

Opinnäytetyö YAMK

Projektijohtaminen

2019

Taina Kukkonen

PROJEKTIVIESTINTÄ MUUTOSJOHTAMISEN KEINONA

Case: Käteismyynnin lopettaminen junissa

Taina Kukkonen

PROJEKTIVIESTINTÄ MUUTOSJOHTAMISEN KEINONA

- Case: Käteismyynnin lopettaminen junissa

Projektit ovat muutoksen välineitä ja projektiviestintä on avainroolissa muutoksen jalkauttamisessa. Onnistuneella viestinnällä voidaan vähentää muutokseen kohdistuvaa vastarintaa ja helpottaa henkilökuntaa muutoksen hyväksymisessä. Opinnäytetyössä tarkasteltiin case-esimerkin kautta projektiviestinnän toteutusta ja suurien henkilöstöryhmien odotuksia sen suhteen.

VR-Yhtymä Oy päätti lopettaa junalippujen käteismyynnin kaukoliikenteen junissa 1.9.2019. Päätöksen taustalla oli käteisen käytön vähentyminen ja itsepalvelukanavien suosion kasvaminen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä konduktöörinäkökulmasta tekee projektiviestinnästä onnistuneen ja mitkä kanavat sopivat parhaiten projektiviestintään. Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Ensin toteutettiin teemahaastattelu viidelle junatyön esimiehelle. Toisessa vaiheessa toteutettiin sähköinen kyselytutkimus konduktööreille. Haastattelussa ja kyselytutkimuksessa käsiteltiin projektiviestintää case-esimerkin kautta sekä yleisellä tasolla.

Tutkimuksen perusteella käteismyynnin lopetuksen viestintä koetaan pääsääntöisesti onnistuneena. Tietoa jaettiin riittävästi ja aiheen tiimoilta luotiin mahdollisuuksia keskusteluun. Yleisesti konduktöörit arvostavat projektiviestinnässä avoimuutta, asiapitoista sisältöä ja konduktöörinäkökulman huomiointia. Viestintäkanavina parhaiten toimivat sähköiset kanavat työn liikkuvuuden ja vuorotyön vuoksi. Eniten palautetta saatiin henkilökunnan osallistumisesta ja heidän ammattitaitonsa hyödyntämisestä projektien valmistelussa. Henkilökunta kokee, ettei heillä ole mahdollisuuksia vaikuttaa heidän työtään koskeviin muutoksiin.

Tehdyn tutkimuksen perusteella rakennettiin ohjeistus parempaan projektiviestintään. Onnistuneen projektiviestinnän peruselementit on kuvattu projektiviestinnän palapeliksi. Kokonaisuudet ovat avoimuus, sisältö, toteutus ja osallistaminen. Projektiviestinnän toteuttaminen henkilökunnan näkökulmasta vaatii näiden kaikkien osa-alueiden huolellista toteuttamista.

ASIASANAT:

Muutosjohtaminen, muutosviestintä, projektiviestintä, sidosryhmä, projektijohtaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Project Management

2019 | 50 pages, 6 pages in appendices

Taina Kukkonen

PROJECT COMMUNICATION AS A RESOURCE FOR CHANGE MANAGEMENT

Case: Discontinuing ticket sales with cash in trains

Projects are tools for change and project communication plays a key role in putting the change into practice. Successful communication can reduce resistance to change and make it easier for employees to accept. The present Master's thesis focuses on project communication and the expectations employees have for that. The study examines project communication and different kinds of expectations based on a case study from the point of employees.

VR-Group decided to terminate the cash sales of train tickets in long-distance trains on September 1st, 2019. The reason behind the decision was the reduction in cash usage and the increasing volume of self-service channels. The purpose of this thesis was to explore which factors make project communication successful and which channels suit best for project communication from the conductor's point of view. The study consists of two parts. A theme interview was first conducted with five supervisors working for railroad services and, in the second phase, an electronic survey for conductors was executed. Both the interviews and the survey focused on project communication at a general level through a case study.

The results show that project communication in the case study was generally considered successful. Adequate information was provided and opportunities for discussion were created. At the general level, the conductors value openness, relevant content and taking the conductors' perspective into account in project communication. The best communication channels are electronic because of the staff's mobility and shift work. Most of the feedback focused on involving the employees and using their professional skills in the preparation of a project. The employees experience that they have no opportunity to influence changes in their work.

Guidelines for better project communication were produced as an outcome of the study. The basic elements of successful project communication are described as a "project communication puzzle". Successful project communication is characterized by openness, content, implementation and involvement. Implementing project communication from the employees' point of view requires careful implementation of all these aspects.

KEYWORDS:

Change management, change communication, project communication, stakeholder, project management

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 MUUTOSJOHTAMINEN	8
2.1 Muutosprosessin elementit	10
2.2 Muutosviestintä	14
2.3 Muutosvastarinta	17
2.4 Projektit muutoksen välineenä	18
2.4.1 Sidosryhmät ja sidosryhmäanalyysi	19
2.4.2 Projektipäällikön rooli	20
2.5 Muutosjohtamisen kehittäminen projekteissa	21
3 CASE: KÄTEISMYNNIN LOPETTAMINEN JUNISSA	23
3.1 Taustat	23
3.1.1 Asiakaskäyttäytymisen muutos	24
3.1.2 Kilpailukyky	26
3.2 Projektiviestinnän toteutus	26
4 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS	28
4.1 Tutkimussuunnitelma	28
4.1.1 Tutkimuskysymykset	29
4.2 Esimiesten haastattelut	30
4.3 Kyselytutkimuksen tulokset	32
5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET	40
5.1 Projektiviestinnän ohjeistus	41
5.1.1 Avoimuus	43
5.1.2 Viestinnän sisältö	43
5.1.3 Viestinnän toteutus	44
5.1.4 Osallistaminen	45
5.2 Projektien jälkiarviointi	47
LÄHTEET	48

LIITTEET

- Liite 1. Mediatiedote 13.2.2019
Liite 2. Henkilökunnan kyselytutkimus 16.9.-30.9.2019
Liite 3. Muutosviestinnän starttikortit

KUVAT

Kuva 1. Johdetun muutoksen arvo tuottavuudessa (Hove yms. 2015, 584.)	9
Kuva 2. Muutosjohtamisen malli (Kotter 1996,18).	10
Kuva 3. Henkilökunnan sitoutuminen ja esimiehen tehtävät muutoksessa (Mattila 2007, 19.)	13
Kuva 4. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää (Valpola 2007, 29)	14
Kuva 5. Muutosjohtajuustiimi toimii siltana organisaation ja projektitiimin välillä (Pokela 2013, 54)	21
Kuva 6. Myynti kaukoliikennejunassa €- sekä %-osuus koko myynnistä 2016-2018.	25
Kuva 7. Junamyynnin kortti- ja käteisostojen suhde.	26
Kuva 8. Kyselytutkimuksen 4. kysymyksen vastausten jakauma ensimmäiseksi, toiseksi ja kolmanneksi sopivimmista viestintäkanavista projektiviestinnässä	35
Kuva 9. Projektiviestinnän palapeli	42

KUVIOT

Kuvio 1. Kyselytutkimuksen 1. kysymyksen vastausjakauma.	33
Kuvio 2. Kyselytutkimuksen 2. kysymyksen väittämien 1-7 vastauksien jakaumat	33
Kuvio 3. Kyselytutkimuksen 5. kysymyksen vastausjakauma	36

TAULUKOT

Taulukko 1. VR:n kaukoliikennejunien lippujen myyntikanavat.	23
Taulukko 2. Osallistamisen hyödyt (Fountain Park 2019, 7)	46

1 JOHDANTO

Projektit ovat aina muutoksen tekemisen välineitä. Hyvin toteutettu projekti voi kuitenkin epäonnistua, jos projektiviestintä jää puutteelliseksi. Monessa projektijohtamisen teoksessa keskitytään valtavasti projektin sisältöön; siihen miten projektisuunnitelmat ja -laskelmat valmistuvat ja kuinka projekti saadaan vietyä onnistuneesti läpi. Erityisesti yrityksissä, joissa projektit koskettavat isoja henkilöstöryhmiä ja heidän toimintatapojaan, projektin valmistelussa tulisi ottaa vahvemmin huomioon muutoksen jalkauttaminen.

Projektien viestintä toimii osana muutosten jalkauttamista. Hyvin toteutetulla viestinnällä helpotetaan projektin tuomien muutosten hyväksyntää ja annetaan sitä kautta mahdollisuuden muutoksen onnistumiseen. Muutosprosessit ovat usein pitkiä ja henkilökunnalle haastavia. Henkilökunnan työtehtäviin liittyvissä muutoksissa on lähes poikkeuksetta edessä jonkinasteista muutosvastarintaa. Muutokseen liittyy erilaisia vaiheita ja niiden huomiointi osana projektityöskentelyä helpottaa muutoksen läpi viemistä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia VR-Yhtymän kaukoliikenteen palveluyksikön projektiviestintää case-esimerkin kautta ja rakentaa tutkimuksen löydösten perusteella ohjenuorat parempaan projektiviestintään. Opinnäytetyön keskiössä on projektiviestinnän toteuttaminen suurille henkilöstöryhmille. Tutkimus projektiviestinnästä tehtiin yksikön suurimmalle henkilöstöryhmälle eli kaukoliikenteen konduktööreille.

Case-esimerkkinä toimi kaukoliikenteen junissa toteutettu junalippujen käteismyynnin lopettaminen. Junalippujen käteismyynnin lopettamisesta viestittiin henkilökunnalle ja medialle helmikuussa 2019. Lippujen käteismyynti loppui kaikissa kaukojunissa 1.9.2019. Muutos vaikutti kaikkiin kaukoliikenteen konduktööreihin ja toi mukanaan myös muutoksia heidän työvälineisiinsä. Lisäksi muutoksella on vaikutus asiakkaisiin, joten asiakasrajapinnan viestinnällä oli muutoksen onnistumisessa suuri rooli. Välillisesti muutos kosketti myös muita henkilöstöryhmiä kuten palveluneuvojia, junatarjoilijoita sekä veturinkuljettajia.

Junalippujen käteismyynnin lopettamisen viestinnässä kerrottiin laajasti muutoksen taustalla olevista syistä. Konduktöörin viestinnässä juurisyitä avattiin mediaviestintää laajemmin tarkoituksen mukaisesti. Viestintä konduktööreille toteutettiin monikanavaisesti ja aihe pidettiin aktiivisesti keskusteluissa koko muutoksen valmistautumisen ajan.

Opinnäytetyössä paneuduttiin käteismyynnin lopettamisen projektiviestinnän toteutukseen. Työn osana haastateltiin esimiehiä sekä toteutettiin kyselytutkimus viestinnän toteutuksesta konduktööreille. Tehdyssä tutkimuksessa keskityttiin viestinnän kanaviin ja sisältöön. Tavoitteena oli selvittää, mitkä viestintäkanavat konduktöörit mieltävät parhaiksi projektiviestintään sekä millaisia asioita viestinnän sisällössä arvostetaan. Haastattelussa sekä kyselytutkimuksessa viestinnän kanavia ja sisältöä kartoitettiin käteismyynnin lopettamisen viestintään peilaten sekä yleisellä tasolla.

Kyselytutkimuksen ja haastattelujen pohjalta paneuduttiin kohteena olevan organisaation haasteisiin projektiviestinnässä. Tulevaisuuden onnistumismahdollisuuksien parantamiseksi rakennettiin yksinkertainen ohjeistus projektiviestinnän toteuttamiseen.

2 MUUTOSJOHTAMINEN

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisun mukaan (2019, 4) työelämä on murroksessa. Monia suomalaisia muutokset ravistelevat monin tavoin ja tulevaisuus herättää työntekijöissä paljon huolta ja uhkakuvia. Teknologian nopea kehittyminen ja siihen liittyvä tekoäly, robotiikka ja koneoppiminen tuovat mukanaan lähivuosina työtehtävien muutoksia. Monet työtehtävät ovat katomassa ja ammatit muuttavat muotoaan.

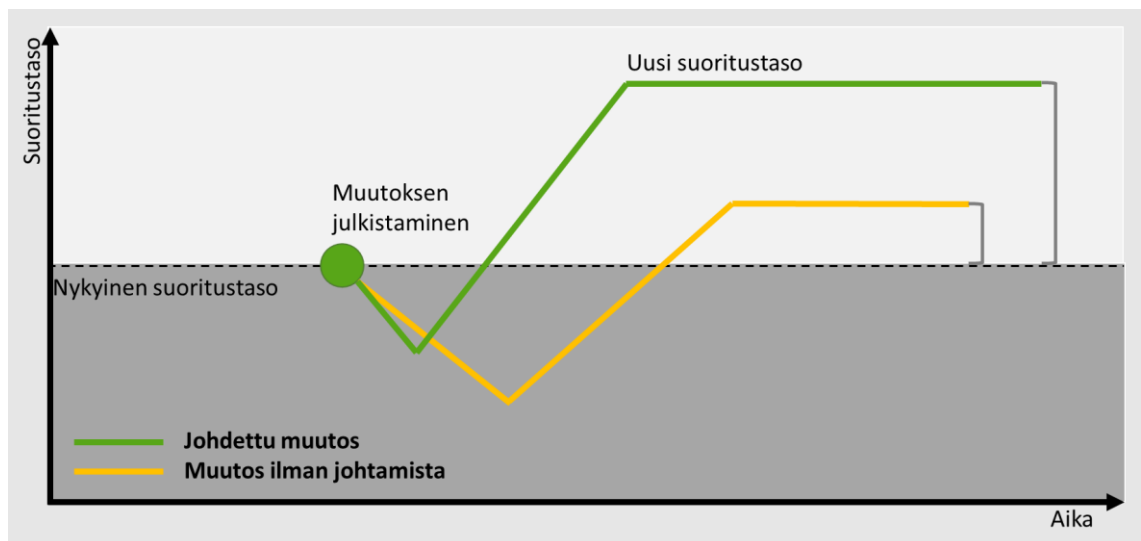
Työelämän muutos on ajankohtainen aihe ja se näkyy siksi myös valtamediassa. Muutama vuosi sitten keskustelu painottui digitalisaation ja robotiikan tuomiin muutoksiin: ”Robotit valloittavat työpaikkoja – palauttavatko ne myös työtä Suomeen?” (Vasama 2016) tai ”Tekoäly muuttaa maailman – pian se tekee jopa lääkärin ja juristin töitä” (Heikkinen 2017). Tällä hetkellä muutos näyttää jo näkyvän kasvavina työelämän vaatimuksina ja tulevaisuuden epävarmuutena: ”Suomalainen työelämä koventunut, väitetään, mutta onko se pelkkä myytti? ’Nykyään ikään kuin kuuluukin puhua henkisen puolen jaksamisesta’, tutkija sanoo” (Gronow 2019) ja ”Työelämän epävarmuus on nimetty jopa syyksi syntyvyyden laskulle, mutta mistä siinä on kyse? Nämä kahdeksan seikkaa selittävät monelle tuttua kalvavaa tunnetta” (Nieminen 2019). Jatkuvat muutokset ovat siis välttämätön osa työn kehittymistä ja jo nyt on nähtävissä suunta, johon muutokset vievät. Uupumus ja työssä jaksaminen nousevat keskusteluihin jatkuvan muutoksen ja työn uusien vaatimusten sivutuotteena.

Tulevaisuuden työtä on tutkittu viime vuosina ahkerasti. Ennusteet siitä, miten digitalisaatio ja robotiikka tulevat muuttamaan työelämää ovat herätteleviä. On arvioitu, että jopa 30–50% nykyisistä työtehtävistä katoaa seuraavien 10-20 vuoden kuluessa. Työtehtävien katoaminen ei kuitenkaan tarkoita ammattien katoamista. Se tarkoittaa, että työtehtäviin on tulossa seuraavien vuosikymmenien aikana merkittäviä muutoksia. (Hanhela 2016.)

Hanhela (2016) avaa työturvallisuuskeskuksen blogikirjoituksessaan, kuinka meneillä oleva työelämän muutos muuttaa työn vaatimustasoa ja käsiteltävän tiedon määrää. Tulevaisuudessa monimuotoinen verkostoituminen lisääntyy ja työ monimutkaistuu. Muutos tuo mukanaan lisää vastuuta, mutta myös vapauksia työn tekemiseen. Työhön liittyvät muutokset kuten työtehtävien muuttuminen, jatkuva oppiminen, uudelleen koulutus ja ammatin vaihdot yleistyvät tulevaisuudessa.

