

Projektin sisäisen viestinnän kehittäminen yrityksessä liiketoimintakaupan jälkeen

Tiina Vuorenpää

Master opinnäytetyö
Palveluliiketoiminnan johtamisen
koulutusohjelma

2020



Tekijä(t) Tiina Vuorenmaa	
Suuntautuminen Palveluliiketoiminnan johtaminen	
Opinnäytetyön nimi Projektin sisäisen viestinnän kehittäminen yrityksessä liiketoimintakaupan jälkeen	Sivumäärä + liitesivumäärä 62 + 3
<p>Tässä työssä on tutkittu sähköverkonrakentamisprojektin aikana tapahtuvaa sisäistä viestintää yrityksessä liiketoimintakaupan jälkeen. Kohdeyritys on infrarakentamisen parissa pitkään työskennellyt perheyrittäjä. Yritys on läpi käynyt useamman liiketoiminnan uudelleen järjestelyn, joista viimeisin on toteutunut helmikuussa 2020. Kohdeyritys on ottanut hieman ennen viimeisintä liiketoimintajärjestelyä digitaalisen välineen ensisijaiseksi viestintäkanavakseen. Kuluneen muutosajan yhteydessä on toiminnoissa havaittu haasteita ja yrityksen projekteista on saatu palautetta tilaajalta kesäkuun 2020 alussa. Palautteen myötä yritys katsoi mielekkääksi tutkia viestinnän toimivuutta ja miettiä kuinka tätä tulisi kehittää. Tutkimus on rajattu projektinaikaiseen sisäiseen viestintään sen liiketoiminnallisen merkityksen johdosta.</p> <p>Tutkimustyö on toteutettu tapaustutkimuksena. Siinä on käytetty määrällisiä ja laadullisia aineistonkeruumenetelmiä. Tutkimusaineistoa on kerätty kuluvan vuoden aikana huhtikuun alusta lokakuun alkuun asti. Aineisto on kattanut kolme havainnointia ja kaksi kyselylomakkeita. Tuloksista on luotu hahmotelma toimeksiantajalle projektin organisaatiokaaviosta ja kuvaus, kuinka projektin kulku nähdään sidosryhmissä. Samalla tuloksissa on käsitelty viestintäkanavien määrää ja yrityksen viestintäkulttuuria.</p> <p>Teknisorientoituneella toimeksiantajalla on ollut useita toimintamalleja ja viestintäkanavia käytössä. Keskeisin tulos on, ettei digitaalista viestintävälinettä käytä kaikki toimintatarpeet ja projektia ei nähdä kokonaisuutena kaikissa sisäisissä sidosryhmissä. Tuloksista on johdettu toimeksiantajan käyttöön projektikello vuosikelloajattelua mukaillen ja ehdotettu sen integroimista käytössä olevaan digitaaliseen välineeseen.</p>	
Asiasanat sisäinen viestintä, tiedonkulun hallinta, toimitusprojekti, projektiviestintä	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Sisäinen viestintä yrityksessä	4
2.1	Sisäisen viestinnän kanavat	8
2.2	Sähköinen viestintä.....	10
2.3	Sähköiset järjestelmät.....	12
3	Tiedonkulun hallinta	13
3.1	Toimitusprojekti ja sen viestintä.....	16
3.2	Muutosviestinnän ja -johtamisen haasteet sekä onnistumiset.....	18
3.3	Tiimityön johtaminen.....	22
4	Toimialan nykytilanne ja näkökulma	27
5	Tutkimusmenetelmä- ja analysointi.....	32
5.1	Tapaustutkimus.....	32
5.1.1	Teemahaastattelu.....	33
5.1.2	Strukturoitu havainnointi.....	34
5.1.3	Valmis aineisto	35
5.1.4	Kyselylomake.....	36
5.2	Analysointimenetelmä.....	41
6	Kehitystehtävä.....	43
6.1	Lähtötilanteen kuvaus.....	43
6.2	Tutkimuksen toteutus.....	44
6.3	Tulosten analysointi	46
6.3.1	Projektin kulku ja sen sisäiset sidosryhmät	47
6.3.2	Käytössä olevat viestintäkanavat ja kokemus niistä.....	50
6.3.3	Toimeksiantajan viestintäkulttuuri ja sen johtaminen	52
6.3.4	Tulosten yhteenveto	55
7	Pohdinta	59
7.1	Jatkokehittäminen.....	61
7.2	Oman oppimisen arviointi	62
	Lähteet	63
	Liitteet.....	66
	Liite 1. Yksilöhaastattelun teemat	66
	Liite 2. Parihaastattelun teemat	67
	Liite 3. Projektikello	68

1 Johdanto

Suomessa on yrityksiä 286 042 (Tilastokeskus, Yritysrekisteri 2018), luvusta on suljettu pois maa-, metsä- ja kalatalous. Nämä yritykset työllistävät 1,4 miljoonaa ihmistä ja tuottavat veroja, joista hyötyy koko valtio. Pienten ja keskisuurten yritysten sektori täyttää 40 prosenttia valtion bruttokansantuotteesta, joka tekee sektorin yritysten 434 miljardin euron liikevaihdosta yli puolet. Lukujen valossa voi todeta, että näiden yritysten menestyksellä on merkitystä. (Yrittäjät 2020b)

Suomessa niin sanotusti perinteiset tuotannon alat ovat voimissaan. Rakentaminen itsessään työllistää noin 175 000- 185 000 henkilöä. Tästä määrästä noin neljännes työllistyy, 45 000 – 50 000, maa- ja vesirakentamisen parissa. Infrarakentaminen, eli teknisten perusrakenteiden toiminnan ylläpidon vaativa rakentaminen, on keskeinen osa teollisuusyhteiskuntaa. Infraa ovat väylät, terminaalit, vesi- ja energiahuolto sekä rakennetut, viihtyisät, ympäristöt kuten puistot. Käytämme päivittäin useita kertoja infrarakentamisen tuottamia ratkaisuja. Erityisesti sähkön ja veden käyttö mahdollistuu näiden toimintojen vuoksi. Kyseessä on perinteinen ala, jossa yritykset ovat yrittäjävetoisia ja yrittäjät perineet perheeltään toiminnan. Homogeenisyydelle altis ala on myös kausiluontoinen ja suhdanneherkkä. Rakennustyötä tehdään monen tyyppisillä urakointiratkaisuilla ja yrityskoolla. (Rakennusliitto 2020)

Opinnäytetyö tutkii sähköverkonrakentamisen parissa työskentelevän yrityksen X1 projektin aikaista sisäistä viestintää. Kokonaisurakointivastuurakentamista tekevä yritys X1 yhdistyi helmikuussa 2020 toisen perhevetoisen maanrakentamisalan yrityksen X2 kanssa. Yritykset ovat toimineet erilaisissa rooleissa alan piirissä. Vuoden 2019 aikana yrityksen X1 liikevaihto oli 4,5 miljoonaa euroa. Yhdistyneen yrityksen X2 viimeisin julkaistu liikevaihto vuonna 2017 oli 2,5 miljoonaa. (Asiakastieto) Yhdistymisen keskeisenä tavoitteena oli vahvistaa yhteisiä toimintoja ja laajentaa toimintaverkkoa Suomessa sekä Ruotsissa. Kevään ajan yhdistynyt yritys oli 60 henkeä verokortilla työllistävä kokonaisvastuurakentamisen yritys. Opinnäytetyön tutkimuksen aikana työntekijämäärä on laskenut lähemmäksi 40 henkeä verokortilla työllistäväksi. Tässä henkilöstömäärässä ei huomioida toimeksiantajan alihankkijaverkostoa. Yritykselle X1 yhdistyminen on ollut poikkeava, sillä samalla omistajuus laajeni perhesuhteista ulospäin. Yhdistymisen myötä työntekijäryhmän keski-ikä myös laski.

Kohdeyritys on viimeisimmässä liiketoiminnan yhdistymisessä hakenut erilaisten toimintatapojen ja persoonien synergiaa. Tavoitteena on olla yhdessä vahvempi kokonaisuus. Liiketoimintoja yhdisti perhe- ja yrittäjävetoisuus. Yritykset olivat toimineet samalla tapaa matalan hierarkian taloina koko toimintansa ajan. Tutkittava yritys on tänä päivänä useiden liiketoimintajärjestelyjen kokonaisuus, jossa ydinjohto on pysynyt samana kohta pari vuosikymmentä. Muutostilannetta on tutkittavan yrityksen osalta pahentanut vuonna 2020 alkanut koronapandemia, jonka vaikutuksia alaan ja yrityksen toimintaan vielä odotetaan.

Liiketoimintamuutosten lisäksi kohdeyritys on vastikään uudistanut projektin sisäisen raportoinnin ja dokumentoinnin aiempaa sähköisemmäksi. Valittu digitaalinen väline on saatu jollain tasolla jalkautettua toimintaportaisiin, mutta käytössä on eroavaisuuksia työntekijöiden välillä. Järjestelmävaihtoon on panostettu tuotantoportaissa perehdyttämisen ja kouluttamisen muodossa, mutta esimiesportaan oletettiin ottavan digitaalisen viestintävälineen käyttöön pienemmällä koulutuksella. Viestinnän haasteena ovat hyvinkin erilaiset toimintatavat ja laitteistot, joilla viestintää toteutetaan urakoinnin eli projektin aikana.

Voimakkaasti tuotantoon kiinnittynyt liiketoiminta ei usein ehdi käyttämään resurssejaan muualle kuin itse työmaalle. Tällöin yritys on alttiimpi sisäisille haasteille, jotka voivat oireilla epäonnistumisina käytännön toiminnassa. Viestinnän tyyppisten toimintojen merkitys on vaikea nähdä osaksi liiketoiminnan menestystä, sillä ne harvoin tarjoavat heti näkyviä ratkaisuja. Se ei muuta sitä, että perinteisimmillään aloilla näihin toimintoihin tulisi panostaa. Se mahdollistaa liiketoiminnan jatkuvuuden ja uusiutumisen.

Kuluneen vuoden aikana on havaittu, että projektin aikaisissa toiminnoissa on kehitettävää. Projektisykli on lyhyt ja sen aikana viestinnän tulisi olla saumatonta. Viestinnän häiriintyessä syntyy pullonkauloja, jotka mahdollistavat tuntuvien haittojen syntymisen projektin onnistumiselle. Urakatyö, joka on kohdeyrityksen keskeistä liiketoimintaa, on tarkoin säädeltyä ja usein sakotettua. Myöhästymiset ja muut mahdolliset epäonnistumiset voivat tehdä ison loven kassaan.

Opinnäytetyössä tarkastelu on rajattu projektin aikaiseen viestintään. Siinä ei käsitellä ulkoista viestintää, henkilöstöviestintää tai oteta kantaa kaikkiin sisäisen viestinnän toimintoihin. Yleinen sisäinen viestintä on sidoksissa projektitoimintoihin, jotka otetaan mukaan tarkasteluun. Opinnäytetyössä tullaan tarkastelemaan työskentelyä eri alueilla ja tiimityön merkitystä projektin aikaiseen viestintään. Projektin toiminnassa

keskeisessä asemassa on sähköinen ympäristö, johon kohdeyritys on siirtänyt myös projektin aikaisen viestinnän. Tarkastelu käsittelee sähköistä viestintää, sen kanavia ja toimivuutta. Tuoreimman liiketoimintajärjestelyn takia työssä käsitellään myös muutosjohtajuutta.

Opinnäytetyön tavoitteena on laajentaa ymmärrystä toimeksiantajan projektin aikaisen sisäisen viestinnän toiminnoista, tunnistaa vahvuudet ja tarjota käytännön tarpeisiin soveltuva viestintäsuunnitelma. Suunnitelman tavoite on yhdenmukaistamaan viestintää projektin aikana ja vähentämään siellä esiintyviä pullonkauloja. Tavoitteena on myös ymmärtää mikä projekteissa ei toimi ja tarjota siihen vaihtoehtoisia toimintamalleja. Tutkimusta tehdään osallistumalla projektia koskeviin sisäisiin kehittämistoimiin, palaveriiniin ja haastatellaan johtoa sekä esimiestahoja ja toteutetaan kysely työntekijäportaalle. Näillä toiminnoilla tavoitellaan näkökulmaa yrityksen tämän hetken tilanteesta projektin aikaisen viestinnän toiminnoissa muutosajasta pois siirtyessä.

Yrityksen toiminta-aikana ei ole tutkittu viestintää omana kokonaisuutena tuotannon toiminnoissa, vaikka johto on kokenut siihen olevan tarvetta. Usean liiketoimintajärjestelyn läpi käyneen johdon on ollut mahdollista analysoida muutoksia ja tehdä eroavia toimintoja seuraavissa yritysmuutoksissa. Opinnäytetyön tutkimuksessa tutkitaan, kuinka sisäinen viestintä toteutuu projektin aikana kohdeyrityksessä. Työssä pyritään vastaamaan kuinka eri projektin työportaat näkevät sisäisen viestinnän, ovatko yrityksen työntekijät tottuneet digitaaliseen viestintävälineeseen ja millaisia haasteita sekä onnistumisia yrityksen projektin aikaisessa viestinnässä on. Muutosajan viestintä oli ennakkoon yrityksen johdossa hahmoteltu ja se on saanut positiivisen vastaanoton. Tuloksista toteutetaan toimeksiantajalle kehitysideoita, joista pääasiallinen tuotos on projektien sisäinen viestintäsuunnitelma.

2 Sisäinen viestintä yrityksessä

Viestintä on perusta organisoidulle toiminnalle tai organisaatiolle. Se on ihmisen lajityypillinen toiminto ja kaiken inhimillisen tekemisen sekä vuorovaikutuksen perusta. Viestintä on välttämätön ehto elämälle ja sosiaaliselle järjestyneisyydelle. Sanallisen toiminnan lisäksi vaikuttajana on nonverbaalinen viestintä, sanaton viestintä, eli eleet, ilmeet ja kehon kieli kokonaisuutena. Jossain tapauksissa nonverbaalinen viesti saa enemmän merkitystä kuin sanallinen. (Juholin 2017, 22-23)

Viestinnän koulukuntia on monia. Niistä perinteisin on ajatus siitä, että viesti siirtyy yksinkertaisesti lineaarisena vastaanottajalle. Nykyisin sorrutaan olettamaan edelleen, että yksisuuntainen tehtävien jako suoraan vastaanottajalle onnistuisi ja johtaisi toivottuun lopputulokseen. Tällainen eräänlainen ”lähettäjältä vastaanottajalle” - ajatusmaailma aiheuttaa näyttäytyessään kyynisiä ja epäsitoutuneita työntekijöitä, eivätkä projektit kohtaa toivottuja lopputuloksia. (Pilkington 2013, 3-5)

Teollistumisen aikakautena insinöörien ja teknisten osaajien myötä viestintää on ajateltu enemmänkin prosessina. Sen koulukunnan ensisijaisena ajatuksena on, että tehokas viestintä johtaa ennemmin tai myöhemmin siihen, että ihmiset toimivat toivotulla tavalla. Tämä koulukunta kohtaa samanlaisen haasteen, kuin aiemmin esitelty. Viestin onnistuminen ei ole kiinni teknisestä toteutuksesta. Sen onnistuneeseen vastaanottoon vaikuttavat useat asiat, kuten kiinnostavuus, päivän ajankohta, olosuhteet ym., eikä suurinta osaa näistä tekijöistä pystytä ennustamaan. (Juholin 2017, 23-25)

Nykypäivänä työpäivät ovat täynnä viestintää: keskusteluja puhelimessa, kopiokoneella ja palaverissa sekä lähetetään esimiehille, kollegoille ja alaisille sähköposteja, muistioita ja raportteja. Viestiessä tehdään useita valintoja. Sopivaa tapaa ja sisältöä harkitaan viestin kohteen mukaan. Kohderyhmä sekä viestin tavoite vaikuttaa konkreettisesti myös sen sisältöön. Kuulija ja lukija kuuntelee niin hyvin mitä paremmin viesti onnistuu puhuttelemaan juuri häntä. Viestin lähettäjän ja vastaanottajan ollessa ihminen, on prosessiin mahdollista tulla useita häiriöitä. Nämä ovat kahdenlaisia, ihmismielen sisäisiä ja ulkoisia. Ne saattavat olla yksinkertaisimmillaan, että viestijä puhuu liian hiljaa eikä henkilö kuule häntä ympäristön melun vuoksi tai viestijä valitsee viestintäkanavan, jota vastaanottaja ei osaa käyttää. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12-13)

Yhtiötoiminnassa tulisi määritellä kaikille nähtäväksi käytössä oleva terminologia ja huolehtia siten viestin vastaanoton onnistumisesta. Esimerkiksi markkinointi ymmärretään luonnostaan henkilökohtaisesti kohdistetuksi myynniksi. Siksi, jossa henkilölle x pyritään myymään tuote y. Vaaratekijänä on, että toiminnan sisällä odotetaan tässä tapauksessa aivan erilaisempaa toimintoa. (Pilkington 2013, 3-4)

Sisäinen viestintä (työntekijäviestintä) huolehtii työntekijöistään. Perinteinen ajattelu näkee sisäisen viestinnän yksisuuntaisena toimintona, jossa henkilöstölle kerrotaan päivän tehtävät. Lisääntyvässä määrin on näkökulma päivittäisestä dialogista työntekijöiden kanssa, joka lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta yhtiöön. 2000-luvun ajattelua onkin, että viestintä on koordinoitu ja integroitu osa yritystoimintaa. Keskeisenä tavoitteena on pitää organisaation portaat ymmärryksessä toisistaan ja lisätä yhteistä suuntaa vahvistavia näkemyksiä. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on luoda selkeää ja oikeaa yrityskuvaa, sitouttaa henkilöstöä, viestiä henkilöstölle erilaisista toimenpiteistä ja muutosten syistä sekä seurauksista. Sen avulla luodaan positiivista yrityskuvaa, mikä saa työntekijän tuntemaan ylpeyttä työnantajastaan. (Pilkington 2013, 5-6; Juholin 2017, 32-33; Joki 2018, 189)

Avain toimivaan yhteisöön ja projektiin on onnistunut viestintä. Siihen liitetään kolme selkeää haastetta. Ensimmäisenä muutoksen johtaminen, jossa yritysjohdon tulisi navigoida laadukkaan ja määrällisen viestinnän välillä. Toinen on henkilöstön kokemus tilanteista, ovatko he saaneet mielestään asioista tarpeeksi tietoa. Kolmantena on se, että jokainen lopulta kuulee viestin juuri omalla tavallaan. Henkilö ottaa viestistä vastaan juuri sen, joka siinä kohtaa erityisemmin koskettaa meitä henkilökohtaisesti. Kulttuuritutkimusta edustava merkityskoulukunta yhdistää prosessinäkökulmaan sisältöjä, tavoitteita ja tarkoituseriä. Tässä koulukunnassa ymmärretään, ettei viestin merkitystä vain välitetä vaan vastaanottaja joko ymmärtää tai ei ymmärrä välitettyä viestiä. (Pilkington 2013, XII - XV, 3-5; Juholin 2017, 24-25)

Viestintää ei kohdella tänä päivänä enää yksittäisenä toimintona, vaan se nähdään jatkuvana dialogina, joka on koordinoitu ja integroitu osa yritystoimintaa. Organisaation viestinnässä olennaisena osana on yhteisöviestintä. Tutumpi termi on yritysviestintä. Yhteisöviestintää harjoitetaan aina organisaatioissa, se kattaa yhteisön sisällä sekä yhteisön ja ulkopuolisen välisen viestinnän. Yritysviestintä rajoittaa viestinnän yrityksen harjoittamaksi, kun taas yhteisöviestintä kattaa muidenkin yhteisöjen viestinnän kuin vain yritysten. Yhteisöviestinnän näkemyksen mukaan viestintä on vuorovaikutteista, kaksisuuntaista. Esimerkiksi tiedottaminen on yksisuuntaista, kun yhteisöviestintä on molempia. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13-14)

Viestintä on johtamista ja johtaminen on suurilta osin viestintää. Yhteisöviestintä tulisi nähdä liiketoiminnan ja yrityksen, yhteisön, tavoitteiden saavuttamisen välineenä. Organisaatio saa parhaan tuen liiketoiminnalleen, kun yrityksen johto suunnittelee liiketoiminnan lisäksi viestintää ja miettii, mitä, milloin ja miten viestitään sen kohderyhmille. Sisäinen viestintä on osa strategian jalkauttamista. Toimiessaan työntekijä kokee olevansa asioista perillä ja voi keskittyä ydintehtäviinsä. Tiedonkulku koetaan luotettavaksi ja ensisijaisesti asioista kuulee sisäisesti. Työnteko on mielekkäämpää, kun organisaation visiot tulevaisuudelle ovat tuttuja. Yllättävän harva tuntee oman organisaationsa strategian. Henkilöstön ollessa motivoitunutta paranee asiakaskokemus. Sisäinen viestintä on yksi palvelumuotoilun työkaluista, joka usein unohdetaan. Asiakaskokemus alkaa sisältä päin ja näkyy asiakkaan kokemuksena. (Kekäläinen 2016; Lohtaja- Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13-14)

Yhteisöviestintä voidaan jakaa parillakin tapaa. Tässä se jaetaan viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Ensimmäinen osa kattaa vakiintuneet käytännöt: esimerkiksi kehityskeskustelut ja niiden toistavuus, viikkopalaverit sekä asiakkaiden viestintäkanavat: kuinka he lähettävät tarjouspyynnöt ja reklamaatiot. Toinen osa, epävirallinen viestintä, edustaa johtajien hitaasti vaikuttavissa olevaa viestintää. Tätä viestintää käydään kasvotusten ja sähköisissä välineissä, taukokuoneissa, tupakkapaikoilla, käytävillä ja työkavereiden huoneissa, kotona sekä ystäväpiirissä. Epävirallinen viestintä on ihmisen tapa hengittää. Näin työntekijä purkaa paineita ja kehittää uusia ideoita. Asiansa tunteva yritysjohto antaa tälle sijaa ja ymmärtää sen tärkeyden. Johdon toiminta vaikuttaa aina organisaation ilmapiiriin, joka taas puolestaan vaikuttaa näiden keskusteluihin sisältöihin sekä sävyyn. Työntekijän puhuessa organisaatiosta organisaation ulkopuolella, hän tuottaa ulkoista viestintää. Sen osaava yritysjohto tietää. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14-15)

Sisäiseen viestintään voi panostaa askel askeleelta. Tutkimalla perustukset selviävät viestinnän nykytila, kehityspisteet ja mahdolliset etenemispisteet. Kartoituksen jälkeen tulee osallistuttaa henkilöstö tai kattava otos heistä. Mukana tulisi olla muitakin kuin johtajia tai lähityöntekijöitä. Prosessissa määritellään seuraavaksi kehitysteemat. Niitä voivat olla kanavat, viestinnän sävy, osallistaminen ja vuorovaikutus. Viimeisimpänä askeleena on suunnitelman toteuttaminen. Osallistamisen tulisi kattaa kaikki, joita uudistus koskee ja tiedotusta tulisi tehdä hyvissä ajoin. Lopuksi tulisi kuulostella, kuinka muutokset purevat ja miten edetä niistä. (Kekäläinen 2016)

Yrityksessä jokaisella esimiehellä ja työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen ilmapiiriin sekä yrityskuvaan, ollessaan viestinviejä. Tärkeää on valitsemamme sanat, mutta myös se, kuinka esitämme sen. Aiemmin yrityselämässä huoliteltu yleiskieli oli ainoa oikea vaihtoehto. Nykyisin kielenkäyttäjän tulee osata valita tilanteeseen sopiva tyyli. Varsinaiset työelämän tekstit laaditaan edelleen asiatyylillä, mutta puhekieli on siirtynyt käyttöön rentoihin sähköposteihin ja tekstiviesteihin sekä useimpiin keskusteluihin. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 8)

Toimivaa työyhteisöä ei synny ilman avointa vuorovaikutusta, eikä se synny johtajan tai esimiehen sanomisella. Johtamistyyliltään demokraattinen esimiestyö on vuorovaikutteista, siinä jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus ilmaista mielipide. Avoimuuden kulttuurin kasvattaminen haastaa esimiehet ja johdon työskentelyn jatkuvasti avoimuuden puolesta niin sanoissa kuin teoissakin omalla esimerkillään. Vapaa ja vilpitön keskustelu parantaa työyhteisöjen toimintaa niin henkilöstön viihtyvyyden kuin liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta. Mahdolliset ristiriidat pystytään ratkaisemaan ajattelemalla, mikä lopputulema edistää parhaiten koko työyhteisön päämäärää. (Joki 2018, 191-192)

Loppujen lopuksi viestinnällä ensisijaisesti tyydytetään erilaisia fyysisiä, välineellisiä ja sosiaalisia tarpeita. Työyhteisössä viestinnän tehtävässä korostuu vaikuttaminen, suostuttelu, konfliktien ratkaiseminen sekä hallitseminen. Työryhmissä ja -tiimeissä, vuorovaikutuksen pääpaino on toiminnan ylläpidossa ja kehittämisessä, tiedon jakamisessa ja välittämisessä tai esimerkiksi ongelmien ratkaisemisessa sekä uusien ideoiden tuottamisessa. Sen merkitys ei tule siitä, millaisia tarpeita se tyydyttää tai mikä on viestinnän muoto, vaan se, kuinka sen tavoite toteutuu. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 43-44)

2.1 Sisäisen viestinnän kanavat

Arkielämässä valitaan useita kanavia viestinnän tilanteisiin, niin toimitaan myös yrityksissä. Viestintätilanteissa käytetään monenlaisia kanavia yksittäisinä tai useampaa rinnakkain. On turha luulla, että yksi viesti toimintatavasta tai muutoksesta riittäisi. Se ei tarkoita, ettei olisi asioita, joissa riittää yksi lyhyt tiedotus, mutta useamman muun asian osalta tarvitaan asian kertomista, lukemista, kysymiseen ja vastaamiseen mahdollisuuden antamista ja kaikkien epäselvyyksien poistamista. Yrityksessä tulee määritellä johdon ja esimiesten kanssa yhteistyössä, millä tavoin mistäkin asioista viestitään. (Joki 2018, 194-195)

