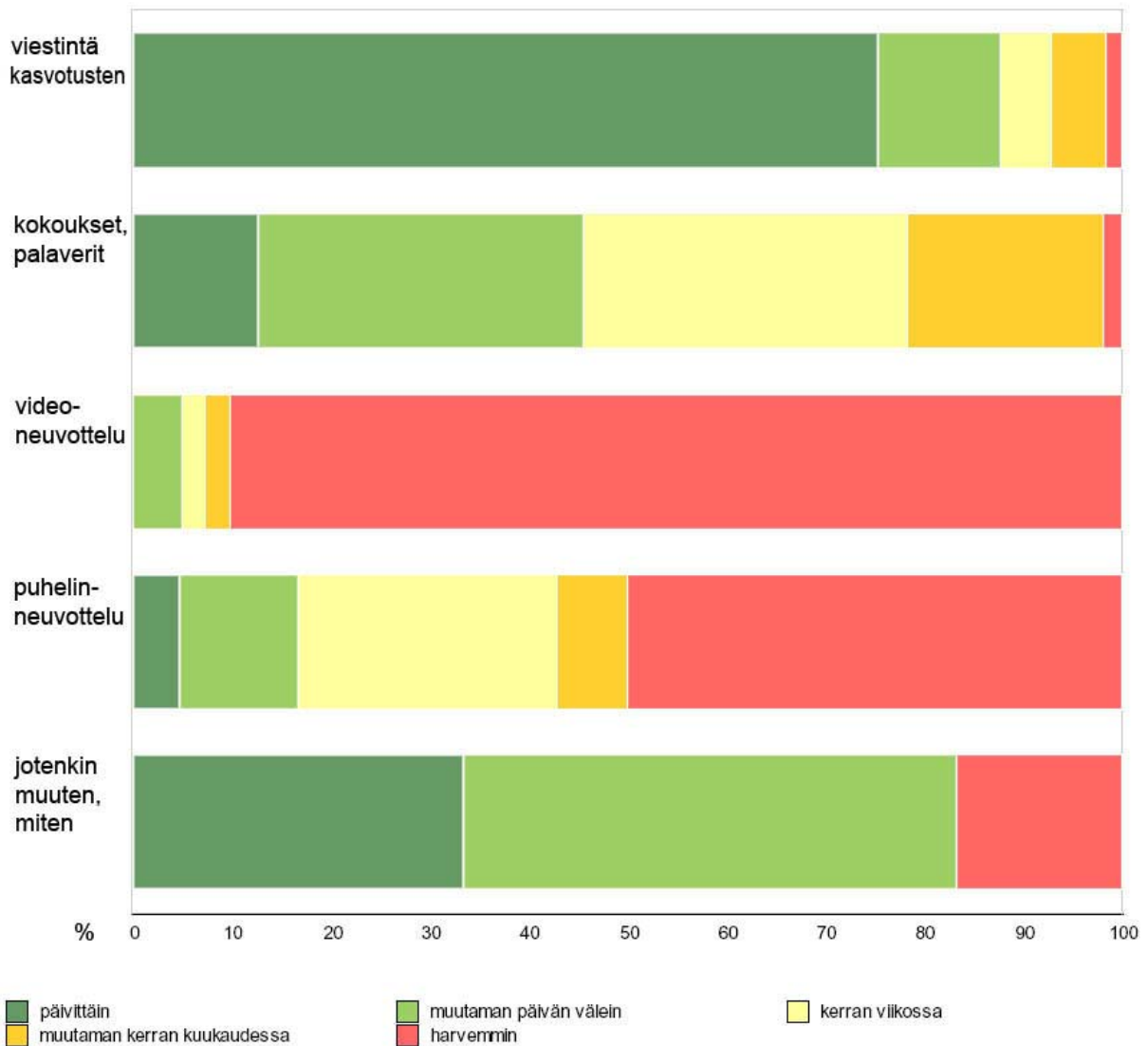
Halusimme selvittää ensin sitä, kuinka paljon ja miten vastaajat käyttävät viestintää *johtamisviestinnässään* henkilöstön suuntaan.



Kuvio 42. Johtamisviestinnän menetelmät.

Kuviosta erottuu nopeasti kaksi selkeästi eniten vastaajien käyttämää johtamisviestinnän menetelmää. Ylivoimainen ykkönen on perinteinen viestintä kasvoitusten, johon suurin osa vastaajista on vastannut käyttävänsä sitä joko *erittäin paljon* tai *paljon*. Ehkä hieman yllättäen toiseksi suosituin johtamisviestinnän väline on *sähköposti*, joka selvästi syrjäyttää suosiossa kokousten ja palaverien käytön (jota vastaajat kuitenkin myös käyttävät kohtuullisen paljon). Toisaalta sähköpostin vastausvaihtoehdossa pieni osa on vastannut käyttävänsä sähköpostia ”erittäin vähän”, mutta kyse on hyvin pienestä määrästä - ja erot ”erittäin paljon” vastausvaihtoehdoissa sähköpostin ja kokousten suhteen ovat selkeästi suuremmat sähköpostin hyväksi. Vastausvaihtoehtoon ”jokin muu, mikä?” oli tullut hajanaisia vastauksia, joissa mainittiin seuraavia menetelmiä; sähköiset työtilat, ryhmätyötilat, pikaviestintä ja kirjalliset ohjeet. Näistä *pikaviestintä* mainittiin useimmin (3 kertaa), joka tukee aiempia löydöksiämme aiheesta.

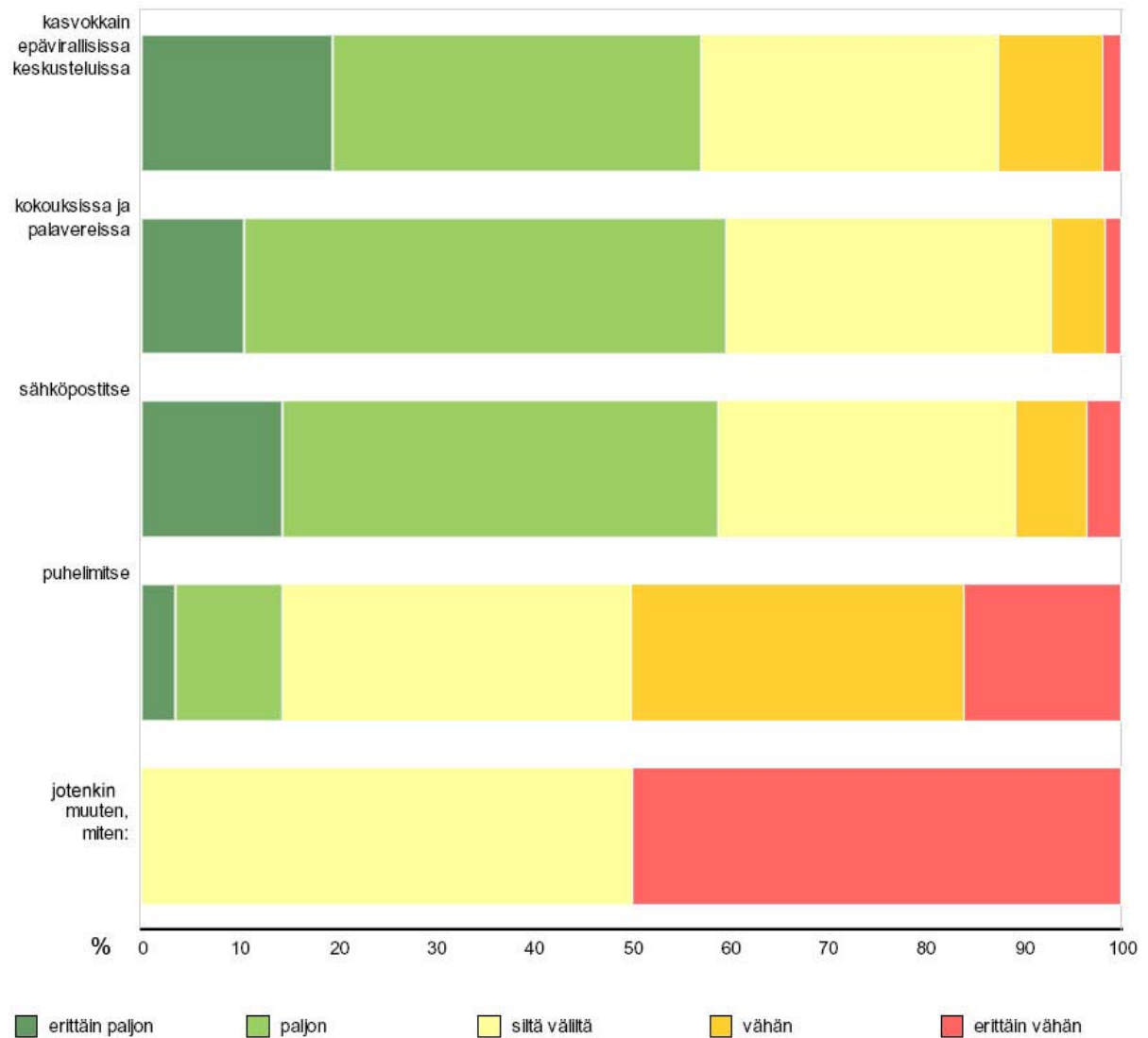
Seuraavaksi halusimme selvittää, kuinka usein vastaajat tapaavat henkilöstöään ja miten.



