



LAPPEENRANNAN
TEKNILLINEN YLIOPISTO

9.7.2008

Kauppätieteiden osasto
Tietojohtamisen pääaine

Virtuaalisten työkalujen hyödyntäminen esimiesviestinnässä

90662K Kandidaatintutkielma (tietojohtaminen)

Kevät 2008

Vesa Kauppi 0244014

SISÄLLYSLUETTELO

1.	Johdanto.....	1
1.1	Työn tavoite ja rajaukset.....	2
1.2	Työn kulku.....	3
1.3	Työn avainkäsitteet.....	3
1.3.1	Esimies.....	4
1.3.2	Viestintä.....	4
2	Virtuaaliset työkalut esimiesviestinnässä.....	6
2.1	Verkkoviestintä.....	8
2.2	Virtuaalinen työskentely.....	9
2.2.1	Virtuaalinen työpaikka.....	9
2.2.2	Virtuaaliset tiimit.....	10
2.3	Virtuaalisten työkalujen valintakriteerit.....	11
2.3.1	Kustannustehokkuus.....	12
2.3.2	Rationaaliset ja sosiaaliset tekijät.....	12
2.3.3	Mediarikkaus.....	16
2.3.4	Sosiaalinen vuorovaikutus ja läsnäolo.....	20
2.4	Virtuaalisten työkalujen vaikutukset esimiesviestintään.....	21
3.	Esimiesviestintä.....	23
3.1	Esimiesviestinnän tasot.....	24
3.2	Esimiesviestinnän teoreettiset viitekehykset.....	25
3.2.1	Kommunikoinnin mukauttamisteoria.....	25
3.2.2	Sosiaalisen identiteetin teoria.....	27
3.3	Esimiesviestinnän käyttötilanteita.....	29
3.3.1	Liikkeenjohdolliset prosessit.....	29
3.3.2	Työntekijöiden motivointi.....	30
3.3.3	Muutosjohtaminen.....	33
3.4	Esimiesviestinnän haasteet.....	33
4	Yhteenveto.....	34
	LÄHTEET.....	41

1. Johdanto

Virtuaalisten työkalujen käyttö on kasvanut suuresti viimeisten vuosien aikana, oli sitten kyse yritysviestinnästä, sähköpostien lähettämisestä tai kavereiden kanssa keskustelusta erilaisten ohjelmien välityksellä. Tämä on tavallaan vähentänyt ihmisten välistä etäisyyttä. Virtuaalinen viestintä on nykypäivää tällä hetkellä. Tästä todisteena ovat erilaiset Internet-yhteisöt (esimerkiksi Facebook ja MySpace), jotka ovat todella suosittuja tällä hetkellä, puhumattakaan IRC-palveluista tai muista pikaviestintäohjelmista. Puro (2004) mukaan uusi media, joiksi hän on nimennyt 10–15 viime vuoden aikana kehitetyt viestintäteknologiat, ovat muuttaneet nopeasti ratkaisevalla tavalla työviestinnän kokonaiskuvaa. (Puro, 2004, 8)

Argentin (1998) mukaan keskimääräinen työntekijä on muuttunut hyvin paljon viimeisten vuosikymmenien aikana hänen tavoitteiden ja arvojen osalta. Tämän hetken työntekijä toivoo pystyvänsä jakamaan ideoitaan ja hän haluaa omaa päätäntävaltaa; hän ei halua, että hänelle kerrotaan joka tilanteessa mitä tulee tehdä. Toisin sanoen johtajan tulee antaa tarpeeksi tilaa alaisilleen ja tässä avoimella kommunikaatiolla on suuri rooli. The Wall Street Journal:n (Marraskuu 10, 1995) teettämän tutkimuksen mukaan lähes kaksi kolmesta työntekijästä toivovat selvästi avoimempaa kommunikaatiota johtajiensa kanssa. (Argenti, 1998, 199)

Yhä useammat kansainväliset yritykset ovat myös siirtyneet kohti virtuaalista kommunikointia, sillä niiden toiminnan kansainvälistymisen myötä eri maiden ja maanosien yksiköiden välinen toiminta voi helpottua virtuaalisten työkalujen käyttämisen ansiosta. Myös erilaiset virtuaaliset projektit, tiimit ja jopa organisaatiot ovat yleisempiä kuin ennen. Virtuaaliset työkalut eivät yksin kuitenkaan riitä kommunikaatiovälineenä, vaan myös edellä mainittujen virtuaalisten organisaatiomallien toiminnassa tulee käyttää myös kasvokkain käytyjä tapaamisia.

Esimiesviestintä vaikuttaa merkittävästi monin tavoin koko työyhteisön ilmapiiriin. Esimiehet voidaan nähdä esimerkiksi työyhteisönsä uutistoimittajina ja ilmapiirin luojina. Esimerkiksi vaikeiden asioiden, kuten konfliktitilanteiden käsittelemättä jättäminen saattaa hiertää työyhteisöä. Konfliktit saavat alkunsa usein pienistä, käsittelemättä jääneistä ristiriidoista. Uutistoimittajan rooli johtuu siitä, että esimiehet saavat muita enemmän työtä koskevaa tietoa ja soveltavat sitä: mikä on meille tärkeää ja mikä ei. On arvioitu, että esimiehet ja johtajat käyttävät noin 80 % työajastaan erilaisissa viestintätilanteissa. (Juholin, 1999, 85)

1.1 Työn tavoite ja rajaukset

Tutkielmassa käsitellään erityisesti yritysten viestintää – ja varsinkin siinä käytettäviä viestintäteknikoita, eli mitä työkaluja virtuaalisessa viestinnässä käytetään, mitkä ovat hyvän viestintätyökalun vaatimukset ja millä perusteilla virtuaalinen työkalu tulee yrityksen valita. Tutkielman tavoitteena on tutkia, miten tieteellisessä kirjallisuudessa on käsitelty esimiesviestintää ja virtuaalisia työkaluja. Tutkielman lopputuloksena on teoreettinen viitekehys mahdollista lisätutkimusta varten. Tutkielmassa rajoitutaan virtuaalisten työkalujen tarkastelussa käytön valintaan vaikuttaviin tekijöihin, ei itse työkaluihin.

Tämän tutkielman aiheena on virtuaalisten työkalujen hyödyntäminen esimiesviestinnässä. Valintakriteerit ovat erittäin tärkeässä roolissa työkalujen hyödyntämisessä, ja siksi tutkielmassa on keskitytty ensisijaisesti esimiesviestintätyökalun valintakriteereihin itse käytön sijaan, sillä eri ohjelmien käyttö riippuu esimerkiksi niiden käyttötarkoituksesta, ihmisistä, jotka käyttävät sitä ynnä muista tekijöistä.

Tutkielman pääkysymyksenä on:

- Miten virtuaalisia työkaluja voidaan hyödyntää esimiesviestinnässä?

Tutkielman alikysymykset ovat:

- Mitä vaikutuksia on virtuaalisten työkalujen käytöstä esimiesviestinnälle?
- Millä kriteereillä tulisi yrityksen käyttää esimiesviestinnän virtuaalisen työkalun valinnassa?
- Mitä virtuaaliset työkalut ovat ja miten ne toimivat?
- Mitä on esimiesviestintä? Miten esimiesviestintää voi tehostaa?

1.2 Työn kulku

Tutkielma on kirjallisuuskatsaus aiheesta, joten se ei sisällä erillistä empiiristä osuutta. Johdanto-osuudessa olen pohjustanut tutkielman aiheen ja esitellyt tutkielman tarkoituksen, tavoitteet sekä työn kulun.

Tutkielman seuraavassa osassa käsittelen tutkielman kannalta avainkäsitteitä ja niiden teoriaa. Olen teoria-osuuden jakanut kahteen suurempaan kokonaisuuteen, *virtuaalisten työkalujen käyttöön esimiesviestinnässä* sekä *esimiesviestintään*, sillä tutkimuskysymykseni keskittyvät suurimmin osin näiden asioiden piiriin.

Tutkielman lopuksi esittelen pikaisesti omat johtopäätökseni, jotka toimivat eräänlaisena yhteenvedona tutkielmani aihepiiristä. Pyrin ottamaan myös kantaa tutkielman aihepiirin tiimoilta esiin tulevista jatkotutkimustarpeista.

1.3 Työn avainkäsitteet

Työn avainkäsitteistä käsitellään tässä kappaleessa esimiehen ja viestinnän käsitteet.

1.3.1 Esimies

Esimies on määritelmän mukaan henkilö, jolla on alaisia ja joka toimii ryhmän tai yksilöiden johtajana. Lisäksi esimies toimii jossain työyhteisössä. Esimiesroolissa toimivia henkilöitä löytyy kaikilta organisaatiotasoilta. Hän on tavallisesti sen alueen ammattilainen, jonka esimiehenä hän on. Esimies joutuu ottamaan työssään huomioon omat alaisensa, omat esimiehensä, samalla organisaatiotasolla olevat kollegat, työprosessin asettamat vaatimukset sekä työyhteisön organisatoriset järjestelyt ja johtamisjärjestelmät. Esimies käyttää viestintää johtamisen työkaluna ja se onkin jokaisen esimiehen työväline sekä johtamisen keino jota ilman ei voi johtaa. (Åberg, 2006, 64; Åberg, 2000, 22 & 108; Jalava, 2001, 11)

Jalava (2001) jakaa esimiehen tehtäväalueet seitsemään keskeiseen alueeseen:

- 1) Tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen
- 2) Saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen
- 3) Työntekijöiden tukeminen
- 4) Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen
- 5) Ryhmäkeskeinen päätöksenteko
- 6) Ulkoisten suhteiden hoitaminen
- 7) Arvoperustainen käyttäytyminen. (Jalava, 2001, 21–22)

1.3.2 Viestintä

Åbergin (2000) mukaan ”viestintä on sanomien välitystä, sanomien, joiden informatiivisuus ja merkitys vastaanottajalle vaihtelevat”. Sanoman sisällöstä, vastaanottajien aikaisemmista tiedoista ja viestintätilanteesta riippuu, kuinka paljon informaatiota vastaanottaja saa irti sanomasta. Jos itse sanoma on alun alkaen ylimalkainen, ei vastaanottaja saa siitä irti mitään. Viestintä on vuorovaikutteinen prosessi: keskustellessa kumpikin osapuoli vuoroon vaikuttaa toiseen, siten keskustelun lopputulosta ei voi ennustaa sen alkamishetkellä, sillä viime kädessä vastaanottaja

antaa aina sanomalle merkityksen sen mukaan miten hän sanoman ymmärsi, teki lähettäjä mitä tahansa. (Åberg, 2000, 29–33)

Viestintä on työyhteisön voimavara, resurssi. Sitä on suunniteltava, johdettava ja valvottava kuten muitakin resursseja. Säännöllinen ja toimiva viestintä muodostaa pohjan tulokselliselle toiminnalle ja se on työtyytyväisyyden lisääjä. Åbergin (2000) mukaan henkilöstön viestintätyytyväisyydellä ja työtyytyväisyydellä on yhteys toisiinsa. Kun työntekijä on tyytyväinen työhönsä ja työyhteisöönsä, on hän yleensä tyytyväinen myös työyhteisönsä viestintään. (Åberg, 1989, 224; Åberg, 2000, 214)

Yrityksen sisäisellä viestinnällä on kolme tavoitetta: *tiedonkulku*, *vuorovaikutus* ja *sitoutuminen*. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on varmistaa tiedonkulun osalta se, että kaikilla on sama oikeus löytää tietoa ja käyttää sitä työssään. Sisäisen viestinnän vuorovaikutuksen tavoite on se, että yrityksen henkilökunta, mukaan luettuna johto, viestivät avoimesti keskenään. Vuorovaikutusta voidaan lisätä monin keinoin, esimerkiksi lisäämällä uusia kahvipaikkoja yrityksen tiloissa. Sitoutumisella tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että saadaan henkilöstö sitouduttua organisaatioon kertomalla sen taloudellisesta tilanteesta, miltä tulevaisuus näyttää ja onko tulossa muutoksia yrityksen toimintaan. Henkilöstön sitoutuneisuus saavutetaan parhaiten kasvokkaisuviestinnän avulla. (Kortetjärvi-Nurmi et al, 2002, 106–107)

Juholin (1999) määrittelee *viestintäkanavan* olevan vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun käytettävä viestintäyhteys tai keino. Viestintäkanavat voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan:

- 1) Kasvokkaisuviestintä,
- 2) Painettu, eli graafinen viestintä
- 3) Sähköinen viestintä ja tietokonepohjainen viestintä

Kasvokkaisuviestintä perustuu vuorovaikutukseen. Se on rikkain viestinnän muoto, sillä sen avulla vastaanottaja voi saada eniten informaatiota viestinantajalta, mutta siinä on

myös suurimmat puutteet. Erityisesti henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuva perehdyttäminen ja kehityskeskustelut ovat keskeisiä esimiesviestinnän kanavia. Näiden lisäksi työyhteisössä on yhteisiä palavereja, kokouksia, koulutuksia, keskusteluja ja seminaareja, jotka tukevat yrityksen sisäistä viestintää. (Juholin, 2004, 77)

Graafinen viestintä pohjautuu ensisijaisesti kirjalliseen viestintään, kuten esimerkiksi tiedotteisiin, lehtiin ja kirjeisiin sekä erilaisiin tiedotus- ja henkilöstölehtiin. Painettu, graafinen viestintä on useissa työyhteisöissä jo korvattu tietokonepohjaisiin työkaluihin, kuten Intranetilla ja sähköpostilla, niiden hitauden ja kalleuden takia. (Juholin, 2004, 77)

Esimerkkeinä *sähköisestä viestinnästä* voidaan mainita sisäinen radio, TV tai puhelin. Kehittyneempiä tietokonepohjaisia viestintäteknologioita edustaa esimerkiksi sähköposti, pikaviestimet, Intranet ja Internet. Yhä useampi työyhteisö on siirtynyt käyttämään sähköisiä tietoverkkoja siirtokanavinaan, koska ne ovat samanaikaisesti kaikilla, edullisia käyttää sekä ylivoimaisia käyttöalueiltaan. (Juholin, 2004, 77)

