

”Näkee kauas ja kuulee lähelle”: fenomenografinen tutkimus media-alan
työntekijöiden käsityksistä hyvästä johtamisviestinnästä

Elina Perälä
Hallintotieteet, johtamisen
psykologia
Yhteiskuntatieteiden
tiedekunta
Lapin yliopisto
Huhtikuu 2021

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 Tavoite	4
1.2 Aineisto	5
1.3 Menetelmä	6
2 JOHTAMISVIESTINTÄ TYÖPAIKALLA	9
2.1 Johtamisviestinnän määritelmä	9
2.2 Johtamisviestinnän näkökulmia	11
2.3 Johtamisviestinnän reunaehdoja	19
2.4 Johtamisviestinnän osapuolet	22
2.5 Johtamisviestinnän tavat ja keinot	23
2.6 Johtamisviestinnän ongelmat	28
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
3.1 Fenomenografinen tutkimus	31
3.2 Aineiston kuvaus	33
3.3 Analyysi	35
3.3.1 Analyysi tiivistettynä	35
3.3.2 Analyysin eteneminen	37
3.3.3 Kuvailevat kategoriat	40
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	48
LÄHTEET	50
LIITE 1 Haastattelurunko	67

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”Näkee kauas ja kuulee lähelle”: fenomenografinen tutkimus media-alan työntekijöiden käsityksistä hyvästä johtamisviestinnästä

Tekijä: Elina Perälä

Tutkinto-ohjelma/oppiaine: Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma_x_ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä:

Vuosi: 2021

Tiivistelmä:

Aikaisempi tutkimus on määritellyt hyvän johtamisen olevan kuuntelua ja osallistamista.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia media-alan työntekijöiden näkökulmasta heidän käsityksiään hyvästä johtamisviestinnästä. Tässä tutkimuksessa pyrin vastaamaan seuraavaan kysymykseen: millaista viestintää media-alan työntekijät liittävät hyvään johtajuuteen? Tutkimusaineisto (N=11) on kerätty Webropol-kyselyohjelmaa hyödyntäen ja sosiaalisen median ja sähköpostin välityksellä jaettuna, puolistrukturoituna teemahaastatteluna marraskuussa 2020 Kohderyhmänä olivat media-alan ammattilaiset. Haastattelut on analysoitu käyttäen fenomenografista lähestymistapaa, joka tuo esiin työntekijöiden erilaiset käsitykset hyvästä johtajuuden ilmaisusta.

Tutkimustulokset osoittavat, että media-alan työntekijät käsittävät hyvän johtamisviestinnän olevan selkeää ja luotettavaa. Hyvältä johtajalta odotetaan itsehillintää ja myönteistä asennetta silloinkin, kun ilmoitettava uutinen on negatiivinen. Tulokset vahvistavat aiempaa johtamisviestinnän tutkimusta, jonka perusteella johtamiskäytäntönä johtajan pitää viestiä aina myönteisesti ja jos tämä ei onnistu luonnollisesti, niin johtajan tulisi näyttellä myönteistä, eikä koskaan huutaa alaiselleen.

Avainsanat: johtajuus, johtaminen, ilmaisu, kielenkäyttö, viestintä, työyhteisöviestintä

1 JOHDANTO

1.1 Tavoite

Tässä pro gradu -tutkielmassani tarkastelen, millaisen johtamisviestinnän media-alan työntekijät käsittävät hyvänä johtajuuden ilmaisuna. Tutkimuksessani pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseen: millaista johtajuuden viestintää media-alan työntekijät liittävät hyvään johtajuuteen? Tällä pro gradu -tutkielmalla tavoittelen saavani inhimillisten merkitysten ymmärrykseen ja tulkintaan perustuvaa ja aiempaa tutkimusta täydentävää tietoa, jota on mahdollista hyödyntää johtamistyössä: johtamisen käytännöissä ja johtamisviestinnässä.

Hyvä johtajuus on yhdistetty aiemmassa tutkimuksessa usein kokemukseen hyvästä viestinnästä. Hyvän johtajuuden on todettu olevan muuan muassa kuuntelemista ja osallistamista (Lainesalo 2017), joka näkyy Kerosen (2017) mukaan työntekijöille luovuutena, kokeilemisena, itseohjautuvuutena, oman työn sisältöön vaikuttamisena, omien tavoitteiden ja kiinnostusten mukaan toimimisena, kehittymisenä, johtajuuden ja vallan jakautumisena, hyvänä vuorovaikutuksena, mahdollisuutena ilmaista omia mielipiteitään sekä edellytysten luomisena työlle. Hyvä johtaja kokee erilaiset työntekijät rikkautena (Peltomäki 2012,63) ja eettisesti toimiva johtaja vaikuttaa myönteisesti työntekijöidensä luovuuteen (Chen 2016, 9).

Tutkimaani johtamisviestintään sisältyvät verbaalinen eli suullinen ja kirjallinen, sekä nonverbaalinen eli sanatonta ilmaisu. Suullisella ilmaisulla tarkoitan keskustelutaitoa, puhetaitoa ja suullista kielitaitoa yleiskielisyyden näkökulmasta. Kirjallisella ilmaisulla tarkoitan kirjoittamista ja viestin välittämistä monimediakanavaisesti paperisesta, käsin kirjoitetusta viestistä ohjelmistoympäristöjen koodikieleen saakka. Nonverbaalisella ilmaisulla tarkoitan sanatonta viestintää, esimerkiksi eleet, ilmeet, henkilökohtainen tilankäyttö, aistein tunnistettavat tekijät, kuten haju sekä pukeutuminen.

Hyödynsin tutkimuksen toteutuksessa aiempaa kokemustani sekä esihenkilönä, että media-alan työntekijänä. Tiedostin positioni mahdollisen vaikutuksen erityisesti analyysivaiheessa.

Hyvän johtamisviestinnän käsitysten tutkiminen ilmiönä on perusteltua siksi, että käsityksiä hyvästä johtamisviestinnästä ei ole aiemmin tutkittu Suomessa media-alalla ja aiemmat tutkimukset johtamisesta esittävät ristiriitaista tietoa hyväksi koetusta johtamisviestinnästä ja sen merkityksestä työntekijälle (ks. Dong 2020, 12,13, Fan 2018, 1097, Roeder 2020,69). Tutkimukseni sivutuotteena on mahdollista saada lisätietoa myös siitä, ovatko käsitykset hyvästä johtajuudesta ristiriidassa direktio-oikeuden velvoittaman johtamisviestinnän eli kategoristen imperatiivien, ts. käskyjen ja kehotusten käytön kanssa.

Rajasin tutkimukseni koskemaan media-alaa, koska aiempi tutkimus on osoittanut, että erityisesti media-alalle on tyypillistä, että journalisti etenee urallaan esimieheksi ilman esimieskoulutusta (mm. Appelgren 2019, Borchard 2021). Tässä tutkimuksessa keskityn tutkimaan media-alan johtamisviestintää ja alaisten käsityksiä hyvästä johtamisviestinnästä.

1.2 Aineisto

Keräsin aineiston marraskuussa 2020 ennalta suunniteltujen sosiaalisen median kanavien kautta. Kohderyhmänä olivat media-alan työntekijät. COVID-19-pandemian varotoimista johtuen, toteutin aineistonkeruun verkkovälitteisesti eli keräsin aineiston puolistrukturoituna teemahaastatteluna verkkolomakkeella (mm. Assarroudi 2016, 221). Tutkimuseettisyyden varmistamiseksi (mm. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), informoin huolellisesti ennakkoon haastateltavia muuan muassa saatesanoilla, jotta he ymmärsivät vastausten antamisen olevan suostumus aineiston käyttöön. Heillä oli täysi oikeus myös kieltäytyä haastattelusta ja antamasta vastauksia kaikkiin kysymyksiin. Tutkimuksen tarkoitus oli myös selostettu niille sosiaalisen median vastuuhenkilöille, jotka jakoivat haastattelukutsua kohderyhmille.

Tämä tapahtui siten, että lomakkeella ja saatesanoissa kerroin osallistujalle nimeni, tutkintoni suuntauksen ja tason, taustaorganisaation, johon tein tutkimusta ja tutkimuksen menetelmän ja tutkimuksen tarkoituksen eli mitä tutkimukseen osallistuminen tarkoitti (ks. Tietoarkisto 2021).

Tutkimuksen arkaluonteisesta aiheesta johtuen, haastateltavat saivat vastata anonymisti

kysymyksiin ja saivat kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta ja myös vastaamasta kysymyksiin, joihin eivät halunneet vastata.

1.3 Menetelmä

Käytin analyysimenetelmänä Ference Martonin 1970-luvulla, Göteborgin yliopistossa kehittämää fenomenografista tutkimustapaa, joka on vakiintunut käyttöön muuan muassa Iso-Britanniassa, Australiassa, Suomessa, Hong Kongissa, Kiinassa ja Taiwanissa (Khan 2014, 34, Metsämuuronen 2006, 228). Termi *fenomenografia* (*phenomenographia*) muodostuu kahdesta kreikkalaisesta sanasta: *phenomenon*, joka tarkoittaa näkyväksi ja kirkkauteen tulemistä sekä sanasta *graphia*, joka tarkoittaa asian kuvailemista (Assarroudi 2016, 218).

Fenomenografia on laadullinen ja aineistolähtöinen tutkimustapa, jonka keskiössä ovat ihmisten erilaisten käsitysten muodostuminen, havainnot ja kokemukset samasta ilmiöstä ja heitä ympäröivästä maailmasta (Marton, Sherman & Webb 1986, 31; Marton 2005,335). Fenomenografia on kiinnostunut siitä, mihin kontekstiin haastateltavien käsitykset liittyvät ja mitä niiden merkityssisällöt ovat (mm. Uljens 1989).

Valitsin tämän tutkimustavan, koska muilla laadullisilla tutkimustavoilla, en olisi pystynyt vertailemaan media-alan työntekijöiden käsityksiä samasta ilmiöstä. Esimerkiksi tulkitseva fenomenologinen analyysi ei soveltunut tähän tutkimukseen, koska se on keskittynyt yksilön kokemuksen ymmärtämiseen ja tutkimukseen, ei siihen mitä eroja ihmisten käsityksillä on samasta ilmiöstä ja miten nämä käsitykset saattavat muuttua.

Valitsemani fenomenografinen analyysi hyödynsi mm. Martonin, Shermanin ja Webbin (1986, 33-34, 42-43), Uljensin (1989) sekä Assarroudin (2016, 220) kuvauksia fenomenografisen työn vaiheista.

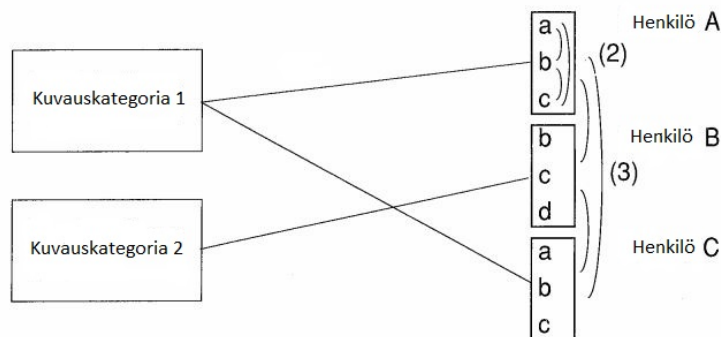
Seuraavassa alkuperäinen suunnitelmani siitä, miten tutkimukseni oli tarkoitus edetä. Kaikki vaiheet aineiston käsittelyssä eivät toteutuneet odotetusti, vaan jouduin tekemään välivaiheita. Toteutuneet tutkimusvaiheet esittelen luvussa 3.

Tässä tutkimuksessa fenomenografisen analyysin on tarkoitus edetä seuraavasti:

1. Luen aineiston läpi, jonka aikana alleviivaan haastatteluaineistosta hyväksi johtajuuden ilmaisuksi käsitettyjä tapoja ja haastateltavan merkityksellisinä seikkoina kokemia tapoja viestiä alaisilleen. Luon aineistosta yleiskuvan ja hahmotelman.

2. Luokittelen esiin tulleet aiheet omiksi teemoikseen tai ryhmikseen, jolloin ne muodostavat jokainen oman fenomenografisen merkityksikkönsä (en. *pool of meaning*, Marton & Booth 1997, 133, mm. Uljens 1989). Havainnoin samalla yhdenmukaisuuksia ja eroavaisuuksia haastateltavien kertoessa samoista aiheista. Tulkintani pohjalla on kokonaisuudet. Yksittäiset sanat tai lauseet jätän huomiotta.

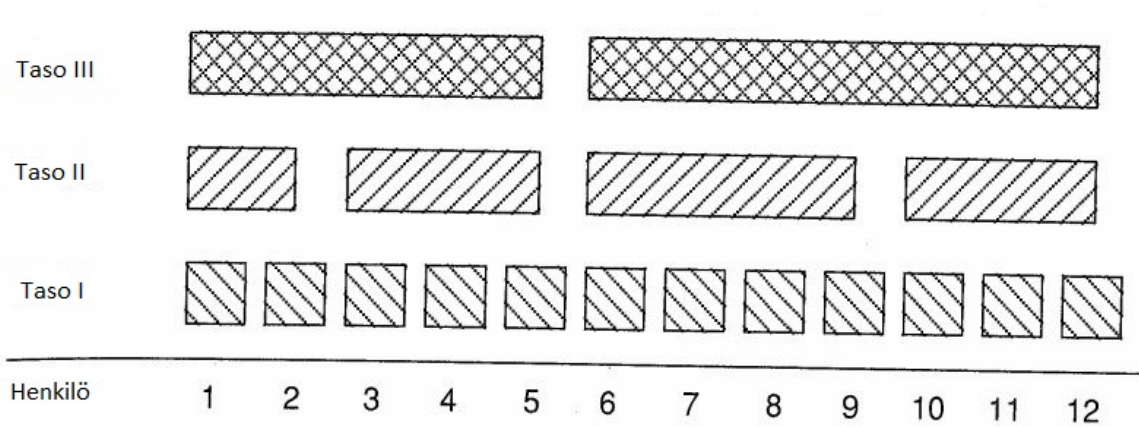
3. Kolmannessa vaiheessa yhdistän merkitysjoukot omiksi kategorioikseen ja vertailen niitä koko aineistoon, jonka seurauksena kategorioiden väliset erot nousevat esiin aiheittain. Hahmotelmassa käsitysten väliset erot, yhtäläisyydet ja suhteet toisiinsa erottavat kuvauskategoriat toisistaan kuvion 1 esittämällä tavalla (ks. Kuvio 1, Uljens 1989, 40).



Kuvio 1 (Uljens 1989, 40)

4. Yhdistän teoreettisten lähtökohtien perusteella kategoriat omiksi kuvauskategorioikseen siten, että jokainen haastattelu voi olla osa sisällöltään selkeästi jotain tiettyä kategoriata. Tutkimuksen tavoitteena on luoda kuvauskategoriajärjestelmä, jossa kuvauskategoriat kuvaavat käsitysten jakautumista eri ryhmissä. Kirjoitan auki myös kategorioiden väliset suhteet.

Tavoitteenani oli luoda selkein ja niukin ilmaisutapa, jolla haastateltujen käsityksiä olisi mahdollista kuvata.



Kuvio 2 (Uljens 1989, 41)

Lopputuloksena olisi kuvauskategoriajärjestelmä Uljensin hahmotelmaa mukaellen (ks. kuvio 2, Uljens 1989, 41).

2 JOHTAMISVIESTINTÄ TYÖPAIKALLA

2.1 Johtamisviestinnän määritelmä

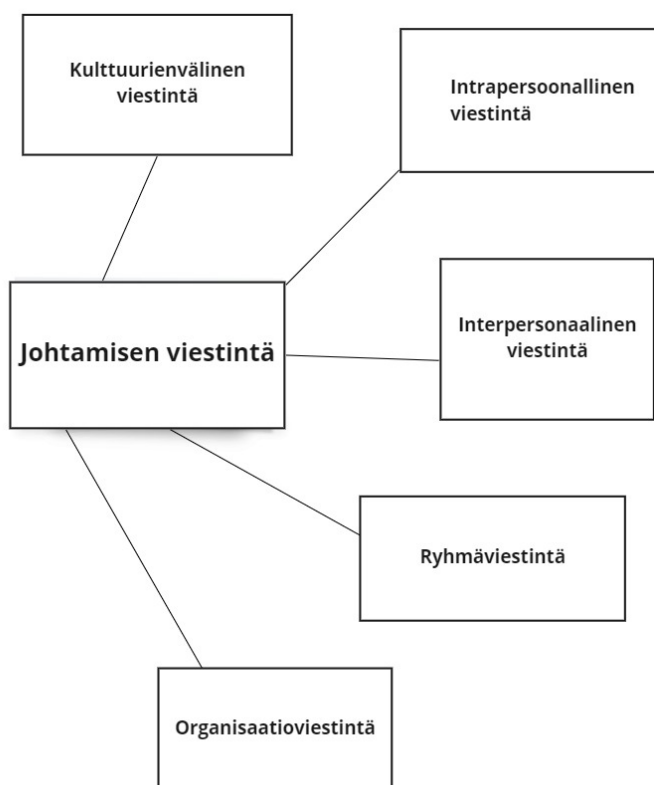
Johtamisviestintä on tiedon vastaanottamista, tuottamista ja jakamista, työssä ohjausta ja organisointia, kannustamista, työn valvontaa, sekä viestinnällistä vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä (mm. Bell 2017, 2, de Vries, Bakker-Pieper & Wyneke 2010, 369). Johtamisen viestintä on hallinnan ja viestintätaitojen käyttöä tilanteessa, jolla informaatio saadaan ymmärrettävään muotoon yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi (Bell 2017, 2). Onnistunut viestintä on sitä, että viesti on ymmärretty tavalla, jolla sen lähettäjä on sen tarkoittanut (Bell 2017, 2). Mayfield (2021,49) toteaa tehokkaan johtajuuden olevan jaettu prosessi johtajien ja seuraajien välillä, jonka yhteisiä etuja strateginen viestintä tukee.

Aiemmassa tutkimuksessa eri johtajuustyypeillä on havaittu erilaisia viestintätyyliprofiileja (de Vries, Bakker-Pieper & Wyneke 2010, 377), jotka vaikuttavat heidän tapaansa viestiä. Ihmisläheiselle johtajuudelle on tyypillistä kommunikaatiotyylin kannustavuus, jossa on vähäisesti ilmaisuvoimaa tai verbaalista aggressiivisuutta (em. 2010, 377). Tehtäväsuuntautuneille johtajille on ominaista varmuus ja karismaattisuus sekä täsmällisyys ja vähäisesti verbaalinen aggressiivisuus (de Vries, Bakker-Pieper & Wyneke 2010, 377).