Nykyisin sisäisen viestinnän kanavia on useita, mutta ne eivät silti korvaa esimiesten alaisten kanssa käymää keskustelua ja ylimmän johdon näkymistä sekä kuulumista henkilöstön parissa. Työntekijöiden keskinäinen viestintä on erinomainen kasvualusta huhuille ja spekulatioille silloin, jos johdon tahdolta viestintä on epäonnistunut. Kun henkilöstö ei saa haluamiaan vastauksista johdolta, he keksivät niitä itse. (Joki 2018, 194-195)

Sisäisen viestinnän kanavat ovat alasta riippuvaisia. Tarkasteltaessa tuotantoon painottavaa alaa kirkastuu viestinnän tehtäväksi laadukas työkohteen toteutus. Tällöin systemaattisuus on olennaista. Yhteisesti sovitut, säännölliset, palaverit ovat oleellisia tiedon kulun foorumeja. Ne luovat oman paikkansa, jossa jokaisella on mahdollista ottaa kantaa esillä oleviin asioihin. Käsiteltävät asiat tulisi saada osallistujien tietoon etukäteen, jotta jokainen voisi niihin tutustua ja perehtyä. Onnistuakseen palaverit vaativat talon sisällä yhteisesti sovitut käytännöt. Työmaalla projektia koskien voidaan pitää esimerkiksi viikkoittaisia palavereita. Palaverit toimivat tuotannon suunnitteluna. Työmaalla toteutetaan viikkosuunnitelmaa, jonka laatijana on työryhmä, esimiehet ja mahdolliset aliurakoitsijoiden edustajat. Viikkosuunnitelma voidaan jakaa kolmeen selkeään vaiheeseen: valmistelu, neuvottelu ja sitoutuminen. Valmistelu keskittyy sen hetken töiden tosialliseen tilaan ja valmistautumiseen. Neuvottelu taas viikoittaisiin kokouksiin. Näiden jälkeen esimies vie sovitun tiedon kentälle ja sitouttaa sekä edesauttaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. (Koskela, Koskenvesa & Sipi 2016, 24- 26; Joki 2018, 195)

Joissain tilanteissa on yrityksen järkevää pitää tiedotustilaisuus. Toimeksiantajalla tällainen järjestettiin liiketoimintakaupan julkaisun yhteydessä. Tilaisuutta tulee tosin tarkoin harkita, koska se vaatii ja vie poikkeuksetta aikaa kaikilta. Toimivan tiedotustilaisuuden ytimessä on riittävän tärkeä aihe, oikea ajoitus, oikeat osallistujat ja viestin tuojat sekä viestin havainnollistaminen. Yleisesti sopivin hetki ovat erilaiset muutokset, joissa henkilöstön on tärkeää saada viesti yhtä aikaa. Intranet on tullut yritysmailmaan sähköisenä kanava ensimmäisten joukossa. Tutkimuksen kohdeyrityksessä tätä on käytetty myös ja edelleen useammalla yrityksistä on käytössä jonkinlainen vastaava ratkaisu. Se on ollut oma tiedonvälittäjä, jossa on yhdistynyt perinteinen ilmoitustaulu ja paperiset tiedotteet. Kyseessä on järjestelmä, joka mahdollistaa tiedon välittämisen maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Intranetin suunnittelu ja käyttöönotto vaatii suunnittelua sekä erityistä huomiota tiedon saatavuuden helppouteen ja selkeyteen. Siitä ei saisi tulla vain tiedon kaatopaikka, joka vaatii sinnikkyyttä löytää haluamansa. (Joki 2018, 195- 196)

Perusviestinnän pysyvänä välineenä toimii tiedote. Liiketoimintakaupan jälkeen tämä viestinnänkanava on ollut viikoittaisessa käytössä. Ympäristöstä riippumattomana, hyvin kirjoitettuna, tiedote taipuu varsinaiseen tiedottamisen tarpeeseen ja tiivistettynä tarvittaessa sosiaalisen median eri alustoille. Olennainen asia tulee kertoa faktaperusteisesti ja tiivistetysti vastaanottajille. Tiedotepohjan voi tehdä ennakkoon ja viimeistellä, kun lopullinen sisältö on tiedossa. Näin voidaan pitää huoli, että asianmukainen ulostulo onnistuu, kun asia tai päätös on valmiina. Kyseessä on neutraali viestimisen muoto, tiedote ei myy tai suosittele, vaan kertoo asiat mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Tiedote antaa yleisinfon, jota täydennetään muilla foorumeilla. Tiedote voi toimia esimerkiksi kokouksen päätösten virallistajana tai olla puhtaasti sisäinen tiedote, jossa vastaanottajan voidaan olettaa ymmärtävän asian kerran lukemalla. (Juholin 2017, 130-131)

Toimeksiantajalla vähiten käytössä olevana on sähköposti, vaikka se on yleistynyt tiedon välityksen kanava. Se on kaikkien ulottuvilla ja käyttöön tulisi miettiä pelisäännöt. Jokaista asiaa ei ole suotavaa varmuuden vuoksi tiedottaa sähköpostilla. Turhien viestin lukeminen vie paljon aikaa ja ne menettävät merkityksen nopeasti. Sähköpostia lähettäessä otsikon tulisi olla informatiivinen ja kertoa vastaanottajalle, mitä aihe koskee. Viestin tulisi olla lyhyt ja selkeä sekä mieluiten sävyllään mahdollisimman neutraali. Tätä kanavaa käyttäessä tulisi harkita pidempään, miten viesti ymmärretään. Vaikka kyseessä onkin verraton viestintämuoto moniin tilanteisiin, sen käytössä tulisi silti jokaisen käyttää vähintään maalaisjärkeä. (Joki 2018, 196)

Yritystoimintaan tuoreimpana ovat jalkautuneet eräänlaiset pikaviestintäratkaisut, jotka tarjoavat yhteisen keskustelufoorumin. Kanava yhdistää sähköpostin ja intranetin toimivuuden. Kohdeyrityksessä on tällainen yhdistävä kanava käytössä.

Pikaviestintäratkaisu on ensisijaisesti ammatillisen yhteisön tietokanava, joka on ennen kaikkea tiedon jakamista ja sitä kautta tapahtuvaa uuden oppimista. Yhteisöllisessä tiedonhankinnassa ensisijainen tavoite on ryhmän sisäinen yhteinen mielipide, vaikka jossain tapauksessa viestintä on yksisuuntaista. Sähköisillä viestinnän kanavilla voidaan tarjota yhteisöön uusia oppimisen ulottuvuuksia ja mahdollisuuksia, joita eivät perinteiset tavat ole antaneet. Vaikkakin yhteisön sisäinen tiedonhankinta perustuu kommunikointiin, johon pikaviestintäratkaisut ovat hyviä, ei niiden käyttö ole pakollista. Itse substanssi tulee perustella koetellusta tiedosta, joka tulee mahdollistaa saatavaksi jokaiselle yhteisön jäsenelle sopivalla tavalla. (Haasio 2011a, 64-65; Haasio 2015b, 215)

2.2 Sähköinen viestintä

Kohdeyrityksen laajan toimintaverkon vuoksi sähköinen viestintä on toiminnassa keskiössä. Henkilöstö on ripoteltu ympäri Suomea, eikä heistä monikaan käy usein yrityksen pääpisteessä. Samalla tapaa toiminnassa lähiesimies ei ole välttämättä joka päivä paikalla. Projektin arki on siirtynyt entistä enemmän sähköisiin viestinnän ratkaisuihin. Sähköinen viestintä tukee kohdeyrityksen keskeistä dokumentointivastuuta tilaajalle kaikista toiminnoista.

Yleisesti ymmärretään, että ryhmän toiminta ja vuorovaikutus ovat parempia jäsenten ollessa fyysisesti lähellä toisiaan. Ajatellaan, että lyhyt etäisyys parantaa henkistä läheisyyttä ja helpottaa täten yhteistyötä. Työskentelyä saatetaan pitää eräänlaisena "kontaktilajina". Kuitenkaan pelkkä fyysinen läheisyys ei takaa itsessään menestyksellistä työskentelyä ja tehokkaita ratkaisuja. Nykyaikana ryhmäteknologia, joita ovat eräänlaiset sovellukset, mahdollistaa työskentelyn hajautetusti. Viime aikoina toimintaa tutkittaessa on voitu todentaa, että teknologiavälitteinen vuorovaikutus on yhtä tehokasta ja jossain tapauksessa jopa kasvotusten tehtyä viestintää parempaa. (Huotari ym.2005, 95-96)

Sähköistä viestintää ohjaa pitkälle samat periaatteet kuin kasvotusten tapahtuvassa. Yleisimmissä käyttömuodoissaan teknologian varassa tehty viestintä ei mahdollista nonverbaalisen viestin saavuttamista. Tässä voi yritysten välillä olla kulttuurisidonnaisena suuriakin eroja. Tekniikka tukee toiminnoillaan mielipiteen mittaamista, informaation kokoamista, toiminnan suunnittelua, ideointia, projektin seurantaa ja ryhmän motivointia ja rohkaisemista. Sähköinen viestintäväline voi vaikuttaa ryhmän toimintaan laajentaen tai

rajoittaen tehtävään liittyvien ja sosiaalisen informaation välittämistä. Sähköisenä viestiminen ei itsessään tutkitusti vähennä vuorovaikutusta ryhmän jäsenten välillä toisin kuin aiemmin on uskottu. Teknologian kautta välitetyn viestinnän vastaanottoon oikealla tavalla vaikuttaa pitkälti käyttäjien kokemus ja viestin luonne. On voitu todeta, että sähköinen viestintä on auttanut useampaa käyttäjää keskittymään paremmin annettuun tehtävään. (Huotari ym.2005, 96-98)

Kirjoitetun kieleen varaan pelkästään jäävä vuorovaikutus, kuten esimerkiksi sähköposteissa tai verkkokeskusteluissa, jättää avoimeksi asenteet ja tunteet nonverbaalisen viestin puuttuessa. Huotari (2005) esittää kuitenkin, että sähköisessä viestinnässä kielelliset muodot tai hymiöt mahdollistavat tunteiden jakamisen vastaanottajalle yhtä lailla kuin kasvotusten. Tutkitusti yhteisön jäsenet pyrkivät ja pystyvät korvamaan nonverbaalisen viestinnän puutteita erityisesti, kun he tietävät työskentelevänsä pidempään yhdessä. Aika auttaa saamaan toisilta riittävää henkilökohtaista informaatiota. Sähköinen viestintä tulee olla tasa-arvoista, sen saatavuus tulee mahdollistaa kaikille sidosryhmille ja sitä tulee käyttää suunnitellusti tarkoitettuun tehtäväänsä. (Huotari ym.2005, 98-99)

Kortesuo (2017) esittää viestintäkanaville jaottelua: köyhiin ja rikkaisiin kanaviin. Jaottelu perustuu aisti-informaation määrään. Rikas kanava on ajankohtainen, vuorovaikutuksellinen ja siitä välittyy paljon informaatiota. Mitä enemmän edellä mainittuja piirteitä jää pois, on sitä köyhempi kanava kyseessä. Tällä mittarilla rikkain viestintätapa on kasvokkain viestiminen. Silloin henkilöille välittyy asiat kaikista ajantasaisimpina ja kaikilla aisteilla. Huomioitavaa on, ettei kyseessä ole viestintäkanava, vaan suoraa viestintää ilman kanavaa. Kaikista köyhimpiin kanaviin kuuluvat ne, joissa on iso viive tai hidas vuorovaikutus. Näitä ovat esimerkiksi viestilappu, tiedote, kirje ja sähköposti. (Kortesuo 2017, 132)

Tuotannonohjaus on tietoteknisessä yhteiskunnassa sähköistynyt entistä enemmän. Tätä kautta ala on tottunut käyttämään entistä enemmän uusia ratkaisuja. Erilaiset sovellukset ja uudet tuotannonohjausjärjestelmät eivät kuitenkaan ratkaise koko tuotantoa. Edelleen sähköisistä toiminnan ohjauskokonaisuuksista teknisellä alalla on toisistaan eroavia mielipiteitä. Koskela Koskenneva & Sipi (2016) haluavatkin muistuttaa, että tekniset ratkaisut tulee pitää hyvinä tukityökaluina. Ratkaisevaa on sopia, kuinka yhteiset toimintatavat menevät ja niiden noudattaminen. (Koskela ym.2016, 36-37)

Sähköisen viestinnän toimivuutta Korteso puoltaa videopuhelun ja puhelun osalta. Näissä viestinnänkanavissa välittyy eniten tarpeellista aisti-informaatiota. (Korteso 2017, 132) Tältä osin näkemykset ovat samankaltaiset. Huotari pitää Korteson tavoin pelkkää kirjoitettua viestintää, joka mm. tapahtuu sähköpostitse, haasteellisena. Sähköinen viestintä ei eroa yleisvaltaisesti viestinnästä. Se vaatii samalla tapaa harjoittelua kuin mikä tahansa kanssakäyminen.

2.3 Sähköiset järjestelmät

Yritysten siirtyessä kohti tietoyhteiskuntaa ovat erilaiset ratkaisut sisäisen tiedon sähköistämisestä olleet paikallaan. Tietokoneet ovat tulleet osaksi jokaista yritystä. Alkuun nämä ratkaisut ovat olleet kiinteitä, mutta suurilta osin tietotyössä olevat työntekijät kantavat kannettavia tietokoneita. Järjestelmät yleisemmin erotetaan PC- tai Mac-käyttäjinä. Toisin kuin yleisesti luullaan, ei pc (personal computer) ei yksioikoisesti ole yhtä kuin Windows-käyttäjä. Valinnan voi tehdä Linux-, Windows- ja Mac-järjestelmän välillä. Näistä yleisimpiä ovat kaksi viimeistä. Osa yrityksistä on tehnyt selkeän päätöksen järjestelmistä, joita työntekijät käyttävät ja osa antaa työntekijöilleen valinnan mahdollisuuden. (Noyes 2011)

Kohdeyritys on tehnyt päätöksen käyttää toimintansa tukena Microsoft-tuoteperhettä. Kyseessä on yleisin käyttöjärjestelmä Windows, jonka omistaa Microsoft. Yritys on saavuttanut monopoliaseman 100 miljardilla käyttäjällään. Helmikuussa 2020 Office 365, joka on heidän sovellustensa kokonaisuus, on maailmanlaajuisesti ollut yli miljoonan käytössä. (Statista 2020, Microsoft 2020)

Tuotantoalan yrityksen tekemät järjestelmävalinnat tehdään tukemaan ensisijaisesti käytännönläheisesti liiketoimintaa. Suurimmat teollisuudenalan edustajat usein ratkaisevat järjestelmänsä kolmannen osapuolen tuotteella, johon saatetaan generoida myös olemassa olevaa Microsoft-kokonaisuutta. Pienimmissä yrityksissä käytetään useimmiten valmiita ratkaisuja, sillä kokonaisuudet ovat sellaisia, ettei yrityksen tarvitse niitä itse päivittää koodien tasolla.

3 Tiedonkulun hallinta

Yritykset rakentuvat tiedolle - oman historian, virheiden, tutkimuksen, johdon ja työntekijöiden kokemusten varaan. Tiedon hyödyntäminen kokonaisuutena tehokkaasti ja sen päälle rakentaminen tarjoaa toiminnalle strategisen edun. Jokainen yritys toimii ja suunnittelee tulevaansa peilaten omaa alaansa sekä omaa markkinapaikkaansa. Samaan aikaan yritys toiminnassaan hyödyntää asiakkaiden ja työntekijöidensä tuottamaan tietoa. Kaikki keskiössä oleva tieto on pohja tiedonhallinnalle. (Atwood 2009, 3-4)

Digitalisaatio on muuttanut arkeamme digitaalitekniikan integroitua osaksi joka päiväistä elämäämme. Se mahdollistaa elämäämme muuttaen ääntä, kuvaa, dokumentteja tai signaalia biteiksi sekä tavuiksi. Viestintä toimii yhtenä elementtinä tuoden palveluja ja toimintaa ymmärrettäväksi tekemisessä sekä käyttöön perehdyttämisessä. Digitaalisuus myös mahdollistaa nopeamman ja monipuolisemman tekemisen irrottaen työn fyysisestä paikasta: tiimin jäsenet voivat työskennellä missä tahansa päin maailmaa. Suomessa ja muissa teollistuneissa maissa voidaan puhua tietoa ja informaatioyhteiskunnista jälkitekniikan jälkeen. (Juholin 2017, 119)

Sutela (2020) toteaa, että Suomessa jo vuosikymmenen vaihteessa (2001) noin 40 prosenttia työssäkävijöistä työskenteli tietotyössä ja viime vuosina määrä on vain lisääntynyt. Muuttuneen työskentelymuodon mukana myös etätö on tehnyt läpimurron. Vuonna 2018 Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa on 28 prosenttia palkansaajista kertonut tekevänsä etätöitä. Työolotutkimuksessa esitetyn prosentin lisäksi on 16 prosenttia ilmoittanut, että heillä on mahdollisuus etätöihin, vaikkeivat he sitä syystä tai toisesta tee. Lisääntynyt etätöskulttuuri ei kuitenkaan poista fyysisistä ja läsnäoloa vaativia töitä, kuten esimerkiksi hoivatyötä tai turvallisuusalan tehtäviä. (Sutela 2020)

Koronapandemia on vauhdittanut Suomessa palkansaajien etätöiden lisääntymistä. Tällä hetkellä arvioidaan, että vuoden 2020 aikana 59 prosenttia palkansaajista on alkanut työskentelemään kotona (Sutela 2020). Työyhteisöiltä odotetaan aitoa vuorovaikutusta ja tilaa, jossa jokaisella on mahdollista aloittaa keskusteluja ja kysellä sekä jakaa kokemuksiaan. Tiedonkulku tasa-arvoistuu, sillä sitä voidaan jakaa yli osasto- ja projektirajojen, eikä piilotella sähköposteihin. Parhaimmillaan digitalisaatio rikastuttaa työyhteisöä ja vahvistaa osallisuuden tunnetta. (Juholin 2017, 119)

Nykyisin informaation määrä on valtava ja se kasvaa edelleen. Digitaaliset aineistot ovat yleistyneet ja välineet kehittyneet. Informaation hankkiminen, hakeminen, arviointi ja järjestäminen, hallinta sekä käyttö että soveltaminen ovat haaste. Edellä mainitun vuoksi

tiedon hallintaan yhtiössä tulee panostaa. Tiedon johtaminen/-hallinta (Knowledge management) ei ole uusi konsepti. Työympäristöissä teknologia hallinnoi, informoi ja antaa virtaa melkein kaikkeen, silti termillä ei tarkoiteta ohjelmistoa. Me ihmiset keräämme koko elämämme luonnostamme tietoa. Ohjaamme toimintaamme sen olemassa olevan tiedon ja ymmärryksen mukaan, jonka olemme kerryttäneet. Pyrimme koko ajan oppimaan siitä. Tiedon johtaminen ei ole myöskään yksittäinen tapahtuma, vaan se on liikkeessä oleva prosessi, jonka vaatii ylläpitoa, jottei tiedosta tule vanhentunutta. Organisaatiossa tiedon johtaminen on hyödyllisen tiedon tunnistamista ja sen asettamista saataville jokaiselle tai sen ympärille rakentamista. (Huotari ym.2005, 10-13; Atwood 2009, 1-2)

Tietojohtamisella pyritään ensisijaisesti kilpailuedun ylläpitämiseen luomalla uutta yrityksen sisällä, kuten tuotteita, palveluja tai prosesseja, jossa yhdistyy tuotteet ja palvelu. Toiminta vaatii tiivistä yhteistyöhenkistä vuorovaikutusta organisaation jokaiselle portaalla uuden tiedon tuottamiseksi. Huomioitava on, että tieto ja informaatio eroavat toisistaan. Englanninkielestä kääntäessä kumpikin sana on suomeksi sama ja on vakiintunut kielessämme tietohallinnoksi (information management) ja tietojohtamiseksi (knowledge management). Nämä vakiintuneet termit saattavat haastaa asioiden ymmärtämistä, koska erityisesti englannissa näitä käytetään usein käsikädessä. Tuleekin huomioida, että tietohallinto on datan hallintaa, kun taas tietojohtaminen on tietoon, osaamiseen ja tietämiseen kytkettävissä oleva strateginen kokonaisuus johtaa. (Huotari ym.2005, 134-135)

Toimiva tiedonkulku on yksi keskeinen perusedellytys toimivalle yhteisölle. Useimmissa työyhteisöissä kuitenkin koetaan juuri tässä olevan vaikeuksia. Työntekijöiden tulisi voida luottaa siihen, että saavat tietoja, jotka ovat olennaisia heidän työnsä kannalta. Esimiesten saamasta runsaasta tiedon määrästä tulisi suodattaa pois se, mikä ei ole työntekijälle kuuluvaa. Näin välttäisiin turhalta tiedon liikkumiselta, joka ei hyödytä ketään. (Joki 2018, 190) Kohdeyrityksen edustamalla infra-alalla kattava pohjatieto auttaa työntekijöitä eniten menestymään työssään. Tuottavuuden parannuksia haettaessa eivät infrahankkeet ole samalla tapaa yksinkertaisia kuin liukuhihnatuotanto. Tuottavuuden parannuksia tehdessä on olennaista kehittää tiedonkulkua hankkeen eri vaiheiden ja toimittajien välillä. Näihin ratkaisuihin digitaaliset tiedonhallinta välineet ovat kohdallaan. (Remes 2020)

Läpinäkyvyys on kaikkien organisaatioiden haaste: on oltava valmiutta avata omia toimintojaan ja prosessejaan, jotta niiden olemassaolo parhaiten ymmärretään. Loppupeleissä läpinäkyvyyden mittaa sidosryhmien kokemus avoimuudesta. Ei riitä, että organisaatio itse kokee toimivansa läpinäkyvästi. Minimisoitu läpinäkyvyys toiminnassa tai

joidenkin yksityiskohtien jättäminen pois herättää epäilyjä salaisuuksista. Samaan aikaan liiallinen tiedon määrä hukuttaa olennaisen alleen, jolloin kyseessä voi olla tietoinen strateginen epäselvyys. (Juholin 2017, 18-19)

Päätetty avoimuuden määrä voi osoittautua haasteeksi. Kun ensin on tehty päätös asioiden tai asian julkaisemisesta, on seuraavaksi määriteltävä missä muodossa, kuinka syvällisesti ja mille sidosryhmälle asia julkaistaan. Joidenkin päätösten takana, kuten usein muutostilanteissa on, saattaa olla esimerkiksi kilpailullisia syitä, joita ei voida kertoa, vaikka se auttaisi ymmärtämisessä. Keskeisessä asemassa on julkaisun ajoitus. Asiat saattavat olla välittömästi julkisia tai jonkin ajan päästä julkisia. Julkisuus saattaa jopa olla ehdollista tai vain joihinkin osa-alueisiin kuuluvaa. Perusteet saattavat nojata lakiin ja säädöksiin tai tilannetekijöihin, joihin ei voi vaikuttaa. Johtoryhmän suositellaan julkaisevan viestintäperiaatteensa henkilöstölle ja kertoa mitä viestintätehtäviä se toteuttaa sekä millä periaatteella he päätoimisesti toimivat. Kaikki johdon tekemät suunnitelmat ja päätökset eivät ole julkisia. Samalla tapaa eivät kaikki keskustelut kuulu johtoryhmän ulkopuolelle. Tarvittavan avoimuuden määrässä voi olla suuriakin näkemuseroja, jopa johtoryhmän jäsenten kesken, ja liika avoimuus liiketoiminnan päätöksissä katsotaan riskiksi. (Juholin, 2017, 134-135)

Henkilöstön kokiessa, ettei saa itseään tai työtään koskevaa tietoa, jolloin seuraukset ovat huonot työyhteisön toimivuuden ja sujuvuuden kannalta. Tilanne on pahin, kun jokainen tietää jotakin tapahtuneen, mutta kukaan asiasta tietävä ei tiedota tai selvennä tapahtumaa ja syitä. Jos jatkuvasti syntyy tilanteita, joissa selviää, että toiset tiesivät ja toiset eivät tai kukaan muu kuin esimies ei ole tiennyt, luottamus tiedonkulkuun katoaa. Huhut liikkuvat tietoakin paremmin. (Joki 2018, 190-191) Erilaiset digitaaliset tiedonhallinta välineet ovat erityisesti tehostaneet infrahankkeiden suunnittelua. Suunnittelumallit mahdollistavat hankkeen tehokkaan toteutukseen. (Remes 2020)

3.1 Toimitusprojekti ja sen viestintä

Jokaisella projektilla on alkamis- ja päättymisajankohta. Tästä välistä syntyy projektin kesto ja elinkaari. Osa projekteista ne ovat pidempikestoisia ja niihin saatetaan valmistautua pitkään aika, jopa vuosia. Mäntyneva (2016) jakaa elinkaaren neljään osaan: valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen. Vaiheita on useita ja ne eroavat esimerkiksi toiminnoiltaan, ominaisuuksiltaan ja työskentelytavoiltaan. Useilla aloilla on lisääntynyt projektimainen toiminta. Monissa tapauksissa projekteja hyödynnetään kehittämiseen ja erilaisiin strategisista tavoitteista johdatettaviin kehittämistarpeisiin sekä -kohteisiin. Projektinhallinta mahdollistaa esimerkiksi kustannusten alentamisen toiminnassa, laadun varmistamisen, uusien tuotteiden ja palveluiden tuottamisen sekä kannattavuuden parantamisen ja niin edespäin. (Mäntyneva 2016, 10-13; 15)