2 Virtuaaliset työkalut esimiesviestinnässä

Viestintä on ollut aina ollut paikka-, tila- ja aikasidonnaista viime vuosiin saakka. Yrityksen sisäiset viestintätilanteet, kuten kokoukset ovat perinteisesti vaatineet jonkin tietyn paikan ja ajan, jota viestintätilanteeseen osallistuvien henkilöiden on tullut noudattaa. Viestinnän tarkoituksena on kyetä ylittämään nämä sidonnaisuutensa. Viime vuosina on tutkittu hyvin paljon paikka-, tila- ja aikariippumattomia viestintävälineitä. Pääteema tutkimuksissa on ollut se, että mitä paremmin viestintäkanava kykenee ylittämään edellä mainitut rajoitukset, sitä vallankumouksellisempi se on. Puro (2004) käyttää esimerkkinä vallankumouksellisesta viestintäkanavasta kirjapainotaitoa, joka vapautti aikansa ihmiset lukemaan silloin, kun he halusivat, siellä missä he halusivat. Toisaalta painettu teksti vaatii kuitenkin jonkin tietyn paikan, mistä se haetaan ja jonne se toimitetaan. (Puro, 2004, 93)

Viestintäkulttuurin muutosta ei kuitenkaan kyetä Puron (2004) mielestä selittämään ainoastaan teknologisten muuttujien kautta. Hän painottaa muutoksessa nimenomaan työyhteisöjen jäsenien vaikutusta viestintäkulttuurin muutoksessa, hänen mukaansa toiminnan onnistuminen on loppuen lopuksi kiinni niistä ihmisistä, jotka teknologiaa käyttävät työssään. Yritys voi saavuttaa paremman kilpailukyvyn ja työtehokkuuden vain, jos yrityksen oma henkilöstö kykenee elämään viestinnän tapauksessa teknologisten innovaatioiden muuttamassa viestintäympäristössä. (Puro, 2004, 95)

Yrityksen johdon tulisi kiinnittää huomiota työntekijöidensä mielipiteisiin päätöksenteon yhteydessä. Myös riittävän informaation jakaminen yrityksessä on ensiarvoisen tärkeää päätöksenteon yhteydessä siitä syystä, että työntekijät haluavat tuntea olevansa asemassa, jossa hekin voivat sanoa mielipiteensä yrityksen päätöksentekoon liittyvissä kysymyksissä. Työntekijät haluavat yhä enenevässä määrin olla myös tietoisia siitä, miten he sopivat yrityksen strategiaan ja kuinka he voivat toimillaan vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen. Toisin sanoen työntekijät haluavat kehittää yhä tiiviimmät ja läheisemmät suhteet organisaatioiden, joissa he työskentelevät, kanssa. Tätä työntekijän ja organisaation välistä suhdetta voidaan tiivistää erilaisten sosiaalisten virtuaalisten työkalujen avulla. Sosiaalisilla työkaluilla tarkoitetaan ohjelmia ja teknologioita, joiden avulla voivat aidosti verkostoituneet henkilöt julkaista ja jakaa tietoja ja tiedostoja. Näiden työkalujen tulisi olla käyttöliittymältään verkkopohjaisia ja huomattavan helppokäyttöisiä. (Holtz, 2005, 23–24)

Esimerkkeinä sosiaalisista ohjelmistoista voidaan mainita esimerkiksi erilaiset wikit, blogit tai pikaviestin – ohjelmat, kuten MSN Messenger tai Yahoo! Messenger. Holtz (2005) mainitsee hyvänä esimerkkinä sosiaalisesta ohjelmasta sisäisen viestinnän työkaluna instant messaging-ohjelmistot, eli pikaviestimet. Holtz:n (2005) mukaan yritysten johdolta kesti aikansa huomataksaan pikaviestin-ohjelmistojen mahdollisuudet osana yrityksen sisäistä viestintää ja pikaviestimet nähtiin pelkästään koululaisten ajanhaaskausvälineenä. Sittemmin asenne on muuttunut radikaalisti ja nykyään yli puolet Yhdysvaltojen työntekijöistä käyttää pikaviestimiä päivittäisessä työssään. Tämän esimerkin kautta voidaan tehdä johtopäätös, että erilaiset sosiaaliset ohjelmistot ovat

tärkeässä roolissa yrityksen sisäisessä viestinnässä, joskaan ne eivät toimi itsenäisesti, vaan ne ovat yrityksessä tiedon ja informaation jakamisen lisäarvoa tuovia työkaluja. Ne myös kannustavat työntekijöitä jakamaan tietoa keskenään. (Holtz, 2005, 24–25)

2.1 Verkkoviestintä

Verkkoviestinnällä tarkoitetaan yleensä viestimistä Internetissä tai muussa tietoverkossa. Sitä käytetään usein ulkoiseen viestintään, mutta verkkoviestinnän teoriaa voidaan soveltaa myös yrityksen sisäiseen viestintään. Verkkoviestintä voi olla tehokas tapa viestiä kohderyhmälle. Ollakseen tehokas, sisäisen viestintäkeino tarjoaman tiedon tulee olla ajan tasalla olevaa faktatietoa. Juholinin (2006) mukaan verkostotiedottajalla on samanaikaisesti kaksi tehtävää:

- 1) välittää koko organisaatiota koskevat asiat omaan yksikköönsä
- 2) välittää koko organisaatiota kiinnostavaa tietoa omasta yksiköstä.

(Juholin, 2006, 159)

Viimeaikaiset teknologiset ja sosiaaliset muutokset ovat muuttaneet viestinnän alaa huimasti. Uusi verkkopohjainen teknologia on voimakkaasti muuttamassa ja kyseenalaistamassa perinteisiä viestintäkeinoja ja -kulttuureja. Aikaisemmin viestien sisällöstä vastasivat tietyt lähteet, mutta sittemmin Internet ja helposti käytettävät sisällönluomisohjelmat ovat muuttaneet asetelmia siten, että kuka tahansa voi olla informaation laatija. Oman tekstin julkaiseminen sähköisessä muodossa ei ole enää haasteellista, vaan myös pelkästään hyvin perustason tietotekninen osaaminen riittää. (Holtz, 2005, 22; Juholin, 2001, 24)

Edellä kuvattu suuri muutos on aiheuttanut verkon jakautumisen kolmeen erilliseen haaraan. Tällä hetkellä verkon käyttö on jakautunut

- 1) *referenssiverkkoon*, jossa verkon käyttäjät hakevat tietoa kun he sitä tarvitsevat

- 2) *yhteistyöverkkoon*, jossa yksilöt voivat jakaa tietoa tarvittaessa
- 3) *laajakaistaverkkoon*, jossa nopeiden Internet-yhteyksien lisääntyminen on muuttanut verkon äänen ja videon jakamispaikaksi.

Näitä kaikkia voidaan käyttää hyödyksi yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa, esimerkiksi Intranet-palveluina. (Holtz, 2005, 22–23)

Verkkopohjaisen teknologian innovaatiot ovat mahdollistaneet uusien kanavien joukon yrityksen sisäisen viestinnän käytettäväksi. Nämä uudet innovaatiot ovat mahdollistaneet kommunikaatiohierarkian muutoksen perinteisestä spiraalimaisesti ylhäältä käsin tapahtuvasta viestinnästä kaksisuuntaiseen kommunikaatioon, jonka ansiosta työntekijöiden epävarmuus vähenee ja sitä kautta heidän luottamus yrityksen johtoa kohtaan voi kehittyä. Esimerkkejä uusista käytetyistä virtuaalisista työkaluista Shel Holtz (2005) mainitsee blogit, wikit, RSS-palvelut, Podcastauksen sekä sosiaalisen tagin. (Argenti, 1998, 200; Mayfield et al., 1995, 329; Holtz, 2005, 25)

2.2 Virtuaalinen työskentely

Virtuaalinen työskentely on nähty useissa tutkimuksissa vastaukseksi businessmaailman kiihtyvään tahtiin, sillä sen avulla voidaan vastata vaadittaviin kustannuspaineisiin, palvelun parantamiseen sekä tehokkaampaan tuotekehitykseen. (Akkirman & Harris, 2004, 397)

2.2.1 Virtuaalinen työpaikka

Virtuaalinen työskentely mahdollistaa joustavuutta työskennellä missä vain mihin aikaan tahansa erilaisten virtuaalisten viestintävälineiden ja -tekniikoiden avulla. Monille työssäkäyville virtuaalinen työskentely on kaikkein haluttavin työskentelytapa sen joustavuuden takia. (Akkirman & Harris, 2004, 398)

Onnistunut työpaikan muuntaminen virtuaaliseksi vaatii sen vaatiman teknologian lisäksi luottamuksen rakentamista organisaation ja työntekijän välille. Tässä luottamuksen rakentamisessa keskinäisellä kommunikaatiolla on erittäin suuri merkitys. Akkirman & Harrisin (2004) mukaan, tutkimukset ovat osoittaneet, että monissa tapauksissa työpaikan muuttuminen virtuaaliseksi on heikentänyt kommunikaatiota ja interaktiota työntekijän ja esimiehen välillä. Heikko kommunikaatio on Akkirmanin & Harrisin (2004) mukaan korreloinut heikon tuottavuuden ja sitoutuneisuuden sekä lisääntyneiden poissaolojen kanssa. Staplesin (2001) tutkimuksen mukaan virtuaalisessa työpaikassa, jossa kommunikaatio ei ollut tarpeeksi korkeaa, oli työntekijöillä taipumusta vaatimattoman tason työtyytyväisyyteen, luottamuspulaan sekä korkeaan työstressiin. (Akkirman & Harris, 2004, 397–398; Staples, 2001, 3-14)

Akkirman & Harris (2004) vertasivat tutkimuksessaan organisaation viestintätyytyväisyyttä virtuaalisen ja perinteisen työpaikan työntekijöiden välillä. He myös etsivät potentiaalisia syitä näiden kahden työpaikan tutkimustulosten eroavaisuuksien välille. Tutkimus tuki aiempia aiheesta tehtyjä tuloksia, joiden mukaan virtuaalinen työskentely voi olla selvästi tehokkaampi tapa toimia organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys virtuaalisessa työssä voi olla merkittävästi suurempi perinteiseen työtapaan verrattuna. Nämä tulokset saavuttaakseen, on yrityksen pidettävä työntekijän ja yrityksen välinen kommunikaatio ja interaktiivisuus korkealla tasolla. (Akkirman & Harris, 2004, 405–406)

2.2.2 Virtuaaliset tiimit

Virtuaalisen työskentelyn yksi mahdollisuus on käyttää organisaation toiminnassa virtuaalisia tiimejä eri projekteissa. Varsinkin suuryrityksillä tämä on monissa tapauksissa yleistä, sillä virtuaalisten tiimien avulla mahdollistetaan kaikki projektissa käytettävät voimavarat ja tietovarannot, joita yrityksellä on, alhaisemmilla kustannuksilla (esimerkiksi matkakustannusten vähenemisen kautta). Malhotran ja Majchrzakin (2005) mukaan aikaisemmin virtuaalisten projektien työkaluna käytetty sähköposti ja erilaiset

konferenssipuhelut ovat osoittautuneet huonoiksi kommunikaatiotavoiksi niiden rajoitetun tiedonjakamisen mahdollisuuden vuoksi. Niiden avulla ei pystytä välittämään tarpeeksi informaatiota, esimerkiksi äänenpainoja tai tähdennyksiä, jolloin viesti voi jäädä hieman etäiseksi kuulijalle. Näiden tekniikoiden käyttäminen ei siis kannusta kommunikointiin muiden tiiminjäsenien kanssa. (Malhotra & Majchrzak, 2005, 11)

Malhotra & Majchrzak (2005) suosittelivatkin virtuaalisten tiimien työkaluina käytettäväksi erilaisia elektronisia fläppitauluja ja yhteisesti käytettyjä dokumenttieditoreja. Näiden avulla tiiminjäsen kykenevät näkemään konkreettisesti mihin suuntaan muut tiiminjäsenet näkevät projektin etenevän. Tiimien työkaluina tulisi käyttää edellä mainitun lisäksi myös yhteistä aikataulua, dokumenttien jakamiseen tarkoitettua yhteistä tallennuspaikkaa sekä keskustelufoorumia konfliktitilanteita varten. Näiden lisäksi tutkimusten kautta on saatu selville, että erilaiset pikaviestin-ohjelmat ovat hyvin sopivia virtuaalisten tiimien toimintaan, sillä ne mahdollistavat tiimeissä työskentelevien henkilöiden tarkemman tutustumisen toisiinsa ohjelmien informaalisuuden ansiosta. Toisaalta virtuaalisten tiimien työssä voi riittää pelkkä sähköposti viestintäkanavana, jos projektin suorittamisen vaadittava asiantuntevuus on kaikkien jäsenien kesken hyvin hallussa. (Malhotra & Majchrzak, 2005, 12-14)

2.3 Virtuaalisten työkalujen valintakriteerit

Viestintään käytettävät virtuaaliset työkalut ovat olleet monien tutkijoiden mielenkiinnon kohteena jo jonkin aikaa, heti uusien virtuaalisten viestintätyökalujen kehittämisestä lähtien. Aiheesta kiinnostuneet tutkijat ovat tässä törmänneet haasteeseen, jonka voi nähdä eri valintateorioiden monimutkaisesta luonteesta. Tässä kappaleessa käsittelen kirjallisuudessa esiin tulleita erilaisia esimiesviestinnän virtuaalisten työkalujen valintakriteeriteorioita.