Karismaattisille johtajille on ominaista varma, kannustava, argumentoiva, täsmällinen ja sanallisesti ei-aggressiivinen viestintätyyli, mutta he eivät ole ilmeikkäitä johtajia ilmaisultaan (em. 2010, 377). Aiempi tutkimus on osoittanut, että johtajan kannustavuus on tärkein viestintätyylimuuttuja: kannustavasta johtajuudesta seuraa se, että johtajalle luovutetaan enemmän tietoa ja johtajalta kerätään tietoa (de Vries, Bakker-Pieper & Wyneke 2010, 377).

Johtaja, joka säteilee varmuutta, voi auttaa luomaan tiimille suunnan ja päämäärän, mutta sen vaikutukset mitätöityvät ja aiheuttavat epävarmuutta tilanteissa, joissa työntekijät haluaisivat jakaa johtajalleen tietoa (em. 2020, 377). de Vries, Bakker-Pieper & Wyneke (2010, 378) toteavat, että karismaattinen ja ihmiskeskeinen johtajuus on huomattavasti muita johtajuustyyppisiä kommunikatiivisempia.

Johtajuutta voidaan tarkastella viestintätyylien lisäksi myös viestinnän tasojen kautta. Bell (2017, 27, 28) jaottelee johtamisen viestinnän tasoiksi intrapersoonallisen viestinnän, interpersonaalisen viestinnän, ryhmäviestinnän, organisaatioviestinnän ja kulttuurienvälisen viestinnän (ks. kuvio 3).



miro

Kuvio 3 (Bellin tekstejä tulkiten 2017, 27, 28)

Intrapersonallisella viestinnällä tarkoitetaan henkilön sisäistä puhetta itsensä kanssa (Bell 2017, 27), sekä miten yksilö suunnittelee, ennakoii ja asettaa tavoitteita vuorovaikutukselleen (Niinivaara 2021). Interpersonaalinen viestintä tarkoittaa kahden henkilön välistä viestintää (Bell 2012, 27). Ryhmäviestinnällä Bell (2017, 27) on tarkoittanut useamman henkilön välillä ja kanssa tapahtuvaa viestintää ja vuorovaikutusta.

Organisaatioviestintä tarkoittaa viestintää organisaatiolle sosiaalisena ryhmänä ja tämä edellyttää organisaatorakenteen tuntemista (Bell 2017, 27). Oletettavasti Bell tarkoitti myös

sisällyttää organisaatioiden välisen viestinnän osaksi organisaatioviestintää. Bell (2017, 27) huomauttaa, että myös virtuaaliyhteisöille, sekä monikulttuurisille ja monikielisille yhteisöille tapahtuva viestintä on organisaatioviestintää. Kulttuurienvälinen viestintä edellyttää kulttuurin tuntemista ja ymmärtämistä: maan tapojen, organisaationormien, sekä organisaatiossa työskentelevien ihmisten arvojen ja uskomusten tuntemista (Bell 2017, 28).

2.2 Johtamisviestinnän näkökulmia

Media-alan johtamisviestintä johtamiskäytänteineen on kiinnostavaa siksi, että monet media-alan yritykset, kuten esimerkiksi Bauer Media Group, toimivat useissa eri maissa ja tämä edellyttää globaalia johtamista. Globaalit tapahtumat, kuten COVID-19-pandemia tai ranskalaisen satiirijulkaisun toimituksessa tapahtunut terrori-isku tammikuussa 2015, vaikuttavat myös suomalaisen media-alan johtamisviestintään ja johtajalta odotetaan kykyä varautua työntekijöidensä kohtaamiin menetyksiin (Suomen Journalistiliitto 8.1.2015, Surevan kohtaaminen-hanke 2021). YK:n ihmisoikeusneuvoston raportin mukaan erityisesti naisjournalistit joutuvat verkossa tapahtuvien hyökkäysten kohteeksi (Simonovic 2020, 9-11,17-19).

Simonovicin (2020, 8) mukaan joissain kulttuureissa journalismia ei pidetä naiselle sopivana ammattina ja se koetaan epäsopivana yhtälönä avioliiton ja perhearvojen kanssa. Kansallisen uutisturvallisuusinstituutin tekemän tutkimuksen mukaan naistoimittajista vuosina 2013-2014, suurin osa ilmoitti kohdanneensa uhkailua tai pahoinpitelyä, joka vaihteli sanallisesta väkivallasta tappouhkauksiin ja enemmistö näistä tapauksista oli sattunut työpaikalla, jossa tekijä oli miespuolinen esimies tai työtoveri (Simonovic 2020, 8).

YK:n ihmisoikeusraportissa kehoitetaan muuan muassa kouluttamaan miestoimittajia naisiin kohdistuvan, sukupuoleen perustuvan, väkivallan ennaltaehkäisemiseksi ja tasa-arvon edistämiseksi (Simonovic 2020, 18). Toimittajat ilman rajoja-järjestön (Mäkelä 20.4.2021) julkaisemassa maailmanlaajuisessa lehdistönvapausindeksissä suurin muutos huonompaan on Euroopassa ja tämä tarkoittaa moniarvoisuuden, median itsenäisyyden, itsesensuurin, oikeudellisten puitteiden, läpinäkyvyyden sekä uutisia ja informaatiota tuottavan

infrastruktuurin heikkenemistä. Liikenne- ja viestintäministeriö (8.4.2021) on reagoinut vallitsevaan tilanteeseen ja sen asettama työryhmä on ehdottanut uutis- ja ajankohtaissisältöjä tarjoavien tiedotusvälineiden tukemista tuotantotuella ja kehittämistuella, koska Suomessa ei ole tällä hetkellä journalismin ja median tukemisen tukiohjelmaa.

Youssef ja Luthans (2012, 543, 544, 545) toteavat, että globaalin johtamisen haasteina ovat etäisyys, kulttuurienväliset erot sekä monikulttuurisuus, joihin Youssef ja Luthans (2012, 543, 544, 545) ovat esittäneet ratkaisuksi positiivista johtamista. Positiivinen globaali johtaminen perustuu positiiviseen psykologiaan, positiiviseen organisaatiotutkimukseen, positiiviseen organisaatiokäytökseen sekä positiiviseen psykologiseen pääomaan (Youssef ja Luthans 2012, 546).

Se kannustaa globaalijohtajia pienentämään psykologisen, fyysisen, rakenteellisen ja psykologisen etäisyyden haittavaikutuksia tasa-arvoistamalla harvinaisia vuorovaikutustilanteita tilojen ja rajojen yli, painottamalla positiivisia vuorovaikutussuhteita, muuttamalla vuorovaikutustilanteet tarkoituksellisiksi, suunnitelluiksi ja tärkeiksi tapahtumiksi sekä mahdollistamalla palautteen antaminen toisistaan riippumattomien työntekijöiden välillä näkökulmien laajentamiseksi (Youssef ja Luthans 2012, 543).

Apilon ja Taskisen (2006, 33) mukaan suurten yritysten pitäisi ratkaista haittatekijöitä erilaisten tietojärjestelmien ja uuden viestintäteknologian avulla siten, että maantieteellisesti kaukana olevat tiimit olisivat yhteisellä kahvitunnilla esimerkiksi yhteisen näytön kautta toisella puolella maailmaa olevien työkavereiden kanssa. Apilon ja Taskisen (2006, 33) ehdotuksessa ei ole huomioitu aikaeroja, jotka saattavat estää yhtäaikaisen kokoontumisen.

Kulttuurienvälistä eroa, globaalissa positiivisessa johtamisessa pienennetään siten, että johtaja sisäistää globaalin ajattelutavan sekä kulttuurienvälisen herkkyyden sekä niin sanotun omaehtoisen identiteetin, jossa ymmärretään kulttuuriset yhtäläisyydet ja eroavaisuudet globaalin tiedon käsittelemiseksi sekä suhteiden luomiseksi erilaisiin sidosryhmiin tehokkaasti ja merkityksellisesti (Youssef ja Luthans 2012, 544, 545).

Omaehtoisella identiteetillä tarkoitetaan yksilöllisen elämänkaaren seurauksena syntynyttä kypsyyttä, jossa johtajalla on kykyä itsesääteelyyn, omien puutteiden sekä toisten osaamisen tunnustamiseen sekä henkilökohtaisten suhteiden luomiseen oman arvojärjestelmäänsä perustuen (Youssef ja Luthans 2012, 545). Positiivinen, globaali johtaminen tunnistaa monikulttuurisuuden haasteiksi korruption sekä englannin käytön ainoana työkielenä (em. 2012, 545).

Positiivisella globaalilla johtajalla on korkea itsetietoisuus ja itsesääteely, jolloin eettisen toimintatavan seurauksena, johtaja helpommin pystyy torjumaan ongelmatilanteita, kuten korruptiota (Youssef ja Luthans 2012, 545). Englanti on hyvin yleinen työkielenä, mutta ymmärrettäessä, että kieli on suorien, puhuttujen merkitysten lisäksi myös systemaattista ja sellaisten sosiaalisten ilmaisujen muoto, joiden merkityksiä muita kieliä puhuvien on vaikea ymmärtää, sujuvasta kielitaidosta huolimatta, positiivinen globaali johtaminen esittää, että pelkän englannin kielen käyttö ei riitä globaalissa liiketoimintakontekstissa, koska se johtaa epäoptimaalisiin tuloksiin, eikä huomioi työntekijän moninaisia taitoja (Youssef ja Luthans 2012, 545).

Aiemmassa johtamisen tutkimuksessa on todettu, että johtamistyön edellytyksenä ovat selkeät tavoitteet ja ohjeet, sekä läpinäkyvä ja tehokas tiedonkulku, jota tukevat riittävät resurssit (Tuomiranta 2002, 127). Tämä vaatii tiedonkulkujärjestelmien kehitystä, aikapaineiden purkamista, huolellista henkilöstöpolitiikkaa, palautejärjestelmien parantamista, kannustavaa palkkausta sekä avointa yhteistyötä eri ammattiryhmien sekä organisaation johdon ja poliittisten päättäjien kesken (Tuomiranta 2002, 127.)

Johtajuuteen liitetään englanninkielisessä kirjallisuudessa kaksi olennaista käsitettä, jotka sisältävät ihmisten, asioiden ja osaamisen johtamista. *Leadership* (johtajuus, johtaminen) ja *management* (hallinta, johtaminen) kuvaavat johtamiseen liittyviä työn käsitteitä. *Leadership* on ihmisten johtamista (Tieteen termipankki 22.4.2021). *Management* on asioiden johtamista; toimintaa, jossa hallitaan sekä valvotaan suorituksia (mm. Bell 2017, 2, Hughes 2012, 3-5) sekä prosessi, joka kattaa suunnittelun, organisoinnin, johtamisen sekä kontrolloinnin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Bell 2017, 2).

Johtajuuden tutkimuksen tunnetuimpia teorioita ovat suurmiesteoria, piirreteoria, käyttäytymisteoria, kontingenssiteoria, johtaja-seuraaja-teoria, alais-vaihtosuhdeteoria, transformationaalisen johtajuuden teoria, systeemisen johtajuuden teoria sekä jaetun johtajuuden teoria (mm. Koccolowski 2010, Youssef ja Luthans 2012, 542, Yukl 2012, 169, 295, 300-303, 312).

Organisaation toimintaa kuvaavia organisaatioteorioita on luokiteltu muuan muassa ajallisen kehityksen mukaan ja näistä malleista elämme nyt innovaatioteorian aikaa. Innovaatiojohtaminen on yritystasolla innovaatiostrategian luomista, sekä innovaatiokulttuurin vahvistamista ja innovaatorakenteen kehittämistä (Apilo & Taskinen 2006, 3). Tässä tutkimuksessa käsittelen niitä johtajuuksia, joita media-alalla kokemuksen mukaan on.

Transformationaalista johtajuutta (ts. muutosjohtajuus) pidetään luovien ja innovatiivisten alaisten näkökulmasta sopivimpana johtamistyylinä, koska se hyödyntää älyllistä yllyttämistä ihmisten johtamisessa (Uusi-Kakkuri 2017, Çekmecelioglu & Gönül 2016, 247, Poturak, Mekić, Hadžiahmetović, & Budur 2020,126). Transformationaalinen johtaja saa työntekijän tuntemaan itsensä hyväksytyksi, luottamuksen arvoiseksi ja arvostetuksi (Men 2013, 183). Transformaationaalinen johtajuus on todettu vaikuttavaksi johtamistavaksi muuan muassa Saksassa ja Egyptissä (Poturak, Mekić, Hadžiahmetović, & Budur 2020,125).

Men (2014, 28) ehdottaa, että transformationaalisen johtajuuden tulisi olla osa sisäistä tiedotusta, koska se lisää työntekijöiden mieltymystä yritystä kohtaa ja muokkaa viestintää organisaatiossa symmetrisemmäksi. Transformationaalinen johtajuus ei kuitenkaan sovi kaikkiin kulttuureihin. Esimerkiksi kulttuureissa, joissa on korkea valtaetäisyys, työntekijät ovat ryhmäkeskeisiä ja he tarvitsevat jokaiselle työtehtävälle käskyn, jotta voivat jatkaa ([Hofstede 2009] Poturak, Mekić, Hadžiahmetović, & Budur 2020,126). Tämä tarkoittaa, että edellä mainitun kaltaiset työntekijät pitävät säännöistä ja ohjeista, jolloin transformationaalinen johtajuus ei saa heitä tuottavaksi. Tällainen maa on esimerkiksi Kiina (em. 2020,125).

Transaktiojohtajuus keskittyy taloudelliseen vuorovaikutukseen sekä kontrollointiin (Men

2013, 183), kuten esimerkiksi varainhoitoon, jolloin se täyttää työntekijälleen vain perustarpeet. Transaktiojohtajat ovat kiinnostuneet alaisten tekemisistä, mutta eivät niinkään alaisten arvoista ja asenteista (mm. Virtanen & Stenvall 2019, 67). Epävarmuutta välttävässä kulttuureissa ihmiset eivät ole kovin innovatiivisia tai tulevaisuuteen suuntautuneita, jolloin heille transaktionaalinen johtajuus on tuloksellisempi sääntöineen ja ohjeineen (Poturak, Mekić, Hadžiahmetović, & Budur 2020,126). Transaktiojohtaja vastaa media-alan yrityksissä investoinneista. Suuremmissa yrityksissä transaktiojohtaja saattaa olla myös sama henkilö kuin talousjohtaja tai investointipäällikkö. Esimerkiksi Alma Media Oyj:lla Elina Kukkonen on merkitty transaktioista vastaavaksi henkilöksi (Arvopaperi 23.4.2021).

Johtamistyylit on perinteisesti jaoteltu Lewin, Lippitin ja Whiten [1939] teorian mukaan autoritääriseen, demokraattiseen ja laissez-faire-tyyliseen johtajuuteen (Kelly 2019, 433). Vuosia myöhemmin myös byrokraattinen johtajuustyyli täydennettiin listaan (em. 2019, 435). Autoritäärinen johtaja on kontrolloiva ja ilmaisee helposti hierarkiaerot organisaatiossa johtajan ja alaisen välillä esimerkiksi tittelien käyttöön pakottamalla (Kelly 2019, 433). Demokraattinen johtaja kannustaa vastuun jakamiseen ja demokraattista johtajaa pidetään osallistavana johtajana, koska hän ottaa myös alaiset mukaan päätöksentekoon (Kelly 2019, 434). Näin ollen työntekijät pystyvät antamaan palautetta esimiehelleen ja viestinnästä tulee kaksisuuntaista.

Laissez-Faire-tyyppinen johtaja pitää matalaa profiilia yrityksessä, on poissa päätöksentekoprosesseista ja jättää päätöksenteon alaisilleen, ei korosta rakenteita millään tavoin ja ei ota vastuuta johtamisestaan (mm. Kelly 2019, 434). Laissez-Faire-tyyppinen johtajuus soveltuu jaettua johtajuusmallia käyttäviin matalan hierarkian organisaatioihin, joissa substanssiosaaminen on tasaisesti jakautunut ja työtehtävät edellyttävät itsensä johtamista.

Byrokraattinen johtaja johtaa sääntöjen mukaan, nojaa päätöksenteossa sääntöihin ja on tarkka yrityksen statuksesta, jolloin hänen tapansa johtaa ei kannusta itsenäiseen ajatteluun (Kelly 2019, 435). Byrokraattinen johtajuus on hyvin tyypillinen johtajuusmalli julkisjohtamisessa. Virtanen & Stenvall (2019, 17) ovat luokitelleet johtamisteoriat sisäisen toiminnan johtamiseen, inhimillisten tekijöiden johtamiseen, ulkoisen toiminnan johtamiseen ja monimutkaisen ympäristön johtamiseen.

Kellyn (2019, 442) mukaan autoritääriset johtajat viestivät vähiten alaisilleen, viestintä on yksisuuntaista ja tehotonta muihin johtamistyyliin verrattuna. Demokraattiset johtajat toivovat alaisiltaan palautetta (Kelly 2019, 442). Kelly (2019, 442) toteaa, että demokraattisten, laissez-faire-tyyppisten ja byrokraattisten johtajien alaiset kokevat parempaa työtyytyväisyyttä ja palavat pienemmällä todennäköisyydellä loppuun autoritääriseen johtajan alaisiin verrattuna. Mikkelsonin (2020, 282) tutkimuksen mukaan, kun johtaja ilmaisee vaikutusvaltaansa sopivalla tavalla ohjatakseen ja määrätäkseen työntekijää, työntekijät keskittyvät myönteisesti työtehtäviinsä, organisaatioon, jossa työskentelevät sekä kokevat myös voimaantumista ja myönteisyyttä omia suorituksiaan kohtaan.

Johtajalla on merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin yksilötasolla ja ryhmätasolla (Fransen, McEwan & Sarkar 2020, 8,9). Aiempi tutkimus on osoittanut, että vahvistamalla jaettua ryhmäidentiteettiä, johtaja luo työpaikalle turvallisuuden tunnetta ja niin kutsuttua me-henkeä (em. 2020, 9). Schaefer, Gist, Bigelman, Coelho, Proctor ja Lerner (2020, 16) tukevat tätä väitettä todeten, että ryhmillä, jotka ovat heidän kollegoidensa henkisesti lujaksi arvioimia, on sellainen vuorovaikutus toistensa kanssa, että se lisää kaikkien siinä ryhmässä olevien suoritustasoa. Ylemmän tason johtajien nöyrän käyttäytymisen on todettu vaikuttavan alemman tason tiimijohtajiin, edistäen tiimin suorituskäytännön ja ollen voimakkaimmillaan silloin, kun vallankäytön keskittäminen on ollut korkeaa (Peng, Wang, Schaubroeck ja Gao 2020, 337).