Projektien määränpäänä on saavuttaa jokin ennalta määritelty tavoite. Projekteja tehdään yrityksissä, perheissä, yhdistyksissä ja organisaatioissa. Projektit ovat jo niin yleisiä, että voidaan puhua jopa projektiyhdistyksestä. (Kettunen 2009, 15-16). Tavoitteena on usein muutos nykytilanteeseen. Tästä johtuen projekti- ja muutosjohtaminen ovat hyvin rinnakkaisia käsitteitä.

Muutosten johtaminen on todellisten muutosten aikaan saamista. Tietenkin muutoksia tapahtuu muutenkin, mutta johtamattomana ne tuskin ovat tavoiteltuja muutoksia. Oikeansuuntainen tai pysyvä muutos ei synny itsestään tai vahingossa. Suunnitelmallisuus ja päättäväisyys ovat avainasemassa onnistuneessa muutoksessa. Viestintä onkin yksi muutosjohtamisen tärkeimmistä työkaluista. (Myllymäki 2018, 9.)



Kuva 1. Johdetun muutoksen arvo tuottavuudessa (Hove yms. 2015, 584.)

Muutosten toteuttaminen ohjatusti tuo yleensä merkittäviä muutoksia työntekijöiden tuottavuuteen. Kuvassa 1 on esitetty, kuinka hyvin johdetulla muutoksella saadaan aikaan lyhyemmässä ajassa parempia tuloksia kuin muutoksissa, joissa systemaattinen johtaminen puuttuu. (Hove yms. 2015, 584.) Muutosjohtamiseen keskittyminen ja panostaminen tulee siis tuottamaan myös positiivisia tuloksia yrityksen suorituskykyyn.

2.1 Muutosprosessin elementit

Uudistukset eivät tapahdu helposti ja tämä johtuu useista eri syistä. Kaikkien menestyksikkäiden uudistusten taustalla on tämä sama perusoivallus. Syitä muutoksen hankaluuteen voi olla sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, päätöksenteon ja byrokratian tuoma hitaus, politikointi, puutteellinen johtajuus, tiimityöskentelyn puute, ylimielisyys tai tuntemattoman pelko. Jotta muutokset saataisiin toteutettua tehokkaasta, on nämä esteet otettava huomioon ja ratkaistava. (Kotter 1996, 17-19.)

Suurten muutosten aikaansaaminen vaatii erilaisten muutosprosessin vaiheiden läpikäynnin. Kuvassa 2 on esitelty yksinkertaistettuna Kotterin (1996, 18) muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi. Lähes aina mittavissa projekteissa tulee käydä läpi kaikki kahdeksan vaihetta. Yhdenkin vaiheen sivuttaminen tai liian pinnallinen läpikäynti tulee yleensä aiheuttamaan myöhemmin ongelmia (Kotter 1996, 20).



Kuva 2. Muutosjohtamisen malli (Kotter 1996,18).

Muutoksen perustelujen kautta tulee avata muutokselle asetetut tavoitteet, jotka konkretisoivat suuntaa ja päämäärää, johon muutoksella tähdätään. Tavoitteet voivat olla hyvin monenlaisia, mutta pääsääntöisesti tavoitteilla tähdätään määrälliseen tai ladulliseen kasvuun. Vaikka muutoksen perusteet ja haettavat tavoitteet ovat tärkeä määrittellä muutoksen alkuvaiheessa, ei niiden muuttaminen tulisi olla mahdotonta prosessin aikana.

Syyt muutokseen voivat olla laadullisia tai määrällisiä. Laadullinen muutos voi olla esimerkiksi henkilökunnan osaamisen kasvattaminen ja määrällinen muutos voi liittyä liiketoiminnan kasvun tavoitteluun. Tavoitteiden määrittelyn osana on tarpeellinen miettiä, miten niiden toteutumista voidaan seurata ja arvioida. Muutoksen perusteluja tulisi tarkastella neljästä näkökulmasta:

- Taloudellinen: mitä liiketoimintatavoitteita muutokselle asetetaan?
- Asiakaskokemus: mitä hyötyä asiakas saa muutoksesta?
- Työn tekeminen: miten työprosessien ja toimintatapojen halutaan kehittyvän?
- Oppiminen: miten osaamisen toivotaan kehittyvän ja kasvavan? (Ilmarinen n.d., 6.)

Ohjaavan tiimin tehtävänä on ylläpitää prosessia. Kukaan yksittäinen henkilö ei pysty tekemään valtavia muutoksia yksin. Muutoshankkeissa tarvitaan aina vahvaa ohjaavaa tiimiä. Tiimin kokoonpano tulee olla oikea ja jäsenten tulee luottaa toisiinsa. Tällaisen tiimin rakentaminen kuuluu jokaisen muutosta tähtäävän projektin alkuvaiheisiin. (Kotter 1996, 45-46.)

Kotter (1996, 51) on esittänyt, kuinka ohjaavan tiimin perustamisessa tulisi arvioida tiimin kokoonpanoa seuraavien neljän ominaispiirteen kautta:

1. Asemaan perustuva valta
Onko ohjaavassa tiimissä riittävästi avainhenkilö toimimaan linjajohtajina? Riittävä linjajohtajuus projektin sisällä vähentää riskiä projektin ulkopuolisesta jarruttamisesta.
2. Asiantuntemus
Ovatko tarpeelliset näkökulmat edustettu, jotta voidaan tehdä perusteltuja ja järkeviä päätöksiä?
3. Uskottavuus
Onko ryhmässä henkilöitä, joiden maine yrityksessä on hyvä? Uskottavuus lisää muun henkilökunnan suhtautumista muutokseen vakavasti.
4. Johtajuus
Onko ryhmässä pätevyyttä luotsata muutosprosessia?

Visio on tulevaisuuden kuva, joka antaa suoria ja epäsuoria viitteitä siitä, minne olemme menossa. Muutosprosesseissa selkeä visio palvelee muutoksen kolmea tärkeintä pää-

määrää; selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, kannustaa ihmisiä tekemään oikeita toimenpiteitä ja auttaa koordinoimaan tekemistä yhteistä päämäärää kohti. (Kotter 1996, 60-61.)

Vision todellinen hyöty tulee, kun yrityksen työntekijät ymmärtävät sen tavoitteet ja suuntaviivat. Muutoksen motivoinnissa ja koordinoinnissa tulevaisuuden yhteisestä näkemyksestä on erityisesti hyötyä. Halutun päämäärän viestintä on siis avainroolissa halutun muutoksen saavuttamisessa (Kotter 1996, 75). Johdon pitää sitoutua muutosviestintään kokoaikaisesti ja oikea-aikaisesti, jotta muutos pystytään toteuttamaan onnistuneesti. Henkilökunnan luottamusta, kokemusta oikeudenmukaisesta kohtelusta ja sitoutumista syntyy vain hyvällä viestinnällä, jossa hyviä keinoja ovat tiedon avoin jakaminen ja keskustelut henkilökunnan kanssa (Työterveyslaitos 2019a). Muutos- tai projektiviestinnässä tulee ottaa huomioon laajasti huomioon kaikki projektin vaiheet ja jokainen vaihe vaatii viestintää. Luvussa 2.2. on avattu tarkemmin muutosviestinnän perusteita.

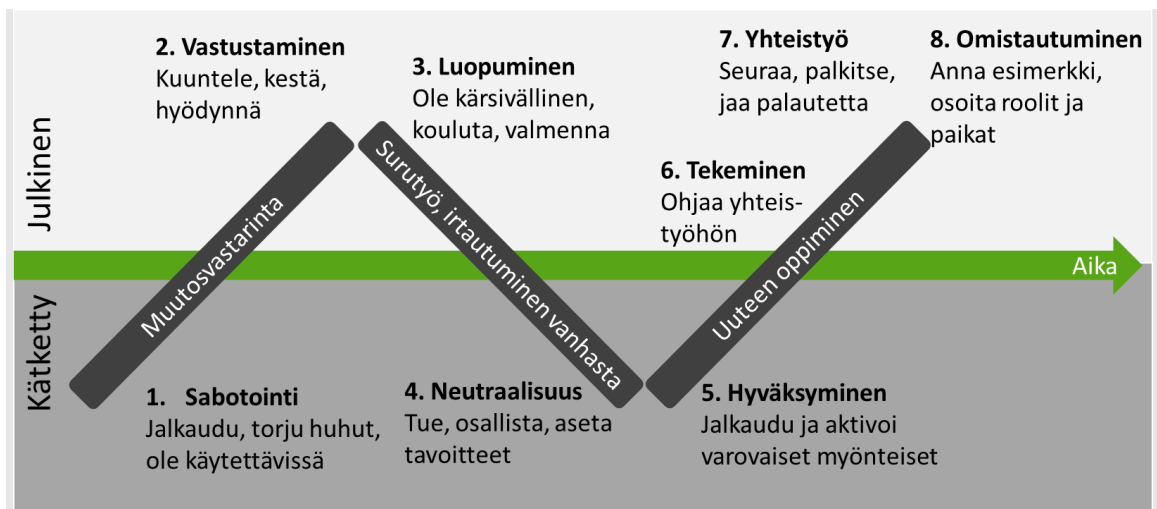
Esteiden poistamisesta voidaan puhua muutosprojekteissa, kun syntyy lyhyen aikavälin onnistumisia. Isommat hankkeet on syytä pilkkoa pienemmiksi kokonaisuuksiksi ja tuloksia tulisi saavuttaa jo ennen lopullista päämäärää. Hyvästä lyhyen aikavälin onnistumisesta löytyy seuraavat kolme ominaisuutta; näkyvyys, kiistattomuus ja linkittyminen selvästi muutoshakkeeseen. Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat monella tavalla merkittäviä. Ne antavat hankkeelle tai projektille vahvistusta ja antavat projektiryhmälle luvan rentoutua ja juhlistaa onnistumista. Onnistumiset auttavat täsmentämään tulevaisuuden visiota ja samalla vievät pohjaa pois epäilijöiltä. (Kotter 1996, 103-107.)

Etenemisen näkyväksi tekeminen onnistuu muutosprojekteissa esimerkiksi kokeilujen kautta. Ensimmäiset ideat ja ratkaisuehdotukset eivät aina ole alkuun toimivia ja tämän vuoksi kannattaa palata arvioimaan ratkaisun toimivuutta ja kehittää niitä tarvittaessa. Usein uudenlainen ja jo vakiintunut toimintapa ovat törmäyskurssilla. Kokeileminen tuo uutta tietoa ja näkökulmia ja saattaa auttaa ristiriidan ratkaisemisessa. (Työterveyslaitos 2019b.)

Muutosjohtamisen seitsemännessä kohdassa vakiinnutetaan muutokset ja syvennetään niitä. Ensimmäinen merkittävä muutos tapahtuu yleensä jo ennen projektin loppumista. Osa ihmisistä on tällöin jo valmiita lopettamaan muutoksen eteenpäin viemisen. Tässä on kuitenkin mahdollisuus vahvistaa projektitiimiä uskottavuuden lisäämiseksi ja entistä haastavimpiin muutoksiin tarttumisessa. (Kotter 1996, 122.)

Jotta muutokset pysyvät, ne tulee juurruttaa osaksi yrityksen kulttuuria. Kun juuret ovat vielä tuoreita, ne vaativat paljon hoitoa ja huolenpitoa. Muutoksissa siis pitää huolehtia siitä, että niitä on myös joku hoitamassa toteutuksen jälkeen. Kulttuurilla tarkoitetaan vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Jos muutoksissa ei ole huomioitu vallitsevaa yrityskulttuuria, tulee kulttuuria lähteä muuttamaan muutoksen pitkäaikaiseksi onnistumiseksi. (Kotter 1996, 128-130.) Vasta vakiinnuttamisen tai muutoksen juurruttamisen jälkeen hyödyt muutoshankkeesta realisoituvat. Vakiintumisen vaiheessa organisaatio on yleensä jo hiljaisesti hyväksynyt muutokset. Avointa vastustamista on hyvin harvoin enää tässä vaiheessa. (Mattila 2007, 192, 200.)

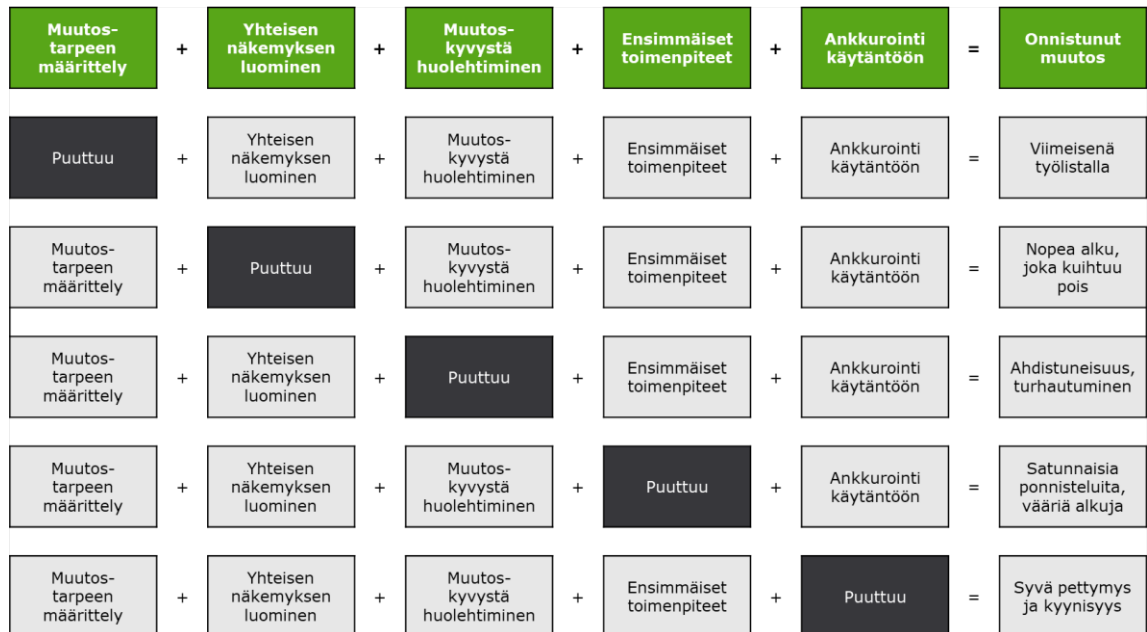
Monessa muutoksessa johtajat ja esimiehet ovat tärkeässä roolissa jalkauttamassa muutoksia. Esimiehen viestintä on yleensä tehokkainta ja lisää eniten luottamusta (Valpola 2003, 44). Tällöin esimiehen rooli korostuu. Jalavan (2001, 68) mukaan valmentavan esimiehen roolissa korostuu työntekijöiden auttaminen oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. Esimies, joka näkee, että työn tehokkuus riippuu siitä, miten osaavia työntekijät ovat, käyttävät paljon aikaa työntekijöiden motivointiin ja sitouttamiseen.



Kuva 3. Henkilökunnan sitoutuminen ja esimiehen tehtävät muutoksessa (Mattila 2007, 19.)

Kuvassa 3 on kuvattu Mattilan (2017, 19) esittämä muutokseen sitoutumisen vaiheet ja esimiehen tehtävät eri muutoksen vaiheissa. Muutoksen mittaan eri vaiheet asettavat esimiehelle erilaisia tehtäviä ja rooleja. Muutoksen reagointi ei aina näy suoraan, osa reaktioista halutaan peittää, mutta silti esimies voi omalla toiminnallaan tukea työntekijöitä. Esimiehet ovat merkittävässä roolissa koko muutosprosessin aikana.

Uudistuminen on aina esimiestyön testi. Esimiestyön laatu mittaan todellisuudessa muutostilanteissa. Muuten esimiestehtävässä vallitsevan tilanteen ylläpitäminen ei käytännössä vaadi erityisesti johtamistaitoa. Muutostilanteissa tarkoituksena on pitkällä tähtäimellä parantaa työyhteisön kykyä tuottaa ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. (Jalava 2001, 131.)



Kuva 4. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää (Valpola 2007, 29)

Kotterin (1996) kahdeksan vaiheisen muutosprosessin vaiheet löytyvät myös Valpolan (2007) kehittämästä Onnistuneen muutoksen viisi tekijää -kuvasta (Kuva 4). Kuvan kautta muodostuu helposti kuva siitä, millaisista elementeistä onnistunut muutos koostuu. Muutoksen moniulotteisuus ja erilaisten vaiheiden merkitys avautuu hyvin kuvan kautta. Jos yksikin viidestä muutoksen elementistä puuttuu, ei muutos onnistu. Pahimmillaan muutoksen epäonnistuminen aiheuttaa pettymyksen ja kyynisyyden, kuten kuvan viimeisestä esimerkistä tulee ilmi.