Nykypäivänä tuotannon alat tekevät työmaat urakoina. Urakat ovat projekteja, joilla on suunniteltu alku ja loppu. Vakiintunut työn tuottamismuoto on luonnehdittavissa toimitusprojektiksi. Se on usein kertaluonteinen palvelun tai ratkaisun toimitus. Projektissa on selkeä asiakas, jonka arvostaa toimitusprojektin onnistumista sovituissa aikataulussa ja laadussa. Työmaita auditoidessa on havaittu, että tuotannollisten alojen haasteita ovat tehtävien valmiustaso. Kaikkea ei olla huomattu riittävän ajoissa. Keskeiseksi syyksi on todettu systemaattisuuden puute. (Koskela ym.2016, 9-10)

Tuotannon alat ovat taipuvaisia lineaariseen ajatteluun projektin kulusta. Se nähdään helposti tasaisena kokonaisuutena, joka kulkee viikkotasolla kuten on suunniteltu. Todellisuudessa yksikään projekti ei ole sellainen. Tuotannon hetkellinen keskeytyminen lyhyinä katkoina tai tuottavuuden alentumisella, saati sitten tehtävän siirtyminen myöhempään, aiheuttavat lumipalloefektin, jota harvemmin saadaan kiinni edes projektia päätettäessä. Työmaita hoidetaan pitkälti jokaisen työnjohtajan henkilökohtaisten tapojen, taitojen ja ominaisuuksien tarjoamalla varmuudella. Joskus tämä riittää, toisinaan ei. Perinteinen tuotannonohjaus ilmentää kolmea käytännössä havaittua ongelmaa: haasteet tehtävää aloittaessa, tehtävän kuluessa ilmentyvät häiriöt ja tehtävän keskeytyminen, jolloin tehtäviä jää myöhemmin suoritettavaksi. (Koskela ym.2016, 9-10; 17-18; Mäntyneva 2016, 10-13)

Perinteisessä tuotannonohjauksessa lähdetään oletuksesta, että projektin aikaiset tehtävät saadaan tehdyksi määräämällä työntekijää tiettyyn tehtävään. Tässä toimintamallissa ei oteta huomioon henkilön sitoutuneisuutta suunnitelmanmukaiseen toteutukseen tai onko hän ymmärtänyt koko tehtävää. Uudemmat tuotannonohjausmenetelmät, kuten esimerkiksi Last Planner, painottavat menetelmässään kahdensuuntaista viestintää. (Koskela ym.2016, 24-25)

Menestyksellisessä projektissa viestintä on keskeinen osa-alue. Projektin sidosryhmät tulee pitää ajan tasalla työtä koskevista suunnitelmista, tavoitteista, käytännöistä, sovitusta päätöksistä ja tuloksista. Projektin aikaisen viestinnän merkitystä projektiryhmän ja muiden työhön liittyvien sidosryhmien välillä ei voi korostaa liikaa. Suurin osa todetuista haasteista työssä liittyvät viestinnän ongelmiin. Projektisuunnittelussa tulisi huomioida projektiviestintä, kun tehdään suunnitelmia tiedottamisesta ja viestinnästä. Tehtävien aikana tulisi huolehtia, että oikea tieto tavoittaa oikeat henkilöt. Onnistumisen kannalta projektiviestinnällä on suuri merkitys, sillä se tukee yhteistyötä. Selkeimmät tulokset syntyvät, kun projektin aikainen viestintä on suunniteltua ja koordinoitua toimintaa. Samalla tapaa kuin kaikessa viestinnässä, projektissa tulisi keskittyä siihen, kuinka viesti saadaan erottumaan kaikesta muusta viestinnästä ja ”taustakohinasta”. Projektin aikainen viestintä saattaa helposti olla epämuodollistakin, mutta muodollista ja kirjallista viestintää tulisi tuottaa projektin organisoinnissa, suunnittelussa, toteuttamisessa ja valvonnassa. (Mäntyneva 2016, 110-112)

Projektityön esimiestäho on keskeisessä asemassa tiedonkulun varmistamisessa. Jokaisen projektin osallistujan tulisi tietää omaan rooliinsa liittyvä informaatio ja tätä tukeva dokumentaatio. Projekteissa, joita on tarkoitus toteuttaa tulevaisuudessa, on aiempien töiden dokumentointi arvokas pohja viestinnän toteuttamiselle. Työn edetessä projektiviestintä, sekä muodollinen että epämuodollinen, vaikuttaa keskeisesti työryhmän sisäiseen ilmapiiriin. Mahdolliset haasteet, ongelmat ja ristiriidat tulisi käsitellä asianmukaisesti ja jämäkästi. Läpinäkyvyys työskentelyssä on hyve, jota tulisi vaalia. Projektinhallinnassa tärkeitä viestinnällisiä taitoja ovat ideoiden jakaminen, ongelmien yhteinen ratkaiseminen ja päivitetyn tiedon jakaminen. Projektin johdossa oleva tarvitseekin hyviä kirjallisen viestinnän taitoja, alkaen aina sähköpostiviestittelystä erilaisten dokumenttien tuottamiseen. Sen lisäksi perinteinen puheviestintä on olennainen taito. Projektissa tulee erottaa ylöspäin suuntautuva viestintä, jolloin tiedonanto kohdistetaan ohjausryhmälle ja alaspäin suuntautuva viestintä, jota suoritetaan projektin jäsenille ja mahdollisille alihankkijoille. Projektinjohtajan taito saada viesti läpi halutussa muodossa korostuu. (Mäntyneva 2016, 112-113)

Viestinnän tarkoitus on helpottaa työtä ja pitää henkilöt ajan tasalla. Toiminta tulisi suunnitella, eikä sitä voi painottaa liikaa. Viestintä voi olla aikataulutettua viestintäsuunnitelmaan tai spontaania. Projektin aikaiseen työhön kuuluu kumpiakin muotoja. Projektin etenemisen aikana on luonnollista, että luottamus ihmisiin ja asioihin välillä horjuu. Projektin tilaajan tulee voida luottaa projektin toteuttajaan ja yksi tärkein tehtävä projektin johdolla on lujittaa ja ylläpitää tilaajan luottamusta toimittajaan ja hänen valitsemaansa kokoonpanoon. Työn etenemisen aikana tulisi pysyä tarkoin asiassa, jotta jokainen sidosryhmän edustaja voi luottaa heille toimitetun viestin olennaisuuteen. Tulisikin toistuvasti huomioida vastaanottajien näkökulma viestin merkityksellisyydessä. Viestinnän ei tulisi olla yksisuuntaista tiedottamista vaan eri osapuolten välistä dialogia, johon keskeisesti kuuluu kuuntelu. Tavoitteenahan on tulla ymmärretyksi ja ymmärtää muiden näkökulmaa. (Mäntyneva 2016, 114- 120)

Johdon rooli on keskeinen kaikissa toiminnoissa ja viestinnässä. Kokonaiskuvan ja yhteisten merkitysten luomisessa sekä rakentamisessa piilee viestinnän ydin. Yrityksen johdon tulee olla tietoisia mitkä asiat ovat henkilöstölle ehdottomia ja tärkeitä kuulla juuri johdolta. Johdon ja mahdollisen johtoryhmän rooli on erityinen, sillä heillä on lähtökohtaisesti kaikista kattavin ja ajankohtaisin tieto. (Juholin 2017, 133-134) Remes tuo artikkelissaan esille Vaismaan (2020) arvion siitä, että hankkeissa katoaa edelleen arvokasta tietoa suunnittelun ja rakentamisvaiheen välissä. Edelleen peräänkuulutetaan avoimempia rajapintoja hallintajärjestelmien kesken. Tiedonhallinnassa tulee aina muistaa, ettei digitaaliset ratkaisut ole kuin työkaluja ja ensisijaisena on hyvä yhteistyö kaikkien tuotantoportaiden kanssa. (Remes 2020)

3.2 Muutosviestinnän ja -johtamisen haasteet sekä onnistumiset

Sisäiselle viestinnälle erilaiset muutokset asettavat vaatimuksia. Yleisesti ylin johto kertoo tulevista muutoksista ja niiden vaikutuksista työntekijöihin. Usein tässä viestinnässä vaille vastausta jäävät muutosten tarkemmat vaikutukset eri työyksiköiden ja yksilöiden toimintaan sekä tehtäviin. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää esimiehillä oleva tuki, jotta vastuu kannetaan yhdessä viestin oikealaisuudesta ja ymmärrettävyydestä. Esimieheltä vaaditaan aktiivisuutta ymmärtää muutosten syyt ja seuraukset, ennen hänen jakaessaan viestiä alaisilleen. (Joki 2018, 197-198)

Viestinnässä tulee huomioida, että usein toteutuu 20/80- sääntö, eli toiminnassa muutos koskee vain tiettyjä asioita (20%), mutta se saa ison osan huomiosta (80%).

Muutosviestinnän onnistuessa tulisi perustella yksinkertaisesti ja selkeästi tulevat muutokset, miksi se tehdään sekä kuinka se vaikuttaa toimintaan (asiakkaisiin, työyhteisöön ja yhteistyökumppaneihin). Tärkeää olisi antaa ihmisille aikaa sisäistää, mikä on muuttumassa ja miten se vaikuttaa tulevaan arkeen. Muutostilanteessa viestinnällä ja esimiehellä on iso merkitys ihmisten hyvinvoinnille ja jaksamiselle. Esimiehen läsnäolo ja tavoitettavuus niin fyysisesti kuin henkisesti on ratkaiseva tekijä. Tilanteessa tulisi olla aikaa kuunnella huolia ja epävarmuustekijöitä sekä käydä keskustelua työntekijöiden kanssa vuorovaikutuksessa. Samalla tulisi huolehtia, että kaikki saavat tiedon tulevista muutoksista oikeaan aikaan ja yrityksen johdolta. Tarvittaessa viesti tulisi toistaa, kerran viestiminen ei riitä. (Hyppänen 2013, 222- 2223; Joki 2018, 197-198)

Muutostilanteet tuovat poikkeuksetta haasteita. Viestintä on keskeisenä kritiikin kohteena muutostilanteissa. Usein se lisää kuormittavuutta työntekijöiden ja johdon välillä kumminkin puolin sekä tuo helpommin epäkohdat esille varsinkin johtamistyyllissä. Henkilöstö kokee, ettei viestintä ole avointa tai etteivät he eivät saa tarpeeksi tietoa. Kononen viittaa artikkelissaan Saaren (2014) tekemään väitöskirjaan mielenkiintoisesta käsitteestä; psykologisesta työsopimuksesta. Kyseessä on eräänlainen sanaton sopimus työntekijän ja työnantajan välillä siitä, kuinka työntekijä ja johto haluaa itseään kohdeltavan. Suurin osa tästä jää työntekijän päähän. Varsinkin muutostilanteet laittavat tuon sopimuksen koetukselle. Työelämässä säännöt muuttuvat, työpaikat elävät ja työsuhteiden kestot vaihtelevat. Perinteisempiä psykologisia työsopimuksia on ajatus siitä, että ”teen kovasti töitä, menestyn tehtävissäni ja saan parempia tehtäviä.” Tällöin työntekijä voi olla kovilla muutostilanteissa. Joustavuutta vaatii myös työntekijän omat pelisäännöt. Hän voi kysyä onko tarjolla koulutuksia ja harkita omaa seuraavaa siirtoaan. Parhaimmillaan psykologinen sopimus toimii sopeuttamisvälineenä, jos sitä aktiivisesti harkitsee. (Kononen 2017; Pirinen 2014, 74)

Organisaatioille muutokset ovat yleisesti välttämättömiä. Usein kyseessä on kuitenkin henkilöstössä vastarintaa herättävä tilanne. Muutokset vaativat monitasoista tietoa, taitoa ja osaamista. Muutoksen toteuttaminen on eräänlainen projekti, joka tulee ensin suunnitella, toteuttaa suunnitelmien mukaan ja lopulta arvioida sen onnistuminen. Suunnittelussa tarvitsee huomioida muutoksen kokonaistilanne, kuinka ihmiset saattavat reagoida ja millä keinoilla henkilöstö saataisiin innostumaan sekä tukemaan muuttuvia toimintatapoja ja vähentää tällä tavoin muutosvastarintaa. (Hyppänen 2013, 218-219)

Onnistuneeseen johtamiseen vaaditaan ihmissuhteiden hoitoa, vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Johtajan tulisi ymmärtää ihmisiä ja erilaisia syyseuraussuhteita. Yrityksen johdon panostaessa välittämiseen, tiedon jakamiseen, palkitsemiseen, osallistamiseen, innostamiseen, huolehtimiseen ja kannustamiseen alaisten kehittyminen sekä kasvu hyödyttää kokonaistoimintaa. Hyvä esimies on joustava, kyvykäs muuttamaan ja muuttumaan. Sosiaalisesti joustava johtaja pystyy ymmärtämään olleensa väärässä tai ottamaan vastaan palautetta sekä tekee mahdollisia muutoksia toimintatapoihin niiden perusteella. (Hyppänen 2013, 31-32) Johdon ensisijaisena tehtävänä on huolehtia, että työntekijöillä on tarvittavat välineet työhönsä. Tässä tapauksessa se kattaa työkalut, koulutuksen, ajan sekä kehityksen, odotukset, näkemykset ja resurssit, jos tässä ei onnistuta, on johto epäonnistunut työssään. (Hyyryläinen & Jyränoja 2020, 26-27)

Huonoon johtajuuteen on yhdistetty viisi elementtiä. Ensimmäinen viidestä elementissä on itsekeskeisyys, jolloin johtaja tuo lähinnä muiden virheitä esille omiensa sijasta. Toisena ja kolmantena on hyvän työpanoksen tunnustamatta jättäminen sekä työntekijöiden kohtelu numeroina. Työntekijän lähtökohtaisesti tulisi olla ”voimavara” eikä vain kustannus. Tutkitusti arvostettavuus on lisännyt myös tuloksellisuutta. Neljäs elementti on työntekijöiden liika valvominen ja viides on tiedon panttaaminen. Työntekijöihin tulisi luottaa ja pyrkiä avoimeen työympäristöön. (Hyyryläinen & Jyränoja 2020, 26-27)

Muutostilanteessa viestintä keskittyy paljolti tulevaisuuteen. Tilanteessa viestinnän keskeinen tavoite on luoda yhteistä ymmärrystä. Kun on yhteinen ymmärrys, on myös yhteinen tulevaisuus ja todellisuus. Työntekijöiden voi olla haastava käsittää erilaisia liiketoiminnallisia käsitteitä, joita muutoksessa käytetään. Kieli on olennaisessa asemassa muutosviestintää tehdessä ja sen pitäisi keskittyä yksinkertaisuuteen sekä yksiselitteisyyteen. Jos käytetyt sanat ovat vaikeita käsittää, saattavat työntekijät jäädä ulkopuoliseksi ja kokea, ettei muutos kosketa heitä. (Pirinen 2014, 74-75) Muutoksen johtaminen on verrattavissa lastenhoitoon. Itse muutoksesta ei voida koskaan erottaa sen aiheuttamasta tunnereaktiota. Muutos on aina häiriötekijä työprosessissa, henkilöstössä, tiimeissä, koko yrityksessä. (Green 2007, 4-5)

Keskeisenä muutoksen toteutumisen hidasteena on muutosvastarinnasta johtuvat tekijät. Väliaikainen muutosvastarinta on luonnollista, eikä sitä tulisi pelätä tai suhtautua kielteisesti. Usein ihmiset eivät vastusta muutosta vaan enemmänkin tapaa, jolla se toteutetaan ja itse muutoksen kohteena olemista. Usein kyseessä on aito huoli siitä mitä tapahtuu muutoksen myötä, katoaako jotain arvokasta ja tehdäänkö uutta kehittäessä virheitä. Muutossyklit ovat käsite, jolla kuvataan tilannetta. Lewyn ja Merryn (1951)

mukaan ihmiset etenevät kriisivaiheesta uudistukseen, siirtymään ja lopulta kehittämiseen. Tunnetilat muuttuvat muutoksen ja ajan edetessä. Muutossykliä kehittyminen on jokaiselle yksilöllistä, jonka takia usein johto on eri vaiheessa muutosyksiä kuin henkilöstö. Yleisesti, kun henkilöstö kaipaa eniten apua ja tukea, on johto jo innoissaan uusista asioista. Henkilöstö tällöin saattaa kokea jääneensä yksin tilanteessa. On kuitenkin olennaista olla eri vaiheessa muutosta, jotta johto voi johtaa. Jos kaikki olisivat niin sanotussa muutoskuopassa, ei kukaan veisi tilannetta eteenpäin. Prosessille on luonnollista, ettei vaiheista siirrytä toiseen suoraan vaan tilanteen aikana tulee pysähdyksiä ja siirtymisiä edes takaisin aiemman sekä tulevan vaiheen välillä. (Hyppänen 2013, 220-222) Oikeat johtajat kysyvät vaikeat asiat ja herättelevät alaisensa ulos mukavuusalueiltansa. Sen jälkeen he ottavat haltuun vastareaktion. Yrityksen muutoksessa aina keskiössä on toimitusjohtaja ja mukana oleva johtoryhmä tai muutostiimi. Se kuinka he ottavat vastaan palautetta sekä johtavat tarvittavia tehtäviä, ratkaisee muutoksen onnistumisen. (Green 2007, 4-5)

Muutosviestinnän kipupiste ei yleisesti ole viestin määrä, vaan laatu. Tilanteessa ollaan taipuvaisia hukuttamaan ihmiset informaatiotulvaan, joka ei ole kohdistettua. Suositeltavaa olisi jakaa viestintä ajatellusti eri kanaviin, eri sisällöin ja eri kohderyhmille, jotta jokainen voisi etsiä itselleen tarpeellisen tiedon haluamastaan kanavasta. Viestintää tehdessä tulee muistaa, että tieto on hyödytöntä, ellei sitä ole ymmärretty ja sovellettu käytäntöön. Muutosviestintä ei kuulu kriisiviestinnän pariin ja sen tulisikin olla vapaampaa, eikä liian säädelyä. Tapahtuman aikana tulisi olla paljon reaaliaikaista, eri viestintäkanavissa olevaa tietoa, jotta jokainen voi löytää sen. Jos tiedonkulku on hidasta, voi helposti syntyä epäselvyyksiä ja närkästymistä. Ihmiset haluavat saada vaivatta ja nopeasti siihen hetkeen haluamansa tiedon kanavasta, joka sopii juuri heille. Tieto ei kuulu enää vain yrityksen ylimpään johtoon, joka valuttaisi sitä haluamalla tavallaan alaspäin organisaatio portaiden tietoon. Työntekijän ääni ja vaikuttaminen on mahdollisempaa kuin koskaan aiemmin. (Pirinen 2014, 87-90)

Yleensä yritysjohtoa kiinnostaa erilaisissa muutostilanteissa yrityskulttuurikysymykset. Ne tuodaan esille yritysostojen yhteydessä tai seminaaripuheissa. Maailma muuttuu nykypäivänä nopeasti ja vauhti vain kiihtyy. Yritykset ovat jatkuvasti muutostilassa. Strategiat ovat virtaviivaisia, hierarkiarakenteet matalampia, tittelit voi heittää pois ja työntekijät vaativat merkitystä työlleen. Yrityksen kulttuuri on sen kohtalon ratkaisija. Kyseessä on parhaimmillaan mahdollisuus, joka parantaa kykyä uudistua ja kasvaa. Kysymyksiä tulisi esittää toistuvasti myös muutostilanteen jälkeen. (Piha 2017, 173-174)

3.3 Tiimityön johtaminen

Kohdeyrityksessä on edessä lähivuosina mukautuminen, sillä sijaintinsa lähellä olevat verkkoyhtiöt ovat pikkuhiljaa tehneet suurimman investoinnit. Se tarkoittaa työn suorittamiskohteen hajautumista. Yrityksen toimintasäteen on laajennettava Suomen sisällä. Keskeisenä tavoitteena ei ole valloittaa markkinaa, mutta joustavampaa toimintaa pidemmällä toimintasäteellä. Tällä hetkellä jo osa toiminnasta toteutetaan hajautettuna kohteessa työskentelevällä tiimillä aiemmasta poikkeavalla työn jaksotuksella. (Haastattelu 1/ 2020)

Työryhmästä siirtyminen tiimiksi on keskeinen tuottavuutta lisäävä toiminto. Yleisesti pienimmissä yrityksissä tiimityötä nähdään luonnostaan. Yrityksen kasvaessa spontaani tiimityö ymmärretään sellaiseksi, jota tulee organisoida systemaattisemmin kohti määriteltyä tavoitetta. Usein lisääntynyt byrokratia syntyy pakon edessä, eikä tällöin ehditä huomioida saavutetun menestyksen edellytyksiä. Tämän tyyppinen kehitys heikentää tiimin toimintatapojen onnistumista. Sanalla tiimi on itsessään jo myönteinen kaiku ja useampi kutsuu yhteisöään spontaanisti juuri siksi. Se, että työporukalla on mukava työskennellä, ei kuitenkaan tee ryhmästä tiimiä. Ei edes silloin, vaikka heidän johtonsa sitä samoin kutsuisi. Perinteiset organisaatiot on rakennettu osastoiksi, jossa esimies johtaa ja tekee itsenäisesti päätökset sekä kantaa vastuun. Tiimi aidommillaan on hyvin itseohjautuvainen, jota ohjaa jokainen jäsen, eli omaa toimintaa koskevat päätökset tehdään itsenäisesti tiimin sisällä. (Eklund, Lindholm&Salminen 2019, 25-26)

Tuotannon alalla voidaan kokea työntekijöiden vaativan toistuvaa kaitsemista, johon sopii Bernen (1967) kehittämä transaktioanalyysi. Se on yksi kuuluisimmista psykologisista johtamisteorioista. Analyysin muodossa tarkastellaan esimiehen ja alaisten välistä suhdetta kolmen transaktiotason kautta: vanhempi, aikuinen ja lapsi. Bernen lähtee ajatuksesta, että jokaisella on nuo kolme egoa. Lähtökohtaisesti työpaikalla tulisi näkyä vain aikuisuuden työkuultuuri riippumatta työntekijöiden iästä. Lapsen egon ollessa vallassa voi esimies olla leikkisä tai kapinallinen. Leikkisyys ei todennäköisemmin ole pahitteeksi, kunhan tehtävän hoitaminen ei kärsi. Vanhemmuuden egon hallitessa toimintaa saattaa ohjata ylikriittisyys, jolloin toiminta on tuomitsevaa virheiden etsimistä ja ankaruutta tai kasvatuksellisuus, joka näyttäytyy kiltteytenä ja hyväntahtoisuutena. Onnistunut johtaminen ei ole ylikriittistä, muttei myöskään liian hyväntahtoisista. (Hyppänen 2013, 28) Sitoutuneen johtajuuden merkkejä ovat myös motivointi, seuranta ja välitön palaute. Hän saattaa tuntea epävarmuutta ja pelätä virheiden tekemistä, josta huolimatta tulisi jatkaa itsemme kehittämistä. Muuten ei pysy kehityksessä mukana. (Ström 2020, 18-21)

Vuosien 1984- 2002 aikana johtajuustutkimukseen osallistui yli 40 000 suomalaista esimiestä ja asiantuntijaa. Tutkimuksessa todettiin johtajuuden olennaiseksi osa-alueeksi seuraavat seitsemän aluetta: etiikkaa, tahto, toimeenpano, vuorovaikutus, yhteistoiminta ja henkinen sekä sosiaalinen jousto. Eettisyyteen yhdistetään esimiehen luotettavuus, esimerkillisyys ja kuinka hän kohtelee sekä arvostaa ihmisiä. Toimintaan yhdistetään esimiehen tahto, kyky päättää, rohkeus ja päämäärätietoisuus sekä vastuullisuus ja energia. Toimeenpanotaito on keskeisenä erilaisien tehtävien suunnittelussa ja niille varatussa ajassa. Esimies ryhtyy toimintaan, tekee päätöksiä, antaa selkeitä ohjeita ja seuraa tilannetta. (Hyppänen 2013, 31-32)

Esimieheltä odotetaan ensisijaisesti läsnäoloa ja kasvokkain tapahtuvaa viestintää, vaikka sitä pystyy ja tulee täydentää muillakin viestintämuodoilla. Työyhteisössä hänen tehtävänsä on näyttäytyä usein eikä pelätä kohtaamisia. Lähiesimies on tittelinsä mukaisesti lähellä. Ihannetilanteessa puhutaan yhteistyöstä lähiesimiehen kanssa. Esimiehen tulisi olla vähintään yhtä paljon läsnä ja kuunnella kuin ”tiedottaa”. Hänen tapansa viestiä ja johtaa on keskeinen tekijä työntekijöiden sitoutuneisuuteen sekä työsuhteen jatkuvuuteen. Rooli on erilainen verrattuna muihin työyhteisön jäseniin. Hänen tehtävänsä on olla linkki ja tulkitsija yksikkönsä sekä muun organisaation että toimintaympäristön välillä. Roolissa toimivan henkilön tapa kommunikoida on ratkaisevaa työyhteisön hengen ja yhteistyön kannalta. Itsensä peliin laittava ja yhteiseen tavoitteeseen satsaava esimies saa ryhmänsä toimimaan paremmin kuin vetäytyvä asiantuntija. Vaikka esimiesroolissa henkilöltä odotetaan läheisyyttä, niin tulee muistaa liian läheisyyden olevan uhka. Jos esimies samaistuu liialti ryhmäänsä ei hän tällöin kykene ottamaan johtamisrooliaan. Hänen ei tulisi sotkeutua ihmissuhteisiin, jotta ei menettäisi rooliaan esimiehenä eikä kokonaisuuden hallintaa ja näin alaistensa luottamusta. (Juholin 2017, 134-136)

Menestyäkseen tulee yrityksen kyettävä jatkuvaan muutokseen, pyrkimään jatkuvaan parantamiseen ja kyseenalaistamaan omaa ajatteluaan. Maailmassa mikään ei ole staattista, vaan kaikki muuttuu. Piha (2017) näkee, että johtajilla tulee olla ”velvollisuus kunnioittaen haastaa päätöksiä silloin, kun ovat niistä eri mieltä”, vaikka se johtaisi epämiellyttävyyteen tai ylimääräiseen vaivaan. (Piha 2017, 34.) Tiimit käyvät läpi erilaisia vaiheita, joissa johtajalta odotetaan herkkyyttä auttaa tiimiä kehittymään. Tiimin jo hetken työskenneltyään yhdessä ovat he oppimisvaiheessa. Tässä kohtaa tulee johtajan uskaltaa aloittaa toiminnan koordinointi. Hänen vastuullaan on tällöin tukea luottamuksen ja yhteistyön vahvistamista sekä huolehtia yhteisten toimintamallien luomisesta. (Eklund ym. 2019, 110)