Borchard (2021) väittää, että media-alalla johtajuustaidot ovat alikehittyneitä, koska ihmiset ylennetään heidän journalistisen osaamisensa vuoksi, eikä heidän ihmisten johtamistaitojensa ansiosta. Ruotsissa tehdyn tutkimuksen mukaan ruotsalaiset media-alan johtajat pitävät innovaatioita tärkeänä asiana yritykselle ja ajattelevat olevansa innovatiivisia, mutta käyttävät hyvin vähän aikaa itsensä kehittämiseen tai kahdenkeskeisiin keskusteluihin alaisen kanssa, jossa heidän omaa johtamistyötään reflektoitaisiin (Appelgren 2019, 45, 56).

Holmbergin (2006, 320,323) mukaan, ruotsalaisjohtajat ovat tiimiorientoituneita, osallistavia ja autonomisia. Ruotsalaisjohtajuudessa on vahva keskittyminen tiimityöskentelyyn, yhteistyöhön ja osallistumiseen, mutta sosiaaliset siteet työtiimissä johtuvat yhteisestä sitoutumisesta tiettyyn asiaan tai tavoitteeseen, eivätkä niinkään tiimin jäsenten välisistä ihmissuhteista (Holmberg

2006, 323).

Ruotsalaisyriyten johtoryhmät osallistuvat säännöllisesti yhteisiin ongelmanratkaisutoimiin, jossa ratkaisuja etsitään keskustelemalla, osallistumalla aktiivisesti ja tekemällä yhteistyötä, mutta silloin myös johtajuus saattaa olla epämääräistä ja epätarkkaa, jolloin yksittäisille tiimin jäsenille saattaa jäädä autonomiaa ja vastuuta tiimistä (Holmberg 2006, 323). Tämä näkökulma saattaa selittää sitä, miksi ruotsalaisjohtajat eivät käytä aikaa työntekijöiden kanssa käytäviin, kahdenkeskisiin kehityskeskusteluihin. Johtamisviestinnässä on kulttuurienvälisiä eroja.

Espanjassa arvostetaan toimialasta riippumatta johtajaa, joka johtaa esimerkillään ja viestii avoimesti ja läpinäkyvästi (Moreno, Navarro & Alkazemi 2018, 92). Malbašić (2012, 115) muistuttaa, että johtaja viestii yrityksen arvoista työntekijöille ja tämä vaikuttaa suoraan työntekijöiden käytökseen ja heidän sitoutumiseensa.

Kulttuurienvälisen erojen ymmärtäminen johtamisviestinnässä on tärkeää. Beugelsdijk, ja Welzel (2018, 1498) mukaan kulttuurieroja selittävät muuan muassa maan taloudellinen kehitys, yleiset muutokset ja maan sijainti sekä historia. Hofsteden mukaan yksilön käytökseen vaikuttavia kulttuurin ulottuvuuksia ovat individualismi-kollektivismi maskuliinisuus-feminiinisyys, valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen-epävarmuuden sietäminen ja pitkän aikavälin -lyhyen aikavälin suuntautuminen (Poturak, Mekić, Hadžiahmetović, & Budur 2020, 121-122).

Individualismi-kollektivismi mittaa kulttuurisena arvona sitä, onko kulttuuri yksilökeskeinen vai ryhmäkeskeinen: yksilökeskeisessä kulttuurissa yksilö voi tehdä itsenäisiä päätöksiä, ottaa riskejä, toimia suoraan ja viestiä ulospäin, mutta ryhmäkeskeisessä kulttuurissa toimitaan ajatukset ominaan pitäen ja epäsuorasti (em. 2020, 121). Maskuliinisuus-feminiinisyys-arvo vaikuttaa siihen, kuinka kulttuurissa määritellään sukupuolten arvot ja vastuut (em. 2020, 122).

Valtaetäisyys kulttuurisena ulottuvuutena vaikuttaa henkilön viestintään, käytökseen ja asenteisiin yksityisessä ja julkisessa ympäristössä, koska se selittää valtaeroja ja epätasa-arvoa ja sen seurauksia perheessä sekä yksilön odotuksia, tulevaisuuden päätöksiä ja persoonallisuutta

(Poturak, Mekić, Hadžiahmetović, & Budur 2020, 122). Esimerkiksi korkean valtaetäisyyden maissa, päätöksenteko on hierarkista ja alaisen täytyy aina muistaa olevansa alemmassa asemassa johtajaan nähden.

Epävarmuuden välttäminen ja sen sietäminen saattavat näkyä johtamisviestinnässä siten, että epävarmuutta välttävän kulttuurin työntekijät haluavat tietää nopeammin ja tarkemmin tulevaisuuden työtehtäviään tai oman työnsä jatkuvuuden. Kulttuurisena arvona epävarmuuden välttäminen tai sen sietäminen tarkoittaa ihmisten epäröinnin ja epäselvän tilanteen välttämistä tai sietämistä (em. 2020, 122). Epävarmuutta välttävissä kulttuurissa on sääntöjä ja rakenteita, hyvinvointi pyritään pitämään tietyllä tasolla ja työpaikkaa ei vaihdeta mielellään (Poturak, Mekić, Hadžiahmetović, & Budur 2020, 122).

Pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautumisen kulttuurierot vaikuttavat siihen, keskittykö yhteisö pitkälle aikavälille tulevaisuuteen ja valmistautuu muutokseen vai lyhyen aikavälin sisälle eli nykyhetkeen ja menneisyyteen (Poturak, Mekić, Hadžiahmetović, & Budur 2020, 122). Etenkin muutosjohtamiseen ja siitä viestimiseen, tämä kulttuurinen ulottuvuus voi vaikuttaa merkittävästi.

Johtajan tietoisuus kulttuurienvälisistä eroista ryhmissä voi tuoda uusia inspiraatioita työhön, lisätä keskinäistä ymmärrystä ryhmän jäsenten välillä, jolloin parhaisiin tuloksiin pääseminen on helpompaa (Straka 2018, 115). Beugelsdijk (2018, 1498) toteaa, että kulttuurieroja voidaan selittää taloudellisen kehityksen, maantieteellisen sijainnin ja maan poliittisen historian kautta: mitä kehittyneempi taloudellinen tilanne maassa on ja mitä turvallisempi maa on, sitä enemmän ihmisillä on mahdollisuuksia elämässään, ja he ovat yksilöllisempiä ja nauttivat elämästään.

Wijewardenan, Samaratingen, Härtelin ja Kirk-Brownin (2016, 572) mukaan Australiassa sijaitsevien yritysten työntekijöistä 85 %:ia oli havainnut työpaikallaan huumorin käyttöä. Tutkimuksen mukaan huumorin käyttö työpaikalla ei enemmistön mukaan häirinnyt työprosesseja ja suurin osa työntekijöistä piti huumorinkäyttöä toivottavana ja hyväksyttävänä työpaikallansa, eikä kokenut sen vahingoittavat ketään (em. 2016, 572, 573).

Wijewardenan, Samaratungen, Härtelin ja Kirk-Brownin (2016, 574-575) tekemässä tutkimuksessa työryhmien lisäksi huumoria oli havaittu myös keskijohdon, hallinnon ja ylimmän johdon parissa. Huumorin oli todettu tehneen työtehtävistä mielekkäämpiä ja havaittu huumori oli ollut muuan muassa toimialakohtaista, itseironista, työhön liittymätöntä, kireän tilanteen rikkovaa huumoria, kiusoittelua työn loppuun saattamiseen liittyen ja hauskaiksi tarkoitettua fyysistä käytöstä (em. 2016, 575). Australialaisessa johtamiskulttuurissa puolletaan huumorinkäyttöä ja johtajat käyttävät huumoria tarkoituksella saavuttaakseen parempia tuloksia (Wijewardena, Samaratunge, Härtel ja Kirk-Brown 2016, 575).

Huumorin soveltamisessa johtamisviestinnässä on kuitenkin hyvä muistaa kulttuurienväliset erot (mm. Mandal 2014, 419) ja se, että huumorinkäyttö saatetaan tulkita myös usein eri tavoin eri kulttuureissa (ks. Wijewardena, Samaratunge, Härtel ja Kirk-Brown 2016, 574). Kulttuurienväliset erot eivät kuitenkaan ole aina negatiivisia johtamisviestinnän käytäntöjen kannalta. Australiassa alaiset ovat niin tottuneita johtajien huumorinkäyttöön, että odottavat sitä johtajiltaan (Wijewardena, Samaratunge, Härtel ja Kirk-Brown 2016, 577).

2.3 Johtamisviestinnän reunaehdot

Työn tekemistä säätelevät useat lait, jotka koskevat työsuhteasioita, työturvallisuutta, työaika, työsuojelun valvontaa, työsuojeluyhteistoimintaa sekä työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa, työterveyshuoltoa ja ammattitauteja sekä nuoria työntekijöitä. Lakien ja sopimusten noudattamista valvovat media-alalla johtajan lisäksi lähijohtajat, työsuojeluvaltuutettu, organisaation omat lain asiantuntijat, aluehallintovirastot, Keva, media-alan ja graafisen teollisuuden yritysten edunvalvontajärjestö Medialiitto (2021) sekä työntekijöiden ammattiliitot, kuten esimerkiksi Suomen Journalistiliitto (2021) ja Viestinnän asiantuntijoiden ammattijärjestö Viesti ry (2021). Suurissa organisaatioissa viestintäjohtaja on johtajan apuna yhteisöviestinnässä sekä viestintästrategian suunnittelussa (ks. Jyväskylän yliopisto 2021).

Media-alalla Julkisen sanan neuvosto JSN (2021) on media-alan journalistista työtä valvova ja tulkitseva omavalvontaorganisaatio, joka käsittelee esimerkiksi toimittajan menettelyä

tiedonhankinnassa. Mainonnan eettisen neuvosto (2021) antaa lausuntoja siitä, onko tiedostusvälineissä ollut markkinointi hyvän tavan vastaista.

Työnantajalla on useita lakiin perustuvia johtamisviestinnän velvoitteita. Työsopimuslaki (55/2001), Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014), Tasa-arvolaki (609/1986), Laki yksityisyyden suojasta työelämästä (759/2004), Työturvallisuuslaki (739/1986), Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006), Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007), kunnissa (449/2007) sekä valtion virastoissa ja laitoksissa (1233/2013) edellyttävät työnantajalta tai esimieheltä työnantajan edustajana, aktiivista viestintää ja vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Työnantajan, johtajan tai esimiehen tulee viestiä työsuhteisiin ja palkkaukseen liittyviä asioita myös organisaation ulkopuolelle, kuten esimerkiksi huolehtia palvelusuhde- ja ansiotietojen ilmoittamisesta tulorekisteriin, koska Keva (2021) tarkastaa säännöllisesti työnantajien palvelusuhderekisteriin ilmoittamia tietoja.

Työnantajan tai työnantajan edustajan tehtävänä on myös viestiä työhöntulotarkastukseen liittyvistä prosesseista etenkin silloin, kun työntekijäksi tuleva tai vuokratyötä tekevä ei vielä kuulu työterveyshuollon piiriin. Työnantaja voi vaatia esimerkiksi uudelta työntekijältä todistusta huumausainetestistä, jos on perustellusti syytä epäillä, että työntekijä on huumausaineiden alaisena töissä tai tilanteessa, jossa on välttämätöntä testata työntekijän työ- ja toimintakyky (mm. Alapuranen 2020b,65).

Johtamisviestinnän tarkoitus on edistää työsuojelua. Työsuojelun puitedirektiivin 6 artiklan mukaan työnantajan on toteutettava työsuojelua antamalla työntekijöilleen aiheelliset ohjeet ja olosuhteiden muuttuessa, myös työsuojelutoimenpiteiden on muututtava (Tikkanen, 2018, 30). Työnantajan on myös huolehdittava, että vain työntekijät, joilla on asianmukaiset ohjeet, pääsevät suorittamaan vaarallista työtä (Tikkanen 2018, 31). Työnantajalla on tiedottamisvelvollisuus työntekijöille ja heidän edustajilleen Työsuojelun puitedirektiivin 10 artiklan mukaan (Tikkanen 2018, 33).

Työnantajalla on myös Työturvallisuuslain 8 §:n 4 momentin mukaan jatkuvan tarkkailun velvoite, joka tarkoittaa, että työnantajan on tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja

työtapojen turvallisuutta (Ullakonoja 2018, 90, 91). Hallintolain 9.§ 434/2003:n mukaan viranomaisen on käytettävä selkeää, ymmärrettävää ja asiallista kieltä (Karvinen 2014), jolloin julkishallinnon johtajalta vaaditaan erityistä selkeyttä ilmaisussaan, jotta monitulkintaisuudelta voidaan välttyä.

Julkista johtamista media-alalla ohjaavat yleiset intressit ja yhteiskunnassa vaikuttavat arvot, kuten esimerkiksi oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja puolueettomuus (mm. Virtanen & Stenvall 2019, 34, 35). Tämä tarkoittaa, ettei esimerkiksi rekrytoinnissa saa syrjiä hakijoita iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden tai seksuaalisen suuntautumisen perusteella (mm. Alapuranen 2020a, 131, 147, Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)).

Julkisen sektorin mediatyön johtamista säätelevät perustyönantajavelvoitteiden lisäksi vaitiolovelvollisuus, henkilötietojen käsittelylle asetetut vaatimukset, journalistin eettiset ohjeet, YksTL7.1 ja tekijänoikeuslaki (mm. Alapuranen 2020a, 129). Henkilötiedoksi luetaan myös sijaintitieto, jos siitä voidaan esimerkiksi paikannusta käytettäessä tunnistaa yksittäinen henkilö (Alapuranen 2020a, 64-65, 123-124).

Julkiseen johtamiseen liittyy tilivelvollisuus, jossa johtajat ovat virkavastuussa organisaationsa toiminnan tehokkuudesta ja tuottavuudesta (mm. Virtanen & Stenvall 2019, 35). Julkisen sektorin johtajien päätöksentekovalta on rajatumpaa kuin yksityisen sektorin ja virkasuhteessa olevien työntekijöiden johtaminen on luonteeltaan suostuttelevaa (Virtanen & Stenvall 2019, 34, 35). Tällaisia julkisen sektorin media-alan toimijoita ovat muuan muassa Yle, joka on julkisen palvelun mediayhtiö (Yle 2021), Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (2021) julkaiseman Pohjanpiirin toimitus ja Oulun kaupungin julkaisema verkkolehti Mun Oulun toimitus (Oulun kaupunki 2021).

Viranomaisen kielenkäytölle on asetettu asiallisuuden ja selkeyden vaatimukset hallintolaissa. Hallintolain (HL 434/2003:2.9) mukainen asiallinen kielenkäyttö ei saa olla affektiivista (Karvinen 2014). Affektiivisuus saattaa ilmetä ilmaisussa silloin kun vastaanottajaa pyydetään

tekemään jotain (em. 2014). Affektiivista merkitystä kantavia sanoja ovat haukkuma-, voima- ja kirosanat, kuten *mokoma* ja *hemmetti*, sekä huudahdukset tai affektiset johdokset, slangisanat sekä äänteellisesti kuvailevat sanat, mutta myös suhteellista ominaisuutta ilmaisevat adjektiivit, kuten *ihana* ja *kauhea* (Karvinen 2014).

Karvisen (2014) mukaan affektiivisuutta voi kuitenkin ilmetä äänen sävyssä ja voimakkuudessa, eleissä ja ilmeissä; myös isot kirjaimet tai huutomerkki saatetaan tulkita affektisiksi. Ilmaisut saattavat päätyä julkishallinnon asiakirjoihin silloin, kun halutaan nostaa esille eri näkemyksiä tapahtumien kulusta, mutta julkishallinnossa työntekijällä ei saisi ilmaista suurta asenteellisuutta puoleen tai toiseen (mm. Karvinen 2014). Karvinen (2014) huomauttaa, että virka- ja asiointiteksteillä on monenlaisia valintoja, mutta sellaiset sanat ja ilmaisut, joita toisessa tekstilajissa pidetään affektisina, eivät ole välttämättä kaikissa tekstilajeissa ja asiayhteyksissä affektisia.

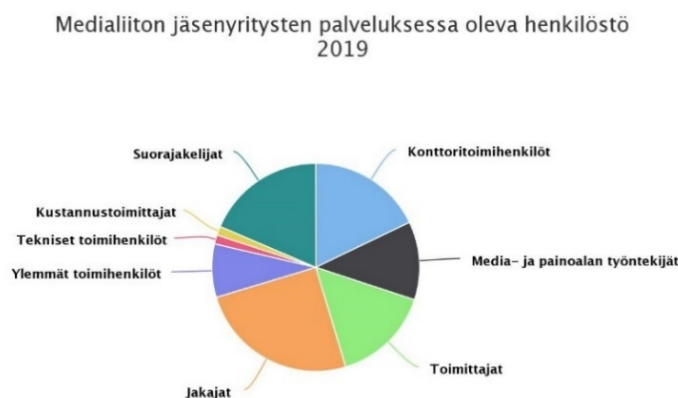
2.4 Johtamisviestinnän osapuolet

Työntekijällä tarkoitetaan työsuojelun puitedirektiivin 3 artiklan mukaan henkilöä, jonka työnantaja on palkannut (Tikkanen 2018, 28). Työnantajalla tarkoitetaan edellä mainitun puitedirektiivin mukaan luonnollista tai oikeudellista henkilöä, johon työntekijä on työsuhteessa (em. 2018, 28). Työsuhde määritellään työsopimuslaissa (55/2001, TSL), 1 luvun 1 §:n 1 momentin perusteella (Paanetoja 2018, 41). Työsuhteessa tietty henkilö on sitoutunut henkilökohtaisesti suorittamaan hänelle määriteltyä työtä, jolloin henkilökohtaisesti-tunnusmerkki täyttyy (em. 2018, 43).

Työsopimuslain mukaisesti työntekijän on tehtävä työtään työnantajansa ja työnjohdon valvonnassa eli direktio-oikeuden alaisena, jotta direktio-tunnusmerkistä täyttyy (Paanetoja 2018, 43). Tällöin työnantajan johto pitää itsellään oikeuden määrätä missä, miten ja milloin työ tehdään ja samalla myös valvoo, että työntekijä noudattaa hänelle annettuja ohjeita ja määräyksiä (Paanetoja 2018, 44).

Medialiiton jäsenyritysten palveluksessa olevaan henkilöstöön vuonna 2019 kuuluivat

konttoritoimihenkilöt, media- ja painoalan työntekijät, toimittajat, jakajat, ylemmät toimihenkilöt, tekniset toimihenkilöt kustannustoimittajat ja suorajakelijat, joiden henkilöstöjakauman näkyy kuviossa 4.