2.2 Muutosviestintä

Muutosviestintää tarvitaan muutosvastarinnan pienentämiseen sekä muutostahdon synnyttämiseen ja ylläpitämiseen. Muutostahdolla tarkoitetaan perimiltään ihmisten tahtoa muuttua silloin, kun nykytila tunnustetaan olevan tuhoon johtava. (Myllymäki 2018, 9-13)

Muutosvastarinnasta puhutaan silloin kuin muutosta vastustetaan. Syyt tähän voivat olla monet, ja niiden ymmärtäminen on tärkeää. Jos muutos itsessään on järkevä, muutosvastarinta voi syntyä muutoksen lieveilmiönä esimerkiksi osaamisen riittämättömyydestä tai muutokseen sopeutumisen hankaluudesta. Jos muutos koetaan ei-järkeväksi, on luonnollista, että se synnyttää vastustusta. Muutoksen järkevyyttä tarkastellaan yleensä kahdella tasolla; yksikön ja yhteisön tasolla. Kumman tahansa tason järkevyyden kyseenalaistamien voi johtaa koko muutoksen kyseenalaistamiseen. Lisäksi vastustamista saattaa tulla vain periaatteesta. Tällöin itse muutoksen järkevyyttä ei ole arvioitu kriittisesti. (Myllymäki 2018, 10-11)

Muutosviestinnänässä onkin erityisen tärkeää vastata kysymyksiin ”miksi meidän on muututtava?” ja ”miten muutumme?”. Viestinnän tavoitteena on laittaa ihmiset miettimään nykyisten toimintatapojen järkevyyttä ja muutosvaihtoehtoja, tarjota tietoa ja tukea muutokseen. Muutosviestintä on usein monikanavaista. Viestintä on yhdistelmä johtajien tuomaa vuorovaikutusta kasvokkain, videoin, puheenvuoroin ja kirjallisen viestinnän keinoin. Suurissa yrityksissä kirjallisen viestinnän painoarvo on merkittävä. (Myllymäki 2018, 13.)

Jokaisella projektilla on sidosryhmiä, jotka tarvitsevat tietoa projektin etenemisestä. Tämän vuoksi tiedottaminen ja viestintä on aina projekteissa tärkeää. Suurissa projekteissa tarvitaan usein viestintäsuunnitelma, jossa määitellään millaista tietoa, milloin ja kenelle tulee jakaa. Pienissä projekteissa tämä kannattaa sisällyttää projektisuunnitelmaan. (Kettunen 2009, 171.)

Erilaiset sidosryhmät tarvitsevat usein hyvin erilaista tietoa projektin etenemisestä. Kettunen (2009, 172-173) on esitellyt seuraavanlaisen jaottelun tiedottamisen tavoista ja kanavista:

- 1) Projektiryhmän viikkopalaveri
- 2) Tärkeimpien sidosryhmien viikko-/kuukausipalaveri
- 3) Tiedotusvälineet ison yleisön tavoittamiseksi
- 4) Infokirje niille, joita projekti koskettaa
- 5) Ohjausryhmän kokoukset

Muutosviestinnän sanoman tulkitsee aina vastaanottaja. Viestijän ja vastaanottajan tulkinat viestistä voivat olla eriäviä ja näin viestiä ei ymmärretä oikein. Viestin selkeyteen voi kuitenkin vaikuttaa. (Myllymäki 2018, 17.)

Yksi muutosviestinnän ongelmista on se, että muutos on usein ollut tiedossa jo pitkään viestijöillä. Viestintä kuitenkin käynnistetään usein vasta, kun asiaa on työstyetty jo pitkään. Viestintä saattaa vaikuttaa vastaanottajasta hätköidyltä, koska taustan uurastus ei näy hänelle. Muutokseen sitoutuminen vaatii kuitenkin aina aikaa. Samanlainen muutokseen sitoutuminen, sopeutumien ja sisäistäminen tapahtuu myös johtajilla. Tämä muutos vain tapahtuu aikaisemmin pitkän valmistelutyön aikana. Jos muutos aiheuttaa hämmennystä tai oppimisahdistusta, on lähtötilanne yleensä se, että johtajia ja muutoksesta viestijöitä epäillään lähtökohtaisesti. On varattava siis aikaa muutosviestinnän perille menemiseen ja muutostahdon syntymiseen. Tästä syystä muutoksesta viestiminen ajoissa on erityisen tärkeää. (Myllymäki 2018, 17-18.)

Muutosviestinnässä on tärkeä puhua ja kirjoittaa aina totta. Silloin ei tarvitse enää jälkeenpäin muistella, mitä on milloinkin sanonut tai kirjoittanut. Asiat tulee pyrkiä kirjoittamaan ja puhumaan niin, ettei tulkintoille jää mahdollisuuksia. Jos tulkintoja voi olla monia, saa viestijä usein valehtelijan leiman. (Myllymäki 2018, 19.)

Ellei kaikkiin kysymyksiin ole vastausta, on parempi myöntää tilanne kuin yrittää vastata kiertelemällä. Ihmisillä on luontainen taipumus kierrellä ja kaarrella hankalia kysymyksiä. Tämä loppujen lopuksi kostaatuu ja viestijä voi saada tietämättömän tai tyhmän maineen. Samalla viestinnässä kannattaa vältellä ajattelemattomia tai hölmöjä lausahduksia, joita tapahtuu useimmin puhutussa viestinnässä. (Myllymäki 2018, 20.)

Viestinnässä tulee kiinnittää huomioita myös sanamuotoihin. Yleisesti kannattaa välttää konditionaalia. Konditionaali toimii kohteliaassa viestinnässä kehotuksena. Kun annetaan ohjeita tai tavoitteita, ei konditionaalia tule käyttää. Vastaava ilmiö liittyy periaatteessa -sanankäyttöön. Sana yleensä johtaa siihen, että jotain kielletään, mutta samalla sen kiellon rikkominen hyväksytään. Kolmas hyvä sanamuotoihin liittyvä muistisääntö liittyy passiivin käyttöön. Passiivi harvoin kannustaa aktiivisuuteen. Toiminnan muuttaminen edellyttää aina aktiivisesta muutosta. Viestinnässä tulee selvästi kertoa, kuka tekee ja mitä tehdään. (Myllymäki 2018, 25-28.)

Kun viestitään, tulee miettiä myös kohdeyleisö. Muotisanat, kuten digitalisaatio, toimintaympäristö, tahtotila tai strategia, voivat olla sanoja, jotka mieleltään ärsyttäviksi. Digitalisaation myötä tietoteknisiä termejä on alettu käyttämään enemmän. Tämä on lisännyt lainasanojen ja lyhenteiden käyttämistä. Näissä haasteena on se, että viestin ymmärtäminen saattaa olla vain rajatun joukon piirissä. Osaa ihmisistä saattaa ärsyttää lainasanojen käyttäminen, joille löytyisi myös suomenkielinen vastike. (Myllymäki 2018,

33-36). Viestinnässä ei kannata ärsyttää sanavalinnoilla enää vastaanottajaa, jos itse muutos saattaa aiheuttaa ärsyyntymistä.

Mikä sitten toimii muutosviestinnässä? Tarinat voivat olla hyvä tapa kertoa muutoksesta. Tarinat saavat ihmiset helposti puolelleen. Tarinan pitää kuitenkin olla tilanteeseen sopiva, riittävän lyhyt ja mielellään henkilökohtainen.

Tekstistä kannattaa korostaa tärkeitä asioita. Keinona tässä toimivat parhaiten kursivointi ja lihavointi. Kursivointia käytetään yleisimmin sitaateissa tai teosten esiin nostamisessa. Lihavointia kannattaa käyttää tärkeimpien kohtien ja käsitteiden nostamiseen. Tekstin alleviivaus tekee siitä helposti levottoman eikä siksi ole kovin suositeltava korostustapa. Korostuskeinojen käyttäminen on taitolaji. Liiallinen korostaminen saattaa hankaloittaa viestin ymmärtämistä ja antaa ristiriitaisen kuvan. (Myllymäki 2018, 47-48.)

2.3 Muutosvastarinta

Muutosten yhteydessä koetaan usein vastarintaa. Muutosvastarinta onkin tuttu ilmiö useimmissa organisaatioissa. Kehitysehdotukset saattavat jumittua vastustukseen jo ennen toteutuksen alkamista. Ilmiön taustalla voi olla useita syitä. (Räisänen ym. 2019, 5.)

Vastustaminen on tietyllä tavalla koodattu ihmisen olemukseen. Jo vaistot kertovat, ettei kannata mennä uuteen tai tuntemattomaan paikkaan, joka herättää pelkoa. Meillä on taipumus vastustaa itseemme kohdistuvia muiden suunnitteleamia muutoksia, jos ne eivät tunnu turvallisilta. On luonnollista, että jos et ymmärrä muutosta ja omaa osuuttasi siinä, voit kokea turvattomuutta tai jopa pelkoa. (Räisänen ym. 2019, 6.)

Lisäksi rutiinit pitävät kiireisenä, eikä aika uuden oppimiselle riitä. Ihmiset ovat tottuneita toimimaan jollain tietyllä tavalla ja muutos tarkoittaa lisätyötä ja uuden oppimista, johon ei välttämättä löydy helposti ylimääräisiä resursseja. Muutoksessa tekemisen rytmi on yleisesti nopeutunut, joten muutoksia saattaa olla samanaikaisesti useita. Selvä syy muutoksen vastustamiseen on myös, se ettei muutosta ymmärretä. Niukka tiedottaminen tai ristiriitaiset viestit synnyttävät meissä epävarmuutta, joka ilmenee negatiivisena tai kriittisenä suhtautumisena muutosta kohtaan. (Räisänen ym. 2019, 6.)

Luottamuksen puuttuminen organisaation johtoa kohtaan lisää vastarintaa muutoksiin. Muutosten onnistuneeseen läpivientiin tarvitaan kasvatettua luottamuspääomaa. Usein organisaatioissa koetun epäluottamuksen juuret voivat ulottua pitkälle. Ilmiö tunnetaan

nimellä organisaation muisti, joka muodostuu historian aikana koetuista yhteisistä kokemuksista. Sen muotoutuminen ei ole riippuvainen kokijoiden määrästä, vaan se voi syntyä jo pienen porukan kokemuksista. Luottamus on kykyä heittäytyä epävarmuuteen positiivisen lopputuloksen uskossa. Muutoksessa mitataan, kuinka hyvin ylin ja keskijohto sekä esimiehet ovat pystyneet rakentamaan luottamuksen henkilöstöön. Saavutetun luottamuksen voi myös menettää hetkessä, jos henkilöstö aistii, että muutoksen taustalla on kerrotun sijasta jokin piiloagenda. (Räisänen ym. 2019, 7.)

2.4 Projektit muutoksen välineenä

Muutoksen toteuttamiseen tarvitaan käytännön mekanismi, jonka avulla se viedään eteenpäin. Useimmiten täksi muutoksen tekemisen välineeksi valikoituu projektityöskentely (Houni ym. 2002, 30.) Ruuskan (2011) mukaan projektit ovat väline saada muutoksia aikanaan ja sopeutua niihin. Projektien kautta asioita ja toimintatapoja muutetaan muokkaamalla, uudelleen rakentamalla tai vanhaa poistamalla. Ellei mikään muutu projektin myötä, projekti ei ole onnistunut. (Berkun 2006, 15.)

Projekteilla on aina selkeä tavoite tai useita tavoitteita. Projekti loppuu, kun tavoitteet ovat saavutettu. Projektit ovat myös aina aikaan sidottuja. Niitä ei voi toistaa täysin samanlaisena, vaan jokainen projekti on ainutlaatuinen. (Ruuska 2012, 19.)

Erityisesti yritysten sisäisissä projekteissa tavoitteena on usein kehittää toimintaa. Projektit lähtevät liikkeelle kehitysideasta tai johdon antamasta toimeksiannosta. Yrityksien sisäisissä projekteissa on tavallista, että henkilöt toimivat projekteissa oman työnsä ohessa eli projektin toteuttaminen on vain osa muuta työtä. Projektien tavoitteena on kehittää joko sisäisiä toimintamalleja tai ulkoisesti tuotettavaa asiakashyötyä. Nämä kaksi tapaa poikkeavat hieman toisistaan. Yleensä täysin sisäinen projekti on helpompi kommunikoida ja tavoitteet ja projektin lopputulokset ovat helpommin ymmärrettävissä. Sisäiset projektit ovat kuitenkin hankalammin johdettavia, koska niitä ei aina arvosteta samaan tapaan kuin ulkoisia. Kun projekteissa on mukana ulkopuolisia tahoja, viedään ne yleensä ripeämmin läpi. Ulkopuolisista resursseista usein maksetaan ja sen vuoksi nopea projektin toteutus on kaikille mukanaolijoille kannattava vaihtoehto. (Kettunen 2009, 17-19.)

2.4.1 Sidosryhmät ja sidosryhmäanalyysi

Projektin sidosryhmiä ovat henkilöt, ryhmät tai organisaatiot, jotka ovat kiinnostuneita projektin saavutuksista tai onnistumisesta. Sidosryhmiä on lähes aina useita. Projekti vaikuttaa jokaiseen sidosryhmään jollain tavalla. Vastaavasti jokainen sidosryhmä voi vaikuttaa toimillaan projektiin. (Artto, Martinsuo & Kujala. 2011, 41.)

Sidosryhmien osaaminen siirtyy yrityksen käyttöön silloin, kun vuoropuhelu rakentuu sidosryhmän ja yrityksen molemminpuoliselle vuorovaikutukselle ja se hyödyttää kumpakin osapuolta. Vuoropuhelu jää helposti hyvin irralliseksi. Jotta vuoropuhelu koetaan kummankin puolin hyödyllisenä, tulee vuoropuhelun vaikutukset näkyä päätöksenteossa. Tämä toteutuu vain, jos sidosryhmien vuoropuhelu on osa yrityksen johtamisjärjestelmää. (Kujala & Kuvaja 2002, 16.)

Sidosryhmien tarpeet huomioidaan usein yrityksissä systemaattisesti yrityksen johtamisessa ja jopa strategian määrittämisessä. Sidosryhmiä ja niiden tarpeita arvostetaan siis ainakin periaatteessa. Vuoropuhelun käynnistämisessä ja avoimuudessa ollaan perinteisesti kuitenkin melko varovaisia. Helposti vuoropuhelun hyödyistä ollaan epävarmoja ja tämä hidastaa avoimen vuoropuhelun käynnistymistä. (Kujala & Kuvaja 2002, 19.)

Projektien sidosryhmät voivat olla laajoja. Niitä voivat olla yksilöt, ryhmät tai organisaatiot, joihin projekti vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa projektiin. Sidosryhmiä ovat tyypillisesti projektipäällikkö, projektiryhmä, asiakas, käyttäjä, tilaaja, sponsori tai omistaja, toimittajat/palveluiden tarjoajat, viranomaiset, media ja kilpailijat. Lisäksi sidosryhminä voi olla muita kohderyhmiä, kuten ihmiset, joiden toimintaan tai elämiseen projekti vaikuttaa välillisesti. Projektinhallinnassa on tärkeää pyrkiä tunnistamaan eri sidosryhmiä aktiivisesti, jotta niitä arvioidaan ja niihin pyritään vaikuttamaan. (Artto ym., 2011, 41-43.)

Projekteissa sidosryhmien hallinta saattaa olla työlästä, mutta harva projekti saavuttaa asetetut tavoitteet ilman sidosryhmien tukea. Hyvällä sidosryhmien hallinnalla voidaan saavuttaa mm. sidosryhmien tuki, parempaa resurssointia, laadukkaampi lopputulos ja ennakoasenteiden neutralisointia. Isoin hyöty saattaa muodostua siitä, kun sidosryhmät ymmärtävät jo projektin aikana tavoiteltavat hyödyt. Tällöin aktiivinen projektin tukeminen on helpompaa. (Proha 2016.)

Projektien alkuvaiheessa on hyvä tarkastella projektiin liittyvät sidosryhmät sidosryhmä-analyysin avulla. Hautanen (2018) on yksinkertaistanut sidosryhmäanalyysin vaiheet seuraavasti:

- Selvitä sidosryhmät
- Luokittele sidosryhmät
- Selvitä sidosryhmien tarpeet
- Kommunikoivat sidosryhmien kanssa
- Päivitä ja ylläpidä analyysia

Sidosryhmäanalyysin toteuttamisen jälkeen viestintäsuunnitelmassa tulee määrittää, miten viestintä sidosryhmien kanssa hoidetaan. Viestintää suunniteltaessa tulee ottaa huomioon kanavat, aikataulut ja projektin eteneminen. Täytyy myös huomata, että projektin edetessä sidosryhmäanalyysi saattaa päivittyä. Tällöin myös sidosryhmien viestintäsuunnitelma on hyvä tarkentaa. (Proha 2016.)