Kuvio 43. Henkilöstön tapaaminen.

Kuten jo kuviosta 42 saattoi ennakoida, ja kuviosta 43 nähdään, tapaavat vastaajat henkilöstöään selkeästi eniten kasvokkain (neljä viidestä vastasi viestintä kasvotusten / päivittäin). Kokoukset ovat myös tyypillinen vaihtoehto henkilöstön tapaamiseen, joskin selkeästi harvemmin käytetty kuin viestintä kasvotusten. Videoneuvottelun hyödyntäminen on äärimmäisen vähäistä ja puhelinneuvottelun hyödyntäminenkin on suhteellisen vähäistä. Vastausvaihtoehtoon ”jotenkin muuten, miten?” oli tullut viisi vastausta, joista kahdessa nostettiin jälleen esiin ”pikaviestintä”, jota vastaajat arvioivat käyttävänsä usein. Lopuissa vastauksissa mainittiin ryhmätyötilan ja *virtuaaliset neuvotteluratkaisut* eli verkon kautta tapahtuvat neuvottelut.

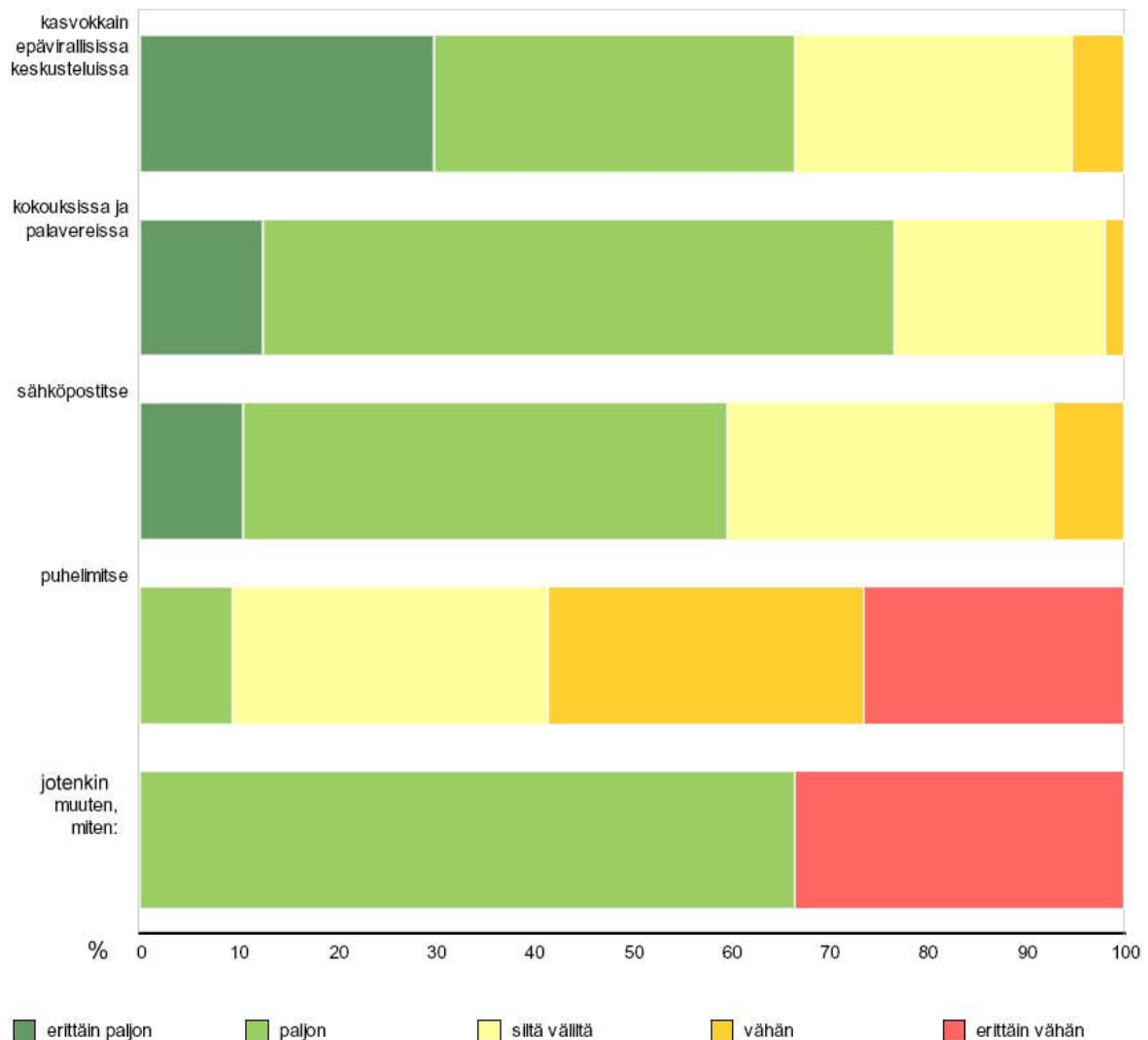
Seuraavaksi halusimme selvittää, että minkä verran vastaaja saa *esimieheltään* tietoa.



Kuvio 44. Tiedonsaanti esimieheltä.

Hieman yllättäen yksikään tiedonvälittämiskanava / viestinnän väline ei ole toista suositumpi. Vastaajat saavat esimiehiltään tietoa enimmäkseen kolmella ensin mainitulla tavalla, eli kasvokkain epävirallisissa keskusteluissa, sähköpostitse sekä kokouksissa ja palaverissa. Myös puhelimitse saadaan keskimääräisesti tietoa. Vastausvaihtoehtoon ”jotenkin muuten; miten?” saatiin muutama vastaus, joissa kaikissa mainittiin *sähköiset työtilat*, joskin näiden suhteen määriteltiin, että tietoa saadaan vain vähän tai erittäin vähän näiden kautta.

Seuraavaksi kysyimme vastaajilta, kuinka he itse jakavat tietoa vastaavasti henkilöstölle.



Kuvio 45. Tiedon jakaminen henkilöstölle.

Tulokset ovat hyvin samantyyppisiä verrattuna kuvioon 44, eli siihen kuinka vastaajat saavat tietoa esimiehiltään. Joitakin eroja tosin löytyy. Suurin ero on siinä, että tietoa jaetaan henkilöstölle enemmän kokousten ja palaverin kautta kuin sähköpostilla, eli päinvastoin kuin mitä tietoa saadaan itse esimiehiltä. Ero ei ole merkittävä, mutta se on selkeästi havaittavissa. Toisin sanoen vastaajat – organisaation keskijohto – on sähköpostin suhteen työllistetympi kuin henkilöstö? Tietoa jaetaan henkilöstölle puhelimella myös selvästi vähemmän, kuin mitä sitä itse vastaanotetaan esimiehiltä; omia esimiehiä ei ole paljon, mutta henkilöstöä on. ”Jotenkin muuten; miten?” -vastausvaihtoehto keräsi muutamia vastauksia ja jälleen esiin nostettiin pikaviestimet (käyttöaste ”paljon”) ja ryhmätyötilat (”erittäin vähän”).

5.2.4 Avointen kysymysten tulokset

Luottamukseen liittyvään kyselyn osioon liitimme avoimen kysymyksen, joka peilaa suoraan tämän tutkimuksen ydinkysymyksiä; ”*miten luottamusta voitaisiin mielestäsi rakentaa?*”. Kyseiseen avoimeen kysymykseen vastasi 29 henkilöä, eli hieman yli 50 % kaikista kyselyyn vastanneista.

Monissa vastauksissa nostettiin esiin *viestintä*; osa korosti viestinnän ns. ”tasokkuutta”, mutta erittäin moni korosti suoraan *viestinnän avoimuutta*, jolla vastaajien mielestä on suora yhteys luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Tarkalleen ottaen termi ”avoimuus” ja nimenomaan viestintään liitettyä esiintyi vastauksissa peräti 9 kertaa. Viestinnän avoimuus hieman eri tavoin ilmaistuna löytyi vastauksista myös muutamia kertoja. Toisin sanoen lähes joka toisessa vastauksessa mainittiin viestinnän avoimuus, keinona luottamuksen rakentamiseen. Viestintää käsiteltiin miltei jokaisessa vastauksessa jollain tasolla, eli viestinnän merkitys selvästi koetaan erittäin tärkeäksi yleisesti luottamuksen kannalta. Tiedon jakamistakin monet korostivat. Tässä esimerkkinä erään vastaajan mielipiteestä ote; ”*Luottamus syntyy avoimuudesta ja siitä, että välittynyt tieto pitää paikkaansa. Kaikkea ei aina voi kertoa, mutta usein näissä tilanteissa riittää että kertoo syyt miksi asioista ei voi kertoa tai miksi saatua tietoa ei saa jakaa eteenpäin.*”

Toinen asia, mikä vastauksista kävi selkeästi ilmi, oli lupauksen pitäminen ja sopimuksista kiinnipitäminen. Suunnilleen joka kolmannessa vastauksessa käsiteltiin näitä asioita. Luottamusta on vaikea rakentaa, ellei ole ”sanojensa mittainen”, olipa kyseessä sitten organisaation johto tai henkilöstö. Kuten eräs lyhyt, mutta ytimekäs vastaus tiivistää asian: ”*Olemalla itse luottamuksen arvoinen!*”

Muutama vastaaja nosti esiin myös dialogisen johtamistavan merkityksen, eli keskusteleva johtaminen rakentaa luottamusta; aina ei tarvitse olla pelkkää työasiaa, vaan pienetkin keskustelut nostavat turvallisuudentunnetta ja yhdistävät ihmisiä. Esimerkiksi suunnilleen näin totesi eräs vastaajista: ”*Luottamusta rakennetaan tekemällä töitä yhdessä, tutustumalla työtovereihin ihmisinä; toisia arvostavan dialogin merkitys.*”

Sähköiseen viestintään liittyvässä kyselyosiossa meillä oli avoin kysymys, jossa kysyttiin seuraavaa; *”miten sähköisen viestinnän välineitä tulisi mielestäsi kehittää?”*. Tähän kysymykseen vastasi 16 henkilöä, eli noin 25 % kaikista kyselyyn vastanneista.