Kuvio 4 (Medialiitto 2021b)

Uutistoimituksessa saattaa olla useita, eri osastoilla toimivia johtajia tai johtajuus saattaa olla jaettu. Ihanainen-Alangon (2015) mukaan toimittajat haluavat, että ylin journalistin johto linjaa asiat ja ylin johto valtuuttaa lähiesimiehet ja päälliköt, kuten esimerkiksi uutispäälliköt, tuottajat ja vuoronvetäjät, johtamaan tilanteita. Silloin kun uutistoimittaja on johtajana, alaiset arvostavat toimittajaa, joka ilmaisee oman näkemyksensä asioihin selkeästi, on tehtäväkeskeinen ja varmistaa, että työryhmässä on harmonia ja jokaiselle ryhmän jäsenelle riittää tehtäviä (Vadhera 2016, 54).

2.5 Johtamisviestinnän tavat ja keinot

Johtamisviestintä voidaan jaotella verbaaliseen ja nonverbaaliseen viestintään (Darics 2020, 8-10). Verbaalinen viestintä on sanallista viestintää, joka sisältää kirjallisen ja suullisen ilmaisun. Verbaalisen viestinnän ilmaisutapoja digitaalisen viestinnän aikakaudella ovat muuan muassa tekstiviestit, sähköpostit, sosiaalisen median viestit ja päivitykset, koodikieleen, kuten esimerkiksi html:aan upotetut kommentit, blogit, verkkosivut, podcastit, jaetut tiedostot sekä laiteperusteinen viestintä, kuten esimerkiksi robotiikan ja muiden älylaitteiden kautta välitetyt viestit (mm. Darics 2020, 8-10).

Nonverbaaliseen viestintään kuuluvat kehon tapa ottaa kontakti, asento, fyysinen olemus, katsekontakti sekä paralingvistiset tekijät, kuten mielentila, ajoitus, aksentti [Argyle1969], kehon liike ja tapa liikkua, proksemiikka, hajuaisti, ihon herkkyys ja tapa käsitellä esineitä [Duncan 1969] (Mandal 2014, 418). Mandal (2014, 419) huomauttaa, että esimerkiksi sanattoman viestinnän tulkinnassa on kulttuurieroja: pään liikkeet kyllä ja ei-vastauksille eivät ole samanlaisia kaikissa kulttuureissa.

O'Nealin mukaan (2016, 15) miesjohtajien tulisi kiinnittää huomiota siihen, kuinka heidän fyysisen olemuksensa ja kasvokkain tapahtuva viestintänsä tulkitaan, koska aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että miesjohtajien alaisen tehokkuus kasvaa, kun miesjohtaja on paikan päällä johtamassa alaisiaan ja etäjohtamisessa miesjohtajien tehokkuus laskee. Naisjohtajien tulisi kiinnittää huomiota valitsemaansa viestintäkanavaan- ja tapaan, koska on havaittu, että naisjohtajien alaiset toimivat tehokkaammin, kun johtaja ei ole paikalla fyysisesti ja hän saattaa vastaanottaa myönteisempää palautetta sähköpostitse kuin kasvotusten alaisiaan johtamalla (O'Neal 2016, 15).

Mandal (2014) on tutkinut sanatonta viestintää ja sen tulkintaa. Hän (em. 2014) on jaotellut sanattoman viestinnän ilmenemisen ihmistyypeittäin: itsevarmoihin, röyhkeisiin, epävarmoihin, häpeileviin, pelokkaisiin, närkästyneisiin, ennakkoluulottomiin, romanttisiin, epäileviin ja huolestuneisiin. Näiden tyyppitysten perusteella johtajien on mahdollista reflektoida omaa kehonkieltään ja tulla siitä tietoiseksi.

Mandal (2014,419) väittää, että itsevarmat ihmiset usein katsovat heijastustaan peileistä ja ikkunoista, haluavat olla huomion keskipisteenä sekä tekevät mahtipontisia ehdotuksia. Mandalin (2014, 419) mukaan tällä tavoin kuvatut henkilöt tai johtajat ottavat vastaan usein vapaaehtoisesti epämiellyttäviä tehtäviä, ovat hyviä kuuntelemaan ja heillä on itsevarma hymy. Etenkin tämäntyyppiset miehet kävelevät itsevarman oloisesti ja liikuttavat runsaasti käsiään, heillä on voimakas kädenpuristus ja he pukeutuvat konservatiivisesti tai tilanteeseen sopivasti (Mandal 2014, 419).

Röyhkeät henkilöt pitävät usein tavallista suurempaa etäisyyttä muihin, kyllästyvät helposti ja lopettavat silloin toisen henkilön kuuntelemisen, poseeraavat seksuaalisesti sekä omaavat maneereja (Mandal 2014, 419). Epävarmat henkilöt keskittyvät enemmän muihin kuin itseensä, ovat hyviä kuuntelijoita, heillä on hyvä huumorintaju ja he osoittavat palveluultista käytöstä (Mandal 2014, 419). Häpeilevät ihmiset nauravat hermostuneesti, välttävät katsekontaktia, puistelevat päätään, kääntävät katseen pois, punastuvat ja välttävät muita ihmisiä (em. 2014, 419).

Pelokkaat henkilöt pitävät silmänsä auki, kädet usein silmiensä edessä, olemukseltaan jäähmettyneinä yhteen kohti, katselevat ympärilleen, pitävät jotain esinettä tiukasti kädessään tai kehonsa edessä, nojaavat taaksepäin, ottavat turvaa muista ihmisistä tarttumalla, hengittävät raskaasti ja kostuttavat huuliaan (em. 2014, 419). Närkästyneet henkilöt ristivät käsivartensa, kuiskailevat sekä peittävät suunsa kädellään (em. 2014, 419). Ennakkoluulottomat henkilöt kohtaavat kasvotusten henkilön, jolle puhuvat, seisovat lähellä toista, pitävät huolta katsekontaktista, saattavat suudella esim. poskelle tavattaessa ja kätellä pitkään em. 2014, 420).

Romanttiset henkilöt etsivät katsekontaktia, nauravat liioitellusti, tuijottavat, iskevät silmää, kostuttavat huuliaan, ristivät jalkansa, tuovat korostetusti esiin rintakehää tai lantiota, koskevat itseään ja yrittävät kaikin tavoin saada huomiota (em. 2014, 420). Mandalin (2014, 420) mukaan yllättyneet henkilöt ottavat askeleen taaksepäin, nojaavat taakse, pitävät auki suutaan ja silmiään.

Epäilevät henkilöt siristävät silmiään, painavat päätänsä alas ja nyökkäävät kevyesti ja pitävät huulet tiukasti kiinni (em. 2014, 420). Mandalin 2014, 420) mukaan huolestuneet ihmiset toistavat samoja eleitä, kuten esimerkiksi kasvojen hieromista tai hiusten haromista sormillaan. Mandalinin (2014) tutkimus osoittaa, että johtajan täytyy tiedostaa omat eleensä ja ilmeensä, joita alaisilleen näyttää.

Slepianin (2019, 94) mukaan nykytutkimus on osoittanut, että kasvoillaan vaihtelevia tunneilmaisuja näyttävää henkilöä pidetään autenttisempana ja onnellisempana, kuin henkilöä, joka on ilmaisultaan vähäilmeisempi. Kasvoillaan vaihtelevaa tunneilmaisu näyttävää henkilöä

pidetään luotettavana, toivottavampana henkilönä tiimin jäseneksi sekä sellaisena, jolla on potentiaalia johtajaksi (Slepian 2019, 94).

Johtajia, jotka näyttävät myönteisiä tunteitaan, pidetään tehokkaina ja rehellisinä, mutta vain silloin kun myönteinen tunne ilmaistaan jollain tavoin työntekijöille, esimerkiksi kiitollisuutena (Eberly 2013, 708). Jos johtaja ei tunne aidosti kiitollisuutta, hän voi opetella syvänäyttelemisen (en. deep acting) keinoin teeskentelemään kiitollista siten, että muistelee mielessään työntekijöiden aiempia hyviä tekoja ja niistä aiheutunutta kiitollisuuden tunnetta (Eberly 2013, 709). Syvänäytteleminen tarkoittaa, että näyttelijä muokkaa tunteitaan vastaamaan vaadittua näkymää, jonka on tarkoitus näkyä yleisölle autenttisena (Grandey 2003, 87).

Esimiesten täytyisi tiedostaa omien tunteiden subjektiivisuus ja niiden ilmaisun perusteella tehtävät attribuutiot, eli miten ihmiset tulkitsevat hänen tunneilmaisuaan ja käytöstään (Eberly 2013, 709). Johtajien pitäisi pystyä säätelemään omia tunteitaan siten, että he näyttävät alaisilleen vain ne tunteet, mitä alaiset toivovat näkevänsä, tuntevansa ja tulkitsevansa, koska alaiset ovat herkkiä jakamaan esimiehensä ilmaiseman tunteen ja tekemään johtopäätöksiä sen perusteella (Eberly 2013, 709). Tämä tarkoittaa Eberlyn (2013, 709) mukaan myös, että johtajien täytyy käyttää hyvää harkintaa siinä, mitä tunteita on sopivaa ilmaista ja esittää missäkin asiayhteydessä ja kontekstissa.

Jos esimies ei pysty muuttamaan tunteitaan, vaihtoehtona on pintanäytteleminen, jossa henkilö muuttaa vain ulkoisesti näkyvää olemustaan, muuttamatta tunteitaan vastaamaan odotuksia (Grandey 2003, 87). Tarve esimerkiksi pintanäyttelemiselle johtamisviestinnässä saattaa olla esimerkiksi silloin, kun täytyy julkisesti tiedottaa suurille joukoille nopeasti päivittyvää tietoa.

Kelley ja Kelloway (2012, 444) toteavat, että etäjohtamissuhteille on ominaista vähäisempi suunnittelemaan viestintä. Tähän vaikuttavat sähköpostin ja puhelimen käyttötiheys: lähijohtajat käyttävät sähköpostia ja puhelinta enemmän kuin etäjohtajat (em. 2012, 444). Kasvokkain tapahtuvan viestinnän lisääntyminen kannustaa käyttämään useammin myös muita kanavia, toisin kuin voisivat olettaa (Kelley & Kelloway 2012).

Media-alalla digitaalinen mediamurros on muuttanut alan viestintä- ja työskentelytapoja (Hirsto & Porttikivi 2019, 71). Esimerkiksi Associated Pressin mediatoimittajat käyttävät tekoälyä hyödyntäviä teknologioita työssään (Guzman & Lewis 2020, 71), jolloin työyhteisöviestintä ei ole ainoastaan ihmisten välistä, vaan ihmisen ja teknologian välistä. Robotiikka ja hologrammit (ks. Huo, Kovacs, Naughton & Hanzo 2017), sekä erilaiset virtuaalitodellisuuteen ja lisättyyn todellisuuteen liittyvät sovellukset on sisällytetty taulukossa 1 esitettyyn laiteperusteiseen viestintään.

Taulukossa 1 viestintä on jaoteltu sisäisen ja ulkoisen viestinnän kanaviin. Mallina käytin Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (2020) viestintäsuunnitelman jaottelua.

	Sisäinen viestintä	Ulkoinen viestintä
Digitaalinen viestintä	Intranet E-mail Utiskirjeet Verkkoperusteiset työtilat Laiteperusteinen viestintä, esim. terveysteknologia	Verkkosivut Tiedotteet ja uutishuone Sosiaalinen media Utiskirjeet
Printti	Viikkotiedote Henkilöstölehti	Esitteet Sidosryhmäjulkaisut
Tilaisuudet	Henkilöstötilaisuudet Johtajan infotilaisuudet Kehityskeskustelut Koulutukset	Seminaarit Messut Kokoukset Lehdistötilaisuudet

Taulukko 1 Viestinnän jaottelu PPSHP:n (2020) viestintäsuunnitelman mallia mukaellen.

Taulukossa 1 ei ole huomioitu perinteisiä viestintätapoja, kuten muistilappuja, käsin kirjoitettuja kirjeitä ja työohjeita, koska niiden keskeisyyttä tämänhetkisessä viestinnässä on vaikea tutkia luotettavasti. Digitaalinen viestintä on havaittu tehokkaaksi viestintäkanavaksi etenkin, kun yritys haluaa vähentää riskejä muuttaessaan liiketoimintamalliaan (Kovaitė, Šūmakaris & Stankevičienė 2020, 185). Yksisuuntainen viestintäkanava, kuten esimerkiksi sähköposti on tehokas tapa viestiä, kun työntekijöille täytyy ilmoittaa taloudellisia päätöksiä (em. 2020, 185).

Kaksisuuntaiset viestintäkanavat ovat tehokkaita muutostilanteessa, jossa vaaditaan kannanottoa eri sidosryhmiltä (Kovaitė, Šūmakaris & Stankevičienė 2020, 185). Tällaisia kaksisuuntaisia viestintäkanavia ovat pikaviestimet, intranetin blogit ja sosiaaliset verkostot (Kovaitė, Šūmakaris & Stankevičienė 2020, 176). Media-alalla on kuitenkin digitaalisuuteen eriäviä mielipiteitä. Esimerkiksi Nickitas (2019, 65) on huolestunut digitaalisen teknologian vaikutuksesta johtajuuden viestinnän tehokkuuteen, koska hän kokee, että viestinnän taso on parempaa kasvotusten ja kohdattuna.

Muutostilanteessa kaikkien viestintäkanavien yhdistelmä on tutkijoiden (em. 2020, 185) suosittelu vaihtoehto. Fyysiset viestintäkanavat, kuten kasvokkain keskustelu sekä kokoukset tulisi säilyttää tutkijoiden mukaan edelleen, vaikka suurempi keskittyminen olisikin digitaalisessa viestinnässä (Kovaitė, Šūmakaris, & Stankevičienė 2020, 185). De Graaf (2016, 596) on ilmaissut huolensa robotiikan kehityksestä ja toteaa, että olisi tarpeellista pohtia millaisia sosiaalisia rooleja robotit voisivat ottaa tai millaisia niiden ei pitäisi suorittaa tulevaisuudessa. De Graafin (2016, 596) mukaan ihmisten ja robottien vuorovaikutuksen havainnointi ihmisen luonnollisissa ympäristöissä olisi välttämätöntä, jotta voitaisiin selvittää vuorovaikutuksen seuraukset sekä yksilö, että yhteiskuntatasolla (2016, 596).

Arvioitaessa soveltuvia viestintäkanavia johtamisviestinnälle, esimerkiksi Espanjassa johtajat ovat suosineet niitä, joita viestintäosasto valvoo, kuten esimerkiksi henkilökohtaista viestintää, puheita sekä yrityksen verkkosivun käyttöä, vaikka sidosryhmien odotukset ovat olleet toisenlaiset (Moreno, Navarro & Alkazemi 2018, 93). Moreno, Navarro & Alkazemi (2018, 95) toteavat, että espanjalaisten viestijöiden tulisi parantaa viestintätoimintaansa ja lisätä tietämystään sidosryhmien arvioinneista ja arvostuksista, koska sidosryhmien odotuksia koskevan tiedon puute voi vaikuttaa kielteisesti organisaation maineeseen, legitimointiin, tyytyväisyyteen ja luottamukseen.

2.6 Johtamisviestinnän ongelmat

Johtajan tai esimiehen viestintään tai viestin sisältöön tai toimitustapaan saattavat vaikuttaa häiritsevästi useat tekijät, kuten johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, viestin lähetyksen

ajankohta, toimintamaan poliittinen tilanne, viestin kieli, viestintävälineet, suhde alaisiin, organisaatorakenne, kulttuuri, työn rytmi, sijainti sekä johtajuusmalli. Kulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka ihminen käsittää ihmisyyden ja luonnon, miten ihminen lähestyy toisia ihmissuhteissa, kuinka ihminen suhtautuu aktiviteetteihin ja saavutuksiin, kuinka ihminen käsittää ajan ja tilan. (mm. Bell 2017, 31, 32)

Toisten ihmisten ilmaisujen sietämisen Neuvonen (2012, 502) toteaa olevan moniarvoisen ja monimuotoisen demokratian kulmakivi. Tarkentavia kysymyksiä esittävää johtajaa saatetaan pitää epäpätevänä: Cojuharenco ja Karelaia (2020, 128) kirjoittavat, että johtajalle, jolla on riittävästi koulutusta ja työkokemusta, sallitaan kysymysten esittäminen nöyrytymisen eleenä, mutta muussa tapauksessa kysymysten esittäminen saatetaan tulkita epäpätevyydeksi.

Neuvosen (2012, 503) mukaan sananvapaus on demokraattisen yhteiskunnan perusta ja perinteisessä ihmis- ja perusoikeusopissa sananvapaus kuuluu yksilölle, jolloin kaikki yksilöt ajatellaan tasavertaisina. Sananvapaus on siis oikeus rajoittamaton oikeus, joka kuuluu kaikille, mutta ei kuitenkaan voi syrjäyttää henkilön oikeutta yksityisyyteen (Neuvonen 2012, 493). Tämä tarkoittaa, että ilmaisua ei ennakolta estetä, mutta niistä voi joutua rikosoikeudelliseen vastuuseen jälkikäteen (Neuvonen 2012, 489).

Jos esimies kannustaa työntekijöitään käyttämään omaa ilmaisunvapauttaan, mutta ei reagoi esitettyihin palautteisiin, se saattaa johtaa siihen, että työntekijä irtisanoutuu ja siirtyy sellaiseen työpaikkaan, jossa hänen sanoillaan on enemmän painoarvoa (McClellan 2013, 543). Wangin (2019,12) mukaan johtajan tulisi siirtää tehtävähoidon kannalta ylipätevät työntekijät uusiin tehtäviin, jossa he saisivat käyttää ääntään enemmän. Esimerkiksi media-alalla uusien taitojen ja uusien toimintamallien ja prosessien oppimisen on todettu motivoivan journalismin ammattilaisia (Malmelin 2016, 1052).

Gracian (2018) mukaan esimerkiksi epäselvä roolijako ennakoii riskikäyttäytymistä, koska jos työntekijät eivät ole tietoisia heidän omasta työroolistaan tai siihen liittyvistä vastuista, heillä on negatiivinen tunnetila, joka johtaa turhautumiseen, tyytymättömyyteen työssä ja se ennakoii riskikäyttäytymistä, joka johtaa pieniin tai suuriin virheisiin katastrofaalisin seurauksin.

Ihanainen-Alanko (2015) toteaa, että jos johtaminen on sekavaa ja linjaukset vaihtuvat vuorosta toiseen, alkaa työyhteisö voida pahoin. Työntekijät, joilla on kuormittava ja huono suhde esimieheensä, myös puhuvat siitä samoin kokevien kollegoidensa kanssa työajan ulkopuolellakin, jolloin työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino häiriintyy (Roeder 2020,69).