2.4.2 Projektipäällikön rooli

Projektipäällikkö toimii projektin operatiivisena johtajana. Hänen vastuulleen kuuluu projektin päivittäisten asioiden johtaminen. Hänen tärkeimpänä tehtävänä on pitää huolen siitä, että projektille asetetut tavoitteet toteutuvat. Apuna toteutuksessa toimii projektitiimi. Tärkeä osa projektipäällikön tehtävää onkin siis delegointi projektitiimin sisällä. (Ruuska 2012, 137.)

Ruuska (2012, 141) viittaa amerikkalaisten projektipäälliköiden keskuudessa tehtyyn kyselytutkimukseen, jonka perusteella on laadittu seuraava lista projektipäällikön tärkeimmistä ominaisuuksista.

1. Projektityön luonteen ymmärtäminen
2. Viestintätaidot
3. Päätöksentekokyky
4. Muutosten hallinta
5. Suunnittelu- ja aikataulutekniikat
6. Kustannusten arviointi- ja seurantamenetelmät

Listankin perusteella voidaan sanoa, että projektin hallinta ja johtaminen on suurimmassa määrin viestintää. Viestintään liittyvät ongelmat ovat kuitenkin yleisiä ja projektit usein kärsivät siitä. (Ruuska 2012, 141.)

Vastuu projektin viestinnästä kokonaisuutena on projektipäälliköllä. Viestintä pitää sisälleen suunnittelun, toimeenpanon ja valvonnan. Projektipäällikön esimerkillä ja hänen toteuttamallaan viestinnän organisoinnilla on merkittävä vaikutus projektin toimintaan. Usein viestinnän onnistuminen on kiinni projektipäällikön persoonasta. Jotkut ovat luonnostaan yhteistyöhakuisempia ja avoimempia kuin toiset. Mitä suuremmasta projektista on kysymys, sitä enemmän projektipäällikön rooli ihmisten johtajana korostuu. (Ruuska 2012, 142.)

2.5 Muutosjohtamisen kehittäminen projekteissa

Ammattimainen projektiosaaminen ja systemaattinen muutosjohtaminen ovat taitoja, joita nykyajan työelämä tarvitsee. Valtaosassa työpaikkoja muutokset toteutetaan osana projekteja, joten projektipäälliköt ovat avainasemassa. Onnistuneen muutosjohtamisen haasteena on, ettei muutos ole tekninen ongelma, joka voidaan ratkaista. Onnistuneeseen muutokseen ja sen johtamiseen ei ole yhtä kaavaa, jota voisi kopioida. Muutoksissa tulee huomioida ihmisten tunteet, epävarmuudet ja epäjohtonmukaisuus. Muutosten onnistunut läpivienti vaatii vahvaa johtamisen taitoa ja muutosjohtamisosaamista. (Gallen & Pokela, 2014.)



Kuva 5. Muutosjohtajuustiimi toimii siltana organisaation ja projektitiimin välillä (Pokela 2013, 54)

Taitava projektipäällikkö huomioi projektin alkuvaiheista lähtien projektin tuomat muutosjohtamisen tarpeet projektin osana sekä suunnittelun, budjetoinnin ja resurssoinnin rinnalla. Ideaalitalanteissa projektipäälliköllä olisi niin teknistä osaamista kuin muutosjohtamisen kyvykkyyttä. Käytännössä näitä molempia ominaisuuksia on harvoin yhdellä henkilöllä. Projekteissa tulisi olla mukana henkilö, jonka vastuulla on muutoksen hallittu johtaminen. Muutosjohtajan avuksi voitaisiin koota muutosjohtajuustiimi, joka toimisi siltana projektitiimin ja vastaanottavan organisaation välillä (Kuva 5). Muutostiimin tehtävänä on varmistaa, että kommunikaatio säilyy koko projektin ajan projektitiimin ja kohdeorganisaation välillä. (Gallen & Pokela, 2014.)

Projektin teknisten tehtävien ja muutosjohtajuustiimin tehtävien tulisi toimia mahdollisimman hyvässä synergiassa, jotta ne tukisivat toisiaan parhaalla mahdollisella tavalla. Muutosjohtajuustiimin tehtävä tulisi jatkua koko muutosprosessin ajan. Tämä yleensä tarkoittaa, että tiimin tulisi toimia pidempään, kun projektitiimin. Muutosjohtajuustiimin tulisi olla olemassa muutosten juurtumisen aikana. Harmittavasti usein projektit loppuvat, mutta siihen liittyvä muutos tulisi jatkua paljon pidempään. Muutosjohtajuustiimin tehtävänä olisi myös projektin päättämisen jälkeen tukea muutoksen ankkurointia ja auttaa organisaatiota toimitaan uusien toimintatapojen kanssa. (Gallen & Pokela, 2014.)

3 CASE: KÄTEISMYYNIN LOPETTAMINEN JUNISSA

VR päätti luopua junalippujen käteismyynnistä kaukoliikenteen junissa. Tämän muutoksen taustalla oli useita päätöstä tukevia argumentteja asiakaskäyttämiseen, digitalisaatioon, ja työvälineiden modernisointiin liittyen. Tässä kappaleessa avataan muutoksen taustat ja toteutettu projektiviestintä.

Muutoksen arvioitiin alusta alkaen herättävän todennäköisesti paljon kiinnostusta mediassa sekä henkilökunnassamme. Arvioitiin, että muutos saattaa olla henkilökunnalle herkkä. Tämä muutos oli kuitenkin vasta alkuaskel tulevaisuuden muutoksille, joilla tul- laan valmistautumaan avautuvaan kilpailuun.

3.1 Taustat

Kaukoliikenteen junista myydään 1.9.2019 alkaen lippuja maksukortilla, ei siis enää käteisellä. Muutos toteutetaan yhtenäisen toimintamallin vuoksi myös kiskobusseissa, joissa konduktöörin sijaan liput ostetaan junassa sijaitsevasta automaatista.

Taulukko 1. VR:n kaukoliikennejunien lippujen myyntikanavat.

Itsepalvelukanavat	Muut myyntikanavat
<ul style="list-style-type: none"> • vr.fi -verkkokauppa <ul style="list-style-type: none"> • Yleisimmät maksukortit • Verkkokaupat • Lasku (yritysverkkokauppa) • VR mobiilisovellukset <ul style="list-style-type: none"> • Yleisimmät maksukortit • Lippuautomaatti <ul style="list-style-type: none"> • Yleisimmät maksukortit 	<p>Käteinen käy maksuvälineenä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asemien lipunmyynti Helsinki, Tikkurila, Järvenpää, Hyvinkää, Lahti, Tampere, Turku, Jyväskylä, Oulu • R-kioskit (n. 600 kpl ympäri Suomen) • Matkahuollon toimipisteet <p>Vain korttimaksaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • VR Asiakaspalvelu p. 0600 41 900 (puhelun hinta: 1,99 €/vastattu puhelu + pvm) • Kaukoliikenteen konduktöörit ja kiskobussien automaattit

Taulukossa 1 on esitetty VR:n myyntikanavat. Käteisellä lippuja myydään edelleen R-kioskeissa kautta maan sekä VR:n lipputoimistoissa ja matkahuollon toimipisteissä. Vaihtoehtoja on siis vielä muutoksen jälkeenkin useita. Ravintolavaunussa voi tehdä ostoksia käteisellä jatkossakin.

Ennen päätöstä tehtiin useita selvityksiä käteisen käyttöön liittyen. Osana selvityksiä tehtiin muun muassa arviointi käteisen käytön toteuttamisen vaihtoehtoista ja toteutuksen aikatauluista. Vaihtoehtojen arvioinnissa avainroolissa oli myös henkilökunnan mahdollinen reagointi muutokseen. Muutos tulee asiakasrajapinnassa olemaan merkittävä. Jotta muutos saadaan toteutettua asiakasystävällisesti, on henkilökunnan oltava mukana muutoksen jalkauttamisessa viestinnän kautta.

Jo ennen muutosta arvioitiin, että aihe on todennäköisesti mediaa kiinnostava. Muutoksen kiinnostavuutta lisää siihen helposti liitettävä keskustelu maksuvälineen kieltämisen syrjivyydestä. Muutos herätti kuitenkin vähemmän kiinnostusta kuin projektin alkuvaiheessa arvioitiin. Mediassa keskustelu jäi maltilliseksi. Muutoksen jälkeen tapahtunut ei oikeastaan saanut enää mediahuomiota.

Seuraavissa kappaleissa avataan käteismyynnin lopettamisen taustalla olevia tekijöitä.

3.1.1 Asiakaskäyttötymisen muutos

Muutoksen taustalle voidaan osoittaa kaksi selvää muutosta asiakkaiden käyttäytymisessä; itsepalvelukanavien suosion kasvaminen ja korttimaksamisen yleistyminen. VR:n asiakasmäärät ovat olleet kovassa nousussa viimeisen kahden vuoden aikana (VR-Group 2019). Itsepalvelukanavien osuus kaukoliikenteen myynnistä on yli 80% vuonna 2018. Kuvassa 6 on esitetty junamyynnin muutos. Myynnin euromääräisestä arvosta näkee, kuinka junamyynnin osuus on laskenut viimeisinä vuosina. Saman laskun voi huomata myynnistä, kun se on suhteutettu kaikkeen VR:n kaukoliikenteen myyntiin (Junamyynti %).



Kuva 6. Myynti kaukoliikennejunassa €- sekä %-osuus koko myynnistä 2016-2018.¹

Junassa tapahtuneen käteis- ja korttimyynnin osuus oli vuonna 2018 koko kaukoliikenteen myynnistä keskimäärin 2,5%. Valtaosa matkustajista (yli 99%) ostaa lippunsa ennakoon tai junasta kortilla. Junamyyni on laskenut tasaisesti viimeisten vuosien ajan, vaikka samalla matkustajamäärät ja täyttöasteet ovat nousseet ennätyslukemiin.

Asiakkaiden maksukäyttäytymien on samanaikaisesti muuttunut. Yhä useampi valitsee maksuvälineekseen kortin junassa asioidessaan. Viimeisen 3 vuoden aikana junamyyni on painottunut korttistoihin ja käteisen todellinen käyttö on pudonnut merkittävästi tänä aikana. Kuvassa 7 on kuvattu viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtunutta muutosta asiakkaiden maksuvälinevalinnan osalta. Vielä vuonna 2016 käteinen oli korttimaksamista suositumpi maksutapa kaukoliikenteen junissa.

¹ Kuva poistettu opinnäytetyösopimukseen perustuen, sisältää toimeksiantajan liikesalaisuuksia



Kuva 7. Junamyynnin kortti- ja käteisostojen suhde.²

Kuvassa 7 muutos kortti- ja käteismaksamisen välillä ei välttämättä näytä kovinkaan rajulta. Jos tähän yhdistetään jatkuvasti laskenut junamyynnin osuus, on käteisen käyttö todella vähentynyt merkittävästi.

3.1.2 Kilpailukyky

Kappale poistettu opinnäytetyösopimukseen perustuen, sisältää toimeksiantajan liikesalaisuuksia.

Kappale poistettu opinnäytetyösopimukseen perustuen, sisältää toimeksiantajan liikesalaisuuksia.

3.2 Projektiviestinnän toteutus

Viestintä muutoksesta aloitettiin hyvissä ajoin. Henkilökunnalle sekä medialle kerrottiin tulevasta muutoksesta helmikuussa. Henkilökuntaa on tiedotettu asiasta sähköpostitse 12.2.2019. Tiedotteessa³ on avattu laajasti muutoksen taustoja, kerrottu muutoksen ai-

² Kuva poistettu opinnäytetyösopimukseen perustuen, sisältää toimeksiantajan liikesalaisuuksia

³ Sisäinen tiedote, opinnäytetyön tausta-aineistoa

kataulu sekä vaikutukset heidän työskentelyynsä. Tiedotteessa ohjataan myös eteenpäin tarkentavien tietojen äärelle. Tiedotteen julkaisemisen jälkeen keskustelu oli vilkasta yrityksen sisäisessä Yammer-ryhmässä. Keskustelun kautta henkilökunta pystyi nostamaan esille huoliaan aiheeseen liittyen.

Mediatiedote julkaistiin 13.2.2019 (Liite 1). Odotetusti aihe oli mediaa kiinnostava, ja se ylitti suurimmissa medioissa uutiskynnyksen. Keskustelu aiheesta jäi kuitenkin melko vähäiseksi.

Henkilökunnan tiimipäivillä huhti-kesäkuussa aihe oli nostettu yhdeksi käsiteltäväksi asiaksi. Tiimipäivä on koko henkilökunnalle pakollinen. Tiimipäivillä kerrattiin muutoksen taustat, aikataulu ja vaikutukset junatyöskentelyyn. Aiheen käsittely tiimipäivillä mahdollisti keskusteluna aiheesta työkavereiden ja esimiehen kanssa.

Kesän aikana asiakasviestintä aktivoitiin junissa ovitarroituksin, julistein ja kuulutuksin. Tällä toimenpiteellä varmistettiin, että asiakkaat tietävät muutoksesta laajasti. Keväästä lähtien konduktöörejä oli opastettu kertomaan käteismyynnin loppumisesta kaikille niille asiakkaille, jotka ostivat lippunsa käteisellä.

Käteismyynnin lopettaminen on ollut lisäksi koko palveluyksikön henkilökunnalle suunnatuissa viikkotiedotteissa aiheena tasaisesti. Aiheesta on ollut jonkinlaista tietoa tai muistutuksia seuraavien viikkojen julkaisuissa: 14, 17, 20, 31, 32, 33, 34, 35 ja 36.

Vielä ennen muutoksen toteutusta 29.8.2019 konduktööreille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa kerrattiin jo viikkotiedotteissa julkaistut muutokset työvälineisiin, toimintamalli poistuvien työvälineiden palautuksiin sekä asiakaspalvelutoiminta muutoksen jälkeen. Sähköpostissa myös ohjattiin lisätietoihin.

4 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa esitellään tutkimustyössä käytetyt menetelmät, kerätty tutkimusaineisto ja syvennytään tutkimustuloksiin. Luvussa käsitellään kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteet, tehdyn tutkimustyön suorittamisen taustat ja aineiston analyysin ja käsittelyn prosessi.

4.1 Tutkimussuunnitelma

Tehtävässä tutkimuksessa tutkittiin haastattelujen ja kyselytutkimuksen kautta, kuinka hyvin käteismyynnin lopettamisen projektissa on osattu huomioida henkilökunnan näkökulma ja millaisia tarpeita henkilökunnalla on tulevaisuuden projektiviestintään. Tutkimusmenetelmäksi valikoitu kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kokonaisuus muodostuu aiheen aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja niistä johdetuista teorioista, empiirisestä tutkimuksesta sekä omasta ajattelusta ja päättelystä (Töttö 2004, 9-20.)

Muutos käteisen vastaanottamisessa herättää tunteita niin henkilökunnassa kuin asiakkaisakin. Tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, onko muutos henkilökunnan mielestä hyvä vai huono, mutta mielipide muutoksesta saattaa välittyä vastauksista. Tutkimus keskittyi siihen, onko asiasta pystytty viestimään riittävän selkeästi ja ymmärrettävästi sekä onko henkilökunnalle annettu riittävät tiedot muutoksen taustojen jalkauttamiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa on kaksi vaihetta: Havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Näitä tutkimuksen vaiheita voidaan myös nimittää *havaintojen tuottamisen ja selittämisen* vaiheiksi. Näiden kahden vaiheen järjestys saattaa vaihdella tutkimusprosessissa. Ne eivät välttämättä seuraa tosiaan ajallisesti. (Alasuutari 2011, 50). Käteismyynnin ja projektiviestinnän tutkimuksessa haastattelun ja kyselytutkimuksen tulokset luovat yhdessä kokonaisuuden, jossa pyritään ymmärtämään ja selittämään henkilökunnan kokemusta.

Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisenä haastattelimme junatyön esimiehiä. Haastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman realistinen kuva projektin viestinnän onnistumisesta ja mahdollisista parannuskohteista.

Teemahaastattelussa aihepiirit ovat määritelty ennakkoon, mutta tarkkaa kysymysrunkoa tai kysymyksiä ei tarvita. Teemahaastattelussa haastattelijan tulee varmistaa, että kaikki etukäteen mietityt teemat käydään haastateltavan kanssa läpi. (Eskola & Suoranta 2000, 86.)