Selkeästi eniten nostettiin esiin, että sähköisten viestintävälineiden tulisi olla mahdollisimman yksinkertaisia, selkeitä ja nopeakäyttöisiä. Vastauksissa ei toivottu uusia teknologisia ratkaisuja ja tapoja kommunikoida sähköisesti, vaan sitä, että perusasiat nykyvälineissä olisivat kunnossa. Kuten eräs vastaaja tiivistää asiaa; *”Peruskäytön tulisi olla mahdollisimman yksinkertaista ja nopeaa. Suurin osa päivittäisistä tekemisistä sähköisillä viestimillä on perusluonteista viestintää, joten sen tulisi sujua mutkattomasti.”* Moni nosti myös tässä yhteydessä esiin vuorovaikutuksen merkityksen. Tässä ote eräästä vastauksesta; *”...Ei ole niinkään tärkeää saada joku viesti perille nopeasti, vaan varmistaa että viesti on ymmärretty ja se tapahtuu vain vuorovaikutuksen avulla, jota sähköinen viestintä ei mielestäni juurikaan tue.”*

Osa vastaajista korosti myös sähköisen viestinnän osaamisen merkitystä ja ajanhallinnan ongelmia. Tässä ote eräästä tämän tyyppisestä vastauksesta; *” Perusongelmana on se, että kun välineitä käytetään kriittikittömästi, viestinnän vastaanottaja hukutetaan sellaiseen monesta paikasta yhtä aikaa tulevaan viestinnän tulvaan, jota tämä ei missään järkevässä ajassa kykene (muiden töiden ohella) käsittelemään. Viestintää tulisi rajoittaa siten, että viestinnän vastaanottajalla on jonkinlainen mahdollisuus järkevään ajanhallintaan. Tässä mielessä mm. sähköpostilaatikkojen kokorajoituksen poistaminen on ollut negatiivista kehitystä.”*

Oli myös mielenkiintoista, että osa vastaajista nosti pikaviestimet esiin sähköisen viestinnän keinona. Kuten eräs toteaa; *”... Oman organisaationi henkilöstö viestii keskenään ”mesettämällä”; se sopii mielestäni mainiosti niille, jotka istuvat paljon työpisteessään.”*

Johtamiseen liittyvässä kyselyosiossa meillä oli avoin kysymys, jossa kysyttiin seuraavaa; *”miten mielestäsi sähköistä viestintää tulisi hyödyntää johtamisessa?”*. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi peräti 40 henkilöä, eli jopa yli kaksi kolmasosaa kaikista kyselyyn vastanneista. Kysymys oli korkeasta vastausprosentista päätellen ilmeisen innostava ja spekulatiivista herättävä.

Suuresta vastaustulvasta päällimmäiseksi nousee vastaajien tyytymättömyys sähköpostiin nykytilanteessa. Kuten nämä muutamit esimerkkipoiminnat kertovat: ”...*Sähköpostia rajallistemmin, nykyään tulvaan hukkuu (satoja viestejä päivittäin), viesteihin ei ehdi vastata, asioita jää selvittämättä, jne.*” Tai kuten eräs toinen asian ilmaisee; ”...*Sähköposti on täynnä kaikkea mahdollista, joten sen käyttökelpoisuus on vakavasti heikentynyt.*”

Toinen asia, mitä monet korostivat, on *vuorovaikutuksen puute* sähköisessä viestinnässä johtamisen apuvälineenä. Muutamia otteita aiheeseen liittyen; ”...*Sähköistä viestintää on hyvä käyttää suullisen viestinnän tukena informoitavissa, ei vuorovaikutusta edellyttävissä, asioissa.*” ... Eräs toinen toteaa näin; ”...*Pelkkä tekstimuotoinen viestintä on ajatusten välittämisessä usein hidasta ja vääristävää. Tekstinä voidaan tehokkaasti viestiä faktoja ja lukuja. Henkilökohtaisella vuorovaikutuksella voidaan saada huomattavasti voimakkaampi sitoutuminen.*”

Muutamit vastauksista olivat avoimen kriittisiä sähköisen viestinnän hyödyntämistä kohtaan, kuten tämä esimerkkipoiminta osoittaa; ” *Omassa yksikössäni en halua lisätä sähköisen viestinnän osuutta.*” Tai kuten eräs toinen asian ilmaisi; ” *Sähköistä viestintää tulisi hyödyntää hyvin vähän. Väärin tulkinnan mahdollisuus on liian suuri. Hyödynnetään ainoastaan asioissa, joista pitää jäädä muistiinpanot henkilön työn tueksi.*”

Osa muotoili kritiikin painottaen erityisesti sitä, että teknologia ei saa muodostua itseisarvoksi sähköisen viestinnän suhteen; ”*Sähköistä viestintää voi hyödyntää asioiden johtamisessa muttei ihmisten. Inhimillinen kontakti on pidettävä ensisijaisena välineenä. Tekniikka ei voi koskaan korvata inhimillistä otetta.*” Toisaalta löytyi myös avoimesti sähköisen viestinnän puolesta puhuvia; ”*Uusien neuvottelupalveluiden mm. sähköiset työtilat, videoneuvottelu, pikaviestintä yms. hyödyntäminen ja jalkauttaminen jokapäiväiseksi kanavaksi esimiehen ja alaisen välille.*” Osa vastaajista korosti myös yhteisten *pelisääntöjen puutetta viestinnässä* ja tästä seuraavaa ns. viestintäkaaosta ja tietotulvaa. Tässä eräs kuvaava esimerkkipoiminta; ” *Sähköisen viestinnän kanavien roolit eri tyyppisten asioiden viestimisessä pitäisi mallintaa, jotta saataisiin yhtenäistettyä viestintäkulttuuria. Nyt osa esimiehistä viestii pelkästään sähköisesti, osa viestii epävirallisesti kasvokkain/puhelimitse ja epäyhtenäisen aikataulun puitteissa. Näin ollen henkilöstö saa saman tiedon eri aikaan eri tavoin - pelisäännöt puuttuvat!*”

5.3 Yhteenveto kyselyn tuloksista

Tekemämme tutkimus toi esiin useita merkittäviä asioita. Yksi tärkeimmistä havainnoista on ilman muuta se, että *luottamuksen merkitystä ei voi lainkaan vähätellä, vaan se on kriittisen tärkeä organisaation toiminnan kannalta*. Korostimme tätä seikkaa jo teoreettisessa viitekehyksessä, ja tutkimustulokset suorastaan alleviivaavat luottamuksen merkityksen johdon näkökulmasta.

Eräs merkittävä löydös on, että kyselyyn vastanneiden mielestä eli johdon näkökulmasta tarkasteltuna *sähköisen viestinnän vaikutus luottamukseen on suuri*. Vaikka tuloksissa oli hajontaa, niin selkeästi enemmistö arvioi sähköisen viestinnän vaikuttavan merkittävässä määrin luottamukseen. Tämä tulee esille myös väärinkäsitysten muodossa suhteessa sähköiseen viestintään, sillä vastaajien mielestä sähköisessä viestinnässä tapahtuu paljon väärinkäsityksiä. Väärinkäsitykset eivät edistä luottamusta. On myös huomattava, että johdolle tulee lisätyötä väärinkäsitysten ja niistä mahdollisesti syntyvien konfliktien ratkaisemisesta.

Vaikka kyselyssämme ei ollut suoraa kysymystä siitä, *miten* sähköinen viestintä sitten vaikuttaa luottamukseen tarkalleen ottaen, eli negatiivisesti vai positiivisesti, niin pystymme päättämään muiden kysymysten avulla, että vaikutus on tässä tapauksessa pääasiassa *positiivinen*. Johdon näkökulmasta tarkasteltuna henkilöstö nimittäin suhtautuu sähköiseen viestintään ja sen hyödyntämiseen enimmäkseen positiivisesti; tämä voidaan päätellä siitä, että kyselyyn vastanneet arvioivat henkilöstön kannattavan sähköistä viestintää suuressa määrin. Pieni osa suhtautuu neutraalisti, eli ei kielteisesti eikä hyväksyvästi - ja erittäin pieni osa vastustaa sähköistä viestintää hieman.