Dongin (2020, 12,13) mukaan esimerkiksi hierarkiaan ja järjestykseen tottuneessa Kiinassa, esimies-alaisvaihtosuhteen erilaistuminen koettaisiin epäoikeudenmukaisena kohteluna ja tämä heikentäisi työntekijöiden luottamusta johtoon: työntekijät kokisivat, ettei heidän sanomisellaan ole merkitystä ja silloin he toisivat sitä enemmän esiin, kun johtajan vaikutusvalta olisi vähimmillään.

Parviainen (2014, 83, 86) toteaa, että luottamus on vahva vaikutin esimies-alaisuudessa: vuorovaikutusta ei ole ilman luottamusta. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan aktiivisuutta ja asiantuntemusta (Kosonen 2019,13). Jos esimerkiksi kriisitilanteissa ei hoideta viestintää kunnolla, se vähentää työntekijöiden luottamusta, sitoutumista organisaatioon ja psykologisen turvallisuuden tunnetta (Kosonen 2019, 13).

Alaiset saattavat tulkita negatiiviset tunteet esimieheltä epärehellisinä ja tästä syystä esimiesten täytyisi kiinnittää huomiota siihen, että tunteet ja niiden ilmaisu näyttäytyisivät rehellisen oloisina työntekijöille silloin, kun niiden osoittamisen tarkoitus on motivoida ja yhdentää työntekijäjoukkoa (Eberly (2013, 709). Toisaalta De Clercq (2020,10) on havainnut, että kun työntekijä tuntee olonsa uhatuksi esimerkiksi huonosti käyttäytyvän johtajan tai vaarallisten työolosuhteiden vuoksi, se käynnistää hänessä myönteisen ja vapaaehtoisen auttamishalun työelämässä ja sen ulkopuolella.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Fenomenografinen tutkimus

Valitsin fenomenografinen tutkimusmenetelmän siksi, että se on kiinnostunut, millaisia eri käsityksiä haastateltavilla on tutkittavasta ilmiöstä, kuinka ne käsitykset eroavat toisistaan ja millaisia käsitysten keskinäiset suhteet ovat. Tulkitsen fenomenografista lähestymistapaa (mm. Uljens 1989, 35) siten, että fenomenografiassa yhtä olennaista kuin on erilaisten käsitysten ymmärtäminen, on myös tärkeää käsityksen syntyprosessi ja sen kontekstisidonnaisuus, sekä siihen liittyvä sosiaalinen ulottuvuus.

Fenomenografinen tutkimusmenetelmä hahmottaa ihmisten kokemusta heidän käsitteellisen maailmansa kautta, jolloin merkittäväksi tiedoksi nousee se, miten ihmisten kokemukset eroavat toisistaan ja miten tärkeänä ilmiö on koettu (Richardson 1999, 64). Fenomenografia huomioi myös, että käsitykset ovat dynaamisia ja saattavat muuttua (Metsämuuronen 2006). Käsitykset saattavat olla myös virheellisiä käsityksiä suhteessa todellisuuteen (Marton, Sherman & Webb 1986, 32). Haastateltavalla voi olla myös useita eri käsityksiä samasta ilmiöstä tai hän tuo esiin useita erilaisia ilmiöitä samaan aiheeseen liittyen (Uljens 1989, 35).

Fenomenografiselle tutkimukselle ei ole vakiintunutta käytäntöä (Marton, Sherman & Webb 1986,42), mutta kirjallisuudessa sille on esitetty kaksi suuntausta: Martonin 1970-luvulla kehittämä ruotsalaisversio eli puhdas fenomenografia sekä Bowdenin australialaisversio eli kehittynyt fenomenografia (Dringenberg, Mendoza-Garcia, Tafur-Arciniegas, Fila & Hsu 2015).

Martonin kehittämän menetelmän tutkimuskysymykset olivat: mitä erilaisia tapoja on kokea ilmiö ja miten nämä liittyvät toisiinsa? (Marton & Booth 1997, 121, em. 2015, 26.1673.3). Ruotsalaistapaan liittyy toisen sijan näkökulma, jossa keskitytään henkilön vuorovaikutukseen oman kokemuksensa kanssa ja kokemukseen itseensä (Dringenberg, Mendoza-Garcia, Tafur-Arciniegas, Fila & Hsu 2015, 26.1676.3). Toisen sijan näkökulma tarkoittaa, että tutkija keskittyy tutkimuksen objektiin eli esimerkiksi, kuinka joku toinen kokee jonkun asian (Marton & Booth 1997, 120)

Bowdenin kehittyneessä fenomenografiassa pyritään tarkoituksella käytännön tuloksiin, jossa tutkimuksen on tarkoitus muuttaa käsitystä ja sallia käsitysten muuttuminen, jolloin on tarkoitus kuvata variaatiot kokemuksessa siten, että ne ovat hyödyllisiä ja merkitseviä, jolloin ne myös muuttuvat voimaannuttaviksi tavoiksi ymmärtää ilmiötä (Dringenberg, Mendoza-Garcia, Tafur-Arciniegas, Fila & Hsu 2015, 26.1676.4).

Kirjallisuudessa kuvataan myös näiden kahden suuntauksen lisäksi muita tulkintoja fenomenografiasta. Esimerkiksi Lomaa (2005, 48) mainitsee fenomenografian oululaisen tulkinnan, jossa fenomenografinen psykologia kuvataan minkä tahansa subjektiivisen kokemuksen ymmärtäväksi tutkimukseksi. Fenomenografia mahdollistaa myös unien tai toisistaan poikkeavien muistikuvien tutkimisen silloin, kun ne on saatettu kirjalliseen muotoon.

Fenomenografia poikkeaa fenomenologiasta siten, että fenomenografian tarkoitus on kuvailla laajaa kirjoa erilaisia kokemuksia yleismaailmallisesta ilmiöstä, kun taas fenomenologia tutkii ensisijaisesti kokemusta (Richardson 1999, 60) sekä ilmiön olemusta ja merkitystä (Assarroudi 2016, 218.) Fenomenografiaa on myös vertailtu etnografiaan.

Fenomenografian ja etnografian välinen ero on se, että etnografinen tutkimus edellyttää sosiaalisten prosessien tuntemusta ja osallistumista yhteisön päivittäiseen elämään ja siinä tutkija voi olla myös tutkittavan yhteisön jäsen (Richardson 1999, 58). Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkijan ei edellytetä osallistuvan yhteisön arkeen, vaan tutkija voi tutkia vastaajan käsitystä maailmasta myös ryhmähaastatteluina, havaintoina, piirroksina, kirjoitettujen vastausten ja historiallisten dokumenttien kautta [Marton & Booth 1997, 132] (Richardson 1999, 58). Fenomenografia tutkii, kuinka jokin asia näyttäytyy ihmisille, ottamatta kantaa siihen kuinka jotkut asiat pitäisi olla tai kuinka niitä voisi kuvailla (Marton, Sherman & Webb 1986, 33).

Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkija sulkeistaa omat ennakkoajatuksensa ja asenteensa pois tutkimuksesta ja tunnistaa niiden olemassaolon esiyymmärrysvaiheessa, etnografisesta tutkijasta poiketen (mm. Richardson 1999, 59). Aineistona fenomenografiassa voidaan käyttää

kaikkia kirjallisessa muodossa olevia aineistoja, kuten kirjoitelmia, dokumentteja, kyselyitä, piirroksia tai muita havainnointimenetelmiä, kuten esimerkiksi henkilöhaastattelua (mm. Marton, Sherman & Webb 1986, 42). Jos aineisto kerätään esimerkiksi puhelinhaastatteluna, se litteroidaan kirjalliseen muotoon.

Fenomenografinen tutkimusmenetelmä mahdollisti myös ristiriitaisten ja muuttuvien käsitysten tutkimisen, mutta ei rajoittanut tutkimista ainoastaan kokemuksen tutkimukseen. Fenomenografista tutkimusta ei myöskään rajoittanut alun perin kasvotusten tapahtuvan haastattelun muuttuminen lomakehaastatteluksi. Tässä tutkimuksessa pyrin selvittämään media-alan työntekijöiden käsityksiä hyvästä johtajuuden ilmaisusta käyttäen lomakehaastattelua.

3.2 Aineiston kuvaus

Tässä tutkimuksessa tarkoitukseni oli tutkia media-alan työntekijöiden näkökulmasta heidän käsityksiään hyvästä johtamisviestinnästä. Fenomenografisessa tutkimuksessani oli tärkeää kokemuksen moninaisuuden esiintuominen (mm. Latomaa 2005, 46, Marton & Booth 1997, 121). Saadakseni selville työntekijöiden mahdollisesti toisistaan poikkeavia käsityksiä, minun piti tutkia subjekteja, joilla kokemus oli sekä ilmiötä ja eri käsityksiä siitä. Sain haastateltavakseni 11 media-alan työntekijää, jotka suostuivat vastaamaan kysymyksiin vasta kun anonymisoin heidän yhteystietonsa.

Latomaan (2005, 49) mukaan fenomenografisessa psykologiassa fenomenologisilla metodeilla pyritään tavoittamaan kokemus kaikessa moninaisuudessaan ja ristiriitaisuudessaan. Tarkoitukseni oli saada mahdollisimman monipuolisia ja laajoja vastauksia, joissa myös mahdollisesti olisi ristiriitoja tai tilanteita, joissa käsitys tutkittavasta ilmiöstä muuttuisi kysymysten edetessä lomakkeella.

Alun perin kirjoittamani saatesanat tutkimushaastattelulle olivat ilmeisesti liian pitkät ja tämä näkyi siten, että huomasin, että haastattelulomaketta oltiin silmäilty, mutta siihen ei oltu vastattu muuan muassa Facebookissa. Tämän vuoksi muokkasin kyselyn saatesanoja lyhyemmäksi. Puusniekka ja Saaranen-Kauppinen (2006) ovat todenneet, että mitä arkaluonteisemmasta

aiheesta on kyse, sitä tiukemmin tutkijan täytyy suojata anonymiteettiä.

Toisin kuin Puusniekka & Saaranen-Kauppinen (2006) esittävät, täydellinen nimettömyys oli mahdollinen tässä tutkimuksessa, jossa haastateltaviin ei tarvinnut ottaa yhteyttä uudelleen ja Webropol-ohjelman asetuksilla pystyin minimoimaan riskin siihen, että sama vastaaja vastaisi useamman kerran samaan kyselyyn. Tutkimuksessa noudatin hyvää tutkimuskäytäntöä ja tutkimustietojen käsittelyssä korostuivat luottamuksellisuus ja anonymiteetti ja (mm. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Haastattelut olivat puolistrukturoituja, fenomenografiselle tutkimukselle tyypillisen tapaan (mm. Tight 2016, 321). Esitin kysymykset kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä. Edellä mainitun haastattelutavan tarkoitus oli rohkaista vastaajaa vastaamaan avoimesti ja laajasti kysytyyn kysymykseen. Toteutin haastattelun Webropol-ohjelmalla ja jaoin siitä saadun linkin Viesti ry:n jäsenille heidän toiminnanjohtajansa Siina Revon avustuksella sekä Facebook-ryhmissä: Taide osana organisaatiota, Freelance-toimittajien keskusteluryhmä ja HR-ammattilaisten yhteisö.

Kysymyslomakkeella osa oli avoimia kysymyksiä, joihin haastateltava pystyi vastaamaan laajemmin. Kyselylomake oli laadittu sukupuolitietoisesti sukupuolten tasa-arvoa edistäen ja olen huomionnut sukupuolten moninaisuuden siten, että käytin tekemässäni tutkimuksessa esiintyvien ihmisten omia määritelmiä itsestään ja sukupuolestaan (mm. THL 2021

Lomakkeessa vastaaja pystyi itse määrittelemään lomakkeeseensa oman sukupuolikäsityksensä mukaisen sukupuolen, vaikka se olisi ristiriidassa väestörekisteriin kirjatun biologisen sukupuolen kanssa. Tämä edellä mainittu toimintatapa soveltui fenomenografiseen tutkimukseen, koska fenomenografiassa pyritään tuomaan esille myös ristiriitaisuudet käsityksissä.

Haastatteluun vastasi lopulta 11 henkilöä, joista kymmenen ilmoitti sukupuolekseen nainen ja yksi ilmoitti sukupuolenaan muun sukupuolisuuden. Vaihtoehtoina sukupuolelle olivat nainen, mies ja muun sukupuolinen. Vastaajat olivat iältään 29-60-vuotiaita. Vastaajista yksi ilmoitti

olevansa eläkeläinen, yhdeksän oli työssäkäyviä ja yhdellä oli muu tilanne. Hoitovapaalla vastaajista ei ollut kukaan. Koulutukseltaan alemman korkea-asteen eli kandidaatin tai alemman ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita oli kolme. Ylemmän korkea-asteen eli maisterin tutkinnon tai ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita oli kahdeksan. Heistä kuusi oli haaveillut itse olevansa johtaja.

Tutkimuksessani kysyin muutamia taustatietoja haastateltavista, jonka vuoksi Webropolilla toteutetussa haastattelurungossa oli 12 kysymystä, jotka etenivät taustatietojen kysymisestä avoimiin kysymyksiin (ks. liite 1). Webropol-ohjelma yksilöi vastaukset automaattisesti, mutta itse yksilöin ne käyttämällä sukupuoli- ja ikäperusteisia lyhenteitä, kuten esimerkiksi n60=nainen, 60 vuotta.

Saadakseni selville, milllaisia käsityksiä haastateltavilla on hyvästä johtamisviestinnästä, kysyin heiltä kuvailevia kysymyksiä. Kuten esimerkiksi kysymys 6: millainen on hyvä johtaja?

Vastaajat pystyivät vastaamaan nimettömänä. Tähän ratkaisuun pääsin, koska huomasin, etteivät kohderyhmät uskaltaneet vastata kyselyyn ennen kuin heillä olisi mahdollisuus vastata anonyymina.

3.3 Analyysi

3.3.1 Analyysi tiivistettynä

Keräsin erilaista taustakirjallisuutta fenomenografisesta analyysistä ja huomattuani, ettei vakiintunutta käytäntöä ole vaiheistettuun etenemiseen, päätin soveltaa Martonin, Shermanin ja Webbin (1986, 33-34, 42-43), Marton & Boothin (1997, 120), Uljensin (1989) sekä Assaroudin (2016, 220) kuvauksia fenomenografisen työn vaiheista. Assaroudin (2016, 220-221) menetelmästä hyödynsin ensimmäisen vaiheen, jossa tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä ja sen ulottuvuuksia sekä rajataan aihetta, toisen vaiheen, jossa aineistossa tulleet aiheet luokitellaan omiksi ryhmikseen sekä kolmannen vaiheen, jolloin loin alustavat kuvauskategoriat.

Uljensin (1989, 39-42) työn vaiheista hyödynsin kuvauskategorioiden muodostusvaiheet ja

yhdistin osittain Assaroudin (2016, 220-221) työvaiheiden kanssa. Neljännessä vaiheessa sovelsin Uljensia (1989, 41), joka oli graafisesti kuvannut viimeisen vaiheen selkeämmin, kuin Assaroud. Martonin ja Boothin (1997, 120) ohjetta noudatin lauseiden kääntämisessä yleiskielelle ja toisen näkökulmaan ja kolmanteen persoonaan. Käytin useampaa eri ohjetta, koska yksikään ohjeista ei ollut täydellinen ja Uljensin (1989) ohjeen lukemista haittasivat alkuperäisesti painettuna kirjana julkaistun skannatun pdf-tiedoston heikkolaatuisuus ja huono luettavuus.

Fenomenografinen analyysi eteni seuraavasti:

1. Tulostin Webropolista kaikkien lausumat paperiversioiksi. Luin haastatteluaineiston läpi, jonka aikana alleviivasin haastatteluaineistosta hyväksi johtajuuden ilmaisuksi käsitettyjä tapoja ja haastateltavan merkityksellisinä seikkoina kokemia tapoja viestiä alaisilleen. Loin aineistosta yleiskuvan ja hahmotelman (ks. Assaroud 2016, 220-221). Alleviivasin tutkimuskysymykseen liittyviä avainsanoja ja lausumia. Vastauksissa toistuivat sanat *ymmärrettävä*, *selkeä* ja *kuunteleva*.

2. Siirsin vastaukset Webropolista Microsoft Excel-taulukkoon. Luokittelin esiin tulleet aiheet omiksi teemoikseen tai ryhmikseen, jolloin ne muodostivat jokainen oman fenomenografisen merkitysyksikkönsä (Assaroud 2016, 221, Uljens 1989). Havainnoin samalla yhdenmukaisuuksia ja eroavaisuuksia haastateltavien kertoessa samoista aiheista, kuten esimerkiksi johtamisen ilmaisusta tai mitä hyvä johtaminen heille merkitsee.

Tulkintani pohjalla olivat lausekokonaisuudet. Käänsin tutkimuksen kannalta merkitykselliset lauseet yleiselle kielelle ja muunsin ilmaisun kolmanteen persoonaan toisen sijan näkökulmaan mennäkseni (Marton & Booth 1997, 120) osoittaakseni, että kyse on omasta tulkinnastani haastatellun sanomisesta, eikä alkuperäisestä, mutta kuitenkin siten, että alkuperäinen yhteys on havaittavissa sisällöstä.

Esimerkki tutkimuksen kannalta merkityksellisistä lauseista. Haastateltavalta on kysytty, millainen on hyvä johtaja. Alkuperäinen lause:

(n32)

Sellinen, joka näkee kauas ja kuulee lähelle. Toisaalta ymmärtää strategisen suunnan ja uskoo siihen. Toisaalta kuulee ihmisiä ja toimii ihmislähtöisesti tukien, työtä helpottaen ja arvostaen

Yleiselle kielelle käännetty ja kolmanteen persoonaan muunnettu lause:

n32:n mielestä hyvä johtaja on sellainen, joka katsoo tulevaisuuteen, mutta kuuntelee myös nykyhetken ongelmat. Hän ymmärtää strategisen suunnan ja uskoo siihen. Hän kuuntelee ihmisiä ja toimii ihmislähtöisesti.