Haastattelu tutkimusmenetelmänä on varsin joustava ja siksi sopiva monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa tilanteeseen itseensä. Tutkittavan vastausten taustalla olevia motiiveja voidaan näin saada esille. Haastattelun etuina ovat mm. vastausten selventämisen mahdollisuus, syventävän tiedon hankinta ja arkojen sekä vaikeuden asioiden käsittelyn mahdollisuus. Vastaavasti haastatteluissa tutkimusmenetelmänä on myös haittoja, kuten aikaa vievyys, haastattelijan osaaminen ja virheiden mahdollisuus. Erityisesti tutkimustulosteiden virheellisyyteen voi vaikuttaa tutkittavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34-35.)

Haastatteluaineiston kerääminen toteutettiin puhelinhaastatteluilla välillä 12.-16.9.2019. Esitettävien kysymysten määrä oli tarkoituksella vähäinen, jotta kysymyksiä voidaan esittää mahdollisimman helposti ja nopeasti muiden töiden lomassa.

Toisessa vaiheessa toteutettiin kyselytutkimus kaukoliikenteen konduktööreille. Tutkimusmenetelmäksi konduktöörin osalta valittiin kyselytutkimus, sillä henkilökunta on jakautunut maantieteellisesti laajalle sekä työskentelee kolmivuorotyössä. Jotta vastauksia saataisiin laajasti eri puolelta Suomea, oli sähköpostitse jaettava ja älypuhelimella suoritettava kyselylomake paras tiedonkeruuseen. Kyselytutkimuksen kysymyksissä otettiin huomioon esimiesten teemahaastatteluista nousseita aiheita esiin.

Kyselytutkimus on lomakkeen avulla toteutettavaa suunnitelmallista tiedonkeruuta, jolla saadaan kerättyä yksityiskohtaista todellista tietoa, tunnistettuja olemassa olevia käytäntöjä sekä tehdä vertailuja. (Likitalo & Rissanen 1998, 42.)

4.1.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa haluttiin keskittyä erityisesti viestinnän toteutukseen ja viestinnän sisällön riittävyteen. Viestintä on avainroolissa onnistuissa projekteissa. Kyseisessä projektissa viestintä oli muutoksen jalkauttamisen väline. Tehdyillä haastatteluilla sekä kyselytutkimuksella pyrittiin selvittämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä projektiviestinnästä tekee onnistuneen konduktöörin näkökulmasta?
- Mitkä kanavat sopivat parhaiten projektiviestintään?

Haastattelun sekä kyselytutkimuksen kysymykset oli jaettu kahteen kokonaisuuteen; viestinnän toteutukseen ja sisältöön. Kumpaakin aihekokonaisuutta tarkastellaan case-esimerkin kautta sekä projektiviestinnän yleisellä tasolla.

Viestinnän toteutus -kokonaisuudessa kysymykset keskittyvät siihen, onko viestintää ollut tarpeeksi ja ovatko kanavat olleet oikeat. Viestinnän sisällön tutkimuskysymysten kautta pyritään ymmärtämään, onko muutos vastaajien mielestä looginen ja ymmärrettävä eli onko muutoksen taustoista kerrottu riittävästi. Muutoksesta viestiminen eteenpäin on helpompaa, jos henkilökunta ymmärtää muutoksen taustat. Samalla pyrittiin selvittämään, miten onnistuneeksi case-esimerkin viestinnän toteutus koettiin.

4.2 Esimiesten haastattelut

Esimieshaastattelut toteutettiin puhelimitse. Keskustelut nauhoitettiin, jotta niihin voitiin palata myöhemmin opinnäytetyöprosessin aikana. Haastatteluissa esimiehiä pyydettiin ajattelemaan case-esimerkin viestinnän toteuttamista ja projektiviestintää yleisesti. Haastattelu eteni alla olevien kolmen aihealueen mukaisesti.

1. Viestinnän sisältöä

Onko muutokset taustoista kerrottu riittävästi? Miten henkilökunta kokee taustatietojen jakamisen? Mikä viestinnästä teki hyvää? Mitä viestinnässä olisi voitu parantaa? Millaista tietoa henkilökunta olisi kaivannut enemmän?

2. Viestinnän toteutus

Onko henkilökunnalle annettu riittävästi tietoa muutoksen eteenpäin viestimiseen? Miten toivoisit, että henkilökunta otetaan huomioon vastaavissa muutosprojekteissa?

3. Projektiviestintä yleensä

Mikä viestintäkanava sopii parhaiten projektiviestintään? Mitä muita projekteja tulee mieleen, joissa viestintä on toteutettu hyvin? Millaisia toiveita yleensä projektien viestinnälle on?

Haastatteluja toteutettiin yhteensä viisi kappaletta. Tämä otos edustaa reilua kahtakymmentä prosenttia esimiehistä. Esimiesten haastatteluissa oli mukana erilaisilla taustoilla olevia esimiehiä ympäri Suomea. Osa esimiehistä oli konduktööriäustaisia ja osa on siirtynyt esimiestehtäviin junatarjoilijoiden esimiehen tehtävästä. Vastauksia tulee tulkita tietyllä kriittisyydellä, sillä esimiehet tunsivat haastattelijan henkilökohtaisesti ja tämä saattoi vaikuttaa annettuihin vastauksiin.

Kaikissa viidessä esimiehille tehdyssä haastattelussa tuli vahvasti esiin, että viestintä käteismyynnin lopettamisesta on kokonaisuudessaan hoidettu hyvin. Tietoa on tullut riittävästi ja viestit ovat olleet selkeitä. Erityisen hyvänä koettiin viestinnän monipuolisuus ja jatkuva toistaminen.

Taustat pyrittiin avaamaan henkilökunnalle mahdollisimman laajasti. Esimieshaastatteluissa tuli ilmi, että taustojen jakaminen on erityisen tärkeää henkilökunnalle. Hyvin perustellut muutokset ovat helpompia hyväksyä. Esimiehet antoivat myös kiitosta siitä, miten henkilökunnalle annettiin valmiit fraasit muutoksen viestintään. Henkilökunta kokee, että muutoksen eteenpäin viestiminen asiakkaille on helpompaa, kun annetaan valmiit viestit, joita voi toistaa. Kahdessa haastattelussa tuli kuitenkin ilmi, ettei muutokseen johdaneita syitä uskottu täysin. Henkilökunta oli esimiehille tullut arvuuttelemaan muutoksen todellisista syistä ja epäillyt jaettujen tietojen faktaperäisyyttä. Konduktöörit olisivat kaivanneet tarkempia tietoja taustoista.

Esimiehet nostivat esiin projektin lopun toimintamallien viestinnän lisätarpeen. Henkilökunta olisi kaivannut vielä lisäohjeistuksia käteisasiakkaiden kohtaamiseen, kun käteinen ei enää kelpaa junissa. Siirtymäaika vuoden loppuun koettiin liian pitkäksi ajaksi.

Haastatteluissa esimiehet toivoivat viestintää toteutettavan vahvasti sähköisesti. Toteutuksella ei niinkään ole väliä onko kyseessä sähköposti tai jonkinlainen ilmoitustaulu. Sähköposti koettiin kuitenkin tällä hetkellä parhaana välineenä. Käteismyynnin lopettamisen osalta asiaa kerrattiin myös tiimipäivillä, jolloin konduktööreillä oli mahdollisuus kysyä aiheesta. Tällainen toimintamalli, jossa annettiin myös vuorovaikutusmahdollisuus, koettiin erittäin hyvänä.

Esimiehet nostivat esiin, ettei konduktööreille suunnattu projektiviestintä kaipaa korulauseita. Viestien tulee olla erityisen helppolukuisia ja asiapitoisia. Tärkeimmät muistettavat asiat tulee olla selkeästi nostettu esiin, mielellään jopa otsikossa. Viestintä tulee toteuttaa hyvissä ajoin, jotta muutoksen hyväksymiselle jää aikaa.

Haastatteluissa keskusteltiin myös projekteista, joissa viestintä on mennyt jotenkin pieleen. Selvästi muutamat asiat toistuivat haastatteluissa: Jos viestintä sisältää liikaa tietoa ja on muuten hankalalukuinen, ei henkilökunta jaksa keskittyä asiaan. Ellei projektin tai muutoksen taustoja jaeta riittävästi ja uskottavasti, henkilökunta ei sitoudu muutokseen. Projektin ollessa nopeatahtinen ja sisältäen paljon muutoksia sisältöihin ja aikatauluihin on viestien sisältöjä hankala seurata.

Henkilökunnan osallistaminen pidettiin myös erityisen tärkeänä henkilökunnan sitouttamisen kannalta. Esimiehistä useampi nosti esiin, että henkilökunnan osallistuminen projektien alkuvaiheista lähtien voisi auttaa heitä sitoutumaan muutokseen paremmin. Samalla henkilökunnan näkökulma saataisiin jo projektin alkuvaiheissa huomioitua paremmin.

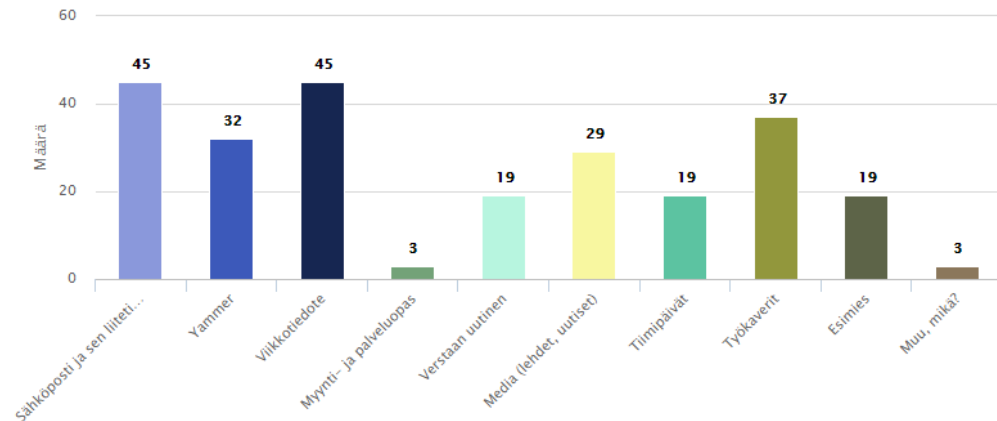
4.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Projektiviestinnän kysely lähetettiin kaukoliikenteen konduktööreille sähköpostitse 16.9.2019. Vastaus aikaa oli kuun loppuun eli kaksi viikkoa. Vastaamisesta muistutettiin sähköpostitse kerran 23.9.2019.

Kaukoliikenteen konduktöörejä, joille kysely lähetettiin, on sähköpostijakelun perusteella 405. Vastauksia kyselyyn saatiin 53 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi saatiin 13,15. Vastausaktiivisuus on lyhyeen vastausaikaan ja kyselyn luonteeseen suhteutettuna kohtalainen ja vastaa hyvin ennen kyselyn lähettämistä tehtyä arviota. Liitteessä 2 on konduktööreille lähetetty kyselylomake.

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin, miten toteutettu viestintä on saavuttanut konduktöörit. Kuviossa 1 on kuvattu ensimmäisen kysymyksen vastausten jakautuminen. Projektiryhmän toimesta viestintää on toteutettu laajasti lähes kaikkiin kanaviin. Selkeästi sähköpostit ja viikkotiedotteet ovat ne kanavat, jotka parhaiten tavoittavat henkilökunnan. Tuloksista näkee myös, että myynti- ja palveluopas ei saavuta konduktöörejä. Tämä kanava todennäköisesti on se, josta puhelinpalvelun ja asemien lipunmyynnin asiakaspalvelijat hakevat tietoa.

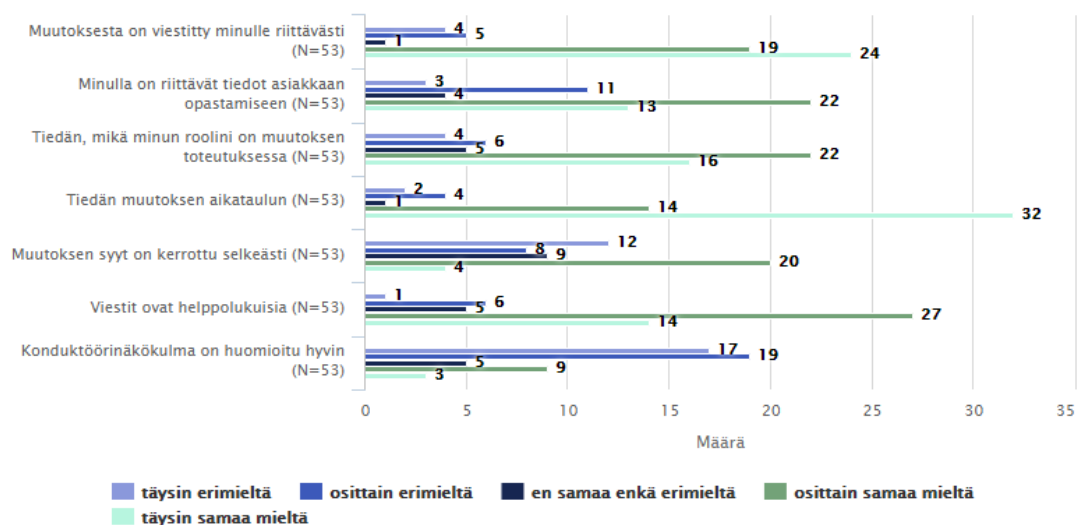
Valitse seuraavista kanavista ne, joissa olet lukenut tai kuullut muutoksesta (voit valita useita):



Kuvio 1. Kyselytutkimuksen 1. kysymyksen vastausjakauma.

Vaikka moni on lukenut muutoksesta Yammerista, saa se jonkin verran palautetta kyselytutkimuksen kohdassa 3, jossa kysyttiin avointa palautetta käteismyynnin lopettamisen viestinnästä. Yammer ei ole virallinen viestintäkanava ja sen takia viestit halutaan ensisijaisesti viikkotiedotteissa ja sähköposteissa. Avoimessa palautteessa kommentoidaan, että Yammerissa on kirjoitettu käteismyynnin lopettamiseen liittyviä ”sääntöjä”, joita ei olisi sähköpostitse lähetetty. Kaikki viestintä on laitettu konduktööreille myös sähköpostiin, joten tämä osoittaa, että myöskään sähköpostista ei ole kaikkea tietoa löydetty.

Arvioi seuraavia väittämiä käteismyynnin lopettamisen viestinnän näkökulmasta:



Kuvio 2. Kyselytutkimuksen 2. kysymyksen väittämien 1-7 vastauksien jakaumat

Kyselytutkimuksen kohdassa kaksi kartoitettiin seitsemän väittämän kautta viestinnän onnistumista. Kuvion 2 tulosten perusteella viestintää on toteutettu riittävästi sekä muutoksen aikataulu on viestitty selvästi. Tulos on melko oletettava, kun otetaan huomioon, että aikataulu ei muuttunut sen jälkeen, kun siitä viestittiin. Lisäksi viestintä oli hyvin säännöllistä ja aloitettiin hyvissä ajoin. Lisäksi vastaajista yli 70 prosenttia on kokenut tietävänsä oman roolinsa muutoksessa.

Muutoksen syyn selkeä kertominen jakaa mielipiteitä. 45 prosenttia on samaa tai osittain samaa mieltä, että muutoksen syyt on kerrottu selkeästi, kun taas 38 prosenttia on puolestaan väitteestä täysin tai osittain erimieltä. Merkittävä osa väitteen kanssa erimieltä olevista on täysin erimieltä siitä. Viestinnässä muutosten syiden kertomiseen pyrittiin panostamaan. Syitä kerrottiin moneen aikaisempaan muutokseen liittyen avoimemmin. Henkilökunta ei kuitenkaan koe, että viestintä syistä on ollut selkeää. Taustalla voi olla monia asioita.