Tutkimustulosten mukaan sähköisen viestinnän vaikutus luottamukseen on siis suuri, ja tässä on selkeä yhteys myös tieto- ja viestintäteknologiaan itsessään; pääasiassa tieto- ja viestintäteknologian koetaan *lisäävän luottamusta*. Tulokset kertovat siitä, että ainakaan tämän tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä johto *ei syytä tieto- ja viestintäteknologiaa* luottamuksen tuhoamisesta ja vähentämisestä. Tieto- ja viestintäteknologian vaikutuksen luottamukseen arvioitiin olevan pääasiassa joko neutraali, tai hieman luottamusta lisäävä. Pieni osa kyselyyn osallistuneista arvioi tieto- ja viestintäteknologian lisäävän luottamusta vieläpä erittäin paljon. Luottamuksen näkökulmasta tässä on havaittavissa varsin mielenkiintoinen tulos.

Yksi löydös kyselyn tuloksissa on myös se, että *sähköinen viestintä lisää koulutustarvetta organisaatiossa*. On mielenkiintoista, että kyselyyn vastanneet arvioivat itse tarvitsevansa merkittävästi lisää koulutusta ja samoin arvioidaan myös henkilöstön suhteen, kun taas ylemmän johdon ei arvioida tarvitsevan läheskään yhtä paljon koulutusta sähköisen viestinnän suhteen.

Jokseenkin yllättävä löydös tässä kyselyssä on se, että pikaviestimien hyödyntäminen on selvästi laajempaa kuin esimerkiksi videoneuvotteluiden ja puhelinneuvotteluiden hyödyntäminen. Pikaviestintää toivotaan selkeästi käytettävän tulevaisuudessa enemmän, tämä kävi ilmi mm. avointen vastausten kautta. Sähköpostia käytetään sekä johtamisviestinnässä että yleensä viestinnässä runsaasti, mutta sähköpostin suhteen ollaan myös selkeästi kriittisiä ja siitä löydetään monia ongelmakohtia (ns. sähköpostitulva, roskapostin kasvava määrä, jne). Mielenkiintoinen yhtälö, että sähköpostia kritisoitiin kovasti, kun taas pikaviestimien käytöstä kellekään ei ollut mitään negatiivista sanottavaa. Sähköpostia toivottiin saatavan esimiehiltä vähemmän, ja toiveena oli, että sähköpostilla myös itse viestittäisiin henkilöstölle vähemmän.

Tuloksista nousee esiin myös eräs paradoksi; *tiedonkulun ja viestinnän toivottaisiin olevan selvästi nopeampaa*, mutta samaan aikaan useiden kysymysten vastauksista (sekä avointen kysymysten vastauksista) nousee esiin tyytymättömyys ”tiedon tulvaa” kohtaan, erityisesti sähköpostin suhteen. Tietoa haluttaisiin saada entistä nopeammin ja tehokkaammin lisää, sitä haluttaisiin myös jakaa entistä nopeammin ja tehokkaammin - samaan aikaan siis kritisoidaan alati kasvavaa sähköpostin määrää ja ollaan sitä mieltä, että tiedon määrä ei ole sopivalla tasolla. Toisaalta ongelma ei välttämättä ole tiedon määrässä eikä nopeudessa, vaan sähköisen viestinnän – erityisesti sähköpostin – välineiden käytössä. Uusia sähköisen viestinnän välineitä ei kaivata, vaan kaivataan jo olemassa olevien sähköisen viestinnän välineiden parempaa hyödyntämistä. Yhteiset pelisäännöt sähköisen viestinnän suhteen ovat monilla toiveissa.

Tulosten perusteella ja eräänlaisena yhteenvetona voidaan todeta, että *sähköisen viestinnän määrä on kasvanut erittäin paljon kohdeorganisaatiossa 2000-luvulla*. Johdon näkökulmasta henkilöstö suhtautuu sähköiseen viestintään pääasiassa myönteisesti, eikä sähköistä viestintää etenkin vastusteta merkittävästi. Tulosten perusteella teknologian nopea kehitys jakaa selkeästi mielipiteitä; osaa kyselyyn vastanneista asia arveluttaa selvästi, osaa asiaa huolestuttaa vain erittäin vähän.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusaiheenamme oli hyvin nykyaikaan soveltuva sähköinen viestintä ja luottamus johdon näkökulmasta. Teoreettisessa viitekehyksessä kävimme läpi viestinnän kehittymisen eri koulukunnat sekä luottamuksen ja johtamisen perusmääritelmiä ja tapoja.

Ulkomaisessa kirjallisuudessa luottamuksen määritelmät näyttävät keskittyvän neljään keskeiseen ulottuvuuteen. Toisin sanoen toinen osapuoli asettaa itsensä haavoittuvaan asemaan suhteessa toiseen osapuoleen, uskoen siihen, että toinen osapuoli on 1. osaava / kykenevä 2. avoin 3. huomioonottava / huolehtiva ja 4. luotettava. Kotimainen kirjallisuus (Harisalo & Miettinen) määrittelevät luottamuspääoman inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyväksi vakaumukseksi siitä, kuinka ihminen suhtautuu muihin ihmisiin, lähipiiriinsä ja yhteiskuntaan. On kuitenkin huomattava, että jokainen yksilö kokee luottamuksen eri tavoin, yksilökohtaisesti omalla tavallaan.

Tutkimukseemme sisältyvässä kyselyssä käytiin luottamusta lävitse sekä tieto- ja viestintäteknologian välineiden, että niiden käytön hallitsemisen näkökulmasta. Tutkimustuloksista voidaan vetää sellainen johtopäätös, että *luottamusta voidaan lisätä käyttämällä oikeita viestintävälineitä oikeassa tilanteessa.*

Jabe (2006) toteaa vuorovaikutukseen liittyen, että ihmisellä on aina vaikuttamassa omat tiedostetut ja tiedostamattomat motiivit, jotka näkyvät *eleinä ja ilmeinä*. Kirjallisuuden mukaan parhaassa tapauksessa sanallinen ja fyysinen viesti on kyllästetty aidolla itsellämme ja rehellillä tunteillamme. Miten tämä sitten peilautuu sähköiseen viestintään?

Tutkimuksemme nosti esiin mm. sen, että *sähköinen viestintä ei nykymuodossaan ole useinkaan riittävän vuorovaikutuksellista viestintää* perinteiseen viestintään verrattuna. Tässä yhteydessä on hyvä huomata *pikaviestinnän merkitys* nyt ja tulevaisuudessa sähköisessä viestinnässä. Sähköpostissa tyypillisesti tunteet loistavat poissaolollaan, mutta pikaviestimien avulla on mahdollista rajallisesti osoittaa tunteita, mm. ns. ”hymiöiden” avulla. Selittykö mahdollisesti tällä seikalla jossain määrin se tosiasia, että tutkimuksemme kohteena olleessa yritykses-

sä pikaviestimien hyödyntäminen on ”varovaisessa kasvussa” ja sen hyödyntämistä tulevaisuudessa toivottiin selkeästi enemmän? Pikaviestimissä vuorovaikutuksellisuus pääsee jossain määrin paremmin esiin (reaaliaikaisuus, hymiöt, vähemmän jäykkä ilmaisutapa viestinnässä) sähköpostiin verrattuna. Siinä missä sähköposti on vain näennäisen reaaliaikaista (pahimmillaan ei todellakaan reaaliaikaista), on pikaviestintä aidosti reaaliaikaista tyypillisessä pikaviestintätilanteessa. Tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa toivottiin tiedonkulun olevan nykyistä *nopeampaa* ja tehokkaampaa; tässäkin suhteessa pikaviestintä on pienoisessa etulyöntiasemassa sähköpostiin. Pikaviestit saadaan välittömästi, siihen yleensä myös vastataan välittömästi; tämä on pikaviestinnän perusidea.

Sähköisessä viestinnässä on helppo sortua ns. tiedottamistyyllisen viestintään, jossa tietoa jaetaan ajattelematta, ketä asia koskee. Tutkimuksemme mukaan mm. sähköpostista on tullut tiedon kaatopaikka, johon käyttäjät eivät ole tyytyväisiä. Käyttäjät kokevat, että tärkeät viestit katoavat ”kohinan” sekaan ja kritiikki sähköistä viestintää kohtaan kasvaa samassa suhteessa. Miten vuorovaikutteista viestintää voidaan lisätä? Osaava johto käyttää sähköisiä välineitä *vuorovaikutteisesti*, käyden avointa keskustelua henkilöstön kanssa. On syytä huomata, että *tiedottamiselle* on olemassa omat kanavansa, kuten esimerkiksi organisaation intranet tms.

Heiskan (2001) mukaan vilpitön ja avoin keskustelu kohentaisi yksinkertaisella ja parhaalla tavalla monia työyhteisöjä. Keskustelu on onnistunutta silloin, kun keskustelun eri osapuolet voivat olla luontevasti ”itsekeskeisiä”. He voivat puhua avoimesti omasta näkökulmastaan ja omasta tarpeestaan. Tähän liittyy taju toisen henkilön omasta, kenties aika erilaisesta näkökulmasta. Mahdollisuus oivaltaa, että toisella henkilöllä todella on oma näkökulmansa, perustuu itse asiassa siihen, että ihminen voi oivaltaa oman näkökulman oikeutuksen. Toisaalta Jabbe (2006) toteaa osuvasti, että *avointa keskustelua on totuttu käymään kasvotusten*, ei sähköisten viestimien välityksellä. Sähköisen viestinnän suhteen kyse on myös ihmisten asenteista; sähköistä viestintää kohtaan ollaan herkemmin ennakkoluuloisia ja epäilevällä kannalla.