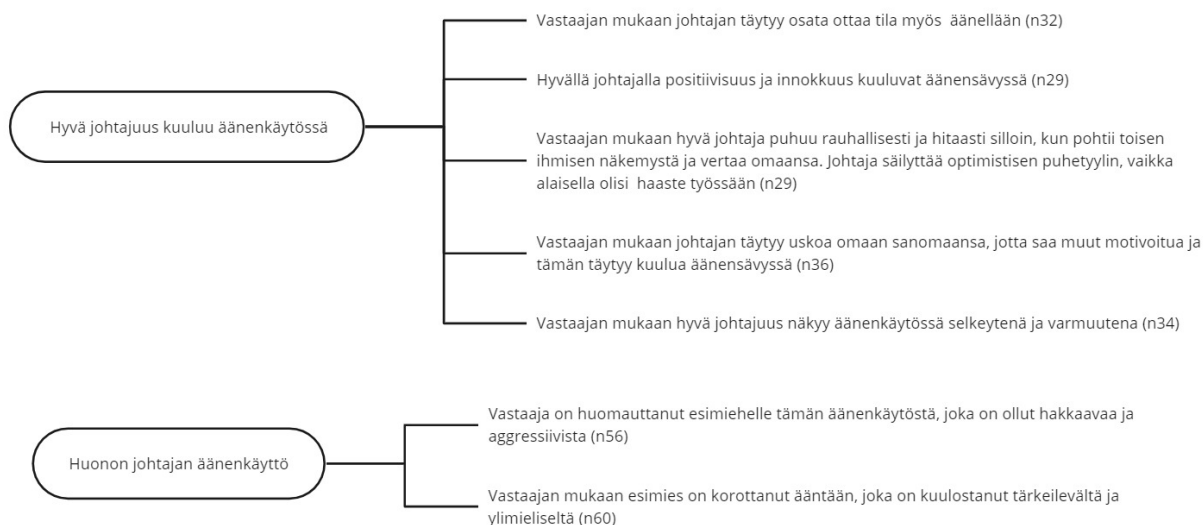
3. Kolmannessa vaiheessa yhdistin merkitysjoukot omiksi kategoriokseen ja vertailin niitä koko aineistoon, jonka seurauksena kategorioiden väliset erot nousivat esiin aiheittain. Siirsin lauseet Microsoft Excel-tilusta Miro-ohjelmaan (2021) ja yhdistin sopivien kuvauskategoriaotsikoiden yhteyteen. Tutkin Uljensin (1989, 40) ohjeistuksen mukaan käsitysten välisiä eroja sekä niiden välisiä suhteita ja yhtäläisyyksiä. Yhdistin samankaltaiset sisällöt toisiinsa siten, että ne olivat uskollisia alkuperäiselle lauseelle, mutta eivät enää tunnistettavissa yksittäisen henkilön sanomaksi.

4. Yhdistin teoreettisten lähtökotien perusteella kategoriat omiksi kuvauskategoriokseen siten, että jokainen haastattelu oli sisällöltään osa selkeästi jotain tiettyä kategoriata. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda kuvauskategoriajärjestelmä (Uljens 1989, 41), jossa kuvauskategoriat kuvaavat käsitysten jakautumista eri ryhmissä. Kirjoitin auki kategorioiden väliset suhteet. Lopputuloksena oli kuvauskategoriajärjestelmä, joka kuvaa tutkijalle haastateltavien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä heitä ympäröivässä maailmassaan (Uljens 1989, 41).

3.3.2 Analyysin eteneminen

Kaikkien haastateltujen lausumista, merkityksellisistä ilmaisuista muodostin merkitysyksiköiden joukon (en. *pool of meaning*, Marton & Booth 1997, 133), jotka liitin yhteen

excel-taulukon ja käänsin lauseet lopulta yleiskielelle. Yhdistin lausunnot eri kategorioiden alle häivyttämällä yksilöintiä koskevat tiedot, kuten esimerkiksi tekstin sisällä olevat viittaukset vastaajan nimeen tai sijaintiin. Kuviossa 5 on esimerkki muodostamistani kategorioista miellekarttaohjelmalla sen jälkeen, kun yksittäisten vastaajien lauseet on muutettu kolmanteen persoonaan ja yleiskielisiksi. Lyhennetunnistietoa ei ole vielä poistettu.



Kuvio 5 Kategorioiden muodostuminen

Tämän jälkeen yhdistin yhdenmukaisesti vastanneiden haastateltujen yleiskielelle muutetut lauseet yhdeksi käsitykseksi asiasta, alustavien kategorioiden mukaisesti. Häivyttin yksilöivät lyhenteet. Poistin lauseista ylimääräistä informaatiota, joka ei liittynyt tutkimuksen keskeisimpään tavoitteeseen hyvän johtajuuden käsitysten selvittämisestä.

Yhdistin merkitysjoukot omiksi kategorioikseen ja vertailin niitä koko aineistoon, jonka seurauksena kategorioiden väliset erot nousevat esiin aiheittain. Hahmotelmassa käsitysten väliset erot, yhtäläisyydet ja suhteet toisiinsa erottavat kuvauskategoriat toisistaan Uljensin (1989, 40) mallia soveltaen. Muodostamani alustavat kuvauskategoriat näkyvät kuviossa 6.



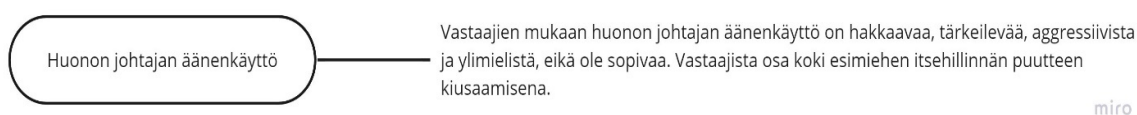
Kuvio 6 Alustavat kuvauskategoriat

Kuviossa 6 on havaittavissa, että kategorioissa on toisistaan eriytynyt jako, mutta osittaista päällekkäisyyttä esimerkiksi yhteishengen ja eettisen toiminnan kategorioiden välillä. Huomioni kiinnittyi tuloksissa siihen, että hyvä johtamisviestintä liitetään vastaajien lausunnoissa erityisesti viestinnälliseen persoonaan, toimintaan ja tiimiviestintään.

Johtamisviestinnän reunaehdot eivät näyttäytyneet kovin vahvasti tuloksissa. Lainsäädännön, kuten esimerkiksi työsuojelulain tai toisaalta direktio-oikeuden näkökulmat eivät näkyneet haastateltujen vastauksissa muutoin kuin toiveena asiallisesta ja ammattimaisesta viestinnästä sekä työsuhteen ja työehtosopimuksen noudattamisesta. Tämä herätti kysymyksiä siitä,

kuinka tietoisia media-alalla työskentelevät ovat johtamisviestinnän reunaehdoista ja työn tekemistä ohjaavasta lainsäädännöstä. Alustavat tulokset myös tukevat mm. Eberlyn (2013, 709) väitettä siitä, että johtajan tai esimiehen tulisi näytellä kiitollisuutta silloinkin, kun siihen ei ole aihetta, koska alaiset odottavat sitä häneltä.

Tutkimukseni sivutuotteena tuli tietoa huonon johtajan äänenkäytöstä, joka on esitetty ylimääräisessä, erillisessä kategoriassaan kuviossa 7. Tästä on pääteltävissä, kuinka muistakin syistä, kuin työntekijästä johtuvasta syystä aiheutunut aggressiivinen äänenkäyttö saatetaan tulkita niin sanotuksi huonon johtajan käytökseksi ja epäsopivaksi.



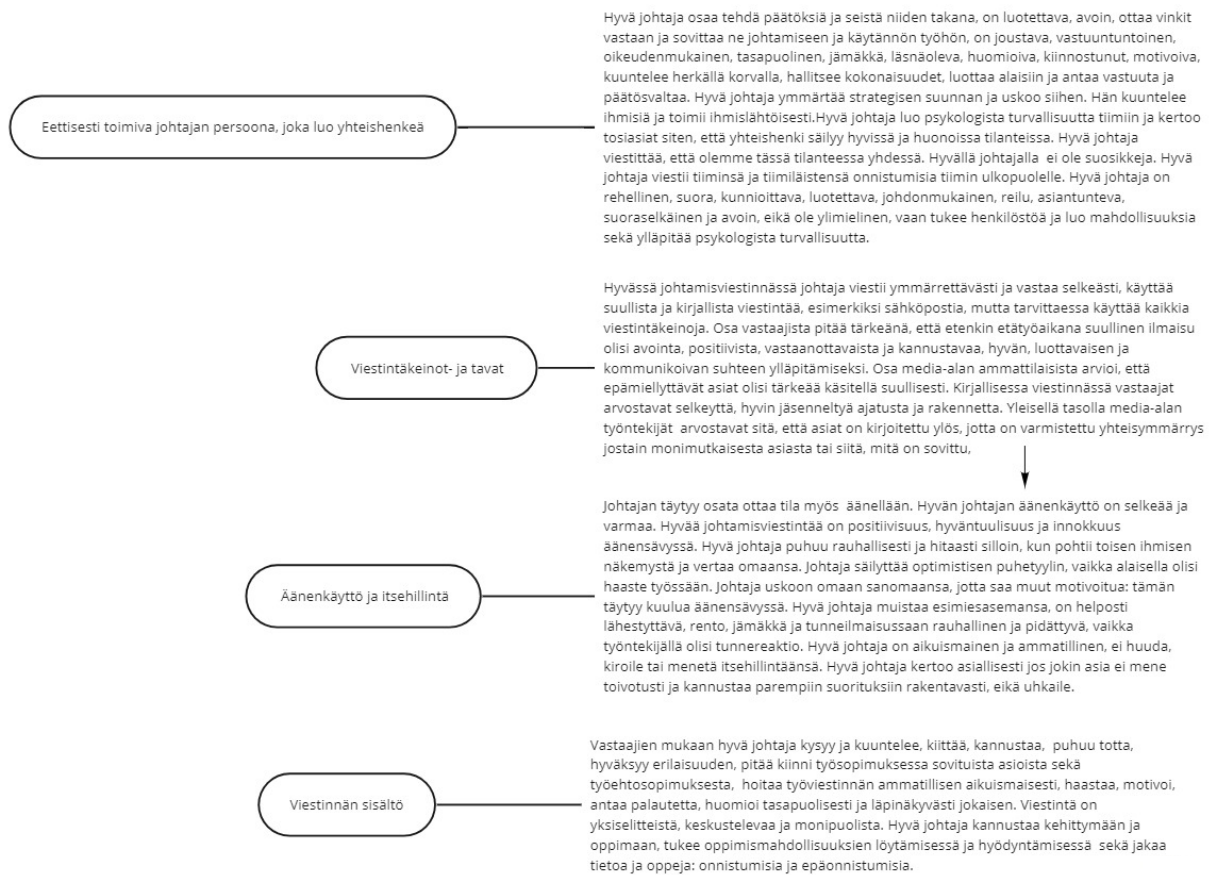
Kuvio 7 Huonon johtajan äänenkäyttö

Tätä kategoriata en huomioi lopullisessa päätelmässä, koska tutkimukseni tarkoitus oli selvittää hyvän johtamisviestinnän käsityksiä huonon johtamisviestinnän sijaan.

3.3.3 Kuvailevat kategoriat

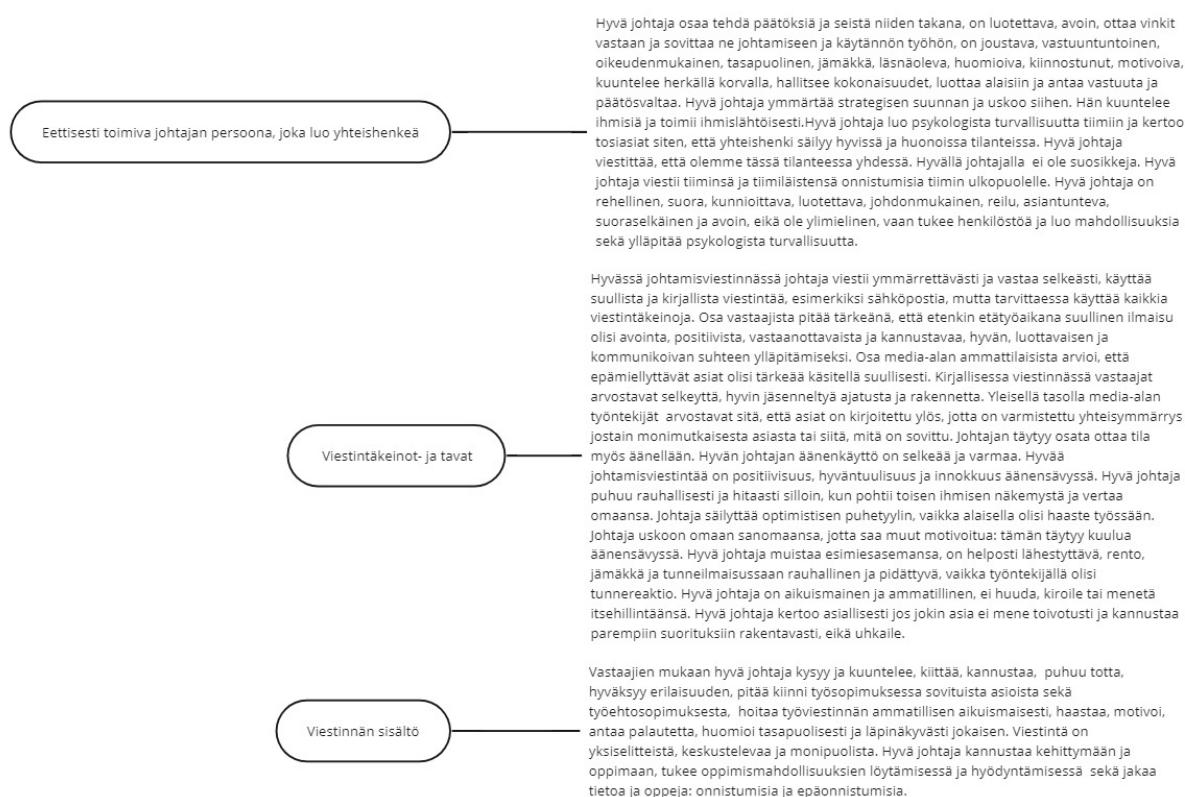
Vertailtuani media-alan ammattilaisten käsityksiä hyvästä johtamisviestinnästä, havaitsin kategorioita, jotka erosivat toisistaan siten, että hyvä johtamisviestintä liitettiin vastaajien lausunnoissa eettisesti toimivaan johtajan persoonaan, viestintäkeinoihin -ja tapoihin sekä viestinnän sisältöön (ks. kuvio 8).

Havaitsin, että osa haastatelluista käsitti hyvän ja onnistuneen johtamisviestinnän, esimiesasemassa olevan veloitteeksi. Osa vastaajista koki esimiehen johtamisviestinnän olevan hyvää vain silloin, kun se on myönteistä, hyväntuulista, kiittävää tai kannustavaa, joka on ristiriitaista esimerkiksi työnantajaveloitteiden kanssa, joihin kuuluu myös negatiivisten tiedotteiden esittäminen työntekijöille.



Kuvio 8 Kohti lopullista kuvauskategoriaa

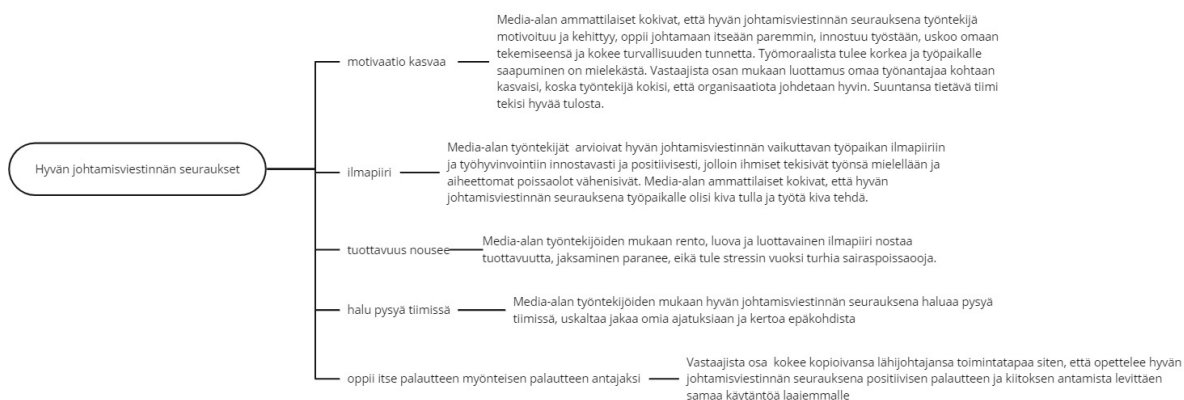
Kuviossa 8 on supistettu kuvauskategorioiden määrää ja liitetty samankaltaiset lausunnot yhden kuvauskategorian alle. Lopulliseen kategoriaan tein muutoksia siten, että äänenkäyttö ja itsehillintä yhdistyvät viestintäkeinojen ja tapojen kanssa samaan kategoriaan. Lopullisessa kuvauskategoriajärjestelmässä ovat kategorioina eettisesti toimiva johtaja, joka luo yhteishenkeä, viestintäkeinot -ja tavat sekä viestinnän sisältö (ks. kuvio 9).



Kuvio 9 Lopullinen kuvauskategorijärjestelmä

Hyvän johtamisviestinnän seurauksia olen kuvannut erillisellä kuvauskategorialla, joka on varsinaisen päätutkimuksen sivutuote. Media-alan työntekijöiden arviot hyvän johtamisviestinnän seurauksista olen havainnollistanut kuviossa 10.

Keskeisimpinä hyvän johtamisviestinnän seurauksina media-alan työntekijät ovat arvioineet motivaation kasvamisen, työilmapiirin muuttumisen parempaan suuntaan, tuottavuuden nousun, halun pysyä tiimissä sekä myönteisen palautteen antamistaidon kehittymisen (ks. kuvio 10). Vastaajien lausumien perusteella luodusta kuvauskategoriasta kuviossa 10, on mahdollista päätellä, että esimerkiksi Menin (2013, 183) esittelemä transformationaalinen johtaja saisi media-alan työntekijöiden toivoman johtamisviestinnän seuraukset aikaan.



Kuvio 10 Hyvän johtamisviestinnän seuraukset

Kokonaisuutta arvioiden kuvion 10 perusteella, media-alan työntekijät arvelevat hyvän johtamisviestinnän lisäävän työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Media-alan työntekijät kokivat, että hyvän johtamisviestinnän seurauksena työntekijä motivoituu ja kehittyy, oppii johtamaan itseään paremmin, innostuu työstään, uskoo omaan tekemiseensä ja kokee psykologista turvallisuuden tunnetta (ks. kuvio 10).

Myös työmoraalista tulee korkea ja työpaikalle saapuminen on mielekästä, jolloin rento, luova ja luottavainen ilmapiiri nostaa tuottavuutta ja ennaltaehkäisee sairauspoissaoloja (ks. kuvio 10). Psykologisen turvallisuuden kokemisen seurauksena, media-alan työntekijä uskaltaa jakaa omia ajatuksiaan ja myös kertoa epäkohdista (ks. Kuvio 10). Epäsuorina seurauksina hyvästä johtamisviestinnästä ovat työntekijän halu pysyä tiimissä sekä tahto oppia myönteiseksi palautteen antajaksi (ks. kuvio 10).