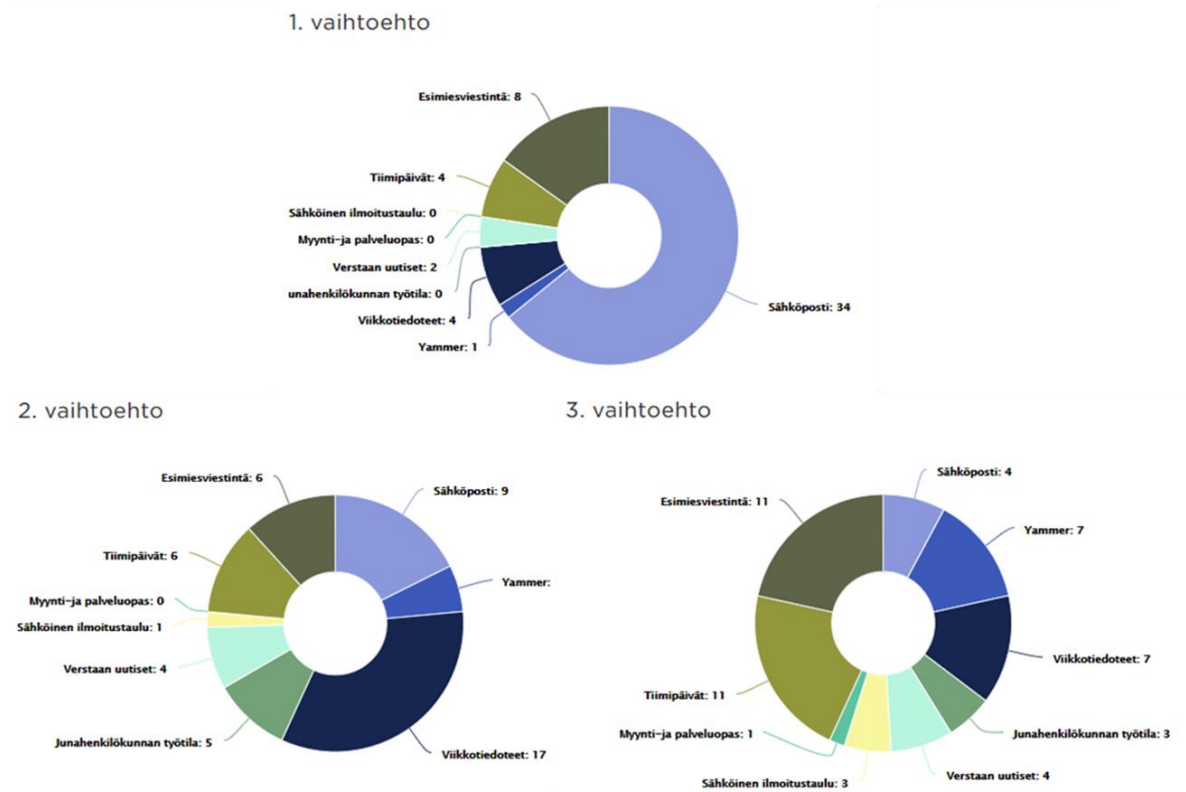
Kappale poistettu opinnäytetyösopimukseen perustuen, sisältää toimeksiantajan liikesalaisuuksia.

Lähes 70 prosenttia vastaajista oli täysin tai osittain erimieltä väittämän ”Konduktöörinäkökulma on huomioitu hyvin” kanssa. Viestinnän toteutuksessa pyrittiin huomioimaan mahdollisimman hyvin kohdeyleisö, mutta konduktöörit eivät kuitenkaan miellä, että heidät on otettu viestinnässä huomioon. *Kappaleen loppu poistettu opinnäytetyösopimukseen perustuen, sisältää toimeksiantajan liikesalaisuuksia.*

Tutkimuksen kolmannessa kohdassa kysyttiin ”Mistä asioista olisit kaivannut lisää tietoa käteismyynnin loppumiseen liittyen?”. Vastaus kysymykseen oli vapaaehtoinen. Avoimia vastauksia tuli 20 kappaletta.

Noin puolessa vastauksista kaivattiin lisätietoja, miten toimitaan käteistä tarjoavien asiakkaiden kanssa vuoden 2019 loppuun saakka. Henkilökunta kaipaisi lisäopastusta, miten toimia, kun asiakkaat alkavat käyttämään käteistä lipunkorvikkeena. Siirtymäaika on erityisen pitkä ja muutoksesta on viestitty myös asiakkaille hyvissä ajoin. Muutamassa avoimessa palautteessa olisi kaivattu vielä aktiivisempaa asiakasviestintää muutoksen toteutuksen tueksi. Samoin kahdessa palautteessa nähtiin tarpeelliseksi johtoportaan vahvempia lausuntoja asian tiimoilta.

Valitse järjestyksessä mitkä viestintäkanavat sopivat parhaiten projektiviestintään.



Kuva 8. Kyselytutkimuksen 4. kysymyksen vastausten jakauma ensimmäiseksi, toiseksi ja kolmanneksi sopivimmista viestintäkanavista projektiviestinnässä

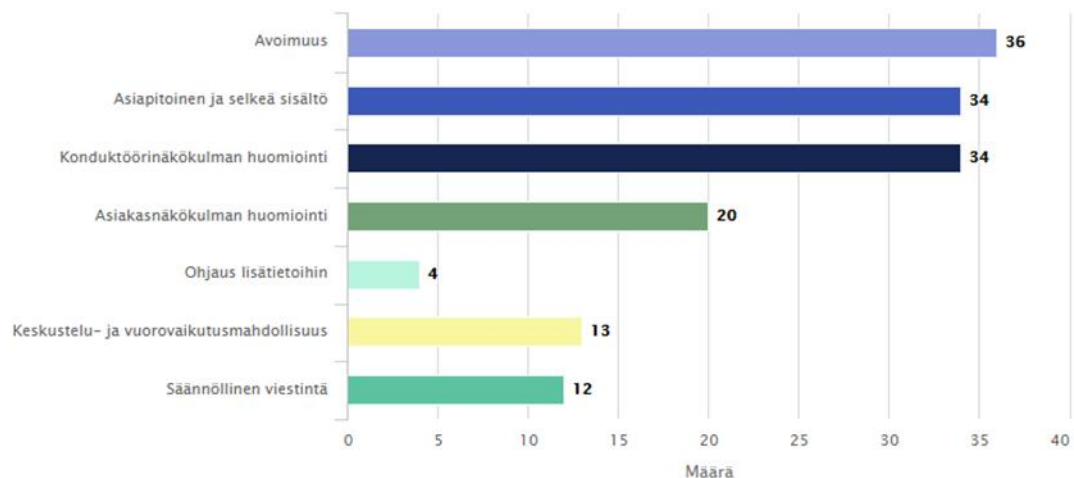
Neljännessä kyselyn kohdassa kartoitettiin henkilökunnan mieltymyksiä projektiviestintään. Kuvassa 8 on avattu vastausten jakauma. Ensisijaiseksi vaihtoehdoksi selvästi nousi sähköposti. Sähköposti on saanut myös kahdessa seuraavassa kohdassa kannatusta. Sähköpostin jälkeen tapahtuu kuitenkin jonkin verran hajontaa. Seuraavaksi toivottu viestintäkanava on viikkotiedotteet. Kolmanneksi vaihtoehdoksi nousee melko tasaisesti tiimipäivät ja esimesiestintä.

Sähköposti viestintäkanavana on tietyllä tapaa haastava. Vaikka sähköposti lähetetään, on jokaisen vastuulla itse lukea se. Suuren henkilöstöryhmän kohdalla viestin lukemista ei pystytä kuitenkaan helposti seuraamaan eikä varmistamaan, että asia on ymmärretty. Sähköposti kuitenkin lähetetään kerralla kaikille, joten silloin kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus lukea viesti samanaikaisesti.

Viikkotiedotteet ovat jo vakiintunut tapa viestiä henkilökunnalle. Viikkotiedotteissa ei kuitenkaan voida kirjoittaa asiaa kovin pitkästi. Tiedotteen ideana on koota yhteen tärkeimmät viikon uutisaiheet. Lukijaryhmä on myös hyvin laaja ja pitää sisällään monia ammattiryhmiä, joten kohdistaminen yhtä ammattiryhmää koskevaan aiheeseen on haastavaa. Viikkotiedotteet toimivat silloin kun asiasta viestitään säännöllisesti ja henkilökuntaa muistutetaan tulevista muutoksista tai toimintamalleista.

Tiimipäivillä muutosten kertaaminen ja viestintä luo vuorovaikutusta. Tiimipäivien vetäjänä toimii yleensä oma lähiesimies. Tällöin muutoksista voidaan keskustella yhdessä kollegoiden ja esimiehen kanssa. Esimiehellä on tässä kohtaa mahdollisuus myös vaikuttaa siihen, miten henkilökunta suhtautuu muutokseen. Kuten muussakin esimiesviestinnässä, asenne ja mielipide näkyy läpi. Esimiesten rooli muutoksen jalkautuksessa onkin siis äärimmäisen suuri. Esimiehet ovat päivittäin tekemisissä henkilökunnan kanssa. Projektin tilanteista ja tulevista muutoksista keskustellaan siis todennäköisesti päivittäin.

Valitse seuraavista kolme mielestäsi tärkeintä projektiviestinnän ominaisuutta.



Kuvio 3. Kyselytutkimuksen 5. kysymyksen vastausjakauma

Viidennessä tutkimuksen kysymyksessä kartoitettiin projektiviestinnän tärkeimpiä ominaisuuksia. Henkilökuntaa pyydettiin valitsemaan ennakkoon annetusta listasta kolme tärkeintä projektiviestinnän ominaisuutta. Kolmen kärki on tämän tutkimuksen mukaan melko selkeä. Kuviossa 3 on kuvattu henkilökunnan vastaukset. Henkilökunta arvostaa projektiviestinnässä:

- Avoimuutta
- Asiapitoista ja selkeää sisältöä
- Konduktöörinäkökulman huomiointia

Viestinnän sisältöön on helppo vaikuttaa. Viestejä kirjoittaessa voidaan huomioida kohderyhmä ja heitä kiinnostavat kokonaisuudet. Luettavuuden kannalta tulee myös kiinnittää huomiota viestin rytmittämiseen ja jaotteluun. Konduktöörin tiedotteessa⁴ on pyritty otsikoimalla ja jaotteleamalla helpottamaan tiedotteen lukemista. Väliotsikointi auttaa lukemaan oleelliset asiat ja vastaukset heitä koskettaviin kysymyksiin on tuotu esiin selkeästi. Mediatiedotteen (Liite 1) kerronta on hieman enemmän tarinamainen.

Avoimuus on näistä kolmesta asiasta varmasti hankalin. Vaikka asioista pyritään kertomaan mahdollisimman avoimesti ja koko yrityksen strategisia painopisteitä viestitään aktiivisesti, on avoimuudessa aina parantamisen varaa. Jos viestit ovat tulkittavissa monella tapaa, syntyy tulkitsijalla oma näkemys viestistä. Tämä lisää ehdottomasti tulkintojen kautta myös kysymyksiä taustoista. Vaikka asiasta on ollut tarkoitus viestiä avoimesti, voivat tulkinnat häivyttää avoimuuden. Henkilökunnan mielikuvissa saattaa tämän jälkeen kummitella johdon salailu.

Konduktöörinäkökulman huomiointi oli yksi kolmesta nostetusta viestinnän ominaisuudesta. Vaikka viestinnässä olisi pyritty huomioimaan kohderyhmä, ei henkilökunta miellä, että heidän näkökulmaansa on huomioitu.

Projektikyselyssä kysyttiin henkilökunnan halukkuutta osallistua projektityöskentelyyn. Vastaajista 28 prosenttia oli halukkaita osallistumaan, kun puolestaan 32 prosenttia vastasi kysymykseen kieltävästi. Tulos on itseasiassa hyvin yllättävä, sillä avoimissa kommentteissa toivotaan toistuvasti henkilökunnan osallistumista projekteihin. Henkilökunta haluaa, että projektien valmistelu ja toteutus vaiheessa olisi heidän edustajiaan mukana. Samalla kuitenkin osallistumishalukkuus on melko alhainen.

Kyselyn lopussa annettiin henkilökunnalle mahdollisuus antaa avointa palautetta siitä, miten henkilökunta tulisi huomioida projektityöskentelyssä. Avoimia vastauksia tuli yhteensä 22 kappaletta, mikä tarkoittaa, että yli 40 prosenttia vastaajista jätti myös avoimen kommentin.

⁴ *Sisäinen tiedote, opinnäytetyön tausta-aineistoa.*

Yksi teema toistuu vastauksista toiseen. Henkilökunta toivoo, että heitä kuunnellaan projekteissa. Lähes kaikissa vastauksissa toivotaan parempaa osallistumista, henkilökunnan kuuntelua tai keskustelumahdollisuutta. Alla muutama nosto kysymyksen seitsemän avoimista vastauksista, joissa kaivattiin osallistumista projekteihin

Miten toivoisit, että henkilökunta otetaan huomioon tulevissa projekteissa?

Kappale poistettu opinnäytetyösopimukseen perustuen, sisältää toimeksiantajan liikesalaisuuksia.

Kappale poistettu opinnäytetyösopimukseen perustuen, sisältää toimeksiantajan liikesalaisuuksia.

Kappale poistettu opinnäytetyösopimukseen perustuen, sisältää toimeksiantajan liikesalaisuuksia.

Kappale poistettu opinnäytetyösopimukseen perustuen, sisältää toimeksiantajan liikesalaisuuksia.

Kappale poistettu opinnäytetyösopimukseen perustuen, sisältää toimeksiantajan liikesalaisuuksia.

Kappale poistettu opinnäytetyösopimukseen perustuen, sisältää toimeksiantajan liikesalaisuuksia.

Kappale poistettu opinnäytetyösopimukseen perustuen, sisältää toimeksiantajan liikesalaisuuksia.

Tutkimuksen viimeisenä, kahdeksantena kysymyksenä konduktööreillä oli mahdollisuus antaa avointa palautetta projektiviestintään liittyen. Vastauksia tähän kysymykseen tuli kahdeksan kappaletta ja osa vastauksista toisti jo edellisessä kohdassa tullut palautetta henkilökunnan osallistamisesta. Yksi palautteista kertoo siitä, miten henkilökunta kokee johdon ja heidän välisen eron:

Kappale poistettu opinnäytetyösopimukseen perustuen, sisältää toimeksiantajan liikesalaisuuksia.

Osa palautteista otti kantaa viestinnän ajoituksen. Viestinnän oikea ajoitus on monessa asiassa hyvin tärkeää. Samalla toivottiin, että johto osallistuu aktiivisemmin keskusteluun

esimerkiksi Yammerissa, jossa projektin etenemistä ja päätöksiä usein kommentoidaan henkilökunnan toimesta.

Kappale poistettu opinnäytetyösopimukseen perustuen, sisältää toimeksiantajan liikesalaisuuksia.

Kappale poistettu opinnäytetyösopimukseen perustuen, sisältää toimeksiantajan liikesalaisuuksia.

5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kun tarkastellaan erityisesti projekteja, joissa tähdätään organisaation ja sen toimintatapojen uudistamiseen, pystytään listaamaan yleisimmät syyt, joiden takia muutoksessa epäonnistutaan. Kotter (1996, 4-12) on listannut kahdeksan tavallisinta muutoksessa epäonnistumisen syytä seuraavasti:

1. Liiallinen tyytyväisyys nykytilaan
2. Riittävän vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen
3. Vision aliarviointi
4. Vision heikko viestintä
5. Uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta
6. Lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny
7. Voitto julistetaan liian aikaisin
8. Muutosta ei juurruteta osaksi yrityskulttuuria

Näistä kahdeksasta tavallisimmasta virheestä parhaiten tunnistan opinnäytetyön tutkimuksen kautta nousevaksi vision viestinnän ja muutoksen juurruttamisen puuttumisen.

Mittava muutos on aina mahdoton ilman tulevaisuuden vision viestintää. Ihmiset, jotka ovat tyytyväisiä nykytilanteeseen ja eivät näe tulevaisuuden muutoksien hyötyjä houkuttelevina, eivät myöskään tee uhrauksia muutoksen eteen. Henkilöstön sisintä on mahdotonta tavoittaa, ellei tulevaisuuden visiosta viestitä uskottavasti. Usein muutoksen edessä on esteitä, jotka estävät työntekijöitä toteuttamasta muutosta, vaikka tulevaisuuden visio on jo selvä ja muutokseen ollaan valmiita. Joskus esteet ovat vain ihmisten päässä, ja silloin heidät tulee vakuuttaa siitä, ettei todellisia esteitä muutokselle ole. (Kotter 1996, 8-9.)

Muutos on pysyvä vasta silloin, kun se on jatkuvat toimintatapa, joka nivoutuu pysyvästi yksikön työskentelytapoihin. Uusien toimintatapojen vakinaistamiseen liittyy kaksi tärkeää tekijää. Ensimmäinen on tietoinen pyrkimys näyttää, kuinka uudet toimintamallit ja asenteet auttavat työntekijöitä parantamaan heidän suorituksiaan. Toiseksi muutosten juurruttamiseen tulee käyttää riittävästi aikaa, jotta seuraava esimiessukupolvi sisäistää uudet toimintatavat. Yksikin huonosti valittu esimies tai johtaja saattaa tehdä tyhjäksi pitkän ja uutteran työn muutoksen hyväksi. (Kotter 1996, 12.)

Kehittämiskohteet syntyivät tehdyn tutkimuksen tulosten tulkinnan seurauksena. Jotta tutkimustuloksista jäisi jotain konkreettisia parannusehdotuksia helpoiksi osaksi palveluyksikön toimintaa, koin, että löydökset tulee kiteyttää helpoksi työkaluksi. Kehittämisehdotuksissa ollaan kiinnitetty huomioita siihen, kuinka tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa nämä muutosta jarruttavat tekijät voidaan huomioida osana projektiviestintää.

