



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

SISÄINEN VIESTINTÄ PROJEKTIHALLINNAN TUKENA

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Salla Vikman

Lahden ammattikorkeakoulu
Johtamisen ja viestinnän koulutusohjelma

VIKMAN, SALLA:

Sisäinen viestintä projektihallinnan
tukena
Case: Yritys X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 57 sivua.

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee sisäisen viestinnän merkitystä pienyrityksen projektihallinnan tukena. Tarkoituksena on selvittää case-yritystä apuna käyttäen millainen on projektiohjautuvan yrityksen viestintästrategia, miten se muodostetaan ja millainen rooli johtajalla on sen toteuttajana.

Sisäinen viestintä on teorian mukaan hyvin sidoksissa yrityksen muunkin strategiatyön yhteyteen. Sen tärkeyttä voi kiteyttää varsinkin asiakaslähtöisissä projektiorganisaatioissa, joissa oikeanlainen, tehokas viestintä tukee projektin prosesseja. Sisäinen viestintä on myös hyvin pitkälle yrityksen organisaatiokulttuuriin sidottua, jonka takia sitä voi olla välillä vaikea saada kiteytettyä strategian muotoon. Tässä implementoinnissa johtajan merkitys kasvaa hyvinkin suureksi. Hänen tehtävänä on ohjata työntekijöitä oikeanlaiseen työntekoon ja rohkaista informatiiviseen ja ajankohtaiseen viestintään.

Tutkimukseni mukaan case-yrityksessä sisäinen viestintä on hyvin tiukasti sidoksissa organisaatiokulttuuriin ja se aiheuttaa ongelmia yrityksen toiminnalle. Kukaan ei tahdo ottaa johtajan roolia ja projektien suunnitelmallisuus on hyvin yksinkertaista eikä näin ollen tue projekteja tai niiden toteuttamista tarpeeksi. Yrityksessä haluttaisiin myös kasvaa ja kansainvälistyä, mutta tämä ei ole mahdollista ennen kuin sen omat prosessit ovat tarpeeksi vahvat.

Yrityksen sisäinen viestintä on elintärkeä yrityksen toiminnan kannalta. Projektiluontoisessa yrityksessä sisäisen viestinnän täytyy toimia tai muuten ongelmat voivat kääntää liiketoiminnan tämän hetkisen vahvan kasvun laskuun.

Avainsanat: sisäinen viestintä, pienyritys, johtajan rooli

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Communication and Management

VIKMAN, SALLA:

Internal Communication Endorsing
Project Management in an Organization
Case: Yritys X

Bachelor's Thesis in Communication and Management, 57 pages

Autumn 2012

ABSTRACT

This thesis explores the relevance of internal communication in project management in a small business. Through a case-company I intend to scrutinise the importance of organizations strategic planning in the field of communication. I also want to point out how important role the manager has implementing these strategic plans to more approachable way in the company.

According to the theoretical background, internal communication is closely bound into organizations general strategic work especially in companies managed through projects. Relevant and effective communication is vital for these customer-oriented organizations, where all strategic planning is based on their needs. Communicating the right way will not only help to improve the processes inside the projects but will also optimize the business. Internal communication is closely bound to organizations own culture which sometimes makes it hard to summarize in strategic planning. This is why the role of the manager cannot be too much emphasized. Manager's role is to encourage the personnel to communicate openly, effectively and accurately and also guide them to work well together.

My study was made upon the case-company in which business is executed through customer orientated projects. In order to succeed in business, the case-company needs better internal communication and planning to get the best results. At the time of the study, the internal communication is strictly bound to organizations own culture and has no written form. Through qualitative interviews, my study shows that the communication is problematic, planning is simple, no one takes the managing role and monitoring the projects is nonexistent. The organization culture is strongly bound to the business and leads most of the time operational problems. The company has been planning to expand into international business, but with these procedures, it's not possible yet.

Internal communication is vital to organizations business and operations. In an organization which is conducted by projects, internal communication needs to function or else the problems can affect fatally to the business.

Key words: internal communication, implementing strategies, small business, the role of the manager

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUSONGELMA JA TEOREETTINEN TIETOPERUSTA	6
2.1	Yrityksen viestintästrategian kehittäminen	6
2.2	Organisaation strategisuuden nelikenttä	12
2.3	Projekti strategian toteuttajana	14
2.4	Johtamisen merkityksestä	16
3	CASE-TUTKIMUKSEN TARKOITUKSET JA RAJAUKSET	19
3.1	Taustaa	19
3.2	Tutkimuksen kohdeyritys X	19
3.3	Case-tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset	20
3.4	Case-tutkimusnäkökulman ja -menetelmien valinta	21
3.5	Yritys X:n viestintästrategia	21
3.5.1	Asiakasviestintä yrityksen projekteissa	22
3.5.2	Sisäinen viestintä päivittäisessä työssä	23
3.6	Yritys X:n projektinhallinta	24
3.6.1	Sisäinen viestintä projektien hallinnassa	25
4	TUTKIMUS	27
4.1	Tutkimuskysymykset	27
4.2	Tutkimustulokset	30
4.2.1	Viestintä yrityksessä	30
4.2.2	Viestinnän tavoitteet ja vastuuhenkilöt	30
4.2.3	Viestinnän mittarit	31
4.2.4	Sisäinen viestintä ja sen ohjeistukset	32
4.2.5	Sisäisen viestinnän seuranta ja välineet	33
4.2.6	Sisäisen viestinnän tärkeys yrityksessä ja liiketoiminnan kannalta	34
4.2.7	Projektiviestinnän suunnittelu	35
4.2.8	Projektin vetäjän rooli suhteessa viestintään	36
4.2.9	Projektin ja sisäisen viestinnän suunnitelmallisuus	36
4.2.10	Projektiviestintä	37
4.2.11	Viestintään liittyvät jälkitoimet	38
4.2.12	Tutkimustulokset toimeksianto 1:ssä	38
4.2.13	Tutkimustulokset toimeksianto 2:ssä	40

4.2.14	Tutkimustulokset yrityksen sisäisen viestinnän kehittämiseen	42
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
5.1	Johtopäätöksiä tutkimustuloksista	45
5.2	Viestinnän mittarit	46
5.3	Muuta sisäiseen viestintään liittyvää	47
6	TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	50
6.1	Yksinkertainen suunnitelma projekteille	50
6.2	Asiakkuusvastaavasta projektin johtaja	51
7	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA YHTEENVETO	52
	LÄHTEET	55

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia sisäisen viestinnän roolia projektiluontoisen pienyrityksen operatiivisessa työssä. Opinnäytetyössä halutaan selvittää kuinka tärkeää pienyrityksen kannalta on toimiva sisäinen viestintä niin projektien hallinnan kuin liiketoiminnan kannalta. Aihetta lähestytään case-luontoisesti käyttäen esimerkkinä työharjoitteluyritystäni, yritys X:ää. Tutkimuksessa käytetään esimerkkinä kahta yrityksen toteuttamaa projektia, joiden kautta selvitetään sisäisen viestinnän merkitystä projektityöskentelyyn ja sen tehokkuuteen. Tarkoituksena on myös osoittaa, kuinka sisäisen viestinnän tehostaminen ei ainoastaan auta projektien tehokkaassa toteuttamisessa, vaan näkyy myös yrityksen asiakkaalle johdonmukaisena hyvänä työnä.

Tämä opinnäytetyö on jaettu neljään osaan ja sen ensimmäisessä luvussa käsitellään yleisesti, olemassa olevien teorioiden pohjalta viestintästrategian muodostumista projektiluontoiseen yritykseen. Lisäksi teoriaosuudessa käydään läpi sisäisen viestinnän suunnitelmallisuuden tärkeydestä ja projektinhallinnan rooleista yrityksen liiketoiminnan kannalta. Myös johtajan roolia projektien lopullisena vastuullisena käydään läpi yleisiin teorioihin pohjaten.

Toisessa luvussa käydään läpi aiheen taustaa ja tarkoitusta sekä rajausta. Näiden lisäksi esitellään case-yritys X. Luvussa perustellaan myös valittu tutkimusmenetelmä ja lopuksi selostetaan tutkimusraportin rakenne.

Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen kysymysrakenteen kautta tutkimustuloksia.

Viimeisessä luvussa teen yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista, teen niistä johtopäätöksiä jatkotutkimusaiheita varten sekä arvioin itse tutkimusta.

2 TUTKIMUSONGELMA JA TEOREETTINEN TIETOPERUSTA

Tämän opinnäytetyön pääongelmana on selvittää, kuinka sisäinen viestintä tukee käytännön projektinhallintaa pienyrittäjässä.

Varsinainen pääongelma voidaan jakaa vielä kahdeksi alaongelmaksi:

1. Mikä merkitys projektiviestinnän suunnitelmallisuudella on pienyrityksen sisäistä viestintää ajatellen?
2. Millainen rooli yrityksen johtajalla on viestinnän lopullisena toteuttajana projekteissa?

Ensiksi kerron yrityksen viestintästrategian muodostumisesta. Toiseksi käyn läpi projektiviestintää yrityksessä. Kolmanneksi kerron johtajan roolista viestinnän toteuttajana.

2.1 Yrityksen viestintästrategian kehittäminen

Viestintää tapahtuu kaikkialla joka päivä. Elämme maailmassa, jossa toistemme kanssa kommunikoinnin pitäisi olla vaivatonta ja monipuolista, meillä on käytössämme runsaasti erilaisia kommunikointivälineitä ja olemme aina tavoitettavissa. Meillä on paljon tietoa, jota tahdomme jakaa muiden kanssa. Tämä tietotaito ei kuitenkaan tulisi ikinä muille jakoon, ellemme kommunikoisi jollain tavoin toistemme kanssa. Kyky viestiä onkin ominaisuus, joka niin elämässä kuin yritysmaailmassa, voi olla elintärkeä menestyksen avain. Yrityksille viestintä ja sen kiteyttäminen selkeästi viestintästrategiaan onkin tarpeen, sillä parhaimmillaan se voi parantaa yrityksen työn arvostusta niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kesken.

João Geraldes kirjoitti viestintästrategioiden tärkeydestä yrityksessä nettiblogissaan, elokuussa vuonna 2010. Hänen mukaansa kommunikaatio ei tapahdu itsestään, vaan sitä täytyy kehittää ja rakentaa. Ensimmäinen askel tässä prosessissa onkin määrittää viestintästrategia. Hyvä strategia auttaa harjoittamaan parempaa kontrollia työskentelystä ja auttaa kehystämään ongelmia. Jopa pienen skaalan viestintästrategia auttaa hänen mukaansa johtamaan työtä. Hän

muistuttaakin, että jopa pieni suunnitelma on parempi kuin ei suunnitelmaa ollenkaan, ja suunnitelmaa voi aina muuttaa matkan varrella. Mutta tämä edellyttää suunnitelman olemassaoloa (Geraldès, 2010). Myös Leif Åberg mainitsee teoksessaan *Viestinnän strategiat*, että tavoitteellisen työn tärkeä edellytys työyhteisön keskellä on toimiva viestintäjärjestelmä. Viestintä on siis hänen mukaansa tapa kytkeä työyhteisön tavoitteet ja sen jäsenten motivaatio toimivaksi kokonaisuudeksi. Täysin ilman rajoitteita ei viestintää voi kuitenkaan organisaatioissa harjoittaa, sillä Åbergin mukaan järjestelemättömästä viestinnästä seuraa kaaos, kun kaikki viestivät kaikkien kanssa kaikesta (Åberg, 1999:31).