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää millaista johtajuuden viestintää media-alan työntekijät käsittävät hyvänä johtamisviestintänä. Valitsin fenomenografisen tutkimusmenetelmän siksi, että sillä oli mahdollista parhaiten tuoda esiin yksilöiden välisten käsitysten erot. Valitsemani metodi vastasi odotuksiani.

Jaoin tutkimukseni neljään vaiheeseen, joiden lopputuloksena sain valmiin kuvauskategoriajärjestelmän. Kuvauskategoriajärjestelmässä kaikkien 11 haastatellun media-alan työntekijän ääni kuuluu yleiskielelle muunnettuna ja oman kategoriansa alla. Haastateltujen lausunnoissa nousi esiin yhdenmukainen piirre: media-alan työntekijät yhdistävät hyvän johtamisviestinnän eettisesti toimivan johtajan persoonaan, joka luo yhteishenkeä.

Tutkimustulosteni mukaan media-alan työntekijöiden käsittämä hyvä johtamisviestintä koostui seuraavista kolmesta kategoriasta: eettisesti toimivan johtajan persoona, joka loi yhteishenkeä, monipuoliset viestintäkeinot – ja tavat sekä viestinnän sisältö.

Seuraavaksi esittelen kuvauskategorioissa eriytyneet kolme tärkeintä kategoriaa. Ensimmäinen eli *eettisesti toimiva johtaja, joka luo yhteishenkeä* tarkoittaa, että hyvä johtaja osaa tehdä päätöksiä ja seistä niiden takana, on luotettava, avoin, ottaa vinkit vastaan ja sovittaa ne johtamiseen ja käytännön työhön, on joustava, vastuuntuntoinen, oikeudenmukainen, tasapuolinen, jämäkkä, läsnä oleva, huomioiva, kiinnostunut, motivoiva, kuuntelee herkällä korvalla, hallitsee kokonaisuudet, luottaa alaisiin ja antaa vastuuta ja päätösvaltaa.

Hyvä johtaja ymmärtää strategisen suunnan ja uskoo siihen. Hän kuuntelee ihmisiä ja toimii ihmislähtöisesti. Hyvä johtaja luo psykologista turvallisuutta tiimiin ja kertoo tosiasiat siten, että yhteishenki säilyy hyvissä ja huonoissa tilanteissa. Hyvä johtaja viestittää, että olemme tässä tilanteessa yhdessä. Hyvällä johtajalla ei ole suosikkeja. Hyvä johtaja viestii tiiminsä ja tiimiläistensä onnistumisia tiimin ulkopuolelle. Hyvä johtaja on rehellinen, suora, kunnioittava, luotettava, johdonmukainen, reilu, asiantunteva, suoraselkäinen ja avoin, eikä ole ylimielinen, vaan tukee henkilöstöä ja luo mahdollisuuksia sekä ylläpitää psykologista turvallisuutta. Tämä tutkimustulos tukee Fransenin, McEwanin ja Sarkarin (2020, 8,9) aiempaa tutkimusta, jonka

mukaan johtajalla on iso merkitys ryhmähengen ja turvallisuuden tunteen luoja.

Toinen kategoria oli *viestintäkeinot -ja tavat*, joka tarkoittaa hyvässä johtamisviestinnässä johtaja viestii ymmärrettävästi ja vastaa selkeästi, käyttää suullista ja kirjallista viestintää, esimerkiksi sähköpostia, mutta tarvittaessa käyttää kaikkia viestintäkeinoja. Osa vastaajista pitää tärkeänä, että etenkin etätyöaikana suullinen ilmaisu olisi avointa, positiivista, vastaanottavaista ja kannustavaa, hyvän, luottavaisen ja kommunikoivan suhteen ylläpitämiseksi.

Osa media-alan työntekijöistä arvioi, että epämiellyttävät asiat, on tärkeä käsitellä suullisesti. Kirjallisessa viestinnässä vastaajat arvostavat selkeyttä, hyvin jäseneltyä ajatusta ja rakennetta. Selkeän johtamisviestinnän käsitys vastaa Hallintolain 9.§ 434/2003:aa, jonka mukaan viranomaisen on käytettävä selkeää, ymmärrettävää ja asiallista kieltä (Karvinen 2014).

Yleisellä tasolla media-alan työntekijät arvostavat sitä, että asiat on kirjoitettu ylös, jotta on varmistettu yhteisymmärrys jostain monimutkaisesta asiasta tai siitä, mitä on sovittu. Vastaajien mukaan johtajan täytyy osata ottaa tila myös äänellään ja hyvän johtajan äänenkäyttö on selkeää ja varmaa. Hyvää johtamisviestintää on positiivisuus, hyväntuulisuus ja innokkuus äänensävyssä. Hyvä johtaja puhuu rauhallisesti ja hitaasti silloin, kun pohtii toisen ihmisen näkemystä ja vertaa omaansa. Johtaja säilyttää optimistisen puhetyylin, vaikka alaisella olisi haaste työssään. Johtaja uskoon omaan sanomaansa, jotta saa muut motivoitua: tämän täytyy kuulua äänensävyssä.

Media-alan työntekijöiden mukaan hyvä johtaja muistaa esimiesasemansa, on helposti lähestyttävä, rento, jämäkkä ja tunnelmaisissaan rauhallinen ja pidättyvä, vaikka työntekijällä olisi tunnereaktio. Hyvä johtaja on aikuismainen ja ammatillinen, ei huuda, kiroile tai menetä itsehillintäänsä. Hyvä johtaja kertoo asiallisesti, jos jokin asia ei mene toivotusti ja kannustaa parempiin suorituksiin rakentavasti, eikä uhkaile. Media-alan ammattilaisten käsitys hyvästä johtamisviestinnän keinosta- ja tavasta vastaa Hallintolain (HL 434/2003:2.9) mukaista vaatimusta asiallisesta kielenkäytöstä, joka ei saa olla affektiivista (Karvinen 2014) sekä Työsuojelun puitedirektiivin 6 artiklaa, jonka mukaan työnantajan on toteutettava työsuojelua

antamalla työntekijöilleen aiheelliset ohjeet (Tikkanen, 2018, 30). Työnantajalla on myös tiedottamisvelvollisuus työntekijöille ja heidän edustajilleen Työsuojelun puitedirektiivin 10 artiklan mukaan (Tikkanen 2018, 33).

Kolmas kategoria on *viestinnän sisältö* eli media-alan työntekijöiden mukaan hyvä johtaja kysyy ja kuuntelee, kiittää, kannustaa, puhuu totta, hyväksyy erilaisuuden, pitää kiinni työ sopimuksessa sovituista asioista sekä työehtosopimuksesta, hoitaa työviestinnän ammatillisen aikuismaisesti, haastaa, motivoi, antaa palautetta, huomioi tasapuolisesti ja läpinäkyvästi jokaisen.

Viestintä on yksiselitteistä, keskustelevaa ja monipuolista. Hyvä johtaja kannustaa kehittymään ja oppimaan, tukee oppimismahdollisuuksien löytämisessä ja hyödyntämisessä sekä jakaa tietoa ja oppeja: onnistumisia ja epäonnistumisia. Media-alan työntekijöiden käsitys hyvän johtamisviestinnän sisällöstä vastaa Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) säätelemää tapaa toimia johtajan asemassa syrjimättä, yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella on mahdollisuus tehdä suuntaa antavia media-alan työntekijöiden käsityksistä yleistyksiä muistaen kuitenkin, että otanta on aina fenomenografisissa tutkimuksissa suppea.

Tulokset osoittivat, että media-alan työntekijät käsittivät hyvän johtamisviestinnän olevan enimmäkseen myönteistä viestintää hankalissakin tilanteissa. Tutkimustulokset myös tukivat aiemman tutkimuksen väitettä siitä, että johtajan pitäisi näytellä kiitollista esimerkiksi syvänäyttelemisen tai pintanäyttelemisen keinoin silloinkin, kun aihetta siihen ei ole (Eberly 2013, 709).

Tutkimukseni toi uutta tietoa siitä, että media-alan työntekijät käsittävät hyvän johtamisviestinnän sisältävän työ sopimuksen ja työehtosopimuksen noudattamista, mutta esimerkiksi työsuojelulaki tai muut työnantajavelvoitteet direktio-oikeuden mukaan lukien eivät nousseet vastauksissa esiin. Tämä herätti pohdintaa siitä, kuinka tietoisia media-alan työntekijät ovat lainsäädännön vaikutuksesta johtamisviestintään.

Tutkimuksessani vastaajat sivuuttivat muutamat asiat vastauksissaan täysin, kuten esimerkiksi tulevaisuuden viestintäkeinoista tai digitalisaation vaikutuksista johtamisviestintään ei ollut minkäänlaista mainintaa. Vastaajat eivät käsitelleet myöskään kulttuurienvälistä johtamisviestintää vastauksissaan muutoin, kuin määrittelemällä hyväksi johtamisviestinnäksi tasa-arvoisen kohtelun ja erilaisuuden hyväksymisen.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tällä pro gradu -tutkielmalla tavoittelin saavani inhimillisten merkitysten ymmärrykseen ja tulkintaan perustuvaa ja aiempaa tutkimusta täydentävää tietoa, jota olisi mahdollista hyödyntää johtamistyössä eli johtamisen käytännöissä ja johtamisviestinnässä. Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää media-alan työntekijöiden käsityksiä hyvästä johtamisviestinnästä. Koin onnistuneeni asetetussa tavoitteessa ja valitsemani tutkimusmenetelmä soveltui hankkimani aineiston käsittelyyn ja analyysiin.

Tutkimukseni päätuloksena oli, että media-alan työntekijöiden käsittämä hyvä johtamisviestintä koostui seuraavista kolmesta kategoriasta: eettisesti toimivan johtajan persoonasta, joka luo yhteishenkeä, monipuolisista viestintäkeinoista – ja tavoista sekä viestinnän sisällöstä. Osa vastaajista koki esimiehen johtamisviestinnän olevan hyvää vain silloin, kun se on myönteistä, hyväntuulista, kiittävää tai kannustavaa, joka on ristiriitaista esimerkiksi työntantajavelvoitteiden kanssa, joihin kuuluu myös negatiivisten tiedotteiden esittäminen työntekijöille. Hyvän johtamisviestinnän käsitykset ovat siis osittain ristiriidassa hyvän johtamisviestinnän reunaehtojen kanssa.

Tutkimustulosten mukaan hyvällä johtamisviestinnällä on suuri merkitys media-alan työntekijöille. Media-alan työntekijöiden mukaan hyvä johtamisviestintä ennaltaehkäisee aiheettomia poissaoloja työpaikalta, sekä vahvistaa tiimihenkeä (ks. kuvio 10). Tältä osin media-alan työntekijöiden käsitykset hyvästä johtamisviestinnästä olivat hyvin yhdenmukaisia toistensa kanssa. Haastateltujen vastauksissa käsitykset hyvästä johtamisviestinnästä henkilöityvät vahvasti hyvä johtaja-käsitteen ympärille.

Jatkotutkimuksia ajatellen, nyt valitsemani fenomenografinen tutkimusmenetelmä ja aineistovalinta rajoittivat media-alan työntekijöiden laajempaa tutkimista koskien johtamisviestinnän reunaehtojen ymmärrystä, hyvän johtamisviestinnän säätelijänä. Tulosten perusteella suosittelen lisätutkimusta media-alan työntekijöiden johtamisviestinnän reunaehtojen ymmärtämisen selvittämiseksi. Bowdenin fenomenografisen tutkimuksen australialaismallin (ks. luku 1.3) mukaan esitän tutkimustulosteni perusteella seuraavia

suositeltavia johtamiskäytänteitä ja toimintatapoja.

Johtamiskäytännöiksi suosittelen media-alalle transformationaaliseen johtamiseen suuntaavaa, globaalia positiivisen johtamisviestinnän mallia (Youssef ja Luthans 2012, 543), jossa johtaja pyrkii selkeään ja ymmärrettävään viestintään kaikilla tilanteeseen ja johtamiskontekstiin soveltuvilla viestintätavoilla siten, että itse viesti esitetään kasvonilmeet ja kehonkieli halliten ja myönteisesti. Viesti olisi hyvä esittää suullisesti ja kirjallisesti tarvittavan teknisen ratkaisun kautta sekä dokumentoiden siten, että viestin sävy on myönteinen ja kannustava, sekä päämäärätietoinen, ilmapiiriä ja ryhmähenkeä nostattava, tehokas sekä ammattimainen.

LÄHTEET

Alapuranen, L. (2020a). Henkilötietojen käsittelyn edellytykset erityislakien nojalla.

Teoksessa: *Henkilötietojen käsittely työelämässä* (3., uudistettu painos ed.). Kirj.

Alapuranen, L., Lehtonen, L., Koskinen, S., & Wiberg, M. Helsinki: Edita. Retrieved from <https://luc.finna.fi/ulapland/Record/luc.994597293806246>

Alapuranen, L. (2020b). Henkilötietojen suojan keskeiset periaatteet. Teoksessa:

Henkilötietojen käsittely työelämässä (3., uudistettu painos ed.). Kirj. Alapuranen, L.,

Lehtonen, L., Koskinen, S., & Wiberg, M. Helsinki: Edita. Retrieved

from <https://luc.finna.fi/ulapland/Record/luc.994597293806246>

Apilo, T. & T. Taskinen (2006). Innovaatioiden johtaminen. VTT Tiedotteita 2330. Toim.

Anni Kääriäinen. Espoo: Otamedia Oy.

Appelgren, E. (2019). HiPPOs (highest paid person's opinion) in the swedish media industry on innovation: A study of news media leaders' attitudes towards innovation. *The Journal of Media Innovations*, 5(1), 45-60. doi:10.5617/jomi.6503

Arvopaperi (23.4.2021). Alma Media Oyj-Manager's Transactions-Kukkonen Elina. Viitattu 25.4.2021. Haettu osoitteesta: <https://www.arvopaperi.fi/porssitiedotteet/alma-media-oyj-managers-transactions-kukkonen-elina/30642f53-687b-417e-94fe-6940eb67caf2>

Assarroudi, A. (2016). Phenomenography: A missed method in medical research. *Acta Facultatis Medicae Naissensis*, 33(3), 217-225. doi:10.1515/afmnai-2016-0023

- Bell, R. L. (2017). Managerial communication for organizational development Retrieved from https://luc.finna.fi/ulapland/PrimoRecord/pci.cdi_askewsholts_vlebooks_9781947843325
- Beugelsdijk, S. (2018). Dimensions and dynamics of national culture: Synthesizing Hofstede with Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(10), 1469-1505.
doi:10.1177/0022022118798505
- Borchardt, A. (2021). How to be an excellent leader in news. Reuters Institute.
<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/risj-review/how-be-excellent-leader-news>
- Çekmecelioglu, H & K. Gönül. (2016). Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 235. 243-249. 10.1016/j.sbspro.2016.11.020.
- Chen, A. S. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13. doi:10.1016/j.leaqua.2015.10.007
- Cojuharenco, I., & Karelaia, N. (2020). When leaders ask questions: Can humility premiums buffer the effects of competence penalties? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 156, 113-134. doi:<https://doi-org.ezproxy.ulapland.fi/10.1016/j.obhdp.2019.12.001>
- Darics, E. (2020). E-leadership or “How to be boss in instant messaging?” the role of nonverbal communication. *International Journal of Business Communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 57(1), 3-29. doi:10.1177/2329488416685068

- De Clercq, D. (2020). Threatened but involved: Key conditions for stimulating employee helping behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 271-285.
doi:10.1177/1548051819857741
- De Graaf, M. M. A. (2016). An Ethical Evaluation of Human–Robot Relationships. *International Journal of Social Robotics*, 8(4), 589–598.
<https://doi.org/10.1007/s12369-016-0368-5>
- de Vries, R. & Bakker-Pieper, A. & O., Wyneke. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of business and psychology*. 25. 367-380.
10.1007/s10869-009-9140-2.
- Dong, Y. (2020). LMX differentiation and voice behavior: A resource-conservation framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 307-322.
doi:10.1177/1548051820911354
- Dringenberg, E., Mendoza-Garcia, J., Tafur-Arciniegas, M., Fila, N.D., & Hsu, M. (2015). Using Phenomenography: Reflections on Key Considerations for Making Methodological Decisions.
- Eberly, M. B. (2013). Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 696-711.
doi:10.1016/j.leaqua.2013.05.003

- Fan, H. (2018). How does Leader-Follower fit or misfit in communication style matter for work outcomes? *Social Behavior and Personality*, 46(7), 1083-1100.
doi:10.2224/sbp.6925
- Fransen, K., McEwan, D., & Sarkar, M. (2020). The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link? *Psychology of Sport and Exercise*, 51, 101763.
doi:10.1016/j.psychsport.2020.101763
- Gracia, F. J. (2018). Understanding risky behaviours in nuclear facilities: The impact of role stressors. *Safety Science*, 104, 135-143. doi:10.1016/j.ssci.2018.01.006
- Grandey A.A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96. doi:10.2307/30040678
- Guzman, A. L., & Lewis, S. C. (2020). Artificial intelligence and communication: A Human–Machine communication research agenda. *New Media & Society*, 22(1), 70-86.
doi:10.1177/1461444819858691
- Hallintolaki 6.6.2003/434 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX
®<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030434>
- Porttikivi, M & Hirsto (2019). *Johtamisviestintä digitaloudessa. Julkaisussa: H Hirsto, M. Enell-Nilsson & N. Keng. Toim. Työelämän viestintä II. 10 toim. Vuosikerta. 2019, VAKKI Publications, Vaasan yliopisto. Sivut 67-80, VAKKI-symposiumi XXXIX,*

Viitattu 25.4.2021. Haettu osoitteesta:

http://www.vakki.net/publications/2019/VAKKI2019_Hirsto&Porttikivi.pdf

Holmberg, I. (2006). *Modelling leadership—Implicit leadership theories in Sweden.*

Scandinavian Journal of Management, 22(4), 307-329. doi:10.1016/j.scaman.2006.10.002

Hughes, O. E. (2012). *Public management and administration: An introduction* (4th ed ed.).