Lisäksi projektit kaipaavat systemaattista suunnittelua ja seuraamista. Projektitoiminnan tulee olla ammattimaista ja projekteja vetämään tulee valita henkilöitä, joiden kompetenssit ovat niihin riittävät. Monesti projektiosaaminen ja projektien laadukas viestintä eivät kulje samassa paketissa. Usein suositeltavaa olisi kummankin osaamisalueen mukaan ottaminen projekteihin. Ellei tämä kuitenkaan ole mahdollista, tulee jo projektin alussa arvioida, millaista osaamista juuri tässä projektissa kaivataan. Jos muutos ei vaadi teknistä kyvykkyyttä, olisi kannustettavaa panostaa projektiviestinnän osaamiseen.

Projektien läpinäkyvyys tulisi varmistaa läpi koko organisaation. Helposti projekteja seurataan johtoryhmätasolla ja todennäköisesti henkilökuntaa tiedotetaan etenemisestä. Tähän väliin jää kuitenkin iso ryhmä asiantuntijoita ja esimiehiä, joille henkilökuntaa syvällisempi tieto olisi tarpeen.

5.1 Projektiviestinnän ohjeistus

Haastattelujen ja kyselytutkimuksen tulosten perusteella toteutettiin ohjeistus projektiviestintään. Ohjeistuksen tarkoituksena on tukea projektiviestinnän toteuttamista muutostoiminnan välineenä. Projektit ovat keino viedä muutoksia läpi ja projektiviestinnän rooli on merkittävä muutosten jalkauttamisessa isoihin henkilöstöryhmiin. Hyvin ja harkitusti toteutettuna projektiviestinnällä voidaan vaikuttaa paljon muutoksen vastaanottamiseen ja hyväksymiseen. Ennen projektin viestinnän toteutusta tulee huomioida, että projekti muuten on toteutettu laadukkaasti. Viestintä itsessään ei voi pelastaa muuten huolimattomasti valmisteltua projektia.

Viestinnän rooli on muuttumassa työyhteisöissä, kun viestinnän osaamisen ja ymmärtämisen tarve kasvaa. Toimiva viestintä edellyttää organisaatiolta avoimuutta, luottamusta ja joustavuutta vuorovaikutuksessa organisaatiolta. Tulevaisuudessa viestintäfoorumien tulee mahdollistaa aikaisempaa laajemmat toimintamahdollisuudet. Työyhteisön

kulttuuri ja viestintä ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Kaikki työyhteisön jäsenet ovat vastuussa omalta osaltaan viestinnän toimivuudesta, sen laadusta ja tiedon sujuvasta kulusta työyhteisön sisällä. (Koski 2019.)

Projektiviestinnän ohjeistus muodostui neljän kokonaisuuden ympärille. Ohjeistus sai nimekseen projektiviestinnän palapeli, sillä näiden neljän elementin kautta voidaan rakentaa laadukasta projektiviestintää. Projektiviestinnän tärkeimmiksi palasiksi valittiin haastattelujen ja kyselytutkimuksen perusteella nousseet asiat: avoimuus, sisältö, toteutus ja osallistaminen. Kuvassa 9 on esitetty perusajatus projektiviestinnän palapelistä.



Kuva 9. Projektiviestinnän palapeli

Käytännössä kaikki projektiviestinnän palaset tulee olla otettu huomioon, jotta viestintä olisi toteutettu laadukkaasti. Yhdenkin palasen heikompi huomiointi voi johtaa siihen, että projektiviestintä koetaan epäonnistuneeksi. Kun muutokset ovat henkilökunnalle hankalia, ei pelkällä projektiviestinnällä välttämättä väistetä kaikkia tulevia haasteita. Viestinnän laadukkaalla toteutuksella voidaan kuitenkin varmistaa, että projekti on antanut parhaan panoksensa muutoksen eteenpäin viemiseksi.

5.1.1 Avoimuus

Avoimuus nousi kyselytutkimusten vastausten kautta yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista projektiviestinnässä. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, että projektin ja muutoksen taustalla olevan syyt kerrotaan riittävän selvästi ja yksiselitteisesti. Henkilökunta kaipaa muutosten taustojen avaamisessa konkretiaa.

Avoimuudessa on tärkeä sitoa muutokset myös osaksi suurempaa kokonaisuutta. Muutoksen yhdistäminen strategiaan tavoitteisiin tai tulevaisuuden visioon helpottaa henkilökuntaa ymmärtämään muutoksen. Tulevaisuuden visioiden tulee tässä kohtaa olla myös sellaisia, että henkilökunta ymmärtää ne.

Jokainen muutos tarvitsee selkeät raamit. Muulloin tartutaan helposti asioihin, jotka eivät liity muutokseen laisinkaan. Jokaisen täytyy tietää, miksi muutos on välttämätön. Jos muutokseen liittyy juridisia reunaehtoja tai taloudellisia faktoja, kannattaa ne kertoa avoimesti. (Ahonen ym. 2018, 12.)

Viestinnän avoimuutta voidaan peilata neljän kysymyksen kautta:

1. Miten tähän on tultu?
2. Mitä halutaan muuttaa ja mitä säilyttää?
3. Miten muutos vaikuttaa eri osapuolten toimintaan?
4. Miten muutos nivoutuu strategiaan ja tulevaisuuden visioon?

Kun viestinnässä pitää huolen, että nämä neljä kysymystä saavat yksiselitteisen vastauksen, on sisältöjen osalta otettu askel kohti parempaa ja avoimempaa viestintää.

5.1.2 Viestinnän sisältö

Kun viestejä kirjoitetaan, pitää aina pitää mielessä millainen vastaanottava yleisö on ja millaisella laitteella viestejä pääsääntöisesti luetaan. Suurimmalla osalla VR:n asiakaspalveluhenkilökuntaa käytetty päätelaite on älypuhelin. Puhelimen pieni näyttö aiheuttaa haasteita viestinnälle. Viestien ei tule olla liian pitkiä ja ne tulee olla hyvin jaoteltuja, jotta asiat oleelliset asiat nousevat sieltä esiin.

Kappaleessa 2.2. Muutosviestintä on käyty laajasti läpi muutosviestinnän laadukkaan toteuttamisen elementtejä. Näiden muutosviestinnän elementtien sekä tutkimuksen

osana tehtyjen haastattelujen ja kyselytutkimuksen vastausten perustella voidaan nostaa tärkeimmiksi elementiksi seuraavat asiat:

- Lyhyesti oleelliset asiat - Korosta kaikista tärkein sisältö
- Jaottele teksti helppolukuisesti
- Ohjaa lisätietoihin
- Vältä slangia, konditionaalia ja trendisanastoa

Erityisesti korostamisella tulisi varmistaa, että alkuperäinen viesti muutoksesta menee kaikille perille. Korostaminen voi tapahtua monella eri tavalla ja kannattaa aina tilannekohtaisesti miettiä paras toteutustapa. Jos viesti lähetetään sähköpostilla, tulee tärkein sisältö löytyä jo sähköpostiviestin otsikoinnista. Jos asiaa on paljon, tulee miettiä asioiden jaottelua. Jaottelua helpottaa väliotsikointi ja erilaiset listaukset.

Jos odotetaan, että viestien sisällöt ovat haastavia ja herättävät paljon kysymyksiä on hyvä ohjata lisätietoihin. Lisätietojen antajana voi toimia projektin yhteyshenkilö, oma esimies tai ohjaaminen voi olla toteutettu linkkinä usein kysytyihin kysymyksiin, joihin projektiryhmä on valmistellut vastaukset.

Muutosviestintää käsittelevässä kappaleessa 2.2. on nostettu useita asioita erityisesti kirjallisen viestinnän toteuttamiseen liittyen. Slangi ja trendisanat saattavat ärsyttää vastaanottajia, joten niiden välttäminen on suotavaa. Muutokseen liittyä muutenkin runsaasti ärsytystekijöitä, joten sanamuodoilla ei kannata tehdä asiasta vaikeampaa vastaanottaa. Jos muutos halutaan saada aikaan, ei viesteissä tule kehottaa tai ohjata kevyesti. Passiivinen kehoitus ei koskaan ohjaa aktiiviseen muutokseen.

5.1.3 Viestinnän toteutus

Viestinnän toteutus on suuri kokonaisuus ja se vaatii suunnitelmaa. Viestinnän sisällöissä mietitään mitä ja millaisessa muodossa viesti lähtee. Viestinnän toteutuksessa tulee miettiä, miten viestit lähetetään ja kuinka vastaanottaja ne saa.

Tehdyn tutkimuksen perusteella todettiin, että sähköinen viestintä on kaikista tehokkainta ja henkilökunta haluaa sitä. Tällä hetkellä toteutus sähköpostilla tai viikkotiedotteilla on toimiva tapa. Kuitenkin tulevaisuudessa tulisi arvioida myös muita tapoja sähköisen viestinnän toteutukseen. Erilaiset ilmoitustaulut, joissa uutisia ja tiedotteita voisi

lukea aihekohtaisesti, voisi toimia tulevaisuudessa. Tällaisilla ilmoitustauluilla työnantajalla olisi myös mahdollista seurata kuka on viestin jo lukenut ja kenellä se on vielä lukematta.

Viestinnän oikea-aikaisella toteutuksella varmistetaan, että muutoksen hyväksymiseen jää riittävästi aikaa. Kuvassa 3 esitettiin muutokseen sitoutumisen vaiheet. Muutos aiheuttaa aina vastaanottajissaan reaktioita. Muutoksen vaiheiden läpikäynti saattaa viedä aikaa ja siksi muutosta koskettavan viestinnän aloitus tulee miettiä tarkkaan. Viestinnän ajoituksessa kannattaa ottaa myös huomioon muut ympärillä olevat muutokset ja etenevät projektit, ettei samanaikainen viestintä turhaa kuormita vastaanottajia.

Isoissa muutoksissa viestinnän toistaminen koetaan hyväksi tavaksi. Toistossa kanavia voi olla useita. Toistamalla henkilökunnalle annetaan aikaa muutoksen hyväksyntään ja muutos pidetään kuitenkin koko ajan mukana keskusteluissa. Toistamisessa kannattaa käyttää useita viestintäkanavia aktiivisesti.

Vuorovaikutuksen ja keskustelun luominen muutoksen ympärille helpottaa muutosvastarintaa. Sähköisesti vuorovaikutus syntyy Yammerin kautta jo nyt. Projektiryhmän ja johdon tulee osallistua keskusteluun aktiivisesti, jotta henkilökunta mieltää keskustelun mielekkääksi. Vuorovaikutteisessa keskustelussa toimii erityisen hyvin esimiesten viestintä. Esimiehet kohtaavat omia tiimiläisiään päivittäin ja tulevien muutosten puheeksi ottamiselle on otollinen ympäristö olemassa.

5.1.4 Osallistaminen

Osallistamisen perimmäisenä tarkoituksena on, että henkilökunnan näkemykset muutokseen liittyen tulevat huomioitua. Mitä aikaisemmassa vaiheessa henkilökunta voidaan ottaa mukaan, sitä paremmat mahdollisuudet onnistumiselle on. Osallistaminen on prosessi, joka tekee erilaiset osallistajat aktiiviseksi osaksi muutosta.

Osallistaminen on tavoitteellista ja tehokasta johtamista, joka parhaimmillaan johtaa parempiin tuloksiin. Hyvin suunniteltu ja toteutettu osallistava projekti on prosessi, joka lisää yrityksen ymmärrystä omasta toiminnastaan ja ympäröivästä maailmasta. (Fountain Park 2019, 3.)

Taulukko 2. Osallistamisen hyödyt (Fountain Park 2019, 7)

Osallistaminen lisää...	Osallistaminen vähentää...
<ul style="list-style-type: none"> • tiedonkulkua ja viestintää • läpinäkyvyyttä ja avoimuutta • kaikkien osapuolten kykyä vuorovaikuttaa • organisaation ja sen ihmisten muutoskyvykkyyttä ja joustavuutta • ihmisten kiinnostusta käsiteltävään asiaan • käsiteltävän asian tuntemusta, oppimista ja oivaltamista • tulevaisuusorientaatiota • asiaan vaikuttavien näkökulmien, argumenttien ja kokemusten monipuolisuutta • vastuunottoa • päätösten hyväksyttävyyttä ja sitoutumista 	<ul style="list-style-type: none"> • epäselvyyttä • ristiriitoja ja konflikteja • huonoa johtamista, ohipuhumista jäykkyyttä ja hidasta reagoitua muutoksiin • tietämättömyyttä organisaation tavoitteista • omien ideoiden panttaamista • peräpeiliin tuijottelua, vain menneisiin totuuksiin perustuvia päätöksiä • virheellisten päätösten tekemisen todennäköisyyttä • "Not invented here / by me," – asennetta • muutosvastarintaa • kitkaa toimintatapojen muuttamisessa

Taulukon 2 esittämät hyödyt osallistamisesta ovat merkittävät. Kun mietitään projekteja, joissa keskiössä on henkilökunnan tehtävien ja työn muuttaminen, on osallistaminen välttämätön osa projektin etenemistä. Varsinkin tilanteissa, jossa halutaan, että henkilökunta sitoutuu tuleviin muutoksiin.

Osallistaminen voi olla monenlaista. Projektiin voidaan ottaa mukaan henkilöstön edustajia. Keinoja on kuitenkin muitakin. Avoin vuoropuhelu on osa osallistamista. Vuoropuhelua voidaan nykyään toteuttaa monella tavalla. Palveluyksikössä onkin käytössä jo monia kanavia, joita voitaisiin hyödyntää vielä aktiivisemmin. Esimiehet voivat toimia vuoropuhelun käynnistäjinä ja he voivat tuoda viestiä myös projektiryhmälle. Pitää kuitenkin hyödyntää myös sähköisiä kanavia. Teknologian avulla voi tavoittaa merkittävästi suuremmat ja monipuolisemmat joukot kuin perinteisin menetelmin.

Osallistaminen on ennen kaikkea taitolaji. Jotta osallistamisessa onnistuttaisiin, kannattaa alkuun tunnistaa muutamat tavallisemmat ongelmakohdat. Pelkkä mielipiteen kysyminen ei ole osallistamista. Osallistaminen vaatii täyden osallistumisen ja vaikutusmahdollisuudet projektin etenemiseen. Tieto etenemisestä ja tehdyistä päätöksistä tulee myös palata projektiin osallistuneille henkilöille kerta toisensa jälkeen, jotta vuoropuhelu ei katkea. Osallistaminen ja piilevät agendat eivät toimi hyvin yhteen. Rehellisyys on välttämätöntä ja avoimuus suurta plussaa. Osallistamisessa haetaan apua projektiin ja silloin on jo myönnetty, että tarvitaan apua. (Fountain Park 2019, 12)

5.2 Projektien jälkiarviointi

Projektien jälkiseurantaa kehittämällä voitaisiin saada oppeja hallitummin toteutettujen projektien osalta tulevaisuuden projektien käyttöön. Yhteistyön tiivistäminen saman divisioonan sisällä olevan kehitysyksikön kanssa voisi helpottaa tilannetta ja auttaa työkalujen löytymiseen.

Tämän opinnäytetyön osana ei laadittu jälkiarvioinnin työkalua, mutta sellaisen kehittäminen ja käyttöönotto on suotavaa. Isoja henkilöstöryhmiä koskevissa projekteissa tulisi kiinnittää huomiota myös projektiviestinnän toteuttamiseen projektin suunnittelun ja toteutuksen lisäksi.

Tässä opinnäytetyössä toteutettua kyselyä voidaan käyttää referenssinä viestinnän onnistumisen arvioinnissa. Jokaisen projektin osalta tulisi kuitenkin arvioida mitattavia asioita kriittisesti mahdollisimman todellisen tilanteen selvittämiseksi. Jokaisessa projektissa pitäisi määrittää tarkasti mitattavat onnistumisen kriteerit jo ennen projektin alkua.

Jokaisesta projektista olisi hyvä koostaa opitut asiat "lessons learned"-dokumenttiin. Dokumenttiin tulisi kirjata opitut asiat ja näiden dokumenttien tulisi olla laajasti käytössä, jotta niistä saataisiin apua tulevaisuuden projekteihin. On turha tehdä samoja virheitä uudelleen, jos niistä voi myös oppia.

Projektien loppumisen jälkeen tulisi ylläpitää vielä muutosjohtajuustiimiä, jonka tarkoituksena on varmistaa muutoksen jalkautuminen organisaatioon. Viestinnän rooli jalkautuksessa on tärkeää, joten viestinnän ja muutosjohtamisen tiimien yhdistäminen toimisi hyvin useissa projekteissa.