2.3.1 Kustannustehokkuus

Kustannustehokkuus viestintätyökalun valintakriteerinä on ollut tutkijoiden mielenkiinnon kohteena jo 1940-luvulta lähtien. Teoria on luonteeltaan hyvin yksinkertainen. Kustannustehokkuuden teorian periaate perustuu siihen, että saataisiin vaadittava informaatio tai viesti siirretyksi yrityksessä mahdollisimman helposti, edullisesti ja vähällä vaivannäöllä. (Carlson & Davis, 1998, 336)

Teorian mukaan tiedon saatavuus on siirtoprosessin kustannus ja tiedon laatu on lisäarvo, joka syntyy tiedon keräämisprosessissa kustannussyistä tehtyjen kompromissien kautta. Malli painottaakin ennen kaikkea tiedon saatavuutta, sillä siten tiedonsiirto on mahdollisimman kustannustehokasta. (Carlson & Davis, 1998, 336)

2.3.2 Rationaaliset ja sosiaaliset tekijät

Virtuaaliseen kommunikaatioon käytettävien työkalujen tulisi helpottaa ja tukea eri henkilöiden välistä kommunikaatiota. Monissa yrityksissä sähköposti ja puhelin ovat edelleen käytetyimmät kommunikointivälineet, mutta kehittyneen teknologian myötä myös kehittyneempien työkalujen, kuten esimerkiksi videokonferenssiohjelmien sekä pikaviestimien, käyttö on tullut mahdolliseksi yrityksille virtuaalisessa kommunikoinnissa. (Sivunen & Valo, 2006, 58)

Perinteinen virtuaalisen viestintätyökalun valintamenetelmä on ollut yrityksille työkalujen jako joko *rationaaliin* tai *sosiaaliin* selittäviin tekijöihin. Rationaalisen valinnan mukaan kommunikointi on tehokkaimmillaan, kun siihen käytettävä työkalu on valittu rationaaliin valintakriteereihin perustuen. Toisin sanoen valitaan se työkalu, joka soveltuu tehtävään parhaiten. Valitessa sosiaalisten valintakriteereiden mukaan soveltuvinta kommunikaatiotyökalua, vaikuttavat silloin työkalun valintaan ensisijaisesti ihmisten arvot ja asenteet kyseistä työkalua kohtaan. (Sivunen & Valo, 2006, 58–59)

Näiden kahden perinteisen valintamenetelmän lisäksi on kehitetty kolmas valintamenetelmä, jonka mukaan tietyn viestintätyökalun valinta johtuu kulttuurillisista syistä yksilöllisten syiden sijaan. Tämän teorian mukaan valintaa tehdessä tulee ottaa huomioon yksilöllisten seikkojen sijaan organisaation kulttuurilliset seikat, koska organisaatiolla ja teknologialla on vaikutusta toisiinsa. (Sivunen & Valo, 2006, 59)

Sivusen ja Valon (2006) tutkimuksen mukaan tiimijohtajan virtuaalisen viestintätyökalun valintakriteerit koostuvat neljästä tekijästä, jotka ovat:

- 1) *saatavuus*
- 2) *sosiaalinen välimatka*
- 3) *ideoiden jakaminen*
- 4) *tiedottaminen*. (Sivunen & Valo, 2006, 65)

Saatavuus viittaa työntekijöiden liikkuvuuteen. Saatavuuden merkittävyys kommunikoinnissa käytettävän työkalun valintakriteerinä kasvaa, jos työntekijä on jatkuvasti liikkeessä, eli hän viettää vain vähän aikaa työpaikallaan tai on maantieteellisesti vaikeasti tavoitettavissa. Erilaiset uudet teknologiat ovat mahdollistaneet saatavuuden kehittymisen, ja siten henkilöihin, jotka liikkuvat paljon, on helpompi saada kontakti. (Sivunen & Valo, 2006, 65)

Sosiaalisen välimatkan merkitys valintakriteerinä kasvaa, jos sosiaalista välimatkaa esimiehen ja tiiminjäsenen välillä halutaan tilanteen mukaan joko vähentää tai korostaa. Valintakriteerin mukaisia työkaluja ovat sisällöllisesti köyhät ja asynkroniset työkalut, jotka mahdollistavat mahdollisimman yksinkertaisen esitysmuodon, eli toisin sanoen työkalu on aina tekstipohjainen. Esimerkiksi sähköposti soveltuu hyvin sosiaalista välimatkaa huomioidessa. (Sivunen & Valo, 2006, 65)

Ideoiden jakaminen on tärkeä valintakriteeri, jos työ vaatii viikoittaisia kokouksia tai paljon yhteistä interaktiivisuutta esimerkiksi yhteisen suunnittelun vuoksi. Työkalut, joita tämä kriteeri suosii, ovat synkronisia ja ne mahdollistavat yhteiset, samanaikaiset

konferenssit. Videokonferenssiohjelmat ovat hyvä esimerkki siitä, minkälaisia ohjelmia voitaisiin käyttää, mikäli tämä kriteeri nähdään tärkeänä. Varsinkin nimenomaan kasvokkaisviestinnällä on katsottu tutkimusten mukaan olevan suuri merkitys ideoiden jakamiseen eri henkilöiden kesken. (Sivunen & Valo, 2006, 65–66)

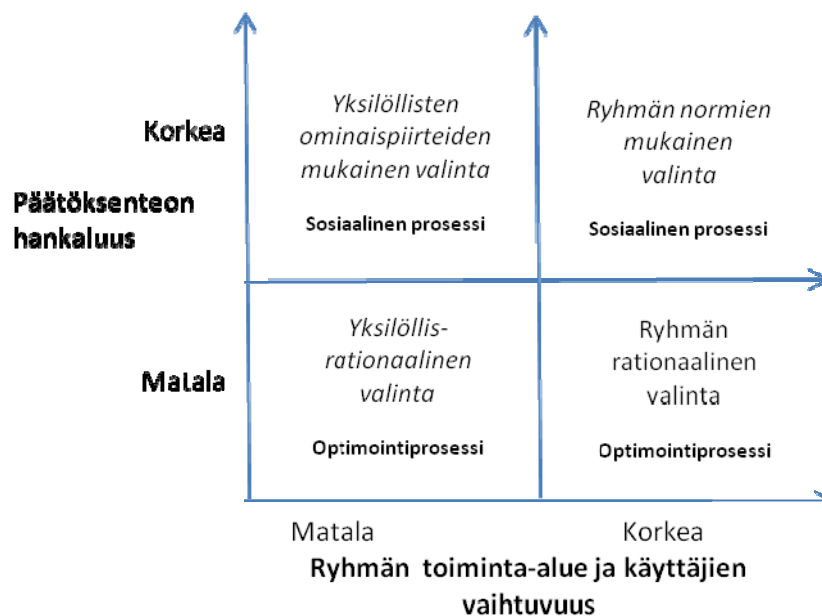
Tiedottaminen kriteerinä tulee eteen silloin, kun ohjelmistoa on tarkoitus käyttää esimiehen työkaluna erilaisten tiedotteiden ja projekti-informaation jakamiseen siten, että ne dokumentoituvat työntekijöiden käytettäväksi. Yksinkertaisuudessaan sähköposti on hyvä työkalu tiedottamista varten; se on luonteeltaan asynkroninen ja siihen lähetettävät viestit tallentuvat yksinkertaisessa muodossa siten, että työntekijöillä on työn kannalta tärkeät ohjeet ja tiedotteet dokumentoituna. (Sivunen & Valo, 2006, 66)

Rationaaliset tekijät eivät yksin riitä oikean työkalun valintakriteereiksi niiden rajoittuneisuuden takia. Rationaalisten tekijöiden mukaan tehdyt valinnat eivät aina ole parhaita mahdollisia valintoja. Donabedianin (2006) mukaan rationaalisten tekijöiden teoria perustuu oletukseen, jonka mukaan yksilöt voivat järjestää eri työkalut huonoimmasta parhaimpaan. Toisin sanoen rationaalisen valinnan jokainen työkalu on joko parempi tai huonompi kuin seuraava vaihtoehto. Yksilöt ovat kuitenkin usein kykenemättömiä arvioimaan työkalujen paremmuusjärjestystä ja näin ollen parhaimmat vaihtoehdot muodostavat *hyväksyttävän joukon*. Esimerkkinä hyväksyttävästä joukosta voidaan mainita tilanne, jossa yrityksen johto ei osaa päättää kumpi olisi parempi työkalu yrityksen viestintään: sähköposti vai pikaviestin. Näin ollen tehokas ratkaisu voidaan saada aikaan optimoimalla valintaan vaikuttavat rationaaliset ja sosiaaliset tekijät. Näitä eri tekijöitä ei pidä pitää toistensa poissulkevinä vaihtoehtoina. (Donabedian, 2006, 123–124)

Kuva 1 havainnollistaa rationaalisten ja sosiaalisten tekijöiden optimointimallia. Vähäisen päätöksenteon hankaluuden tapauksessa voidaan käyttää esimerkkinä valittavaa työkalua, jonka avulla myyntiryhmä aikoo pitää yhteyttä yrityksen asiakkaaseen. Jos valinta tehdään kahden eri viestintätyökalun väliltä, tulee valita se, joka on mahdollisimman helppokäyttöinen. Esimerkiksi mikäli valinta tehdään

matkapuhelimen ja pikaviestimen väliltä, olisi tässä tapauksessa matkapuhelin luontevampi ratkaisu sen helppokäyttöisyyden takia.

Toisaalta, jos kyseessä on ympäristö, joka on jatkuvassa muutoksessa eikä vähiten nopean teknologisen kehityksen johdosta, johdon on tällöin oltava päätöksenteon kanssa erittäin tulevaisuuteen suuntautuneita ja heidän on arvioitava ympäristön muutoksen suunta ja siihen vaikuttavia hiljaisia signaaleja. Donabedian (2006) mainitsee tästä tilanteesta esimerkin, jossa yritys on mukana sähköisessä markkinoinnissa. Sähköisen markkinoinnin tilanteessa toimintaympäristö on jatkuvasti muutoksen alainen ja se hankaloittaa suuresti johdon päätöksentekoa. Mikäli harkinnan alaisen työkalun toiminta-alue on laaja, optimoitava kohde levittyy useammalle vaihtuvalle käyttäjälle. Sähköisen markkinoinnin tapauksessa kyse on juuri tästä, eli työkalua tulisi käyttää useat eri henkilöt, jotka vaihtuvat usein. (Donabedian, 2006, 124)



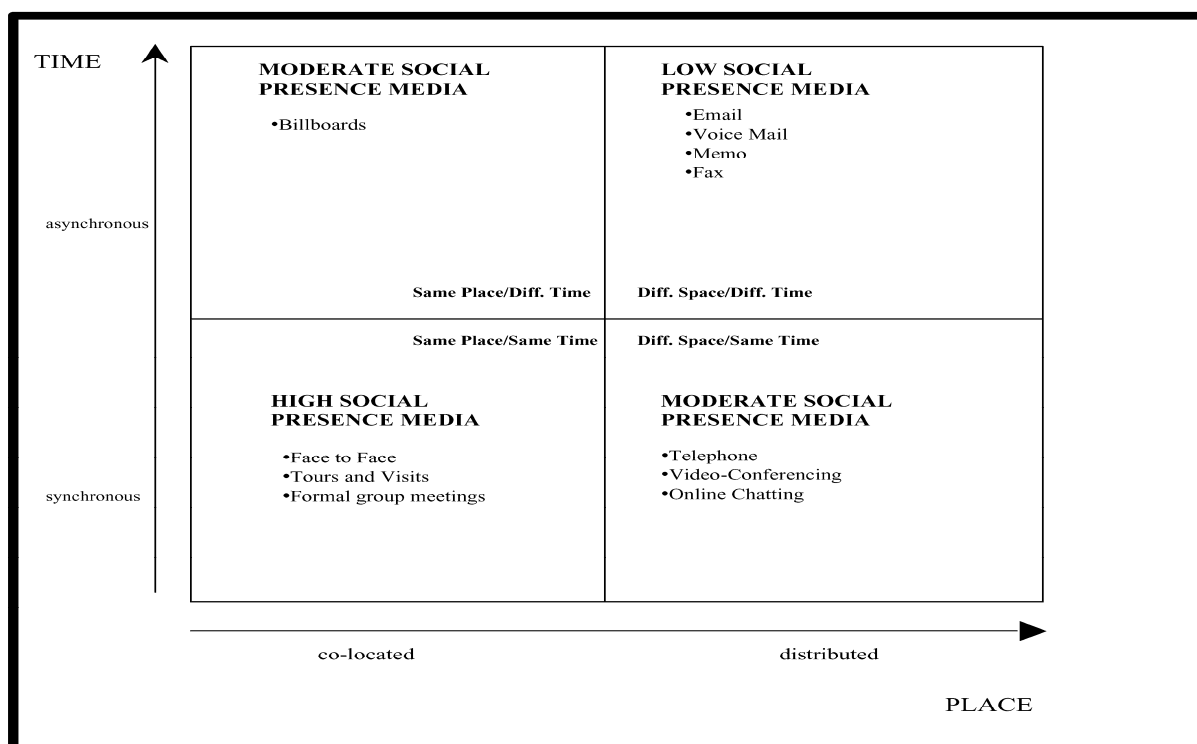
Kuva 1. Rationaalisten ja sosiaalisten tekijöiden optimointimalli. (Mukaiillen Donabedian, 2006)