Viestinnän merkitys yrityksen toiminnan tukena, niin sanottuna selkärankana ei voi vähätellä ja oikeanlaisella viestimisellä oikeiden sidosryhmien kesken, voidaan saavuttaa hyvää tulosta, myös liiketoiminnan kannalta. Leif Åberg väittääkin seuraavaa: ”viestintä tukee työyhteisön toimintaa, tuloksen tekoa”, jolloin hänen mukaansa tähän resursseja sitovaan voimavaraan täytyy investoida (Åberg, 1999: 34). Hän vielä lisää, että viestintä voidaan jakaa kolmeen tasoon:

1. strategiseen
2. taktiseen ja
3. operatiiviseen.

Yhdessä nämä kolme auttavat viestinnän suunnittelussa, Åbergin mukaan. Strateginen taso jalkauttaa yrityksen vision työyhteisön nykytilanteen ja menneen kanssa. Taktinen taso puolestaan auttaa järjestelemään viestintää: erilaiset prosessit ja viestintäjärjestelmät kuuluvat tähän tasoon. Viimeinen taso, operatiivinen, on nimensä mukaisesti keskittynyt käytännön tason viestintään, joka korostaa erityisesti arkitilanteissa käytettäviä viestinnän taitoja, eri yksilöiden ja ryhmien kesken (Åberg, 1999: 34-35).

Yleisestihän strategia tarkoittaa organisaation suunnitelmaa, miten se aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajilleen, asiakkailleen ja kansalaisille tulevaisuudessa (Kaplan & Norton 2004: 27). Strategiaa käsitellään kaikissa yrityksissä kuitenkin eri tavalla käytännön tasolla Kaplanin ja Nortonin mukaan. Heidän mielestään, strategia voi kuvata yhtä lailla niin tulojen ja voittojen kasvua tavoittelevina taloudellisina suunnitelmina kuin laadun ja valmistusprosessin avulla aina

inhimilliseen pääomaan asti (Kaplan, Norton 2004: 27). Strategian avulla voidaan selvittää miten ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja yrityksen omat sisäiset vahvuudet voidaan yhdistää tavoitteiden saavuttamiseksi, muistuttaa myös Åberg (Åberg, 1999: 51).

Yrityksen strategian käytännöllistämiseksi apuna voidaan käyttää esimerkiksi Albert Humphreyn nelikenttämenetelmää, joka tunnetaan paremmin myös SWOT-analyysina. Menetelmän ideana on selvittää, joko koko organisaation tai sen yksittäisen toimen, tuotteen tai palvelun asemaa kokonaisuudessaan. Kuten Åberg sanoi, organisaation on tärkeää pystyä selvittämään, miten visioon päästään käytännön tasolla. SWOT-analyysissa juuri tätä selvitetään yksinkertaisen listauksen avulla. Analyysissä on siis neljä kenttää, jotka jakautuvat seuraavien teemojen kesken: yrityksen tai organisaation sisäiset vahvuudet (eli Strengths), sisäiset heikkoudet (eli Weaknesses), ulkoiset mahdollisuudet (eli Opportunities) ja ulkoiset uhat (eli Threats). Nämä neljä teemaa piirretään kaavioksi, jossa vasempiin kenttiin kuvataan myönteiset ja oikeanpuoleisiin kenttiin negatiiviset asiat. Vastaavasti organisaation ulkoinen ympäristö kirjataan kaavion alapuoliskoon ja vastaavasti yläpuoliskoon sisäinen ympäristö. Analyysin on tarkoitus olla apuna organisaation toiminnan kehittämiseksi, ideoinnissa, jatkokehittelyssä tai strategian jalkauttamiseksi. Ohessa yksinkertainen esimerkki SWOT-analyysista.

	Vahvuudet	Heikkoudet
Sisäinen ympäristö	S	W
	Mahdollisuudet	Uhat
Ulkoinen ympäristö	O	T

SWOT-analyysi

Samalla ajatuksella myös Sherry Deveraux Ferguson on kirjassaan *Comminocation Planning, an Integrated Approach* listannut käytännön keinoja organisaation strategisen suunnittelun muuttamiseksi helpoksi, käyttöönotettavaksi suunnitelmaksi. Hänen mukaansa yrityksen tai organisaation strategisen suunnittelemisen lähtökohtana toimii yrityksen missio. Tämä täytyy paloitella pienemmiksi paloiksi ja mitattavissa oleviksi tavoitteiksi, sillä yleensä missioon on kiteytetty mahtipontisesti yrityksen tarkoitus yleisesti, mutta varsinaiset käytännön ohjeet siitä puuttuvat (Deveraux Ferguson, 1999: 6-7). Åbergin mukaan taas yrityksen strategisen suunnittelun lähtökohtana on sen visio (Åberg, 1999: 86). Hänen mukaansa jollakulla yrityksen johdossa täytyy olla selkeä ajatus eli visio siitä, mihin suuntaan yritys tulevaisuudessa kulkee. Viestinnän kannalta tämä tarkoittaa Åbergin mukaan sitä, että strategisen liikkeenjohtamisen ja viestinnän strategisen suunnittelun yhdistäminen on tärkeää, koska viestinnällä ei ole erillistä strategiaa ellei sitä luoda ja toisaalta, yrityksen johto hyväksyy mieluiten liiketoimintansa tueksi jotain, jolla on mitattavaa arvoa (Åberg, 1999: 87). Myös Petri Virtanen teoksessaan *Projekti strategian toteuttajana* toteaa, että johto ajattelee tai sen tulee ajatella koko ajan strategisesti kokonaisuuksia, asiakkuuksia, tulevien vuosien haasteita, palvelukonsepteja, toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta, joiden lisäksi johdon pitäisi pystyä oivaltamaan miten organisaation tulee uudistua (Virtanen, 2009 106-109).

Tässä organisaation suunnan löytymisessä auttaa Deveraux Fergusonin mukaan se, kun organisaation missio päätetään pienempiin, käytännöllisiin palasiin. Tällöin organisaation tilannetta pitäisi lähteä kartoittamaan sen aikaisemman tehokkuuden eli niin sanotun suorituskyvyn kautta. Tehokkuuden mittarina toimivat muun muassa organisaation yksityiskohtaisesti saavutukset, epäonnistumiset, kausitrendit, palvelut, voitot, lopputuotteet ynnä muut vastaavat mitattavissa olevat määreet. Lisäksi tähän pitäisi sisällyttää organisaation ympäristöön vaikuttavat ekonomiset, sosiaaliset, demografiset ja teknologiset voimavarat. Hänen mukaansa myös osakkeenomistajien identiteetti, lojaalisuus ja vaikutusvaltaisuus organisaatiossa olisi hyvä selvittää toimivan suunnitelman muodostamiseksi. Myös muut välillisesti organisaation menestykseen tai epäonnistumiseen vaikuttavat sidosryhmät, kuten asiakkaat ja muut osakkeenomistajat sekä organisaation käytössä olevat voimavarat täytyy ottaa

tässä kartoituksessa huomioon (Deveraux Ferguson, 1999: 8). Koska tämä työ käsittelee viestinnän ja nimenomaan sisäisen viestinnän roolia organisaation strategisessa suunnittelussa, keskityn seuraavaksi viestinnän rooliin tässä prosessissa.

Viestinnän suunnittelun kannalta on siis tärkeää, että yrityksen perustoiminnoista on tehty tarpeeksi yksityiskohtaiset kartoitukset ja sen tuleva suunta on selvä, sillä viestinnän ensisijainen tarkoitus aina tukea yrityksen toimintoja. Deveraux Ferguson kuitenkin väittää, että viestintäsuunnitelma ei voi olla tärkeämpi kuin yrityssuunnittelu, jonka takia viestinnästä vastaavan henkilön pitäisi olla aina henkilö, joka on myös hallituksen jäsen. Tai hänen on oltava mukana tiimissä, joka on vastuussa strategisesta suunnittelusta (Deveraux Ferguson, 1999: 13). Tämä tietysti siksi, että strategia ennen kaikkea määrittää organisaation suunnan ja auttaa työn organisoinnissa (Virtanen, 2009: 106-109). Kun siis organisaatiossa delegoidaan töitä yksilöiden tai tiimien kesken, syntyy työyhteisön valtarakenne, esimies-alainen-suhde, kirjoittaa Åberg. Ja lisää, että myös viestinnän voimavaroja jaetaan, jolloin syntyy viestinnän rakenne, jonka tarkoituksena on viestiä tarkoituksenmukaisesti tiettyjen työyhteisössä syntyneiden sääntöjen perusteella (Åberg, 1999: 91). Viestinnän roolin voidaankin siis sanoa olevan liikkeenjohtoa tukevana prosessina tärkeä.

Samoilla linjoilla on myös Auli Packalén, joka oli ollut kuulemassa *Viestinnän prosessointi*-kirjan julkistustilaisuudessa Leena Louhiala-Salmisen puheenvuoroa viestinnästä liiketoimintaosaamisena. Louhiala-Salmisen mukaan on itsestään selvää, ettei liiketoimintaa ole ilman viestintää; ”itsestäänselvyyden käänttöpuoli on se, että viestintä jää organisaatioissa käsitteenä epämääräiseksi hötöksi, josta on hankala saada kiinni”, kirjoittaa Packalén omassa 24.5.2011 julkaistussa blogissaan. Hän jakaa viestinnän aina mikrotason yksittäisestä viestittelystä makrotason ammattimaisesti hoidettuun strategiaviestintään, joiden avulla voidaan hänen mukaansa ”saada ote viestinnästä nimenomaan liiketoimintaosaamisen vinkkelistä”. Mutta hänen mukaansa tämän jaottelun välimaastoon jää viestinnän kenttä, johon lasketaan esimerkiksi muutoshankkeet ja projektit, kokonaisuudet jotka jäävät Packalénin mukaan väliinpuotoajiksi, sillä niiden kunnolliseen suunnitteluun tai ylläpitämiseen ei keneltäkään riitä aikaa. Tämä taas luo

Packalénin mukaan seuraavanlaisia ongelmia organisaatioon: aktiivisimmat projektit kuormittavat organisaatiota viesteillä, jolloin ”harva työntekijä pysyy kärryillä” siitä, mikä on olennaista ja passiiviset hankkeet jäävät vähemmälle huomiolle eikä viestintä vastaa organisaation linjauksia, ja näin viestintään vaaditaan kohtuuttomasti resursseja. Communiquean (2010) mukaan 56 prosenttia liiketoimintajohdosta ”kokee saavansa viestinnältä vain kohtuullista tai huonoa tukea liiketoiminnalle”, kirjoittaa Packalén. Tämän välttämiseksi hänen mukaansa viestintää pitäisi viedä osaksi organisaation laajuista projektiohjeistusta, jolloin projektiviestintä kytkettäisiin strategiaviestintään, perustehtävät prosessoitaisiin, vastuut ja roolit lyötäisiin lukkoon ja yhteiset viestinnän työkalut otettaisiin käyttöön.

