

Aino-Leena Juutinen

Sisäisen viestinnän kehittäminen ja nykyaikaistaminen lentoyhtiössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi YAMK

Mediatuottaminen

Opinnäytetyö

3.5.2015

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Aino-Leena Juutinen Sisäisen viestinnän kehittäminen ja nykyaikaistaminen lentoyhtiössä 53 sivua + 1 liite 3.5.2015
Tutkinto	Medianomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Kulttuuri
Suuntautumisvaihtoehto	Mediatuottaminen ja johtaminen
Ohjaaja(t)	Liisa Seppänen Tytti Haaga, Marketing and PR Manager, Flybe Finland
<p>Lentoyhtiö on toimintaympäristönä poikkeuksellinen. Sisäisellä viestinnällä on ratkaiseva tehtävä tiedon jakamisessa ja henkilökunnan työhyvinvoinnissa. On tärkeää, että yhtiö tiedostaa eri henkilöstöryhmien viestinnälliset erityistarpeet. Flybe Finlandilla työskentelee sekä lentävän henkilökunnan lisäksi myös muita työntekijöitä esimerkiksi toimistolla ja huollossa. Yhtiöllä pitäisi olla keino tavoittaa jokainen työntekijä riippumatta heidän työnkuvastaan. Samalla myös esimiesten tulisi olla työntekijöiden tavoitettavissa yhtä helposti. Tein sisäisen viestinnän kehittämishankkeen hyödyntäen havainnoivaa tutkimusmenetelmää. Tarkkailin eri henkilöstöryhmien työpäiviä tehden muistiinpanoja heidän sisäisistä viestintätarpeistaan. Tulosten pohjalta muodostin ehdotukseni yhtiön sisäisen viestinnän kehittämiseksi ja nykyaikaistamiseksi.</p> <p>Mielestäni yhtiössä tulisi olla käytössä yksi interaktiivinen viestintäkanava, johon kaikki sisäistä viestintää koskeva keskustelu keskitettäisiin. Esimiesten ja johtoryhmän jäsenten tulisi ottaa osaa keskusteluihin. Havainnointieni perusteella suosittelen Yammer-nimisen sovelluksen lanseerausta yhtiön sisäisen viestinnän nykyaikaistamiseksi ja interaktiivisen viestinnän mahdollistamiseksi. Yammer on käyttöliittymältään ja toiminnaltaan samankaltainen kuin Facebook ja Twitter, mutta erona on, että vain yhtiön omat työntekijät pystyvät luomaan käyttäjätilin. Havainnointieni perusteella selvisi, että työntekijät keskustelevat yhtiön asioista joka tapauksessa, joten olisi järkevää, jos yhtiö tarjoaisi alustan, jossa esimiehet voisivat olla keskusteluissa mukana.</p>	

Jotta sisäistä viestintää voidaan kehittää, yhtiön tulisi myös investoida riittäviin viestintä-resursseihin. Täten voidaan varmistua myös siitä, että koko yhtiöllä – myös esimiehillä – on tarvitsemansa viestintätuki käytettävissä.

Avainsanat

Sisäinen viestintä, lentoyhtiö, viestintäkanavat, havainnoiva menetelmä.

Author Title Number of Pages Date	Aino-Leena Juutinen Improving and Modernizing the Internal Communication of an Airline 53 pages + 1 appendix 3 May 2015
Degree	Master of Arts
Degree Programme	Culture
Specialisation option	Media Production and Management
Supervisors	Liisa Seppänen, Senior Lecturer Tytti Haaga, Marketing and PR Manager, Flybe Finland
<p>An airline in an extraordinary operating environment. Internal communication has a crucial role in distribution of information and workplace and personal wellbeing. It is very important that the company acknowledges different needs of employee groups. The job roles with Flybe Finland range from pilots to maintenance staff and office workers. There has to be a way to reach every employee regardless of their job description. Employees must also be able to reach their supervisors.</p> <p>I carried out an observational research to find out which internal communication channels my coworkers use during their workday. Based on the results, I made suggestions on how my company could improve and modernize its internal communication.</p> <p>In my opinion, there should be only one interactive communication channel where all the conversations would take place. Supervisors and executives should take part in conversations. On the basis of my research, I highly recommend that we introduce an application named Yammer as the main platform for corporate communication. Yammer is similar to Facebook and Twitter, but the difference is that only employees working for Flybe Finland are able to create accounts and become members. Employees engage in conversations anyway, so why not offer them a platform, where supervisors and executives have a possibility to react and have conversations with their employees?</p> <p>In addition to modernizing the communication channels the company should also make sure that the organization has sufficient resources in internal communication. Supervisors should have access to all the help that they need to produce good quality communication.</p>	
Keywords	Internal communication, airline, communication channels, observational study.

SISÄLLYS

1	Johdanto	1
2	Kehittämisiongelma ja kehittämistehtävät	4
3	Miksi sisäiseen viestintään kannattaa investoida?	5
3.1	Sisäisen viestinnän tavoitteet ja hyödyt	5
3.2	Mahdolliset haasteet	6
3.3	Viestintäkanavat	8
3.4	Flybe Finlandin sisäisen viestinnän kehittämiskohteet	8
4	Kehittämistyön tutkimusmenetelmän valinta	15
4.1	Menetelmiä sisäisen viestinnän tutkimiseen	15
4.2	Valitsemani menetelmä sisäisen viestinnän kehittämiseen lentoyhtiössä	18
5	Havainnoivan kehittämistyön toteutus	21
5.1	ATR-ohjaamomiehistö	22
5.2	Embraer-ohjaamomiehistö	23
5.3	Matkustamohenkilökunta	24
5.4	Huollon työntekijät	26
5.5	Miehistöautonkuljettajat	27
5.6	Operations Control Centre	28
5.7	Toimistotyöntekijät	29
6	Kehittämistyön tulokset ja johtopäätökset	30
6.1	Viestintäkanavien käyttö	30
6.2	Tiedonkulku	32
6.3	Viestinnän määrä ja laatu	33
7	Kehitysehdotukset yhtiön sisäisen viestinnän parantamiseksi	35
7.1	Viestinnän keskittäminen	35
7.2	Esimiestyön kehittäminen	36
7.3	Johdonmukaisuutta viestintään	37
7.4	Yammer-lanseeraus nopean ja vuorovaikutuksellisen viestinnän mahdollistamiseksi	38
7.4.1	Finnairin kokemuksia Yammerista	41

7.4.2	ParTy-workshop-työryhmän käyttökokemuksia Yammerista	43
7.4.3	Yammerin vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet	43
7.5	Henkilökunnan osallistaminen	47
7.5.1	Sisäinen markkinointi	48
7.5.2	Arvot, visio ja missio muutoksen keskellä	49
8	Loppusanat	51
	LÄHTEET	53

LIITTEET

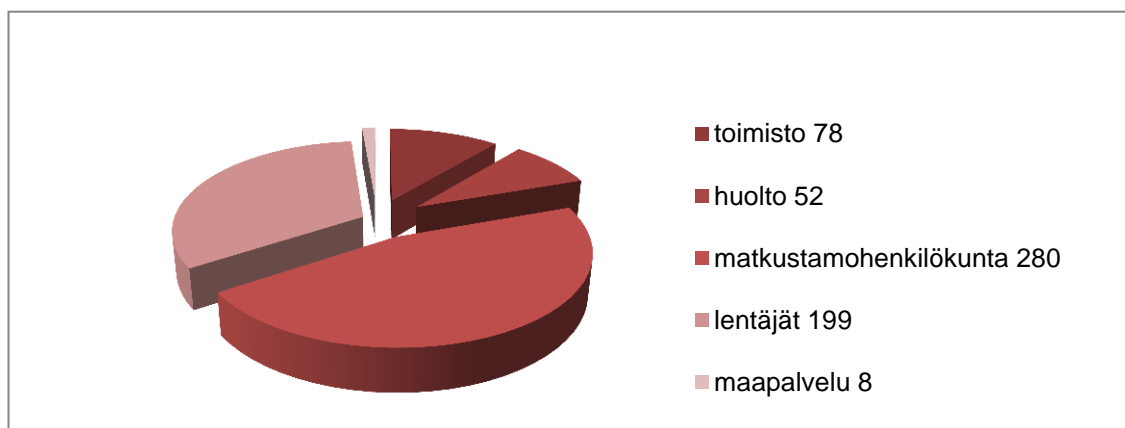
Liite 1. Communications & Culture -ParTy-workshop-työryhmän kehitysehdotukset viestinnän parantamiseksi

1 Johdanto

Lentoyhtiö on toimintaympäristönä poikkeuksellinen. Viestejä kulkee useiden eri kanavien kautta, ja jokaisella henkilöstöryhmällä on omat kanavansa, joita he seuraavat. Viestinnässä sekoittuvat operatiiviset eli lentotoimintaan liittyvät viestit ja ohjeistukset kaiken muun tiedottamisen sekaan. Voi olla hankalaa löytää keinoja tavoittaa koko henkilöstö yhdellä viestillä samaan aikaan. Myös henkilöstön on hankalaa suodattaa viestitulvan joukosta tärkeät ja kiireelliset viestit.

Lähtökohtaisesti yhtiössämme ei ole mahdollista järjestää esimerkiksi tiedotustilaisuutta, jonne koko henkilöstö pääsisi paikalle. Tämä johtuu siitä, että jonkun on jatkuvasti oltava töissä, jotta lentotoiminta jatkuu.

Flybe Finlandilla työskentelee noin 600 henkilöä. Henkilökunta voidaan jakaa karkeasti viiteen henkilöstöryhmään: toimistotyöntekijöihin, huoltoon, maapalvelutyöntekijöihin eli miehistöautokuljettajiin, matkustamohenkilökuntaan ja lentäjiin. Viestintätarpeita tarkasteltaessa tämä jaottelu on kuitenkin liian suppea, sillä toimistolla työskentelee henkilöitä erilaisissa tehtävissä. Osa tekee esimerkiksi vuorotyötä.



Kuvio 1. Flybe Finlandin työntekijät henkilöstöryhmittäin.

Suurin osa työntekijöistä on lentävää henkilökuntaa. Heitä on yhteensä 479.

Flybe Finlandin tarina sai alkunsa, kun Finnair ja brittityhtiö Flybe ostivat suomalaisen Finnish Commuter Airlinen (Finncomm) vuonna 2011 omistussuhtein 40/60. Visiona oli rakentaa Pohjoismaiden ja Baltian johtava alueellinen lentoyhtiö. Lentoyhtiön henkilökunta säilyi samana, vain nimi muuttui Finncommista Flybeksi. Flybe Finlandilla oli 24 omaa reittiä, joita myytiin kilpailukykyiseen hintaan.

Lentoyhtiöön on vuosien varrella sulautettu henkilöstöä myös muista yhtiöistä esimerkiksi huoltotoimintaan. Suuri osa Flyben nykyisistä huollon työntekijöistä on alun perin työskennellyt Finnish Aircraft Maintenance (FAM) –nimisessä yrityksessä, joka perustettiin vuonna 2008 Finnairin ja Finncommin yhteistoimesta. Näin ollen työntekijöillä on vanhoja tapoja ja tottumuksia, ja usein kuuleekin puhuttavan ”finncommilaisista” tai ”familaisista”. Kaikki ovat nykyään flybeläisiä, mutta entiset tottumukset ovat juurtuneet syväälle.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä yhtiön omistusjärjestelyt muuttuivat jälleen. Joulukuussa 2014 Flybe UK ilmoitti myyvänsä 60 prosentin osuutensa Flybe Finlandista. Uusiksi omistajiksi ovat Finnairin rinnalle tulossa henkilöstövuokrausyhtiö StaffPoint ja sijoitusyhtiö G. W. Sohlberg. Uusien omistajien myötä yhtiölle tulee myös uusi toimintamalli. Jatkossa toimimme tuotantoyhtiönä, eli operoimme esimerkiksi suuren osan Finnairin kotimaisista ja pohjoismaisista reiteistä. Omia reittejä ei enää ole. Flybe Finlandin uudeksi nimeksi tulee Nordic Regional Airlines.

Voidaan siis todeta, että nyt jos koskaan kaivataan selkeää, hallittua ja koko yhtiön tavoittavaa viestintää.

Åbergin (2006, 131–132) mukaan yhtiön sisäinen muutostilanne on aina epävarma. Tunteiden koetaan useimmiten uhkana, jos nykytilassakin on jo kehitettävää. Sisäisen viestinnän kannalta tärkeintä on muistaa tiedottaa silloinkin, kun uutta tiedotettavaa ei ole, tai muuten työyhteisö korvaa tiedonpuutteen kuulopuheilla ja huhuilla. Sisäinen uutisointi on kytkettävä muutosprosessiin kertomalla selkeästi, mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä on tulossa seuraavaksi. On tiedotettava myös, mitkä asiat ovat sellaisia, joista ei voi vielä kertoa, ja mistä syystä. (Åberg 2006, 132.)

Tässä opinnäytetyössä tutkin yhtiömme sisäistä viestintää havainnoinnin keinoin. Havainnointieni perusteella kerron kehitysehdotukseni sisäisen viestinnän parantamiseksi ja nykyaikaistamiseksi. Hyödynnän työssäni myös ajatuksia ja ehdotuksia, joita poh-

dimme yhdessä syksyn ja kevään aikana toimineessa yhtiön sisäisen viestinnän kehitystyöryhmässämme. Olen käyttänyt aineistona myös benchmark-haastattelua toisen lentoyhtiön kokemuksiin pohjautuen.

2 Kehittämisiongelma ja kehittämistehtävät

Henkilöstölle tehdyn kyselyn perusteella tiedetään, että henkilöstö ei ole tyytyväinen sisäisen viestinnän nykytilaan yhtiössä. Mitkä ovat sisäisen viestinnän ongelmakohtia?

Kehittämisiongelma on:

Minkälaista on lentoyhtiötoimintaympäristössä nykyaikainen, koko henkilöstön tavoittava sisäinen viestintä?

Kehittämistehtäviäni ovat:

1. Mitkä ovat keinot parantaa ja nykyaikaistaa viestintää?
2. Minkälaiset viestintäkanavaratkaisut palvelevat koko henkilöstön tarpeita?

Tämän kysymyksenasettelun avulla haluan selvittää niitä ongelmakohtia, jotka nousivat esille henkilöstökyselyssä sekä esittää niihin konkreettisia ratkaisuja.

3 Miksi sisäiseen viestintään kannattaa investoida?

Viestintää ei tehdä vain viestimisen ilosta. Siukosaari (2002, 30) kuvailee sen olevan yksi johtamisen välineistä ja yhteisön toiminnoista, joilla voidaan turvata tavoitteiden saavuttaminen ja onnistuminen.

Työyhteisön sisäisen viestinnän merkitys on kasvanut jatkuvasti. Se on paitsi henkilöstöviestintää myös tietoisuuden ja tunnettuuden lisäämistä koko työyhteisön keskuudessa. Toimivalla sisäisellä viestinnällä voidaan parantaa työilmapiiriä ja luoda me-henkeä ja tehostaa koko henkilöstön välistä yhteistyötä. (Siukosaari 2002, 65.)

Nyky-yhteiskunnassa olemme tottuneempia viestintävälineiden käyttäjiä kuin esimerkiksi kolmekymmentä vuotta sitten. Toisaalta olemme tottuneet ottamaan vastaan paljon viestejä samanaikaisesti ja eri kanavien kautta, mutta olemme myös oppineet siihen, että pääsemme halutessamme tarpeettomista tiedotuksista eroon esimerkiksi verkkosanomalehden asetuksia muuttamalla. Ennen kaikkea odotamme saavamme tiedotusta tärkeistä asioista nopeasti, vaivatta ja ilman välikäsiä. Tämä asettaa omat haasteensa ja odotuksensa myös yritysten sisäiselle viestinnälle.

3.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet ja hyödyt

Viestintä eli kommunikaatio on sanomien kaksisuuntaista vaihdantaa ja tiedonvälitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Joukkoviestinnällä tarkoitetaan sanoman välittämistä samanaikaisesti suurelle yleisölle. Joukkoviestinnän prosessi koostuu viestintävälineestä, -kanavasta, -lähettimestä sekä palautteen vastaanottamisesta. (Ojanen 2003, 18.)

Yhtiön sisäisen tiedotuksen tavoitteena on pitää henkilökunta tietoisena yhteisön uutisista ja ajankohtaisista aiheista. Esimerkiksi taloudellinen tilanne, muutokset toiminnassa, ja tulokset ovat asioita, joista henkilöstön kuuluisi olla hyvin perillä. Tulevaisuuden suunnitelmista ja tavoitteista kertominen tuovat mielekkyyttä työntekoon. Sisäisen viestinnän tavoitteena on huolehtia vuorovaikutuksesta ja tiedotuksesta myös sidosryhmien välillä. (Siukosaari 2002, 79.) Monesti saatetaan ajatella, että jostain asiasta ei kannata tiedottaa kuin pienelle osalle henkilöstöä. Tällöin voi jäädä ottamatta huomi-

oon, että asia saattaa epäsuorasti koskea huomattavasti laajempaakin henkilöstöryhmää. Vaikka jokin tiedote ei suoranaisesti koskisikaan aivan koko henkilöstöä, on sivistävää ja hyödyllistä tietää, mitä muilla osastoilla tapahtuu.

Henkilöstö on työyhteisön tärkein voimavara, on tapana sanoa. Yhtiön tulisi osoittaa tämä kehittämällä jatkuvasti sisäistä viestintää. Sisäinen viestintä on tietoisuuden ja tunnettuuden lisäämistä koko yhtiössä. Parhaimmillaan se vahvistaa henkilöstön työskentelyintoa ja työhyvinvointia. (Siukosaari 2002, 65.) Sisäinen viestintä on myös merkittävä osa hallittua muutosjohtamista.

3.2 Mahdolliset haasteet

”Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta”, sanotaan professori Osmo A. Wiion ensimmäisessä viestinnän laissa, joka on vuodelta 1977 (Åberg 1989, 20-21). Alla on lainaus professori Wiion näkemyksestä viestinnän onnistumisen mahdollisuuksista.