Palautteen antaminen ja saaminen on jotain mitä jokainen haluaa. Johtajat, päälliköt tai harjoittelijat ovat tässä samalla linjalla. Esimiehelle tulisi myös antaa palautetta, vaikkei se olisi helppoa. Näissä tilanteissa on vähintään kaksi puolta: palautteen antaja ja vastaanottaja. Suomalaisessa työelämässä palautetta annetaan ja saadaan harvoin. Usein tilanne herättää voimakkaitakin tunnereaktioita niin palautteen antajassa kuin saajassakin. Yksinkertaisuudessa se voi johtua siitä, ettei palautteeseen ole totuttu, kun sitä annetaan niukasti. Ohjauskeskustelu tulee erottaa palautteen annosta, sillä palautteesta tulee johtamista, kun siihen yhdistetään ohje, käsky tai määräys. Yrityksellä on usein olemassa oleva palautekulttuuri, joka määrittää suhtautumista palautteeseen ja otetaanko palaute vastaan kehittävänä. (Eklund ym. 2019, 53; Juholin 2017, 135-137)

Palautteen ensisijainen tarkoitus on kehittää. Se on keskeinen osa oppivaa ja kehittyvää organisaation toimintaa. Sen avulla saadaan jatkuvaa tietoa organisaation onnistumisista ja epäonnistumisista. Aina paras ja luotettavin palautteen antajaksi ei ole koettu omaa esimiestä. Jossain tapauksissa kollegoiden antama palaute on uskottavampaa. Yrityksissä tulisikin kehittää myös työtovereiden välistä palautteenantoa. Vakiintuneita palautteenmuotoja on vuosittaiset kehityskeskustelut. Näissä kerran tai kaksi vuodessa käydään läpi menneisyyttä ja suunnitellaan tulevaisuutta. Kyseessä on hyvin vahva trendi 2000-luvun alusta, vaikkakin nykyisin se koetaan kankeaksi ja aikaa vieväksi. Se on korvautunut usein työn lomassa käytävinä vähemmän muodollisina keskusteluina esimiehen ja alaisen sekä esimiehen ja tiimin kesken. (Juholin 2017, 136- 137)

Palautteen annossa on eroavaisuuksia ja se voidaan antaa hyvin tai huonosti. Sitä tulee arvioida sen mukaisesti, miten se vaikuttaa saajaan. Lisäksi tulee harjoittaa palautteen vastaanottamisen taitoja. Se koskee yhtä lailla esimiehiä kuin työntekijöitä. Pääasiallisesti onnistumisen huomioiminen on paras tapa vaikuttaa työyhteisön motivaatioon. Suomessa työyhteisöissä kiitosta jaetaan niukasti ja usein kavahdetaan negatiivisesti jo sanaa palaute. Kiitoksella on todettu olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen ja toimintaenergiaan. (Eklund ym. 2019, 53-54)

Tiiviisti, lähekkäin, työskentelevissä työryhmissä usein koetaan, ettei palaverikäytäntöjä tarvita. Tiedon oletetaan kulkevan sujuvasti liikkuvien jäsenten välillä itsessään. Tällaiset pikaiset tiedottamisen, oman yli tapahtuvat lausahdukset, eivät anna henkilön kuitenkaan valmistautua keskustelemaan asioista ja toiset saattavat olla juuri kyseisessä tilanteessa puhelimessa tai kahvilla, eikä tällöin informaatio tavoita heitä. Tehokasta työaikaa menee hukkaan, kun jälkikäteen ihmetellään, kierrellään ja keskeytetään toisia saadakseen saman tiedon kuin mitä he hetkeä aiemmin. (Joki 2018, 195-196)

Yritys hakee tiimityön muodolla tuottavampaa organisaatio kuin mitä perinteiset osastot tekevät. Kaikkien ihmisten välisen yhteistyön keskiössä on luottamus. Tiimiä rakentaessa ja erityisesti johtaessa luottamuksen rakennus on keskeisessä asemassa. Taitava esimies vahvistaa sekä omaansa että tiimin välistä luottamusta toisiinsa. Tärkeinä työkaluina toiminnalle on avoin ja muutosälykäs yrityskulttuuri, jossa palautetta voidaan antaa ja saada ilman liiallista pelkoa negatiivisesta vastareaktiosta. Luottamuksen tärkeys ilmenee ihmisten biologisena. Oksitosiiniksi nimetyn neurokemikaalin on voitu todeta vaikuttavan ihmisten keskeiseen luottamukseen. Neurokemikaali tarvitsee erityyäkseen ihmiseen kohdistuvaa empatiaa tai luottamusta. Jos ihminen luottaa toiseen, se lisää halua luottaa toiseen. Biologiamme tukee vastavuoroisuutta. Kemikaali erittyessään myös lisää haluamme tuottaa hyvää muille. Tiimin jäsenten keskinäinen luottamus on voitu tutkitusti todeta tuottavan laadukkaampaa asiakaspalvelua, nostavan tuottavuutta ja parantavan tiimin jäsenten työhyvinvointia. Lähtökohtaisesti korkean luottamuksen yrityskulttuurissa koetaan vähemmän stressiä, ja tämän vuoksi sairauspoissaolot ovat vähissä. Tämän kuvatus lisäksi keskeisenä onnistuneessa tiimin johtamisessa on vahva näkemys tiimin missiosta. Missio on yhteinen näkemys siitä, miksi tiimi on perustettu ja mitä sillä aiotaan saavuttaa. Useimmiten tämä jää keskustelematta. Tällöin aukeaa mahdollisuus hyvinkin erilaisille tulkinnoille tiimin kesken, joka itsessään heikentää luottamusta. (Eklund ym. 2019, 117-119)

Yrityksen johdossa on ymmärrettävä, ettei kaikki organisaatiot ole tiimejä, eikä kaikkia kannata kehittää tiimitoiminnan periaatteilla. Alat muuttuvat ja yritystoiminnat ovat lyhytaikaisempia. Työntekijöiltä odotetaan joustavuutta siinä missä heidän esimiehiltäänkin ja he saattavat joutua työskentelemään lyhyessä ajassa useissa tiimeissä. Lyhyt aikaisessa tiimissä on tiimin johdolla entistä isompi vaikutus kehittymiseen ja suorituskykyyn. Toivottuja tavoitteita ja odotuksia tulisi johtoon asetetun henkilön punnita jokaisessa vaihdossa. Lähtökohtaisesti on tärkeää pohtia, missä on esimerkiksi projektiorganisaation ja tiimiorganisaation ero. Aidon tiimin kehittymiseen vaaditaan aikaa. Tuolloin jäsenten näkemykset yhdistyvät ja he oppivat tehokkaan yhteistyön. Tiimiytymistä ei juurikaan tapahdu muutaman viikon mittaisissa työkokonaisuuksissa, ellei projektin työntekijät tunne toisiaan ennestään. Johtamistavan tulee olla elastista, jotta se tuottaa haluttuja lopputuloksia. Tiimin johtamisessa lopulta on kiinni siitä, että luotetaanko toisiin niin paljon, että johtaja aikanaan uskaltaa siirtyä koordinoivampaan tapaan toimia. (Eklund ym. 2019, 128-129)

4 Toimialan nykytilanne ja näkökulma

Sähköverkon rakentaminen, huoltaminen ja korjaaminen on ollut yksityisten yritysten hallinnassa vasta 90-luvun alun jälkeen. Tuolloin lainsäädäntö muuttui siltä osin, ettei sama yhtiö voinut enää harjoittaa sähkön myyntiä ja siirtoa. Ennen tätä Suomi oli jaettuna osiin isompien verkkoyhtiöiden välillä. Silloin työn suorittivat verkkoyhtiöiden omat urakointiyksiköt, eikä kilpailua ollut. Nykyisessä toimintasektorissa on edelleen mukana yrityksiä, jotka aloittivat toimintansa tuolloin. Kohdeyritys on ollut ensimmäisten ulkoistettujen toimintojen joukossa. (Haastattelu 1/2020)

Suomi on pituutensa ja vaihtuvan maastonsa vuoksi haastava verkkoyhtiöille. Asukkaiden tarpeet entistä varmemmin toimivaan sähköverkkoon ovat lisääntyneet maailman tilanteen vuoksi. Sen lisäksi erilaiset teknologian kehityksen myötä tulleet uudet ratkaisut laittavat paineita verkon uudistuksille. Keskeisempänä teknologian kehityksenä on sähköautot. (Haastattelu 1/2020; Tanskanen 2019) Sähkön ja veden saanti kuuluu nykyisen yhteiskunnan perustarpeisiin kuten ravinto. Ravinto hankitaan tänä päivänä kaupoista ja valinta ostoille tehdään mieltymykset edellä. Kulutus on hyvin materialistista, konkreettista ja ostokset voi nähdä sekä niitä voi koskea. Sähkö kuuluu yhtä lailla kulutustuotteisiin, joka koskee kaikkia, mutta se jää abstraktimmaksi. Sähkönsaanti on itseisarvo kotitalouksiin, jotta saamme valoa ja muut kaivatut laitteet toimivat.

Monopoliaseman purun jälkeen on infrarakentaminen ollut kilpailtua. Verkkoyhtiöt katsovat urakointityöt kalliiksi ja alan yritykset pyörittävät toimintaansa tuntuvan kulurakenteen alla. Yrityskoot ovat hyvin erilaisia, niitä on kahden hengen kokonaisuuksista useiden toimijoiden yrityksiin. Infrarakentaminen työllistää Suomessa yli 100 000 tekijää ja sen liiketoiminta kattaa 40 prosenttia bruttokansantuotteesta. Toimialalle vertailukohteena käytetään kaupanalaa, joka työllistää yli 300 000 henkeä, joka on harvoja Suomessa olevia aloja ylittäen infrarakentamisen. Toisin kuin verkonrakentamisessa on kaupanalalla kahden ketjun monopoliasemat voimissaan: Kesko ja S-ryhmä. Kaupanala kärsii verkonrakentamisen tavoin eräänlaista inflaatiosta asukkaiden silmissä, sillä sitä ei mielletä vahvaksi yhteiskunnan pilariksi. Sen merkitys on kasvanut kuitenkin jatkuvasti. Kaupanalalla on rakentamisen tavoin elinkeinoelämän murroksessa merkittävä asema. (Kaupanliitto; Haastattelu 1/ 2020; Rakennusliitto 2020)

Nykyisin on vakiintunut käytäntö, että verkkoyhtiöt tuottavat urakat alihankintana. Yhtiöt ovat taipuvaisia vuosibudjetteihin, joten alkukesästä sekä -syksystä urakoitsijat saavat seuraavan vuoden tarjouspyynnöt. Urakointia toteutetaan erilaisilla tavoilla, osurakoina tai kokonaisvastuurakentamisena (KVR) pääurakoitsijana. Pääurakoitsijana toimiva yritys vastaa kohteiden suunnittelusta, maarakentamisesta, kytkentätöistä ja loppudokumentoinnista. Verkkoyhtiöt saattavat myydä urakat kokonaisuutena tai jakaa ne mahdollisuuksien mukaan valmiiksi useiden toimijoiden kesken. Valitun tarjouksen tekijä saa tiedon urakasta usein nopeastikin, kahdesta neljään viikkoon tarjouksen jätön jälkeen. Tässä vaiheessa joko syntyy suoraan ratkaisu tai mennään urakkaneuvotteluun, jossa hiotaan vielä yksityiskohtia. Työt aloitetaan useimmiten muutaman kuukauden kuluessa. Tilivelvollisuus toiminnoista pysyy urakoitsijalla, mutta se saa itse päättää käytännön sisällön, esimerkiksi toteutetaanko kokonaisuus omalla henkilökunnalla vai alihankinnalla. (Haastattelu 1/2020)

Sykli on lyhyt itse urakointitarjouksen ja toteutuksen välillä. Suunnittelu aloitetaan heti tarjouksen voitosta, jollei tilaaja ole sitä jo teettänyt. Jos näin on, niin työt aloitetaan nopeammin. Pari kuukautta tehdään töitä maastossa ja sen jälkeen hiotaan dokumentointi valmiiksi verkkoyhtiölle. Itsessään kokonaisuus kestää noin viisi kuukautta, kun ei huomioida mahdollisia luonnon tekemiä haasteita. (Haastattelu 1/2020)

Suhdanneherkällä alalla totuttuun toimintamalliin voi tulla eroavaisuuksia vuosittain. Alan yrittäminen on kausiluontoista, vaikkakin osa verkkoyhtiöistä saattaa rakennuttaa vuosia putkeen, niin että työt menevät yli vuodenvaihteen, jopa uuden verkon kanssa. Tosin näin on harvoin. Se tasoittaisi vuositasolla urakoitsijan kassavirtaa, muttei tilaajapuoli koe mallia mielekkääksi. (Haastattelu 1/2020.) Kaupan ala ei kärsi tuntuvasta suhdanteen vaihtelusta, vaikkakin kausiluonteisia tuotteitakin on. Käyttötavaratuotteiden ostoa on helpompi ennustaa liiketoiminnan kaikkina kausina. Kaupan alalla on saman tyyppinen alihankinta periaate, sillä se toimii franchising-periaatteella. Kauppiaat toimivat ketjun sisällä itsenäisinä yrittäjinä taloilleen. Kyseessä on konsepti, joka tarjoaa yrittäjälleen valmiin testatun liiketoimintamallin ketjun jäsenenä ja ketjun tuen. Tällainen yrittäjyysmuoto on levinnyt Suomessa kuluneiden vuosien aikana uusille toimialoille. Perinteisimpänä ovat kaupan ketjut. (Yrittäjät 2014a)

Kauppiaat toimii kiinteästi yhdellä toimintapisteellä, kun verkonrakentajan urakoiden sijainti on riippuvainen voitetuista tarjouksista. Työntekijöiltä vaaditaan tuolloin joustavuutta tehtävien sijainnista, kun kauppiaan alaiset voivat rauhassa vakiinnuttaa paikkansa. Urakointipohjaisessa työssä saattaa työntekijöiden vaihtuvuus olla suurta kausittain, sillä työntekijät ovat taipuvaisia vaihtamaan työnantajaa saneerauskohteiden mukana.

Kausiluonteista työtä on tarjolla myös kaupan alalla, muttei se ole vakiintunut työnmuoto. Verkonrakentajan puolella on työntekijän mahdollista työllistää itsensä isossakin talossa, mutta pientä valittaessa voidaan uskoa yrittäjävetoisuuden olevan valtti. Yrittäjävetoinen toimialan edustaja on usein matalan hierarkian talo, jossa päätöksenteon prosessi on lyhyempi. Tämä vaatii joustamiskykyä esimiehiltä, mutta niin työntekijöiltä.

Sähköverkon rakentamista määrittää edelleen laki. Vain noin vuosi sitten on Yle uutisoanut lain vaatimuksia, joista sähköyhtiöt jarruttelevat. Suomessa on edelleen tälläkin hetkellä paljon alueita, jotka eivät ole uusitun sähköverkon alla. Valtiossa ensisijaisesti uudistetaan sähköverkko maakaapeloinnilla. Uudistamisen yhteydessä verkkoyhtiölle lisätään usein valokaapeli, jolla sähköverkon runkoa voidaan tarkastella kaukaa. Mika Matikainen, Järvi-Suomen Energia Oy:n Verkkopäällikkö, on Ylen haastattelussa huomauttanut, että uudistuksen haasteena on markkinan vaikea ennustaminen pitkälle. Maakaapelointi on kallis urakka, jonka tekemisellä tavoitellaan 50 vuoden käyttöikä. (Tanskanen 2019)

Verrattavana olevaan alaan liittyy myös lainsäädöksiä. Kaupan alaan yhdistettäviä näkyviä muutoksia ei ole ollut sitten vuoden 2016. Tuolloin vähittäiskauppojen sekä parturi- ja kampaamoliikkeiden aukioloaikoja koskevat rajoitukset poistuivat. Elinkeinoharjoittaja sai vapauden itse päättää milloin pitää liikkeensä auki, eikä poikkeuslupia enää tarvinnut hakea. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016)

Sähköverkkoa koskevat lainmuutokset ovat muokanneet myös kuluttajien laskuja sähkönkulutuksesta. Vuonna 2011 joulupyhien aikaan Suomessa oli kaksi peräkkäistä myrskyä, jotka jättivät 400 000 asiakasta tunneista päiväkausiin ilman sähköä. Tilannetta säikähdettiin ja säädettiin pikavauhdilla lakiesitys, joka asetti ylärajat verkkoyhtiöille, kuinka kauan sähkökatko saa kestää. Eduskunta hyväksyi sähkömarkkinalain muutoksen kaksi vuotta myöhemmin. Valvontamallia muuttaessa keskeisin ero verkkoyhtiöille oli valvonnassa käytettävän tuottoprosentin nousu. Tuottoprosentti ei noussut kuin pari prosenttia, mutta se oli tarpeeksi, kun prosenttia ammennetaan sähköverkoista, joiden arvo on 20 miljardia euroa. Muutos sallittuun liikevaihtoon on näkynyt 15-20 prosentin nousuna sähkönsiirron maksuissa. Kuluttaja ei pysty kilpailuttamaan sähkösiirtoja, vaikka sähkönkulutuksessa on mahdollista. Monopoliaseman purku on osaltaan mahdollistanut kilpailun tulon markkinoille ja täten hintoihin liittyviä muutoksia, mutta kuluttajalle lopputulema vaikuttaa olleen negatiivinen. Tämä väistämättä vaikuttaa sähkön arvostukseen yhteiskunnan pilarina. (Koistinen 2020)

Tuoreimpana maailmaan mullistavana tapahtumana on ollut koronaviruspandemia. Suomi on pandemian myötä useiden maiden tavoin vaipumassa uudelleen taantumaa. Vertailussa oleviin aloihin ei näkyviä muutoksia tullut. Töitä pystyttiin tarjoamaan, eikä

tilaajat oleva poikkeavasti hiljentyneet. Joitain tuoteryhmiä eivät kauppiat aina saaneet, mutta ostajia silti oli. Suurin osa toimialoista on väistämättä taloudellisen kriisin edessä selvitäkseen yli kuluvan vuoden. Tervonen (2020) esittää taloudellisen kriisin keskeisempänä vaikutuksena olevan yritysten välisten erojen jyrkentyminen toimialatasolla ja yhä enemmissä määrin yritystasolla. Kriisitilanteen alkuvaiheen aktiivisuus markkinoinnissa yritysten ja toimialojen välillä vaikuttaa merkittävästi rahan liikkumiseen. Markkinointileikkaukset alku- ja keskivaiheen aikana kustautuvat tuntuvasti tuottoosenteissa viimeistään kasvuvaiheen alusta alkaen. Lompakoiden ohentuuksessa ostokiinnostuksen arvo punnitaan. Viestintä on asiakaskannasta välittämistä. Menestyviä yrityksiä ovat ne, jotka ymmärtävät rakentaa brändiään ja synnyttää ostamisen oikopolkuja eivätkä keskitytään ainoastaan myyntioptimointiin. Asiakkaiden mielessä symboliset tasot ovat merkittäviä. Vahvoja brändejä ostetaan myös kriisien aikana. (Tervonen 2020)

Suomessa keväällä oli nähtävissä jo maaliskuussa markkinoinnin hiljentyminen, sillä se väheni nopeasti noin 40 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Mediaa seurattiin väliaikaisesti ennätysmääräisesti. Yritysten viestit olisivat laskeneen kontaktihinnan myötä menneet läpi kustannustehokkaammin kuin koskaan. Tässä vaiheessa hämmentävän moni yritys, jopa toimiala, hiljeni. Toimiala jätti kokonaan kertomatta potentiaalisille asiakkailleen, kuinka heidän kanssaan voidaan toimia ja kannattaa myös eristäytymisen aikana. Vaikenemisen vuoksi jopa kaupan alalla, erityistavarakaupan tuoteryhmä osalta, menetettiin suurin osa myynnistä. (Tervonen 2020)

Voimakkaasti tuotantopohjaiset alat ovat jatkuvuutensa kanssa vaikeuksissa. Toimivaa ulkoista markkinointia edeltää sisäisen viestinnän onnistuminen. Vuoden 2020 pandemia aika on asettanut kaikkien yritysten johdon herkkään asemaan. Tilanne vaatii oikeanlaisia toimenpiteitä henkilöstön terveyden eteen, viestintää sopivassa määrin ja työmotivaation ylläpitoa, oli tilanne alalla millainen tahansa. Rakentamista työyhteisö haastaa jopa nousukausina, sillä silloinkin työryhmät vaativat kaitsemista.

Kohdeyritys on ollut kritiikin kohteena jokaisena toimintavuotenaan viestinnän osalta. Keskeisimpänä kritiikin lähteenä on yrittäjävetoisuus, joka muovaa kokonaisuutta tuntuvasti. Toiminta on kokonaisvaltaisesti enemmän omistajien näköistä lyhyen johtamisketjunsa vuoksi, kuin mitä se isommissa yhtiöissä olisi. Viestintää saatetaan tehdä usein lyhyelläkin jännteellä, jolloin toimivaan portaaseen pääsee herkemmin epämääräisempää tai jopa huonojen tapahtumien sävyttämää viestintää, koska väliportaita ei ole. Tämä saattaa tahtomattakin näyttäytyä työtä tuottavassa portaassa

motivaation ja sitoutuneisuuden laskemisena sekä äärimmäisenä ilmiönä työntäjän vaihtona. (Haastattelu 1/2020)

Tuotantoaloilla on voimissaan historian havina, eikä muutoksien läpivienti ole harmitonta. Kohdeyritys on läpikäynyt useampia yritysjärjestelyjä, joista on yrityksen sisällä oltu montaa mieltä. Kyseiset yritystoiminnan muutokset kuuluvat niihin, joista ei ennakkoon keskustella. Toimihenkilöiden parissa on voitu aistia voimakkaampaa halukkuutta osallistua valintaprosessiin enemmän. Tätä motivoi luonnollinen tiedonjano ja uteliaisuus. Kausiluontoisen liiketoiminnan sektorilla, kuten kohdeyrityksessä, onnistumista parantaa jokaisen työportaan energian tasainen kohdistaminen itse tehtävässä ja johdon kyky vastata sopivassa määrin kyselyihin. (Haastattelu 1/2020)

Ala on ollut kuluneiden vuosien aikana hyvinvoiva. Sähkö- ja teleurakoinnissa on ollut voimissaan lausahdus ”Tehkää isoja kauppoja hyvällä katteella tai päinvastoin.” Sähkö- ja teleurakoitsijoiden liitto on tutkinut vuoden 2019 tilinpäätöstietoja 788 yrityksen osalta, se on kattanut puolet heidän jäsenkantansa yritysmäärästä. Tutkimuksessa on voitu todeta, että yritysten liikevaihtotaso on ollut neljä vuotta peräkkäin kasvava ja kannattavuus seurantajaksolla on ollut parhaimmillaan. Edellisvuonna keskimääräisesti sähköasennusalan yritys on yltänyt 3,4 prosentin kasvuun. Se on linjassa koko rakentamisalan kanssa ja on selvästi maamme koko talouden kasvuvauhtia nopeampi. (Pilkikangas 2020)

Tulee muistaa, että tuleva syksy ja talvi on arvioitu olevan rakentamisen toimialan kevättä vaikeampi. Koronan vaikutukset alalla näyttäytyvät jäljessä. Rakennusteollisuus (RT) on ennakoanut rakentamisen vähenevän viitisen prosenttia ja ensi vuonna noin neljä. Suuntaus on kaikissa rakentamislajeissa laskemaan päin. Vaikeassa tilanteessa lohtuna sähkö- ja teleurakoinnin yrityksillä on yritystalouden kolme peruspilaria: kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius, joka suurimmalla osalla jäsenistä on terveellä pohjalla. (Pilkikangas 2020) Kohdeyrityksen ylin johto on rakentanut liiketoiminnalle selvän vision. Tällä hetkellä vision jalkauttamista ei olla toteutettu riittävällä tarmolla, jotta olisi pystytty ylittämään muutosvastarinnan aiheuttama kynnys. Tuleekin muistaa, että kriisitilanne on otollinen paikka tarkentaa toimintoja. Arjessa ei koeta tarpeelliseksi tarkentaa muita kuin pakollisia toimintoja. Kriisit näyttävät pinnan alta olevat haasteet ja niihin tarttuminen sekä oikein kommunikoitu kriisitilanne madaltaa muutosvastarinnan kynnystä ja osoittaa tilaisuuden vahvempaan yhteisöön.

5 Tutkimusmenetelmä- ja analysointi

Kehittämistyö voi saada alkunsa hyvin erilaisista lähtökohdista, esimerkiksi yrityksen kehittämistarpeista tai muutoshaluista. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön yleisesti kuuluu käytännön ongelmien ratkaisu ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottaminen ja toteuttaminen. Tarkoituksena kehitystyössä on tyypillisesti luonnostella, kehittää ja ottaa käyttöön erilaisia ratkaisuja. Työlle ominaista on, ettei siinä vain kuvailla tai selitetä asioita, vaan etsitään niille parempia vaihtoehtoja ja viedään käytännössä tilannetta eteenpäin. Tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa tieteellisestä tutkimuksesta toiminnan päämäärällä: tuotetaanko ilmiöstä uusi teoria vai saadaanko aikaan käytännössä parannuksia tai uusia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19-20)

Tutkimusstrategiaksi valittu tapaustutkimus käydään läpi seuraavissa alakappaleissa ja valitut aineistonkeruumenetelmät sekä aineiston analysointimenetelmä. Kohdeyrityksen sisäisen viestinnän tutkiminen on yritystoiminnalle uutta ja menetelmissä on pyritty vaihtoehtoihin, jotka keräävät dataa monipuolisesti ilmiöstä. Aineistonkeruumenetelminä on käytetty haastattelua, kyselylomaketta ja havainnointia. Opinnäytetyön aikana on myös kerätty aineistoa osana henkilöstötapahtumia. Tutkija ei ole osallistunut itse suunnitteluun, eikä toteutukseen vaan aineisto toimitettu valmiina. Tutkimuksen toteuttamisaikana on yrityksen liiketoiminnan keskeisin toiminta aika ja metodit on valittu myös huomioiden, etteivät ne veisi vastaajiltaan liialti aikaa. Tutkimuksen toimintasuunnitelman tavoitteena oli laajalti ymmärryksen kerääminen tutkittavasta ilmiöstä, niin että kehittämisideat voidaan esitellä ja ottaa käytäntöön seuraavalla toimintakaudella.