2.3.3 Mediarikkaus

Mediarikkausteoria tulee usein vastaan yhteyksissä, jotka käsittelevät yrityksen kommunikoinnin työkalujen valintaa ja sitä, miten eri työkalut vaikuttavat yrityksen toiminnan tehokkuuteen. Lengelin ja Daftin (1988) mediarikkausteorian mukaan kommunikoinnissa käytettävän viestintätyökalun rikkaus määräytyy siten, mitä enemmän se pystyy välittämään erilaisia vinkkejä informaation ohella samanaikaisesti henkilöltä toiselle. Toisin sanoen rikkaammat työkalut eroavat köyhistä siinä, että niiden avulla viestijät voivat ymmärtää toisiaan helpommin ja sitä kautta yrityksen suorituskyky kasvaa. Dennis:n & Valacich (1999) mukaan työn suorituskyky kasvaa, kun tiedonsiirtotarpeet ovat yhteensopivat työkalun tiedonsiirtokyvyn kanssa. Heidän mielestään mediarikkaan työkalun tulee mahdollistaa käyttäjien välinen kommunikaatio ja heidän keskinäinen ymmärryksenvaihto. Robert ja Dennis (2005) kutsuvat informaatorikkaudeksi tilannetta, jossa kommunikaatioon on saatu sisällytettyä paljon informaativinkkejä sekä mahdollisuuden antaa välitön palaute. Informaativinkkejä voivat olla esimerkiksi erilaiset äänenpainot, ilmeet, tauot ja muut vastaavanlaiset vinkit. Teoria perustuu Shannonin ja Weaverin (1949) kehittämään informaatioprosessointiteoriaan, jonka sanoman mukaan informaation päätarkoitus on epävarmuuden vähentäminen. Mediarikkaan kommunikointityökalun avulla voidaan parhaassa tapauksessa teorian mukaan saavuttaa yrityksessä epävarmuuden minimointi, sillä teorian mukaan epävarmuus nähdään johtuvan informaationpuutteesta. Mediarikkausteoria on eräiden lähteiden mukaan sosiaalisen läsnäolo-teorian ohella kaikkein etevin rationaalisten tiedotusvälineiden valinnan selittäjä. (Robert & Dennis, 2005, 10; Lengel & Daft, 1988, 255; Carlson & Davis, 1998, 337; Dennis & Kinney, 1998, 256; Dennis & Valacich, 1999, 1)

Mediarikkaus-teorian mukaan kaikkein rikkain media on kasvokkain käydyt keskustelut, sillä se on suora, reaaliaikainen, se tarjoaa useita informaativinkkejä samanaikaisesti sekä välittömän palautteen. Toisin sanoen työkalut, jotka tarjoavat suuren sosiaalisen läsnäolon käyttäjille, ovat teorian mukaan rikkaita työkaluja. (Lengel & Daft, 1988, 255)

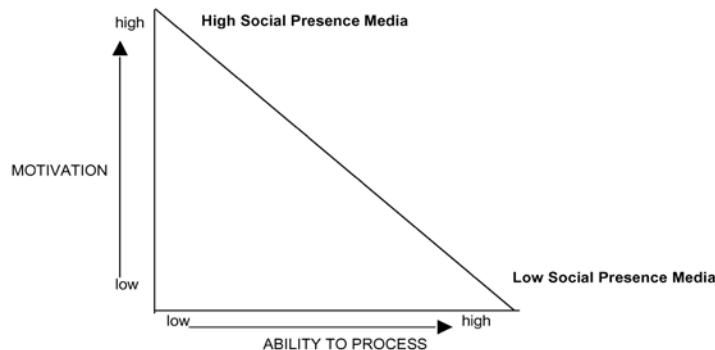
Kasvokkain käytyjen keskustelujen jälkeen hieman mediaköyhempiä ovat mediarikkausteorian mukaan erilaiset interaktiiviset työkalut, kuten puhelin ja elektroniset mediat. Näitä työkaluja vähemmän mediarikkaita työkaluja ovat teorian mukaan suorat staattiset työkalut, kuten muistiot, kirjeet, tietokoneraportit, sekä epäsuorat staattiset työkalut, kuten lehtiöt ja yleistetyt raportit. Kuvassa 2 on esitelty eräitä kommunikointivälineitä ja niiden sijoittumista mediarikkaus-teorian mukaisesti eri lokeroihin. (Lengel & Daft, 1988, 255–256)



Kuva 2. Kommunikointivälineiden luokittelu (Robert & Dennis, 2005, 13)

Mediarikkaus-teoria on jo ikääntynyt teoria, sillä se julkaistiin jo 20 vuotta sitten, jolloin suurinta osaa nykyaikaisista virtuaalisista kommunikaatiotyökaluista ei ollut vielä kehitetty, saati sovellettu osaksi yritystoimintaa. Robertin ja Dennisin (2005) mukaan mediarikkaus-teoria ei sovellu erityisen hyvin uusmediatyökaluihin, sillä teoria ei selitä selvästi uusmedioiden toimivuutta, vaan teorian tarjoamat tulokset työkalujen valinnassa ovat liian sekavia. Robertin ja Dennisin (2005) tutkimuksen mukaan mediarikkaat työkalut korkeassa sosiaalisessa läsnäolossa lisäsivät työntekijöiden motivaatiota, mutta

vähensivät heidän prosessointikykyään. Toisaalta tutkimuksen mukaan köyhät työkalut vähässä sosiaalisessa läsnäolossa vähensivät työntekijöiden motivaatiota, mutta heidän prosessointikyky lisääntyi. Näin ollen aiemmat uskomukset siitä, että mediarikkaita työkaluja tulisi käyttää, kun kyseessä on monimutkainen viestintätehtävä, ovat osoitettu hieman vanhanaikaisiksi ja se tulisi ottaa huomioon mediarikkausteoriaa käytettäessä. Esimerkiksi käytettäessä työn ohjeistuksessa mediarikasta videokonferenssityökalua, tutkimusten (Robert & Dennis, 2005; Olson et al, 1997) mukaan itse työkalu on häirinnyt itse työn toteutusta sen monimutkaisuuden vuoksi. Kuvassa 3 on havainnollistettu sosiaalisen läsnäolon vaikutuksen työntekijän motivaatioon ja prosessointikykyyn. (Robert & Dennis, 2005, 10–19)



Kuva 3. Sosiaalisen läsnäolon vaikutus työntekijän motivaatioon ja prosessointikykyyn
(Robert & Dennis, 2005, 16)

Dennis & Valacich (1999) esittivät tutkimuksessaan, että kasvokkain käydyt keskustelut eivät ole teorian perusviestistä poiketen aina välttämättä kaikkein mediarikkain kommunikointitapa, vaan työkalun mediarikkaus riippuu viiden eri elementin (palaute, vaihtelu (symbol variety), rinnakkaisuus, harjoituksen vaativuus (rehearsability) ja uudelleen käsittelykyky) mukaisista painotuksista. Eri tilanteet vaativat eri elementtejä vaikuttaen työkalujen mediarikkauteen. Toisin sanoen mediarikkaus ei ole työkalupainotteista, vaan eri viestintätilanteet määräävät sen, kuinka mediarikas työkalu lopulta on. Tutkijoiden mielestä mediatyökalun valinnassa tulisi pyrkiä valitsemaan työkalu, jonka viestintäkapasiteetit ovat yhteensopivat vaadittujen kommunikointiprosessien kanssa. (Dennis & Valacich, 1999, 8–9)

Carlson & Davis (1998) kritisoivat mediarikkaus-teorian hyväksikäytön mahdollisuuksia uusmedian valinnassa. Heidän mukaansa malli soveltuu mainiosti perinteisten kommunikaatiotyökalujen valintaan ja arviointiin, esimerkiksi puhelin tarjoaa verbaalisia, tonaalisia ynnä muita vihjeitä viestin vastaanottajalle. Nämä helpottavat suuresti eri viestintätyökalujen vertailua. Uusien elektronisten viestintätyökalujen vertailu ei kuitenkaan ole näin yksiselitteistä niiden tarjoamien uusien kapasiteettimahdollisuuksien, kuten muistin, synkronisten videokonferenssien, ynnä muiden, takia, koska uudet kapasiteetit saavat uudet virtuaaliset työkalut näyttämään ylivoimaisilta työkalujen arvioijien silmissä verrattuna vanhempiin työkaluihin, kuten puhelimiin tai lehtiöihin. (Carlson & Davis, 1998, 338–339)

Dennis & Kinney (1998; 1994) myös tutkivat mediarikkausteorian käyttöä uusmediatyökalujen käytössä, keskittyen työkalujen todellisiin vaikutuksiin yrityksen tehokkuuteen. Tutkimuksissaan (1998; 1994) he kiinnittivät huomiota mediarikkaudesta koskevien aiempien tutkimusten puutteellisuuteen siinä, että ne eivät ole tutkineet tietyn kommunikointivälineen aiheuttamia aitoja muutoksia yrityksen toiminnan tehokkuudessa, vaan sen sijaan ne ovat keskittyneet analysoimaan pelkästään viestin lähettäjän mediatyökalun valintaa jonkin oletetun viestin lähettämisessä. Vaikka tutkimuksien (1998; 1994) mukaan testauksen kohteet tunnistivatkin rikkaiden työkalujen erot mediaköyhiin työkaluihin, ei työkalulla itsessään ollut merkittävää vaikutusta päätösten laatuun, yksimielisyyteen tai viestintätyytyväisyyteen. Tutkijoiden mukaan ainoastaan työkalujen valinta vaikutti ainoastaan päätöksenteon nopeuteen – rikkaammat työkalut mahdollistivat nopeamman päätöksenteon. Syyksi tähän tutkijat mainitsivat työkalujen rakenteelliset puutteet, näppäimistöä käyttäessä kuluu aikaa pelkästään kirjoittamiseen. Myös Suh (1998) tuli hyvin samanlaisiin tuloksiin verratessaan laboratorio-olosuhteissa neljän eri kommunikointimedian (teksti, ääni, video ja kasvokkain käydyt keskustelut) vaikutuksia yrityksen toiminnan tehokkuuteen sekä viestintätyytyväisyyteen. Hänen tutkimuksen tulos ei tue mediarikkausteoriaa. Aiheesta tehtyjä tutkimuksia lukiessa voi näin ollen vetää johtopäätöksen, että on vahvaa empiiristä näyttöä siitä, että tutkimukset eivät tue alkuperäistä

mediarikkausteorian mukaisia työkalujen rikkausluokitteluja uusmedioiden tapauksessa. (Dennis & Kinney, 1998, 254–269; Dennis & Kinney, 1994, 21–29; Suh, 1998, 295–312)

2.3.4 Sosiaalinen vuorovaikutus ja läsnäolo

Sosiaalinen läsnäolo-teoria perustuu siihen psykologiseen päätelmään, että ollessaan vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa, ihminen pyrkii olemaan fyysisesti läsnä interaktiossa olevan henkilön kanssa. Teorian mukaan ihmiset erottelevat erilaisia työkaluja sen mukaan, kuinka paljon ne mahdollistavat sosiaalista läsnäoloa viestinnän kohteena olevan henkilön kanssa. (Carlson & Davis, 1998, 338)

Sosiaaliset vuorovaikutusteoriat kehitettiin vastaamaan mediarikkausteorian ongelmiin. Kaikki teoriat lähestyvät teemaa samalla tavoin, mutta ne selittävät organisationaalisen kommunikaation ja organisationaalisen käyttäytymisen eri tavoin. Monet sosiaalisen vuorovaikutuksen teorioista perustuvat symbolisen interaktiivisuuden teoriaan. Symbolinen interaktiivisuus lähestyy sosiaalista vuorovaikutusta oletuksesta, jonka mukaan ”organisaatiot ovat interaktioverkkoja, ja perusta yhteiselle vuorovaikutukselle organisaation jäsenien välillä on yhteisesti jaettu tarkoitusten järjestelmä”. (Carlson & Davis, 1998, 340)

Eri sosiaalisen vuorovaikutuksen piiriin kuuluvia teorioita ovat: Trevinon et al. (1987) kehittämä *symbolisen vuorovaikutuksen teoria* (symbolic interactionism), Fulkin et al. (1987) *sosiaalisen informaation käsittelyteoria* (social information processing) sekä Poolen ja DeSanctis:n (1990) esittelemä *mukautuvan rakenteellisuuden teoria* (adaptive structuration theory). (Carlson & Davis, 1998, 340)

Symbolinen vuorovaikutuksen teoria korostaa sosiaalisen kontekstin roolia työkalun valinnassa. Tärkeimmät valintakriteerit symbolisessa vuorovaikutuksessa ovat joissain tapauksissa ulkoisia tekijöitä ja joissain tapauksissa sosiaalisen vuorovaikutuksen tekijöitä. Teorian mukaan henkilökohtaisessa kommunikointivälineen valinnassa

vaikuttaa pohjimmiltaan organisaatio, yhteisön yhteisten symbolien ja tarkoitusten kautta. Tilannekohtaiset tekijät, kuten aika, paikka ja kommunikoivien henkilöiden välinen yhteys voi toimia rajoitteena kommunikointimedian valinnassa. (Carlson & Davis, 1998, 340; Sivunen & Valo, 2006, 59)

Sosiaalisen informaation käsittelyteorian lähtökohta on se, että viestin tarkoitus ja sisältö ovat sosiaalisesti rakennettuja. Teorian mukaan työympäristön luonne ja sen rajoitteet vaikuttavat havainnointiin ja käyttäytymiseen, mutta tämän lisäksi myös sosiaalisen ympäristön tarjoama informaatio on yhtäläillä tärkeässä roolissa. Sosiaalisen informaation käsittelyteoria kuvaa niitä mekanismeja, kuten esimerkiksi työkavereiden liioittelu, joiden kautta sosiaalinen ympäristö vaikuttaa työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen. Karimin ja Heckmanin (2005) mukaan sosiaalisen informaation käsittelyteoria on erittäin potentiaalinen teoria kuvaamaan niitä tekijöitä, joiden mukaan ryhmän viestintätyökalu tulisi valita. (Carlson & Davis, 1998, 340; Karim & Heckman, 2005, 28)

Mukautuvan rakenteellisuuden teoria perustuu rakenneteoriaan, jonka mukaan sosiaalinen vuorovaikutus on iteratiivinen prosessi. Mukautuvan rakenteellisuuden teorian mukaan ryhmät valitsevat tietyt kriteerit, joiden mukaan viestintäteknologia valitaan. Toisin sanoen teoria korostaa nimenomaan ryhmän valintaa yksilöiden valinnan sijaan. Organisaation käyttämien työkalujen valintakriteereitä ei voida tutkia ilman, että samalla ei tutkittaisi organisaatiokulttuuria valinnan takana. Mukautuvan rakenteellisuuden teorian mukaan työsuoritukseen vaikuttavat sosiaaliset tekijät, teknologiset ominaisuudet, suoritettava tehtävä ja toiminta-ympäristö. (Carlson & Davis, 1998, 340; Sivunen & Valo, 2006, 59)

2.4 Virtuaalisten työkalujen vaikutukset esimiesviestintään

Virtuaaliset työkalut muuttavat viestinnän kuvaa monella tavalla. Virtuaalisten työkalujen ansiosta perinteisten viestintämenetelmien aika- ja paikkarajoitteiden merkitys vähenee. Synkronisten viestintätyökalujen, kuten videokonferenssiohjelmien, vaikutus edellä

mainittuihin rajoitteisiin vähäisempi, sillä niitä tulee käyttää samanaikaisesti ja tiettyjä laitteita käyttäen. Asynkroniset työkalut, kuten sähköposti, puolestaan mahdollistavat viestimisen sen mukaan kun vuorovaikutuksessa olevat henkilöt katsovat sen sopivan omaan aikatauluunsa.