Ovatko pikaviestimet sitten vuorovaikutuksellisuuden ja avoimen keskustelun näkökulmasta mahdollisesti tulevaisuuden ”sähköposti”, eli keskeisin sähköisen viestinnän väline? Tämä on mielenkiintoinen kysymys tämän tutkimuksen tulosten valossa. Tätä aihetta olisi syytä tutkia ennakkoluulottomasti lisää. Sähköisen viestinnän välineet kehittyvät alati, mutta jos vertail-

laan ns. kivikautista sähköpostia ja pikaviestintäohjelmistoja, havaitaan kylmä tosiasia: Sähköposti ei ole kehittynyt lainkaan esimerkiksi 2000-luvulla, kun taas samaan aikaan pikaviestintäohjelmistot (kuten *gtalk*, *messenger*, *skype*, jne.) ovat kehittyneet radikaalisti. 1990-luvun lopulla pikaviestintäohjelmistot olivat vielä puhtaasti tekstipohjaisia viestintävälineitä, ns. chat-ohjelmistoja. Nykyaikaiset pikaviestintäohjelmistot ovat paljon enemmän kuin vain chat-ohjelmistoja; on mahdollista soittaa vastapuolelle tietokoneen välityksellä, liittää mukaan elävä kuva (webbikamerat yms.), liittää mukaan useita osapuolia (neuvottelupuhelu, kuvien kera eräänlainen henkilökohtainen videoneuvottelu), välittää ja jakaa tiedostoja reaaliaikaisesti, käyttää virtuaalisia piirtämis- ja esittämistyökaluja (kaikki näkevät kaiken mitä esitetään), jne. Sähköposti häviää ominaisuuksissa mennessä tullen, eli tässä mielessä voidaan hyvinkin ajatella, että tulevaisuudessa pikaviestintäohjelmistot tulevat mahdollisesti nousemaan kovaksi kilpailijaksi sähköpostille sähköisen viestinnän kentällä, tai kenties pikaviestintäohjelmistot jossain vaiheessa jopa syrjäyttävät sähköpostin? Tämä jää nähtäväksi.

Syväjärvi (2005) toteaa väitöskirjassaan: ”*Periaatteessa tehokkaalla johtamisella tulisi moitteettomasti hallita organisaatiokäyttäytymistä niin individualistisella, interpersoonallisella kuin organisatorisellakin tasolla.*” Mitä johtamiseen tulee, niin esimerkiksi johtamista korostavat Harisalo ja Miettinen (1996) selittämällä, että mahdollistava johtajuus on ansaittua, lunnastettua johtajuutta. Siksi mahdollistava johtaja johtaa ihmisiä edestä ja keskeltä, ei takaa. Työtoverit ovat hänelle tasa-arvoisia kumppaneita, joita hän ei ole käskemässä tai määräämässä, vaan joille hän on esimerkki siitä, kuinka on käyttäytyvä, millaisten arvojen mukaan on toimittava ja miten työ on tehtävä. Esimerkin antaminen on johtajuutta syvimmissä merkityksessään. Käskyt eivät vakuuta ja pelko lamaannuttaa, mutta esimerkki mahdollistaa ilman käskyjä ja sanktioita.

Johtamisessa toisaalta on kyse mm. myös käyttäytymisestä ja luonnollisesti viestinnästä. Jotta johtaminen olisi tuloksellista, sen tulee olla tarkoituksenmukaista ja meneillään olevaan tilanteeseen ja yhteyteen sopivaa. *Tilannekohtaisuus korostuu*; hyvä johtaja osaa viestiä, kommunikoida ja keskustella tilannekohtaisesti. Sähköinen viestintä puolestaan on osa käyttäytymistä nykyajan organisaatioissa ja käyttäytymisellä - tässä tapauksessa viestinnällä - vaikutetaan voimakkaasti henkilökuntaan. Jotta vaikuttaminen viestinnän kautta olisi tuloksellista, on opeltettava viestinnän pelisäännöt ja keinot. Viestinnän haasteellisuutta korostaa myös se, että jo-

kainen ihminen on erilainen, eli kaikki vastaanottajat ovat erilaisia ja näin ollen viesti ymmärretään teoriassa yhtä monella tavalla kuin on vastaanottajia.

Viestintä on aina koettu haasteelliseksi. Teoriaa tutkiessamme törmäsimme erilaisiin viestinnän määritelmiin, jotka kuvastivat enemmän tai vähemmän joko itse välinettä tai sisältöä. Viestinnän teoriassa (mm. Åberg 2000) puhutaankin eri koulukunnista. Prosessikoulukunnassa viestit käsitellään sanomien siirtoina ja koulukunta pitää viestintää prosessina, jossa joku henkilö vaikuttaa toisen käyttäytymiseen tai mielentilaan. Mikäli tulos ei ole haluttu, käydään prosessin vaiheita läpi mahdollisten vikakohtien löytämiseksi. Semioottisen koulukunnan mielestä viestintä on merkitysten tuottamista ja vaihtoa. Sitä askarruttaa, kuinka sanomat – eli tekstit – ja ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa tuottaakseen merkityksiä. Toisin sanoen semioottista koulukuntaa askarruttaa tekstien rooli kulttuurissamme. Se puhuu merkityksenannosta. Semioottisen koulukunnan mielestä väärinkäsitykset eivät välttämättä todista viestinnän epäonnistuneen, vaan ne saattavat johtua lähettäjän ja vastaanottajan kulttuurieroista. Näiden koulukuntien yhdistelmä käsittää siis prosessin ja välineet, mutta myös sisällön.

Tutkimuksestamme voidaan vetää sellainen johtopäätös, että sähköisen viestinnän suhteen koulutusta ei ole koskaan liikaa, olipa kyseessä sitten organisaation johto tai henkilöstö. Tästä voidaan päätellä, että pelkkä välineen toimivuus ilman vaikuttavaa sisältöä ei lisää luottamusta, vaan pahimmassa tapauksessa lisää väärinkäsitysten määrää entisestään. Toisaalta positiivinen havainto on se, että nykyisiä sähköisen viestinnän välineitä ei erityisesti enää pelätä käyttää viestinnässä. Sähköisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa voimakkaasti henkilökuntaan, joko luottamusta herättävällä tai vähentävällä tavalla. Toteamme lisäksi, että tutkimuksemme osoitti selvää viestinnän määrän kasvua, ja myös eri viestintävälineiden määrän kasvua 2000-luvulla kohdeorganisaatioissa. Tämän tuloksen voi yleistää suomalaiseen organisaatioelämään yleisellä tasolla. Viestinnän määrän kasvu ei ole vain harhaa, vaan se on arkitodellisuutta.

Kuten aiemmin mainittiin, niin sähköposti on suuren kritiikin kohde. Sähköpostia pidetään eräänlaisena ”tiedon hukuttajana”, johon tieto voi suuren määrän johdosta kirjaimellisesti ns. ”kadota”. Se, että sähköposti aikaansaa ärtymistä, ei ole varmasti kenellekään uusi asia. Tästä kuitenkin voidaan vetää se johtopäätös, että sähköpostin käyttöön ja yleensäkin sähköiseen viestintään kaivataan *selviä pelisääntöjä*. Tiedon valtava määrä nykyajan työelämässä vain

korostaa tätä seikkaa, alasta riippumatta. Tietotulvaa halutaan ymmärrettävästi saada hallittua nykyistä järkevämmiin. Tehtävä ei varmasti ole mahdoton, mutta haasteellinen kylläkin. Tässä yhteydessä voidaan myös ajatella, että tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa ei ehkä ole ymmärretty sitä, että *viestinnän väline ei ole ratkaiseva tekijä, vaan viestinnän laatu*.

Sinänsä on kiinnostavaa havaita, että mitä organisaation sisäiseen viestintään ja tietolähteisiin tulee, niin tietyt asiat eivät ole juurikaan muuttuneet reilun kahdenkymmenen vuoden aikana. Åberg (1986) esittää väitöskirjassaan, että omaa *työtä koskevien tietojen tärkein tietolähde tuolloin oli lähin esimies ja omaa yksikköä sekä tuloyksikköä koskevat tiedot saatiin omalta esimieheltä ja osastokokouksista* (Åberg 1986). Tutkimuksessamme päädyimme pitkälti samansuuntaisiin lopputuloksiin. Erona edellä mainittuun on lähinnä se, että tieto liikkuu nykyään sekä perinteisiä tiedon kanavia, että sähköisiä tiedon kanavia pitkin ja tiedon määrä itsessään on valtava etenkin 1980-luvulle verrattaessa.

Vartiaisen (2004) mukaan verkostoja on johdettava uudella, *luottamukseen* perustuvalla tavalla. Tärkeitä asioita hajautetun ryhmän johtamisessa ovat johtajan persoonallinen rooli, johtajan ja ryhmän jäsenten suhde sekä johtajan osallistuminen. Näkyvyytensä vahvistamiseksi hajautetun ryhmän johtajan tulee kiinnittää erityistä huomiota omaan rooliinsa ja johtamistyyliinsä. Johtajan täytyy myös tiedostaa, millainen suhde hänen tulee muodostaa työntekijöihinsä, ja nähdä vaivaa tämän suhteen muodostamiseksi.