Packalén lopettaakin kirjoituksensa sanoen, että ”-- viestinnän mallintaminen ei ole rakettitiedettä, mutta raakaa työtä se vaatii - ja sinnikkyyttä työstää sitä yhdessä keskeisten ihmisten kanssa ja saada ihmiset käyttämään sitä”. Hänen mukaansa ainoastaan näin nähdään tuloksia, joissa viestinnän laatu ja yhdenmukaisuus ovat synkronoitu sen tehokkuuden kanssa. Mutta tähän ei päästä, ennen kuin strategiatason viestintä, hankeviestintä ja kahdenkeskinen viestintä ovat kunnossa (Packalén, 2011). Riitta Säteri on samaa mieltä Tiedottajat.fi – kirjoittamassaan blogissa, jossa hän korostaa lisäksi viestinnän mittareita. Säterin mukaan mittareita ja tavoitteita viestinnälle osaavat asettaa vain viestijät itse (Säteri, 2009). Hänen mukaansa viestinnän tehoa on vaikea mitata euromäärissä, jonka takia yhtenä viestinnän onnistumisen mittarina voitaisiin pitää sitä, kuinka paljon viestinnällä saadaan aikaan toimintaa. Eli kotisivukäyntejä, keskustelua tai haastattelu- ja luentopyyntöjä.

Säterin mielestä viestintä alkaa kiinnostaa yrityksen johtoa siinä vaiheessa, kun sille on asetettu selkeät ja tavoitteelliset mittarit sekä näitä seurattu (Säteri, 2009).

Sisäisen viestinnän merkitystä tässä viestinnän strategioiden toteuttamisessa ja seuraamisessa ei voi vähätellä. Tiina Hosiokoski kirjoittaa, että organisaatioiden ”menestys rakennetaan paljolti pohjaten ihmisiin ja sisäiseen energiaan, joten sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli jo ihan liiketaloudellisesti” (Hosiokoski, 2010). Hänen mukaansa toimiva sisäinen viestintä ei voi yksin taata organisaation

menestystä, mutta hänen mukaansa sen merkitys on suuri (Hosiokoski, 2010). Myös Åberg muistuttaa, että kun työyhteisö sitoutuu toteuttamaan organisaation visiota, syntyy työyhteisön tahtotila, jolla organisaatiota on helppo viedä eteenpäin (Åberg, 1999: 49).

2.2 Organisaation strategisuuden nelikenttä

Viestintästrategian jalkauttamisen kenttänä ehkä hedelmällisin on organisaatio, jonka liiketoiminta on projektiluontoista. Tällaisten organisaatioiden rakenne olisi optimaalisesti rakennettu siten, että organisaatio olisi aidosti asiakaslähtöinen ja se olisi tunnistanut asiakastarpeensa sekä sitä kautta myös prosessinsa. Tätä kautta organisaatio olisi myös määritellyt kyseessä olevat prosessit ja antanut niiden johtamisen jonkun vastuulle organisaation sisällä (Virtanen, 2009:70-72). Kari Koskinen kirjoittaa, että tällaisissa organisaatioissa projektitoiminta on yleensä tietoinen valinta, jolloin myös ohjeet koko projektitoiminnalle laaditaan koskemaan kaikkia yhteisesti (Koskinen, 2002: 20). Virtasen mukaan on syytä muistaa, että tämä projektiluontoinen työskentelytapa on myös ennen kaikkea asiakaslähtöistä toimintaa, jolla on suuri merkitys sille, miten organisaatio uudistaa toimintatapojaan ja miten intensiivisesti se johtaa organisaation prosesseja (Virtanen, 2009: 72). Siksi projektien toteuttamiseen kannattaa laatia Koskisen mukaan selkeät projektiohjeistukset, joka on pidempiaikaista suunnittelua tukeva työkalu, joka sisältää erilaisia malleja. Hänen mukaansa projektiohjeistuksen tarkoituksena on opastaa henkilöstöä niin projektien suunnittelussa kuin toteutuksessa sekä tuottaa apuvälineitä projektin parempaan hallintaan (Koskinen, 2002: 21).

Voidaankin varovaisesti väittää, että näissä jo esiin tulleissa prosessiorganisaatioissa projektit ovat organisaatiokulttuurin peilejä, jossa organisaation kypsyys kasvaa kyvystä sietää epävarmuutta, kehittymättömyyttä ja kaikenlaista näiden yhteisvaikutuksesta syntyvää ahdistusta. Tällöin projektit toimivat organisaatiokulttuurin välittäjinä, jossa juurtuneet johtamismallit- ja käsitykset, kehittämiskulttuuri ja riskinottomentaliteetti korostuvat. Timo Silén esittelee, (ks. Schall 1983: 557) kuinka organisaatiokulttuuri määritellään suhteellisen pysyväksi arvojen, normien ja uskomusten järjestelmäksi, joka

kehitty organisaaatiossa sen jäsenten kesken monitahoisissa vuorovaikutusprosesseissa, josta syntyy yleisesti merkitys ihmisten yhteisille kokemuksille työyhteisössä (Silén 2006: 27-28).

Näin voidaankin sanoa, että organisaatiokulttuuri toimii läheisesti asiakaslähtöisen prosessiorganisaation toiminnan kulmakivenä, sillä Petri Virtasen mukaan, asiakasnäkökulman täytyy olla vastuutettu organisaation ylimmille portaille asti. Silénin esittelemän yrityskulttuurin näkökulmasta voidaan väittää, että sen roolitukset ja suunta ovat selkeät (Silén, 2006: 28). Virtanen kirjoittaa vielä, että organisaation toiminta on kokonaisvaltaista ja viritetty tuottamaan lisäarvoa asiakkaille, kun organisoituminen on tunnistettu prosessien mukaisesti ja asiakasnäkökulman merkitys organisaation toimintaan selvennetty (Virtanen, 2009: 101). Myös organisaation resurssit ja osaaminen ovat tällaisessa asiakaslähtöisessä lähestymistavassa järjestelty niin, että ne tuottavat mahdollisimman paljon lisäarvoa oletetun lopputuloksen kannalta. Tämä tulos on tietysti asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen parhaalla mahdollisella tavalla.

Jokaisella projektilla on suuri strateginen merkitys, prosessiorganisaatioilla, joiden tarkoitus on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Yksittäisen projektin asema ja sisältö jäsentyvät nimenomaan asiakaslähtöisyyden näkökulmasta ja jokainen prosessin osa aina ostoprosessista toiminnon kautta yksittäisiin tehtäviin tuottaa lisäarvoa organisaation toiminnan ketjussa (Virtanen, 2009:101).

Virtasen mukaan siis asiakaslähtöisen prosessiorganisaation tärkein pointti on se, miten organisaatio toimii ja miten sen prosesseja johdetaan. Hän kirjoittaa kirjassaan *Projekti strategian toteuttajana*, myös organisaation strategisuuden nelikentästä, jossa erilaiset organisaatiot on eritelty seuraavasti:

1. Kuilun partaalle liikkuva organisaatio:
Ei toimivaa ennakointimenettelyä
2. Näivettyvä organisaatio:
Ei tunnista sisäisiä tai ulkoisia kehittämissimpulsseja
3. Kokonaisvaltaisesti uudistuva organisaatio:
Luonteva alusta projektitoiminnalle ja strategian toteuttamiselle

4. Pisteittäin uudistuva organisaatio:

Johtamistyössä ei ole strategista näkökulmaa ja uudistuminen on paikoittaista.

Ensimmäinen näistä on kuilun partaalle liikkuva organisaatio, jossa ei ole strategisesti toimivaa ennakointimenettelyä projekteissa. Seuraava, näivettyvä organisaatio, ei voi kasvaa luonnollista kasvua, koska siellä ei tunnisteta sisäisiä tai ulkoisia kehittämiskohteita.

Virtasen mukaan luontevin alusta projektitoiminnalle ja strategian toteuttamiselle on yritys, jossa uudistusta tapahtuu kokonaisvaltaisesti. Tällainen jatkuva muutos ja kehitys parempaan ei ainoastaan kehitä organisaatiota vaan edesauttaa sen toimintaa. Viimeinen nelikentässä kuvattu organisaatiomallissa johtamistyössä ei ole oikeanlaista fokusta strategian puolesta, jolloin uudistuminen jää paikoittaiseksi.

2.3 Projekti strategian toteuttajana

Viestinnänstrategian määrittäminen organisaatioille on siis tärkeää. Seuraavaksi tarkastellaan jo edellisessä osuudessa mainittuja prosessiorganisaatioita, jotka toimivat asiakkaidensa ehdoilla. Mikä on siis tärkeää strategian lisäksi, jos kyseessä on suuri tai pieni yritys, joka toimii projektiluontoisesti?

Petri Virtanen kirjoittaa kirjassaan *Projekti strategian toteuttajana*, kuinka yrityksessä vallitseva organisaatiokulttuuri ja sen eri muodot tulevat esille parhaiten juuri projektitoiminnassa. Sillä molemmat ovat niin sidoksissa toisiinsa (Virtanen, 2009:101). Mutta ilman toimivaa sisäistä viestintää projektiluontoisen yrityksen johtaminen olisi miltei mahdotonta. Kim Harrison kirjoittaa artikkelissaan kuinka *Cutting Edge PR e-News* -lehden kirjoittajat William Dow ja Bruce Taylor ovat sanoneet projektijohtamisesta ja kommunikoinnista seuraavaa: ”kommunikaatio on kaiken avain, kun halutaan pitää tiimiläiset, johtajat ja osakkeenomistajat informoituina projektin tavoitteista ja niiden saavuttamisesta” (Harrison, 2011).

Myös Virtasen mielestä kaikki projektit edistävät ennen kaikkea asiakaslähtöistä ajattelua ja ovat suoraan tai välillisesti osa asiakkuuden edistämistä (Virtanen, 2009:75-76). Asiakkuuden lisäksi projektiluontoisissa organisaatioissa korostuu organisaatiokulttuuri. Silén kirjoittaa, että organisaatiokulttuuri luo yhtenäisen identiteetin tunteen organisaation jäsenille ja vaikuttaa sen vakauteen. Yrityskulttuuri toimii suuntaviittana, joka ohjaa organisaation jäsenten käyttäytymistä (Silén, 2006: 32-33). Kun varmistetaan, että organisaation projekteja toteuttava tiimi ja projektin tilannut asiakas tietävät mitä on odotettavissa, luodaan varmuutta molempien osapuolien välille. Ihmiset tuntevat olonsa itsevarmemmaksi, kun he tietävät mitä juuri heiltä odotetaan, kirjoittaa Gina Lijoi artikkelissaan. Hän myös sanoo, että tämän aikaansaamiseksi tärkeintä olisi asettaa ennako-odotuksia projekteille esittämällä aiottua lopputulosta jo ennen projektin alkua, välittämättä liikaa yksityiskohdista (Lijoi, 2011).