Basingstoke: Palgrave Macmillan. Retrieved from

<https://luc.finna.fi/ulapland/Record/juolukka.336177>

Huo, Y., Kovacs, P. T., Naughton, T. J., & Hanzo, L. (2017). Wireless holographic image

communications relying on unequal error protected bitplanes. *IEEE Transactions on*

Vehicular Technology, 66(8), 7136-7148. doi:10.1109/TVT.2017.2656798

Ihanainen-Alanko, S. (2015). Johtaminen vaatii osaamista: Journalistisen linjan merkitys

korostuu, kun resurssit ovat niukat. *Journalisti*, (10), 18-19. Retrieved

from <https://luc.finna.fi/ulapland/Record/arto.013630281>

Johns Hopkins (2018). Inappropriate behavior. Disrespectful Behaviors.

https://www.safeathopkins.org/disrespectful_behaviors/inappropriate-behavior/index.html

Julkisen sanan neuvosto JSN (2011). Journalistin ohjeet ja liite. Viitattu 25.4.2021. Haettu

osoitteesta: https://www.jsn.fi/journalistin_ohjeet/

Julkisen sanan neuvosto JSN (2021). JSN. Viitattu 25.4.2021. Haettu osoitteesta:

<https://www.jsn.fi/jsn/jsn/>

Jyväskylän yliopisto (2021). Yrityksen taloustieteiden maisteriohjelma, viestinnän johtamisen opintosuunta. Viitattu 25.4.2021. Haettu osoitteesta:

<https://www.jyu.fi/ops/fi/jsbe/yrityksen-taloustieteiden-maisteriohjelma-viestinnan-johtamisen-opintosuunta-yhteisoviestinnan-siirto-opiskelijat#viestinnan-johtamisen-syventavat-opinnot-28687>

Karvinen, K. (2014). Affektiivisuutta voi olla joskus vaikea määrittellä. Kotimaisten kielten keskus. Hyvää virkakieltä-palstan arkisto.

https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit_artikkelit_ja_esitelmat/hyvaa_virkakielta/hyvaa_virka_kielta_-_palstan_arkisto_%282002_2014%29/affektiivisuutta_voi_joskus_olla_vaikea_maaritella

Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2012). Context matters: Testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 437-449.

doi:10.1177/1548051812454173

Kelly, S., & MacDonald, P. (2019). A look at leadership styles and workplace solidarity communication. *International Journal of Business Communication*, 56(3), 432-448.

doi:10.1177/2329488416664176

Keronen, S. (2017). Hyvä johtajuus ammatillisen toimijuuden tukijana IT-alan organisaatioissa. Retrieved from

<https://finlit.finna.fi/EdsRecord/edsbas,edsbas.AC6E8D29>

Keva (2021). Uuden työnantajan muistilista. Viitattu 14.3.2021. Haettu sivulta:

<https://www.keva.fi/tyonantajalle/elakemaksut/uuden-tyonantajan-muistilista/#3f39e2c6>

- Khan, S. (2014). Phenomenography: A qualitative research methodology in Bangladesh. *International Journal of New Trends in Education and Their Implications*. 5. 4-1309.
- Kocolowski, M.(2010). Shared Leadership: Is it time for a change? *Emerging Leadership Journey* 3(1), 22-32.
- Kosonen, P. (2019). Trust building through discursive leadership: A communicative engagement perspective in higher education management. *International Journal of Leadership in Education*, 1-17. doi:10.1080/13603124.2019.1673903
- Kovaitė, K., Šūmakaris, P., & Stankevičienė, J. (2020). Digital communication channels in industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 171-191. doi:10.30924/mjcmi.25.1.10
- Lainesalo, S. (2017). Hyvä ja huono johtajuus suomalaisessa pankkiorganisaatiossa Retrieved from <https://finlit.finna.fi/EdsRecord/edsbas,edsbas.587FD09>
- Laki yksityisyyden suojasta työelämästä (759/2004). Viitattu 5.4.2021
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006). Viitattu 5.4.2021.
<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060044?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20ty%C3%B6suojelun%20valvonnasta%20ja%20ty%C3%B6paikan%20ty%C3%B6suojeluyhteistoiminnasta%20%2844%2F2006%29>
- Laki yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007). Viitattu 5.4.2021.
<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070449?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20yhteistoiminnasta%20kunnissa%20%28449%2F2007%29%20>

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1233/2013). Viitattu 5.4.2021.

<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131233?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20yhteistoiminnasta%20valtion%20virastoissa%20ja%20laitoksissa%20%281233%2F2013%29>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007). Viitattu 5.4.2021.

<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20yhteistoiminnasta%20yrityksiss%C3%A4%20%28334%2F2007%29>

Latomaa T. (2005). Ymmärtävä psykologia empiirisenä tieteenä. Teoksessa: *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. Toim. Perttula, J., & Latomaa, T.

(2005). Helsinki: Dialogia. Retrieved

from <https://luc.finna.fi/ulapland/Record/luc.991210483806246>

Liikenne- ja viestintäministeriö (8.4.2021). Työryhmä ehdottaa malleja journalismin

tukemiseksi. Viitattu 25.4.2021. Haettu osoitteesta: <https://www.lvm.fi/-/tyoryhma-ehdottaa-malleja-journalismin-tukemiseksi-1265225>

Mainonnan eettinen neuvosto (2021). Mainonnan eettinen neuvosto. Viitattu 25.4.2021.

Haettu osoitteesta: <https://kauppakamari.fi/palvelut/mainonnan-eettinen-neuvosto/>

Malbašić, I. (2012). Organizational values in managerial communication. *Management (Split, Croatia)*, 17(2), 99-118. Retrieved from

https://luc.finna.fi/ulapland/PrimoRecord/pci.cdi_hrcak_primary_oai_hrcak_srce_hr_939

- Malmelin, N. (2016). Managing creativity in change: Motivations and constraints of creative work in a media organisation. *Journalism Practice*, 10(8), 1041-1054.
doi:10.1080/17512786.2015.1074864
- Mandal, F. B. (2014). Nonverbal communication in humans. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 24(4), 417-421. doi:10.1080/10911359.2013.831288
- Marton, F. (1981). Phenomenography — describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, 10(2), 177-200. doi:10.1007/BF00132516
- Marton F. & Booth, S. (1997). Learning and awareness. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Marton, F. (2005). On the unit of description in phenomenography. *Higher Education Research and Development*, 24(4), 335-348. doi:10.1080/07294360500284706
- Marton, F., Sherman, R. R., & Webb, R. B. (1986). *Phenomenography - a research approach to investigating different understandings of reality*. Oklahoma: College of Education, University of Oklahoma. Retrieved from <https://oula.finna.fi/Record/oy.994966483906252>
- Mayfield, J. (2021). Speaking to the self: How motivating language links with self-leadership. *International Journal of Business Communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 58(1), 31-54. doi:10.1177/2329488417731861
- McClellan, E. (2013). When does voice lead to exit? it depends on leadership. *Academy of Management Journal*, 56(2), 525-548. doi:10.5465/amj.2011.0041

Medialiitto (2021a). Media-alan liikevaihto. Viitattu 14.3.2021. Haettu osoitteesta:

<https://www.medialiitto.fi/toimialatieto/tilastot/>

Medialiitto (2021b). Medialiiton jäsenyritysten palveluksessa oleva henkilöstä 2019. Viitattu

14.3.2021. Haettu osoitteesta: <https://www.medialiitto.fi/toimialatieto/tilastot/>

Medialiitto (25.3.2021). Kysymyksiä ja vastauksia valmiuslain tiedottamisvelvoitteesta.

Viitattu 25.4.2021. Haettu osoitteesta: <https://www.medialiitto.fi/uutiset/kysymyksia-ja-vastauksia-valmiuslain-tiedottamisvelvoitteesta-2/>

Men, L. R. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived

organizational reputation. *Journal of Communication Management (London,*

England), 17(2), 171-192. doi:10.1108/13632541311318765

Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership,

communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication*

Quarterly, 28(2), 264-284. doi:10.1177/0893318914524536

Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä:*

Opiskelijalaitos (2. laitos, 3. uud. p. ed.). Helsinki: International Methelp. Retrieved

from <https://oula.finna.fi/Record/oy.999400433906252>

Mikkelsen, A. C. (2020). The expression of supervisor dominance and employee

outcomes. *Communication Quarterly*, 68(3), 265-288.

doi:10.1080/01463373.2020.1764075

Miro (2021). Viitattu 25.4.2021. Haettu osoitteesta: <https://miro.com/login/>

Moreno, A., Navarro, C., & Alkazemi, M. (2018). How the public and public relations professionals interpret leadership in Spain. *Corporate Communications*, 23(1), 84-99. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.ulapland.fi/10.1108/CCIJ-11-2016-0076>

Mäkelä, Jarmo (20.4.2021). Väkivalta toimittajia kohtaan kaksinkertaistui Euroopassa - Pohjoismaat journalismin harvoja mallimaita. Viitattu 25.4.2021. Haettu osoitteesta: <https://www.toimittajatilmanrajoja.fi/post/v%C3%A4kivalta-toimittajia-kohtaan-kaksinkertaistui-euroopassa-pohjoismaat-journalismin-harvoja-mallima>

Neuvonen, R. (2012). Sananvapauden sääntely Suomessa. Helsinki: CC Lakimiesliiton kustannus. Retrieved from <https://oula.finna.fi/Record/oy.9911811643906252>

Nickitas, D. M. (2019). First-face communication: Is digital technology impacting leadership communication effectiveness? *Nursing Economic*, 37(2), 65. Retrieved from https://luc.finna.fi/ulapland/PrimoRecord/pci.cdi_gale_infotracademiconefile_A584727999

Niemivuo, M., Keravuori-Rusanen, M., & Kuusikko, K. (2010). Hallintolaki (2., uud. laitos ed.). Helsinki: WSOYpro. Retrieved from <https://oula.finna.fi/Record/oy.9911041883906252>

Niikko, A. (2003). *Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa*. Joensuu: Joensuun yliopisto.

- Niinivaara, J. (2021). Intrapersonaalinen viestintä. Kielijelppi- språkhjälpen. Helsingin yliopisto. Lainattu 28.1.2021. Saatavilla: <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/sanasto-puhe/intrapersonaalinen-viestinta/>
- O'Neal, R.B (2016) Exploring the differences that communication medium has on perception of leadership style: Does communication medium affect the leadership rating of the leader? *Business Management Dynamics*, 6(6), 1. Retrieved from https://luc.finna.fi/ulapland/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_journals_2134046947
- Oulun kaupunki (2021). Mun Oulu. Viitattu 14.3.2021. Haettu osoitteesta: <https://www.munoulu.fi/>
- Paanetoja, J. (2018). III Työturvallisuuslain soveltamisala. Teoksessa: Työturvallisuusosoikeus. Kirjoittajat: Havula, J., Jarmas, T., Koskinen, S., Lehto, A., Meincke, N., Paanetoja, J., Vänskä, A. (2018). Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Parviainen, E. (2014). *Alaisen kokemuksia luottamuksen menettämisestä johtaja-alaisuhteessa* Retrieved from <https://finlit.finna.fi/EdsRecord/edsbas,edsbas.E54EA891>
- Peltomäki, A (2012). *Eettinen johtaja yhdenvertaisen työyhteisön kehittäjänä: Eettisen johtamistyylin ja työyhteisön yhdenvertaisuuden edistämisen välinen yhteys Vaasan toimialojen esimiesten arvioimana* Retrieved from <https://finlit.finna.fi/EdsRecord/edsbas,edsbas.42C58825>
- Peng, A. C., Wang, B., Schaubroeck, J. M., & Gao, R. (2020). Can humble leaders get results? the indirect and contextual influences of skip-level leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 329-339. doi:10.1177/1548051820952402

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri (2020). Viestintäsuunnitelma. Viitattu 7.4.2021. Haettu osoitteesta:

<https://www.ppsHP.fi/dokumentit/Henkilstohje%20sisltyyppi/Viestint%C3%A4suunnitelma.pdf>

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri (2021). Pohjanpiiri-lehti. Viitattu 14.3.2021. Haettu

osoitteesta: <https://www.ppsHP.fi/Sairaanhoitopiiri/Sairaanhoitopiirin-julkaisut/Pohjanpiiri/Pages/default.aspx>

Poturak, M., Mekić, E., Hadžiahmetović, N. & Budur, T. (2020). Effectiveness of

Transformational Leadership among Different Cultures. *International journal of social sciences & educational studies*, 7(3), 119-129. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v7i3p119>

Richardson, J. T. E. (1999). The concepts and methods of phenomenographic research. *Review of Educational Research*, 69(1), 53-82. doi:10.3102/00346543069001053

Roeder, A. C., Garner, J. T., & Carr, K. (2020). Workplace relationships, stress, and verbal rumination in organizations. *Null*, 85(2), 63-72. doi:10.1080/1041794X.2019.1697893

Saaranen-Kauppinen, A. & A. Puusniekka (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>.

Schaefer, H. S., Gist, N. H., Bigelman, K., Coelho, J. D., Proctor, E. S., & Lerner, R. M (2020). Tough teams and optimistic individuals: The intersecting roles of group and individual attributes in helping to predict physical performance. *Journal of Psychology*, doi:10.1080/00223980.2020.1818670

Simonovic, Dubravka (2020). Combating violence against journalists: report of Special Rapporteur on Violence against Women, It's Causes and Consequences. Geneva: UN.
http://digitallibrary.un.org/record/3870659/files/A_HRC_44_52-EN.pdf

Slepian, M. L. (2019). Facial expressions of authenticity: Emotion variability increases judgments of trustworthiness and leadership. *Cognition*, 183, 82-98.
doi:10.1016/j.cognition.2018.10.009

Straka, T. M. (2018). Conservation leadership must account for cultural differences. *Journal for Nature Conservation*, 43, 111-116. doi:10.1016/j.jnc.2018.03.003

Suomen Journalistiliitto (2021). Viitattu 14.3.2021. Haettu osoitteesta:
<https://journalistiliitto.fi/fi/>

Suomen Journalistiliitto (8.1.2015). Hiljainen hetki toimituksessa Charlie Hebdon uhreille.
Viitattu 24.4.2021. Haettu osoitteesta: <https://journalistiliitto.fi/fi/hiljainen-hetki-toimituksissa-charlie-hebdon-uhreille/>

Surevan kohtaaminen-hanke (2021). Viitattu 29.3.2021. Haettu osoitteesta:
<https://www.surevankohtaaminen.fi/sureva-tyoyhteisossa/>

Tasa-arvolaki (609/1986). Viitattu 5.4.2021.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

THL (2021). Sukupuolietoinen viestintä. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-edistaminen/sukupuolietoinen-viestinta>

Tieteen termipankki (17.1.2021a): Filosofia: ilmaisu.

<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:ilmaisu>.

Tieteen termipankki (17.1.2021b): Estetiikka: ilmaisu.

<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Estetiikka:ilmaisu>.

Tieteen termipankki 22.4.2021: Kasvatustieteet: leadership.

<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:leadership>

Tietoarkisto (2021). Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuoja. Viitattu 18.4.2021.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/>

Tight, M. (2016). Phenomenography: The development and application of an innovative research design in higher education research. *International Journal of Social Research Methodology*, 19(3), 319-338. doi:10.1080/13645579.2015.1010284

Tikkanen, H. (2018). Työturvallisuusosoikeus. Teoksessa: Työturvallisuusosoikeus. Kirjoittajat: Havula, J., Jarmas, T., Koskinen, S., Lehto, A., Meincke, N., Paanetoja, J., . . . Vänskä, A. (2018). Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tuomiranta, M. (2002). *Lääkärijohtaja - lääkäri vai johtaja? tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa* Retrieved from <https://finlit.finna.fi/EdsRecord/edsoai,edsoai.ocn723340771>

Työturvallisuuslaki (738/2002). Viitattu 5.4.2021.

<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Ty%C3%B6turvallisuuslaki%20>

- Uljens, M. (1989). *Fenomenografi : Forskning om uppfattningar*. Lund: Studentlitteratur.
Retrieved from <https://www.finna.fi/Record/helka.244834>
- Ullakonoja, V. (2018). Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite. Teoksessa:
Työturvallisuusoiikeus. Kirjoittajat: Havula, J., Jarmas, T., Koskinen, S., Lehto, A.,
Meincke, N., Paanetoja, J., . . . Vänskä, A. (2018). Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Uusi-Kakkuri, P. (2017). Uusi-Kakkuri, Piia (2017). Transformational leadership and leading
creativity (Doctoral dissertation). University of Vaasa, Finland.
- Vadhera, N. M. (2016). The Indian media organizations: Editors as leaders. *Media Asia*, 43(1),
49-55. doi:10.1080/01296612.2016.1170411
- Viestinnän asiantuntijoiden ammattijärjestö Viesti ry (2021). Viitattu 14.3.2021. Haettu
osoitteesta: <https://viesti.fi/>
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2019). Julkinen johtaminen (2., uudistettu laitos ed.). Helsinki:
Tietosanoma. Retrieved from <https://oula.finna.fi/Record/oy.9916864243906252>
- Wang, Z. (2019). Transformational leadership and employee voice: An affective
perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1-14. doi:10.1186/s11782-
019-0049-y
- Wijewardena, N., Samaratunge, R., Härtel, C., & Kirk-Brown, A. (2016). Why did the emu
cross the road? exploring employees' perception and expectations of humor in the
australian workplace. *Australian Journal of Management*, 41(3), 563-584.
doi:10.1177/0312896215626231

Yle (2021). Yle yhtiönä. Viitattu 20.3.2021. Haettu osoitteesta:

<https://yle.fi/aihe/yleisradio/avoimet-tyopaikat>

Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations global edition* Retrieved

from https://luc.finna.fi/ulapland/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_ebookcentral_EBC6399348

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World*

Business, 47(4), 539-547. doi:<https://doi->

[org.ezproxy.ulapland.fi/10.1016/j.jwb.2012.01.007](https://doi-org.ezproxy.ulapland.fi/10.1016/j.jwb.2012.01.007)

LIITE 1 Haastattelurunko



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Pro gradu -tutkielman
haastattelu. Kirjoittaja:
Elina Perälä.

Hallintotieteet, johtamisen psykologia. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

1. Olen

- Mies
- Nainen
- Muu

2. Ikäni on**3. Olen**

- Opiskelija
- Eläkeläinen
- Työssäkäyvä
- Hoitovapaalla
- Muu tilanne

4. Koulutusasteeni on (valitse sopiva vaihtoehto)

- Toinen aste
- Erikoisammattikoulutus
- Alempi korkea-aste (kandidaatti, alempi amk)
- Ylempi korkea-aste (maisteri, ylempi amk)
- Tutkijakoulutus (tohtori)

5. Oletko koskaan haaveillut itse olevasi johtaja? (valitse sopiva vaihtoehto)

- Kyllä
- Ei
- Joskus
- En koskaan

6. Millainen on hyvä johtaja? (kerro omin sanoin)

7. Kuvaile kokemuksiasi. Onko tämä em. näkynyt johtajan äänenkäytössä jotenkin?

8. Millaista johtamisen ilmaisua toivot? (Esim. suullinen ja kirjallinen ilmaisu)

9. Ovatko esimiehesi aina hallinneet hyvin itsensä?

10. Millaisia seurauksia hyvällä johtamisella oli?

11. Mitä hyvä johtaminen merkitsee sinulle?

12. Mitä sanoja hyvästä johtamisesta tulee mieleesi? (assosiaatioita)