Johtamisessa viestinnän merkitys korostuu huomattavasti. Johtaja on vastuussa yksikkönsä toiminnan tuloksista. Johtajan tehtävänä on aikaansaada toiminnallisia tuloksia käytettävissä olevien erilaisten voimavarojen avulla. Jotta voi johtaa, täytyy viestiä eli *vaikuttaa*. Johtajan tavoitteena on saada aikaan muutosta ja liikettä. Kohdeorganisaatiossa viestittiin eniten perinteisesti kasvokkain, joka koettiin kaikkein tehokkaimmaksi kanavaksi. Sähköisiä viestintävälineitä hyödynnettiin kuitenkin runsaasti, erityisen paljon sähköpostia. Toisaalta sähköpostissa liikkuvan tiedon määrää myös kritisoitiin runsaasti, kuten jo erinäisissä yhteyksissä on tullut todettua.

Pirneksen (1990) mukaan erinomaiset esimiehet kouluttavat, kehittävät ja jakavat tietoa henkilöstölle. Tätä tiedon jakamista tapahtuu tämän tutkimuksen perusteella todella laajassa mit-

takaavassa. Toisaalta kouluttamista ei kuitenkaan tapahdu esimiehen toimesta, vaan se hankitaan pääasiassa muualta. Sähköinen viestintä heijastuukin laaja-alaisesti organisaatioon mm. myös kasvaneena kouluttautumistarpeena; kouluttautumista toivottiin tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossakin käytännössä katsoen jokaiselle toimijatasolle, sekä johdolle että henkilöstölle. Tästä voidaan vetää sellainen johtopäätös, että ammattilaiset kouluttavat, mutta *varsinainen tahto hankkia uutta tietoa pitää löytyä yksilöstä itsestään*. Vanhaa sanontaa lainataksemme; ”*ei kannettu vesi kaivossa pysy.*”

Tekemämme tutkimus herättää myös mahdollisia tutkimuskohteita tulevaisuutta ajatellen. Vastaavanlainen tutkimus *henkilöstön näkökulmasta* olisi mielenkiintoinen tutkimuskohteeksi. Sähköinen viestintä itsessään avaa teknologian näkökulmasta myös monenlaisia jatkotutkimuskohteita; mm. pikaviestimien ja sähköpostin tarkkaan rajattu vertaistutkimus voisi olla yksi mahdollinen kohde. Sähköinen johtajuus itsessään on varmasti otollinen tutkimuskohde tulevaisuudessa monestakin näkökulmasta tarkasteltuna. Pikaviestimien luonteesta johtuen (vuorovaikutuksellisempaa kuin sähköposti) pelkästään pikaviestimiin kohdistuvilla tutkimuksilla voisi olla mahdollista saada uutta tietoa, etenkin ajatellen luottamuksen ja avoimen keskustelun lisäämistä organisaatiossa.

Miten sähköinen viestintä siis vaikuttaa johdon ja henkilöstön väliseen luottamukseen johdon näkökulmasta tarkasteltuna? Tutkimuksemme perusteella voidaan todeta, että *luottamusta voidaan lisätä oikeaan aikaan oikealle kohderyhmälle, oikeaa asiaa viestien*. Viestinnän väline itsessään ei ole – eikä sen saisi olla – ratkaiseva tekijä. Johdon näkökulmasta sähköisen viestinnän hyödyntämisessä korostuu myös se, että on osattava miettiä viestin kohderyhmää ja toimittava sen perusteella. Kaikkea tietoa ei pidä ns. ”laittaa kiertoon” kaikille, vaan on osattava käyttää *harkintaa* viestinnässä. Erityisesti tämä korostuu sähköisessä viestinnässä. Osavalla sähköisellä viestinnällä on mahdollista kasvattaa luottamusta, kun taas harkitsemattomalla tietotulvalla ja / tai sähköisellä viestinnällä luottamusta murennetaan. On hyvä muistaa, että luottamuksen rakentaminen on pitkäkestoinen, vaativa prosessi. Luottamuksen voi kuitenkin menettää erittäin nopeasti. Sähköisen viestinnän suhteen tämäkin seikka vain korostuu entisestään. Tämä voidaan todeta mm. tapauksesta, joka oli laajasti esillä mediassa tämän tutkimuksen tekemisen loppuvaiheessa. Ulkoministeri Ilkka Kanerva menetti luottamuksen ja

jopa ministerin tehtävänsä nopealla aikataululla vain ja ainoastaan *harkitsemattoman sähköisen viestinnän seurauksena*. Voisiko radikaalimpaa esimerkkiä elävästä elämästä löytää?

Entä sitten kun ajatellaan, että *millaista osaamista sähköinen viestintä vaatii johdolta ja henkilöstöltä johdon näkökulmasta*? Tutkimuksemme perusteella on täysin selvää, että *sähköinen viestintä lisää koulutustarvetta organisaation kaikilla tasoilla*. Tämä on helppo ymmärtää ja perustella sähköistä viestintää itsessään tarkasteltaessa: Jotta voi toimia lähettävänä osapuolena sähköisessä viestinnässä, on oltava *osaamista* asiaan liittyen. Jotta voi toimia vastaanottavana osapuolena sähköisessä viestinnässä, on myös oltava *osaamista*. Ei ole merkitystä, mikä on käytetty sähköisen viestinnän väline; käyttäjän on osattava hyödyntää viestinnän välinettä pystyäkseen viestimään välineen avulla. Toisin sanoen, vaikka kyse olisi organisaatiosta, jossa viestintä kulkisi kuvitteellisesti vain ”ylhäältä alaspäin” (äärimmäisen epätodennäköistä ellei jopa mahdotonta nyky-yhteiskunnassa), niin myös henkilöstöltä vaaditaan osaamista viestinnän vastaanottavana osapuolena. Käytännössä sähköinen viestintä on korostuneesti ns. tasa-arvoista viestintää, eli henkilöstö kommunikoi johdon suuntaan siinä missä johto kommunikoi henkilöstön suuntaan. Kynnys molemminpuoliseen ja aidosti tasa-arvoiseen viestintään on sähköisen viestinnän suhteen huomattavasti matalampi, perinteiseen viestintään verrattuna.

On selvästi havaittavissa, että organisaatioissa sähköinen johtaminen sekä viestintä kasvavat jatkuvasti ja erittäin nopeatempoisesti. Myös tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä universaalia väitettä monelta osin. Vaikka fyysiset välimatkat organisaation sivupisteiden välillä - tai jopa organisaation itsensä sisällä - olisivat hyvinkin lyhyitä, niin se ei ole lainkaan esteenä sähköisen viestinnän hyödyntämisessä. Sähköinen johtaminen ja viestintä on merkittävä osa organisaatioiden nykyajan arkipäivää, riippumatta fyysisistä etäisyyksistä tai muista reaali-maailman kuvitteellisista rajoituksista. Osaava sähköinen johtajuus edistää parhaimmillaan luottamusta organisaatiotoiminnassa ja johtaa toimivampaan kokonaisuuteen organisaatioiden jatkuvuuden ja tuottavuuden kannalta, yksilön hyvinvointia unohtamatta.

LÄHDELUETTELO

- Aarrevaara, Timo & Stenvall, Jari [toim.] (2006): Kriittinen ajankuva. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.
- Aula, Pekka (2000): Johtamisen KAAOS vai kaaoksen johtaminen, WSOY, Juva.
- Avolio, B.J. & Kahai, S.S. (2003): Adding "e" to E-leadership - how it may impact your leadership? *organizational dynamics*, vol.31. no.4, 325-338. Teoksessa Humala Iiris: Johda verkossa, Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet, 22.
- Barber, B. (1983): *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers university press.
- Bies, Robert & Tripp, Thomas (1996): Beyond distrust – ”getting even” and the need for revenge. Teoksessa R. Kramer & T. Tyler [toim.]: *Trust in organizations – frontiers of theory and research*. Sage Publications, 246-260.
- Blom, Raimo & Melin, Harri & Pyöriä, Pasi (2001): *Tietotyö ja työelämän muutos - palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Gaudeamus Kirja / Oy Yliopistokustannus University Press Finland. Tampere.
- Carey James W. (1989): *Communication as culture essays on media and society*, Unwin Hyman Ltd, Winchester.
- Cascio, Wayne F. & Shurygailo, Stan (2003): E-leadership and virtual teams, *organizational dynamics*, vol. 31, no 4, 362-376.
- Conrad, Charles (1994): *Strategic Organizational Communication: Toward the Twenty First Century*, Harcourt Brace College Publisher, New York
- Creed, D. & Miles, R. (1996): Trust in organizations – a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity of cost of controls. Teoksessa R. Kramer & T. Tyler [toim.]: *Trust in organizations – frontiers of theory and research*. Sage Publications, 10-38.
- Deutsch, M. (1973): *The resolution of conflict – constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale university press.
- Fiske, John (1992): *Merkkien kieli, johdatus viestinnän tutkimiseen*, Gummerus, Jyväskylä.
- Gaulat, Ghislaine (2006): *Creating Trust and Intimacy in the Virtual World*, Converse, April, 8-10.