LÄHTEET

- Ahonen, H., Ahonen, J. & Tuomi, L. 2018. Muutoksen starttikortit. Helsinki: JOIN - Johtamisen innovaatioita
- Alasutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino
- Arto K., Martinsuo M., Kujala J. 2008. Projektiliiketoiminta. Viitattu 24.10.2109. Helsinki: WSOY. Saatavilla sähköisesti osoitteessa http://pbgroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/projektiliiketoiminta.pdf
- Berkun, S. 2006. Projektihallinna taito. Jyväskylä: Gummerus
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000 Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- Fountain Park. 2019. Osallistajan opas - Miksi, miten ja sudenkuopat. Helsinki: Fountain Park Oy 2017-2019.
- Gallen, T. & Pokela, A. 2014. Projekti- ja muutosjohtamisen osaamisen kehittäminen työssä ja opinnoissa. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus ja kehitystyön julkaisut ISSN 178-2022. Viitattu 25.10.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.oamk.fi/epooki/2014/projekti-ja-muu-tosjohtamiseen-liittyvan-osaamisen-kehittaminen-tyossa-ja-opetuksessa/>
- Gronow, K. 2019. Suomalainen työelämä koventunut, väitetään, mutta onko se pelkkä myytti? ”Nykyään ikään kuin kuuluukin puhua henkisen puolen jaksamisesta”, tutkija sanoo Helsingin Sanomat. Viitattu 26.11.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.hs.fi/ura/art-2000005969674.html>
- Hanhela, R. 2016. Voiko muuttuva työelämä tarkoittaa parempaa työhyvinvointia? Työturvallisuuskeskus. Viitattu 24.10.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa https://ttk.fi/ajankoh-taista/blogi/voiko_muuttuva_tyuelama_tarκοittaa_parempaa_tyohyvinvointia.5793.blog
- Hautanen, J. 2018. Sidosryhmäanalyysin 5 vaihetta. Viitattu 22.10.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.juttahautanen.fi/sidosryhmanalyysin-5-vaihetta/>
- Heikkinen, S. 2017. Tekoäly muuttaa maailman – pian se tekee jopa lääkärin ja juristin töitä. Helsinki: YLE. Viitattu 26.11.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://yle.fi/aihe/artik-keli/2017/06/04/tekoaly-muuttaa-maailman-pian-se-tekee-jopa-laakar-in-ja-juristin-toita>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Houni, M. Nupponen, M. & Pakarinen, K. 2002. Kuntien strategiatyön avaimet. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Hove, M., Fonseca, M., von Rosing, M., von Scheel, J. & Muhita, D. H. 2015. BPM Change Management. Waltham: Elsevier Science & Technology
- Ilmarinen. N.d. Onnistunut muutos. Viitattu 16.10.2109. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kettunen, S. 2009, Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro

Koski, H. 2019. Työyhteisöissä vastuu viestinnästä on yhteinen: viestinnän osaamisen ja ymmärryksen tarve kasvaa. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 4.1.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.avoin.jyu.fi/fi/blogit/tyoyhteisoissa-vastuu-viestinnasta-on-yhteinen-viestinnan-osaamisen-ja-ymmarruksen-tarve-kasvaa>

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Data Com Finland Oy.

Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjänä. Helsinki: Talentum.

Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät: Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille: opetusmoniste. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät kirjat Oy

Nieminen, A. 2019. Työelämän epävarmuus on nimetty jopa syyksi syntyvyyden laskulle, mutta mistä siinä on kyse? Nämä kahdeksan seikkaa selittävät monelle tuttua kalvavaa tunnetta. Helsingin sanomat. Viitattu 26.11.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.hs.fi/ura/art-2000006054899.html>

Pokela, A. 2013 Change management competence – key contributor to project Success. Case: Nokia Solutions Networks / key project managers. Oulu university of applied sciences. Viitattu 6.11.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.theseus.fi/handle/10024/67626>

Proha 2016. Projektin sidosryhmien johtaminen. Viitattu 23.10.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://projektipomo.com/2016/10/20/projektin-sidosryhmien-johtaminen/>

Ruuska, K. 2011. Projektit muutosjohtamisen välineinä. Project Directors oy. Viitattu 23.10.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://docplayer.fi/21326309-Projekti-muutosjohtamisen-valineena.html>

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa – Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Räisänen, M. Mielonen, J. & Lanu, K. 2019. Käännä vastarinta voimaksi - Pikaopas hyvään muutokseen. INNOTIIMI-ICG.

Töttö, P. 2004. Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: Vastapaino.

Työterveyslaitos. 2019a. Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. Viitattu 16.10.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa/>

Työterveyslaitos. 2019b. Arvioi työn kehittämistä ja opi kokeiluista. Viitattu 16.10.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/arvioi-ja-opi/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Work Up! Tulevaisuuden työ. Viitattu 26.11.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_opaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_tyo_22012019_Web.pdf

Valpola, A. 2007. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY

Vasama, T. 2016. Robotit valloittavat työpaikkoja – palauttavatko ne myös työtä Suomeen? Helsingin sanomat. Viitattu 26.11.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.hs.fi/ura/art-2000002878261.html>

VR-Group. 2019. VR-konsernin vuoden 2018 tulos erinomainen - rautatieliikenteen volyymit kasvoivat. Mediatiedote. Viitattu 7.10.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa https://vrgroup.studio.crasman.fi/pub/Tiedoteliitteet/VRGroup_lehdistotiedote_01022019.pdf

Mediatiedote 13.2.2019



Vr uusii myyntikanavat 2019 – samalla tavoitellaan lippujen käteismyynnistä luopumista kaukoliikenteen junissa

Tiedote. Julkaistu: 13.02.2019, 09:00

VR Group

VR uusii vuonna 2019 verkkokaupan, mobiilisovelluksen ja automaattit samalla, kun kaukoliikenteen junahenkilökunnan myyntilaitteet uusiutuvat. Suunnitelman mukaan syyskuusta lähtien kaukoliikenteen junalipun voi ostaa junasta maksukorteilla ja käteismyynti päättyy kaukoliikenteen junissa. Käteisen käyttö on viime vuosina puolittunut junissa. Enemmistö suomalaisista (yli 99%) ostaa junalippunsa ennakkoon tai junista korttimaksulla.

Kaukoliikenteen junissa käteisellä tapahtuva lipunmyynti on voimakkaassa laskussa. Junamyynnin osuus on kokonaisuutena vain 2,5 % kaukoliikenteen myynnistä (2018). Käteismyynnin osuuden voimakkaan laskun arvioidaan jatkuvan edelleen tasolle, jossa se ei enää kata käteisen käsittelystä syntyviä kustannuksia. Helsingin alueen ja Etelä-Suomen taajamaliikenteen lähijunissa lipunmyynti loppui kokonaan 2017.

”Junamatkustamisen suosio kasvaa vahvasti, jolloin edullisin lippu ja istumapaikka on mahdollista varmistaa ostamalla lippu hyvissä ajoin etukäteen. Ennakointi auttaa myös meitä mitoittamaan junia oikein. Suurin osa asiakkaistamme suosii itsepalvelukanavia, erityisesti mobiilimaksaminen kasvaa. Uusimme vaiheittain myyntikanavamme tänä vuonna ja uskomme, että entistä helpompi ostaminen houkuttelee yhä useamman asiakkaamme mobiiliin ja verkkoon”, sanoo matkustajaliikenteen johtaja **Maisa Romanainen**.

Konduktöörin myyntilaitteita ja -sovelluksia kehitetään myyntikanavien uudistamisen yhteydessä, jotta voisimme palvella entistä sujuvammin matkustajia. Lipunmyynnin lisäksi junahenkilökunta voi jatkossa myydä kattavasti lisäpalveluita matkan aikana, hänellä on myös käytössään ajantasainen ja entistä kattavampi tieto matkan etenemisestä.

Lippuja saa itsepalvelukanavien lisäksi junista, R-kioskeilta, asemilta ja puhelinpalvelusta

Valtaosa lipuista (yli 80 %) ostetaan itsepalvelukanavista - verkkokaupasta, mobiilisovelluksesta tai lippuautomaatista. Kaukoliikenteen junalippuja myydään sekä kortilla että käteisellä kaikilla Suomen 600 R-kioskilla sekä VR:n lipputoimistoissa. Asiakkaita palvelee myös VR puhelinpalvelu ja matkahuollon toimipisteet.

”Pyrimme tekemään siirtymästä mahdollisimman joustavan, pitkä siirtymäaika tarjoaa mahdollisuuden totuttautua muiden kanavien ja maksuvälineiden käyttöön. Seuraamme myyntikanavien kehitystä jatkuvasti, ja päivitämme tilannearviota syyskuuta kohden”, sanoo Romanainen.

Mistä myyntikanavien uudistuksessa on kyse?

Uusimme kaikki myyntikanavamme vaiheittain 2019–2020. Ensimmäisenä asiakkaiden käyttöön valmistuvat mobiilisovellus ja automaattit kesällä 2019. Uudet myyntikanavat ovat entistä helpokäyttöisempiä ja palveluiltaan monipuolisempia – ne mahdollistavat myös henkilökohtaisen viestinnän ja markkinoinnin. Viestimme uudistuksista projektin edetessä keväällä.

Lisätietoja:

VR:n media desk
p. 03070123

VR Group on monipuolinen, ympäristöystävällinen ja vastuullisesti toimiva matkustuksen ja logistiikan palveluyritys, jonka vuosittainen liikevaihto on noin miljardi euroa. Konsernissa työskentelee 6 300 ammattilaista. VR Group toimii pääasiassa Suomessa, mutta sillä on toimintaa myös ulkomailla, erityisesti Venäjällä. www.vrgroup.fi



Henkilökunnan kyselytutkimus 16.9.-31.9.2019.



Projektiviestinnän kysely

Tervetuloa vastaamaan projektiviestinnän kyselyyn

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa henkilökunnan tarpeita projektien viestintään liittyen. Kysymykset liittyvät käteismyynnin lopettamisen viestintään sekä tulevaisuuden projektiviestintään.

Tuloksia käytetään yhtenä osana opinnäytetyöni (Tradenomi YAMK, projektijohtaminen) tutkimusosuutta. Työn tavoitteena on saada Palveluyksikölle konkreettisia parannusehdotuksia projektiviestinnän toteuttamiseen.

Vastaamiseen menee aikaa noin 5 minuuttia.

Terveisin,
Taina Kukkonen

Vastaat tähän kyselyyn nimettömänä

Kun piilotettua identiteettiä käytetään kyselyissä, vastauksen yhteyteen ei tallenneta tunnistetietoja, kuten selain- ja käyttöjärjestelmätietoja, vastaajan IP-osoitetta tai sähköpostiosoitetta. Piilotettu identiteetti suojaa vastaajan henkilöllisyyttä.

Käteismyynnin lopettamisen viestintä

* Valitse seuraavista kanavista ne, joissa olet lukenut tai kuullut muutoksesta (voit valita useita):

Sähköposti ja sen liitetiedostot

Yammer

Viikkotiedote

Myynti- ja palveluopas

Verstaan uutinen

Media (lehdet, uutiset)

Tiimpäivät

Työkaverit

Esimies

Muu, mikä?

* Arvioi seuraavia väittämiä käteismyynnin lopettamisen viestinnän näkökulmasta:

Muutoksesta on viestitty minulle riittävästi

täysin erimieltä

osittain erimieltä

en samaa enkä erimieltä

osittain samaa mieltä

täysin samaa mieltä

Minulla on riittävät tiedot asiakkaan opastamiseen

täysin erimieltä

osittain erimieltä

en samaa enkä erimieltä

osittain samaa mieltä

täysin samaa mieltä

Tiedän, mikä minun roolini on muutoksen toteutuksessa

täysin erimieltä

osittain erimieltä

en samaa enkä erimieltä

osittain samaa mieltä

täysin samaa mieltä

Tiedän muutoksen aikataulun

täysin erimieltä

osittain erimieltä

en samaa enkä erimieltä

osittain samaa mieltä

täysin samaa mieltä

Muutoksen syyt on kerrottu selkeästi

täysin erimieltä

osittain erimieltä

en samaa enkä erimieltä

osittain samaa mieltä

täysin samaa mieltä

Viestit ovat helppolukuisia

täysin erimieltä

osittain erimieltä

en samaa enkä erimieltä

osittain samaa mieltä

täysin samaa mieltä

Konduktöörinäkökulma on huomioitu hyvin

täysin erimieltä

osittain erimieltä

en samaa enkä erimieltä

osittain samaa mieltä

täysin samaa mieltä

Mistä asiasta olisit kaivannut lisää tietoa käteismyynnin loppumiseen liittyen?

0/4000

Seuraava >>

67 % valmis



Projektiviestinnän kysely

Projektiviestintä tulevaisuudessa

Valitse järjestyksessä mitkä viestintäkanavat sopivat parhaiten projektiviestintään.

1. vaihtoehto Valitse... ▼

2. vaihtoehto Valitse... ▼

3. vaihtoehto Valitse... ▼

Valitse... ⌕

- Sähköposti
- Yammer
- Viikkotiedoteet
- Junahenkilökunnan työtila
- Verstaan uutiset
- Sähköinen ilmoitustaulu
- Myynti- ja palveluopas
- Tiimipäivät
- Esimiesviestintä

* Valitse seuraavista kolme mielestäsi tärkeintä projektiviestinnän ominaisuutta.

Avoimuus

Asiapitoinen ja selkeä sisältö

Konduktöörinäkökulman huomiointi

Asiakasnäkökulman huomiointi

Ohjaus lisätietoihin

Keskustelu- ja vuorovaikutusmahdollisuus

Säännöllinen viestintä

* Oletko halukas osallistumaan projektityöskentelyyn?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

Miten toivoisit, että henkilökunta otetaan huomioon tulevissa projekteissa?

0/4000

Voit kirjoittaa vapaan palautteen projektiviestintään liittyen

0/4000

Lähetä



Muutosviestinnän starttikortit

VR Luottamuksellinen

Projektiviestinnän palapeli

Apuja projektiviestinnän toteuttamiseen

31.10.2019 Taina Kukkonen Yhteisellä matkalla

VR Luottamuksellinen

Projektiviestinnän palapeli

- Taustojen jakaminen yksiselitteisesti
- Sitominen strategiaan tavoitteisiin ja visioon
- Anna muutokselle raamit

- Yksinkertainen
- Turhat tarinat pois
- Kerro aina totuus
- Huomioi vastaanottaja sisällön suunnittelussa

- Pääviestintä sähköisesti
- Toistaminen
- Vuorovaikutusmahdollisuuksien luominen ja johdon osallistuminen
- Toteutus ajoissa, jotta jätetään aikaa muutoksen neutralisointiin.

- Henkilökunta mukaan projektin alkuvaiheista alkaen.
- Osallistamisen kautta henkilökunta pystytään huomioimaan paremmin viestinnässä.

VR

Avoimuus

Muutoksen yhdistäminen strategiaan tavoitteisiin tai tulevaisuuden visioon helpottaa henkilökuntaa ymmärtämään muutoksen. Kerro miksi muutos on välttämätön.

Luottamuksellinen

- Miten tähän on tultu?
- Mitä halutaan muuttaa ja mitä säilyttää?
- Miten muutos vaikuttaa eri osapuolten toimintaan?
- Miten muutos nivoutuu strategiaan ja tulevaisuuden visioon?

Pidä mielessä millainen vastaanottava yleisö on ja millaisella laitteella viestejä pääsääntöisesti luetaan.

- Lyhyesti oleelliset asiat
 - Korosta kaikista tärkein asia
- Jaottele teksti helppolukuisiksi
- Ohjaa lisätietoihin
- Vältä slangia, konditionaalia ja trendisanastoa

Sisältö

VR

Toteutus

Sähköinen viestintä on kaikista tehokkainta ja henkilökunta haluaa sitä. Suunnittele osana viestintää myös toteutuksen kanavat.

Luottamuksellinen

- Viestit samanaikaisesti kaikille
- Toistaminen
- Ajoituksella aikaa muutoksen hyväksymiseen
- Vuorovaikutusmahdollisuuksien luominen ja aktiivinen osallistuminen keskusteluun

Osallistaminen on osa fiksua viestintää. Henkilökunnan osallistamisen perimmäinen tarkoitus on, että heidän tarpeensa ja mielipiteensä tulee huomioiduksi projektissa.

- Ota henkilökunta mukaan suunnitteluun
- Ole avoin ja aktiivinen
- Muista motivoida!
- Koe ponnista viestintä väärin ymmärrysten välttämiseksi

Osallistaminen