Organisaatiokulttuurista johdettu projektitoimintakulttuuri vaikuttaa myös projektien käytännön toteuttamiseen. Petri Virtasen mukaan tähän on kaksi eri mallia, miten kehittämishankkeita organisaatioissa voidaan toteuttaa. Nämä mallit ovat:

1. Kurinalainen ja tavoitteisiin sidottu projektitoimintakulttuuri
2. Joustava analyttinen projektitoimintakulttuuri
(Virtanen, 2009: 90)

Joustavassa ja analyttisessä projektitoimintakulttuurissa joustavuus tarkoittaa joustavuutta nimenomaan organisaation menettelytavoissa ja analyttisyys taas ketterää strategista asemointia projektin kuluessa. Tuloksena projektin tavoitteet täsmentyvät ja oppiminen niin organisaatiossa kuin projektitiimeissäkin mahdollistuu (Virtanen, 2009: 91). Projektin toteutuksessa hyväksytään ajatus siitä, että projektisuunnitelmalle on leimallista täsmentyminen matkan varrella. Kari K. Koskinen tiivistää projektityön ajatuksen kirjassaan *Projektien ohjaus* seuraavalla tavalla: voidaan myös ajatella, että projekti on näytelmä, jossa ohjaajana toimii projektipäällikkö, tiimin muodostavat näyttelijät ja käsikirjoituksena toimii projektisuunnitelma. Kenelläkään ei ole oikeutta

Koskisen mukaan näytellä itse haluamallaan tavalla, sillä käsikirjoitusta pitää kunnioittaa, eikä koko homma toimi ilman ohjaajaa (Koskinen, 2002: 23).

2.4 Johtamisen merkityksestä

Johtajuus on käsitteenä hyvin laaja. Siksi keskitynkin tässä osiossa nimenomaan johtajan rooliin prosessiorganisaatioissa ja erityisesti projekteissa sekä organisaation viestinnästä vastuullisena henkilönä. Johtamistyyli onkin yleensä sidottu tilanteisiin ja tilanneyhteyksiin, jonka takia johtamistyyllillä voidaan tarkoittaa joko johtajan käyttäytymistä, asennoitumista tai hänen omaksumaansa johtamisfilosofiaa tai jopa näiden kaikkien kolmen muodostamaa kokonaisuutta, kirjoittavat Nikkilä ja Paasivaara kirjassaan *Arjen johtajuus – rutiinijohtamisesta tulkintataitoon* (Nikkilä, Paasivaara, 2008: 54). Tässä osiossa keskityn siis johtajan merkitykseen erityisesti projektiorganisaatiossa. Juhani Tammista lainatakseni: ”Toimiakseen kunnolla ryhmässä, ihminen tarvitsee tukea, suuntaa ja johtajuutta. Jonkun pitää valvoa pelisääntöjä, luoda visio sekä antaa ja pyytää palautetta--, joka tarvittaessa antaa potkun takalistoosi tai lyö kannustavasti olkapäälle. – Jokainen joukkue tarvitsee johtajan” (Tamminen, 2003: 67).

Petri Virtasen mukaan organisaatiokulttuuri heijastelee organisaation sosiaalista ja psykologista pääomaa. Hänen mielestään projektitoimintakulttuuri voi viitata julkilausuttuihin tai –lausumattomiin periaatteisiin, joilla on merkitystä projektien toteuttamisessa. Juuri tässä projektin vetäjällä on suuri merkitys Virtasen mielestä. Hänen roolinsa on innostaa ihmisiä ja opastaa heitä eteenpäin, jonka lisäksi hänessä erilaisista muutoshankkeista saadut kokemukset kiteytyvät (Virtanen, 2009: 82-88). Johtajan täytyy myös tietää mitä ja miten kommunikoida henkilöstönsä kanssa, jotta mahdollisuudet yrityksen taloudelliselle hyödyllä ja työntekijöiden työpanoksen paranemiseen olisi taattu (Brooks, 2009).

Myös Riitta Säterin mukaan esimiehiltä vaaditaan paljon, sillä nykytyöyhteisössä esimiesten täytyy kyetä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Avainasemassa ovat Säterin mukaan vuoropuhelu, vastavuoroisuus ja avoimuus: ”Vuoropuheluun perustuva viestintä paitsi motivoi ihmisiä, myös lisää hyvinvointia ja työniloa” (Säteri, 2009). Hän listaa myös tohtori Elisa Juholinin tutkimaa, esimiehiin

kohdistettavia odotuksia. Esimiesten täytyy Juholinin mukaan pystyä tulkitsemaan monimutkaisiakin asioita yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon, valmiuden välittömään ja rehelliseen palautteeseen, haluun kohdata ihmisiä ja kuunnella heitä sekä myönteisen suhtautumisen oman tiimin kehittämisehdotuksille. Säteri sanoo, että työyhteisössä tulisi uskaltaa keskustella yrityksen nykytilanteesta avoimesti ja realistisesti. Juholinin mukaan taas työntekijät ovat tänä päivänä valmiita käsittelemään vaikeitakin asioita, jos he saavat ajantasaista tietoa. Tällöin nimenomaan esimiehen viestiminen nousee avainasemaan (Säteri, 2009).

Petri Virtanen on listannut esimiesten roolia organisaatiossa niin sanottuun organisaation johtamisen nelikenttään. Tämä kenttä käsittää seuraavat johtamiskulttuurin vaihtoehdot:

1. Yli-inspiroiva johtamiskulttuuri:

Ihmisten johtaminen tunnetaan hyvin, mutta ei osata kanavoida innostavaa ympäristöä asioiden hallinnan toimintatapojen kehittämiseen

2. Kaoottinen johtamiskulttuuri:

Ihmisiä johdetaan lannistaen ja selkeät toimintamallit puuttuu

3. Mekaaninen johtamiskulttuuri:

Pitkät perinteet toimintajärjestelmien kehittämiseen, ihmisiä ei johdeta tarpeeksi, jos ollenkaan

4. Tasapainoinen johtamiskulttuuri:

On tunnistettu kuinka paljon ihmisille pitää näyttää suuntaa ja miten heitä innostetaan ja kannustetaan

Näiden mallien mukaan Virtanen haluaa avata, miten organisaatiossa on yhtäältä kyse ihmisten johtamisesta innostaen ja kannustaen, toiminnalle suuntaa osoittaen, ja toisaalta siitä miten organisaatiossa hallitaan tiettyjä johtamisen ja kehittämisen toimintatapoja (Virtanen, 2009: 70-71). Myös Nikkilä-Paasivaara kaksikko toteaa, että johtajan keskeisenä tehtävänä on luoda työyhteisöön toimintakulttuuri, jossa yhdessä henkilökunnan kanssa luodaan selkeä mielikuva siitä, mihin yhteinen toiminta tähtää (Nikkilä, Paasivaara, 2008: 92). Myös Silénin mukaan johtajuus edustaa organisaation tulevaisuutta ja muutosvoimaa (Silén, 2006: 39). Juhani Tamminen kirjoittaa kirjassaan *Teamwork* kuinka monien erilaisten ratkaisujen

eteen valmentajat ja johtajat joutuvat. Tärkeintä hänen mukaansa on kuitenkin kuunnella alaisiaan, pelaajiaan ja tutustua heihin. Johtajan tehtävä on Tammisen mukaan löytää alaisistaan, ei vain ilmeiset voimavarat, vaan myös piilossa olevat ja kannustaa näiden resurssien käyttöön. Lisäksi johtajan on uskallettava laittaa itsensä peliin kehittyäkseen. Johtajalla on Tammisen mukaan aktiivinen rooli pyytää palautetta ja jakaa sitä. Tällä tavoin hänen mukaansa tieto kulkee, päämäärätietoisuus lisääntyy ja tulokset sekä ilmapiiri paranevat (Tamminen, 2003: 69-71).

On siis vanhanaikaista kuvitella, että johtajuus ei olisi vuorovaikutteista toimintaa. Se on jatkuvaa kehittymistä ja oman toiminnan parantamista yhteisen hyvän puolesta.

3 CASE-TUTKIMUKSEN TARKOITUKSET JA RAJAUKSET

3.1 Taustaa

Opinnäytetyöni aihe nousi esiin, kun toimin opintoihini pakollisena kuuluvan viiden kuukauden harjoittelujakson aikana case-yrityksessä. Kyseessä oleva yritys oli toiminut kolme vuotta, joista jokainen vuosi oli liikevaihdollisesti mitattuna sisältänyt vahvaa kasvua.

3.2 Tutkimuksen kohdeyritys X

Yritys X toimi Helsingissä ja se työllisti parhaimmillaan kymmenen henkilöä. Yritys perustettiin vuonna 2008 luovaksi toimistoksi, jonka tarkoituksena oli tarjota asiakkailleen apua bisneksen visualisoinnissa. Käytännössä yritys uusi erilaisten digitaalisten toteutuksien kautta asiakkaidensa yritysidentiteettiä, johon kuului kaikki myynnin tukimateriaalit aina käyntikorteista, t-paidoista ja roll-
upeista kokonaisten messuständien suunnitteluun. Tämän lisäksi yritys tarjosi markkinointistrategioiden ja -kampanjoiden suunnittelua, sisältömarkkinointia ja sosiaalista mediaa hyödyntäviä strategiaratkaisuja.

Yritys erosi perustajiensa mukaan perinteisestä mainostoimistosta, sillä heidän tarjoamansa palvelut olivat aina asiakaslähtöisesti toteutettuja ja näin ollen hyvin joustavia. Perinteisten ratkaisujen lisäksi yritys toteutti myös erilaisia innovatiivisia hankkeita palvelumuotoilun, tuotteistamisen ja teollisen muotoilun saralla. Koska palvelutarjooma on näin laaja, yritys toteutti suurimman osan asiakastöistään projektiluontoisesti. Tällöin jokaisella projektilla oli aina omat luovat johtajans, jotka viimekädessä vastasivat asiakkaalle esiteltävästä ilmeestä sekä yleensä myös tapaamisista asiakkaan kanssa. Luovien johtajien lisäksi projekteihin osallistui suunnittelijat, jotka toteuttavat luovien johtajien kanssa varsinaisen työn.

Yritys X:n tavoitteena ei ainoastaan ollut kasvattaa liikevaihtoaan, vaan myös laajentaa liiketoimintaansa kansainvälisille markkinoille. Yrityksessä elettiin

vahvassa kasvuvaiheessa, joka tarkoitti useita päällekkäisiä projekteja. Asiakkaat vaihtelivat pienemmistä suurempiin, ja joissain projekteissa asiakas pysyi samana, mutta projekti ja sen toteuttaja vaihtui. Vaihtelevuus projektien luonteessa ja luovien johtajien vaihtelu välillä projektien läivientä, jonka takia yrityksen tehokas sisäinen viestintä nousi esiin tärkeänä kehityskohteena. Yrityksen projektiluontoisen työskentelyn takia viestintästrategian tehokas jalkauttaminen on tärkeää niin liiketoiminnan kuin asiakkaiden takia.

Myös yrityksen oman brandin rakentumisen ja suunnitelmissa siintäneen kansainvälistymisen kannalta, viestinnän selkeyttäminen koettiin yrityksessä tärkeänä. Tämä opinnäytetyö ei kuitenkaan keskity yrityksen brandin rakentumiseen tai kansainvälistymiseen, vaan erityisesti sisäisen viestinnän tehostamiseen projektinhallinnassa.