Ehkä tärkein muutos virtuaalisten työkalujen käytössä on kuitenkin fyysisen matkan merkitsemättömyys. Virtuaalinen viestintä toimii yhtäläillä joko kahden metrin päästä tai toiselta puolen maapalloa, sillä verkkoja pitkin kuljettaessa viestinnän nopeus ei riipu niinkään välimatkasta, vaan esimerkiksi verkkoviiveestä. Fyysinen riippumattomuus muuttaa radikaalisti yrityksen viestintää esimerkiksi viestintäkustannusten muodossa. Aiemmat puhelinneuvottelut voidaan myös hoitaa esimerkiksi käyttämällä pikaviestimiä tai verkkopuheluita, jolloin säästetään puhelukustannuksissa. Virtuaaliset viestintätyökalut myös mahdollistavat useiden henkilöiden samanaikaisen viestinnän, esimerkiksi videokonferenssityökalun avulla. Yrityksen esimies voi näin viestiä useiden pitkienkin välimatkojen päässä olevien työntekijöidensä kanssa samanaikaisesti ilman ylimääräisiä kustannuksia, kuten matkustuskustannuksia.

Virtuaaliset työkalut voivat toimia myös erilaisina avoimina kohteina dokumentoinnille, joihin työntekijät voivat omia tietoja tallentaa tilanteiden mukaan. Tämä tallennuspaikka voi toimia yrityksessä eräänlaisena organisaationalisena muistina, josta yrityksen työntekijät voivat jälkeenpäin etsiä tietoa eri asioista, joista yrityksellä on jo aiempaa kokemusta edellisten projektien ansiosta. Myös esimiehet voivat käyttää tätä dokumentointipaikkaa esimerkiksi selvittäessään eri työntekijöiden roolia ja aikaansaannoksia yrityksen projekteissa.

Vaikka virtuaaliset työkalut ovatkin muuttaneet radikaalisti yritysten viestinnän alaa, ja ovat edelleen muuttamassa, voi niistä silti löytää heikkouksia ja haasteita, jotka yrityksen tulee ottaa huomioon. Virtuaaliset viestintätyökalut ovat hyvin riippuvaisia tekniikasta ja ongelmatilanteissa viestimien vaatiman tekniikan pettäessä voi yrityksen viestintä jämähtää ja pahimmillaan olla pois käytöstä pitkiä aikoja. Yrityksen tuleekin pyrkiä varmistamaan tekninen toimivuus, sillä mikäli yritys on kovin riippuvainen virtuaalisista

työkaluista viestinnässään, voi sen eteen tulla suuria haasteita tekniikan pettäessä. Esimerkkinä verkkotekniikan haavoittuvuudesta voidaan mainita vuonna 2006 joulukuussa sattunut Taiwanin järistys, joka katkoi laajalti Kiinan, Japanin, Taiwanin ja Kaakkois-Aasian Internet-yhteyksiä siten, että niiden takia ulkomaisille sivuille oli pääsy joko kokonaan estynyt tai erittäin hidasta. Tämä vaikutti myös suuresti Kiinassa toimivien kansainvälisten yritysten toimintaan, sillä noin kolmen viikon ajan verkkoyhteydet ulkomaihin olivat pahasti jumissa tai kokonaan poissa käytöstä.

3. Esimiesviestintä

Willemyns et al. (2003) tutkimuksen mukaan työntekijälle on työtyytyväisyyden ylläpitämisen turvaamiseksi tärkeää tuntee itsensä työryhmään kuuluvaksi sekä oman työn tuntemista arvokkaaksi. Tutkijat peräänkuuluttavatkin esimiesten kommunikoinnin taitoa maksimoidakseen työntekijöiden ryhmänkuuluvuuden tunnetta. Tutkimuksen mukaan myös luottamuksella kommunikaatiolla on selvä korrelaatio keskenään. (Willemyns et al. 2003, 126)

Myös Ståhle ja Grönroos (1999) painottavat, että innovatiivisen yrityksen johtamisessa keskijohdon kommunikaatiovalmiudet ovat merkittävässä asemassa. Kommunikoinnin avulla tulee pystyä luomaan sellaisia tavoitteita, että ne vaativat yhdessä työskentelyä ja asioista sopimista yhdessä. Tärkeää on, että yritystä johdetaan tavoitteiden kautta ohjeistuksen sijaan ja tässä on johtajalla tärkeä rooli ilmentää omalla olemuksellaan kommunikoivaa asennetta yrityksessä. Kommunikoivalla asenteella tarkoitetaan sitä, että hän on läsnä henkilöstön parissa ja hän on helposti lähestyttävä, eli on aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa mukana. (Ståhle & Grönroos, 1999, 146–147)

Yksi tärkeä elementti hyvinvoivassa työyhteisössä on esimies-työntekijäsuhde, joka perustuu vuorovaikutukseen. Johtajuus vaikuttamisena ja vuorovaikutussuhteena on aina kaksisuuntaista. Vuorovaikutuksen tavoitteena on vaikuttaa esimiehen

näkökulmasta työntekijään esimerkiksi siten, että hän kykenee selviämään paremmin työssään ja tuottamaan parempia tuloksia. (Jalava, 2001, 63)

Onnistuneen vuorovaikutuksen johdosta myös esimies tulee vaikutetuksi, vaikkakaan ei yhtäläillä kuin työntekijä. Vuorovaikutuksessa on informaation siirtyminen tärkeätä, jonka pohjalta vuorovaikutuksen molemmat henkilöt tekevät johtopäätöksiä ja toiminnallisia päätöksiä sen pohjalta, mitä tietävät. Vuorovaikutuksessa vaarana on, että esimies ja työntekijä eivät ymmärrä toisiaan. Esimiehen tuleekin harjoittaa vuorovaikutustilanteessa *aktiivista kuuntelua* (esimerkiksi kuulemisen ilmaisemisen, toiston, selventävien kysymysten tai yhteenvetojen teon avulla) sekä selvää *itsensä ilmaisemista* keskinäisen ymmärryksen parantamiseksi (esimerkiksi puhumalla minä-muodossa tai kertomalla selvästi mitä haluaa). (Jalava, 2001, 63–66)

3.1 Esimiesviestinnän tasot

Åbergin (2000) mukaan esimiesviestinnänviestinnän voimavaroja voidaan tarkastella kolmella tasolla: *strategisella*, *taktisella* ja *operatiivisella* tasolla. *Strategisen tason* esimiesviestinnän tavoitteet liittyvät läheisesti strategiseen johtamistyöhön. Siinä on kyse viestinnässä, jota tarvitaan vision, liikeidean, mission ja liiketoimintastrategian hahmottamisessa. (Åberg, 2000, 22–23)

Taktisella tasolla esimiesviestinnän tavoite liittyy voimavarojen oikeanlaiseen suuntaamiseen, eli niiden allokointiin. Tällä tasolla on tarkastelun alaisuudessa esimerkiksi työnjaon, organisoinnin ja koordinoinnin järjestelyt, eli toisin sanoen kyse on viestinnästä, joka liittyy arkisen toiminnan puitteiden rakentamiseen strategisen suunnittelun linjaamana. (Åberg, 2000, 23)

Esimesviestinnän *operatiivisella tasolla* liikutaan yleisemmällä, arkisen toiminnan tasolla. Viestintä liittyy arkiseen tekemiseen ja vaikuttamiseen tavoitteiden suuntaan. Operatiivisella tasolla johtajan henkilökohtaiset viestintävalmiudet, kyvyt ja taidot nousevat tärkeiksi. (Åberg, 2000, 23)

Jukka-Pekka Puro (2004) huomauttaa, että vaikka yrityksen käytössä olisi uusin viestintäteknologia ja parhaat edellytykset sen käyttämiseen, todellista kilpailuetua yritykselle alkaa syntyä vasta, jos yrityksen henkilöstöllä on riittävät taidot viestiä. Näin ollen peräänkuulutetaan *viestinnän osaamista* yrityksen henkilöstön, myös esimiesten, osalta. Viestinnän taitoja voidaan tarkastella henkilöstön puhumisen sekä kirjoittamisen osalta ja toisaalta kuuntelemisen ja lukemisen osalta. Näiden taitojen kehittäminen on mahdollista ja Puron (2004) mukaan koulutuksella saadaan aikaiseksi hyviä tuloksia. Näitä taitoja tarvitaan myös yrityksessä paljon, sillä teknologia luo vain kanavat viestinnälle, sisältöjen välittyminen riippuu teknologian käyttäjistä. Puro (2004) kirjoittaa, että ”viestintä on todella saavuttanut vastaanottajansa vasta siinä vaiheessa, kun tuo vastaanottaja on ymmärtänyt oikein hänelle lähetetyn viestin”. (Puro, 2004, 111–112)

3.2 Esimiesviestinnän teoreettiset viitekehykset

Tässä kappaleessa käsitellään esimiesviestintää tieteellisen teorian puitteissa. Teoreettisista viitekehyksistä käsitellään tässä kappaleessa kommunikoinnin mukauttamisteoriaa sekä sosiaalisen identiteetin teoriaa.

3.2.1 Kommunikoinnin mukauttamisteoria

Kommunikoinnin mukauttamisteoria (Communication accommodation theory) on Jonesin et al. (1999) kehittämä teoreettinen viitekehys, joka analysoi ihmisten välistä, ryhmien sisäistä/välistä sekä myös vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden kommunikointimotivaatioita, -tavoitteita sekä -strategioita. Motiiveista kommunikoida malli tutkii muun muassa henkilön halun miellyttää muita. Mallin sisältämät kommunikointistrategiat sisältävät *arvioinnin*, *ihmistenvälisen kontrollin*, *diskurssijohtamisen* sekä *suhdestrategiat*. (Willemyns et al. 2003, 118)

Arviointi kommunikointistrategiana viittaa esimiehen strategiaan säätää omaa kommunikointityyliänsä enemmän tai vähemmän toista viestintätilanteen osapuolta

vastaavaksi. Keinoina tähän voidaan käyttää esimerkiksi vuorovaikutuksessa käytettyä sanastoa, erikoisammattikieltä, aksenttia/murretta tai ei-verbaalista käyttäytymistä. Mallin mukaan ihminen toimii näin joko saadakseen toiselta hyväksyntää tai osoittaakseen yhtäläisyyksiä toisen henkilön kanssa. Kommunikointistrategia perustuu Byrnen (1971) tutkimukseen, jonka perusteella ihmiset mieltävät helpoiten henkilöihin, jotka ovat samanlaisia joko luonteensa tai ryhmään kuuluvuuden puolesta. (Willemyns et al. 2003, 118)

Ihmistenvälinen kontrolli viittaa ihmisen tapaan asettaa itsensä vuorovaikutustilanteessa muihin vuorovaikutuksessa oleviin henkilöihin nähden esimerkiksi arvon tai valta-aseman mukaan. Esimies voi esimerkiksi ollessaan vuorovaikutustilanteessa alaistensa kanssa selvästi ilmoittaa oman asemansa ja näin vaikuttaa muiden asenteisiin itseään kohtaan. Toisaalta esimiehet voivat myös pyrkiä tulla puhutelluksi yhtenä tiimin tasavertaisena jäsenenä, yhtenä työntekijöistä. (Willemyns et al. 2003, 118)

Diskurssijohtamisen strategiat keskittyvät enemmän keskusteluihin liittyviin strategioihin. Esimiesten on todettu useammin esimerkiksi keskeyttävän puheenvuoroja, hallitsevan keskustelua ja puheenaiheita sekä käyttävän vähemmän epämuodollista äänensävyä. (Willemyns et al. 2003, 119)

Suhdestrategiat keskittyvät kommunikointiin, joka tähtää sympatiaan, tukeen, empatiaan, toisen ihmisen arvostaminen ja muihin vastaaviin positiivista palautetta antaviin kommunikointiviestien jakamiseen. Esimerkkinä tämäntyylisestä strategiasta on esimiehen hymy, joka on positiivinen merkki toiselle osapuolelle. Esimiehen hymy voi olla tehokas strategia työntekijän työhyvinvoinnin kannalta tilanteessa, jossa työntekijän virheeseen esimies vastaa pienellä hymyllä viestien näin virheen hyväksytyksi. (Willemyns et al. 2003, 119)

Kommunikoinnin mukauttamisteoriaa voidaan myös soveltaa eri kulttuuripohjaisten henkilöiden välisen kommunikoinnin mukauttamisen analysoimiseen. Erityisesti *puhekommunikoinnin mukauttamisteoriaa* (speech accommodation theory, SAT) on käytetty

analysoimaan erilaisten kulttuuri ja etnisen alkuperän omaavien henkilöiden välistä kommunikoinnin mukauttamista. Kommunikoinnin mukauttamisteoria on kehitetty SAT:n pohjalta, joten motivaatio mukauttaa puhetta mukailee hyvin pitkälti kommunikoinnin mukauttamisteoriaa, sosiaalisen ja henkilökohtaisen identiteetin mukaiset tavoitteet ovat merkittävässä roolissa mukauttamisprosessissa. Teoria on erittäin tärkeässä roolissa maissa, joissa maahanmuutto on ollut suuressa roolissa, kuten Australiassa, jossa tutkittaessa kreikkalaisten siirtolaisten lapsia (Gallois et al. 1983), tutkijat huomasivat, että vaikka jälkeläiset kunnioittivat vanhempiansa kulttuuri- ja kielitaustaa, eivät he halunneet puhua australian-englantia kreikkalaisella aksentilla kuten vanhempansa. Näin he toimivat, koska he kokivat australian aksentin positiivisemmaksi kreikkalaiseen aksenttiin verrattuna. (Gallois & Callan, 1991)