”Professori Osmo A. Wiio julkisti vuonna 1997 viestinnän onnistumiseen liittyneet lakinsa. Ne ovat seuraavat:

- 1 Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta.
- 1.1 Jos viestintä voi epäonnistua, niin se epäonnistuu.
- 1.2 Jos viestintä ei voi epäonnistua, niin se kuitenkin tavallisimmin epäonnistuu.
- 1.3 Jos viestintä näyttää onnistuvan toivotulla tavalla, niin kyseessä on väärinkäsitys.
- 1.4 Jos itse olet sanomaasi tyytyväinen, niin viestintä varmasti epäonnistuu.
- 2 Jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa.
- 3 On olemassa aina joku, joka tietää sinua itseäsi paremmin, mitä olet sanomallasi tarkoittanut.
- 4 Mitä enemmän viestitään, sitä huonommin viestintä onnistuu.
- 4.1 Mitä enemmän viestitään, sitä nopeammin väärinkäsitykset lisääntyvät.
- 5 Joukkoviestinnässä ei ole tärkeitä se, miten asiat ovat, vaan miten asiat näyttävät olevan.
- 6 Uutisen tärkeys on kääntäen verrannollinen etäisyyden neliöön.
- 7 Mitä tärkeämmästä tilanteesta on kysymys, sitä todennäköisemmin unohdat olennaisen asian, jonka muistit hetki sitten.”

(Åberg 1989, 96)

Professori Wiion ajatukset osuvat monessa tilanteessa kohdalleen, mutta mielestäni sisäisen viestinnän onnistuminen ei ole aivan yhtä haastavaa kuin Wiio antaa laeillaan

ymmärtää. On kuitenkin hyödyllistä tiedostaa, että laadukas viestintä vaatii huolellista perehtymistä ja perinpohjaista toimintaympäristön tuntemista.

Siukosaaren (2002, 79) mukaan on huolestuttavaa, mikäli työyhteisön johto ei ole kiinnostunut tiedottamisesta. Jos henkilöstölle kerrotaan vain vähin mahdollinen, aiheutuu toimintatavasta helposti ongelmia henkilöstön keskuuteen. Myös epätietoisuus lisääntyy.

Kun tietoa ei ole tarjolla, aletaan henkilöstön keskuudessa helposti kehittää omia ”varmoja tietoja” huhupuheiden, juorujen ja omien päätelmien pohjalta. Monista asioista on sopimussyistä vaiettava siihen asti kunnes aiheesta on viralliset paperit ilmoitustaululla. Olisi kuitenkin viisasta pitää henkilöstö ajan tasalla asioiden etenemisestä niin hyvin kuin mahdollista. Joskus sekin on tärkeä tiedote, että uutta tiedotettavaa ei ole. Pahin mahdollinen tilanne on se, että henkilöstö kuulee itseään koskevasta uutisesta median kautta ennen kuin asiasta on ehditty tiedottaa sisäisesti.

Viestit eivät kulje itsestään, joten koko henkilöstön tulisi tuntee vastuu tiedon välittämisestä kollegoilleen, joille informaatiosta on samalla tavoin hyötyä. Johdon tulisi miettiä tarkasti, mikä henkilöstöä kiinnostaa, eli mitä tietoja viestitään. (Siukosaari 2002, 130.)

Lentoyhtiössä oman lisähaasteensa tuo toimintaympäristön luonne. Usein on tilanteita, joissa tarvitsee tavoittaa koko lentävä henkilökunta viipymättä, eli käytännössä ennen heidän seuraavaa lentotyövuoroaan. Esimerkiksi Germanwings-yhtiön tuhoisan lentonnettomuuden tapahduttua organisaatiossamme haluttiin välittömästi muistuttaa lentävää henkilökuntaa siitä, että meidän yhtiössämme on käytössä toimintamalli, jonka mukaan ohjaamossa on aina oltava kaksi henkilöä. Viestinnän ja tiedonkulun näkökulmasta olisi ollut perusteltua lähettää tieto koko henkilökunnalle, eikä ainoastaan lentotyötä tekeville.

Tällaiset viestit lähetetään sähköpostitse samaan tapaan kuin esimerkiksi tiedote siitä, että lentäjät voivat hakea uuden solmion virkapukuunsa. Ei ole keinoa saada jollekin viestille enemmän painoarvoa kuin toiselle. Viestin perillemeno ei voida varmistaa, vaikka määräyksissä sanotaankin, että jokaisen lentävän henkilökunnan jäsenen on luettava sähköpostinsa ennen työvuoron alkamista. Käytännössä kuitenkin joku on aina ehtinyt lukea tärkeänkin tiedon ajoissa, sillä henkilöstö kulkee neljän hengen lentomiehistöinä ja kokoontuu aina tuntia ennen lentoa yhteiseen palaveriin.

3.3 Viestintäkanavat

Flybe Finlandilla on käytössä yli kaksikymmentä eri viestintäkanavaa, joiden kautta tiedotetaan esimerkiksi lentotoimintaan liittyviä ohjeistuksia ja jaetaan sisäisiä tiedotteita. On myös kanavia, jotka ovat välttämättömyys henkilöstön työssä onnistumiselle. Tällaisia ovat esimerkiksi radiot lentokoneen ohjaamossa ja lennonseurantaohjelmat kontrollikeskuksessamme.

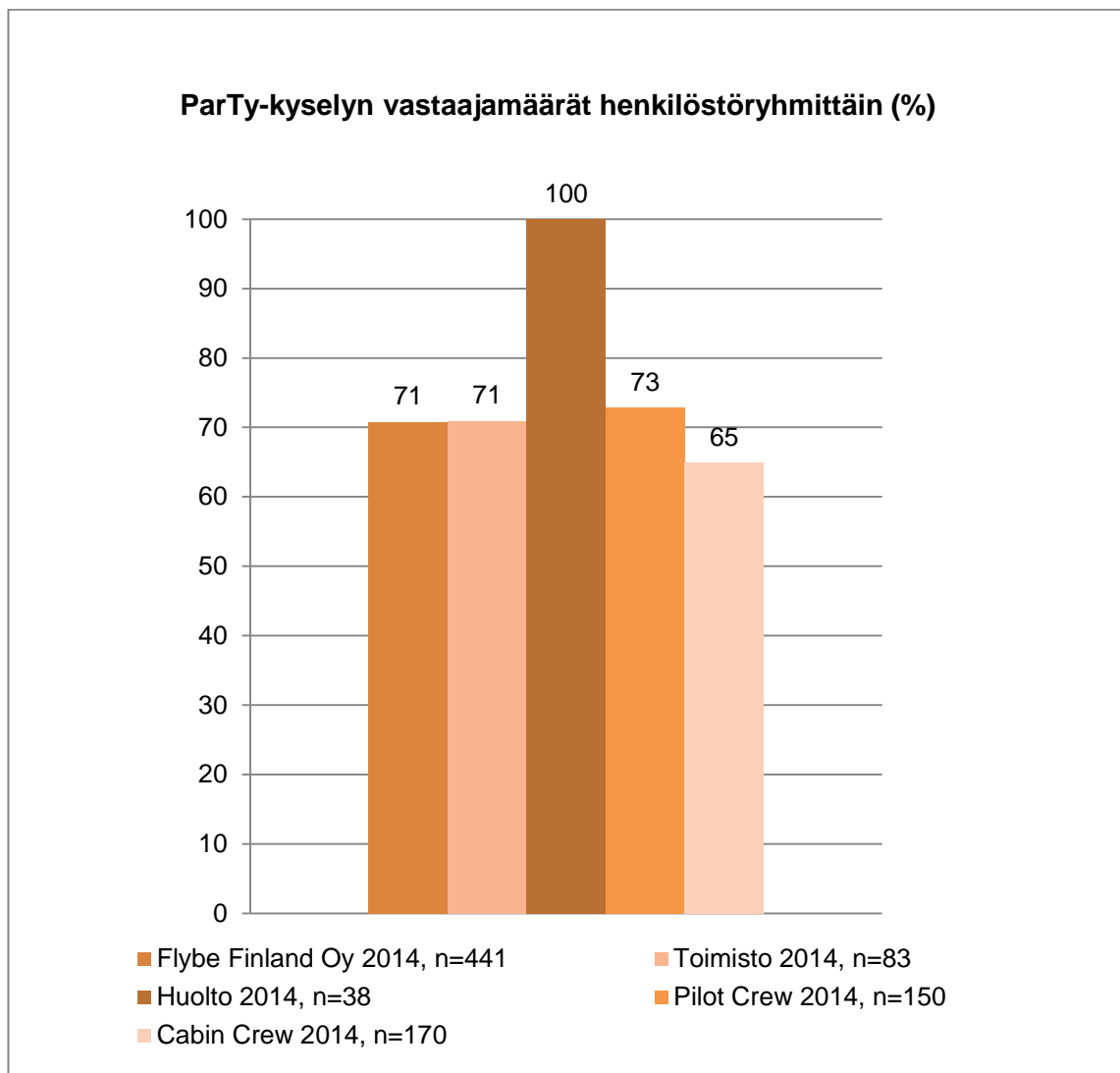
Voisi ajatella, että olisi helppoa erotella operatiivinen eli lentotoimintaan liittyvä viestintä yhtiön muusta sisäisestä tiedotuksesta, mutta jako ei ole aivan niin yksinkertainen eikä selkeä.

Nykyään on vain vähän asioita, jotka on perusteltua viestiä jollain muulla tavoin kuin sähköisesti. Siukosaaren (2002, 130) mielestä kaikkein tärkeintä on osata käyttää viestintäkeinoista vaikuttavinta eli henkilökohtaista viestintää oikein ja oikeissa tilanteissa.

Myös työtoverit toimivat viestintäkanavana. Siukosaaren (2002, 100) mukaan sisäisen viestinnän tutkimukset osoittavat, että työtoverit ovat viestintäkanavana toimiva, sillä vaikka siltä ei paljoa odoteta, se vastaa hyvin odotuksiin. Kanavana se on paitsi vuorovaikutteinen myös nopeasti ja helposti käytettävissä. Haittapuolena voidaan pitää lähteen luotettavuutta: myös juoruja ja huhupuheita välittyy paljon tätä kautta.

3.4 Flybe Finlandin sisäisen viestinnän kehittämiskohteet

Keväällä 2014 yhtiössä toteutettiin Parempi työyhteisö (ParTy) -työhyvinvointikysely koko henkilöstölle. Kyselyn oli laatinut Työterveyslaitos. Kysymykset koskivat työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia, ja sen avulla haluttiin selvittää henkilökunnan hyvinvoinnin taso sekä saada selville, mitkä ovat tärkeimpiä kehityskohtia. Työyhteisö oli jo ennen kyselyn tekemistä ilmaissut tyytymättömyytensä esimerkiksi johtoryhmän toimintaan. Kyselylle oli siis tarvetta. Siukosaaren mukaan (2002, 77) työntekijät voivat viihtyä työpaikalla ja tuntea me-henkeä, mutta yhteisöilmasto voi olla sen verran huono, ettei tuloksia synny. Siukosaari määrittelee (2002, 77) yhteisöilmasto-termin siten, että se sisältää me-hengen ja yhteisöilmapiirin lisäksi käsitteet yhteisön rakenteesta, toimintaperiaatteista, käskyvaltasuhteista ja työtyytyväisyydestä.



Kuvio 2. Flybe Finlandille tehdyn ParTy-työhyvinvointikyselyn vastausprosentit henkilöstöryhmittäin.

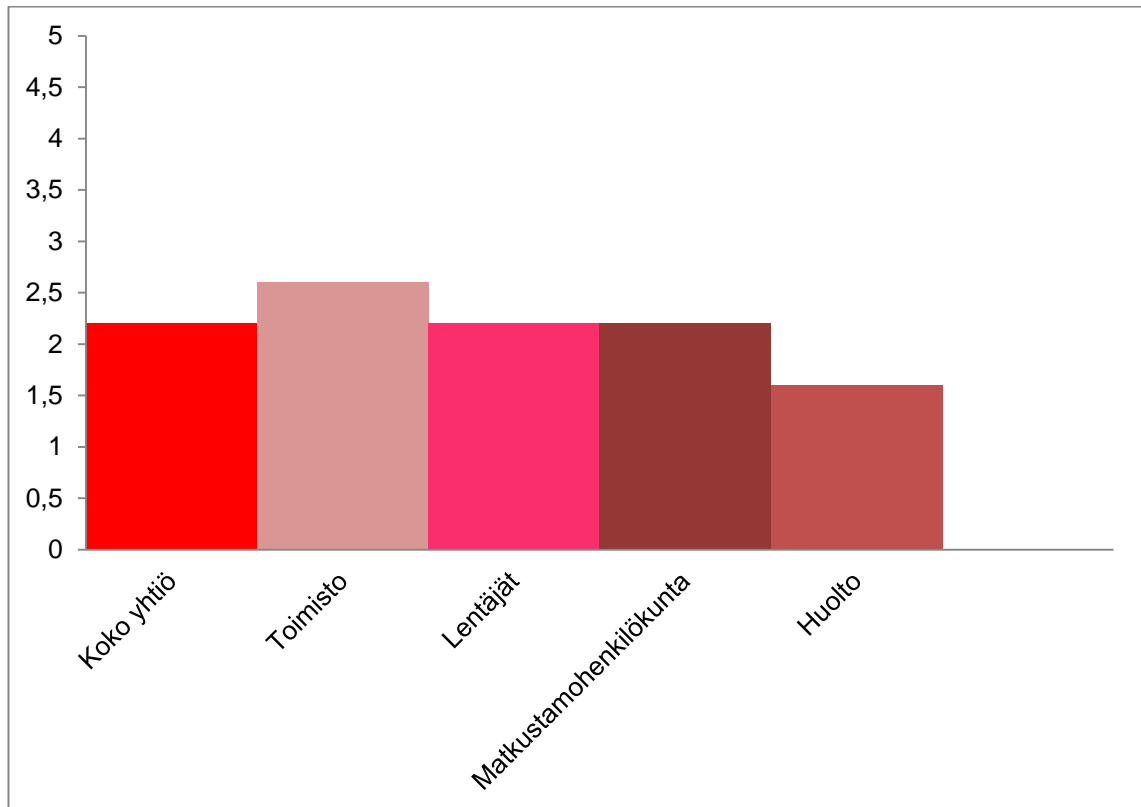
Työhyvinvoinnin kehittäminen kiinnosti (kuvio 2), ja vastausprosentti (71) saatiin riittävän korkeaksi. Huollossa vastausprosentti oli kaikkein suurin (100 % henkilöstöryhmästä vastasi¹⁾), ja pienin vastausprosentti tuli suurimmasta henkilöstöryhmästäämme eli matkustamohenkilökunnasta (65 % henkilöstöryhmästä vastasi kyselyyn).

¹⁾Huollon työntekijämäärä kyselyn toteutushetkellä

Sekä avovastauksista että strukturoiduista kysymyksistä kävi ilmi, että henkilöstö oli tyytymätön johdon työskentelyyn sekä sisäisen viestinnän tilaan. Henkilöstö koki, että heiltä salailtiin asioita, ja että sisäinen tiedotus valpastui usein vasta sen jälkeen, kun asiasta oli uutisoitu medialle.

Kysyttäessä tiedonkulusta johdon ja henkilöstön välillä (kuvio 3) tulokset kertoivat tilanteen olevan heikko.

Kuinka tiedonkulku toimii ylimmän johdon ja henkilöstön välillä asteikolla 0-5 (mitä suurempi luku, sitä paremmin toimii)?



Kuvio 3. Tiedonkulku henkilöstön ja ylimmän johdon välillä arvioituna henkilöstöryhmittäin asteikolla 0-5, jossa 5 on paras tulos.

Yhdessäkään henkilöstöryhmässä ei arvioitu tiedonkulun johdon ja henkilöstön välillä toimivan kovin hyvin. Paras tulos tuli toimistohenkilökunnalta, jonka tyytyväisyys tiedonkulkuun oli 2,6/5. Heikoin tilanne oli huollossa, jossa arvosanaksi tuli vain 1,7/5.

Suurimpina viestintään liittyvinä ongelmina oli kyselytuloksissa mainittu viestinnän saattavuus, avoimuuden ja läpinäkyvyyden puuttuminen, eli asioista ei puhuta niiden oikeilla nimillä. Joskus viestitään sisäisesti vasta sen jälkeen, kun asia on jo uutisoitu mediassa tai siitä liikkuu huhupuheita. Flybe Finlandilla viestitään pääosin suomeksi, mutta yhtiössä työskentelee myös muutamia henkilöitä, jotka eivät ymmärrä suomea. Kaikesta pitäisi näin ollen olla saatavilla edes yhteenveto englanniksi. Ihannetapauksessa kaikki materiaali olisi suomeksi ja englanniksi, mutta tässä saatettaisiin juuttua resurssi- ja aikatauluongelmiin.

Isona ongelmana koettiin myös tiedonkulku johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä sekä toisaalta myös osastojen ja toimintojen välillä. Työskentely on siilomaista, eikä osastoilla tiedetä, mitä muualla organisaatiossa tapahtuu. Mielestäni työtä helpottavaa ja työtehokkuuteen vaikuttavaa tietoa olisi järkevää jakaa osastojen välillä, sillä monet lentotoimintaan liittyvät prosessit, hankkeet ja ohjeistukset koskevat useita eri osastoja. Kun tietoa ei jaeta, ei välttämättä tiedetä, mitä työkaverin työtehtäviin tai vastualueisiin kuuluu. Tästä voi aiheutua ongelmatilanteita ja ikävimmässä tapauksessa arvostuksen puutetta kollegan työtä kohtaan. Henkilökunnalta ei ole kysytty mielipidettä, vaan tapana on ollut tuoda vain lopulliset ehdotukset pöytään, vaikka työntekijöitä ja eri osastoja kuuntelemalla olisi saatu tehokkaampi lopputulos.

Siukosaaren mukaan (2002, 92) onnistunut esimiesviestintä lisää tietoisuutta ja parantaa työilmapiiriä. Esimiehen tehtävänä on yhdistellä tietoja ja arvioida, mikä merkitys niillä on vastaanottajille. On äärimmäisen tärkeää, että esimieskin saa palautetta omasta viestintätyöstään, jotta voidaan arvioida viestinnän kokonaisvaikutusta. (Siukosaari 2002, 93.) Esimiesviestintä on siis paljon muutakin kuin kehityskeskusteluiden pitämistä, mutta Flybellä ei pidetä edes kehityskeskusteluita.