3.3 Case-tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset

Tämän tutkimusosan tarkoituksena on selvittää case-yrityksen sisäistä viestintää osana tehokasta projektihallintaa. Tutkimus sijoittuu siis viestinnän strategioiden tutkimuskenttään. Käytän tutkimuksessani niin sanottuna punaisena lankana kahta projektia, jotka kohdeyritykseni X oli asiakkailleen toteuttanut.

Tutkimukseni lähtökohtana ja lopullisena tarkoituksena on löytää case-yritykselleni toimiva käytännön ratkaisumalli siihen, kuinka yritys X:n projektiluontoista työskentelyä voisi tukea oikeanlaisella sisäisen viestinnän hallinnalla ja johtamisella.

Tämän tutkimus sijoittuu kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien kenttään.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on lähtökohdaltaan todellisen elämän kuvaamista ja materiaali kerätään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.

Tiedonkeruun lähteenä suositaan ihmistä ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tämän tutkimuksen materiaali on kerätty haastattelemalla

kohdeyrityksen kahta projekteista vastaavaa luovaa johtajaa ja kahta muuta yrityksen projekteista vastaavaa henkilöä. Tarkoituksena on selvittää heidän ajatuksiaan kohdeyrityksen viestintästrategiasta, projektihallinnasta sekä siihen liittyvästä projektiviestinnästä yrityksen sisäisen viestinnän näkökulmasta.

Jatkotutkimusaiheita tähän opinnäytetyöhön voisi olla viestintästrategian jalkauttaminen ulkoisille sidosryhmille sekä asiakkaille. Sen lisäksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää sisäisen ja ulkoisen viestinnän hyötyä liikevaihdon ollessa mittarina. Näihin aiheisiin tämä opinnäytetyö ei kuitenkaan keskity.

3.4 Case-tutkimusnäkökulman ja -menetelmien valinta

Koska olin itse ollut osallisena yrityksen henkilöstössä, tiesin valmiiksi sekä meneillään olevista projekteista että niiden toteuttajista ja asiakkaista. Halusin selvittää haastattelujen avulla tekijöiden ja osakkaiden ajatuksia yrityksen nykyisestä viestintätilanteesta sen seuraamisesta sekä heidän mielestään käytettävissä olevan viestintästrategian hyvistä ja huonoista puolista. Siksi tutkimusmenetelmän ja näkökulman valitseminen tapahtui luonnostaan. Apunani oli myös johtoryhmältä tullut pyyntö, että voisin tutkimuksellani yrittää saada aikaan käytännön toimenpiteitä, joita he voisivat yrityksessä kokeilla heti toiminnan tehostamiseksi.

3.5 Yritys X:n viestintästrategia

Yrityksellä ei ole varsinaisesti valittua strategiaa. Sen sijaan yrityksen talon säännöissä on määritelty miten yleinen markkinointiviestintä jakautuu. Tämän lisäksi ohjeistukseen on listattu kehitysehdotuksia, joihin keskitytään kun tarvittavia resursseja kehittämiseen vapautuu.

Yleisessä markkinointiviestinnässään yritys toteuttaa seuraavia kulmakiviä:

1. Ajantasainen tieto yrityksen web-sivuilla
2. Sosiaalisen median päivitys

Molemmissa viestintäkanavissa sekä yrityksen toimitusjohtaja X että markkinointipäällikkö X olivat vastuussa säännöllisestä tietojen päivittämisestä. Sosiaalisessa mediassa keskityttiin pääasiassa Facebookissa jakamaan yrityksen aikaansaannoksia.

Yrityksen johtoryhmässä oli mietitty jo käytössä olevien metodien rinnalle säännöllisesti päivittyvää blogiympäristöä, jonka kirjoittajina toimisivat osakkaat sekä etenkin johtoryhmä. Myös erillisen kirjoittajan nähtiin olevan tarpeellinen, jotta tämä henkilö voisi kertoa yritys X:n aikaansaannoksista, kuten erilaisia linkityksiä muihin sivustoihin. Esimerkiksi yrityksen suosimaan SlideShareen, jossa oli esillä yrityksen työntekijöiden pitämiä esityksiä. Tämän henkilön oli päätetty olevan harjoittelija, sillä suunnittelijoilla ei ollut aikaa markkinointiviestinnän kehittämiseen. Harjoittelijan vastuulle oli ajateltu myös sähköisen uutiskirjeen toimittaminen, jonka ohella tarkoitus oli päivittää asiakasrekisteri ja myyntirekisteri. Myös säännöllisesti lähetettävistä tiedotteista oli puhetta kehittämiskohteena.

Yritys X:n liiketoiminnan ja uusiasiakasmyyntin ydin olivat verkostot. Yrityksen johtoryhmän jäsenet osallistuivat aktiivisesti erilaisten verkostojen toimintaan, tavoitteenaan kasvattaa näkyvyyttä ja mielenkiintoa sekä generoida aitoja uusia kontakteja. Verkostoihin kuuluivat muun muassa Aalto Entrepreneurship Society, Helsingin kauppatieteen ylioppilaat, Boardman-verkosto sekä Helsingin Ekonomit. Verkostoituminen oli kaikkien osakkaiden vastuulla, mutta lopulta toimitusjohtaja ja markkinointipäällikkö olivat tästä vastuussa. Näiden verkostoryhmien ohella, uusiasiakasviestintään keskityttiin erilaisten myynninkehitystoimenpiteiden ja soittofirmojen avulla. Hyvät kontaktit lisättiin aina myyntirekisteriin, vaikkei suoraa myyntiä potentiaalisen asiakkaan kanssa tapahtuisikaan. Tämän rekisterin tarkoituksena oli olla tukena sitten, kun varsinaisia uusia asiakaskontakteja haluttiin lähestyä uudelleen.

3.5.1 Asiakasviestintä yrityksen projekteissa

Projekteissa asiakasviestinnästä vastasivat ensisijaisesti johtoryhmän jäsenet. Syynä tähän menettelyyn olivat käytännön syyt. Eri luovat johtajat olivat

vetovastuussa monipuolisesti projekteissa, jolloin he myös nojasivat muihin johtoryhmän jäseniin tai muihin yrityksen työntekijöihin projektien läpiviennissä. Yrityksessä ei ollut keskitettyä projektinhallintaa. Olemassa oli vain seuranta kulloisenkin projektin ajankohtaiseen tilanteeseen liittyen. Nämä tilannekatsaukset oli tehty erityisesti hallinnon tueksi, tuottamaan tarvittavaa informaatiota projekteista.

Varsinainen asiakasviestintä hoidettiin asiakaspreferenssien mukaan lähes poikkeuksetta puhelimitse tai sähköpostitse. Projektin edetessä ja mahdollisen alkupalaverin jälkeen, asiakastapaamisia ei välttämättä ollut enää ollenkaan.

Suunnittelijat saivat hoitaa myös asiakasprojektin viestinnän. Kuitenkin ensisijaisesti niin, että he yksin olivat toteutusvastuussa ja siten kokonaisvaltaisesti myös projektista.

Harjoittelijat eivät lähtökohtaisesti vastanneet asiakasviestinnästä. He olivat ensisijaisesti vastuussa vain projektia ohjaavalle osakkaalle työnteosta.

Yrityksen viestintävastuu lisämyynnin suhteen mukaili pitkälti asiakasviestinnän vastuujaoittelua. Sillä projektien viestinnästä päävastuussa ollut henkilö vastasi myös lisämyynnistä asiakkaalle, mikäli kyseessä oli ollut lyhytkestoinen työ. Lisämyynnin vastuutasot pätevät siis samoin kuin projektien asiakasviestinnässä.

3.5.2 Sisäinen viestintä päivittäisessä työssä

Päivittäisessä työssä yrityksessä pyrittiin joustavuuteen ja työrauhan takaamiseen niille, jotka sitä tarvitsivat. Avotoimiston tarkoitus oli mahdollistaa kommunikointi ketterästi ja esteettömästi. Tämän lisäksi työympäristö oli rakennettu viihtyisäksi ja luovuutta tukevaksi esimerkiksi erilaisin säkkituoliryhmittymien ja oman suljettavan työtilan muodossa.

Puhelimien lisäksi yrityksessä oli käytössä pikaviestintäpalvelu, jota käytettiin vain työasioihin. Palvelu mahdollisti pikaviestien lähettämisen koneelta toiselle nopeasti eräänlaisena ”chat”-toimintona. Palvelua voisi kuvata tietokoneella käytettäväksi omaksi tekstiviestiksi.

3.6 Yritys X:n projektinhallinta

Yrityksen toiminta oli täysin projekteihin sidottua ja kaikki liikevaihto tuli projekteista. Yrityksen toiminta osakkaan mukaan oli seuraavanlaista: ”siis projektien ehdoillahan me nyt eletään, että me tehdään kaikki tässä firmassa projektien ehdoilla”. Yrityksen projektit voitiin jakaa karkeasti kolmeen ryhmään eli caseen. Nämä olivat:

1. Yksittäinen case-työ
2. Projekti
3. Jatkuva asiakkuus

Case-työ oli käytännössä joku pieni suunnittelutyö, jossa asiakas tahtoi esimerkiksi uuden web-ilmeen yritykselleen. Näissä tapauksissa luova kohtaja oli yksin vastuussa koko projektin toteuttamisesta alusta loppuun asiakkaalle. Näihin pienempiin töihin ei sovellettu yrityksessä luonnosteltua projektisuunnitelmaa.

Toinen, projektiluontoinen case oli yritykselle tyypillisin case, jossa yleensä kukaan osakkaista tai johtoryhmän jäsenistä pystyi olemaan vastuussa projektin vetämisestä. Heidän lisäksi myös muut projektiin osallistuvat henkilöt, olivat välillä vastuussa projektista. Tällaisia henkilöitä olivat tyypillisesti niitä, jotka toteuttivat omaa osa-alueaan. Esimerkiksi graafinen suunnittelija oli suoraan yhteydessä asiakkaaseen graafisesta ilmeestä turkien välikäsien välttämiseksi. Mutta näissä projekti-case:issa yleensä oli aina projektivastuullinen, jonka kautta yleinen viestintä kulki.

Kolmas projekti-case oli niin sanottu jatkuva asiakkuus, jossa asiakas osti jatkuvasti yrityksen palveluita. Näissä tapauksissa pääsuunnittelija oli projektivastaava ja aina yhteydessä asiakkaaseen. Lisäksi hän vastasi koko projektin ohella myös viestinnästä sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille.

Erityisesti näitä kahta viimeistä case:a varten oli yrityksessä määritelty projektin hallinnalle seuraavanlainen selkäranka, eräänlainen toimintaohje:

1. Projektin valmistelu: tavoitteet, suunnittelu ja tarjouksen tekeminen

2. Projektin käynnistys: aikataulutttaminen
3. Asiakkaan ja sidosryhmien osallistaminen:
workshopit ja digitaaliset työkalut
4. Luova suunnittelu
5. Arviointi: iterointi ja muokkaus
6. Projektin päättäminen

Tämä oli pohjana tutkimukselleni ja erityisesti näille kahdelle case-projektille, joiden kautta lähdin yrityksen sisäistä viestintää selvittämään.