Stanford & Webster (1996) tutkivat kommunikoinnin mukauttamisteoriaa tutkimalla haastattelutilanteita ja miten niissä haastateltava muutti omaa käyttäytymistään haastateltavasta riippuen. Tutkimuksen tuloksen mukaan ihmiset ovat taipuvampia mukauttamaan omia kommunikointistrategioita mikäli henkilö, jonka kanssa hän on vuorovaikutuksessa, on häntä dominoivampi. Tutkimuksesta voidaan saada selville myös, että mitä enemmän henkilö haluaa luontaisesti saavuttaa sosiaalista hyväksyntää muilta, sitä enemmän hän on valmis mukauttamaan omia kommunikointistrategioitaan toisen vuorovaikutuksessa olevan henkilön mukaan. (Stanford & Webster, 1996, 1328–1329)

3.2.2 Sosiaalisen identiteetin teoria

Sosiaalisella identiteetillä tarkoitetaan käsitteenä Tajfelin (1974) mukaan yksilön tietämystä – minäkuva – siitä, että hän kuuluu johonkin tiettyyn joko sosiaalisten syiden tai statuksen muodostamaan ryhmään. Toisin sanoen teorian kohteena on ”ryhmä yksilössä” eikä niinkään yksilö ryhmässä. Sosiaalisen identiteetin määräytymisessä tärkeitä elementtejä ovat muun muassa ikä, ammatti, etninen tausta, kansallisuus ja uskonto. Teorian mukaan yksilöiden tavoitteena on saavuttaa vahva sosiaalinen

identiteetti, eli *myönteinen erottuminen*, joka on suurimmaksi osaksi peräisin myönteisistä vertauksista oman ryhmän ja muiden ryhmien välillä. Sosiaalinen identiteetti muodostuu kahden prosessin kautta: oman identiteetin muodostumisen ja sosiaalisen ryhmään kuuluvuuden kautta. Ryhmään kuuluvuus muodostuu *samaistumisen* kautta, jossa yksilö arvioi omien arviointikriteereidensä kautta omaa sijoittumista eri sosiaalsiin ryhmiin. Mitä enemmän henkilö samaistuu tietyn sosiaalisen ryhmän (kuten työtiimin) kanssa, sitä enemmän hän tuntee eroavansa sen ryhmän ulkopuolisista henkilöistä. Sosiaalisen identiteetin muodostuessa yksilö toimii ryhmänjäsenenä ja siitä johtuen suosii oman ryhmän jäseniä, vaikka tiedettäisiin, että tästä käyttäytymisestä ei häntä tai muita ryhmän jäseniä palkittaisi. Mikäli ryhmän sisäinen henkilö on tyytymätön omaan sosiaaliseen ryhmäänsä, voi hän joko poistua ryhmästä tai etsiä muita positiivisesti leimallisia piirteitä siitä. (Willemys, et al. 2003, 119; Stets & Burke, 2000, 225; Brown, 2000, 747)

Tärkeä sosiaalisen identiteetin muodostumisen vaihe on kategorisointi. Kategorisointi tarkoittaa stereotyyppien kautta kärjistämällä psykologisten samanlaisuuksien löytämistä oman ryhmän sisällä. Kategorisoinnissa yksilö näkee enemmän ryhmien sisäisten jäsenien samanlaisuudet eroavaisuuksien sijaan yleistysten kautta. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ryhmän ulkopuolisten yksilöiden nähdään muistuttavan enemmän toisiaan kuin ryhmän sisäisten henkilöiden. (Brown, 2000, 752)

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan useimmat vuorovaikutustilanteet ovat henkilöidenvälisiä, kuten esimerkiksi ystävyysuhteet, jolloin vuorovaikutuksessa olevat henkilöt havaitsevat ja toimivat yksilöinä, omina itsenään. Muissa tilanteissa, kuten esimerkiksi esimies-alainen keskusteluissa, on taas kyseessä tilanne, jossa vuorovaikutuksessa olevat henkilöt havaitsevat ja toimivat pääasiassa ryhmänsä mukaisina identiteetteinä tai stereotyyppinä yksilöiden sijasta. Näin ollen suuri osa esimiesviestinnästä voidaan nähdä vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden statuksen tai roolin funktiona. (Willemys et al. 2003, 119)

3.3 Esimiesviestinnän käyttötilanteita

Tässä kappaleessa käydään läpi erilaisia tilanteita, joiden käytössä esimiesviestinnällä on suuri rooli kirjallisuuden mukaan. Näitä ovat liikkeenjohdolliset prosessit, työntekijöiden motivointi sekä muutosjohtaminen.

3.3.1 Liikkeenjohdolliset prosessit

Liikejohdollisessa esimiestyössä tulee eteen monenlaisia tilanteita, joista selvittääkseen tulee johtajan käyttää erilaisia viestintäkeinoja. Liikkeenjohdollisista prosesseista käsitellään tässä alakappaleessa *delegointia*, *koordinointia* sekä *ryhmän synergian herättämistä*.

Leif Åbergin (2000) mukaan *delegointi* on prosessi, jossa alaiselle, työryhmälle tai tiimille määräytyy tavoitteiden saavuttamista edistävä tehtävä ja siihen tarvittava toimivalta. Delegointiprosessi lähtee perusmallin mukaan esimiehen toimesta tehtävän luovutuksella, jonka työntekijä hyväksyy. Tämän jälkeen esimies luovuttaa toimivallan alaiselle, jolle siirtyy toimivallan lisäksi myös delegoidun tehtävän suoritusvelvollisuus. Tämän jälkeen alainen suorittaa delegoidun tehtävän esimiehen valvonnassa. Viestinnällisesti onnistunut delegointi vaatii selkeyttä ja henkilökohtaisuutta – työntekijän tulee ottaa tehtävä henkilökohtaisena haasteena sitouttaen hänet siihen. (Åberg, 2000, 254–255)

Åbergin mukaan (2000) *koordinoinnin* avulla delegointi hoituu siten, että tehtävät ovat sopivan kokoisia, että ne eivät ole päällekkäisiä eikä niiden väliin jää aukkoja. Koordinointia ovat siis ne menettelytavat, joiden avulla työyhteisön yksiköt saadaan yhteistyöhön tavoitteiden saavuttamiseksi. Viestinnällisistä menetelmistä voi käyttää koordinointikokouksia, yhdyshenkilöä, kierrättää muistioita ja pöytäkirjoja työntekijöillä. Koordinoinnissa voidaan käyttää myös esimerkiksi sähköpostia hyväksi.

Koordinoinnissa on kiinnitettävä erityistä huomiota koordinoitkokousten sujuvuuteen ja sähköisen tai kirjallisen koordinoitaineiston selkeyteen. (Åberg, 2000, 255)

Ryhmän synergian herättämisen avulla voidaan saada ryhmästä enemmän irti kuin ennen. Ryhmä saa aikaan mahtavaa työtä, uusia innovatiivisia ratkaisuja ja nauttii selvästi enemmän työskentelystä. Ryhmän synergian voi herättää Åbergin (2000) mukaan uusien haasteiden, karismaattisen jäsenen mukaantulon tai ideoille avoimen johtajan avulla. Synergia kadotetaan esimerkiksi tilanteessa kun haaste muuttuu arkiseksi työksi. (Åberg, 2000, 258)

3.3.2 Työntekijöiden motivointi

Mayfieldin et al. (1998) mukaan johtamisen teoreetikot ovat määritelleet eri tutkimuksissa vuosikymmenten ajan esimiesviestinnän tärkeäksi työmotivaation parantajaksi esimerkiksi tiedottaessaan palkkioista tai työn tavoitteista. Uudemmat tutkimukset ovat kuitenkin alkaneet eksplisiittisesti määritellä esimiesten oraalisten kommunikaatioiden mallien vaikutusta työntekijän työmotivaatioon, tavoitteiden saavuttamiseen sekä uraetenemiseen. Nämä tutkimukset tutkivat kielenkäyttöä erillisenä kokonaisuutenaan, jonka avulla voi osoittaa esimiehen käyttäytymisen. Tutkimusten mukaan esimiesten kielenkäyttöä voidaan kouluttaa siten, että sen ansiosta työtyytyväisyys, lojaalisuus sekä työstressin hallinta paranee. Koulutuksen tavoitteita on parantaa esimiehen tavoitteiden täsmennystä työntekijöille keskustelun kautta sekä esimiehen parempi kyky empatiaan. (Mayfield et al, 1995, 330; Mayfield et al 1998, 235)

Edellisten tutkimusten lähtökotien mukaisesti Sullivan kehitti motivoivan kielenkäytön teorian, tehokkaan oraalisen esimiesviestinnän mallin. Mallin tavoitteena on Mayfieldin et al. (1998) mukaan pienentää johtajan tarkoitusperien ja alaisen ymmärtämisen välistä välimatkaa vaikuttamalla suotuisasti työntekijän työn lopputulokseen. Sullivan (1988) näkee esimiesviestinnän rooliin sisältävän kaksi osatekijää: *epävarmuuden*

vähentämisen sekä *ihmisorientoitumisen* aiempien mallien esimiehen käyttäytymisen osoittamisen sijaan. (Mayfield et al. 1995, 330; Mayfield et al. 1998, 235)

Sullivanin (1988) mukaan motivaatioteoria koostuu useasta oletuksesta. Ensinnäkin se, mitä johtaja sanoo alaiselleen vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Toiseksi esimiesviestinnän tyypit voidaan kategorisoida a) niihin jotka vähentävät työntekijän epävarmuutta ja lisäävät hänen tietämystä b) niihin, jotka tukevat työntekijän itsetuntoa sekä c) niihin, jotka helpottavat työntekijän työssä opastavien kognitiivisten skeemojen luomista. Kolmas oletus keskittyy lähes pelkästään siihen, miten esimiesviestinnän avulla voidaan mahdollistaa epävarmuuden vähentäminen. Neljäntenä teoriassa voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon erilaisten kommunikaatiotoimenpiteiden avulla. Mitä monipuolisempia nämä esimiehen toimenpiteet ovat, sitä suurempi todennäköisyys hänellä on vaikuttaa työntekijän motivaatioon. (Sullivan, 1988, 104)

Tärkeä tekijä motivointiprosessissa on informaation jakamisen vireys. Informaatio vähentää epävarmuutta yrityksissä ja sen takia johtajien tulisi huomioida se informoidessaan työntekijöitä. Informaation jakaminen tulisi olla vireää epävarmuuden vähentämiseksi. Tätä käsitellään motivaation vireysteorian piirissä. Motivaation valintateoria painottaa tavoitteiden asettamista. Sullivanin (2001) mukaan työntekijät omat motivoituneempia ja siten parempia työssään, jos heille on asetettu selvä tavoitteesta ja informoitu se ymmärrettävällä tavalla. On myös huomattava oikeudenmukaisuuden rooli motivoinnissa, sillä oikeudenmukainen kohtelu motivoi ja sitouttaa työntekijöitä työhönsä. (Sullivan, 1988, 104)

Työntekijöiden tulisi motivaation ylläpitämiseksi tuntea tekemänsä työ arvokkaaksi. Tätä kautta työntekijä tuntee löytäneensä oman paikkansa maailmassa ja siten tärkeäksi. Johtajien tulisikin pyrkiä kommunikoimaan työntekijöille siten, että he tuntisivat oman työnsä tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa. Työntekijän motivaattorina toimivat myös

työhön liittyvät positiiviset tunteet ja uskomukset. Työtehtävät tulisi pyrkiä pitämään mielekkäinä työntekijöille ylläpitämällä hyviä työolosuhteita, korkeita kannustimia ja palkkioita sekä hyviä uraetenemismahdollisuuksia. Näitä ominaisuuksia tulisi yrityksen johdon pyrkiä ylläpitämään. (Sullivan, 1988, 107)

Sullivanin (1988) motivoivan kielenkäytön teoria pyrkii selittämään tyytyväisyyden luonnetta organisaatiossa keskittymällä esimies-alainen kommunikaatioon. Teorian mukaan johtajat, jotka kommunikoinnin kautta edistävät työntekijän skeemoja, joissa työntekijät vakuuttuvat aidosti toimineensa kehujen arvoisesti, saavat aikaan pysyviä edistysaskelia työtyytyväisyydessä. Tässä tapauksessa työtyytyväisyys ei välttämättä kuitenkaan heijastu tehokkuuteen. Lyhyesti kuvattuna motivoivan kielenkäytön teoria olettaa, että harkittua esimiehen viestinnän vaihtelua voidaan käyttää motivoivana työkaluna ja siten helpottaa työntekijöiden haluttujen henkilökohtaisten ja organisationalisten tavoitteiden täyttämistä. (Sullivan, 1988, 107–108)

Sullivanin (1988) mukaan työmotivaatio ja tehokkuus muodostuvat kolmesta esimiehen viestimisen eri toimesta: viestinnän sisällön selkeydestä ja miten viestin vastaanottajat reagoivat viestiin, eli *perlokutiivisista toimenpiteistä*, viestinnässä käytettyjen sanojen tarkoituksista, eli *lokutiivisista toimenpiteistä* sekä puhujan toimista viestintätilanteen aikana, eli *illokutiivisista toimenpiteistä*. Näitä kolmea ominaisuutta Sullivan (1988) kutsuu *speech act*:ksi, eli vapaasti suomennettuna kommunikationaaliksi toimenpiteiksi. Käytettäessä edellä mainittuja toimenpiteitä yhdessä syntyy työntekijällä sisäinen halu työskennellä motivoituneesti ja tehokkaasti. Mayfield et al. (1998) tutkivat Sullivanin teoriasta johdettuja hypoteeseja tutkiessaan työtyytyväisyyttä ja tehokkuutta yrityksessä. Tutkimuksen mukaan motivoivan kielenkäytön teoriolla oli positiivisia kytköksiä työntekijän työn tuloksen parantumiseen, niin työtehokkuuden kuin työtyytyväisyydenkin saralla. (Sullivan, 1988, 108–110; Mayfield et al. 1998, 238–242)