- Gray, P. (1999): Tutorial on knowledge management – proceedings of the american conference of the association for information systems, Milwaukee, WI, August 1999. Teoksessa E. Turban & E. Mclean & J. Wetherbe: Information technology and management – transforming organizations in the digital economy. John Wiley & Sons, 451-455.
- Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio (1996): Luottamuspääoma – yrittäjyyden kolmas voima, Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.
- Harisalo, Risto & Stenvall, Jari (2001): Luottamus kansalaisyhteiskunnan peruskivenä - kansalaisten luottamus ministeriöihin, Edita Oyj, Helsinki.
- Holsapple, C.W. (2003): “Knowledge and its attributes” in *Handbook on knowledge management*, volume 1k, New York: Springer-Verlag, pp. 165-188. Teoksessa E. Turban & E. Mclean & J. Wetherbe: Information technology and management – transforming organizations in the digital economy. John Wiley & Sons, 451-455.
- Humala, Iiris (2007): Johda verkossa, Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet, WS Bookwell Oy, Juva.
- Ilmonen, Kaj [toim.] (2000): Sosiaalinen pääoma ja luottamus, Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
- Ilmonen, Kaj & Jokinen, Kimmo (2002): Luottamus modernissa maailmassa, Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
- Infante, D., Rancer, A., Womack, D., (1997): Building Communication Theory, Prospect Heights, Illinois.
- Jabe, Marjatta (2006): Kyvyt käyttöön – Eväitä esimiestyöhön, Gummerus, Helsinki.
- Johansson, Raoul (1989): Johtamisen taidot, WSOY, Juva.
- Jormalainen, Liisa (2005): Sosiaalityöntekijät ja teknologia (Pro Gradu -työ), Lapin yliopisto, Rovaniemi.
- Juuti, Pauli (2001): Johtamispuhe, Aavaranta-sarja, PS-kustannus, Juva.
- Keskinen, Soili (2005): Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäätö. Vammalan kirjapaino oy. Vammala.
- Kotter, John (1988): Johtajuus menestystekijänä, Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Kramer, Roderick & Tyler, Tom [toim.] (1996): Trust in organizations – frontiers of theory and research. Sage publications.
- Larson, David A. (2004): Online Dispute Resolution: Technology Takes a Place at the Table, *Negotiation Journal*, Vol. 20, No 1, 129-135.

Lehtonen, J. 2003. Yhteisöviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaali. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos.

http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/sisainen_viestinta.html

(Luettu 8.1.2008)

Lewicki, Roy & Bunker, Barbara (1996): Developing and maintaining trust in work relationships. Teoksessa R. Kramer & T. Tyler [toim.]: Trust in organizations – frontiers of theory and research. Sage Publications, 114-139.

Liikenne- ja viestintäministeriö, 2004. Sähköisen viestinnän tietosuojalaki.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20040516> (Luettu 14.1.2008)

Luhmann, N. (1979): Trust and power. New York: John Wiley.

Mishra, Aneil (1996): Organizational responses to crisis – the centrality of trust. Teoksessa R. Kramer & T. Tyler [toim.]: Trust in organizations – frontiers of theory and research. Sage Publications, 261-287.

Moorman, C. & Zaltman, G. & Deshpande, R. (1992): Relationships between providers and users of market research – the dynamics of trust within and between organizations. Journal of marketing research, #29, 314-328.

Nordenstreng, Kaarle (1975): Tiedotusoppi, Otava, Keuruu.

Palmu, Harri (2003): Osaanko kuunnella ja johtaa, Kirjapaja Oy, Helsinki.

Pirnes, Unto (1990): Kehittyvä johtajuus, Otava, Keuruu.

Puro, Jukka-Pekka (1998): Yksilöiden välillä. Keskinäisviestinnän tutkimus ja sen haasteita. Teoksessa Kivikuru, Ullamaija ja Kunelius, Risto [toim.] Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön, Wsoy, Juva. 103-117.

Rajamäki, Pentti & Voutilainen, Eero (1975): Esimies ja henkilöstön kehittäminen, Weilin+Göös, Tapiola.

Rousseau, D.M. & Setkin, S.B. & Burt, R.S. & Camerer, C. (1998): Not so different after all – a cross-discipline view of trust. Academy of management review, 7, 393-404.

Salminen, Helvi (2005): Luottamus epävarmuuden hallinnan strategiana (Pro Gradu -työ), Helsingin yliopisto, Helsinki.

Schein, E. (1985): Organizational culture and leadership. Jossey-Bass publishers.

Shannon Claude E., A Mathematical Theory of Communication. The Bell System Technical Journal, osa 27, 1948.

Sipilä, Jorma (1996): *Asiantuntija ja johtaja*, Wsoy, Porvoo.

Stenval, Jari & Syväjärvi, Antti (2006): *Informaatioteknologia, luottamus ja terveydenhuolto*. Teoksessa T. Aarrevaara & J. Stenvall [toim.]: *Kriittinen ajankuva*. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere, 82-106.

Sulkunen, Pekka (1987): *Johdatus sosiologiaan*, WSOY, Porvoo.

Sydänmaalakka, Pentti (2004): *Älykäs johtajuus*, Talentum.

Syväjärvi Antti (2005): *Inhimillinen pääoma ja IT organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa*. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

Tompkins, Philip K. (1993): *Organizational Communication Imperatives*, Roxbury Publishing Company, Los Angeles.

Turban, E. & Mclean, E. & Wetherbe, J (2004): *Information technology for management – transforming organizations in the digital economy*, John Wiley & Sons, USA.

Ukkonen, Otto (1994): *Jaettu johtajuus*, Multiprint, Helsinki.

Utti, Jaana (2004): *Kiihdytyksiä omenapuutarhassa; luottamusta, luovuutta ja johtajuutta* Imatralla, Otava.

Vartiainen, M. & Kokko, N. & Hakonen, M. (2004): *Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*, Talentum Media Oy, Helsinki.

Viitala, Riitta (2006): *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*, Inforviestintä Oy, Helsinki.

Viitala, Riitta (2002): *Henkilöstöjohtaminen*, Edita, Helsinki.

Yli-Kokko, Päivi (2005): *Asiantuntija johtaa*. Kirjassa Karhu M., Salo-Lee L., Sipilä J., Selänne M., Söderlund L., Uimonen T., Yli-Kokko P. (2005): *Asiantuntija viestii, Ajatuksesta vaikutukseen*, 62-91, Inforviestintä Oy, Helsinki.

Whitener, Ellen & Brodt, Susan & Korsgaard, Audrey & Werner, Jon (1998): *Managers as initiators of trust; an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*. *Academy of Management Review* volume 23, number 3, 513-530.

Wiio, Osmo A (1998): *Johdatus viestintään*, WSOY, Porvoo.

Young, L. & Daniel, K. (2003): *Affectual trust in the workplace*. *International Journal of Human Resource Management* volume 14, number 1, 139-155.

Zigurs, Ilze (1993): Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 4, 339-351. Teoksessa Humala Iris: Johda verkossa, Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet, 17-18.

Åberg, Leif (2006): Johtamisviestintää, Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja, Inforviestintä Oy, Helsinki.

Åberg, Leif (2000): Viestinnän johtaminen, Otavan kirjapaino, Keuruu.

Åberg, Leif (1996): Viestintä – tuloksen tekijä, Tammer-paino, Tampere.

Åberg, Leif (1993): Esimiehen viestintäopas, Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.

Åberg, Leif, (1986): Information Seeking Structures in Work Organizations. Structural Parameters, Measurement Techniques and Empirical Results for Eighteen Finnish Work Organizations. Väitöskirja, Helsingin yliopisto, Helsinki.

LIITTEET

Kyselylomake

Kyselyn ulkonäöllisesti tiivistetty versio (online-versio oli 26 sivua pitkä kokonaisuus).

JOHTAMINEN SUHTESSA LUOTTAMUKSEEN JA SÄHKÖISEEN VIESTINTÄÄN

Tämä kysely on osa Pertti Severinkankaan ja Antti Kivilahden tekemää tutkimusta johtamiseen liittyen peilattuna luottamuksen ja sähköisen viestinnän kautta.

Kyselyssä on 3 eri osiota taustatietojen lisäksi; johtaminen, luottamus ja sähköinen viestintä. Toivomme, että mahdollisimman moni pystyisi vastaamaan kyselyyn, jonka tuloksia pyritään mahdollisesti hyödyntämään organisaatiossanne tulevaisuudessa. Tutkimus tulee joka tapauksessa antamaan arvokasta uutta tietoa vähän tutkituista aihepiireistä.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia aikaasi.

Kysely on anonyymi -kysely ja se on SSL-suojattu, mikä takaa tietojen säilymisen luottamuksellisena.

Kiitos.

Pertti Severinkangas ja Antti Kivilahti

Seuraavilla kysymyksillä selvitämme johtamiskäytäntöjä, tottumuksia jne.

Sijaitseeko toimipisteesi samassa talossa alaitesi kanssa?

- kyllä
- ei

Mikä on toimipisteesi etäisyys alaisiin keskimäärin?

- kymmeniä metrejä
- satoja metrejä
- kauempana

Missä toimipisteesi sijaitsee suhteessa alaisiin?