Kyselytulosten mukaan henkilöstö kaipasi myös viestintää paitsi positiivisiin kokemuksiin ja menestystarinoihin liittyen myös työssä tapahtuneista poikkeustilanteista, joista voisi oppia. Avovastausten perusteella koettiin, että palautteenantokulttuuri ja -kanavat puuttuvat kokonaan. Ja jos palautetta annetaan, siihen ei usein saada lainkaan vastausta saati vastapalautetta.

Viestinnässä palaute tarkoittaa vastasanomaa. Se on tietoa siitä, onko vastaanottaja saanut ja ymmärtänyt sanomamme sekä toiminut sen mukaan. Palautteenantoon liittyy myös halu tietää, mitä palautteen vastaanottaja siitä ajattelee ja haluaa itse sanoa.

Yhteisön sisäisessä viestinnässä palaute tarkoittaa yhteisön johdon reaktioita, jotka pohjautuvat henkilöstön toimintaan. Myös henkilöstön kuuluu antaa palautetta johdolle – joko kiitosta tai rakentavaa palautetta tilanteen mukaan. (Siukosaari 2002, 68.) Tämä edellyttää myös johdolta oikeanlaista asennetta ja kulttuuria. Ei riitä, että palautetta antaa organisaatiossa alaspäin. On kyettävä kohtaamaan henkilöstön vastapalaute provosoitumatta. Siukosaaren mukaan (2002, 68) on ongelmallista, jos johdolla ei ole avointa, välitöntä ja ystävällistä luonnetta, johon helppo palautteenanto pitkälti perustuu.

Hyvä esimies kiinnittää huomioita työntekijöiden vahvuuksiin ja antaa niistä myönteistä palautetta. Lisäksi esimiehen tulisi antaa kiitosta hyvästä työstä ja onnistumisista. Hyvä tapa osoittaa arvostusta on tuoda työntekijän osaaminen ja suoriutuminen esille julkisesti. Palautteen antamisessa myös sanattomat, myönteiset viestit toimivat.

Johtaminen on ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan, joten on oltava keinoja viestiä, toimivatko alaiset toivotulla tavalla. Kertaluontoinen tahdonilmaisu ei riitä, vaan johtajan tehtävänä on jatkuvasti tarkkailla ja valvoa, miten alainen toimii. Palautteen antaminen on keino ohjata oikeaan suuntaan. (Hiltunen 2012, 125–126.)

Positiivisella palautteella toimintaa voidaan vahvistaa, sillä se kannustaa alaista ja luo motivaatiota. Negatiivinen palaute, jota tavallisesti kutsutaan korjaavaksi tai rakentavaksi palautteeksi, ohjaa vääränlaisen toiminnan johtajan tahtomaan suuntaan.

Pienenkin positiivisen palautteen teho voi olla huomattavasti suurempi kuin pitkän, kriittisen keskustelun. Hyvin työnsä tehnyttä alaista kannattaa aina kehua, mutta on syytä muistaa, että positiivisen palautteen teho heikkenee, jos tavaksi tulee kehua myös keskinkertaisia tai huonoja suorituksia. Tällöin uskottavuus ja viestin teho alkavat murentua. Hyvä palaute kannattaa antaa julkisesti aina, kun mahdollista. Se kohottaa palautteen painoarvoa ja näyttää on myös muille työntekijöille viesti siitä, minkälainen toiminta on johtajan tahdon mukaista. (Hiltunen 2012, 217.)

Henkilöstö koki, että sisäisestä viestinnästä puuttuu interaktiivisuus ja kaksisuuntaisen viestinnän puitteet. Yhtiön intranetissä on interaktiivisuuden mahdollistavia elementtejä, mutta ne ovat vanhanaikaisia, eivätkä kannusta osallistumaan. Esimerkiksi tiedotteita ja uutisia on mahdollista kommentoida omalla nimellä, mutta henkilöstö on huomannut johdon vastaavan esitettyihin kysymyksiin välillä hieman tyyliä, mikä on aiheuttanut

molemminpuolista provosoitumista. Keskusteluun on tullut ikävä sävy, eikä monikaan halua tai uskalla tuoda omaa mielipidettään esille.

Intranetissä on myös keskustelufoorumi vapaalle keskustelulle. Foorumi on kuitenkin hieman vanhanaikainen viestintäformaatti, kun nykyaikana on totuttu viestimään nopeasti ja helposti. Yhtiön sisäisen viestinnän interaktiivisuuden tulisi olla yhtä vaivatonta kuin sosiaalista mediaa käytettäessä on totuttu. Työntekijöiden olisi myös voitava luottaa siihen, että informaatio saavuttaa heidät riippumatta siitä, mitä sisäisen viestinnän kanavaa he käyttävät.

Kyselytuloksista ilmeni myös henkilöstön epäluottamus olemassa olevaa materiaalia kohtaan, koska jaossa on ollut paljon vanhentunutta tietoa. Ohjeistusten, sääntöjen ja toimintamallien tulisi olla helposti löydettävissä yhdestä paikasta.

Myös osastojen kokouskäytännöissä ja palaverikulttuurissa koettiin suuria puutteita. Palavereista ei koota muistinpanoja, jolloin poissaolleet eivät saa tietoa läpikäydyistä asioista. Kävi ilmi, että yhtiössä on yksiköitä, joilla ei ole koskaan ollut virallista osastopalaveria. Ongelmallisena nähtiin myös esimiesosaamisen puutteellisuus: esimiehet ovat merkittävä viestintäkanava ja heillä on paljon viestittävää, mutta usein he jättävät sen tekemättä esimerkiksi ajan tai osaamisen puuttuessa.

Yhtiön johto tiedosti, että sisäiselle viestinnälle on aivan liian vähän resursseja. Tämän aiheuttamana viestinnästä oli tullut epäjohdonmukaista, sekavaa ja laadullisesti erittäin vaihtelevaa. Viestinnän lisäksi ParTy-tuloksista ilmeni kolme muuta isoa kehityskohtaa: kustannustehokkuus, prosessit ja työhyvinvointi.

Johdon päätöksellä perustettiin neljä ParTy-workshop-työryhmää, joihin koko henkilöstöllä oli mahdollisuus hakea mukaan. Jokaiseen työryhmään saatiin osallistujia kaikista henkilöstöryhmistä. Workshop-työryhmien tehtävänä oli kokoontua syksyn ja talven aikana miettimään oman aiheensa tärkeimpiä kehityskohtia ja kehittää ratkaisuehdotuksia toteutusaikatauluineen johdolle esitettäväksi.

Siukosaaren mielestä (2002, 67) työryhmätyöskentely on tehokkain keino parantaa yhtiön sisäistä viestintää. Työryhmätyöskentelyä on suositeltavaa käyttää pysyvänä työskentelytapana – ei ainoastaan workshop-tyylisesti. Kun työryhmään valitaan henkilöstön joukosta motivoituneet ja viestinnästä kiinnostuneet henkilöt, on työryhmällä

hyvät edellytykset tuoda viestinnän onnistumisen seurantaan johdolle henkilöstön näkökulma. Sisäinen viestintä ei ole ainoastaan johdon tavoite, samaan pyrkii myös henkilöstö. (Siukosaari 2002, 67.)

Olin itse mukana Communications & Culture -työryhmässä, jossa pohdimme ParTy-työhyvinvointikyselyn vastauksiin pohjautuen kehitysehdotuksia yhtiön viestintään ja toimintakulttuuriin. Tätä opinnäytetyötä tehdessäni pystyin hyödyntämään työryhmää mielipiteiden ja näkökulmien vaihdossa.

4 Kehittämistyön tutkimusmenetelmän valinta

Tässä luvussa tarkastellaan aluksi aiempia Suomessa ja ulkomailla tehtyjä sisäisen viestinnän tutkimuksia ja etenkin niissä käytettyjä menetelmiä. Tämän jälkeen perustelen oman tutkimustapani valintaa ja kerron, miksi havainnoiva tutkimustapa on hyvä valinta, kun kehityshanketta tehdään lentoyhtiötoimintaympäristössä. Kerron myös oman kehitystehtäväni toteutuksen otantamenetelmästä.

4.1 Menetelmiä sisäisen viestinnän tutkimiseen

Sisäisen viestinnän kehittämiseen liittyen on tehty Suomessa useita opinnäytetöitä. Esimerkiksi Oja (2015) on tutkinut yrityksen X sisäistä viestintää kyselylomakkeen avulla. Alla oleva esimerkki on lainattu Ojan opinnäytetyöstä (2015, 38).

”Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä kirjoituspöytä- että kenttätutkimusta. Kirjoituspöytä tutkimusta käytettiin tutkimuksen teoriaosuuden keräämiseksi. Tutkimuksen teoriaosuus sisältää yleistietoa yhteisöviestinnästä ja sisäisestä viestinnästä. Kirjoituspöytä tutkimusta käytettiin osittain myös yrityksen X perustietojen keräämiseen. Kirjoituspöytä tutkimuksella kerättyä aineistoa voidaan kutsua sekundaariksi aineistoksi, sillä aineisto on alun perin kerätty muuhun käyttöön. Kenttätutkimus puolestaan käsittää tutkimuksen kyselyn. Kenttätutkimuksen aineisto on tämän tutkimuksen primaarista aineistoa, sillä se on kerätty juuri tätä tutkimusta varten.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tähän päädyttiin, sillä kohderyhmä oli liian suuri syvälliseen tutkimukseen ajan ja resurssien puutteen vuoksi. Tutkimuksessa haluttiin myös kerätä tietoa sisäisestä viestinnästä mahdollisimman laajasti, mikä ei olisi ollut mahdollista kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimus oli siis ekstensiivinen. Aineisto kerättiin tutkimuslomakkeella, joka sisälsi 11 strukturoitua ja 3 avointa kysymystä.”

Oja on päätenyt kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään hyödyntäen kyselylomaketta. Hän perustelee tutkimusmenetelmän valintaa kohderyhmän laajuudella ja on sitä mieltä, että kohderyhmä olisi ollut liian suuri syvälliseen tutkimukseen. Toisaalta hän perustelee kokonaistutkimuksen tekemistä sillä, että vastaajajoukko on pieni.

Myös Ritämäki (2012) on käyttänyt omassa Vierumäen sisäisen viestinnän kehittämiseen liittyvässä opinnäytetyössään tutkimusmenetelmänä kyselylomaketta. Alla oleva kuvaus tutkimusmenetelmän valintaperusteista on lainattu Ritämäen (2012, 33-34) opinnäytetyöstä.

”Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena kyselynä kyselylomakkeella. Kysely lähetettiin sähköpostilla vastaajille, jolloin he pääsivät tutustumaan kyselyyn, ja heille annettiin mahdollisuus valita vastaavatko he siihen sähköpostin välityksellä vai haastattelun kautta. Kaikki kyselyyn osallistujat vastasivat kyselyyn sähköpostin välityksellä.”

Ritamäki (2012) oli antanut kyselyyn osallistujille mahdollisuuden vastata myös haastattelun välityksellä, mutta kaikki kyselyyn osallistujat olivat valinneet vastata kyselyyn sähköpostitse. Toisaalta kvalitatiivisessa tutkimuksessa juuri haastattelu olisi voinut tuoda lisää informaatiota ja mahdollistanut tarvittaessa selventävien tai syventävien kysymysten esittämisen. Sitä kautta olisivat myös eliminoiduneet mahdolliset erot vastaajien kirjallisessa ilmaisussa tilanteissa, joissa kysymykset eivät ole strukturoituja.

Salonen (2015) on kuitenkin käyttänyt omassa opinnäytetyössään kulttuurikeskuksen sisäisen viestinnän kehittämiseen liittyen tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Salonen (2015, 19-20) perustelee tutkimustavan valintaa seuraavin sanoin:

”Tässä työssä on kyseessä induktiivinen eli aineistolähtöinen analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä ei tutkimuksen teoriaosalla ole tekemistä aineiston hankinnan kanssa (Tuomi ja Sara-järvi 2009, 98). Periaatteessa aineistolähtöisen tutkimuksen tulisi olla vapaa samasta aiheesta aikaisemmin tehtyihin havaintoihin, tietoihin ja teorioihin (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 95.) Tällä tarkoitetaan, että aikaisemmat tiedot eivät saisi vaikuttaa tutkimuksen toteuttamiseen tai lopputulokseen. Tämän lisäksi aineiston raportoinnin tulee olla aineistolähtöistä (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 99).

Salonen (2015) on siis halunnut saada kulttuurikeskuksen sisäisestä viestinnästä selkeän ja järjestellyn kuvan, joista hän pystyy tekemään johtopäätöksiä kehitysehdotusten antamiseksi. Tähän tarpeeseen teemahaastattelut sopivat hyvin.

Myös Miettinen (2011) on päätenyt siihen, että teemahaastattelu on sopivin tutkimusmenetelmä sisäistä viestintää tutkittaessa. Miettinen (2011, 31) perustelee valintaansa alla:

”Teemahaastatteluiden avulla haluttiin perehtyä Finpron sisäiseen viestintään käytännön näkökulmasta, sillä opinnäytetyön tekijän omakohtainen kokemus aiheesta oli tutkimuksen alku vaiheessa vähäinen. Haastatteluista saatavia tuloksia haluttiin käyttää myös osana kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykytila-analyysia. Viestinnän toimivuuden arviointi liittyy olennaisesti myös tutkimuksen pohjana käytettyyn Åbergin (2000, 229) yhteisöviestinnän puiteanalyysiin. Haastatteluiden tavoitteeksi otettiin myös mahdollisten ongelmakohtien selvittäminen kohdeorganisaation sisäisen viestinnän toimivuudessa. Näiden pohjalta haluttiin lisäksi tehdä kehitysehdotuksia havaittuihin ongelmakohtiin.

Kyseisessä haastattelumenetelmässä teemat muotoillaan etukäteen, mutta mahdollisille haastatteluiden aikana herääville täydentäville kysymyksille annetaan tilaa. Haastattelut olivat muodoltaan avoimia ja keskustelunomaisia, ja niiden tarkoituksena oli käsitellä vapaamuotoisesti ennalta määriteltyä aihetta eli Finpron sisäistä viestintää. Haastattelut tehtiin ennakkoon suunnitellun kysymysrunon pohjalta (liite 3), mutta kysymyksiä käsiteltiin haastatteluissa hieman eri järjestyksessä. Haastattelun pääteemoja olivat sisäisen viestinnän kohderyhmät ja kanavat sekä kokemukset hajautetusta työskentelystä.”

Miettisen (2011) mielestä teemahaastattelu sopi sisäisen viestinnän tutkimukseen hyvin, sillä samalla haluttiin selvittää kohdeorganisaation ongelmakohtia.

Kyselyt ja haastattelut ovat suosittuja menetelmiä sisäistä viestintää tutkittaessa. Paljon käytettyyn tutkimusmenetelmään liittyy myös haasteita. Hirsjärvi, Remes, Sajavaara (1997, 191) mainitsee, että vaikka kyselymenetelmän tulosten analysointi on usein nopeaa ja helppoa, niin siitä huolimatta ei voida tietää, miten vakavasti tai huolellisesti henkilöt ovat vastauksensa antaneet. Voi olla, että vastaajat eivät ole kovin perehtyneitä aihealueeseen ja antavat ympärilyöntejä vastauksia, tai saattaa käydä myös niin, että annetut vastausvaihtoehdot eivät ole riittävän kattavia (Hirsjärvi ym. 1997, 191).

Haastattelututkimuksessa työn tekijän kannalta on hyödyllistä, että haastateltavat henkilöt on mahdollista tavoittaa myös jälkikäteen tarkentamaan lausuntojaan. Haastattelumenetelmä on kuitenkin työläs ja aikaa vievä tutkimustapa, ja sen luottamusta heikentää se, että haastateltavilla henkilöillä on taipumus antaa sellaisia vastauksia, joita heidän odotetaan sosiaalisesta näkökulmasta antavan. (Hirsjärvi ym. 1997, 202.)

Havainnoiva tutkimus on kyselyitä ja haastatteluita harvinaisempi lähestymistapa sisäisen viestinnän tutkimiseen, mutta mielestäni lentoyhtiötoimintaympäristöön se soveltuu erinomaisesti ja on edellä mainittuja menetelmiä kiinnostavampi lähestymistapa. Sillä myös voidaan eliminoida kysely- ja haastattelututkimuksiin liittyviä, edellä esitettyjä haittapuolia ja näin varmistaa mahdollisimman luotettava tiedonsaanti.

4.2 Valitsemani menetelmä sisäisen viestinnän kehittämiseen lentoyhtiössä

Lähtökohtaisesti tiedossani oli, että yhtiössä on käytössä useita viestintäkanavia, joita en ole itse koskaan käyttänyt. Itse teen toimistotyötä, ja vaikka lentävän henkilöstön lennonvalmistelu- ja taukotoiminta tapahtuu samassa rakennuksessa, en silti ollut lähtötilanteessa kovin hyvin perillä siitä, mitä kollegoideni työvuoroilla oikeasti tapahtuu.

Oma ajatukseni oli se, että mikäli tahdon tehdä koko työyhteisöäni koskevia kehitysehdotuksia sisäiseen viestintään liittyen, olisi minun ensiksi saatava kattava kuva siitä, mitä eri toiminnoissamme tapahtuu työpäivän aikana. Mielestäni tämä onnistui kaikkein parhaiten asettumalla kollegan asemaan päivän ajaksi. Näin ollen päädyin valitsemaan havainnoivan menetelmän.

Havainnoinin suurin etu on, että sen kautta saadaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden toiminnasta. Se välttää keinotekoisuuden, mikä monissa muissa tutkimusmenetelmissä voi olla rasitteena. (Hirsjärvi ym. 1997, 209–210.)

Havainnointimenetelmän haasteena voi olla se, että havainnoija voi häiritä tilannetta tai jopa muuttaa tilanteen kulkua. Ongelmia voi myös syntyä, mikäli havainnoija sitoutuu emotionaalisesti tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen, jolloin tutkimuksen objektiivisuus kärsii. (Hirsjärvi ym. 1997, 210.)

Havainnoinnin menetelmiä on useita (Hirsjärvi ym. 1997, 211). Havainnointi voi olla joko erittäin systemaattista ja ennalta tarkoin säädeltyä tai vaihtoehtoisesti hyvin vapaamuotoista ja luonnolliseen toimintaan mukautunutta. Havainnoija voi olla joko jäsenenä tarkkailtavassa ryhmässä tai täysin ulkopuolinen. Näistä määritelmistä syntyvät havainnoinnin lajit ja nimitykset: systemaattinen ja osallistuva havainnointi (kuvio 4). (Hirsjärvi ym. 1997, 211.)