5.1 Tapaustutkimus

Sisäisen viestinnän tutkimiselle valittu strategia oli tapaustutkimus (Case Study). Tälle toimintasuunnitelmalle on tyypillistä, että se kohdistuu yksityiskohtiin, tietoon yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta. Kiinnostuksen kohteena tutkimukselle on usein prosessit ja yksittäisten tapausten yhteys ympäristöönsä (luonnollisessa tilanteessa). Menetelmä soveltuu parhaiten, kun tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tutkittavasta aiheesta kehittämisideoita ja -ehdotuksia. Toimintamalli tuottaa tutkittavasta aiheesta tähän hetkeen ja toimintaympäristöön nojautuvaa tietoa. Tapaustutkimuksen keskiössä on tavoite ennemmin saada suppeasta kohteesta paljon tietoa kuin laajasta joukosta vähän. Olennaista on, että tapaus muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden. Menetelmää voidaan käyttää kaikessa tutkimuksessa ja kehittämisessä, kun kohde voidaan kategorisoida.

Tämän strategian valinta ei rajoita valittuja menetelmiä. Tutkimuksessa voi olla mukana niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisia menetelmiä. Tapaustutkimus mahdollistaa ilmiölle tilaa moninaisuudelle, ilman liiallista yksinkertaistamista. (Ojasalo ym.2015, 52-53; Hirsjärvi, Reme & Sajavaara 2008, 130-131; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a)

Tapaustutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä, ei luomaan yleistettävää tietoa. Yleisesti tapaustutkimus valitaan menetelmäksi, kun tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin kohdetta ja huomioida siihen liittyvät seikat. Vaikkakin kyseessä on tietty, yksilöllinen tapaus, on analyysissä hyvä pohtia kokonaisuutta laajemminkin mittakaavassa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a)

Tutkimuskysymys työlle on ollut: Miten kohdeyrityksen projektissa sisäinen viestintä toimii? Sen alakysymyksinä on ollut: Miten eri työportaat näkevät projektin sisäisen viestinnän, onko yrityksessä toimivat tottuneet digitaaliseen viestintävälineeseen ja millaisia haasteita sekä onnistumisia on yrityksen projektin aikaisessa viestinnässä.

5.1.1 Teemahaastattelu

Haastattelu aineistonhankintamenetelmänä tarkoittaa tutkijan osallistumista vuorovaikutteisesti aineiston tuottamiseen. Se on eräänlaista keskustelua, jossa tutkijalla on ohjat. Menetelmänä se tulee ymmärtää systemaattiseksi tiedonkeruun muodoksi. Haastattelulla on tavoite ja sen avulla pyritään saamaan luotettavia ja päteviä tietoja. Menetelmä tukee tutkimusta, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa muun muassa mielipiteistä, käsityksistä, havainnoista, asenteista, arvoista tai kokemuksista. Haastattelutyypit voidaan luokitella esimerkiksi haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksen määrän perusteella. Monen aineistonhankintamenetelmän tavoin haastattelu voi olla strukturoimaton eli avoinhaastattelu, puolistrukturoitu tai strukturoitu eli lomakehaastattelu. (Jyväskylän yliopisto 2015a; Hirsjärvi ym.2008, 202-203)

Teemahaastattelu sijoittuu lomake- ja avoimen haastattelun välimuotoon. Menetelmälle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa. Tutkimusmuodossa kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Aineistonhankintamuotona ei ole kyseessä vain kvalitatiivinen tutkimuksen menetelmä, vaan se on käyttökelpoinen myös kvantitatiiviseen tutkimusmuotoon. Aineistosta on mahdollista laskea frekvenssejä, sitä voidaan saattaa tilastollisen analyysin vaatimaan muotoon ja tuloksia voi analysoida sekä tulkita useilla tavoilla. (Hirsjärvi ym.2008, 203-204)

Tutkimuksen aikana teemahaastattelu tullaan toteuttamaan kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa, ennen muita aineiston keruumetodeita, tehdään yksilöhaastattelu yrityksen ylimmän johdon edustajan kanssa. Muita aineistohankintamenetelmiä tukemaan toteutetaan parihaastattelu. Parihaastattelussa tullaan haastattelemaan keskijohtoon kuuluvia henkilöitä. Tuossa vaiheessa teemoja tarkennetaan.

Yksilöhaastattelu on yleisin haastattelun muoto. Se voidaan kokea hyvin luontevaksi ja vapautuneeksi. Tässä tiedonkeruumetodissa ei ole ryhmään liittyvää painetta, joka voisi vääristää vastaajaa. Valitun menetelmän takia yksilölle tullaan ennen haastattelua kertomaan teemat, jonka ympärillä toteutus on. (KAMK 2000; Hirsjärvi ym.2008, 205)

Parihaastattelu on ryhmähaastattelun alamuoto. Tiedonkeruumuotona ryhmähaastattelu on tehokas, sillä tietoa saadaan useammalta paikalla olevalta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmähaastattelussa esiintyvistä kontrolloivasta vaikutuksesta on oltu useampaa mieltä. Hedges (1985) on kuvannut vaikutuksen olevan positiivinen ja negatiivinen. Ryhmä voi auttaa vastaamaan kysymykseen tehokkaasti ja toisaalta myös estää vastamaan rehellisesti. Grönfors (1982) on taas omien tutkimusten kautta todennut haastattelumuodon vapauttavan tutkittavia, kun useampi henkilö on paikalla. Parihaastattelu toteutetaan ryhmähaastattelun säännöin. (Hirsjärvi ym.2008, 205-206)

5.1.2 Strukturoitu havainnointi

Havainnointi, eli observointi, on yksi aineistohankintamenetelmistä. Siinä tutkittavasta ilmiöstä kootaan tietoa sitä seuraamalla ja tekemällä havainnointia. Kyseessä on työläs menetelmä, joka on osittain tullut syrjäytetyksi kyselyillä ja haastatteluilla. Menetelmän suurin etu on välitön ja suora tiedonsaanti yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta sekä käyttämisestä. Havainnoin avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin. Voidaankin sanoa, että se on todellisen elämän ja maailman tutkimista. Se välttää keinotekoisuutta, joka on useiden muiden menetelmien rasitteena. Kyseessä on kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä. (Hirsjärvi ym. 2008, 207-209.; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c)

Havainnoinnilla on erilaisia toteutusmenetelmiä. Toteutusta tehdessä tulee muistaa, että tutkijan tulee pitää erillään havainnot ja omat tulkintansa näistä havainnoista. Strukturoidun havainnoin edellytyksenä on, että tutkija jäsentelee ongelmansa ennen varsinaista havainnointia ja laatii tapahtumaa varten tutkimusongelmasta riippuvia luokituksia. Havainnoinnissa on mahdollista aktiivinen tai passiivinen rooli. Yleisesti

yhteisön sisällä tehty havainnointi on osallistuvaa, jossa tutkija toimii osana havainnoitavaa tilannetta ja yhteisöä. Nämä eroavat toisistaan sillä, että ensimmäisessä tutkija pyrkii täydelliseksi ryhmän jäseneksi ja jälkimmäisessä osallistuu tutkittavaan tilanteeseen ilman vaikuttamista sen kulkuun. Tilaisuuden alussa tutkittaville kerrotaan avoimesti tutkijan rooli. Havainnointi on mahdollista dokumentoida eri kanavia käyttäen, esimerkiksi kirjoittamalla muistiinpanoja, valokuvaamalla, äänittämällä tai videoimalla. Tässä tutkimuksessa käytettynä menetelmänä on strukturoitu havainnointi passiivisella osallistumisella. (Hirsjärvi ym. 2008, 2010-212; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c)

5.1.3 Valmis aineisto

Tutkimusaineistoon on lisätty toimeksiantajan edustajan tekemä aineistonkeruu. Opinnäytetyössä tuo aineisto kootaan ja analysoidaan. Opinnäytetyön tekijä ei ole osallistunut menetelmän suunnitteluun, eikä toteutukseen. Valmis aineisto on toteutettu palvelupolkua mukaillen. Siinä on kerätty palvelutuokioista henkilöstön näkemyksiä yhteisessä tilaisuudessa.

Toimeksiantajan liiketoiminta on palvelua, sillä se tehdään prosessissa, jonka lopputuote on toimiva sähköverkko. Palvelumuotoiluun kuuluva aineistonkeruumenetelmä palvelupolku on ollut aineiston keskiössä. Palvelupolku on yksinkertaisuudessaan asiakaskokemus kulutettavasta palvelusta. Se on yksi työkalu, jolla kerätään tietoa markkinatilanteesta, organisaatiosta, ihmisistä ja ideoista. Aineisto on kerätty yksinkertaistamalla kerättäviä tuokioita, eikä palvelupolulle tunnettuja palvelupisteitä olla siinä huomioitu. Palvelumuotoilun työkaluja voidaan käyttää erilaisilla tavoilla. Tässä tapauksessa toteutus on tehty otsikoinneilla, johon alle on aiheesta kirjattu kolme kehityskohdetta ja onnistumista kuluneesta kaudesta. (Tuulaniemi 2011, 50-51,38)

5.1.4 Kyselylomake

Opinnäytetyön aineistossa on kaksi eri kyselylomaketta. Ne toteutettu eri kysymysmenetelmillä ja eri aiheita silmällä pitäen. Kyselyn toteuttamisen hyöty onkin siinä, että sillä voidaan kysyä nopeasti laajaltakin joukolta henkilöitä paljon kysymyksiä. Lomake tulee olla huolellisesti suunniteltu. Tällöin se on helposti tallennettavissa ja analysoitavissa tietokoneen avulla. (Hirsjärvi ym. 2007, 190) Ensimmäisessä kyselylomakkeessa on käytetty monivalintakysymyksiä ja vapaata vastausta. Kyselylomakkeen aiheena on ollut toimeksiantajan käytössä oleva viikkotiedote ja sen aiheet. Ensimmäisen kyselylomakkeen vastaajamäärä kattoi 2/3 osaa koko henkilöstöstä. Kyselyssä on käytetty myös vapaata kysymystä, mutta niiden vastauksia ei jaeta aineistoon suoraan nähtäväksi.

1. Löydätkö viikkotiedotteen mielestäsi helposti

n= 26

● Kyllä	26
● Ei	0



2. Oletko kokenut viikkotiedotteet hyödylliseksi

n= 26

● Kyllä	25
● Ei	0

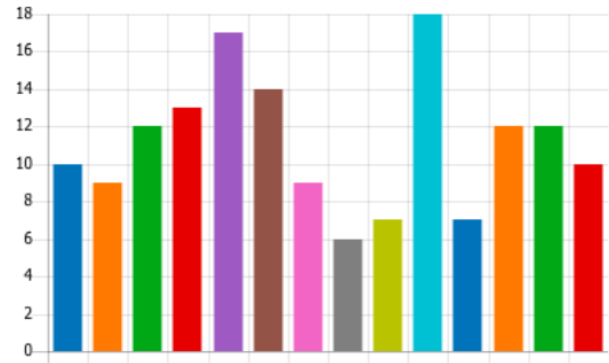


Kuvio 1. Ensimmäisen kyselylomakkeen kysymysten: Löydätkö viikkotiedotteen mielestäsi helposti ja Oletko kokenut viikkotiedotteet hyödylliseksi vastaukset

3. Millaisista asioista kaipaatte tietoa

n= 26

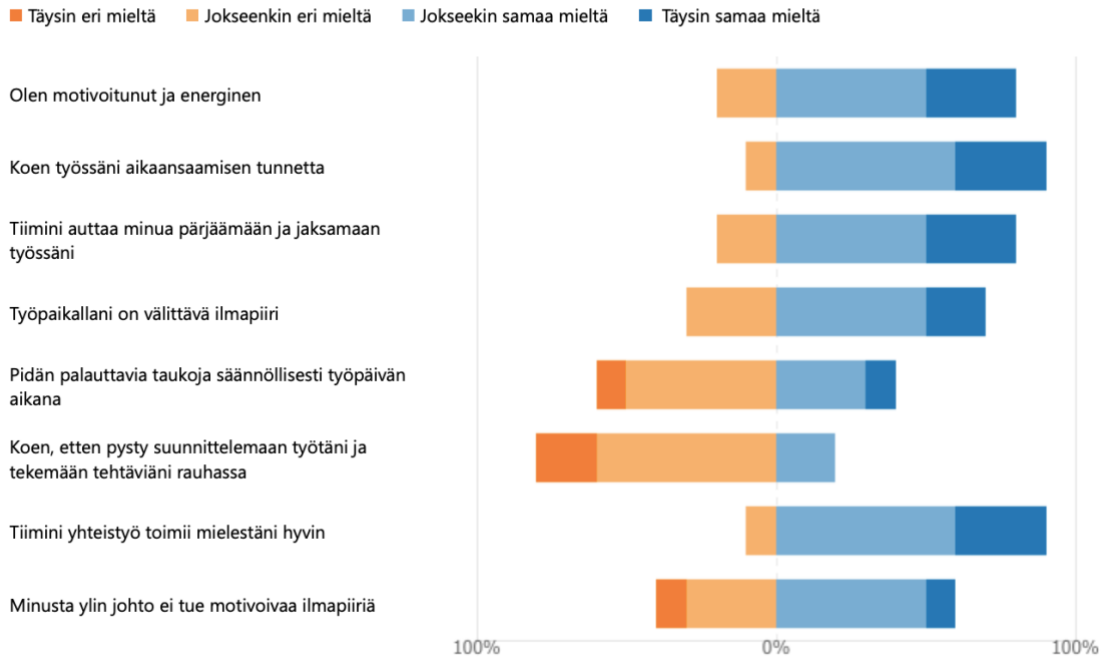
● Työvaatteet	10
● Muut työvälineet	9
● Uudet työntekijät	12
● Kalustoon liittyvät työt ja muu...	13
● Muutokset organisaatiossa	17
● Loma-ajat	14
● Palkkoihin liittyvät asiat	9
● Majoitukset	6
● Matkustus	7
● Tulevat työmaat	18
● IT-järjestelmät	7
● Kehityshankkeet	12
● Työhyvinvointi	12
● Työterveyspalvelut	10



Taulukko 1. Ensimmäisen kyselylomakkeen monivalintakysymyksen: Millaisista asioista kaipaatte tietoa vastaukset

Toinen kyselylomake on toteutettu väittämänä. Nämä väittämät ovat teemoitettuja. Neljä teemaa olivat: työssä jaksaminen, työmaalla, esimiestyö ja viestintä. Teemat ovat hahmottuneet opinnäytetyössä käytetystä teoriapohjasta ja toimiksiantajan hallituksen näkemien tarpeiden perusteella. Vastajille on annettu mahdollisuus vastata kyselyssä, kuinka voimakkaasti he ovat samaa ja eri mieltä esitetystä väittämästä. Likert-asteikkoa käyttäen on vastausvaihtoehdot olleet: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Asteikkoa on kyselylomakkeen sisällä vaihdettu nousevana ja laskevana. (Hirsjärvi ym. 2007, 194-195) Jokaiseen teemaan on sisällytetty neljä tai viisi positiivista ja negatiivista väittämää. Väittämät on muodostettu sellaisiksi, että ne olisivat mahdollisimman lähellä vastaajien työtehtäviä. Väittämien muodostuksessa on ollut mukana hallinnon lisäksi hallituksen edustajia. Väittämien lisäksi on ollut mahdollista antaa vapaamuotoiseen kysymykseen kehitysideoita tai palautetta hallintoon ja hallitukseen. Kyselylomakkeeseen on vastannut vain 1/3 osaa sen hetkisestä henkilöstöstä.

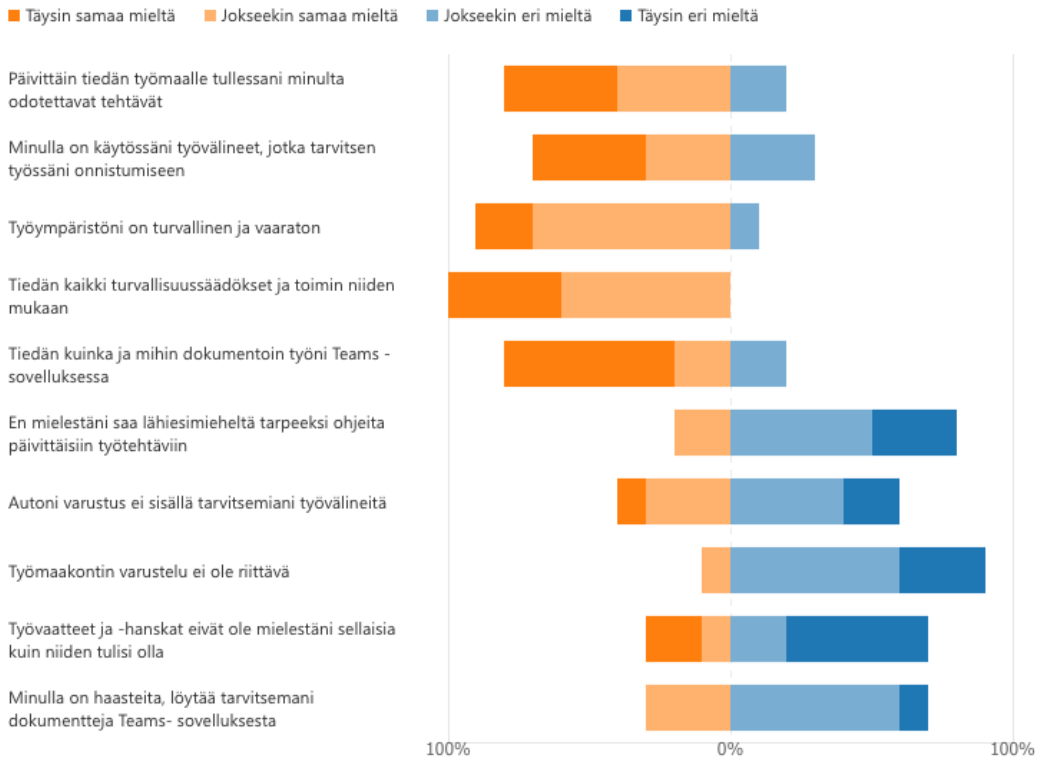
1. Työssä jaksaminen



Taulukko 2. Toisen kyselylomakkeen teeman: työssäjaksaminen vastaukset

2. Työmaalla

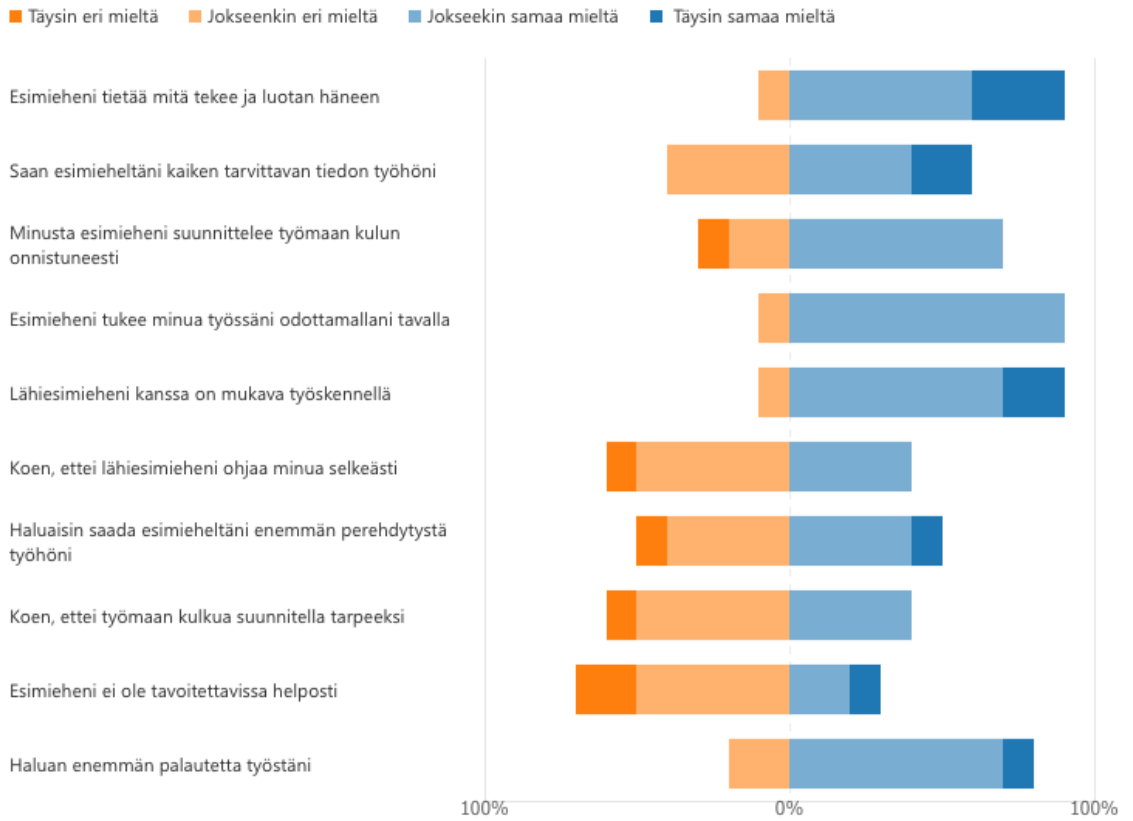
[Lisätietoja](#)



Taulukko 3. Toisen kyselylomakkeen teeman: työmaalla vastaukset

3. Esimiestyö

[Lisätietoja](#)

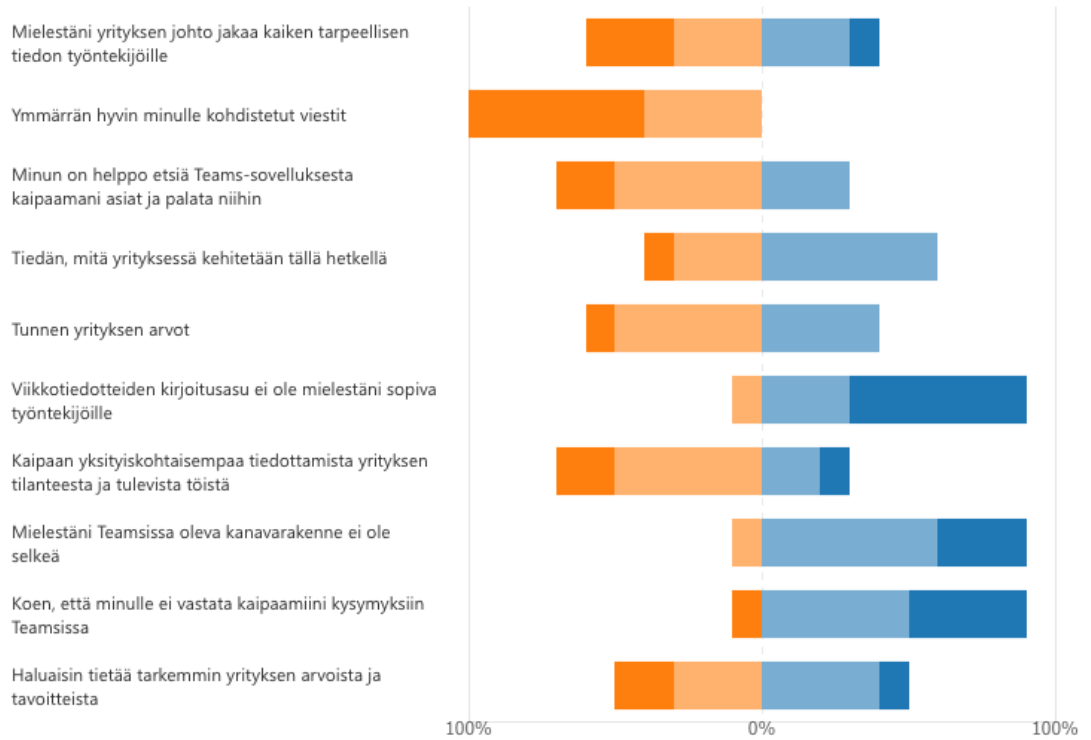


Taulukko 4. Toisen kyselylomake teeman: esimiestyö vastaukset

4. Viestintä

[Lisätietoja](#)

■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä



Taulukko 5. Toisen kyselylomakeen teeman: viestintä vastaukset.