- samalla paikkakunnalla
- eri paikkakunnalla

Kuinka paljon käytät johtamiseen liittyvässä viestinnässä?

	erittäin paljon	paljon	siltä väliltä	vähän	erittäin vähän
viestintä kasvatusten	()	()	()	()	()
kokoukset, palaverit	()	()	()	()	()
sähköposti	()	()	()	()	()
puhelin	()	()	()	()	()
jokin muu, mikä	()	()	()	()	()
jokin muu, mikä	()	()	()	()	()

Mikä on mielestäsi tehokkain viestintäkanava?

- () kasvatusten
- () palaverit, kokoukset
- () sähköposti
- () puhelin
- () Jokin muu, mikä _____

Kuinka usein tapaat henkilöstöäsi?

	päivittäin	muutaman päivän välein	kerran viikossa	muutaman kerran kuukaudessa	harvemmin
puhelinneuvottelun kautta	()	()	()	()	()
kasvatusten	()	()	()	()	()
kokoukset, palaverit	()	()	()	()	()
videoneuvottelun kautta	()	()	()	()	()
jotenkin muuten, miten	()	()	()	()	()

Kuinka usein johdat työssäsi:

	erittäin paljon	paljon	siltä väliltä	vähän	erittäin vähän
ihmisiä asioita	()	()	()	()	()
jotain muuta, mitä?	()	()	()	()	()

Minkä verran saat esimieholtäsi tietoa?

	erittäin paljon	paljon	siltä väliltä	vähän	erittäin vähän
kasvokkain epävirallisissa keskusteluissa	()	()	()	()	()
kokouksissa ja palavereissa	()	()	()	()	()
sähköpostitse	()	()	()	()	()
puhelimitse	()	()	()	()	()
jotenkin muuten, miten:	()	()	()	()	()

Minkä verran haluaisit saada esimieholtäsi tietoa?

	erittäin paljon	paljon	siltä väliltä	vähän	erittäin vähän
kasvokkain epävirallisissa keskusteluissa	()	()	()	()	()
kokouksissa ja palavereissa	()	()	()	()	()
sähköpostitse	()	()	()	()	()
puhelimitse	()	()	()	()	()
jotenkin muuten, miten:	()	()	()	()	()

Minkä verran jaat henkilöstöllesi tietoa?

	erittäin paljon	paljon	siltä väliltä	vähän	erittäin vähän
kasvokkain epävirallisissa keskusteluissa	()	()	()	()	()
kokouksissa ja palavereissa	()	()	()	()	()
sähköpostitse	()	()	()	()	()
puhelimitse	()	()	()	()	()
jotenkin muuten, miten:	()	()	()	()	()

Minkä verran haluaisit jakaa henkilöstöllesi tietoa?

	erittäin paljon	paljon	siltä väliltä	vähän	erittäin vähän
kasvokkain epävirallisissa keskusteluissa	()	()	()	()	()
kokouksissa ja palavereissa	()	()	()	()	()
sähköpostitse	()	()	()	()	()
puhelimitse	()	()	()	()	()
jotenkin muuten, miten:	()	()	()	()	()

Miten mielestäsi sähköistä viestintää (=sähköposti, videoneuvottelu, tietoverkko, jne.) tulisi hyödyntää johtamisessa?

Seuraavilla kysymyksillä selvitämme luottamusta organisaatiossasi, erityisesti suhteessa sähköiseen viestintään ja teknologian hyödyntämiseen.

Luottamus on käsite, jolla kuvataan kahden eri kohteen välistä luotettavuussuhdetta toisiinsa (ihmisen suhdetta esineeseen tai toisen ihmiseen). Luottamus rakentuu avoimuudelle, rehellisyydelle, täsmällisyydelle ja pitkälti ns. positiivisten arvojen varaan. tässä tutkimuksessa määritellään luottamuksen liittyvän ensisijaisesti organisatoriseen käyttäytymiseen, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja keskinäisiin odotuksiin.

Sähköisellä viestinnällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia tieto- ja viestintäteknologian mahdollistamia ratkaisuja - niin laitteisto- että ohjelmistopohjaisia - joiden avulla on mahdollista kommunikoida toisten ihmisten kanssa sekä myös johtaa ihmisiä.

Kuinka suuri merkitys luottamuksella johdon ja ja henkilöstön välillä on mielestäsi yleensä ottaen?

erittäin suuri	suuri	pieni	erittäin pieni	En osaa sanoa
()	()	()	()	()

Miten arvioisit sähköisen viestinnän vaikutusta luottamukseen?

erittäin suuri	suuri	pieni	erittäin pieni	En osaa sanoa
()	()	()	()	()

Luotatko siihen, että tavoitat henkilöstön myös sähköisen viestinnän kautta?

aina	usein	ajoittain	erittäin harvoin	En osaa sanoa
()	()	()	()	()

Lisääkö / vähentääkö tieto- ja viestintäteknologia mielestäsi luottamusta organisaatiossasi?

lisää merkittävästi	lisää hieman	ei vaikutusta	vähentää hieman	vähentää merkittävästi
()	()	()	()	()

Miten mielestäsi henkilöstö kokee sähköisen viestinnän?

kannattaa runsaasti	kannattaa hieman	neutraali	vastustaa hieman	vastustaa runsaasti
()	()	()	()	()

Arvioi seuraavia väittämiä itsesi ja henkilöstösi välistä tiedonkulkua kokonaisuutena, eli viestintää molempiin suuntiin.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tiedon sisältö on luotettavaa.	()	()	()	()	()
Tiedonkulku on avointa.	()	()	()	()	()
Tiedonkulku on nopeaa.	()	()	()	()	()
Tiedon määrä on sopivaa.	()	()	()	()	()
Tiedon sisällön sävy on ystävällistä.	()	()	()	()	()

Arvioi itsesi ja esimiehesi välistä tiedonkulkua kokonaisuutena, eli viestintää molempiin suuntiin.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tiedon sisällön sävy on ystävällistä.	()	()	()	()	()
Tiedon määrä on sopivaa.	()	()	()	()	()
Tiedon sisältö on luotettavaa.	()	()	()	()	()
Tiedonkulku on nopeaa.	()	()	()	()	()
Tiedonkulku on avointa.	()	()	()	()	()

Miten luottamusta voitaisiin mielestäsi rakentaa?

Sähköisellä viestinnällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia tieto- ja viestintäteknologian mahdollistamia ratkaisuja - niin laitteisto- kuin ohjelmistopohjaisia - joiden avulla on mahdollista kommunikoida toisten ihmisten kanssa sekä myös johtaa ihmisiä. Seuraavilla kysymyksillä selvitämme tilannetta organisaatiossasi sähköisen viestinnän suhteen.

Onko sähköinen viestintä lisääntynyt organisaatiossasi 2000-luvulla?

erittäin paljon	paljon	vähän	ei lainkaan	en osaa sanoa
()	()	()	()	()

Tavoittaako sähköinen viestintä henkilöstön?

aina	usein	ajoittain	erittäin harvoin	en osaa sanoa
()	()	()	()	()

Kuinka usein hyödynnät seuraavia viestintävälineitä?

	erittäin paljon	paljon	siltä väliltä	vähän	erittäin vähän
jokin muu, mikä?	()	()	()	()	()
puhelinneuvottelu	()	()	()	()	()
pikaviestimet	()	()	()	()	()
puhelin	()	()	()	()	()
videoneuvottelu	()	()	()	()	()
sähköposti	()	()	()	()	()

Arvioi yleistä koulutustarvetta sähköisen viestinnän suhteen?

	erittäin paljon	paljon	siltä väliltä	vähän	erittäin vähän	En osaa sanoa
minä itse	()	()	()	()	()	()
esimiehesi	()	()	()	()	()	()
henkilöstö	()	()	()	()	()	()

Arvioi seuraavia sähköiseen viestintään liittyviä kysymyksiä omasta näkökulmastasi?

	erittäin paljon	paljon	siltä väliltä	vähän	erittäin vähän	En osaa sanoa
Onko sähköinen viestintä mielestäsi vuorovaikutuksellista viestintää?	()	()	()	()	()	()
Arveluttaako teknologian nopea kehitys?	()	()	()	()	()	()
Tapahtuuko sähköisessä viestinnässä väärinkäsityksiä?	()	()	()	()	()	()
Toimitko mielestäsi esimerkkinä henkilöstöllesi sähköisen viestinnän hyödyntämisessä?	()	()	()	()	()	()

Miten sähköisen viestinnän välineitä tulisi mielestäsi kehittää?

Seuraavilla kysymyksillä selvitämme vastaajien perustietoja. Jokainen vastaus käsitellään anonyymisti osana suurempaa joukkoa, ei eriteltynä.

Anna taustatiedot itsestäsi

	Sukupuoli	Ikä	Koulutus
Taustatiedot	<input type="checkbox"/> mies <input type="checkbox"/> nainen	<hr/>	<input type="checkbox"/> peruskoulu / kansakoulu, ym. <input type="checkbox"/> lukio <input type="checkbox"/> ammatillinen koulutus <input type="checkbox"/> ammattikorkeakoulu <input type="checkbox"/> yliopisto

Päällikötaso

- Osastonjohtaja
- Yksikönpäällikkö

Muista painaa **LÄHETÄ** -painiketta selainikkunan oikeassa alakulmassa, jotta vastauksesi tallentuvat.