3.6.1 Sisäinen viestintä projektien hallinnassa

Projektien hallinnassa yrityksen tavoitteena oli pitää viestintä joustavana. Näin ollen viestimisestä sovittiin erikseen projektikohtaisesti. Ensisijaisesti kaikissa projekteissa viestinnän välineinä käytettiin puhelinta ja sähköpostia.

Projektivastaavan tehtävänä oli ohjeistaa työtehtävät ja roolit projektitiimille. Tiimi taas viesti projektivastaavalle työvaiheiden valmistuttua, jonka tehtävänä oli myös laskutus asiakkaalta, ellei muuta asiakkaan kanssa sovittu. Niin sanottu face-to-face-tapaamiset suoritettiin pikaisina sykleinä ennen työvaiheiden jakamista ja aloittamista. Yrityksen sisäisessä käytössä oli hyvin monipuolisesti erilaisia työkaluja erityisesti luovuuden kannustamiseen projektien toteuttamisessa.

Kommentteja tekemiseen kysyttiin mahdollisuuksien mukaan soveltaen työn ohessa. Varsinainen työn tekeminen haluttiin pitää epäformaalina, luovana prosessina.

Tavoitteena oli viestiä myös muille projektiaikatauluista kirjallisesti, sähköpostin avulla. Projektien etenemisen seurantaan oli tarkoitus käyttää projektikalenteria, johon voisi myöhemmin lisätä työtehtäviä projekteissa työskentelevien henkilöiden omiin kalentereihin.

4 TUTKIMUS

Tutkimus suoritettiin yritys X:n tiloissa, haastatteleamalla jokaista erikseen suljetussa tilassa. Olin etukäteen antanut haastateltaville tutkimuskysymykset. Ohjeistukseksi pyysin heitä pohtimaan kysymyksiä etukäteen.

Kuten jo aikaisemmin totesin, otin tutkimukseni konkretisoinniksi yrityksen aloitteesta, esimerkkitapauksiksi kaksi projektia, joista toinen oli onnistunut nimenomaan viestinnän kannalta ja toinen taas ei. Nämä projektit toteutettiin molemmat samoihin aikoihin ja niissä oli eri projektivastaavat ja pääsuunnittelijat. Onnistunut projekti oli toimeksianto 1 ja epäonnisempi toimeksianto 2.

Näitä projekteja apuna käyttäen tarkoitukseni oli selvittää henkilöstön mielipiteitä sisäisestä viestinnästä. Seuraavaksi esittelen tutkimuskysymykset, jonka jälkeen käyn läpi tutkimuksen yhteisiä tuloksia.

4.1 Tutkimuskysymykset

Pääongelma: Kuinka tehokas viestintä auttaa käytännön projektihallinnassa?

Alaongelma: Mitä on yrityksen sisäinen viestintä ja miten se tukee projektinhallintaa?

Viestintä yrityksessä

1. Onko viestintä / viestinnän suunnittelu osa yrityksen tämän hetkistä strategiaa? Miten?
2. Millaisia tavoitteita viestinnälle on asetettu?
3. Sisältääkö viestintäsuunnitelma mielestäsi riittävän yksityiskohtaisesti viestinnän vastuuhenkilöt, siihen varatut resurssit ja sille asetetut tavoitteet? Jos ei, miksi?
4. Millaisin mittarein viestintää mitataan ja millaisin mittarein sitä pitäisi mitata?

Sisäinen viestintä

1. Millaista on yrityksen sisäinen viestintä?
2. Onko sisäiseen viestintään omia ohjeistuksia? Jos on, millaisia?
3. Seurataanko sisäistä viestintää? Jos kyllä, miten? Jos ei, miksi?
4. Minkälaisin välinein sisäistä viestintää toteutetaan?
5. Tukevatko käytetyt välineet sisäistä viestintää? Jos kyllä, miksi? Jos ei, miksi?
6. Miten tärkeänä pidät yrityksen sisäistä viestintää ja miksi? (Asteikolla 1-5, yhden ollessa Ei lainkaan tärkeä ja viiden ollessa erittäin tärkeä)
7. Onko sisäinen viestintä liiketoiminnan kannalta tärkeää? Jos kyllä, miksi? Jos ei, miksi?

Projektiviestintä

1. Miten projektiviestintä on suunniteltu?
2. Millainen rooli yrityksen viestintäsuunnitelmalla on projektin hallintaa ajatellen?
 - a. Tukevatko viestintäsuunnitelma ja projektinhallinta toisiaan?
 - b. Jos kyllä, miten? Jos ei, miksi?
3. Mikä määrittelee projektille vetäjän?
4. Millainen vastuu projektivetäjällä on suhteessa viestintään eri sidosryhmien kesken?
5. Suunnitellaanko projektiin liittyvää sisäistä viestintää? Jos kyllä, miten? Jos ei, miksi?
6. Miten suuri rooli sisäisellä viestinnällä on projektien onnistumisessa?
7. Onko viestiminen projektiin liittyvistä asioista helppoa?

- a. Mistä asioista on helppo viestiä? Miksi?
 - b. Mistä asioista ei? Miksi?
8. Mitä viestintään liittyviä jälkitoimia tehdään projektin päättymisen jälkeen?
- a. Tehdäänkö projekteista yhteenvetoa?
 - b. Käydäänkö läpi mitkä asiat onnistuivat ja mitkä eivät?
9. Toimeksianto 1/ toimeksianto 2
- a. Miten viestintävastuut jaettiin toimeksianto 1/toimeksianto 2-projektissa?
 - i. Miksi päädyttiin tällaiseen jakoon?
 - b. Miten sisäinen viestintä toimi ko. projektissa?
 - i. Mikä toimi ja miksi?
 - ii. Mikä ei toiminut ja miksi?
 - c. Toimiko sidosryhmäviestintä sisäisen viestinnän ohella?
 - i. Jos kyllä, miten? Jos ei, miksi?
 - d. Viestinnän näkökulmasta, onnistuiko projekti?
 - i. Jos kyllä, miten se mitattiin?
 - ii. Jos ei, miksi? Ja miten se mitattiin?

Muuta

1. Onko jotain muuta mitä tahtoisit sanoa liittyen yrityksen sisäiseen viestintään?

4.2 Tutkimustulokset

Seuraavaksi käsittelen tutkimuksen tuloksia ensin yleisesti sisäisen viestinnän kannalta ja sen jälkeen eritellysti toimeksianto 1 ja toimeksianto 2-projekteissa sekä yleisesti sisäisen viestinnän kehittämisestä tulevaisuutta ajatellen haastateltujen näkökulmasta.

4.2.1 Viestintä yrityksessä

Viestinnän kehittäminen oli ollut agendalla: ”aina. Sitä pitäisi parantaa”, mutta strukturoidusti ei tätä ole yrityksen strategiaan kiteytetty. Kuitenkin strategiatyö tehtiin yrityksessä uusiksi puolivuositain, koska yrityksessä kasvu oli ollut niin hurjaa, tämän oli huomattu toimivan hyvin, sillä toiminnan ennustaminen oli haastateltavien mukaan muutenkin hankalaa. Toimintaan pienetkin onnistumiset tai epäonnistumiset vaikuttivat radikaalisti.

Erilaisia järjestelmiä oli kokeiltu, mutta: ”mikään ei ole varsinaisesti ollut kaikkien suosiossa”, jonka seurauksena jokapäiväisessä työssä oli päädytty mukailemaan asiakkaan tarpeita. Varsinaisia viestintäprosesseja ei kuitenkaan ole ollut käytössä.

4.2.2 Viestinnän tavoitteet ja vastuuhenkilöt

Yrityksessä tehtiin useita projekteja samaan aikaan. Yleensä pienempiä case-töitä oli yhtä aikaa hyvinkin useita. Tämän takia tärkeintä viestinnän kannalta olisi projektien seurattavuus sekä informaation kulku näissä projekteissa avainhenkilöiden kesken. Lisäksi tehokas ja avoin viestintä yrityksen ja asiakkaan välillä koettiin kriittisen tärkeäksi: ”että ilman sitä hommat ei vaan toimi”. Tiedon esteetön kulku oli kaikkien haastateltavien mielestä tärkein viestinnän mittari, jota seurattiin ihmisten tyytyväisyydellä tai case:ien tasolla viestinnän onnistumisena tai epäonnistumisena.

Viestinnän vastuuhenkilöstä ja tälle asetetuista tavoitteista haastateltavat kertoivat, että: ”silloin kun ollaan kehitetty sitä (viestintäsuunnitelmaa) niin on selkeät roolitukset, että miten sen pitäisi mennä”. Roolituksista oli sovittu yhdessä

osakkaiden ja johtoryhmän kesken, mutta ne eivät olleet liian sitovia. Haastateltavista yksi nosti esiin, ettei yrityksellä ole ollut yhtä vastuuhenkilöä viestinnässä. Tämä johtui siitä, että yrityksessä: ”omaan tekemiseen kaikki haluavat vaikuttaa itse, mutta kukaan ei halua varsinaisesti ottaa sitä varsinaista asiaa (viestintää) vastuulleen, ainakaan kukaan ei ole vielä halunnut. Toki tämä on ajatuksissa, että siihen tulisi sitten muutos”.

4.2.3 Viestinnän mittarit

Yrityksessä ei ollut käytössä viestinnän mittareita, sillä viestintä on ollut toiminnan aikana aina sisäänrakennettuna osana yrityskulttuuria. Yhden haastateltavan mukaan yrityksen viestintä: ”on ehkä myös muodostunu monien sellasten kriisien kautta, että on huomattu, että tää oltais voitu välttää, jos oltais tiedetty työt paremmin”. Siksi numeeristen mittareiden sijaan yrityksessä käytettiin enemmän kvalitatiivista seuranta projektien ja niiden viestinnän onnistumisesta, niin projekteissa itsessään kuin työntekijöiden kesken.

Viestinnän mittareiksi nousi suurimmalta osalta hyvän ja laadukkaan työpöytätoimittaminen asiakkaille, jonka nähtiin myös markkinoivan yrityksen osaamista potentiaalisille uusille asiakkaille. Tähän sidoksissa oli myös tehokkaasta viestinnästä kiinnipitäminen, jolloin case:ista parhaiten tietävät osasivat viestiä työntekijöiden ja asiakkaan kesken työhön liittyvistä olennaisista asioista nopeilla sykleillä. Tähän liittyen erityisesti puhelimitse viestimisen tehostaminen nähtiin hyväksi tavaksi mitata viestinnän tehokkuutta. Yksi haastateltavista kiteytti puheluiden seuraamisen konkreettisenä mittarina seuraavasti: ”Noh, siinä on hyvä mittari, että jos katsoo puhelimen recent phone calls, ja jos siinä ei ole joku meidän jorysta (johtoryhmästä) tai kaikki meidän jorysta, niin sit on ollut liian vähän kontaktia. Tai et jos on jäänyt niin kuin viikoittainen läpikäynti väliin”. Toinen haastateltava oli samoilla linjoilla: ”No miun mielestä meidän pitäisi niin kuin ohjata enemmän, aktiivisemmin trafiikkia niin puhelimitse, niin kuin yhteydenottoa kuin netissä trafiikkia sitten meidän suuntaan”.