5.2 Analysointimenetelmä

Kerätty aineisto analysoidaan dokumenttianalyysia mukaillen. Kyseessä on menetelmä, jossa tehdään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta kommunikatiivisesta aineistosta. Materiaalia voivat olla esimerkiksi www-sivut, lehtiartikkelit, vuosikertomukset, markkinointimateriaalit, palaverimuistiot, kuvattu materiaali ja jopa esineistö. Tästä tarkastelussa tullaan käyttämään tekstiksi muutettuja haastatteluja, havainnoinneista toteutettuja muistiinpanoja ja kyselylomakkeen vastauksia. Tavoitteena on analysoida dokumentit järjestelmällisesti ja luoda sanallinen sekä selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä aineistosta. Menetelmän tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. Dokumenttianalyysin vahvuus on herkkyys tutkittavalle asialle. Se mahdollistaa tutkittavan ilmiön tunnistamisen luonnollisesta ympäristöstään juuri sellaisena minä se esiintyy. Analysointiin voidaan käyttää muitakin materiaaleja, joita ei tutkimukseen ole alun perin tarkoitettu. (Ojasalo ym.2015, 136-137)

Menetelmän analysointiin voidaan käyttää kahta keskeistä tapaa: sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysissä tarkoitus on pyrkiä kuvaamaan dokumenttien sisältö sanallisesti, ja sen tavoitteena on etsiä sekä tunnistaa tekstien merkityksiä. Erittelyssä taas määrällisesti, esimerkiksi numeroin, kuvataan tekstin sisältöä. Tavat eivät sulje toisiaan pois. Sisältöanalyysistä voidaan tuottaa myös erittely, esimerkiksi laskemalla kuinka monta kertaa asia esiintyy dokumenteissa. Ennen analysointia on päätettävä, analysoidaanko ilmiselvää sisältöä vai myös piilossa olevia viestejä. Analyysiyksikkö voi olla esimerkiksi sana, sanayhdistelmä, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus, kirjain, sivujen määrä tai pääotsikoiden koko. Kehittämistehtävä määrittelee sen pitkälle mikä analyysi sopii tilanteeseen. Dokumenttianalyysin tavoitteena voi olla esimerkiksi määrittellä, millaisia asioita haastateltavat pitävät yrityksen keskeisinä menestystekijöinä. Toisessa ääripäässä voi olla esimerkiksi, kuinka monta kertaa yritys tulee valtamediassa mainituksi. (Ojasalo ym.2015, 137)

Opinnäytetyöhön kerätty aineisto tullaan sisältöanalysoimaan. Prosessi tapahtuu niin, että aineisto ensin pelkistetään, sitten ryhmitellään ja tehdään abstrahointi. Pelkistäminen tarkoittaa selkeyttämistä ja tiivistämistä kerätystä aineistosta. Sillä pyritään monimuotoisesta ja runsaasta aineistosta tunnistamaan ja rajamaan pieni määrä näkökulmia. Tiivistäminen toteutetaan karsimalla havaintojen määrää siten, että tunnistetaan aineiston osissa esiintyviä yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään samaa tarkoittavien käsitteiden osalta, yhdistetään luokaksi ja nimetään luokka sisältöä kuvaavasti. Abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellisen tieto, josta tuotetaan käsitteistö. Työtä jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin

kauan kuin se aineistosta on mahdollista. Aineiston yleiskäsitteiden avulla muodostetaan kuvaus tutkimuskohteesta, verrataan teoriaa ja johtopäätöksiä kaiken aikaa alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostaen. Tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai kuvaavat teemat. Niihin kuuluu myös kuvata luokittelujen pohjalta muodostuneet käsitteet tai kategoriat ja niiden sisällöt. Ensisijaisesti johtopäätöksissä pyritään ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Ojasalo ym.2015, 139-140)

Tulkinta ei ole sama asia kuin analyysi. Tutkimus ei ole valmis, vaikka tulokset olisi ryhmitelty. Tulkinnassa tulee tulla kohdeilmioöstä esiin jotakin uutta. Tulkinnat tehdään tukeutuen aiempaan teoriaan ja tutkimukseen. Tämä on vaihe, jossa tarvitaan mielikuvitusta eli kykyä hahmottaa mahdolliset maailmat. Tulkinta esitellään erillisenä vaiheena, mutta laadullisessa tutkimuksessa se on matkassa jo tutkimusongelmaa muodostaessa ja jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Kehittäjän on pyrittävä laatimaan erilaisista havainnoista ja osatuloksista kokonaisuuksia, jotka kokoavat keskeiset tulokset ja antavat pelkistetyn sekä selkeän vastauksen asetettuihin kysymyksiin. Johtopäätökset tai kehittämiskohteet syntyvät lopulta näiden luotujen kokonaisuuksien perusteella. (Ojasalo ym.2015, 142-144)

6 Kehitystehtävä

Toimeksiantajalle tehdyssä tutkimuksessa tavoitteena on määrittää ja ymmärtää miten yrityksen projektin aikainen sisäinen viestintä toimii. Keskeistä on avata auki millaisena projektin sisäinen viestintä nähdään ja mitkä ovat toimiportaan määrittämät vaiheet viestinnälle. Tavoitteena on arvioida lanseeratun digitaalisen viestintävälineen toimivuus yrityksen sisällä ja ymmärtää haasteet ja onnistumiset mitä yrityksen projektin aikaiseen viestintään kuuluu. Kehitystehtävän lopputuotteena luodaan projektin aikaisen viestinnän suunnitelma, jota käytännössä tulisi toteuttaa tulevana kautena. Tämän tavoitteena on auttaa tuotannon tehostamisessa ja tukea esimiestyötä projektin aikana.

6.1 Lähtötilanteen kuvaus

Yrityksen X1 toimintaan sulautettiin alkuvuonna 2020 uusi liiketoiminta. Yrityksen 28 vuoden toiminnan aikana se on käynyt useita yritysjärjestelyjä läpi. Näitä on läpiviemässä ollut viimeisen 15 vuoden aikana sama yrityksen johto, jonka takia muutoksen jälkeisestä arjesta on toiminnassa paljon käytännön kokemusta. Ylin johto on tehnyt liiketoiminta järjestelyä sopiessaan jo tarkempaa suunnitelmaa muutoksen kulusta, tiedottamisesta ja muista muutokseen liittyvistä toiminnoista nojaten aiempaan kokemukseensa.

Muutosvaiheen alussa yritysten työntekijöille mahdollistettiin työskentely totuttuun tapaan. Käytännössä tämä tarkoitti, että alkuun he saivat asioida samalla tapaa yritystoiminnoissa kuin aiemmin. Heitä myös tosin systemaattisesti ohjattiin sovitulla tavoin uusien henkilöiden pariin. Vaihetta ylin johto valvoi vaihetta toimihenkilöportaan antamalla palautteella ja ohjasi näkemyksensä mukaan.

Ennen sulauttamista yrityksellä X1 on ollut muutos digitaalisten välineiden keskittämisessä. He ovat vuotta aiemmin aloittaneet tiedonhallintavälineen uudistuksen, johon valittuna oli Office 365 kokonaisuus. Keskeisenä välineenä Teams- sovellus. Sovellukseen keskitetään suunnittelun tiedoksiannot, dokumentoinnit, tiedostojen säilyttäminen ja arkeen liittyvät tekniset keskustelut. Yrityksessä pääkäyttäjät tekee roolien mukaan tunnukset sovellukseen. Vuoden 2020 aikana Teams-sovellus on päässyt käyttöön jokaisessa portaassa.

Valittu keskeinen viestintäkanava muutokseen oli viikkotiedote. Se toimitettiin ennalta sovittuna päivänä sovittuun paikkaan Teams- sovellukseen. Toimituskanava on ollut sellainen, jossa on jokainen yrityksen työntekijänä mukana. Sen lisäksi muutosvaiheessa yritys keräsi työntekijöistä yhteen toimikunnan. Sen tavoitteena oli olla foorumi, jossa

työntekijät saavat äänensä esille ja voivat kootusti esittää kysymyksiä jokaiselle toimintaportaalille.

Keväällä vuoden 2020 aikana yrityksen johto on arvioinut muutoksen ja todennut, että uusi arki on alkanut. Yhdistymisen jälkeinen arki alkoi samoihin aikoihin, kun Suomessa alkoi koronapandemia ja yritys järjestäytyi uudelleen. Poikkeama-aika ei tuottanut toiminnassa pysähdyksiä, vaikka tosin vaikutti väistämättä henkilöstön hyvinvointiin. Tuolloin tehtiin uusi tiedotuspäätös ja viikkotiedotteisiin otettiin osaksi pandemiaan liittyvät tekijät.

Yrityksen liiketoiminnan keskiössä on työmaaurakat. Urakoita yhtiössä on kerralla useampi, joita hoitaa osaltaan eri työnjohtajat. Samalla työnjohtajalla voi olla useampi urakka erilaisilla kokoonpanoilla. Projektit arvioidaan luovutusvaiheessa erilaisten säädösten mukaan ja annetaan palautetta. Tilaajalta tullut palaute vuoden 2020 alun aikana koski paljon viestinnän puutteita. Työntekijät samaan aikaan antoivat palautetta viestinnän onnistumisesta ja kokemuksistaan hankkeissa. Yrityksen johto koki, että on paikallaan laittaa resursseja viestintään tutustumiseen ja tutki yhteisen linjan löytämistä. Selkeää oli, että toiminnassa syntyi toistuvia pullonkauloja tiedonannossa. Toimintaa ei ole koskaan tarkasteltu tuon näkökulman kannalta, eikä toisaalta haluta kuitenkaan liialti puuttua työtään tekevien henkilöiden omaan näkökulmaan työtavoistaan. Toiminta silti kaipaa kehitystä, jossa yhteinen linjaus toiminnoista olisi läpinäkyvä kaikille.

6.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on aloitettu kesäkauden alkupuolella ensisijaisesti tutustumalla teoriaan tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksessa käytetty aineisto on ensisijaisesti kerätty syksyn 2020 aikana erilaisilla metodeilla. Tutkimuksen toteutuksessa on käytetty laadullisia ja määrällisiä tutkimusaineiston keruumuotoja.

Tutkimuksen yksilöhaastattelu on toteutettu alkupuolella elokuuta 2020 johdon ylimmän toimijan kanssa ja parihaastattelu puolella välissä syyskuuta kahden esimiestason yrityksen työntekijän kanssa. Parihaastattelu on alun perin ajateltu toteuttaa ryhmähaastatteluna, mutta kolmas paikalle kutsuttu henkilö ei pystynyt työtehtävien vuoksi ollenkaan osallistumaan. Parihaastattelu on toteutettu lokakuun alussa.

Haastattelut on toteutettu toimeksiantajan toimistolla. Paikan tavoitteena oli toteuttaa haastattelu mahdollisimman pienellä vaivalla haastatteluun vastaajille ja mieluiten heidän ollessa paikan päällä. Parihaastattelussa työkiireiden vuoksi toinen on osallistunut etänä haastatteluun.

Kummassakin haastattelussa käytettiin identtisiä teemoja. Elokuussa toteutetussa haastattelussa on keskitytty enemmän johdon antamaan näkemykseen kokonaisuudesta. Haastatteluteemat ovat olleet työnantajan roolin, projektien käytännön ja viestinnän ympärillä (Liite 1.) Parihaastattelu on toteutettu jonkin aikaa myöhemmin ensimmäisestä teemahaastattelusta ja toteutuen havainnointien jälkeen. Parihaastattelun teemat ovat mukailleet aiempaa, mutta niitä on muokattu enemmän esimiestason henkilöille sopivaksi (Liite 2). Niissä myös projektia on käyty läpi huomattavasti lähempänä juuritasoa kuin elokuussa.

Aineistossa olevat kyselyt on toteutettu verkossa huhtikuun puolella ja lokakuun loppupuolella. Huhtikuussa toteutetun kyselyn aiheena on ollut työntekijöiden kaipaamien tiedonaiheiden kartuttaminen ja lokakuussa kyselyn aihe on ollut työhyvinvoinnin ympärillä. Huhtikuussa toteutettu lyhyempi kysely keräsi toimeksiantajalta 26 vastaajaa. Lokakuussa toteutettu pidempi kyselykokonaisuus keräsi lopulta vain 10 vastaajaa. Henkilökuntaa, jota kysely koski oli tässä kohtaa edelleen 40 henkeä. Kysely julkaistiin viikolla 41. Tutkija on toteuttanut kummatkin aineiston kyselyt toimeksiantajalla. Lokakuussa toteutettavan kyselyn asetukset vastaajalle ovat eronneet aiemmasta. Työntekijät ovat ilmoittaneet kyselyn osalta, etteivät ole halunneet vastata koska se on pyytännyt uudelleen kirjautumista Microsoft Officeen. Vaikka kyselyn asetukset ovat muutettu kyselyn ollessa vielä avoinna, ei se lopulta ole saanut henkilöstöryhmästä kuin neljäosan vastaamaan.

Havainnoinnit on toteutettu muiden aineistojen keräyksen väleissä. Ensimmäinen havainnointi on toteutettu elokuun lopussa. Se on tehty täysin etänä. Toinen havainnointi on tehty syyskuun alussa ja sekin oli etänä. Nämä havainnoinnit ovat keskittyneet toimeksiantajan kehitystoimiin sekä uudelleen kouluttamiseen. Kolmas havainnointi on toteutettu lokakuun loppupuolella. Tämä havainnointi on koskenut enemmän konkreettisia yritykseen tulevia muutoksia. Käsittelyssä on ollut tuolloin ajankohtaiset henkilöstöasiat. Tämä havainnointi on toteutettu paikan päällä. Osa osallistujista olivat paikan päällä ja osa etänä. Havainnoinnit ensisijaisesti haluttiin toteuttaa kasvotusten kuten haastattelut, mutta tämän hetken tilanteessa se oli mahdollista vain viimeisimmässä toteutuksessa.

Opinnäytetyön valmis aineisto on toteutettu palvelupolkua mukaillen. Valittu menetelmä sopii palvelun luonteelle, joka on prosessi. Palvelun käyttäminen kulkee pitkälle aika-akseliin sijoittuvan kokemuksen kuluttamisena. Palvelupolun voi jakaa palvelutuokioihin ja palvelun kontaktipisteisiin. Toimeksiantaja on toteuttanut aineiston keräämisen keskeisesti tuokioihin keskittymällä. Palvelupolkua on tilaisuudessa toteutettu kevyesti, jotta vastauksia toivottuihin kohtiin saataisiin. Menetelmässä osallistettiin henkilöstö

vastaamaan ennalta määritettyihin aihioihin. Näitä ovat olleet: Dokumentointi, Maanrakennus, Purkutyö, Työn organisointi & johtaminen, Sähkötyö sekä Työvuorot ja hallinto. Heitä on pyydetty kirjoittamaan kolme onnistumista ja kehityskohtaa aiheesta kauden aikana. Teema-aiheet olivat yrityksen hallitus päättänyt oman kehittämisenäkökulmansa kautta. Valmis aineisto on kerätty syyskuun alussa ja lopussa sekä lokakuun alussa toteutetuissa henkilöstötapahtumissa. Aineiston kerääjänä syyskuussa on ollut keruumenetelmän suunnittelija ja lokakuun alussa aineiston on kerännyt toinen hallitukseen kuuluva henkilö. Syyskuun tapahtumissa osallistujia oli reipas kymmenen (12-13) ja lokakuun tapahtumassa yli pari kymmentä (24).

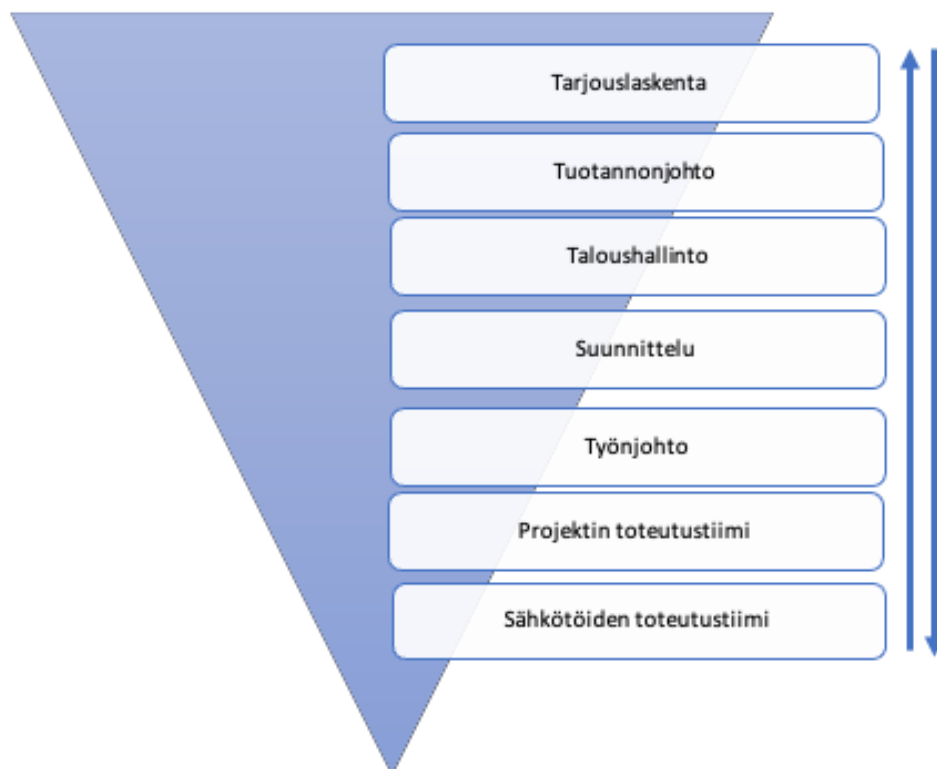
Henkilöstötapahtumat järjestettiin käynnissä olevien työmaiden ja toimeksiantajan pääkonttorin läheisyyteen. Post-it lappuihin tulleet huomiot käytiin myös suoraan tilaisuudessa läpi henkilöstölle kootusti. Tämä palaute on dokumentoitu tilaisuudessa aiheiden alle post-it lapuilla ja myöhemmin kuvattu. Tutkija ei ole itse osallistunut yhteenkään näistä tilaisuuksissa, mutta dokumentoitu aineisto on luovutettu myös opinnäytetyön käyttöön. Aineisto on annettu opinnäytetyön käyttöön lokakuun lopussa.

6.3 Tulosten analysointi

Kerätyt aineistot on koottu, tiivistetty ja sen jälkeen purettu kolmeen teemaan. Teemat on johdettu tutkimuskysymyksistä. Tutkimuksen ensisijainen tehtävä oli tunnistaa, kuinka projektin sisäinen viestintä toimii. Sen lisäksi tutkimuksessa käsiteltiin kuinka projektin sidosryhmät näkevät sisäisen viestinnän, onko yritys tottunut digitaaliseen viestintävälineeseen ja mitä haasteita sekä onnistumisia on yrityksen projektin aikaisessa viestinnässä. Ensimmäinen tulosten teema käsittelee projektia, sen kulkua ja on hahmotelma projektinorganisaatiosta. Tämän tyyppistä hahmotelmaa ei olla tehty toimeksiantajalla aiemmin. Toinen tulosten teema on tunnistetut viestintäkanavat ja niiden käyttö. Kolmantena tuloksissa käsitellään toimeksiantajalla tunnistetut viestinnän toimintamallit ja niiden johtaminen. Viimeisen teeman alle on purettu vastaajien kokemus yrityksen johtamisesta ja tiimien johtamisesta viestinnän näkökulmasta. Tulokset esitellään aineistokokonaisuuksina teemojen mukaan. Viimeinen alakappale yhdistää tulokset ja ne analysoidaan.

6.3.1 Projektin kulku ja sen sisäiset sidosryhmät

Teemahaastatteluaineistosta on hahmoteltu toimeksiantajan projektiorganisaation rakenne. Sidosryhmät on valittu teemahaastatteluissa esille tulleiden toimijoiden mukaan. Projektiorganisaatiota ei olla toimeksiantajalla kuvattu omana kokonaisuutena (kuvio 1). Sidosryhmien kuvioon on valittu kolmio, sillä ensisijainen pohja projektille tehdään sen alkuvaiheessa, jonka jälkeen toiminta kulkee läpi muiden tunnistettujen ryhmien kautta. Projekti ei käynnisty ilman tarjouslaskennan ja tuotannonjohdon työtä. Jokainen sidosryhmä on keskeisessä roolissa projektin loppuunsaattamisen kannalta ja viesti kulkee kaikkien ryhmien läpi projektin aikana. Projektin aikana eri vaiheissa useampi sidosryhmä työskentelee vierekkäin ja projektin vaiheet ovat osittain myös päällekkäisiä.



Kuvio 1. Projektinorganisaatio

Teemahaastattelujen tuloksista on opinnäytetyöhön johdettu projektinkulusta seuraava kuvaus. Toimeksiantajalla ei ole projektista luotua kuvausta, joten tätä näkemystä ei olla voitu verrata muihin. Jokainen yhtiön projekti alkaa tarjouslaskennan ja tuotannonjohdon yhteistyöstä. Projektin tullessa yhtiöön on budjetoinnin arvioinnissa mukana taloushallinto. Käytännössä taloudesta huolehtii yhtiön hallinto, jolla on myös muut velvollisuudet hoidettavana. Projektin siirtyessä toteutukseen, on kokonaisuus suunnittelun, työnjohdon ja tuotannonjohdon käsissä. Seuraavaksi tehdään itse työ. Tässä kohtaa työtä hallinnoi kolmesta viiteen kuukautta projektin -ja sähkötöiden toteutustiimi. Projektia johtaa kolme

henkilöä: suunnittelun edustaja, projektinpäällikkö ja toteutuksen johto. Nykymallissa projekti ei jää missään kohtaa yksittäisen henkilön vastuulle. Nämä tahot raportoivat kahden viikon välein tuotannonjohtoon projektin tilanteesta sille varattuna palaveriaikana. Projekti jatkuminen käytännön toteutuksen jälkeen on kiinni myydystä urakkamallista. Jos toimeksiantajalle on tullut kokonaisuus työstä, jatkuu projekti vielä purkutoimina sään salliessa, jolloin loppudokumentointi on mittavampaa. Haastatteluissa haastattelun yksi ja haastattelun kaksi näkemykset projektin kestosta erosivat keskeisesti. Johtoportaan kuuluva henkilö ilmaisi projektin olevan 3-5 kuukauden kokonaisuus, kun taas työjohtoportaan edustajat ilmaisivat keston olevan vuodesta kahteen.

Haastattelussa kaksi tuotiin esille, että suunnittelu on mukana koko työn ajan. Projektin aikana tiedonkulku myös taloushallintoon on keskeinen osa, sillä työ tulee laskuttaa sovitusti. Haastattelussa kaksi prosessin kuvausta jatkettiin luovutuksesta. Tällöin tuotannonjohto, työnjohto ja taloushallinto toteuttaa taloudellisen selvityksen kokonaisuudessaan. Viimeisempänä projekti kulkee takaisin tarjouslaskennan ja taloushallinnon käsiin, jossa toteutetaan projektille jälkilaskenta. Tässä vaiheessa rakennettu sisäinen tieto otetaan käyttöön tuleviin kilpailutuksiin.

Teemahaastatteluissa tuli esille myös, että riippuen projektista on useammassa tiimissä mukana yrityksestä ulkopuolisia toimittajia (alihankkijoita). Projektin aikana he kuuluvat väliaikaisesti sisäiseen sidosryhmään. He ovat osa sitä vaihtelevien aikojen verran. Tällaiset päätökset syntyvät suunnittelun, tarjouslaskennan ja tuotannonjohdon kustannusarvioista sekä logistisena hyötynä, esimerkiksi mahdollinen alihankkija on lähempänä toteutuskohdetta. Perinteisimmin nämä tapaukset ovat sellaisia, että suunnittelu on toteutettu ulkopuolisesti kokonaan tai osittain, tai toteutustiimeissä on alihankkijoita. Tilaaja ei määritä työn toteuttajalle kuinka paljon työtä saa/ voi tehdä toteutuksena alihankintana vaan sen päättää itse toimittaja. Näissä tapauksissa projektin johto päättää sulautetaanko edustajat osaksi sähköistä järjestelmää vai tekevätkö he raportoinnin erillisenä. Tästä ei olla tehty missään kohtaa yrityksen kattavaa yksittäistä linjausta.

Valmiissa aineistossa, havainnoinneissa ja teemahaastattelussa selvisi, että yhtiön sisällä eriävät toimintamallit tiedonkulusta ja viestinnästä sidosryhmien välillä projektin aikana aiheuttavat toiminnoissa sekä liiketoiminnan keskiössä hetkellisiä katkoja. Aiemmin toimeksiantajan ulkopuolisia toimijoita koskeva huomio eriävistä toimintamalleista ylittyy itse palkkasuhteessa oleviin organisaation jäseniin. Liiketoimintakaupan yhteydessä

toimeksiantajan tuotannon johto, tässä tarkoittaen työnjohtoa ja sähkötöiden sekä projektin toteutustiimien johtoa, uudistui. Haastattelussa yksi vastaaja kertoi, että osa esimiesroolissa olleista lähti sovitusti uusiin tehtäviin ja osa todettiin vääräksi rooliinsa.

Kerätyssä aineistossa: teemahaastatteluissa, valmiissa aineistossa ja havainnoissa ovat aiemmin esitetyt projektin sidosryhmien edustajat nostaneet ylös kokemuksensa viestinnän kehityksestä, kun sähköinen järjestelmä otettiin toimeksiantajalle käyttöön. Sen on koettu mahdollistavan paremman dokumentoinnin keräämisen ja tiedon siirtymisen tehokkaasti. Yksittäisen sähköisen järjestelmän monipuolisuudesta huolimatta sidosryhmät käyttävät edelleen useita viestintäkanavia toteutuksen aikana.

Viestintäkanavat vaihtelevat pitkälti persoonittain ja asioita kommunikoidaan paljon päivän aikana, joten osa jää roikkumaan tyhjälle tai ei tule koskaan toteutukseen väärän kanavan vuoksi. Tiedonkulku yrityksen sidosryhmien välillä ei ole tehostunut sillä tasolla mitä yrityksen ylin johto toivoo. Mäntyneva (2016, luvussa 3.1) on tuonut esille muodollisen ja kirjallisen viestinnän tärkeyden projektin organisoinnissa, suunnittelussa, toteuttamisessa ja valvonnassa. Mäntyneva myös tuo esille, että on luonnollista, että projektin aikana viestintä on välillä epämuodollista, muttei se saisi olla sitä valvovien tiimien osalta. Työn luonteen ja tilaajan vaatimusten vuoksi tulisi dokumentointiin tuottaa mahdollisimman paljon koko ajan kirjallista ja muodollista viestiä.