HAVAINNOINNIN LAJIT	
SYSTEMAATTINEN HAVAINNOINTI	OSALLISTUVA HAVAINNOINTI
<ul style="list-style-type: none"> • Systemaattista, jäsenneiltyä • Havainnoija ulkopuolinen toimija 	<ul style="list-style-type: none"> • Vapaasti tilanteessa muodostuvaa • Havainnoija ryhmän toimintaan osallistuva.

Kuvio 4. Havainnoinnin lajit. (Hirsjärvi ym. 1997, 211.)

Systemaattista havainnointitapaa suositaan kvantitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessa, kun taas osallistuvaa havainnointia käytetään kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä (Hirsjärvi ym. 1997, 211.) Tässä opinnäytetyössä olen käyttänyt osallistuvan havainnoinnin menetelmää.

Osallistuvan havainnoinnin menetelmässäkin on useita alalajeja. Kaikille osallistuvan havainnoinnin menetelmille on tyypillistä, että havainnoiva henkilö osallistuu tutkittavien toimintaan heidän ehdoillaan. Jos tutkijan tavoitteena on päästä havainnoitavan ryhmän jäseneksi tutkimuksen ajaksi, puhutaan täydellisestä osallistumisesta. Tällöin kuitenkin syntyy usein eettisiä ongelmia, sillä havainnoijan tulisi samanaikaisesti pystyä olemaan mahdollisimman luonnollisesti ryhmän jäsenenä, mutta toisaalta ei voida sivuuttaa sitä tosiasiaa, että hän tekee samalla tutkimusta. (Hirsjärvi ym. 1997, 213.)

Omassa havainnointitutkimuksessani tein tutkittaville kollegoilleni alusta asti selväksi, että olen paikalla ainoastaan havaintojen tekemisen vuoksi. Toisaalta havainnointitoimintaa, johon minun ei olisi ollut edes mahdollista soluttautua täydellisesti, sillä kollegani tiesivät minut ja työtehtäväni yhtiössä ennalta. Näin ollen osallistuini kollegoideni työvuoron tapahtumiin ainoastaan havainnoijana, mutta tein heille myös kysymyksiä. Tätä havainnointimenetelmää käytettäessä on olennaista muistaa pitää erillään havainnot ja omat tulkinnat havainnoista (Hirsjärvi ym. 1997, 214).

Siukosaaren (2002, 37) mukaan viestinnän kehittämisessä kannattaa verrata omia arviointituloksia toisten organisaatioiden vastaaviin. Tarkoitus ei ole kuitenkaan tarkastel-

la, miten toisessa yhtiössä tehdään asiat paremmin, vaan pikemminkin ajatuksena on jakaa ajatuksia ja miettiä yhdessä, miten kyseinen asia voitaisiin tehdä vieläkin paremmin. (Siukosaari 2002, 37.)

Havainnointimenetelmää ei käsittääkseni ole käytetty Suomessa tehdyissä sisäisen viestinnän opinnäytetöissä aiemmin. Ulkomailta joitain esimerkkejä kuitenkin löytyy. Esimerkiksi Halmstadin yliopistosta valmistunut Yumai Zheng on hyödyntänyt havainnointia tutkiessaan sisäistä viestintää esimiesnäkökulmasta. Zheng (2009, 34-35) kertoo selvittäneensä havainnoineillaan, miten esimiehet kommunikoivat palaveritilanteissa alaistensa kanssa. Hänen kokemuksensa mukaan oli yllättävää, kuinka hänen läsnäolonsa ei näyttänyt haittaavan kokouksessa läsnä olleita henkilöitä, ja hän koki, että kokouksen kulku ei häiriintynyt havainnointitilanteesta huolimatta. (Zheng 2009, 36.)

5 Havainnoivan kehittämistyön toteutus

Tässä luvussa kerrotaan havainnoivan kehittämistyöni toteutuksesta, kulusta ja sen aikana tehdyistä havainnoista. Kuvailen havainnointilanteita henkilöstöryhmittäin. Kehityshankkeen tulokset ja johtopäätökset käydään läpi vasta myöhemmin luvussa 6.

Havainnoivat tutkimukset toteutettiin siten, että olin yhden työpäivän jokaisen henkilöstöryhmän edustajan mukana. Jaottelin henkilöstömme tutkittaviin ryhmiin työnkuvien perusteella. En halunnut jakaa havainnointilanteita ainoastaan lentävän henkilöstön ja toimistohenkilöstön kesken, sillä myös maatehtävissä työskentelee henkilöstöä useissa eriluontoisissa tehtävissä. Näin ollen päädyin jaottelemaan organisaation seitsemään ryhmään:

- Lentäjät (ATR-operointi)
- Lentäjät (Embraer-operointi)
- Matkustamohenkilökunta (ATR- ja Embraer-operointi)
- Huolto
- Miehistöautonkuljettajat
- OCC (Operations Control Centre)
- Toimistotyöntekijät

Lentoyhtiössämme operoidaan kahta erityyppistä lentokonetta. On 68–72-paikkaisia ATR-potkuriturbiinikoneita sekä 78–100-paikkaisia Embraer-suihkukoneita. Ohjaamomiehistö lentää vai jompaakumpaa konetyyppiä, mutta matkustamohenkilökunta työskentelee jatkuvasti molemmissa konetyypeissä. Toimintaympäristö on molemmissa konetyypeissä hyvinkin erilainen, joten pidin tärkeänä mennä seuraamaan sekä ATR-että Embraer-miehistöjen työpäivää.

Pyysin, että minut laitettaisiin satunnaisen lentomiehistön mukaan heidän työvuoro-leen. Ainoa ennalta määritelty vaatimukseni oli se, että työpäivä kuvaisi pituudeltaan ja haastavuudeltaan lentomiehistön keskimääräistä tai normaalia rankempaa työpäivää. Mielestäni oli tärkeää, etten pystynyt vaikuttamaan siihen, keiden kollegoiden työvuoroja seurasin.

Olin ollut työtehtävieni kautta aiemmin lentokoneen ohjaamossa useita kertoja ennen havainnointien tapahtumista, joten arvioin etukäteen pystyväni keskittymään olennaisiin

asioihin, kun muu ympärillä tapahtuva toiminta oli jo ennalta tuttua. Lennon aikana kaikki keskustelut käydään kuulokkeet päässä, koska lentäjien on kommunikoidava samanaikaisesti paitsi toisilleen myös radion kautta useille eri tahoille. Havainnoinnin kannalta oli mielekästä, että pystyin seuraamaan tapahtumien kulkua siten, että ymmärsin, mitä milloinkin tapahtui.

Muut henkilöstöryhmien havainnoinnit toteutin siten, että tiedustelin kiireisintä työskentelyaikaa ja menin tekemään havainnointini tuolloin. Esimerkiksi kontrollikeskuksessa (OCC) aamut ovat kiireisimpiä, joten ajoitin havainnointini siihen. Samaa periaatetta käytin miehistöautonkuljettajien kohdalla sekä toimistotyöntekijöitä havainnoidessani.

Toteutin havainnoinnit yhden viikon sisällä peräkkäisinä päivinä, jotta ulkoiset olosuhteet olivat kaikille henkilöstöryhmille mahdollisimman samanlaiset. Hyödynsin samaa lentomiestistöä mahdollisuuksien mukaan, eli havainnoin saman päivän aikana samaa lentomiestistöä hyödyntäen sekä ohjaamomiestistöä että matkustamohenkilökuntaa. Tämä oli mahdollista, koska lentomiestistön työvuoro sisältää päivän aikana useita eri lentoja, joista jokainen on oma kokonaisuutensa.

5.1 ATR-ohjaamomiestistö

ATR-operoinnille on tyypillistä, että lennot ovat lyhyitä ja niitä voi olla jopa kuusi saman työvuoron aikana. Olin havainnoimassa ATR-miestistön reittiä Helsinki–Turku–Helsinki–Riiika–Helsinki–Joensuu–Helsinki. Turun- ja Joensuun-lennot havainnoin ohjaamotyöskentelyä ja Riian-lennot matkustamohenkilökuntaa.

ATR-ohjaajien työpäivä alkaa toimiston briefing- eli lennonvalmistelutiloista, mihin lennon koko miestistö kokoontuu työvuoron alkaessa tuntia ennen ensimmäistä lentoa. Lentäjät tulostavat briefing-tiloissa lennonvalmistelupaperit, joita on suuri nippu. Paperia kuluu paljon. Kun miestistön kesken on käyty läpi kaikki päivän lentoja koskevat asiat, siirrytään koneelle. Yhtiöllä on oma miestistönkuljetustoiminto, eli miestistöt pääsevät suoraan toimiston ovelta lentokoneelle.

Lentokoneelle saapuessa lähtövalmistelut jatkuvat. Tällä kertaa ohjaamomiestistö huomasi, että koneen etuosassa oli huoltotoimien jäljiltä paneeleita irti, joten he ottivat radion kautta yhteyttä omaan huoltotoimintoomme, josta saapui välittömästi henkilö tekemään huoltotyön loppuun, eikä lento viivästynyt.

Suurin osa ohjaamomiehistön työvuorolla tapahtuvista viestintätilanteista liittyy lennon operointiin. Yhtiön sisäisistä asioista saatetaan lyhyesti puhua lennon aikana, mikäli aikaa juttelulle on. Lentäjät puhuivat siitä, kuinka sähköpostiin tulee todella paljon tiedotteita ja ohjeistuksia. Johdolta tulee kuulemma viestejä melko vähän, esimiehiltä liikaakin, sillä monesti viestit ovat saman asian kertausta. Ohjaamomiehistölle työkaverit ovat yksi tärkeimmistä viestintäkanavista. Internetyhteys on käytettävissä aina lentojen ”käännöillä”, eli kun kohteeseen saavutaan ja valmistaudutaan paluulentoon. Havainnoimani lennon aikana molemmat lentäjät käyttivät puhelintansa kääntöjen aikana, kun internetyhteys oli saatavilla.

ATR-ohjaamomiehistön työskentely on aktiivista ja yhteydenpito sidosryhmiin vilkasta. Viestintää käydään työvuoron aikana lennonjohdon, maapalveluhenkilökunnan sekä yhtiömme oman kontrollikeskuksen (Operations Control Centre, OCC) kanssa. Jos esimerkiksi tulee tarve vaihtaa lentokonetta, tiedottaa kontrollikeskuksemme siitä radion kautta. Oma miehistönkuljetuksemme tulee hakemaan miehistön koneelta ja vieämään uudelle lähtöpaikalle.

5.2 Embraer-ohjaamomiehistö

Myös Embraer-lentäjät aloittavat työpäivänsä toimiston lennonvalmistelutiloista. Lentäjät kommentoivat, että osa lennonvalmistelupapereista ei ole aina ajan tasalla, ja niissä on vanhentunutta tai väärää tietoa. Lentäjät kertovat kaipaavansa interaktiivisuuden mahdollisuutta myös lennonvalmisteluun liittyviin materiaaleihin, jolloin lentomiehistöt voisivat jakaa toisilleen tietoa operointiin liittyvistä asioista.

Lentäjillä on velvollisuus raportoida työvuoron aikana havaituista epäkohdista. Lentäjät kertovat, että raportointia edistäisi, jos sen voisi tehdä valmiiksi offline-tilassa lennon aikana ja lähettää heti internetyhteyden ollessa saatavilla. Nykyjärjestelyssä on huoleena, että pitkän työpäivän jälkeen joltain voi jäädä raportti tekemättä, kun sitä pitäisi jäädä kirjoittamaan toimistolle.

Embraer-lennot ovat ATR-lentoihin verrattuna erilaisia. Olin havainnoimassa lentoja Helsinki–Kuopio–Helsinki–Geneve–Helsinki. Ohjaamomiehistön toimintaa tarkkailin Helsinki–Geneve–Helsinki-lentojen ajan. Lennot ovat pitkiä, joten ohjaamossa on aikaa tehdä muutakin kuin täyttää papereita ja puhua radioon. Lentäjillä on myös aikaa kes-

kustella keskenään ja jutella esimerkiksi yhtiötä koskevista uutisista. Myös huhupuheita liikkuu ohjaamossa usein, jos koetaan, että faktaa ei yhtiön puolelta ole riittävästi saatavilla.

ATR-lentäjien tapaan myös Embraer-lentäjät ottivat puhelimensa esiin heti, kun internetyhteys oli saatavilla. Yhtiössä odotettiin havainnoimani lennon aikana tietoa yhteistoimintaneuvotteluiden tuloksista. Yhteys oli Genevessä huono, eikä sähköpostia päästy lukemaan, joten toinen lentäjistä oli tekstiviestillä yhteydessä kollegaansa, jolla oli tietoa asiaan liittyen. Työtoveri toimi siis jälleen viestintäkanavana, eikä toisaalta nopeampaa tapaa ollut yhtiön puolesta tarjollakaan.

5.3 Matkustamohenkilökunta

Matkustamohenkilökunta tekee töitä sekä ATR- että Embraer-konetyypeissä. Molemmissa on hieman erilaiset toimintaympäristöt ja tavat työskennellä. Matkustamohenkilökunnan on jatkuvasti sisäistettävä kahden erilaisen lentokoneen toimintamallit ja ohjeistusmuutokset. Perustehtävä on silti aina sama eli matkustajien turvallisuudesta ja viihtymisestä huolehtiminen. Molemmissa konetyypeissä on aina kaksi lentoemäntää, joista toinen on Chief of Cabin eli matkustamon esimies.

ATR-operoinnissa lennettävät matkat ovat lyhyempiä kuin Embraer-operoinnissa. Aikaa esimerkiksi tarjoilulle on näin ollen vähemmän, mutta toisaalta matkustajakin mahtuu kyytiin pienempi määrä kuin Embraer-koneeseen. ATR-lennolle valmistauduttaessa toinen matkustamohenkilökunnan jäsen kohtaa ongelmia myyntilaitteiden käynnistämisessä. Käytössä on kolme eri laitetta (iPad, maksukorttikone ja kuittikone), joita kaikkia tarvitaan myynnin onnistumiseen lennolla. Tablettitietokoneen käyttöliittymä vaikuttaa olevan käyttäjän kannalta epäselvä, sillä virheitä sattuu usein, eikä niitä voi korjata, vaan myyntitapahtuma täytyy aloittaa kokonaan alusta. Myös maksukorttien kanssa on ongelmia. Korttikone hyväksyy myös sellaisia kortteja, joilla ei pitäisi voida maksaa.

ATR-lennon matkustamohenkilökunta harmittelee epäselvää sähköpostikäytäntöä esimerkiksi maksuvälineiden ohjeistuksiin liittyen. Postia tulee liikaa, ja työn kannalta kriittiset ja tärkeät viestit on vaikea erotella ja löytää muun postin joukosta. Matkustamohenkilökunta puhuu lennon aikana myös siitä, kuinka yhteistoimintaneuvottelutiedotus saavuttaa vain osan henkilöistä, sillä kaikki eivät kuulu samaan liittoon, ja yhtiö itse tiedottaa asioista harmittavan vähän. Koetaan painostusta liittyä tietyn liiton jäseneksi,

jotta saisi kaiken informaation, joka jokaisen työntekijän kuuluisi muutenkin saada. Toiveena on, että liiton asiat eroteltaisiin selkeästi yhtiön muusta sisäisestä viestinnästä.

Toinen ATR-matkustamohenkilökunnan jäsen kertoo lennon aikana, että välillä yhtiötä koskevista muutoksista kuulee matkustajilta ennen kuin asiasta on tiedotettu sisäisesti. Tämä aiheuttaa hämmäntäviä ja välillä nolojakin tilanteita.

Embraer-operoinnissa lennot ovat usein pidempiä kuin ATR-operoinnissa, mutta kone-tyypillä lennetään myös lyhyempiä Suomen sisäisiä lentoja. Havainnoimani Helsinki-Kuopio-Helsinki-lentovuoro oli menen tullen täyteen varattu, eli matkustamohenkilökunnalla oli kiire palvella kaikki sata asiakasta. Kuulutuksia tehdessä käy ilmi, että kuulutuspapereihin on tehty omia merkintöjä ja korjauksia, mikä aiheuttaa vaikeuksia saada selvää tekstistä. Syyksi kollegat mainitsevat sen, että kuulutusten kielipillinen taso on heikko kaikilla kolmella kielellä, joten tausta-ajatuksena on ollut ilmeisesti vain korjata kuulutukset oikeaan muotoon.

Myös matkustamohenkilökunta käyttää puhelimiaan tauoilla ja internetin toimivuusalueella. Sähköposti on ainoa kommunikointikeino esimiesten kanssa, mutta sekään ei toimi aivan toivotulla tavalla vastauksien saamiseen. Matkustamohenkilökunta kertoo, että aina ei ole edes tarkkaa tietoa, kenelle kysymys pitäisi esittää. Vastaukset ovat usein epämääräisiä, ja joskus vastausta ei saa lainkaan.

Embraer-lennon kokeneempi matkustamotyöntekijä kertoo, että kommunikointi miehistön kesken sujuu useimmiten ongelmitta. Haasteita voivat kuitenkin aiheuttaa kiire, mahdolliset huonot henkilökemiat sekä kollegan tietämättömyys joissain asioissa.

5.4 Huollon työntekijät

Yhtiöllä on oma lentokonehuolto ATR-koneille. Huoltohalli sijaitsee toimistorakennuksessa, eli myös huollon työntekijät ovat samassa paikassa töissä kuin yhtiön muu henkilökunta. Työpäivien sisältö vaihtelee huoltotilanteesta riippuen. Joskus koneita on samanaikaisesti useampi pois lentotoiminnasta esimerkiksi salamaniskun tai muun lennon aikana havaitun vikatilanteen vuoksi. Kaikki 12 yhtiön ATR-potkuriturbiinikonetta käyvät huollettavana niin kutsutussa ”line checkissä” joka toinen päivä, jolloin varmistetaan koneen lentokelpoisuus. Laajempi huolto tehdään kaikille koneille kerran viikossa. Viikkohuoltoa tehtäessä huollon työntekijä käy läpi kansion, jonne on kirjattu mahdolliset löydökset tai pikkuviat esimerkiksi lentäjien tai matkustamohenkilökunnan ilmoittamina.