4.2.4 Sisäinen viestintä ja sen ohjeistukset

Viestinnän välineitä yrityksessä käytettiin hyvin monipuolisesti. Eniten käytössä oli kaikkien haastateltavien mielestä ehdottomasti sähköpostit. Toiseksi tärkeimpänä välineenä toimi puhelin. Puhelimen toiminnoista käytettiin niin tekstiviestejä kuin soittojakia. Myös intra mainittiin haastatteluissa, mutta haastateltavien mielestä se jäi vähemmälle huomiolle työtehtäviä suorittaessa.

Näiden lisäksi haastatteluissa nousi esille johtoryhmä viikkopalaverit ja projektipalaverit.

Avotoimistossa työpisteeltä toiselle käytävä kommunikaatio oli käytössä. Haastateltavien mukaan toiminnan alussa se oli runsaampaa. Yksi haastateltavista kuvaili tilannetta näin: ”Meillä on ehkä vähentynyt nyt tässä niin kuin firman ikääntyessä sellanen kanssakäyminen siinä työtilassa. Että jotenkin tuntuu, että vielä niin kuin vuosikin takaperin, niin sitä oli tosi paljon enemmän. Mutta tota, se ei välttämättä ole huono juttu, koska sitten taas kaikki jotenkin paremmin, itseohjautuvasti tekee juttuja. Mutta sitten taas välillä toivoisi, että olisi enemmän niin kuin ideointitilaa ja tavallaan, että ehtisi ideoida. Se on sellainen mitä meidän pitäisi opetella.”

Sisäisen viestinnän ohjeistuksista kaikki olivat samaa mieltä siinä, että mitään formaalia, yleiseen tietoon kirjoitettua ohjeistusta ei yrityksestä löydy.

Osakkaiden kesken oli yhdessä sovittu tietyt linjaukset, kuten asiakkuusvastaavan roolista projektien viestinnässä.

Yleinen toimintaohje kaikille oli se, että viestitään suoraan ja ripeästi kaikista asioista ja ongelmiin paneudutaan heti. Tässä erityisesti tavoitettavuus nousi hyvin tärkeäksi piirteeksi kaikkien haastateltavien mielestä.

Suoraan viestintään oli myös kannustettu, mutta eri henkilöiden tapa viestiä oli vahva osa yrityskulttuuria. Projektipalavereita ei nähty tarpeellisiksi, koska kaikki osakkaat ja johtoryhmän jäsenet tiesivät teoriassa miten vastuut projekteissa jakaantuivat.

Viestinnän toimintatavoista tärkeimmäksi nousi erityisesti, että kaikki asianosaiset pitäisi muistaa pitää mukana sähköpostiringeissä, jotta tärkeää tietoa ei jäisi keneltäkään puuttumaan. ”Kuitenkin kun on pieni firma kyseessä niin usein voi olla sitten sama tyyppi kyseessä. Että pidetään ihmiset luupissa ja luotetaan siihen, että kaikki tekee sitä omaa sarkaansa itsenäisesti. Että meillä on tosi vähän niin kuin mitään sellaisia, että pidetään mitään projektipalavereja: nyt istutaan alas ja katsotaan, että kuka tekee mitään. Niin niitä on joskus, mutta tosi harvoin”.

4.2.5 Sisäisen viestinnän seuranta ja välineet

Yrityksessä oltiin yhtä mieltä siitä, että projektit ovat prioriteetti numero yksi, eikä resursseja viestinnän seurantaan riittänyt tarpeeksi. Myöskään suunnitelmiin tai järjestelmälliseen viestinnän toteuttamiseen ei koettu olevan resursseja. Siksi tapana oli keskustella palavereissa kommunikaatiokatkoksista ja pelkästään näiden keskustelujen kautta seurata viestinnän kulkua ja nostaa ongelmakohtia esiin.

Haastatteluissa kävi ilmi, että tätä tapaa ei koettu tarpeeksi tehokkaaksi, koska ongelmia erityisesti viestinnän kanssa tuntui silti syntyvän. Erityisesti johtajan puuttuminen korostui juuri näissä tilanteissa.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että sähköpostin käytössä kätevintä on, kun viestiketjuissa säilyy kaikki tärkeä informaatio ja projekteissa voidaan selvittää pitkälle ongelmakohtia sekä löytää tietoa, joka on tärkeää projektin etenemisen kannalta. Erityisesti puhelinkeskusteluissa tämä nähtiin heikkoutena, kun tärkeä informaatio usein voi unohtua puhelun päätyttyä, kun sitä ei kirjata mihinkään.

Yleisesti erilaisten viestintäkanavien käyttämisessä nähtiin ongelmaksi se, että yksityiskohtaisen tiedon löytäminen myöhempää käyttöä varten oli haastavaa. Kun kanavia oli paljon tai viestiketjut olivat pitkiä eikä informaatiota kokoavaa henkilöä ollut olemassa, kaikki olivat omillaan tiedon löytämisen kanssa.

Haastateltavat kokivat tärkeäksi yrityksen viestinnän kannalta myös johtoryhmän palaverit, joita pyrittiin pitämään kerran viikossa; näin kaikki tietäisivät toistensa

työskentelystä. Tätää tietoa ei kuitenkaan jaettu yrityksen muille työntekijöille, koska mitään virallista pöytäkirjaa näistä palavereista ei pidetty tai kokoavaa muistiota ei tehty.

4.2.6 Sisäisen viestinnän tärkeys yrityksessä ja liiketoiminnan kannalta

Pyysin haastateltavia määrittämään sisäisen viestinnän tärkeyttä asteikolla yhdestä viiteen, viiden ollessa erittäin tärkeä, yhden ei lainkaan tärkeä.

Haastateltavien vastausten keskiarvoksi nousi 4,5. Suurin osa perusteli viestinnän tärkeyttä sillä, että projektin tehokas läpivienti näkyy aina viime kädessä asiakkaalle asti ja tällöin viestinnän merkitys korostuu. Erityisesti, kun informaatio ei ole kulkenut tarpeeksi tehokkaasti tai pahimmassa tapauksessa ollenkaan, ongelmia syntyy sisäisesti.

Yksi haastateltavista oli nelosen ja kolmosen välimaastossa, sillä hänen mukaansa: ”pahin tilanne on se, kun joku on unohtanut kertoa jotain tärkeätä, ja sitten sinä olet ihan niin kuin täysin yllättynyt aiheesta. Että ne on ne mitkä johtaa suurimpiin ongelmiin”.

Yksi haastateltavista vastasi viisi puoli ja nosti esiin erityisesti seuraavia huomioita: ”niin melkein kaikki ongelmat aina niin sisäisesti kuin muutenkin johtuu siitä, että viestinnässä on mennyt jotain päin mäntyä. -- Kun on erilaisia viestintätapoja tai jätetään viestimättä asioita tai näin, niistä ne kaikki sitten lähtee, että yleensä se on jäljitettävissä siihen että jotain on viestitty huonosti. Ja sitten tietysti kun on pieni firma ja tohina päällä, niin ei sitä kerkeä. Että kyllä kaikki jättää jotain viestimättä”.

Sisäinen viestintä liiketoiminnan kannalta oli vähemmän tärkeä haastateltaville. Laskut ja laskutuksen ajallisuus kiinnosti eniten, jonka nähtiin heijastelevan suoraan liiketoimintaan. Jatkobisneksen kannalta nähtiin ongelmalliseksi, jos yrityksen sisällä tai asiakkaalle ei osattu kommunikoida oikein. Näin myös lisämyynti jäi tekemättä.

Kaikkiaan haastateltavien mielestä sisäinen viestintä oli silti tärkeää liiketoiminnan kannalta: ”jos kaikki ei puhu keskenään oikein ja saa projekteja aikataulutettua ja vietyä laskutukseen ja näin pois päin. -- Kyllä se ihan kriittistä on, että tietyt asiat pitää vaan toimia”. Sisäisen viestinnän myös katsottiin helpottavan töiden aikaansaamista, läpimenoaikoja ja laskutusta sekä auttoi priorisoimaan ajankäyttöä eri case:ien kesken.

4.2.7 Projektiviestinnän suunnittelu

Projektiviestintä oli räätälöity projektikohtaisesti, vaikka erilaisia malleja tähän oli pyritty löytämään. Silti haastateltavien mukaan selkeimpiä määritelmiä olisi voinut olla käytössä. Yksi tapa oli, että asiakasvastaava ja asiakas pitivät aloituspalaverin. Tässä mukana oli mahdollisesti myös suunnittelija.

” Ja muuten sitten meillä on määritelty projektiin tietyt vaiheet, jonka mukaan se menee ja sitten projektista vastaava pitää huolen, että muut pysyy aikataulussa. Se tapahtuu yleensä sähköpostilla ja kommunikaatio toimistolla, ja puhelimitse”.

Projektien seuranta ei hyödynnetty viikkopalavereissa. Yrityksessä ei nähty tarvetta viestintäsuunnitelmalle projektinhallinnassa. Heidän mielestään toiminta yrityksessä ei ollut niin formaalia eikä resursseja ollut tarpeeksi. Kolme aikaisemmin esille nostettua projektien läpiviemistapaa oli määritelty, jonka mukaan myös roolitukset jakautuivat

Haastateltavien mukaan viestintäsuunnitelman ja projektihallinnan nykytilanne oli hyvä, koska: ”hommat on toiminut” tähän asti. Mutta yksi haastateltava muistutti yrityksen tilanteesta, mikäli henkilöstö kasvaisi: ” Siis roolitukset on juontaneet juurensa oikeastaan siitä, että niin kuin on havaittu miten tämän kokoisen firman kannattaa noita proggiksia tehdä. Mie luulen, että kaikki täällä tietää, että jos firma kasvaisi paljon, niin täällä täytyisi tehdä niin viestinnässä kuin projektien läpiviennissäkin, niin melkosia muutoksia”.

4.2.8 Projektin vetäjän rooli suhteessa viestintään

Haastateltavien mukaan projektille vetäjät määräytyivät yleensä työnjaon kautta, suunnittelijan ja asiakkuusvastaavan välillä lähinnä. Tämä taas pohjasi yrityksen omiin case-roolituksiin. Poikkeuksena tähän nostettiin tilanne, jossa joku oli tehnyt myynnin asiakkaalle ja oli näin ollen vastuussa asiakassuhteen aloittamisesta, mutta tilanne muokkautui projektin edetessä asiakkaan tarpeen mukaan. Useimmissa tapauksissa lopullinen roolitus tapahtui, kun opittiin huomaamaan millainen asiakas oli kyseessä ja millaista työtä toteutettiin. Toisinaan jako oli vapaampaa: ”se sitten määrittäyty sen mukaan, että asiakaskohtaisesti katsotaan, että ketä niin kuin ylipäättänsä kiinnostaisi se eniten. Jos on sillai, että yksi on tosi fiiliksissä siitä toimialasta tai asiakkaasta tai tulee hyvin juttuun, niin silloin se on sitten hyvin luontaisesti hänen rooli, tai sitten jos tuntee ennestään ihmisen, niin silloin on luontainen niin kuin se rooli”.