Kerätty tutkimusaineisto kaiken kaikkiaan puoltaa, että organisaatioon on saatu kaivattua uudistusta. Haastatteluun kaksi osallistuneet sidosryhmän edustajat olivat kovin samaa mieltä siitä, kuinka työtä tehdään. Tuotannon keskiössä on malli ”tehdään kaikki valmiiksi”. Ajatusmalli tuotiin useamman kerran haastattelussa kaksi esille, joten se vaikuttaa olevan sisäistetty ja näyttäytyy helpottavana tekijänä heidän työssään. Aineisto täten tukee haastattelussa yksi esille tuotua näkemystä, että tuotantoa johtaa nyt oikeanlaiset persoonat. He kokevat havaintojen ja haastattelujen perusteella yhtenäisyyttä ja ovat sitoutuneita työhönsä. Haastattelussa kaksi on tuotu esille, että vaikka heillä käytännössä on asioista yhteinen näkemys, toimintatavat silti eroavat. Projekteissa valmista ei tule kerralla, sillä työtä päätettäessä tulee useita yllätyksiä ja se sisältää paljon kaoottisia päiviä. Kun teemahaastattelussa esitettiin tarkemmin kysymyksiä miksi yllätyksiä tulee tai kaoottisuus täyttää päivät, vastaajat kertoivat kyseessä olevan historialliset toimintatavat yleisesti toimeksiantajan edustamalta alalta. He näkevät nykyisen prosessin saaneen tilaa, mutta eivät pidä sitä ongelmattomana. Heille kyseessä on enemmän työskentelymallin tehostaminen kuin se, ettei punainen lanka toiminnoissa olisi jo löydetty.

Opinnäytetyön tarkastelujakson aikana liiketoimintakaupan yhteydessä siirtynyt henkilöstö on pääasiallisesti irtisanoutunut ja heitä on tällä hetkellä jäljellä yhtiössä noin 11 prosenttia alkuperäisestä. Tämän tyyppisen tilanteen on haastattelussa yksi edustaja nimennyt yhdeksi arvioiduksi riskiksi liiketoimintakaupan jälkeen. Näkökulma tilanteeseen on, ettei jokaisen tilanteita voida tietää ja muutos tuottaa aina poikkeuksetta reaktioita. Ei voida silti kieltää, että henkilöstö on äänestänyt toimeksiantajalta jaloillaan ja sen vaikutuksia muihin toimintaportaisiin ei olla voitu tutkia tässä opinnäytetyössä tarkemmin. Tutkimuksen teemahaastattelut, kyselylomakeaineisto ja valmis aineisto puoltavat sitä, ettei henkilöstö koe yritysjohdon toimintaa läpinäkyväksi. Yrityskulttuurissa on paljon sekalaisia toimintamalleja, joista ei ole luotu yhtä selkeää kokonaisuutta. Toimeksiantajan projektit on suunniteltu kuitenkin tehtäväksi tietyllä henkilöstömäärällä ja tapahtuneet irtisanoutumispäätökset ovat väistämättä jättäneet projektiorganisaatioon puutteita. Näitä puutteita ei ole tarkasteluajan aikana pystytty paikkamaan ja sen vaikutukset projektin sidosryhmien väleihin ei ole tullut esille tutkimuksen aineistossa.

6.3.2 Käytössä olevat viestintäkanavat ja kokemus niistä

Yritys on linjannut projektin ensisijaiseksi viestintäkanavaksi Teams-sovelluksen. Useiden muiden tiedonhallintakokonaisuuksien jälkeen yritys punnitsi oman hallinnointiohjelman tekoa tai olemassa olevia ratkaisujen käyttöönottoa. Yritys käyttää Office 365-ohjelmistokokonaisuutta (luku 2.3), joista keskeisin väline on Teams. Ohjelma toimii pikaviestimen tavoin, joka jättää tiimeihin ja kanaviin jäljen käydystä keskustelusta. Yksityinen keskustelu on myös sovelluksessa mahdollista, jolloin tiedot ovat vain keskustelijoiden käytössä. Tätä ohjelmistokokonaisuutta halutaan käyttää edelleen tulevaisuudessa.

Tehdyt havainnoinnit osoittivat, että osa tuotannon henkilöstöstä on ollut valmiimpi sähköisen viestinnän asettamiin vaatimuksiin kuin toiset. Koronan aikainen muutos kokousten siirtämisestä etämalliin on toisaalta parantanut toimihenkilötason edustajien sähköisten välineiden käyttöä ja haastattelussa kaksi tämä on nimetty tykätyksi ratkaisuksi. Pari- ja yksilöhaastatteluihin osallistuneet eivät kokeneet sähköisen viestinnän heikentävän ymmärrystä yhteisistä asioista tai muutenkaan vaikeuttavan toimimista. Oikeastaan he kokivat asioiden tulevan käsitellyksi ripeämmin ja täsmällisen sähköisen viestintäkanavan kautta. He näkevät, että projektin viestintä ulkopuolisten ja sisäisten toimijoiden kesken on sähköisten viestintäkanavien käytönlisääntymisen takia suoraviivaistunut.



Kuva 1. Tunnistetut sisäiset viestintäkanavat

Kysely-, haastattelu- ja havainnointiaineisto yhdistettynä muodostaa käsityksen viestintäkanavista, joita yrityksessä käytetään (kuva 1). Tunnistetuille viestintäkanaville haastatellut nimesivät omat käyttötarkoituksensa, mutta niitä käytetään usean toimijan kanssa ristiin. Haastattelussa olleet kokivat yrityksen sisäisen viestinnän yhdeksi keskeisemmäksi välineeksi viikkotiedotteen, joka on ollut yrityksessä liiketoimintakaupan jälkeen vakituksena tiedottamisen kanavana. Kuudesta sisäisestä viestinnän kanavasta sisäisten asioiden hoitoon käytetään sähköpostia.

Päivittäiseen käyttöön kuuluviksi kanavaksi tutkimukseen parihaastatteluun osallistuneet nimesivät puhelun, Teamsin, WhatsAppin, kasvotusten tapahtuvan viestinnän ja tekstiviestit. Kaikkia viestintäkanavia saatetaan käyttää hyvinkin toistuvasti ja eri aiheista. Käytännön toteutuksessa paljon jää viestinsaaajan käsiin, että jatkaako annettu viesti matkaansa vai ei. Kyselylomakkeessa yksi ovat vastaajat kertoneet löytävänsä helposti keskeisimmän sisäisen viestinnän tuotteen: tiedotteen. He myös ovat pitäneet vastausten mukaan sitä hyödyllisenä. Kun taas kyselylomakkeen kaksi vastauksista 1/3 osaa kokee, ettei löydä kaipaamiaan dokumentteja sovelluksesta sekä heille on haastavaa löytää ja palata kaipaamaansa tietoon sovelluksessa. Haastattelussa yksi käytiin läpi, kuinka yritykseen järjestelmä tuotiin. Tällöin edustaja kertoi toimeksiantajan panostaneen tuotannon portaan

kouluttamiseen. Koulutuksia tuotannolle on ollut useita. Hän nimesi jälkikäteen havaituksi haasteeksi, ettei toimihenkilöjä koulutettu läheskään samalla määrin. Heidän osaltaan on havaittu enemmän käyttäjähaasteita ja haluttomuutta käyttää ohjelmaa toivotulla tavalla.

Pääasiallisesti kyselylomakkeen kaksi vastaajat haastattelumateriaalin tavoin kokevat sovelluksen auttaneen projektin keskinäistä tiedonjakoa ja viestin saantia. Valmiissa aineistossa viestintäkanavien moninainen määrä tunnistetaan dokumentointihaasteena ja tiedonkulun vaikeutena. Valmiissa aineistossa vastaajat haastattelun tavoin tunnistavat kehityksen viestintäkanavien käytössä haasteiden lisäksi. Keskeisin valmiin aineiston vastaus viestintää koskien on kokemus tiedonkulun haasteista ja palautteen saannin toive.

6.3.3 Toimeksiantajan viestintäkulttuuri ja sen johtaminen

Kyselylomakkeen kaksi vastauskertovat, että yrityksen sisäinen viestintä antaa vain osaltaan kaivattua informaatiota. Väittämän ”Kaipaamme yksityiskohtaisempaa tiedottamista yrityksen tilanteesta ja tulevista töistä” vastaukset ovat olleet 75 prosenttia jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä asteikolla (Taulukko 5, luku 5.1.4). Samalla tapaa väittämän ”Mielestäni yrityksen johto jakaa kaiken tarpeellisen tiedon työntekijöille” vastaukset olivat 60 prosenttia eriävän mielipiteen puolella. Kyselylomake 1 vastaukset kertovat, että henkilöstö haluaa saada enemmän tietoa yrityksen hyvinvoinnista ja tilanteesta ylipäättensä. Kyselylomakkeeseen yksi on vastannut käytännössä 80 prosenttia koko henkilöstöstä, jolloin aineisto on pätevämpi tältä osin. Haastatteluissa osallistujat painottivat, ettei kaikki kuulu kaikille. Tämän tyyppinen viestintäkulttuuri näkyi henkilöstön vastauksissa valmiissa aineistossa. Ne keskittyivät palautteeseen ja lähinnä siihen, etteivät he koe saavansa sitä odotetulla tavalla. Valmiissa aineistossa henkilöstö vastasi positiivisesti siihen, että kokevat kehitystä tapahtuneen viestinnässä, mutta lisäämistarpeita on. Valmiin aineiston vastaajat kokivat työn mielekkäämmäksi asetettujen aiheiden osalta, mutta eniten negatiivisia kuvauksia tuli viestinnän laadusta. Kyselylomakkeen yksi vastausten perusteella tehdyt viestintämuutokset eivät ole täten siirtyneet käytäntöön, sillä vastauksissa koetaan viestinnän edelleen olevan vajavaista (Taulukko 3, luku 5.1.4).

Tutkimusaineistossa tehdyt havainnoinnit ovat pääasiallisesti toteutettu etänä. Havaintojen yhteydessä ensisijaisena nousi esille, että digitaalisen välineen käyttö on haasteellista ja osittain tuntematonta toimeksiantajan ylimmässä johdossakin. Kaksi tehtyä havaintoa veti yrityksen johdon edustaja ja yhden havainnoista yrityksen esimiestason edustajat. Ensimmäisessä syksyn alkupuolella tehdyssä havainnoinnissa, syyskuussa, henkilö vaikutti epävarmalta digitaalisen välineen kanssa. Havainnoitsijalle tämä näyttäytyi siltä, koska esitysaineisto on kadonnut aika ajoin eikä vetäjä ole ollut varma, että mitä näytöllä on. Hänen käyttämänsä pääasiallinen sidossana lauseille on ollut ehkä. Valitettavasti toistuva jos ja ehkä ovat antaneet tapaamisen aiheesta epämääräisen kuvan ja tilaisuudessa on harva puhunut vetäjän lisäksi, vaikka sitä on osallistujilta pyydetty. Samaisessa havainnoinnissa vetäjä nostaa esille usein tiimit. Vetäjä puhuu henkilöstöstä tiimeinä, vaikka kokouksen luonne näyttäytyy hierarkkisena. Vetäjä määrää kokouksen aikana henkilöstöä vastaamaan ja puhuu usein päälle eri vastaajien osalta. Tilaisuus toteutuu pääasiallisesti yksinpuheluna, vaikka sen aihe on ollut kehittää yritystä. Havainnointi näyttäytyy Eklundin esittämän toimivan tiimin vaiheissa alkuvaiheen tilanteelta (2019, luku 3.3). Eklund esittää ensivaiheeksi sen, kun yrityksen yritysjohtoon kuuluva edustaja tituleeraa henkilöstöä tiimiksi, muttei tue sen itseohjautuvaisuutta. Eklundin näkemys toimivasta tiimistä on itseohjautuvaisuus, jota ei saavuta sillä, että ylemmässä roolissa pyritään olemaan ystäviä liialti eikä sitenkään, että henkilöstöryhmää ylhäältä päin määrätään kehittämään yritystä. Ilman selkeää sitoutumista saadaan kuulijat kokemaan tilanne entistä epämiellyttäväksi, eivätkä he tällöin lausu ääneen kaipaamia kehityksiä.

Samana vetäjän tilaisuudessa tehdyssä toisessa havainnoinnissa on vetäjä ollut selkeästi paremmin elementissään. Tämä havainnointi tehtiin kasvotusten olevassa tilaisuudessa ja se on aineiston ainoa kasvotusten tehty havainnointi. Tilaisuuteen henkilöstö oli erikseen kutsuttu ja toivottu koronapandemian rajoituksista huolimatta saapuvaksi paikan päälle. Osa ei ole kuitenkaan päässyt paikan päälle ja tilaisuus on toteutettu heidän osaltansa etänä. Vetäjälle on tilaisuuden muoto vaikuttanut sopivammalta ja vetäjän puheesta on saanut selvää koko tilaisuuden. Toisaalta tilaisuuden digitaalinen väline on ollut toisen henkilön käytössä, jolloin etänä olevien on ollut helpompi seurata kokonaisuutta. Vetäjä on tilaisuudessa paremmin läsnä ja sai henkilöstöä puhumaan enemmän. Aiempaan tilaisuuteen verrattuna vetäjä on ottanut useammin keskusteluun muut esimiestason portaalla olevat henkilöt ja lisännyt keskusteluun myös aiheesta perillä olevien toimihenkilöiden kannan. Havainnoitsijalle vetäjä on tilaisuuden jälkeen kertonut saaneensa aiemmasta vastaavasta tilaisuudesta paljon palautetta ja pyrkinyt oppimaan niistä. Tehdyissä havainnoissa oli viestintätaidoissa eroja. Kolmas havainnointi ollut etänä pidetystä tilaisuudesta. Siinä on käsitelty toimeksiantajan kipupisteitä töissä ja palautetta

työstä. Tilaisuutta on vetäneet ovat usein muistuttaneet tilaisuuden aikana projektin olevan tiimityötä ja siinä missä henkilöstön panos merkitsee sekä tulee tulla oikein, on tärkeää heidän esimiestensä toimia odotusten mukaan. Tilaisuuden vetäjät ovat olleet todella yhtenäisiä ja puhuneet tilaisuuden ajan selkeästi sekä saaneet palautetta. He ovat koko ajan ottaneet kuulijat huomioon ja hyväksyneet virheet kaikissa portaissa. Digitaalinen väline ei ole ollut heidän vetämässä tilanteessa haaste, vaan he ovat saumattomasti näyttäneet aineistoa ja vaihtaneet dioja rauhassa. Havainnoin perusteella Hyppäsen (2013, luku 3.2) teoria sosiaalisesti joustavasta johtajasta toteutuu, sillä vetäjät ovat osoittaneet ymmärrystä oman toimintansa vääryydestä ja ottaneet palautetta vastaan sekä jo tilaisuudessa huomioineet sisäisen palautteen. Se, että he ovat sen huomioineet ja ovat muotoilleet tilaisuuden tukemaan palautetta.

Kyselylomakkeen kaksi vastauksissa väittämään: ”Tiedän mitä yrityksessä kehitetään tällä hetkellä” on 2/3 osaa vastauksista valinnut vaihtoehdon ”täysin eri mieltä”.

Kyselylomakkeessa on vastaukset väittämän ”Esimieheni tietää mitä tekee ja luotan häneen” ovat olleet jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vaihtoehdoissa (Taulukko 4, luku 5.1.4). Vastaukset kertovat henkilön luottavan lähiesimieheensä, mutteivat koe tietävänsä ylimmän johdon tekemistä kehitystoimista mitään. Käytännön toteutuksessa osoittautui henkilöstölle haastavaksi vastata kyselylomakkeeseen, sillä se alkuun pyysi kirjautumaan omilla tunnuksilla järjestelmään uudelleen. Kyselylomakkeen anonymiteettiä epäiltiin. Tutkija sai tarkastelun aikana viestiä 1/3 osalta henkilöstöltä koskien anonymiteettia. Käytännössä vastaamattomuus anonymiteetin pitämättömyyden pelossa tukee havaintoja siitä, että yrityskulttuurissa kytee epäluottamusta. Teemahaastattelussa toimeksiantajan edustajat ovat todenneet, että on tosiasia, että kaikki ei kuulu kaikille. Haastattelussa olevat projektin sidosryhmien edustajat kokevat omissa rooleissaan, että kaikilla tulisi olla tarpeeksi tekemistä, etteivät he turhaan ylianalysoisi heitä ylempänä tehtäviä päätöksiä. Jossain tilanteissa on kuitenkin niin, ettei kaikki kuulu kaikille. Kummassakin haastattelussa näkemys aiheesta oli samanlainen. Yhtenäisyys näyttäytyy johtoportaan positiivisena näkemyksissä, joita he kokevat kantavansa yrityksen toimintojen läpi. Samaan aikaan haastatteluaineistoissa edustajat puhuvat joustavasta, nykyaikaisesta, yritysmallista, vaikkakin edellä kuvattu toimintamalli kuuluu enemmän hierarkkiseen yrityskulttuuriin.

Tilaisuudet, jotka ovat olleet ylimmän johdon edustajan vetämiä ovat osaltaan olleet huomattavasti hiljaisempia ja henkilöstö ei ole niissä kaikissa osoittanut halukkuutta puhua näkemyksistään. Siihen yhdistettynä haluttomuus vastata, jos kysely ei olisi varmasti anonyymi, vaikuttaisi kokonaisjohtajuus epäonnistuneen. Tämä tilanne ei ole ylimmältä johdolta jäänyt havaitsematta. Ilmapiirissä on haastattelussa yksi mukana olleen edustajan näkemyksestä ollut muutos. Toisaalta osa näistä menee suoraan muuttuneen maailmantilanteen ja uuden liiketoimintakaupan muutosvastarinnan alle. Siitä huolimatta vastarintaa ja näkemyseroja on syntynyt odotuksia enemmän. Tätä haastattelun yksi edustajan näkemystä tutkimusaineisto puoltaa. Toisaalta valmiissa aineistossa taas henkilöstön antamat kommentit työstä ja sen tekemisestä ovat suoraan sanoneet, että ylin johto ymmärtää pysyä sopivalla tavalla pois työmailta. Näin ollen, jos kyseessä on linjaus, jonka he ovat tehneet, on toiminnoissa onnistuttu. Toimeksiantajan ollessa pienyrityksen on vaikea uskoa, että he ovat halunneet luopua täysin toiminnan johdosta. Jos he ovat tätä hakeneet, niin aineisto tukee sen onnistumista. Samaan aikaan tutkimusaineisto kertoo henkilöstön lisääntyneestä epäluottamuksesta johtoa kohtaan.

Kriisitilanteissa yrityksen hyvinvointi mitataan. Muutokset ja erilaiset isommat yritystoiminnan toimet ovat aina kriisitilanteita. Parihaastattelussa on tullut esille, että yrityksen rakenne ei ole aina tukenut luottamusta ylimpään johtoon ja tällöin kriisitilanteissa tuotantoa johtavat henkilöt ovat saattaneet kokea jääneensä yksin. Haastatteluun osallistunut kertoi ymmärtävänsä tämän olleen hänen tehtävänsä, mutta samaan aikaan hän olisi kaivannut tilanteesta tukea. Vaikkakin toimeksiantajan tuotannon esimiesporras on täytetty itsenäisillä persoonilla, ei kokemus kriisien hoidosta saisi jäädä yksinäiseksi. Parihaastatteluun osallistuneet edustajat eivät osanneet määritellä, että onko tähän tullut keskeisiä muutoksia, koska yrityksen kokemat ”kriisit” ovat pitkälti viime aikoina kuuluneet heidän näkökulmastaan osaksi nykypäivästä työelämää.

6.3.4 Tulosten yhteenveto

Toimeksiantajan yrityskulttuuri on taipuvainen ajatukseen, että juuri sen viestijän omat asiat siinä nimenomaisessa hetkessä ovat prioriteetissa tärkeimmät. Toimintamalli vaatii projektiorganisaation edustajalta voimakasta itsenäisyyttä sen osalta, että hän osaa organisoida saamansa viestit toistuvasti tärkeysjärjestykseen. Kyseessä on yrityskulttuuriin muodostunut sanaton sääntö. Tarkennettuna toimintamalli on tunnistettavissa alan yrityksiin haasteeksi ja tämän takia sitä pidetään itsestään selvänä, vaikka yritys vaihtuisikin. Tätä ilmiötä välttääkseen Koskela ym. on luonut tuotantoalalle nykyaikaisen toimintamallin, jonka nimenomaisena tavoitteena on yhdenmukaistaa

toimintamalleja, joita käytetään. Alan keskeisimmäksi haasteeksi on nimetty tiedon hajanaisuus ja se, että työtä tehdään kovin johtavan työjohtajan päättämällä tyylillä. Haastatteluun osallistuneet toimihenkilöt tunnistavat saman ilmiön ja uskovat sen keskeisenä aiheuttavan työtä päättäessä eniten haasteita.

Toimeksiantajan liiketoiminnan teknisyyden vuoksi on projektiviestinnän keskiössä viestintäkanava, joka säilöö jaetun tiedon tietoturvalliseen paikkaan. Tiedosto säilötään sellaisessa muodossa, jossa siihen palaaminen on mahdollista. Tutkimukseen osallistuneet näkevät viestinnän kehittyneen, mutta siinä on edelleen parannettavaa. Teknisorientoituneet yrityksen edustajat keskittyvät myös herkästi viestintäkanavan tekniseen toimivuuteen. Sovelluksen tekninen toimivuus tuotti enemmän kiinnostusta haastatteluissa, kuin sen sisältö. Käyttöön otettuja kanavia saatetaan kokeilla, mutta jos se kokeiluhetkenä koetaan teknisesti vaikeasti, helposti käyttö jää ja siirrytään takaisin vanhoihin toimintamalleihin.

Kyselylomakkeen ja havainnoinnin tulokset näyttävät, että toimeksiantajan tuotannon lähiportaan esimiehiin luotetaan, muttei suoraan ylimpään johtoon (Taulukko 4). Havainnoinnissa epävarmuus on näyttäytynyt hiljaisuutena, eikä henkilöstö ole ollut halukas puhumaan. Samaan aikaan he ovat osoittaneet tutkimuksen aikana, etteivät halua antaa vastauksia, jos kysely ei ole varmaksi anonyymi. Haastattelun yksi osallistuja on tuonut esille myös ilmapiiriin liittyvät mietteet. Erilaisia vuoden aikana ilmentyneitä työyhteisön oireita on hallitus miettinyt tahollaan ja rakentanut niihin ratkaisujatuksia joukossaan. Toisaalta haastattelussa yksi on myös nostettu, että osa henkilöstön kokemuksesta menee muutoksen aiheuttaman kokemuksen alle. Greenin (2007, luku 3.2) näkemyksen mukaan kyseessä on yhteisymmärryksen puute, joka johtuu siitä, ettei tehtyjä muutoksia ole viestitty tarpeeksi yksinkertaisesti ja yksiselitteisesti. Haastattelun yksi aineiston perusteella yrityksen johto ymmärtää, ettei itse muutostilanteesta koskaan voida erottaa tunnereaktiota, mutta käytännön tasolla erityisempiä toimia häiriötekijöiden hallintaan ei ole tehty. Yrityksen johto näkee tilanteen sellaisena, että tulisi ymmärtää, ettei kaikki asiat kuulu kaikille.

Projektin aikana toteutunut sisäinen viestintä on keskeisenä dokumentoinnin loppuunsaattamisessa. Yrityksen tekemä linjaus yhdestä keskeisestä sähköisestä järjestelmästä on ohjannut keskustelun samalle foorumille, mutta toimintasääntöjen uupuessa eivät kaikki sidosryhmien edustajat ole alkaneet käyttää samaa viestintäkanavaa (Kuva 1, luku 6.3.2). Toimeksiantajan toimihenkilöt ovat tottuneet pidemmän uran alalla käyneenä hallitsemaan useita viestintäkanavia ja ovatkin luoneet toimintamalleja ohjataksaan viestintään kokemuksensa perusteella itselleen sopivampiin

kanaviin. Projektin loppuvaiheessa tilaajan asettamien vaatimusten vuoksi palataan sovitussa sidosryhmissä projektin läpi kulkeneeseen viestintään, jolloin pahimmassa tapauksessa tarvittavaa tietoa ei enää löydetä. Päivittäin jokaisen projektin toimijan teoista tulisi syntyä tietoa, josta voidaan tuottaa tilaajalle asianmukaisesti dokumentit.

Viestintäkanavien moninaisen käyttämisen syyksi on tunnistettavissa esimiestason keski-ikä. Osa yrityksen sidosryhmän edustajista on tehnyt pitkän työuran alalla jo ennen tietoteknistä aikaa. Tämän vuoksi heillä on periaatteita sähköistä viestintää vastaan. Toisaalta haastatteluissa on tullut esille jälkiviisaudessa ymmärrys, ettei muutosvastarintaa olla järjestelmän käyttöönotossa hallinnoitu esimiestason osalta. Toimeksiantaja on keskittynyt käyttöönotossa toteutusportaan huomiointiin ja kouluttamiseen. Arjessa edelleen näkyy, ettei osa projektin sidosryhmien jäsenistä toimi jo vakiintuneiden käyttötapojen mukaan. Haastatteluista läpikuultava näkemys siitä, että jokaisen tulisi saada tehdä työnsä omia vahvuuksia hyväksikäyttäen. Omien vahvuuksien ymmärtäminen ja hyödyntäminen on osa onnistunutta johtamista, mutta samaan aikaan toimeksiantajan yrityksen johdon ei tulisi luottaa vain siihen, että jokainen orientoituu toimimaan vakiintuneiden käyttötapojen mukaan. Erityisesti, kun yrityksen odotuksia toimintaportaille ei ole kirjoitettu auki koskaan.