3.3.3 Muutosjohtaminen

Ståhlen & Grönroosin (1999) mukaan yritysmaailmassa puhutaan jatkuvasti jonkinlaisesta murrosajasta, jolla tarkoitetaan ”murtautumista vanhasta ja totutusta kohti jonkinlaista uutta tilaa”. Tästä syystä monet suomalaiset yritykset ovat suuressa epävarmuuden tilassa, esimerkiksi käytännössä katsoen yksikään suomalainen yritys ei tee kolmen tai viiden vuoden budjetteja, mikä oli vielä aivan tavallista parikymmentä vuotta sitten. Toisin sanoen yritykset elävät tällä hetkellä tavallaan jatkuvan muutoksen tilassa. (Ståhle & Grönroos, 1999, 28)

Kommunikaatio on tärkein tekijä onnistuneissa organisaatiomuutoksissa, sillä sitä käytetään työkaluna tiedotuksiin yrityksen tulevista muutoksista. Tämän lisäksi kommunikaation avulla valmistellaan työntekijät mahdollisiin muutostoimenpiteiden aiheuttamiin positiivisiin ja negatiivisiin muutoksiin yrityksessä. Esimiesviestinnän avulla voidaan myös lisätä yleistä tietämystä yrityksessä muutoksen tiimoilta vähentäen näin epävarmuutta ja sekaannusta yrityksen muutosprosessia ja sen tulevaisuutta kohtaan. Positiivisten ja rohkaisevien viestien jakaminen on yritysmuutoksen aikana tärkeää, sillä usein muutos on työntekijöiden kohdalla koettu hyvin sekavana ja epävarmana ajanjaksona yrityksen toiminnassa. (Kitchen & Daly, 2002, 49–50)

3.4 Esimiesviestinnän haasteet

Järvinen (1998) kiteyttää esimiesviestinnän haasteet kolmeen pääkysymykseen:

- Miten saada työyhteisön jäsenet ottamaan vastuuta yhteisestä toiminnasta ja ratkomaan siihen liittyviä vaikeuksia ja ristiriitoja?
- Miten luoda parhaat edellytykset työyhteisön toiminnalle ja siten ennaltaehkäistä konfliktien syntyä?
- Miten puuttua ja ratkoa kriisiytyneitä ongelmatilanteita, jotka uhkaavat työyhteisön työntekoa ja jaksamista?

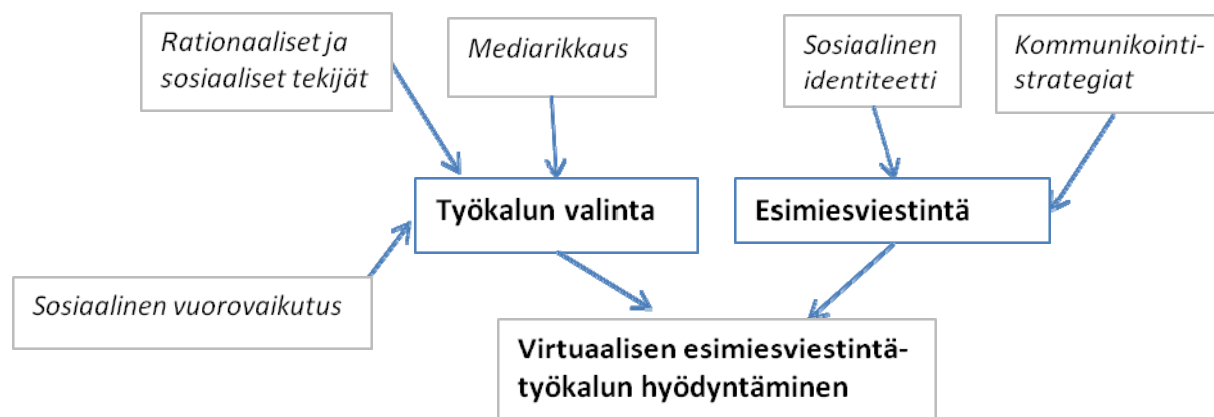
Vaikka esimiesten apuna on ristiriitojen selvittämisessä erilaisia työpaikan sisäisiä järjestelmiä, kuten henkilöstöhallinto, luottamusjärjestelmä, työsuojelujärjestelmä ja työterveyshuolto, on kuitenkin muistettava, että viime kädessä vastuu työyhteisön toimintaa haittaavien ongelmien käsittelystä on esimiehillä. Organisaatiokulttuuri on suuressa roolissa yrityksen hengen ja ilmapiirin muodostumisessa. Organisaatiokulttuuri voi olla myönteisesti virittyntä, jolloin siitä heijastuu avoimuus, työlähtöisyys, välittömyys ja uudistushenkisyys. Mikäli organisaatiokulttuuri on kielteisesti väritynyt, heijastuu siitä turhautuneisuutta, haluttomuutta, välipitämättömyyttä ja salailua. Esimiehillä on suuri rooli organisaatiokulttuurin virittyneisyydestä, sillä usein organisaatiokulttuuri henkilöityy johtajaan, koska hän edustaa työntekijöiden mielestä yrityksen arvomaailmaa ja toimintatapaa. (Järvinen, 1998, 60)

Nummelinin (2007) mukaan keskeinen esimiestyön haaste on se, miten hän saa työntekijät sitoutumaan ja motivoitumaan työhönsä niin, että he antavat parhaan asiantuntemuksensa ja innovaationsa organisaation käyttöön. Toisin sanoen kyse on siitä, miten esimies saa viestitettyä työntekijöilleen tunteen olevansa tärkeä voimavara yritykselle, joista halutaan huolehtia. Saadakseen työntekijänsä sitoutumaan, on hänen itse oltava sitoutunut omaan työhönsä. (Nummelin, 2007, 45)

4 Yhteenveto

Tässä tutkielmassa oli tavoitteena käsitellä esimiesviestinnässä käytetyn virtuaalisen viestintätyökalun valintaa, käyttöä ja hyödyntämistä. Tämän lisäksi tutkielmassa käsiteltiin esimiesviestintää ja kuinka sitä voidaan toteuttaa tehokkaasti tieteellisen kirjallisuuden mukaan. Virtuaaliset työkalut mahdollistavat tehokkaan viestintätavan ilman aika- tai paikkarajoitteita ja ne ovat olleet tutkijoiden mielenkiinnon kohteena. Voi sanoa, että virtuaaliset työkalut ovat mullistaneet viestinnän kenttää monin eri tavoin. Virtuaaliset viestintätyökalut ovat myös todettu helppokäyttöisiksi yritysjohtajien mielestä. (Sivunen & Valo, 2006, 65)

Kuvassa 4 on havainnollistettu tutkielman tärkeimmät teemat jakamalla ne työkalun valintaa tai esimiesviestintää koskeviksi teorioiksi. Tutkielman tärkeimmät sähköisen työkalun valintaa koskevista työkaluista ovat sosiaalinen vuorovaikutus, rationaaliset ja sosiaaliset tekijät sekä mediarikkaus. Esimiesviestinnän teoreettisen kirjallisuuden piiristä sosiaalisen identiteetin ja kommunikointistrategioiden (mukautumisteoria) teoriat olivat tärkeimmässä osassa.



Kuva 4. Tutkielman keskeiset teoriat.

Esimesviestinnän teoreettisista viitekehysistä tutkielmassa käsitellään sosiaalisen identiteetin teoriaa ja kommunikoinnin mukauttamisteoriaa. Molemmat näistä teorioista käsittelee hieman eri näkökulmista esimiehen vuorovaikutustyötä, joka on esimiehen tärkein tehtävä yrityksessä. Sosiaalisen identiteetin avulla esimies ottaa roolin, jota hän käyttää kommunikoidessaan alaisilleen. Kommunikoinnin mukauttamisteoria esittelee eri kommunikointistrategioita, joiden avulla esimies voi mukauttaa kommunikointiaan sopivaksi kutakin tilannetta kohti.

Virtuaalisen työkalun valinta on tärkeä, sillä vääränlaisen työkalun käyttö voi aiheuttaa erilaisia epätoivottuja tuloksia, kuten väärinymmärrystä ja epävarmuuden lisäämistä. Työkalun valinnassa tulee huomioida eri valintakriteerejä riippuen siitä, millaiseen viestinnälliseen tarkoitukseen työkalu on suunniteltu käytettäväksi. Oikeanlaisella viestintätyökalulla voidaan mahdollistaa myös esimiehen ja alaisten välisen luottamuksen kehitys. Oikeanlaisen virtuaalisen esimesviestintätyökalun valinnan ja esimiehen

hyvien viestintätaitojen yhdistyessä yrityksessä esimiesviestintä on tehokasta ja yrityksessä onnistutaan minimoimaan epävarmuustekijät, jotka syntyvät puutteellisen viestinnän johdosta.

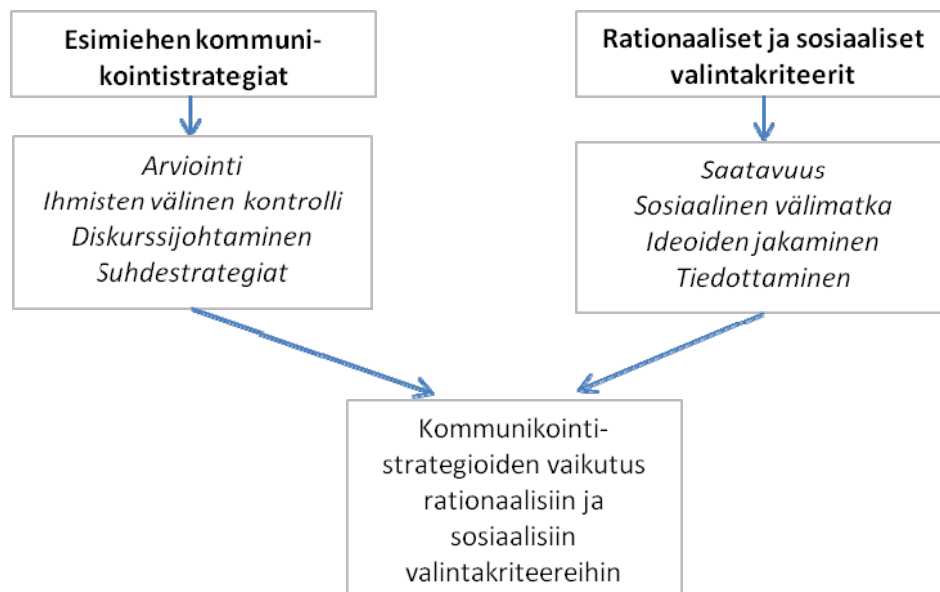
Työkalun valintateorioista jokainen eroaa toisistaan hiukan, mutta toisaalta voidaan nähdä, että tutkielman teorit painottavat joitain samanlaisia kriteereitä työkalun valinnassa. Yhteinen tekijä niillä on se, että jokainen malli korostaa sosiaalisten tekijöiden roolia työkalun valinnassa. Jopa rationaalisten valintakriteereiden ohella suositeltiin erään tutkimuksen mukaan käytettäväksi sosiaalisia tekijöitä rationaalisten tekijöiden rajoittuneisuuden takia (Donabedian, 2006). Sosiaaliset tekijät ovat suuressa roolissa luonnollisesta syystä, sillä ihmiset ovat kuitenkin työkalun käyttäjiä. Työkalun tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen, ja sen tulisi vastata mahdollisimman hyvin yrityksen viestintätarvetta. Työkalun monimutkaisuus vain muun muassa lisää sen käytön hankaluutta sekä oppimista ja siten se voi pahimmillaan haitata selvästi yrityksen viestintää. Yrityksessä käytettävän viestintätyökalun yksinkertaisuus ja soveltuvuus osana yrityksen toimintaa on virtuaalisten työkalujen valinnassa entistäkin tärkeämmässä roolissa, sillä niiden käyttö on helposti liian monimutkaista tehokkaaseen käyttöön. Näin ollen pelkät rationaaliset valintakriteerit eivät sen valintakriteeriksi enää sovellu. Sivunen & Valo (2006) mainitsevat, että yksinkertaiset yksisuuntaiset viestintätilanteet tulisi hoitaa mahdollisimman yksinkertaisella työkalulla (kuten sähköpostilla), kun taas monimutkaiset tilanteet vaativat sisällöltään rikkaamman viestintätyökalun. (Sivunen & Valo, 2006, 65)

Rationaalisten ja sosiaalisten tekijöiden merkitys on suuri työkaluja valitessa. Näiden tekijöiden ei tule ymmärtää olevan toisiaan poissulkevia, vaan niitä tulee yhdistää riippuen työkalun käyttötarkoituksesta. Yksinkertaisemman työkalun käytössä tulee suosia enemmän rationaalisia tekijöitä ja monimutkaisten, suuremman joukon samanaikaisen käytön työkalujen käytössä tulee huomioida sosiaalisia tekijöitä edellistä enemmän.

Kommunikointistrategiat vaikuttavat esimiestyöhön monella eri tavalla, niiden avulla esimies voi valita roolin, jota hän voi käyttää viestintätilanteissa. Rooli voi olla ääripäiltään joko autoritäärinen johtaja tai ”yksi työntekijöistä”. Autoritäärinen johtaja tekee viestintänsä kautta selväksi oman asemansa verrattuna työntekijöihin, esimerkiksi teittelyn kautta. Jos esimies valitsee roolin, jossa hän asettuu samaan asemaan työntekijöiden kanssa, käyttäytyy hän selvästi rennommin ja viestintätilanteet ovat epämuodollisia. Esimies pystyy myös mukauttamaan kommunikointiaan riippuen kommunikointitilanteen toisesta osapuolesta, esimerkiksi osoittamalla samankaltaisuutta murteen avulla.