Huoltotoiminnassa työntekijöiden tarkkuudella on suuri merkitys. Huollon työntekijä kertoo, että pienellä polttimolla on heidän työn kannalta aivan yhtä suuri merkitys kuin vaikkapa moottorilla. Asenteen on oltava se, ettei mitään vähätellä. Jokainen huolto toimi on tarkoin ennalta määritelty, ja käytettävät työkalutkin kirjataan ennalta sovitun ohjeistuksen mukaan. On esimerkiksi sovittu, että jos huollon työntekijä tarvitsee työkalupakista jotain välinettä, hän hakee varastosta kokonaisen pakin, eikä vain yhtä osaa. Näin varmistetaan, ettei pakeista häviä yksittäisiä työkaluja.

Huollossa kahvi- ja lounastauot pidetään säännöllisesti, ja huoltotyöntekijöiden joukossa onkin havaittavissa yhteisöllisyyttä. Aamupuuro keitetään joka aamu. Työkavereiden kanssa käydään keskustelua ja neuvonpitoa käynnissä oleviin huoltotöihin liittyen.

Huollossa tehdään vuorotyötä. Seuraavalle työhön tulijalle kirjataan kesken jääneet työtehtävät ”shift handover” -lomakkeeseen. Huollon työntekijät kommentoivat, että lomake on viestintävälineenä haastava, mutta viranomaismääräysten mukaan sellainen täytyy olla.

Työntekijät kuulevat työkavereiltaan tärkeimmät yhtiötä koskevat tiedotteet. Taukotilassa on käytettävissä yksi tietokone, mutta käytännössä sähköpostia ja intranetiä käytetään joko omalla tai yhtiön tarjoamalla puhelimella.

5.5 Miehistöautonkuljettajat

Miehistöautonkuljettajien työtehtävänä on viedä lentomiehistöt toimistolta lentokoneelle. Toimistorakennus sijaitsee lentokentän laidalla, ja koko henkilökunta käy töihin tullessaan turvatarkastuksessa, eli siihen ei tarvitse käyttää aikaa enää lennolle lähtiessä.

Olen miehistöauton kyydissä tarkkailemassa päivän ruuhkaisinta aikaa. Miehistöautot odottavat toimiston ovella ja näkevät työlistasta, mitä koneita on lähiaikoina lähdössä. Miehistöt hyppäävät kyytiin ja kertovat kuljettajalle, millä paikalla lentokone sijaitsee. Kaukaisimmalle lähtöpaikalle on toimistolta matkaa 4,5 km.

Auton kyydissä istuessa kuulee, että radio, jolla kuljettaja kommunikoi lennolta saapuvien miehistön kanssa, on huonolaatuinen. Ääni särisee ja puhetta on välillä vaikea ymmärtää. Kun olemme lähteneet liikkeelle yhden miehistön kanssa, hetken kuluttua toinen ilmoittaa odottavansa toimistolla kyytiä. Miehistö joutuu odottelemaan hetken aikaa, sillä miehistöautoja on käytössä vain kaksi yhtä aikaa.

Lentävän henkilökunnan työhön liittyvät ohjeistukset vaikuttavat usein myös miehistöautonkuljettajien työhön, mutta kuljettajat kuulevat muutoksista monesti vasta työvuoron aikana lentomiehistöltä. Asioista ei tiedoteta, sillä toimintamallien muutoksien ei tiedosteta liittyvän myös autonkuljettajien työhön. On esimerkiksi saatettu antaa ohjeistus, että matkustamohenkilökunta voi siirtyä lentokoneelle ennen ohjaamomiehistöä, mikä tarkoittaa miehistökuljettajan näkökulmasta matkan ajamista kahteen kertaan. Miehistöautonkuljettajan mukaan uudet käytännöt eivät aina nopeuta mitään, sillä toimintamallissa ei ole osattu ottaa huomioon miehistökuljetuksellista näkökulmaa.

5.6 Operations Control Centre

Operations Control Centre (OCC) on yhtiön oma kontrollikeskus, joka pitää huolen siitä, että lennoille on esimerkiksi tarvittava miehistö, lentokone ja maapalvelut. OCC viestii sidosryhmien kanssa aktiivisesti, sillä moni lentomme on virallisesti Finnairin lento, jonka vain operoimme heidän puolestaan. Tarjoamme siis miehistön ja lentokoneen lennolle.

OCC käyttää sidosryhmiinsä kommunikointikeinona chat-viestejä, sillä ne ovat nopeita ja reaaliaikaisia. Kaikki OCC:ssa käytettävät viestintäkanavat on kirjattu OPS-manuaaliin, joka on eräänlainen OCC:n työntekijöiden ohjekirja. Viestintäkanavia on paljon, mutta kaikille on oma, selkeä tarkoituksensa.

Sidosryhmien tiedotus OCC:lle päin ei koko ajan toimi kuten toivoisi. Sidosryhmät saattavat unohtaa kuitata sovitut asiat chatissa. Myös miehistöillä on ilmoitusvelvollisuus, jos he ovat siirtymässä alkuperäissuunnitelmaa myöhemmin koneelle, mutta tämä usein unohtuu.

OCC:n työntekijät kaipaavat miehistökuljetuksen työntekijöiden tapaan tietoa esimerkiksi proseduuri- tai toimintatapamuutoksista, jotka koskevat myös heidän työtänsä. Tällä hetkellä koetaan, että heidän mielipidettään ei kysytä tai kuunnella, jolloin lopputuloksena saatetaan ottaa käyttöön sellaisia toimintamalleja, jotka eivät paranna, tehosta tai nopeuta toimintaa millään tavalla.

OCC:ssa tehdään huollon tapaan vuorotyötä, joten tiedonkulku työntekijöiden välillä on tärkeää. Työntekijöillä on käytössä yhteinen kalenteri, jonne merkitään esimerkiksi charterit eli tilauslennot, ilmatilamuutosten julkaisupäivät, mahdolliset lakot, ilmavoimien harjoitukset sekä esimerkiksi tieto siitä, jos presidentti on mukana lennolla.

5.7 Toimistotyöntekijät

Toimistotehtävissä työskentelee 78 henkilöä. Heistä osa on Seinäjoen toimistossa, jossa sijaitsee ainoastaan yhtiön taloushallinto. Havainnoin toimistotyöntekijöiden työskentelyä omassa kerroksessani aamupäivän ajan. Toimistotyöntekijöistä suurin osa tekee työtä tietokoneen ääressä omassa huoneessaan. Toimistotyöntekijät ovat jatkuvasti internetyhteyden äärellä, eli heidät on mahdollista tavoittaa nopeastikin. Toimistolla työskennellessä myös kasvokkain tapahtuva viestintä on usein sähköpostia nopeampi viestintäkeino.

Toimistolla työskennellään joko yhden hengen huoneissa tai muutaman hengen ryhmähuoneissa. Työaika on liukuva, eli töihin voi tulla aikaisintaan seitsemältä, mutta viimeistään kuitenkin yhdeksään mennessä. Viestintään käytetään paljon sähköpostia, vaikka monesti asiaa saisi eteenpäin kasvokkain viestien huomattavasti nopeammin. Toisaalta sähköpostiviestit ovat välillä niin epäselviä, että henkilöt kysyvät tarkennusta asiaan kasvotusten.

Toimistotyöntekijöillä on jatkuvasti internetyhteys käytettävissä, joten esimerkiksi sähköpostia ja intranetiä luetaan aktiivisesti. Toimistorakennuksessa on kolme kerrosta, joten kuppikuntia muodostuu kerroksittain. Puhutaan ”kolmosen työntekijöistä” ja ”kakoksen työntekijöistä”. Yhteistä kahvitaukokulttuuria ei ole, mutta kuulumisia ja huhupuheita vaihdetaan lounasaikaan eväidensyöjien keskuudessa.

Toimistotyöntekijät eivät ole viestinnällisesti aivan samanarvoisessa asemassa. Osa heistä kuuluu samoille sähköpostijakelulistoille kuin lentävä henkilöstö. Itse saan esimerkiksi matkustamohenkilökunnalle tarkoitetut viestit, mutta en lentäjien viestejä. Välillä saatan saada oman työni kannalta olennaisen tiedon vain sattumalta matkustamojakelun kautta, sillä viestin lähettäjä ei ole osannut huomioida asian olevan olennainen myös minun työni kannalta. Toimistolla kuitenkin työskentelee myös lentotyötä tekeviä henkilöitä, joille viestit tulevat automaattisesti. Välillä saatetaan olla jopa hämillään, miksi joku ei tiedä jostakin ajankohtaisesta asiasta, kun unohdetaan, että viestiä ei olekaan jaettu aivan kaikille.

6 Kehittämistyön tulokset ja johtopäätökset

Tässä kappaleessa kerrotaan havainnointitutkimuksen aikana tekemistäni havainnoista ja niiden aiheuttamista johtopäätöksistä siitä, miten lentoyhtiötoiminnassa voidaan kehittää koko henkilöstön tavoittavaa sisäistä viestintää. Olen jakanut johtopäätökset kolmeen alakappaleeseen: viestintäkanaviin, tiedonkulkuun sekä viestinnän määrään ja laatuun. Asettamiini tutkimustehtäviin: ”Mitkä ovat keinot parantaa ja nykyaikaistaa viestintää?” ja ”Minkälaiset viestintäkanavaratkaisut palvelevat koko henkilöstön tarpeita?” vastaan myöhemmin luvussa 7.

6.1 Viestintäkanavien käyttö

Kaikilla osastoilla on käytössä omat viestintäkanavansa. Kaikille yhteisiä kanavia ovat puhelin, sähköposti ja intranet. Käytännössä kuitenkin sähköposti ja puhelin ovat ainoat kanavat, jota jokainen myöntää seuraavansa aktiivisesti. Ongelmana kuitenkin on, että sähköpostia tulee liikaa, viestit ovat epäjohdonmukaisia ja sisällön laatu heikkoa. Viestien sävy koetaan monesti uhkaavaksi.

Yhtiössä on käytössä kaksikymmentyhdeksän eri viestintäkanavaa (kuvio 5), mutta niiden käyttö on yksikkökohtaista. Henkilöt, jotka viestivät yhtiön virallisista asioista, eivät välttämättä ole edes tietoisia kaikista käytettävissä olevista kanavista.

KANAVAN NIMI	MISSÄ KÄYTÖSSÄ?
ACARS	Kommunikointi lennon aikana
AIMS	Työvuorosunnittelu, operatiivinen tiedotus
AMOS	Huoltotoiminta
Bulletiinit	Operatiivisten asioiden tiedotus
CIS	Lennonsuunnittelu, lentotoiminta
EFB	Tiedonhaku lennon aikana
Esimies	Koko yhtiö, päivittäin
Facebook-ryhmä (ei yhtiön ylläpitämä)	Vuoronvaihdot, vapaa keskustelu
Henkilöstölehti	Sisäinen hengennostatus, asioiden taustoitus
Inforuutu (televisio)	Operatiivisten, ajankohtaisten asioiden tiedotus
Intranet	Virallinen sisäisen viestinnän tiedotuskanava
Intranet-chat	Kommunikointi työtovereiden kesken
Kirje	Esim, työsuhteen muutoksiin liittyvät asiat
Koulutus: verkko- tai luokkakoulutus	Koko yhtiö
Kuukausikirje	Osastokohtainen tiedotus ajankohtaisista asioista
Lomake	Työsuhteeseen liittyvät asiat
Manuaalit	Viranomaismääräysten ja toimintamallien ohjeistus
M-Files	Tiedon varastointi ja tiedonjako (esim. pöytäkirjat)
Palaveri	Sekä tiimien kesken että sidosryhmien välillä
Puhelinsoitto	Päivittäinen asioiden hoito
Radio	Lento-operoinnissa sekä sisäisesti että ulkoisesti
Ryhmäpäällikkötiedote	Ajankohtaista, operatiivista tietoa lentäjille
Sidosryhmä-chat	Päivittäiskäytössä OCC:ssa
SMS Maker	Tarpeen vaatiessa operatiivisissa asioissa
Sähköposti	Päivittäiskäytössä
Tekstiviesti	Päivittäinen asioiden hoito
Tiedotustilaisuus	Suurista muutoksista tiedotettaessa (harvoin)
Työasema	Toimisto, päivittäiskäytössä tiedonjakoon
Työkaverit	Päivittäin, etenkin lentävän henkilöstön kesken

Kuvio 5. Yhtiön käytössä olevat viestintäkanavat ja niiden käyttötarkoitus

Havainnointieni aikana käytössä olivat ACARS, AIMS, AMOS, CIS, EFB, esimies, info-ruutu, intranet, intranet-chat, M-files, puhelinsoitto, radio, sidosryhmä-chat, sähköposti, työasema ja työkaverit. Päivittäin käytetään siis ainakin kuuttatoista kanavaa kahdestakymmenestäyhdeksästä.

Huomasin havainnoidessani, että jokainen työntekijä käyttää omaa henkilökohtaista puhelintaan työvuoron aikana silloin tällöin. Jos kaikki työntekijät halutaan tavoittaa nopeasti, on henkilökunnan pystyttävä vastaanottamaan viesti myös puhelimen kautta.

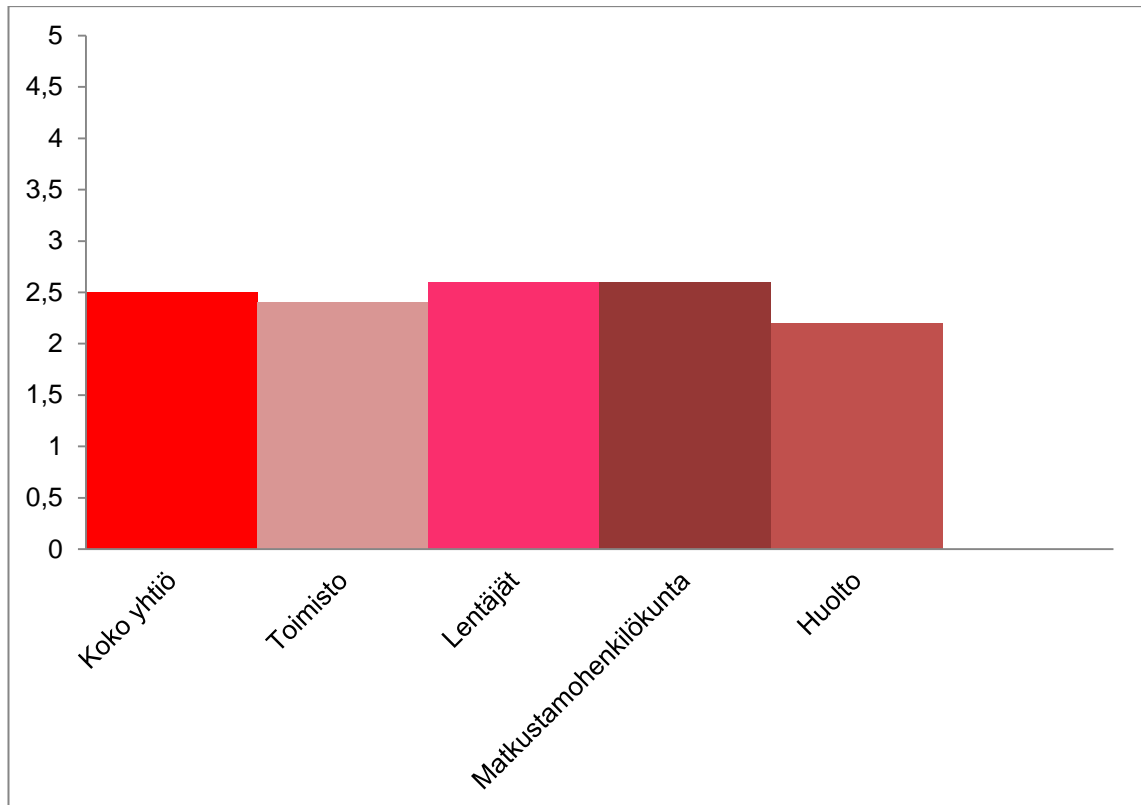
Työkavereita käytetään viestintäkanavana kaikilla osastoilla. Tämä aiheuttaa sen, että kun yhtiön virallinen tiedotus on niukkaa, harvaa ja vähäsanaista, jää myös huhupuheille ja perättömille juoruille tilaa.

6.2 Tiedonkulku

Osastoilla, joilla tehdään vuorotyötä, kaivataan parannuksia tiedonkulkuun. Huollossa tilannetta helpottaisi, jos työvuorot olisivat osittain päällekkäin, jolloin työkaverille ehtisi lyhyesti kertoa, mihin vaiheeseen huoltotyö on jäänyt. Nyt tiedon siirtyminen on ”shift handover” -lomakkeen varassa, mikä koetaan välillä toimimattomaksi malliksi.

Kaikilla osastoilla on selvästi huonoja kokemuksia heikosta tiedonkulusta eri toimintojen välillä. On käynyt niin, että moni uusi toimintamalli ei palvele lopulta oikeastaan ketään, sillä suunnitteluvaiheessa ei ole osattu ottaa huomioon, keitä kaikkia proseduurimuutos koskee. Lähes aina muutos vaikuttaa useamman kuin yhden henkilöstöryhmän työhön.

Tiedonkulkua eri työyksiköiden välillä olisi myös syytä parantaa. Tämä kävi ilmi jo henkilöstölle tehdyssä ParTy-kyselyssä.



Kuvio 6. Vastaukset henkilöstöryhmittäin ParTy-kyselyn väitteeseen ”Eri työyksiköiden välinen tiedonkulku toimii hyvin.”

ParTy-kyselyn tuloksista voidaan todeta, että yksiköiden välinen tiedonkulku koetaan tasaisen huonona läpi organisaation. Heikoimman arvosanan antoi huollon henkilökunta, jossa havainnointini mukaan kehitettävää oli myös sisäisessä tiedonkulussa.

6.3 Viestinnän määrä ja laatu

Havainnointieni aikana kävi työntekijöiden keskusteluista ilmi, että sähköpostitiedottamisessa on paljon parannettavaa. Sähköposti on tällä hetkellä aktiivisin tiedotuskanava, mutta henkilökunnan mielestä viestejä tulee liikaa, viestinnällinen laatu on heikko ja sävy monesti uhkaileva. Asioista kyllä tiedotetaan, mutta henkilökunnan on välillä vaikea erottaa tärkeitä viestejä muun viestitulvan joukosta.