Positiivista viestinnän kannalta on tuloksissa näkyvä yhteenkuuluvaisuus ja tuotantojohdon sitoutuminen omaa työhönsä, vaikkei kyselylomakkeiden vastaukset täysin puolla näitä. Toimeksiantaja on tehnyt toimissaan paljon positiivisia ja kehittäviä ratkaisuja. Suurin osa näistä ratkaisuista on jalkautunut käytännön toimiin, vaikkakin niitä hämärtää vanhat toimintamallit. Vanhoihin toimintamalleihin ei tulisi tyytyä toimeksiantajan puolesta, vaikka ne vahvistaisivat henkilöstön vahvuuksia. Olennaista olisi parantaa yrityskulttuuria, jossa jokaisella on ymmärrys ja luottamus kaikkien portaiden tehtävistä sekä toiminnoista. Tervosen (2020, luku 4) esittämää näkemystä siitä kuinka yritys selviää nykyisessä maailman tilanteessa, voidaan hyödyntää toimeksiantajan projekteissa. Sisäisessä viestinnässä tulisi vahvistaa yrityksen brändiä tukien ohessa ulkoisen viestinnän tehostamista. Hallituksen tulisi panostaa sisäiseen vahvuuteen luodakseen menestystä tulevaisuudessa alallaan, jotta asiakkaiden symbolisiin tasoihin voidaan vastata myös ulkopuolella. Tervonen näkee analyysissaan, että vahvat brändit kestävät yli kriisien. Vahvat brändit alkavat sisältä päin.

Toimeksiantajan tulevaisuutta tukee parhaiten toistuva kehitys, jota voidaan saada eniten sitoutuneelta henkilöstöltä. Henkilöstö tulisikin sitouttaa koko ajan enemmän ja läpinäkyvyyden lisääminen tukee sitä. Asioista tulisi puhua enemmän ja nostaa asioita, jotta henkilöstö voi kokea kuuluvansa yhteisöön, jossa he voivat toteuttaa tulevaisuutta yhdessä yrityksen johdon kanssa. Itsenäisyys on toimeksiantajan tahtotila kaikille toimintaportaille. Se ei silti poista tarvetta toimintamalleille. Vähentämällä moninaisia kanavia ja viestintätyylejä asettamalla toimintamalleja läpi yrityksen, voidaan parantaa paljon projektin sisäisiä toimintoja. Sitouttamista voidaan tukea lisäämällä viestintään ylimmän johdon asettamia kehittämistoimia. Keskeisesti lisäämällä läpinäkyvyyttä ja ymmärrystä jokaisen portaan asemasta projektissa ja toimintatehtävistä voidaan myös tukea lähiesimiesportaan jo aloittamaa kehittymistä.

7 Pohdinta

Tutkimus mahdollisti projektin sisäisen viestinnän tarkastelun omana kokonaisuutena alalla, jossa harvoin resursseja halutaan sijoittaa muuhun kuin konkreettiseen tuotantoon. Tutkimus tuotti käsityksen projektien sisäisen viestinnän tilanteesta, toiveista ja hahmotelman projektin sisäisistä sidosryhmistä sekä heidän suhteistaan. Ymmärryksen kartoittaminen muutostilanteen jälkeisestä tilasta on myös olennainen tulos tutkimukselle.

Tutkimuksen tavoitteena oli määrittää ja ymmärtää miten yrityksen projektin aikainen sisäinen viestintä toimii. Keskeistä on avata auki millaisena projektin sisäinen viestintä nähdään ja mitkä ovat toimiportaan määrittämät välineet viestinnälle. Tavoitteena on arvioida jo käyttöön otetun digitaalisen viestintävälineen toimivuus yrityksen sisällä ja ymmärtää haasteet ja onnistumiset mitä yrityksen projektin aikaiseen viestintään kuuluu. Tutkimuksen tulokset antoivat kattavan tiedon nykytilanteesta ja mahdollistavat toimeksiantajaa konkreettisempiin toimiin. Tuloksista rakennettu ehdotelma projektin sisäisen viestinnän rakenteesta antaa toimeksiantajalle mahdollisuuden kirkastaa toimiaan ja toteuttaa onnistumisia käytännön tasolla. Toimeksiantajalla on mahdollisuus täten parantaa luottamussuhdetta toimiviin projektin portaisiin.

Sisäisen viestinnän tilanne vastaa pitkälle aiemmin jo alalta tehtyjen tutkimusten tuloksia. Koskela ym. (2016) on omassa tutkimuksessaan todennut, että tuotannonohjauksessa edelleen oletetaan parhaimpana tehtävien tehdyksi tulo tapana olevan työntekijäryhmien määrääminen. Toimeksiantajan työyhteisössä on alettu selkeästi kääntämään kurssia näkemykselle ja siirtämään ajatuksia tiimimuotoiseen työhön. Siellä suhtautuminen tähän muutokseen on positiivisella pohjalla, vaikkei tulosten näkökulmasta aivan täysin jalkaudu tuotannon henkilöstöön. Tulokset antavat kehittämiselle suuntaviittoja tältä osin. Eklundin näkemys mukaan toimeksiantajan johdossa tulee kuitenkin muistaa, ettei kaikki toiminto ole tiimityötä, eikä tarvitsisikaan olla.

Tutkimusaineistoa kerättiin monipuolisesti, joka tuki tutkimuksen hyödyllisyyttä. Monipuolinen aineisto auttoi luomaan ilmiöstä ymmärrystä useasta näkökulmasta. Osa aineistonkeruumenetelmistä oli tuttuja tutkijalle ja osa uusia. Tapaustutkimuksen vaatimuksia erilaiset aineistonkeruumenetelmät tukivat. Aineisto kyselylomakkeiden osalta jäi hiukan laihaksi, sillä se kerättiin toimeksiantajan kiireisempänä aikana. Muissa aineiston keruumenetelmissä olisi voinut varata enemmän aikaa. Loppuvaiheessa työtä aineistoon otettiin mukaan toimeksiantajalla muuten tuotettu aineisto, jossa itse opinnäytetyön tekijä ei ole ollut mukana. Kyselylomakkeen numero kaksi vastauksiin vaikutti selkeästi erilainen asettelu ja toisaalta samaan aikaan kerätty valmis aineisto. Henkilöstö on saattanut kokea jo antaneensa kaipaamansa vastaukset, koska nämä kaksi

aineistoa tukivat toisiaan. Tutkimuksen tuloksiin on vaikuttanut aiheesta toteutetut erilliset aineistonkeruut, vaikka niistä on myös saatu kaivattua tietoa. Yrityksen sisäisessä viestinnässä olisi tullut tuoda enemmän esille tutkimuksen läsnäolo, jotta olisi voitu lisätä henkilöstön ymmärrystä ja saatu mahdollisesti heitä enemmän integroitua osaksi tutkimusta.

Havaintoja olisi ollut hyvä toteuttaa enemmän. Erityisesti kasvotusten tapahtuvissa tilanteissa. Ne vähenivät maailmantilanteen vuoksi, mutta myös toimeksiantajan liiketoiminnan laadun vuoksi. Tutkimus on tehty kauden kiireisempänä hetkenä ja aikaa tutkijalle ei ollut helposti saatavilla. Haastattelut antoivat erinomaisen pohjan, sillä siihen osallistuneet keskustelivat mielellään aiheesta. Viestintäkanavien suuri määrä kertoo nykymaailman yrityskielen muutoksesta. Jokainen käyttää melkein missä tilanteessa vain mitä tahansa kanavaa, jonka kokee hyödyllisimmäksi. Tätä on tukenut toimeksiantajan johdon halu itsenäiseen työhön. He ovat halunneet vahvistaa itsenäistä, niin sanottua omaa tyyliä, mutta samaan aikaan yrityksen kokonaislinjaus on tekemättä ja viestimäärää on suuri sekä puuroutunut useisiin kanaviin. Vaikkakin projektin aikaisen viestinnän keskiössä on teknisen viestinnän toteuttaminen niin, että jokaisesta toiminnasta jää jälki saatavaksi. Lohtaja- Ahonen & Kaihovirta (2012) ovat painottaneet kielenmuutosta ja samaan aikaan jokaisen viestijän merkitystä yrityksen hyvinvoinnissa sekä ilmapiirissä. Projektin aikana tulisi olla toimintaperiaatteet myös viestijälle, jotta jokainen työyhteisön toimija voisi kokea olevansa kaikesta tarpeellisesta perillä. Toimeksiantajan tulisi muistaa, ettei toimiva työyhteisö synny käskemällä kuten Joki (2018) on teoksessaan tuonut esille. Halutessaan tehdä kehitystä kohti tulevaisuutta tulisi jokaisen johtajan hyväksyä demokraattinen esimiestyönmalli, jossa vuorovaikutuksessa toimien jokainen työyhteisön jäsen voisi ilmaista mielipiteensä. Toimeksiantajan sisäinen kehitys ei ole pysähtynyt muutosvastarinnan vuoksi, vaan suurin osa on itsenäisesti tukenut projekteihin asennetta ”tehdään kerralla valmiiksi”. He ovat selkeästi tiellä, jossa Koskelan tunnistamista loppuvaiheen pienistä jälkitöistä päästäisiin eroon.

Muutosvastarinta, joka on osittain edelleen läsnä toimeksiantajan yhteisössä, on aiheuttanut eniten näkyviä haasteita projektin loppuun saattamisessa. Jokainen tekee mielestään parhaiten, eikä sovittuja yrityksen toimintaraameja ole. Valitettavasti tällöin tulee niitä pieniä asioita, jotka vievät paljon aikaa projektin loppuvaihetta suorittavilta sidosryhmiltä. Tulosten näkökulmasta tämä on vain ilmiö läpinäkyvyyden puutteesta. Työ tehdään yhdessä, muttei välttämättä nähdä oman pisteen yli. Tämä on syntynyt oletuksesta, että kyllä jokainen tietää nämä asiat. Tulosten näkökulmasta toimeksiantaja on kuluneen vuoden aikana tehnyt onnistuneita rekrytointeja, sillä uudet toimijat nähdään

tuotannon toteuttavassa portaassa ja kollegoittensa silmässä yhteistä tavoitetta helpottavina.

Yllättävänä voidaan pitää yhteisen näkemyksen vahvuutta tuotannon toimihenkilöportaassa. He puhaltavat yhteen ilman sen kummoisempia ohjenuoria. Toimihenkilöporras näkee toiminnan vaativan kehitystä, eikä prosessi ole vielä valmis. Heillä on näkemystä siitä kuinka paljon työ vie aikaa, mikä eroaa johtavasta portaasta. Jossain tilanteissa vaadittavaa aikaa ei osata antaa jokaiseen päätettävään projektiin. Toimihenkilöt ovat eniten kaivanneet kriisitilanteisiin läsnäoloa, eivät niinkään omaan arkeensa. Tuota vahvaa, kehittävää, ajatusmallia tulisikin tukea toimeksiantajan johdossa. Tulosten näkökulmasta projektin toiminnoissa tulisi lisätä läpinäkyvyyttä, jotta yhteisymmärrys siitä miksi mitään tehdään parantuisi. Samaan aikaan tulisi tehdä näkyvämmäksi, miksei jokainen voi viestiä missä vain, koska useimmiten pirstaleinen tieto loppuvaiheessa projektia kostautuu. Lisäämällä suoraviivaisuutta ja ymmärrystä toiminnasta jokaisen sidosryhmän kesken, saataisiin jo toimihenkilöportaassa alkanut toivottu positiivinen kehitys jalkautumaan koko yhteisöön.

7.1 Jatkokehittäminen

Tulokset kertovat, että toimeksiantajan tulisi kirkastaa prosessiaan ja yksinkertaistamaan toimintamallejaan. Ensisijaisesti prosessin kirkastamista tulisi tukea vanhojen toimintamallien käytöstä poistamisella. Viestinnässä tulisi vähentää käytettäviä viestintäkanavia ja selkeyttää toimintaportaille miksi tiettyä digitaalisen välineen käyttö on toiminnalle olennaista. Opinnäytetyössä ehdotetaan vuosikellon mallia projektin viestintäsuunnitelmaksi (Liite 3). Vuosikello on mahdollista toteuttaa halutuilla väreillä ja tehdä lisäyksiä. Kelloon keskelle on valittu sidosryhmät ja siihen on alustavasti jaettu projekti kolmeen osaan, jossa sidosryhmän henkilöillä on tehtävänsä. Vuosikello edustaa projektin elinkaarta, joka ei mene yhdessä kalenterivuoden kanssa. Opinnäytetyössä esitetty kello on nimitetty yleistasoisesti. Se on tarkoitettu kehitystyön pohjaksi toimeksiantajalla. Tuotos toimisi parhaiten digitaalisessa muodossa, jossa se voitaisiin integroida osaksi käytössä olevaan sovellukseen. Toteutus tulisi olla visuaalinen, jotta jokainen näkee oman roolinsa. Se mahdollistaa työhön palaamisen ja tutustumisen eri vaiheisiin jokaisen toimijan kannalta. Toimeksiantajan toimijalle olennaista olisi toteutus, joka ei jäisi käyttämättä eikä olisi liian vaikea toimijoille. Näin se tukisi toiminnan kirkastamista ja lisäisi toimivaa projektin sisäistä viestintää.

Suurimmassa osassa aineistosta nostettiin keskeiseksi yrityksessä käytössä oleva viikkotiedote. Opinnäytetyön tutkimusaikana yrityksen hallitus lisäsi tiedotteeseen osioksi projekti uutiset. Tutkimusaineiston näkökulmasta tämä on toivottu kehitys. Tätä tulisi jatkaa, niin että projektin kulku tehtäisiin sovituista asioista läpinäkyväksi kaikille yrityksen tekijöille. Ehdotus tässä työssä on ylläpitää tuota käytäntöä vähintään neljästi vuodessa.

Teknisorientoituneena toimeksiantajalla sisäistä viestinnän prosessia tulisi tukea teknisesti. Dokumentointi kaipaa teknistä tukea toimijoille, jotta jokainen projektin vaihe tulisi kirjatuksi. Näin projektin loppuun saattaminen nopeutuu, eikä taloudellisia hidasteita syntyisi projektin hallinnassa. Integroitavan projektikellon lisäksi työssä ehdotetaan sovittuja muistutuksia käyttösovellukseen. Tekninen tuki tapahtuisi sisäisillä toiminnoilla, jossa tietyn vaiheen jälkeen sovellus muistuttaisi projektin johtajia raporttien toimittamisesta ja talouden vaiheiden kirjaamista. Näin vähennettäisiin muistin varassa oloa ja oletuksia siitä, että jokainen tietää oman osansa.

7.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyössä on käytetty uusia tutkimusmenetelmiä ja tutustuttu toimeksiantajaan uudella tapaa. Työ mahdollisti tutustumisen toimintoihin laajemmin mitä omassa työarjessa on ollut mahdollista. Tutkimus on avartanut näkemystä laajemmin teknisorientoituneesta alasta ja auttanut toimeksiantajan työntekijöitä aukaisemaan asioista suunsa, josta on aiemmin vain hiljennetty. Tulokset antavat kirkkaan kuvan siitä mikä tilanne toimeksiantajalla on ja ajatuksia siitä, kuinka kehittää sitä.

Tutkimusvaihetta olisi voinut tehdä ajallisesti tehokkaammin. Tällöin aineistoa olisi ollut mahdollista saada laajemmin ja enemmän, jolloin tulokset olisivat voineet olla yksityiskohtaisempia. Toisaalta aineisto on kerätty aika tarkoin toimeksiantajan toiveiden mukaan, jolloin siitä on ollut arjessa vähän haittaa. Opinnäytetyöprosessin aikana on tullut kuitenkin opittua ajankäytön tehokkuudesta, jonka johdosta lopputulos on ollut kirkas. On ollut hyvä nähdä kuinka kaoottinen työ voi muuttua kirkkaaksi näkemyksesi kokonaisuudesta, kun sitä tarpeeksi työstää.

Lähteet

- Asiakastieto. Luettavissa: <https://www.asiakastieto.fi/web/fi/> Luettu: 17.6.2020
- Atwood, C. 2009. Knowledge Management Basics. ASTD Press. Denver.
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja: miten saan tiimiflown virtaamaan? J-Impact Oy. Espoo.
- Green, M. 2007. Change Management Masterclass; A Step by Step Guide to Successful Change Management. Kogan Page. Lontoo.
- Haasio, A. 2011a. Wikit, Blogit ja Tiedonhankinta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisuarja B. Raportteja ja selvityksiä, s. 58- 64. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32091/B51.pdf>. Luettu: 23.8.2020.
- Haasio, A. 2015.b Tiedon jakaminen keskusteluryhmissä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 22, s. 214-222. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103048/A22.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu: 23.8.2020.
- Haastattelu 1/2020. Parola, 27.8.2020.
- Haastattelu 2/2020. Parola, 7.10.2020
- Huotari, M-L. Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. WSOY. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.
- Hyryläinen, M. & Jyränoja, C. 2020. Henkinen hyvinvointi työyhteisössä. Johtajuus tänään/ Leadership today. Laurea-Julkaisut nro 140. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Infor. Helsinki.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja.
- Jyväskylän yliopisto 2015a. Havainnointi eli observointi. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintametelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>. Luettu: 17.6.2020.
- Jyväskylän yliopisto 2015b. Haastattelu. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintametelmat/haastattelut>. Luettu: 28.6.2020.
- Kaupanniitto. Kaupan ala. Luettavissa: <https://kauppa.fi/kaupan-ala/>. Luettu: 1.9.2020.
- KAMK 2000. Haastattelu. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>. Luettu: 4.10.2020.
- Kekäläinen, E. 2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. Luettavissa: <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>. Luettu: 28.6.2020

Kononen, H. 2017. Jokaisella meillä on työnantajan kanssa sopimus, jota ei ole kirjattu mihinkään – psykologinen sopimus on työelämän voitelija, kannustaja ja suojelija. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9819948>. Luettu: 27.8.2020.

Koskela, L., Koskenvesa, A. & Sipi, J. 2016. Työmaan toimiva tuotannonohjaus. Opas Last Planner -menetelmään. Rakennustieto Oy. Helsinki.

Koistinen 2020. Yle tutki: Sähkön siirtohintojen raju nousu johtui yllättävästä syystä - valvojan tekemä muutos koitui kalliiksi kuluttajille. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11588082>. Luettu: 12.10.2020

Kortesuo, K. 2017. Riko lasi hätätilanteessa – Kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Sanoma Pro cop, Helsinki.

Microsoft. StoryLabs. Luettavissa: <https://news.microsoft.com/bythenumbers/en/windowsdevices>. Luettu: 24.08.2020

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Noyes, K. 2011. 'PC User' Doesn't Mean 'Windows User'. Pc World. Luettavissa: https://www.pcworld.com/article/226284/pc_user_doesnt_mean_windows_user.html. Luettu: 24.8.2020

Ojansalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Pilkington, A. 2013. Communication Projects: An End- To- End Guide to Planning, Implementing and Evaluating Effective Communication. Taloyr&Francis Group, New York.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki.

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä- Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Alma Telent, Helsinki.

Rakennusteollisuus. Rakennusalan työmarkkinat, perustietoa. Luettavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Tyoelama/Tietoja-tyovoimasta-rakennusalalla/>. Luettu 21.06.2020

Remes, M. 2020. Digi aika tuo infratyömaalle tuottavuutta. Onninen-asiakaslehti, 3/2020, s. 11-14.

Saaranen- Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOtv. Tapaustutkimus. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html. Jyväskylän yliopisto. Luettu: 04.10.2020

Saaranen- Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMotv. Osallistuva havainnointi. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html. Jyväskylän yliopisto. Luettu: 07.06.2020

Saaranen- Kauppinen, A. & Puuseniekka, A. 2006c. KvaliMotv. Havainnointi. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html. Jyväskylän yliopisto.
Luettu:07.06.2020

Ström, A. 2020. Meidän täytyy sijoittaa aikaa toisiimme. Dustin Solutions- asiakaslehti. s.18-21.

Statista. Number of Office 365 company users worldwide as of February 2020, by country. Luettavissa: <https://www.statista.com/statistics/983321/worldwide-office-365-user-numbers-by-country/>.Luettu: 24.08.2020

Sutela, H. 2020. Kun mahdoton kävi mahdolliseksi- tietotyön yleisyys mahdollisti etätyön läpimurron Suomessa. Luettavissa: <http://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/kun-mahdoton-kavi-mahdolliseksi-tietotyon-yleisyys-mahdollisti-etatyon-lapimurron-suomessa/>.Luettu 31.07.2020.

Tanskanen 2019. Laki vaatii uusimaan sähköverkoja, mutta sähköyhtiöt haluavat jarrutella- "Kun ei tiedä, onko pian enää asiakkaita" Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10921975>.Luettu: 27.8.2020

Tervonen, K. 2020. Nämä toimenpiteet tekevät yrityksestä voittajan, pitävät sen keskikastissa tai pudottavat sen häviäjien joukkoon. Sanoma. Luettavissa: <https://media.sanoma.fi/ajankohtaista/2020-05-27-nama-toimenpiteet-tekevät-yrityksestä-voittajan-pitavat-sen-keskikastissa>.Luettu: 29.05.2020.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Hämeenlinna.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Kauppojen aukioloaikojen rajoitukset poistuvat. Luettavissa: <https://tem.fi/kauppojen-aukioloajat>. Luettu: 20.9.2020.

Rakennusteollisuus 2020. Tilastot, suhdanteet, tutkimukset. Luettavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/INFRA/tietoa-alasta/Tilastot-suhdanteet-tutkimukset/>.Luettu: 31.8.2020.

Yrittäjät 2014a. Franchising. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/franchising-318184>.Luettu: 20.9.2020

Yrittäjät 2020b. Yrittäjyys Suomessa. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>.Luettu: 21.6.2020

Liitteet

Liite 1. Yksilöhaastattelun teemat

Yrityksen historia

- Lyhyesti mikä yhtiön historia on

Yrityksen tämän hetken tila

- Kokonais ilmapiiri yhtiössä. Henkilöstön hyvinvointi. Työnjohto

Viestinnän merkitys yrityksessä

- Mikä on hyvin hankkeissa ja mihin tulisi saada parannuksia

Yrityksen tulevaisuus

- Se tulevaisuuden tahtotila, johon yritys halutaan viedä

Liite 2. Parihaastattelun teemat

Yritys työnantajana

- Oma historia yhtiössä
- Muutokset

Projektit

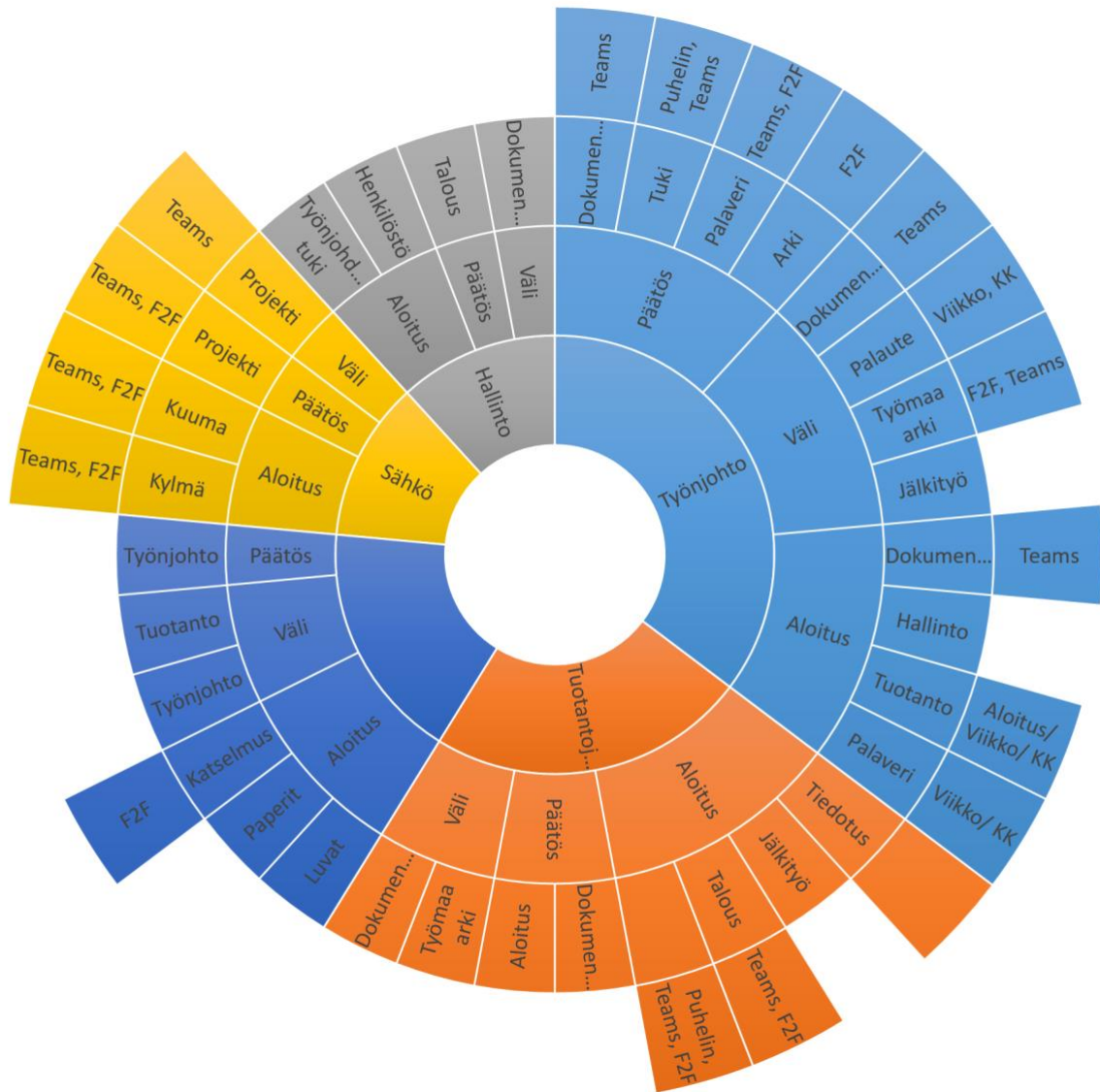
- Kuinka näette projektin kulun yhtiössä ja vaiheet
- Työmaa arki
- Suunnittelun arki
- Työmaan päättäminen

Viestinnän merkitys omassa työssä

Esimiestyö yrityksessä

Liite 3. Projektikello

Projekti kello



■ Työnjohto ■ Tuotantojohto ■ Hallinto ■ Sähkö ■ Suunnittelu