Kommunikointivälineen valinta ei tule aina olla pelkästään esimiehestä riippuvainen, vaan valinnan tulee joskus olla myös ryhmäkeskeinen. Donabedianin (2006) mukaan virtuaalisen viestintätyökalun valinnassa tulee ottaa huomioon koko yrityksen päätöksenteon maaperä ennustaakseen työkalun soveltuvuutta osaksi yrityksen toimintaa. Toisaalta jokaisella esimiehellä on omat mielipiteensä siitä, miten hän viestii parhaiten, toiset pitävät oraalisesta viestinnästä ja toiset ilmaisevat itseään mieluummin kirjoittaen. Esimiesviestintätyökalun valinnassa onkin otettava huomioon esimiehen viestintätyyli, sillä esimiehelle sopimattoman työkalun valinta voi heikentää yrityksen viestinnän laatua kasvattamalla epävarmuutta viestien sisällön ymmärtämisessä. Sopimaton työkalu voi heikentää esimiehen viestintämahdollisuuksia, joka voi vaikuttaa yrityksen viestintään samoin kuin esimiehen puutteelliset viestintätaidot vähentäen näin esimerkiksi luottamusta yrityksen sisällä esimiehen ja työntekijöiden välillä. Esimiehen kommunikointistrategian valinnalla voi olla siis vaikutusta myös virtuaalisen viestintätyökalun valintaan. Taakse mielellään vetäytyvä esimies valitsee mielellään työkalun, joka mahdollistaa mahdollisimman sisältörikkaan viestin asynkronisesti. Toisaalta taas esimies, joka haluaa johtaa mahdollisimman näkyvästi ja olla mukana työntekijöiden toimissa voi kallistua reaaliaikaisen työkalun, kuten esimerkiksi videoneuvottelutyökalun, valintaan, sillä se mahdollistaa laajan osallistumisen yrityksen toimintaan. Myös rationaalisten ja sosiaalisten valintatekijöiden painotus työkalun valinnassa voi vaihdella paljonkin sen mukaan millaista kommunikointistrategiaa esimies

suosii. Kuvassa 5 on eritelty näiden kahden käsitellyn teorian taustat. (Donabedian, 2006, 133; Willemyns, 2003, 126)

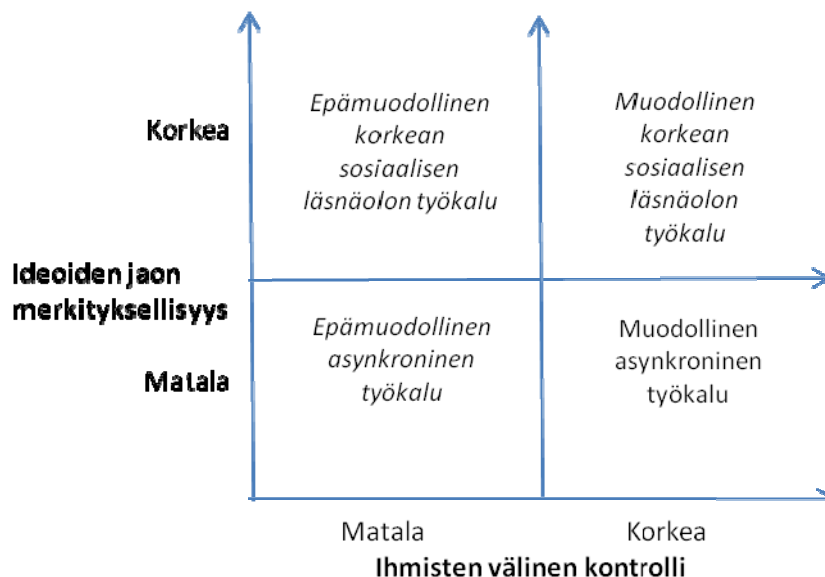


Kuva 5. Kommunikointistrategiat sekä rationaaliset ja sosiaaliset valintakriteerit.

Esimerkkinä voidaan kommunikointistrategian vaikutuksesta rationaalsiin ja sosiaalsiin valintakriteereihin voidaan verrata ihmisten välinen kontrolli-kommunikointistrategiaa ja ideoiden jakamisen merkityksellisyyttä keskenään ja sen mukaan analysoida virtuaalisten viestintätyökalujen soveltuvuutta erinäisiin tilanteisiin. Kuvassa 6 on kuvattuna edellä mainittu tilanne.

Muodollisessa viestintästrategiassa organisaatio korostaa viestintätyökalun valinnassa rationaalisia syitä, sillä siinä tapauksessa työkalun pääasiallinen tehtävä on toimia viestien siirtämisessä mahdollisimman tehokkaasti. Tässä tilanteessa tehokkaimman työkalun voidaan nähdä perustuvan organisaatiossa jo olemassa oleviin työkaluihin, sillä muodollisuus on voinut syntyä yrityksen vahvan organisaatiokulttuurin kautta, joka on muotoutunut ajan myötä ja erilaisten käytäntöjen seurauksena. Monesti muodollista viestintää käytetään yrityksissä lähinnä ulkoisessa viestinnässä, mutta sitä voidaan käyttää myös sisäisessä viestinnässä – tai tässä tapauksessa esimiesviestinnässä – tilanteessa, jossa käyttäjät ovat usein vaihtuvia tai heitä on useista eri kulttuureista. Näin

mahdollistetaan suuren, usein vaihtuvan ja heterogeenisen työntekijäjoukon tasapuolinen hallitseminen. Organisaatiokulttuurin lisäksi viestintätilanteen muodollisuus voi riippua viestin kontekstista.



Kuva 6. Ideoiden jakamisen merkityksellisyys ja ihmisten välinen kontrolli.

Epämuodollisessa viestintästrategiassa painotetaan sosiaalisia tekijöitä työkalun valinnassa, sillä sen tulee mahdollistaa tehokkaan viestinnän lisäksi myös viestinnän helppoutta siten, että viestintätyökalua voidaan käyttää myös vapaassa kommunikoinnissa, eli sen tulee soveltua erilaisiin sosiaalisen vuorovaikutuksen tilanteisiin. Epämuodollista viestintästrategiaa on hyvä käyttää tilanteessa, jossa halutaan saada aikaan hyvät suhteet ja siten yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimien sisällä. Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy tilanteesta, jossa vapaa kommunikaatio tukee sosiaalista kanssakäymistä yrityksen henkilöstön kesken, jolloin henkilöiden tunteminen inhimillisellä sektorilla kasvaa. Varsinkin pienissä, dynaamisissa organisaatioissa, joiden kilpailuetu on innovatiivisuus ja reagointikyky erilaisiin markkinatilanteisiin, voi epämuodollisuudesta olla selkeästi hyötyä. Epämuodollisen ja korkean sosiaalisen läsnäolon työkalun voi kuvata olevan tietynlaisia ”virtuaalisia kahvihuoneita”, jossa työasioita käydään läpi epämuodollisessa ympäristössä.

Korkea ideoiden jakaminen vaatii usein sosiaalista läsnäoloa, ja siten informaatorikkaita viestintätyökaluja, kuten videokonferenssityökaluja. Toisaalta korkean tason ideoiden jakaminen vaatii työkalun, joka mahdollistaa käsitellyn asian saamista ”mustaa-valkoisena”-muodossa, konkreettisesti. Näin ollen mediarikkausteoria ei kykene vertaamaan täsmällisesti näitä kahta viestintätyökalua korkean ideoiden jakamisen tilanteessa ja ääritapauksissa tulisikin yhdistää näitä kahta työkalua viestin täsmälliseen ja tarkoituksenmukaiseen siirtoon siten, että kaikki viestittävät saavat käsiinsä tarpeellisen informaation.

Aiempi tieteellinen kirjallisuus ei ole ottanut laajasti kantaa kuinka kommunikointistrategiat vaikuttavat rationaaliin ja sosiaalisiin viestintätyökalun valintakriteereihin. Tämä aihe olisikin mielenkiintoinen lisätutkimuksen kohde, sillä yritysten liikkeenjohdoille tutkimuksista olisi aiheellisesti hyötyä, sillä ne auttaisivat ymmärtämään johtajia miten kussakin viestintätilanteessa tulisi toimia ja mitä kriteerejä viestintätyökalun valinnalle tulee asettaa tehokkaan viestinnän saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Viestintä on iso osa esimiesten toimintaa ja sitä kautta siitä tulisi huolehtia ja sen edellyttämiä taitoja tulisi kehittää yrityksessä.

LÄHTEET

Akkirman, Ali D. & Harris, Drew L. 2004. Organization communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*; Vol. 24; No. 5; 2005. s. 397–409

Argenti, Paul A. 1998. Strategic employee communications. *Human Resource Management Fall/Winter 1998*; Vol. 37; No. 3 & 4. s. 199–206.

Brown, Rubert. 2000. Social Identity Theory: past achievements, current problems and future challenges. *European Journal of Social Psychology*; 30. 745-778.

Carlson, Patricia J. & Davis, Gordon B. 1998. An Investigation of Media Selection Among Directors and Managers: From “Self” to “Other” Orientation. *MIS Quarterly/September 1998*. s. 335-362.

Dennis, Alan R. & Kinney, Susan T. 1998. Testing Media Richness Theory in the New Media: The Effects of Cues, Feedback, and Task Equivocality. *Information Systems Research*; Vol. 9; No. 3; September. s. 256–274.

Dennis, Alan & Kinney, Susan. 1994. Reevaluating Media Richness: Cues, Feedback and Task. *Proceedings of the Twenty-Seventh Annual Hawaii International Conference of System Science*. 21-30.

Dennis, Alan R. & Valacich, Joseph S. 1999. Rethinking Media Richness: Towards a Theory of Media Synchronicity. *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference of System Sciences*. 1-10.

Donabedian, Bairj. 2006. Optimization and Its Alternative in Media Choice: A Model of Reliance on Social-Reliance Processes. *The Information Society* 22. 121-135.

Gallois, Cynthia & Callan, Victor J. (1991). Interethnic Accommodation: The Role of Norms. Context of Accommodation: Developments in Applied Sociolinguistics, toim. Giles, Howard, Coupland, Justine & Coupland, Nikolas. Cambridge University Press.

Holtz, Shel. 2005. The impact of new technologies on internal communication. Strategic Communication Management; Dec 2005/Jan 2006; 10, 1; ABI/INFORM Global. s. 22–25.

Jalava, Urpo, 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistaminen. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi

Järvinen, Pekka. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Porvoo: WSOY

Juholin, Elisa. 2004. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy

Juholin, Elisa. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy

Juholin, Elisa. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Karim, Nor Shahriza Abdul & Heckman, Robert. 2005. Group communication and the use of information and communication technology to support learning: a case study. Campus - Wide Information Systems; 2005; 22, 1; ABI/INFORM Global. s. 28

Kitchen, Phillip J. & Daly, Finbarr. 2002. Internal communication during change management. Corporate Communications; 2002; 7, 1; ABI/INFORM Global. s. 46–53.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka, Kuronen, Marja-Liisa & Ollikainen, Marja. 2000. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lengel, Robert H. & Daft, Richard L. 1988. The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *The Academy of Management Executive*; 1988; Vol II; No. 3; s. 225–232

Malhotra, Arvind & Majchrzak, Ann. 2005. Virtual workspace technologies. *MIT Sloan Management Review*; Winter 2005. s. 10-14.

Mayfield, Jacqueline & Mayfield, Milton & Kopf, Jerry. 1995. Motivating Language: Exploring Theory with Scale Development. *The Journal of Business Communication* 32, 4 October 1995. s. 329–344.

Mayfield, Jacqueline & Mayfield, Milton & Kopf, Jerry. 1998. The effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resource Management*, Fall 1998; 37; 3-4; ABI/INFORM Global, s. 235–248.

Nummelin, Tarja. 2007. *Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta*. Helsinki: WSOYpro

Puro, Jukka-Pekka. 2004. *Onnistu viestinnässä*. Juva: WS Bookwell Oy.

Robert, Lionel P & Dennis, Alan R. 2005. Paradox of richness: A cognitive model of media choice. *IEEE Transactions On Professional Communication*; Vol. 48; No. 1; March 2005, s. 10-21.

Sivunen, Anu & Valo, Maarit. 2006. Team leaders' technology choice in virtual teams. *IEEE Transactions on Professional communication*; March 2006; vol. 49; no. 1. s. 57–68

Stanford, Gregory Jr. W & Webster, Stephen. 1996. A Nonverbal Signal in Voices of Interview Partners Effectively Predicts Communication Accommodation and Social Status Perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*; 1996; Vol. 70; No. 6. s. 1231-1240.

Staples, Sandy. 2001. A study of remote workers and their differences from non-remote workers. *Journal of End User Computing*; Vol. 13; No. 2, s. 3-14.

Stets, Jan E. & Burke, Peter J. 2000. Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*; 2000; Vol. 63; No. 3. s. 224-237.

Ståhle, Pirjo & Grönroos, Mauri. 1999. *Knowledge management*. Porvoo: WSOY

Suh, Kil Soo. 1998. Impact of communication medium on task performance and satisfaction: an examination of media-richness theory. *Information & Management* 35; Elsevier Science B.V. s. 295-312.

Sullivan, Jeremiah J. 1988. Three Roles of Language in Motivation Theory. *Academy of Management Review*; 1988; Vol 13; No. 1, s. 104–115.

Willemyns Michael., Gallois Cynthia. & Callan Victor J. 2003. Trust me, I'm your boss: trust and power in supervisor-supervisee communication. *International Journal of Human Resource Management*; 14:1; s. 117–127

Åberg, Leif. 1989. *Viestintä – tuloksen tekijä*. Mänttää: Mäntän Kirjapaino Oy

Åberg, Leif. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Åberg, L. 2006. *Johtamisviestintää!* Jyväskylä: Gummerus