Tilannetta helpottaisi, jos esimerkiksi lentävän henkilökunnan työhön liittyvät ohjeistukset olisi koottu jonnekin muualle kuin sähköpostiin. Niiden tulisi olla helposti saatavilla

yhdessä paikassa, ettei henkilökunta joutuisi etsimään sähköpostista viimeisintä tiedotetta kuhunkin aiheeseen liittyen.

Etenkin lentävä henkilöstö koki, että työntekijöiltä salataan tai pimitetään yhtiötä koskevia tietoja. Muutoksista kuulee usein ulkoisen median kautta tai joissain tapauksissa myös asiakkailta lennon aikana. Tämä aiheuttaa ikäviä tilanteita ja saa henkilökunnan näyttäytymään ikävässä valossa.

7 Kehitysehdotukset yhtiön sisäisen viestinnän parantamiseksi

Käsittelen tässä luvussa havainnoivan tutkimukseni johtopäätösten sekä ParTy-työryhmätyöskentelyn perusteella tehdyt kehitysehdotukset yhtiön sisäisen viestinnän parantamiseksi ja nykyaikaistamiseksi. Kehitystehtäväni oli selvittää, mitkä ovat yhtiömme sisäisen viestinnän ongelmakohtia. Tässä luvussa vastaan asettamiini kehittämissitehtäväongelmiin: ”Millä tavoin viestintää voisi parantaa ja nykyaikaistaa?” ja ”Minkälaiset viestintäkanavaratkaisut palvelisivat koko henkilöstön tarpeita?” Käsittelen myös jonkin verran samoja asioita, joita edistimme ParTy-työryhmässämme (liite 1).

7.1 Viestinnän keskittäminen

Yhtiössä ei ole tällä hetkellä viestintäosastoa, vaikka henkilöstö on selvästi ilmaissut toiveensa siihen, että viestintään investoitaisiin. On saman henkilön vastuulla hoitaa markkinointi sekä ulkoinen ja sisäinen viestintä. Henkilön työaika kuluu suurimmaksi osaksi ulkoisen viestinnän, markkinoinnin sekä PR-asioiden hoitamiseen. Viestintää on tähän asti tehty kahdella eri osastolla, sillä myös omaan työnkuvaani on kuulunut sisäisen viestinnän tehtäviä. Työskentelen itse Publications-osastolla, ja työnkuvaani kuuluu myös paljon lentotoimintaan liittyvien julkaisujen tekemistä ja hallinnointia. Olen tehnyt yhtiön intranetin, jonka ylläpitäjänä ja kehittäjänä toimin. Lisäksi toimin henkilöstölehtemme päätoimittajana ja AD:na. Näin ollen olisi järkevää, että kaikki viestintä keskitettäisiin yhdelle osastolle.

Tavoitteellisen työn edellytys työyhteisössä on toimiva viestintäjärjestelmä, eikä mikään työyhteisö voi toimia ilman viestintää. Työyhteisön jäsenet eivät tiedä, mitä tavoitteita heille on asetettu, miten työ jakaantuu tai miten hyvin tai huonosti he ovat työnsä hoitaneet, ellei näistä asioista viestitä. Työyhteisöviestintä on eri asia kuin esimerkiksi kahden ihmisen välinen viestintä. Organisaatioviestintää voidaan kuvata prosessina, jossa merkityksien antamisen välityksellä tutkitaan ja tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön jäsenten toimintaa. Organisaation sisäinen viestintäjärjestelmä muodostuu viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja säännöistä. (Åberg 2006, 96.)

Åberg (2006, 96–97) on listannut viisi tärkeintä syytä, miksi työyhteisössä viestitään: toiminnan tukeminen, työyhteisön profilointi, informointi, työntekijöiden kiinnittäminen

työyhteisöön sekä vuorovaikutus. Åbergin mukaan (2006, 97) työyhteisöllä on itse mahdollisuus vaikuttaa neljään ensin mainittuun viestinnän muotoon, mutta sosiaalinen vuorovaikutus eli huhupuheet ja ”puskaradio” eivät ole tärkeydestään huolimatta suoraan työyhteisön ohjattavissa.

7.2 Esimiestyön kehittäminen

Åbergin mukaan (1989, 144) henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvat kanavat ovat sisäisessä viestinnässä erittäin tärkeitä, ja omaa työtä koskevien tietojen tärkein tietolähde on esimies. Åberg on tutkinut asiaa 1980-luvun loppupuolella teollisuusyrityksissä, eli pientä kriittisyyttä on syytä harjoittaa sovellettaessa ajatusta nykypäivään. Esimiehen rinnalle on tullut uusia väyliä, mutta samalla tavoin henkilöstö odottaa esimiehiltään ja johtajiltaan avointa kommunikaatiota ja kanssakäymistä kuin 1980-luvullakin.

Kuunteleminen on tärkein keino työyhteisön sisäistä henkeä arvioidessa. Jos esimiesten kuuntelu- ja keskustelutaitoon halutaan investoida, tulee heille antaa siihen tarvittava koulutus. (Siukosaari 2002, 93.)

Etenkin lentävä henkilöstö kokee esimiesviestinnän uhkaavansävyiseksi ja asiattomaksi. Viestit ovat huonolla suomen kielellä kirjoitettuja, ja niistä puuttuu johdonmukaisuus. Esimiehille tulisi järjestää viestintäkoulutusta, jossa käytäisiin läpi paitsi kielenhuollollisia asioita myös viestinnän sävyyn liittyviä seikkoja. Esimiestyöhön kannattaisi investoida myös esimerkiksi järjestämällä People Management -koulutusta sekä kehityskeskusteluita. Joissain henkilöstöryhmissä esimiesresursseja tulisi lisätä. Esimerkiksi matkustamohenkilökunnalle on vastikään nimetty neljä uutta lähiesimiestä kahden aieman sijaan.

Esimies-alais-viestintä on yksi työyhteisön tärkeimmistä sisäisen viestinnän kanavista. Viestinnän sujuvuuden ja viestintäkanavan toimivuuden kannalta ei ole samantekevää, keitä esimieheksi valitaan. Usein ajatellaan, että yhtiön pitkäaikaiset, kokeneet työntekijät ansaitsevat automaattisesti esimiespaikan tietyn ajan jälkeen. Nykyaikaa kuitenkin on arvioida esimies- ja viestintätaitoja jo rekrytoinnin yhteydessä, vaikka henkilö palkattaisiinkin aluksi aivan muuhun kuin esimiesrooliin. (Siukosaari 2002, 92–93.)

Esimiesviestinnän tavoitteena on lisätä tietoisuutta ja hyvää työilmapiiriä omassa yksikössä. On esimiehen vastuulla olla kiinnostunut tiedonhankinnasta ja toisaalta myös sen vastaanotosta. (Siukosaari 2002, 93.)

Vaikka esimies onkin alaisen näkökulmasta erittäin tärkeä viestintäkanava, ei hän kuitenkaan voi korvata organisaation viestintäyksikön sisäistä tiedottajaa (Åberg 2006, 111). Alla oleva lainaus on Åbergin näkemys esimiehen ja viestintäyksikön työnjaosta (Åberg 2006, 111).

”Sisäisen tiedotuksen tärkein tehtävä on jakaa talon sisällä yleistä merkitystä omaavia tietoja, laajalle joukolle, samassa muodossa ja suurin piirtein samaan aikaan.

Jokaisen esimiehen tehtävä on suhteuttaa ja räätälöidä nämä tiedot omaan yksikköön: mitä ne tarkoittavat meillä? *Erityisesti haluan painottaa, että tämä on osa hyvän johtajan normaalia esimiestyötä.* Ei esimiehellä ole päässään vipua, jota hän vääntää tiedottaakseen. Hän taustoittaa ja suhteuttaa yleiset asiat arki- sen johtamisen yhteydessä.

Apunaan esimiehellä on tässä viestinnän asiantuntija, sisäinen tiedottaja. Hän antaa aineistoa, auttaa viestinnän ongelmassa ja järjestää tarvittaessa viestinnän koulutusta. Esimiehen ja tiedottajan hyvä suhde toimii myös toisinpäin. Esimies antaa tiedottajalle vinkkejä oman yksikkönsä asioista, joista kannattaisi tiedottaa laajemminkin.”

Toimivassa organisaatiossa tarvitaan siis osaavia ja viestinnän tärkeyden ymmärtäviä esimiehiä, mutta myös luotettava sisäinen viestintäosasto, joka tukee johdon toimintaa ja omalla viestintäosaamisellaan pitää huolen siitä, että organisaation viestintä on yhtenäistä, johdonmukaista ja laadukasta ja tukee koko organisaation toimintaa.

7.3 Johdonmukaisuutta viestintään

Hyvän johtamistavan tunnistaa johdonmukaisuudesta. Johtajien ja esimiesten tulisi toimia samantyyppisissä tilanteissa aina saman linjan mukaisesti, sillä se luo työntekijöille turvallisuuden tunnetta. Tämä toimintamalli tuo mukanaan myös ennustettavuuden, eli henkilöstö oppii tietynlaisen johtamismallin ja oppii tuntemaan johdon tavan toimia. Tällöin saavutetaan tila, jossa johtajien ei tarvitse olla edes läsnä, ja työntekijät silti tietävät, miten kussakin tilanteessa tulee toimia. Työntekijät peilaavat tilannetta aiempiin kokemuksiinsa ja muistelevat, miten tilanteisiin on ennen reagoitu esimiesten tai johdon toimesta. Työntekijällä on rohkeutta tehdä itse päätös asiasta, kun hän muis-

taa, miten asiaan liittyen on aina ennenkin toimittu saman linjan mukaisesti. (Hiltunen 2012, 155–156.)

Flybellä johdonmukaisuus – tai pikemminkin epäjohdonmukaisuus näkyy esimerkiksi siten, että samoista asioista saattaa viestiä useampi eri henkilö. Voi esimerkiksi olla niin, että jostain lentotoimintaan liittyvästä muutoksesta tiedottaa henkilö, joka ei työnsä puolesta millään tavalla vastaa tiedotteen sisällöstä. Henkilökunnan kannalta olisi loogisempaa, jos viestin lähettäjä olisi aina se, jolle voi esittää lisäkysymykset aiheesta.

Myös viestintäkanavien käytössä olisi kehitettävää. Koko henkilöstölle tulisi kertoa selkeästi, mitä asioita viestintään minkäkin kanavan kautta. Havainnointieni aikana lentävä henkilökunta kertoi, etteivät he aina saa toivottua vastakaikua esimiehiltään. Sähköposteihin ei vastata ja esimiehet eivät ole fyysisesti toimistolla paikalla, kun heitä yrittää tavoittaa. Tähän on kuitenkin saatu parannusta jo tämän opinnäytetyön tekemisen aikana, sillä matkustamohenkilökunnan esimiesten määrää lisättiin ja heidän työpisteensä siirrettiin lähelle lentävän henkilökunnan lennonvalmistelutilaa.

Pahimmillaan epäjohdonmukainen toiminta voi johtaa organisaation oma-aloitteisuuden tukahduttamiseen. Päätöksiä ei uskalleta tehdä ilman johtajan lupaa tai mielipidettä. Tästä seuraa työntekijöiden lamaantuminen ja toisaalta samanaikaisesti esimiehet hukkuvat työtaakkansa alle. Ihannetilanteessa vain sellaiset päätökset, joista ei ole määritelty linjaa aiemmin, tuodaan esimiesten ratkaistavaksi. (Hiltunen 2012, 156.)

7.4 Yammer-lanseeraus nopean ja vuorovaikutuksellisen viestinnän mahdollistamiseksi

Havainnoivan tutkimukseni yhteydessä huomasin, että jokaisella henkilökunnan jäsenellä on työtehtävästä riippumatta käytössään oma matkapuhelin, jota käytetään aktiivisesti taukojen aikana. Tätä kanavaa kannattaa hyödyntää sisäisessä viestinnässä. Tähän asti puhelimesta on luettu sähköposteja ja sillä on lähetetty viestejä kollegalle uutisten tai tiedotteiden toivossa. Yhtiön tulisi tarjota palvelu, joka mahdollistaisi tiedonkulun yhtä nopeasti ja vaivattomasti kuin tekstiviestin lähettäminen tapahtuu.

Yammer on yritysten sisäinen sosiaalisen median palvelu, joka mahdollistaa interaktiivisen ja nykyaikaisen pikaviestimisen henkilöstön kesken. Palvelussa on mahdollista luoda työryhmätiloja, ja sinne voi ladata kuvia ja tiedostoja. Tämä mahdollistaa paitsi tehokkaan työryhmätyöskentelyn myös nopean kommunikoinnin sidosryhmien välillä. Yammeria on mahdollista käyttää sekä selaimella että mobiililaitteilla. Palvelu on suosittu: yli 200 000 yritystä käyttävät sitä maailmanlaajuisesti. Yammer toimii myös tehokkaana työskentelyalustana toimistotyötä tekeville, sillä se on Microsoftin omistama ja näin ollen integroitavissa palveluntarjoajan muiden ohjelmien kanssa. Yammer toimii yhtä näppärästi sekä selaimen kautta käytettäessä että mobiiliapplikaation kautta. (Ks. Yammer Enterprise Social Network 2015.)

Yammerista on olemassa ilmaisversio, mutta täysversio tulee automaattisesti Office 365 -sähköpostijärjestelmän mukana. Yhtiössämme ollaan ottamassa joka tapauksessa käyttöön Office 365 -järjestelmää.

Flybe Finlandin työntekijöiden keski-ikä on 33,6 vuotta. Henkilöstö on tottunut vapaaajallaan käyttämään sosiaalista mediaa, eli Yammerin konsepti on monelle ennalta tuttu.

Matkustamohenkilöstön näkökulmasta ongelmaksi havainnointieni yhteydessä kerrottiin se, ettei esimiehiltä aina saa vastausta kysymyksiin, ja aina ei ole edes selvää, kenen vastuualueelle kukin asia kuuluu. Yammer mahdollistaa sekä taxonomy- että folksonomy-aihetunnisteiden käytön. On siis mahdollista merkitä julkaisuihin henkilöitä, osastoja ja aihesanoja, joilla viestin voi löytää myöhemmin helposti. Kun henkilö merkitään julkaisuun, hän saa tästä ilmoituksen puhelimeensa. Tällöin viesti ei jää ainakaan esimieheltä huomaamatta.

Lentävän henkilöstön vuoronvaihtokäytäntö on tähän asti ollut henkilöstöryhmän omasta aktiivisuudesta kiinni. Yhtiö on esittänyt pyynnön siitä, että vuoronvaihtokeskusteluita ei käytäisi sähköpostitse, sillä jakelut ovat laajoja ja viestejä tulee paljon. Matkustamohenkilökunta on ratkaissut tilanteen perustamalla Facebook-ryhmän, jossa vuoronvaihtoihin liittyvät asiat keskustellaan. Tämä on kuitenkin epätasa-arvoinen ratkaisu, sillä kaikki matkustamohenkilökunnan työntekijät eivät käytä Facebookia. Lentäjät puolestaan kertovat käyvänsä vuoronvaihtokeskustelun yhä sähköpostin välityksellä.

Intranetissä on ollut kolmen vuoden ajan keskustelufoorumi, jolle vuoronvaihtokeskustelut yritettiin alun perin ohjata. Aluksi siellä käytiinkin jonkin verran vuoronvaihtodialogia, mutta kuukausien ja vuosien kuluessa foorumin käyttö väheni ja lopulta kuihtui kokonaan. Syytä on varmasti useita, mutta epäilisin pääsyyyn olevan se, että keskustelufoorumi ei ole alustana nykyaikainen. Moni voi myös kokea foorumille kirjoittamisen epämiellyttäväksi, koska myös esimiehet pääsevät näkemään, ketkä ovat aktiivisimpia vuoronvaihtajia. Tällä ei sinänsä ole mitään merkitystä työn kannalla, eikä vuorojen vaihtamista ole kielletty, mutta osa saattaa kuvitella aktiivisen vuoronvaihdon näyttävän huonolta esimiesten silmissä.

Yammer tarjoaisi tasapuolisen ratkaisun vuoronvaihto-ongelmaan. Kenenkään ei tarvitsisi liittyä Facebookiin tai muuhun vapaa-ajan mediapalveluun voidakseen osallistua. Yammer on yhtiön sisäinen viestintätyökalu, ja jokainen työntekijä on siellä jäsenenä työntekijän roolissa. Yammer mahdollistaa myös personoinnin, eli henkilö voi itse valita, mitä asioita hän haluaa palvelussa nähdä tai näyttää.

Samassa yhteydessä olisi suositeltavaa tehdä selvä ero intranetin ja Yammerin käyttötarkoituksista. Intranet palvelisi jatkossa staattisena tietovarastona, jolloin kaikki vuoropuhelu käytäisiin Yammerissa. Drupal-alustalla toimivaan intranettiimme on mahdollista myös integroida toimintoyötteitä Yammerista, jos esimerkiksi sisäisten tiedotteiden yhteyteen halutaan tuoda näkyville keskustelu, jota aiheeseen liittyen käydään. Olisi kuitenkin tärkeää, että henkilöstö ohjattaisiin ja opetettaisiin käyttämään Yammeria kaikessa interaktiivisessa kommunikoinnissa. Tällöin myös sähköpostin massajakeluviestit vähentyisivät. Edellytyksenä kuitenkin on, että koko yhtiö – myös johto – on sitoutunut Yammerin käyttöönottoon. Ennen lanseerausta johto on saatava vakuutettua viestintäkanavan tärkeydestä. Perusteluna voi käyttää havaintoani siitä, että miehistö käyttää matkapuhelintaan aina tauoilla. Johdon tulisi myös näyttää esimerkkiä muulle organisaatiolle omalla toiminnallaan.

7.4.1 Finnairin kokemuksia Yammerista

Lentoyhtiö Finnair on jo ottanut Yammerin käyttöön. Aluksi se lanseerattiin ainoastaan matkustamohenkilökunnalle. Finnair-konsernin palveluksessa oli vuoden 2014 syyskuussa 5300 työntekijää, eli liki yhdeksän kertaa enemmän kuin Flybe Finlandin palveluksessa (Finnair Group 2015). Näin ollen on ollut perusteltua kokeilla palvelun toimivuutta ensin ainoastaan yhden henkilöstöryhmän sisällä.

Haastattelin Finnairin viestintäjohtaja Antti Miettistä Yammer-lanseeraukseen liittyen. Hänen mukaansa matkustamohenkilökunta oli luonteva kohderyhmä, sillä he ovat muutenkin aktiivinen ja keskustelevalta henkilöstöryhmä. Miettisen mukaan keskustelu on käynnistynyt toivotulla tavalla, ja Yammerin käyttöä aiotaan laajentaa myös muihin henkilöstöryhmiin.

”Käyttöönotto aloitettiin matkustamohenkilökunnan piirissä. Se nyt on vielä toistaiseksi kaikkein aktiivisin ryhmä, ja koska Yammerin käyttö on lähtenyt toimimaan, aiomme ottaa sen käyttöön myös muissa henkilöstöryhmissä. Matkustamohenkilökunta on helppo ryhmä siinä mielessä, että he ovat aktiivisia keskustelijoita ja haluavat ottaa osaa keskusteluihin. Yammerista löytyy myös mobiiliapplikaatio, joka helpottaa lanseerausta. Matkustamohenkilökunnan osalta keskustelu on käynnistynyt Yammerissa hyvin, mikä kannustaa laajentamaan sovelluksen käyttöä myös muihin henkilöstöryhmiin.”

Flybe Finlandilla on tätä opinnäytetyötä tehdessä noin 600 työntekijää. Mielestäni ei ole mielekäästä ottaa Yammer-palvelua käyttöön vain yhden henkilöstöryhmän kesken, kun tarkoituksena on tehdä sisäisestä viestinnästä avoimempaa, interaktiivisempaa ja keskusteluvampaa. Finnairillakaan Yammer ei ole kuitenkaan korvannut intranettiä tai muita sisäisen viestinnän kanavia. Kun koko henkilöstö täytyy saada tavoitettua kerralla ja nopeasti, sähköposti on paras kanava.

”Kyllä se on sähköposti. Ajattelen tätä nyt nimenomaan laajan massan näkökulmasta. Hyvänä kakkosen tulee intranet. Ainoastaan lentävää henkilöstöä tavoiteltaessa sähköposti on paras vaihtoehto. - - Tiedotteet menevät aina intraankin, mutta haravajärjestelmä on todettu tehokkaaksi. Tekstiviestijärjestelmät ovat ehkä enemmän operatiivisessa mielessä käytössä. Viestejä lähetetään OCC:stä [Operations Control Centre].

Lentävällä henkilökunnalla sähköiset kanavat ovat isossa roolissa, mutta toki pyrimme luomaan myös kasvokkaskontakteja erilaisten koulutustilanteiden ja -osuuksien yhteydessä. Lentäjillä on ryhmäpäällikköpäiviä, joissa he käyvät tulevaa kautta läpi. Ne ovat avaintilaisuuksia.

Huolto-organisaatiossa, jossa enempi ollaan lattialla töissä, mutta yhtä lailla saavuttamattomissa [kuin lentävä henkilöstö], on käytössä yhteispäätelaitteita. On

myös esimiesten järjestämiä tilaisuuksia, missä sitten käydään asioita läpi. Meillä on siellä [huollossa] aivan kuten täälläkin lentävälle henkilökunnalle infonäyttöjä, joiden keinoin tulee otettua fyysinen tilakin viestintävälineeksi. Infoscreeneilla näkyy operatiivista mittarointitietoa, sisäisiä uutisia, mitkä ovat myös intranetissä, ja lisäksi joitain teemanostoja.”

Kahvipöytäkeskusteluilta käydään Miettisen mukaan sekä Confluence-alustalla toimivan intranetin vapaalla keskusteluseinällä että Yammerissa.

”Keskusteluseinä on ikään kuin liimattu intran etusivulle. Se näkyy kaikille, ja on jo pari vuotta vanha ratkaisu. Nyt olemme siirtyneet Office 365 -maailmaan, ja Yammer on tullut sen myötä mukana.”

Myös esimiehet ovat keskustelussa luontevasti mukana, vaikka ketään ei ole haluttu pakottaa aktiivisuuteen. Miettisen mielestä esimiehen rooliin kuuluu kuitenkin tietynlainen vuoropuhelu, ja jos esimies ei tahdo osallistua keskusteluun, hän antaa itsestään tietoisesti tietynlaisen johtajakuvan.

”Ketäänhän ei voi pakottaa. Tavallaan pitää lähteä siitä oman esimiehen vastuullisuudesta liikenteeseen. Kyse on vapaaehtoisuudesta ja näkemyksestä. En usko siihen, että ketään voisi pakottaa vastailemaan keskusteluihin. Valinta liittyy esimiehen johtamiskuvaan. Jos hän ei osallistu jonkin keskusteluun, niin se on sitten hänen harkittavanaan, millaisen johtajakuvan hän itsestään antaa. Tottakai kannustamme esimiehiä, ja jos joku ei vaikka ole huomannut jotain [keskustelua Yammerissa], niin kyllä me hienovaraisesti vihjaamalla kerromme, että hänellä voisi olla annettavaa keskusteluun, että mitä hän on mieltä. Joskus esimiehet haluavat myös sparrailuapua siitä, että mitä keskusteluihin voisi vastata. Sisäinen keskustelu poikkeaa julkisesta keskustelusta, eli siellä voi tulla uusiakin asioita eteen. Saatetaan käydä keskustelua siitä, että miksi jollain lennolla jokin asia on tehty tietyllä tavalla, ja joskus esimiehenkin täytyy ennen vastauksen muotoilua selvittää ja pohtia, että niin, miksi. Keskustelut toimivat myös kuunteluvälineinä. Joitain asioita saatetaan joskus muuttaakin keskusteluiden ansiosta.”

Flybe Finlandilla samaa ajattelua esimiesten roolista ja johtajakuvan antamisesta olisi kannattavaa käydä läpi esimieskoulutusten ja -perehdytysten yhteydessä. Vallitseva käsitys tuntuu tällä hetkellä olevan, että jos Yammerin kaltaisiin foorumeihin aikoo osallistua, esimiehelle ei jää aikaa mihinkään muuhun. Olisi kuitenkin syytä muistaa, että Yammerin lanseerauksella parannettaisiin ratkaisevasti sisäistä kommunikaatiota ja etenkin sen ketteryyttä. Esimiesten ja johtajien kannattaisi Flybe Finlandillakin uskaltaa astua epämukavuusalueelle – eihän muuten voi ikinä saavuttaa uusia mukavuusalueita.

7.4.2 ParTy-workshop-työryhmän käyttökokemuksia Yammerista

Uuden palvelun testaaminen on kuitenkin usein suositeltavaa ennen käyttöönottoa, joten koekäytimme Yammeria Communications & Culture -työryhmässämme. Jaoimme työryhmätyöskentelyyn liittyviä dokumentteja, viestimme aikatauluihin liittyviä asioita ja kävimme myös kaiken muun perinteisesti sähköpostitse käydyn viestinnän Yammerissa. Huomasimme, että toimintamme ajautui tähän, vaikka emme erikseen sopineet välttelevämme muita viestintäkanavia.

Yammerin käyttö vaikutti ryhmämme tiimihenkeen positiivisesti. Ryhmässämme oli työntekijöitä kaikista henkilöstöryhmistä, joten moni oli tekemisissä keskenään ensimmäistä kertaa. Yammer edesauttoi myös ystäväystymistä ja ryhmäytymistä, ja workshop-tiimillämme olikin poikkeuksellisen hyvä ryhmähenki koko työryhmätyöskentelyn ajan.

7.4.3 Yammerin vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet

Yammerin käyttöönotto sisäisen viestinnän työkaluksi on erittäin suositeltavaa. On kuitenkin todennäköistä, että henkilöstöllä on ennakoasenteita. Perusteellisella esityöllä ja riittävän huolellisella valmistelulla voidaan kuitenkin välttää todennäköisimmät kompastuskivet.

The screenshot displays the Yammer web interface. At the top, there is a blue header with the 'Flybe' logo and navigation links for 'Home', 'Inbox', and a search bar. Below the header, a left sidebar shows the user's profile and a list of groups, with 'Flybe Finland Communication & Culture' selected. The main content area shows the group's page, including a group photo, the group name, and tabs for 'Conversations', 'Info', 'Files', and 'Notes'. A post by 'Caroline' is visible, featuring a photo of a yellow cake with chocolate decorations. The right sidebar contains 'Info', 'Pinned', 'Related Groups', and 'Access Options'.

Kuvio 7. Yammerin käyttöliittymä

Yammerin käyttöliittymä (kuvio 7) mukailee suosituimpien sosiaalisen median palveluiden käyttöliittymiä. Julkaiseminen, jakaminen, tykkääminen ja kommentointi tapahtuvat samalla tavoin kuin esimerkiksi Facebookissa. Näin ollen käyttöliittymän toimintaperiaate on suurelle osalle henkilöstöä varmasti ennalta tuttu.

Yllä olevassa kuvassa (Kuvio 3) tarkastellaan viestintäryhmän omaa ryhmätilaa. Kaikki keskusteluryhmät, joissa sisäänkirjautunut henkilö on jäsenenä, ovat listattuna vasemmassa reunassa Groups-otsikon alla. Yammerin (yhtiön sisäisesti päätetty) ylläpitäjä tai pääkäyttäjä voi määrittellä, mihin ryhmiin työntekijät kuuluvat automaattisesti. Osaan ryhmistä voi liittyä vapaasti, joihinkin tarvitaan kutsu. Sivun oikeassa yläkulmassa näkyy lista ihmisistä, jotka ovat jäsenenä tarkastelussa olevassa ryhmässä.

Yammerissa on kattava hakutoiminto, jolla voi hakea henkilöitä, aihetunnisteita, ryhmiä tai keskusteluita. Myös sisällön julkaiseminen tapahtuu samaan tapaan kuin suosi-

tuimmista sosiaalisen median palveluissa, kuten Facebookissa. Käyttöliittymä on erittäin samankaltainen.

Yammer-ryhmissä on mahdollista jakaa tiedostoja ryhmän jäsenten kesken. Microsoftin omistama Yammer mahdollistaa dokumenttien tarkastelun myös käyttöliittymän sisällä. Yammerissa on myös chat-toiminto. Sen kautta voi käydä keskustelua joko yhden tai useamman henkilön kanssa. Mikäli henkilöt eivät viestiä lähetettäessä ole online-tilassa, menee yksityisviesti heidän inbox-kansioonsa, josta he löytävät sen myöhemmin.

Tein Yammer-lanseeruksesta SWOT-analyysin (kuvio 8).

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tehokas käyttöliittymä - Ketterä alusta - Mobiilikäytettävyys - Ei vaadi teknistä ylläpitoa 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kokemattomat sosiaalisen median käyttäjät mahdollisesti hankalaa saada keskusteluun mukaan - Suurimmalla osalla henkilökunnasta käytössä oma puhelin, ei yhtiön tarjoamaa
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tehokkaasti lanseerattuna nostaa sisäisen viestinnän uudelle tasolle - Parantaa työhyvinvointia 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jos lanseerataan huonosti, Yammer voi pahimmillaan jäädä epäonnistuneeksi kokeiluksi - Moderointi (ketkä tekevät?) - Mahdolliset integrointiongelmat intranetin kanssa

Kuvio 8. Yammer-lanseeruksen SWOT-analyysi

VAHVUUDET: Yammer on käyttöliittymänä käyttäjäystävällinen ja alustana ketterä. Siihen on saatavilla ilmainen mobiilisovellus, mikä on erittäin tärkeää huomioon ottaen lentävän henkilökuntamme määrän. Alustaa ei tarvitse itse teknisesti ylläpitää (toisin kuin esimerkiksi intranettiämme, jonka olemme itse tehneet drupal-alustalle). Yammerilla on kaikki edellytykset ottaa paikkansa yhtiömme sisäisen viestinnän tärkeimpänä kanavana.

HEIKKOUEDET: Sisäisen viestinnän näkökulmasta lähtötilanne uuden viestintäkanavan lanseeraukselle on haastava. Henkilöstöllä on odotettavasti ennakoasenteita. Yammerin käyttö vaatii työntekijältä halua liittyä palveluun. Vaikka keski-ikä yhtiössämme on 33,6, on organisaatiossamme myös vanhempia työntekijöitä. He eivät välttämättä ole yhtä tottuneita sosiaalisen median käyttäjiä kuin nuoremmat työntekijät. Ikäkään ei aina ratkaise; osa on jättäytynyt omasta tahdostaan kaikkien sosiaalisten verkkopalveluiden ulkopuolelle. Ketään ei voida pakottaa käyttämään Yammeria.

MAHDOLLISUUDET: Laadukkaasti suunniteltuna, perusteellisesti valmisteltuna ja käyttäjäystävällisesti toteutettuna Yammer voi nostaa yhtiön sisäisen viestinnän aivan uudelle tasolle. Yammeria voidaan käyttää moniin eri tarkoituksiin, ja sen avulla voidaan välittää tietoa esimerkiksi eri toimintojen ja henkilöstöryhmien kuulumisista. Testiryhmässämme aloimme sen kummempia ajattelematta jakaa työpäiviin liittyviä asioita: sekä arkisia että erikoisempia. Esimerkiksi Operations Control Centren jäsen otti tavaksi kertoa OCC:n kuulumiset aamuvuoroon saavuttuaan (Kuvio 3). Lentotyötä tekevät työryhmämme jäsenet saivat päivityksistä oman työnsä kannalta tärkeää tietoa, ja esimerkiksi itse toimistotyöntekijänä sain yleissivistävää tietoa yhtiön sisäisiin ja ajankohtaisiin asioihin liittyen. Jaoin itsekin silloin tällöin omia työkuulumisiani, joista kuvittelin voivan olla kollegoilleni hyötyä.

UHAT: Yammerin käyttöönotto on valmisteltava ja suunniteltava perusteellisesti, ennalta arvattavilta haasteilta välttyttäisiin. Henkilöstöryhmissä saatetaan ihmetellä, miksi yhtiön valtavan viestintäkanavamäärän rinnalle tuodaan taas uusi viestintäväylä. Osa varmasti haluaa kieltäytyä käytöstä ennen kuin edes kokeilee. Mahdolliset tekniset ongelmat tai huonosti valmisteltu keskustelualusta voivat aiheuttaa sen, ettei Yammerin käyttöä haluta ensimmäisen kokeilukerran jälkeen testata enää uudelleen. Mikäli Yammer-lanseerausta ei tehdä harkiten ja esivalmisteluiden kanssa olla huolellisia, voi

Yammer jäädä epäonnistuneeksi kokeiluksi, joka unohdetaan pian lanseerauksen jälkeen. Ensivaikutelman voi tehdä vain kerran, joten lanseeraukseen on syytä investoida.

7.5 Henkilökunnan osallistaminen

Henkilökunnan osallistaminen sisäisessä viestinnässä on tärkeää, sillä sitä kautta työntekijät sitoutuva päätöksiin helpommin. He kokevat myös tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi.

Etenkin lentävän henkilöstön joukossa on paljon osaamista myös muilta aloilta kuin lentotyöstä. Työntekijämme ovat korkeasti koulutettuja, älykkäitä, osaavia ja kekseliäitä. Osaamista tulisi ehdottomasti hyödyntää. Henkilökuntaa voidaan osallistaa esimerkiksi ParTy-työskentelyn kaltaisissa workshoppeissa. Työryhmyöskentely osoittautui erittäin tehokkaaksi ja kiinnostavaksi tavaksi kehittää yhtiön toimintaa, joten sitä kannattaa hyödyntää myös jatkossa. On kuitenkin syytä muistaa, että työryhmyöskentely voi aiheuttaa osallistujissa myös hyväksikäytön tunnetta, mikäli johto ei anna työryhmiltä saamistaan ideoista julkista palautetta henkilöille, joille kiitos kuuluu. On myös tärkeää tarjota aktiivisesti seurantatietoa siitä, miten ideoiden ja ehdotusten toteutus etenee.

Tiimityöskentelyn käsitettä tulisi siis laajentaa ja avartaa. Ajatus siitä, että yhtiössämme on kaksijakoisesti vain toimistotyöntekijöitä ja lentävää henkilökuntaa tai johtajia ja heidän alaisiaan, on vanhanaikainen. Åbergin mukaan (2006, 58) tiimityöskentelyssä korostuu yhteisöllisyys, joka syntyy, kun hierarkiasta siirrytään itseohjautuvuuteen. Åberg jatkaa (2006, 58), että yhteisöllisyys näkyy käytännössä monipuolisen ammattitaidon hyödyntämisenä. Ihannetila olisi se, että päätöksiä tekisivät asiantuntijat riippumatta siitä, missä organisatorisessa positiossa he ovat (Åberg 2006, 59).

Hyvistä aikeista ja onnistuneista suorituksista tulisi palkita, ja mielellään julkisesti. Hiltunen (2012, 167) muistuttaa, että kukaan ei koe tavoittelemisen arvoiseksi kunniamerkkiä, jota ei voi käyttää missään. Hiltusen mukaan palkitsemisen kokemus syntyy yhteisön kunnioituksen kokemisesta.

7.5.1 Sisäinen markkinointi

Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan suunniteltua, jatkuvaa toimintaa, joka perustuu yhtiön johtamispolitiikkaan (Siukosaari 2002, 122.)

Jokaisella työyhteisöllä pitäisi olla tiedossa yhtiön arvot, visio ja missio. Siukosaaren (2002, 122) mukaan työssä onnistumiseen vaikuttavat kaksi asiaa: osaaminen ja halu. Siukosaari jatkaa, että työntekijää voidaan kyllä ohjeistaa tekemään kaikki oikein ja hyvin, mutta jos hän ei ole motivoitunut tekemään näin, ei tulosta synny. Työinnokkuutta voidaan kasvattaa oikein kohdennetulla sisäisellä markkinoinnilla. Åberg (1989, 138) linjaa sisäisen markkinoinnin olevan liikkeenjohdon ajattelutapa, jonka kautta vaikutetaan henkilöstön asenteisiin, ajattelutapaan ja työmotivaatioon. Myös ulkoista markkinointia ajatellen sisäisen markkinoinnin tulisi tukea ulkoisia kampanjoita siten, että henkilöstöllä on kampanjan onnistumisen kannalta riittävät tiedot ja olennaiset viestinnän välineet (Åberg 1989, 139 ja 2006, 99.)

Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat esimerkiksi henkilöstölehti sekä tiedotus- ja keskustelutilaisuudet. Henkilöstölehti on erinomainen foorumi esitellä työyhteisön omia asioita. (Siukosaari 2002, 123). Olen henkilöstölehtemme päätoimittaja ja AD, ja mielestäni henkilöstölehden tulisi heijastella yhtiön yhteisökulttuuria ja arvoja ja olla henkilöstönsä näköinen. Lentoyhtiö on toimintaympäristönä otollinen lehden julkaisua ajatellen. Nykyaikana on asiallista tarjota lehdelle myös sähköinen lukumahdollisuus, mutta toimintaympäristönä lentoyhtiö on sellainen, että myös paperisen lehden painaminen on perusteltua, kun suurin osa henkilöstöstä ei ole työnsä puolesta lainkaan tietokoneen äärellä.

7.5.2 Arvot, visio ja missio muutoksen keskellä

Arvoja, yhteisökuultuuria ja työnkuvaa on aivan turhaa yrittää iskostaa henkilöstön toimintamalleihin, mikäli niitä ei ole rakennettu yhdessä henkilöstön kanssa (Siukosaari 2002, 122).

Yhtiö on jälleen muutosvaiheessa, kun uudet omistajat muokkaavat yhtiön toimintaperiaatteita, luonnetta ja jopa toimintatehtävää. Siukosaaren (2002, 119-120) mukaan laadukas muutosviestintä tarkoittaa ennakoitua ja heikkojen signaalien havaitsemista.

”Parhaiten työyhteisö voi varautua henkilöstön odotuksiin muutosten aikana huolehtimalla etukäteen, että sisäinen viestintä on ammattitaitoisesti hoidettu, ja siihen sekä johdon viestintähaluihin uskotaan. Tavoitteellisesti hoidettu sisäinen markkinointi on hyvää varautumista. On myös hyvä tietää, miten juuri meidän henkilöstömme tieto-odotukset helpoimmin ja nopeimmin saadaan kartoitettua eri muutostilanteissa.

Heikkojen signaalien havaitseminen ajoissa eli ns. luotaaminen, auttaa varautumaan myös viestinnällisesti muutoksiin. Tällöin on tärkeä tietää, mitä henkilöstön päässä liikkuu, mitä nyt ihmetellään, mitä ei uskota. Kuunteleminen ja kuullun raportointi ylöspäin työyhteisössä on parasta luotaamista eikä maksa paljon. Muutoksessa viestinnältä odotetaan: ajoissa ja riittävästi oikeita tietoja, tietoja myös siitä, että juuri nyt ei ole uutta tietoa, empaattisuutta, odotuksiin vastaamista, palautetta ja *vuorovaikutusta, kymmenkertaista tiedottamista normaaliaikaan verrattuna*.

Muutos on aina ristiriitatilanne. Amerikkalaisen psykologin ja viestinnänkin tutkijan Leon Festingerin riitasointuteorian (dissonanssiteorian) mukaan jouduttuamme ristiriitatilanteeseen torjumme mieluummin epämiellyttävät tiedot, kuin muutamme asenteitamme ja käytöstämme. Työyhteisössä ei ole kyse yhden vaan aina suuremmasta joukosta.

ParTy-workshop-työskentelyn lopputuloksena johtoryhmä on luvannut luoda ja miettiä yhtiön uudet arvot, vision ja mission yhdessä henkilöstön kanssa. Communications & Culture -työryhmämme saanee näillä näkymin olla kehitystyössä vahvasti mukana, sillä olemme jo alustaneet johtoryhmälle, millaisia yhtiömme uudet arvot voisivat olla.

Åbergin mukaan (2006, 132) arvojohtaminen tarkoittaa sitä, että yhtiön johto pystyy aidosti tunnistamaan työyhteisön arvot ja kehittämään niitä johtamisessaan. Åberg jatkaa (2006, 132), että johto ei voi vain keksiä, mitkä olisivat heidän mielestään ”oikeat” arvot ja sitten jalkauttaa niitä henkilöstöön.

Nykyisillä arvoillamme (turvallisuus, matkustusmukavuus, luotettavuus, taloudellisuus, ympäristöystävällisyys) emme erotu muista lentoyhtiöistä, sillä edellä luetellut arvot ovat välttämättömyyksiä jokaiselle lentoyhtiölle. Päivitetyillä arvoilla henkilökunta hitautuisi yhteen, työhyvinvointi lisääntyisi ja viestintä ja markkinointi selkiytyisivät. Pohdimme Communicatoins & Culture -työryhmässämme, että omaksuttavia arvoja voisivat olla esimerkiksi hauskuus, kannustavuus, rohkeus, intohimo ja nuorekkuus.

8 Loppusanat

Vuosi sitten tehdyn ParTy-työhyvinvointikyselyn jälkeen yhtiössä on jo ryhdytty korjaaviin toimenpiteisiin sisäisen viestinnän parantamiseksi. Paljon on vielä kuitenkin tehtävää. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on antaa askelmerkit siihen, miten yhtiössämme voidaan muuttuvan tilanteen keskellä kehittää ja nykyaikaistaa sisäistä viestintää huomioiden kaikkien henkilöstöryhmien tarpeet ja odotukset.

Lentoyhtiössä sisäinen tiedonkulku on ratkaisevassa asemassa. Liian usein olemme tilanteessa, jossa henkilöstömme lukee yhtiötämme koskevista asioista iltapäivälehdessä ennen kuin asiasta on ehditty tai edes aiottu tiedottaa mitään sisäisesti. Yammer-lanseeraus huolellisesti toteutettuna mahdollistaisi uudenlaisen, interaktiivisen sisäisen viestinnän toteutumisen yhtiössämme. Yammeriin tulisi mielestäni keskittää kaikki sisäistä tiedottamista koskeva interaktiivinen keskustelu. Intranet olisi yhä olemassa, mutta toimisi lähinnä staattisena tietovarastona. Jos tarpeen, Yammerista voisi tarvittaessa tuoda joitain osia näkyville myös intranetiin, mutta kuitenkin siten, että käytännössä kaikki kommentointi ja keskustelu käytäisiin Yammer-alustalla.

Kuten työssäni olen todennut, työyhteisön hyvinvointi on suoraan linkittynyt viestinnän tasoon. Myös työilmapiiri, me-henki ja tavoitteiden sekä arvojen, vision ja mission tunteminen ja niiden omaksi ottaminen määrittelevät pitkälti sen, viihtyykö henkilö töissä.

Ilmailuala on toimintaympäristönä erityinen. Alalle ei avaudu uusia työpaikkoja Suomessa kovin usein, joten työpaikoista käydään kovaa taistelua. Tämä koskee sekä lentävää henkilöstöä että maatehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Tästä aiheutuu se, että henkilöstö ei ole kovin halukas vaihtamaan työpaikkaa, sillä usein se tarkoittaisi myös alan vaihtoa. Henkilökunta kokee selvästi ylpeyttä ollessaan töissä ilmailualalla. Yhtiön sisäiset ongelmat viestinnässä ja työilmapiirissä kuitenkin musertavat työylpeyttä ja -viihtyvyyttä. Esimerkiksi lentäjillä ei monesti edes ole vaihtoehtoa harjoittaa ammattiaan missään muualla – ainakaan Suomessa. Lisäksi monella lentäjällä on lentokoulutuksen jäljiltä suuri laina, jonka poismaksamiseen tarvitaan säännölliset tulot. Yritys ei saisi käyttää hyväkseen tätä asetelmaa ajatellen, että työolosuhteista voi tinkiä, kun kaikkihan haluavat kuitenkin pitää kiinni ilmailualan työpaikastaan.

Yhtiöllämme on nyt mahdollisuus olla edelläkävijä. Uusien omistajien myötä koko toimintamallimme ja identiteettimme muuttuu. Emme ole enää Flybe Finland, emmekä missään nimessä Finncomm tai Finnish Aircraft Maintenance. Olemme yhtenäinen organisaatio, jolla on oma identiteetti. Tämä identiteetti täytyy rakentaa henkilöstön tarpeet, toiveet ja odotukset huomioiden. Sisäisellä viestinnällä on tässä oma, merkittävä tehtävänsä.

Ilmailualalle saattaa olla vaikea päästä töihin, mutta rekrytoinnin läpäisseiden henkilöiden joukosta löytyy timantteja. Henkilöstömme on yhtiön suurin voimavara, ja johdon tulisi kaikissa tilanteissa arvostaa sen osaamista, arviointikykyä ja älykkyyttä.

Laadukas sisäinen viestintä vaatii asianmukaisen viestintäorganisaation sekä työkalut viestinnän toteuttamiselle. Mikä tärkeintä, johdon on aidosti sitouduttava viestinnän kehittämiseen ja nykyaikaistamiseen ja annettava tarvittavat puitteet viestintää tekeville henkilöille.

Mikäli kaikki ehdottamani asiat – tai edes osa niistä – päätetään toteuttaa, olisi mielenkiintoista ja avartavaa toteuttaa sama ParTy-työhyvinvointikysely henkilöstölle esimerkiksi vuoden kuluttua. Siukosaari (2002, 24) on linjannut: ”Voidaksemme mitata muutosta tulee meidän tuntea lähtötilanne. Suositusten mukaan kahden vuoden välein toistuva, samansisältöinen selvitys tai tutkimus kuvaa parhaiten kehitystä, muutoksen suuntaa ja määrää.”

Yksi ParTy-workshop-työryhmämme ehdottamista teemoista yhtiön uusiksi arvoiksi oli rohkeus. Kirjailija Rudyard Kiplingin sanoin: ”Rohkeus ei ole pelon puutetta, vaan pelon hallintaa.” Jos johto uskaltaa ottaa ensimmäisen askelen viestinnän ja samalla työhyvinvoinnin parantamista kohden, nuori ja osaava henkilöstömme uskaltaa kyllä seurata perässä.

LÄHTEET

About Yammer [verkkosivu] <<https://about.yammer.com/who-we-are/>> (luettu 7.4.2015).

Finnair Group [verkkosivu]
<http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_1.html/> (luettu 7.4.2015)

Hiltunen, Arto 2012. Johtamisen taito. Neljäs painos. Sanoma Pro Oy

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula, 1997 Tutki ja kirjoita. Tammer-Paino Oy, Tampere

Lohtaja S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.

Miettinen, Antti, 2014. Communications Director, Finnair. Haastattelu: 6.11.2014

Miettinen, Veera, 2011. Hajautetun organisaation sisäinen viestintä – Case Finpro Oy. Opinnäytetyö. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Luettavissa osoitteessa <<http://www.theseus.fi/handle/10024/27839>> (luettu 8.4.2015)

Oja, Tuula, 2015. Sisäisen viestinnän kehittäminen yrityksessä X. Opinnäytetyö. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Luettavissa osoitteessa <<http://www.theseus.fi/handle/10024/87944>> (luettu 10.4.2015)

Ojanen, Soila, 2003. Tiedota tehokkaasti. Edita Prima Oy, Helsinki.

Ritamäki, Janne, 2012. Sisäisen viestinnän kehittäminen: case: Vierumäki. Opinnäytetyö. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala. Luettavissa osoitteessa <<http://www.theseus.fi/handle/10024/42842>> (luettu 4.4.2015)

Salonen, Olli, 2015. Sisäisen viestinnän kehittäminen kulttuurikeskuksessa. Opinnäytetyö. Espoo: Laurea-ammattikorkeakoulu, palvelujen tuottaminen ja johtaminen. Luettavissa osoitteessa <<http://www.theseus.fi/handle/10024/88769>> (luettu 10.4.2015)

Siukosaari, Anssi, 2002. Yhteisöviestinnän opas. Toinen, tarkistettu painos. Haka-paino, Helsinki

Zheng, Yumai, 2009. Internal Communication From A Managerial Perspective, A Case Study On Eleiko Sport AB. Opinnäytetyö. Halmstad University School of Health & Sciences, Media & Communication Studies. Luettavissa osoitteessa <<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:239501/FULLTEXT01.pdf>> (luettu 28.4.2015)

Åberg, Leif, 2006. Johtamisviestintää!: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä Oy, Helsinki

Åberg, Leif, 1989. Viestintä – tuloksen tekijä. Tammer-Paino Oy, Tampere

Communications & Culture -ParTy-workshop-työryhmän kehitysehdotukset viestinnän parantamiseksi

>> ARVOT

MIKSI?

- Nykyisillä arvoilla ei erottauduta, ovat välttämättömyyksiä jokaiselle lentoyhtiölle:
 - » Turvallisuus
 - » Matkustusmukavuus
 - » Luotettavuus
 - » Taloudellisuus
 - » Ympäristö
- Päivitettyjen arvojen avulla:
 - » Henkilökunta hitsautuu yhteen
 - » Työhyvinvointi lisääntyy
 - » Viestintä ja markkinointi selkiytyy

MITEN?

- Päivitetään arvot yhdessä henkilökunnan kanssa
- Omaksuttavia:
 - » Hauskuus
 - » Kannustavuus
 - » Intohimo
 - » Rohkeus
 - » Nuoruus

>> PÄÄTÖKSENTEKO

MIKSI?

- Henkilökunnan osallistaminen tärkeää
- Kokemus ja ideat esille
- Työntekijät sitoutuvat päätöksiin
- Työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi

MITEN?

- Workshop-työskentely
- Sidosryhmäpalaverit projekteissa

>> VIESTINTÄKOULUTUS

MIKSI?

Saavutettavat edut:

- Vaikuttavaa ja laadukasta kommunikointia
- Yhtenäinen viestintäkulttuuri
- Kyky käsitellä vaikeita asioita
- Vähemmän konflikteja
- Parempi työtyytyväisyys
- Itseluottamuksen lisääntyminen sekä esimiestä alaistason
- Säästetään aikaa ja rahaa

MITEN?

Viestintäkoulutus esimiehille

- Viestinnän perusteet
- Viestintä eri kanavissa: palaverit, kehityskeskustelut, kirjoittaminen, sähköpostiviestintä, palautteenanto

Viestintäkaleri

- Esimiesten viestinnästä säännöllistä ja organisoitua
- Esimiesten henkilökohtaisten viestintäkalerien käyttöönotto
- Viestintäkanavien valitseminen

Viestintäkoulutus työntekijöille

- Osaksi uusien työntekijöiden perehdytystä
- Nykyisten työntekijöiden koulutus tarpeen mukaan

>> VIESTINTÄKANAVAT

MIKSI?

- Tällä hetkellä ei selkeää foorumia, jossa yhtiön asioihin liittyvä keskustelu käytäisiin
 - » Finntra ei vastaa nykyaikaista verkkokeskusteluformaattia
 - » Kommentoinnin ja mielipiteiden ilmaisun kynnyks suuri
- AQD-raportointi työlästä, koska ei offline-raportointimahdollisuutta
 - » Raportteja saattaa jäädä tekemättä
 - » Asiat eivät enää tuoreessa muistissa toimistolle saapuessa
- Crew-bussien tilauskäytäntö jäykkä ja toimimaton
 - » Miehistöjen siirtyminen koneille ei järjestelmällistä
 - » Kuskit joutuvat puhumaan puhelimessa kesken ajon
 - » Radio aiheuttaa kuulovaurioita

MITEN?

- Kaikki interaktiivisuus keskitetään Yammeriin
 - » Finntrasta staattinen tietovarasto
 - » Yammer mahdollistaa reaaliaikaisen, dynaamisen ja vuorovaikutteisen viestinnän
- Offline-raportointi iPadilla
 - » Riittäisi, kun raportin voisi kirjoittaa lennon aikana valmiiksi
- Miehistönkuljetussovellus
 - » Kuljettajien työoloihin ratkaiseva parannus
 - » Miehistönkuljetusten tehostaminen

>> VASTUUHENKILÖ

MIKSI?

- Viestintä hajanaista, ei saavuta kaikkia kohderyhmiä
 - » Väärinkäsitykset, epätietoisuus, huhupuheet
- Henkilökunnan kehitysideoita ja aloitteita jäävät huomiotta, kun kukaan ei ota kappia
 - » Turhautuminen

MITEN?

- Keskitetään tehtävät
 - » Selkeä työnjako
 - » Priorisointi

>> LÄSNÄOLO

MIKSI?

- Esimiehillä ei riittävästi aikaa viestintään
- Työntekijöillä välinpitämättömyyden tunne viestinnän tasosta johtuen
- Työntekijät eivät saa palautetta eivätkä vastinetta viesteilleen
 - » “Töissä 5 vuotta, ei yhtään kehityskeskustelua.”
 - » “Töissä 3 vuotta, ei lähiesimiestä.”
 - » “Töissä 2 vuotta, ei yhtään tiimipalaveria.”

MITEN?

Ammattitaidon lisääminen

- Pehdytys
- Lisäkoulutus
- Tavoiteasettelu

Vastuun kantaminen

- Omistajuus
- Työntekijöiden kohtaaminen

Voimavarat/resurssit

- Mihin aika käytetään?
- Työtehtävien päällekkäisyyksien tarkistaminen yli osastorajojen

>> ME YHDESSÄ

MIKSI?

- Työntekijöiden kuuntelu ja arvostus
 - » Sitoutuminen
- Osastojen toimintojen tuntemus ja ymmärrys
 - » Me-henki
- Briefing-tilaan työrauha
 - » Turvallisuus
- Henkilöstöllä mahdollisuus rentoutumiseen ja virkistytymiseen
 - » Työssä jaksaminen

MITEN?

- Palautekanava
 - » Yammer
- Lounge-tila
 - » Ruokala samaan yhteyteen
 - » Tilojen uudelleenjärjestely
- Olemassa olevien tilojen hyötykäyttö: saunailat, aamupuuro
 - » Yhteisöllisyys
- Osa ideoista toteutettavissa ilman kustannuksia, osa vaatii budjetin
 - » Vapaahoitoisuus tai yrityksen tuki
- Menestystarinat
 - » iPhone / miehistöruokailu

>> YHTEENVETO

1. VAIHE

- Päivitetään yrityksen arvot
- Työntekijät mukaan päätöksentekoon
- Viestintäkoulutus ja -kalenteri
- Viestintäkanavien organisointi
- Viestinnän vastuhenkilö
- Esimiesten läsnäolo
- Me yhdessä

2. VAIHE

- Strategian ja mittareiden selkeä viestintä
- Tapahtumien järjestäminen olemassa olevia tiloja ja henkilökuntaa hyödyntäen
- Aloitteista palkitseminen
- Mobiilisovellus miehistönkuljetuksen optimoimiseksi
- Henkilökunnan mukaanotto univormujen ja uuden brändin suunnitteluun