Projektinvetäjän katsottiin olevan viimeinen vastuuhenkilö, joka kantoi vastuun kaikesta. Hänen vastuullaan oli seurata niin töiden etenemistä aikataulun mukaisesti kuin yhteydenpidosta asiakkaan kanssa. Lisäksi hänen tehtäviinsä kuului informoida projektissa mukana olevia projektin kannalta tärkeitä muutoksista.

Haastateltavien mielestä projektinvetäjä-systeemi toimi kohtalaisesti. Erityisesti materiaalien myöhästymisistä johtuvista lykkäyksistä haluttiin tietää mielellään etukäteen: ”Se, missä varmasti olisi parantamisen varaa olisi, että suunnittelija ilmoittaisi etukäteen, jos se (työ) on myöhässä. Eikä niin, pahin tilanne, että jos tiistaina klo 13 pitää olla valmis, että silloin lähtee viesti asiakkaalle: että me ei ollakaan valmiit tiistaina klo 13! Eli mieluummin ilmoittaa edellisenä päivänä”.

4.2.9 Projektin ja sisäisen viestinnän suunnitelmallisuus

Haastateltavien mukaan projektien sisäistä viestintää ei varsinaisesti suunniteltu. ”Ehkä sen verran, että meillä on tämä aloitus workshoppi ja siihen osallistuu yleensä sitten kaikki, ketkä kynnelle kykenee. -- Siitä se menee sitten aika helposti uomiinsa”. Tämä nähtiin kaikissa haastatteluissa olleen sidottuna vahvasti ensisijassa työpaikkakulttuuriin ja sen jälkeen asiakkuuden luonteeseen.

Haastateltavien mielestä projektivastaavan roolina oli varmistaa oikean informaation tavoittavan kaikki asianosaiset.

4.2.10 Projektiviestintä

Kaikkien haastateltavien mielestä projektiin liittyvistä asioista oli helppo viestiä, erityisesti siis positiivisista asioista ja selkeistä työhön liittyvistä kysymyksistä. Myös faktoista viestiminen ja toimitusaikojen ilmoittaminen koettiin helpoksi viestinnän kannalta.

Negatiivisista asioista viestiminen koettiin yrityksessä vaikeaksi. Erityisesti epäonnistumisista, huonosti menneestä kokonaistoteutuksesta tai henkilökemioiden eriäväsyyksistä koettiin vaikeimmaksi viestiä. Myös asiakkaan epämääräiset toiveet katsottiin olevan haastavia viestintätilanteita.

Yleisesti virheitä ei niinkään yrityksessä haastateltavien mukaan seurattu eikä jälkitoimenpiteitä tehty syiden selvittämiseksi. Asenne oli suurimmaksi osaksi se, että virheistä yritettiin oppia selvittämällä niiden vaikutuksia yhdessä:

”Ilmoitetaan, että nyt ei mennyt ihan putkeen tai sitten ei ilmoiteta sitäkään muille. Että sekin voi näköjään tapahtua. On sitten paljastunut myöhemmin”.

Projekteista ei yrityksessä tehty yhteenvetoa, mutta haastateltavien mielestä sellainen olisi tärkeä. Resurssit eivät kuitenkaan antaneet myöten pitää palautekeskusteluja yrityksen sisällä, sillä työt menivät aina kaiken muun edelle.

Projektien onnistumista ei käyty eritellysti läpi. Palautetta projektien toteuttamisesta käytiin formaalimmin tai epäformaalimmin kahvipöydässä tai lounastauoilla.

Asiakkaiden kanssa käytiin harvoin läpi projektin onnistuneita tai epäonnistuneita kohtia. Yleensä työnjälki oli ollut lopullinen mittari, johon asiakkaat olivat olleet tyytyväisiä. Varsinaisia projektin prosesseja ei käyty läpi, vaikka jatkuvassa asiakkuudessa tilanne oli hieman toinen. Yksi haastateltavista kertoi projektiyhteenvedoista seuraavaa: ” isommissa projekteissa käydään yleensä asiakkaan kanssa läpi, että mikä meni hyvin ja mikä meni niin kuin huonosti.

Mutta jos on jatkuva asiakas, niin kuin mulla, niin silloin saattaa olla, että käydään niin kuin puolen vuoden välein läpi asioita”.

Projektien päättyessä myyntiraportointi tehtiin hallitukselle, mutta se oli ainoa yhteenveto mitä projekteista tehtiin.

4.2.11 Viestintään liittyvät jälkitoimet

Projektien päättyessä yhteisesti sovittuja toimenpiteitä jälkiviestinnälle ei ollut. ”No se riippuu varmaan vähän tapauksesta, niin kuin riippuu projektista, riippuu asiakkaasta ja riippuu niin kuin siitä henkilöstä, joka on sinne yhteydessä. -- Itse oon pyrkinyt siihen, että oon niin kuin sopinut ihan jo ennen kuin projekti on edes päättynyt, niin sitten tavallaan se on helppo sopii sellainen jälkipalaveri. Jossa sitten tietysti menen kuuntelemaan ajatuksia, mutta siis todellisuudessa myös myymään sinne lisää”.

Yksi haastateltavista sanoi, että sisäisten jälkipalavereiden pitäminen olisi ollut tärkeää, mutta yleensä ne jäivät kiireen keskellä kokonaan pitämättä.”

Päätöspalaverin, pitäminen ja sopiminen asiakkaan kanssa, sisäisestikin ne olisi tärkeitä, mutta useimmiten ne jää muiden projektien jalkoihin. Kun, ne eivät ole välttämättä niin kriittisiä, olennaisia tai sitten niistä ei voi suoranaisesti laittaa, jos on jotain laskutettavaa, niin ne duunit menee aina edelle. Mutta toki sitten päätöspalavereissa se, että mitä tehtiin ja miten meni. Ja mitä vois parantaa. Sellainen olisi tärkeä tehdä”. Yksi haastateltava sanoi suoraan sen, mikä jälkiviestinnässä olisi kaikista tärkeintä yritykselle: ”Sitten nämä tällaiset, missä meidän oikeasti pitäisi tsemppata on, niin kuin jatkokeskustelun osalta ja myynnin paketoinnin osalta -- nämä projektiluontoiset”.

4.2.12 Tutkimustulokset toimeksianto 1:ssä

Toimeksianto 1 alkoi kertaluontoisena projektina, johon osallistui yrityksestä kaksi henkilöä. Luova johtaja vastasi käytännön suunnittelusta ja työstä ja osakas vastasi asiakkaasta ja yhteydenpidosta. Tähän ratkaisuun kyseisen projektin osalta päädyttiin, koska osakas oli vastannut työn myynnistä asiakkaalle ja asiakas oli

hänelle tuttu. Koska varsinainen työ vaati graafista suunnittelijaa, luova johtaja otettiin projektiin mukaan. Turhien välikäsien välttämiseksi sovittiin, että suunnittelija oli suoraan yhteydessä asiakkaaseen käytännön ilmeen toteuttamisesta ja kaikki muu viestintä kulki osakkaan kautta. Kyseinen asiakas oli vaativa ja esitti paljon kysymyksiä, joten yrityksessä koettiin luonnolliseksi antaa suunnittelijalle tilaa tehdä työtä. Osakas vastasi asiakkaan muihin kysymyksiin. Projektia aloittaessa asiakas oli tilannut yhden työn, mutta lopulta tilaukset kasvoivat ja koko yritys ilme lähdettiin uusimaan case-yrityksen toimesta. Tällöin luovan johtajan avuksi tuli harjoittelija, joka auttoi käytännön toteutuksessa.

Toimekianto 1:ssä sisäinen viestintä oli tehokasta alusta asti: ”Projektinvetäjältä tuli selkeät nuotit siitä, että miten asiakkaalle viestitään, ja sisäisesti”. Kaikkineen projektin viestinnän ja roolitukset katsottiin onnistuneen hyvin ja kommunikointi niin kirjallisesti kuin suullisesti oli jouhevaa ja asianmukaista. Projektivastaava kävi suunnittelijan kanssa läpi tärkeimmät linjaukset työhön ja asiakkaaseen liittyen, jonka jälkeen hän esitteli ne asiakkaille. Kyseisessä projektissa suunnittelijan ideat asiakkaalle ja toisin päin myi projektivastaava. Hienosäätöasioissa asiakas oli suoraan yhteydessä suunnittelijaan.

Sidosryhmäviestintä projektissa toimi, vaikka pelkästään sähköpostin välityksellä viestimisessä oli omat haasteensa ja tietynlainen kankeus mukana. Tämän projektin osalta niin asiakkaalle kuin yritykselle monia asioita olisi voinut tehostaa ja selkeyttää ottamalla puhelimitse yhteyttä: ” -- Koska aina siihen mailiin ei välttämättä tai voi olla, että käyttää ilmaisia tai käyttää muita, termistöä, jonka sitten taas toinen osapuoli voi ymmärtää väärin. Kaikin puolin se, face-to-face tai sitten edes sen puhelimen välityksellä olisi useimmiten ollut kaikista tehokkainta. Ja sen mailinkin kirjoittamiseen menee usein enemmän aikaa, kuin siihen soittamiseen ja siihen keskusteluun”.

Tärkeänä nähtiin silti, että yhteisesti sovitut linjaukset olivat kirjallisesti ylhäällä epäselvyyksien välttämiseksi.

Kaikkiaan sidosryhmäviestintä toimi hyvin ja asiakas oli tyytyväinen.

Projektivastaava kuvaili asiaa näin:”-- Tässä on nyt sitten kuitenkin taas tämä,

mikä pitää muistaa, että kun on uusi asiakas, niin se asiakkaan suuntaan se hakee, se viestintä, sitä muotoaan. Tietysti se, että se putoaa näihin tiettyihin viestintämalleihin, niin siinä ei ole sitten mitään siinä mielessä hankalaa. -- Että tota, se kyllä silleen ihan sisäisesti ihan hyvin toimii. Mutta että tämä nimenomainen case sai sitten kiitosta”. Asiakkaan tyytyväisyys näkyi myös siinä, että yritykseltä ostettiin lisäpalveluita kyseisen projektin jälkeen. Yrityksessä tästä oltiin mielissään, sillä asiakas oli ollut projektin eri vaiheissa hyvinkin haastava, mutta onnistuminen niin työn jäljessä kuin viestinnässä jätti hyvän mielen projektista kaikkiaan.

4.2.13 Tutkimustulokset toimeksianto 2:ssa

Toimeksianto 2 oli yksi pienempi sivuprojekti asiakkaalta, joka työllisti yrityksen työntekijöitä suuremmalla projektilla. Kyseisen isomman projektin vastaava oli niin kiireinen, että yrityksessä sovittiin toimeksianto 2:lle oma vastaava. Tämä henkilö oli toimitusjohtaja. Yrityksen toinen osakas joutui myöhemmin auttamaan projektinvetämisessä. Hän kuvaili projektin alkua näin:” -- Kun me tätä siis speksailtiin, niin sisäisesti huomattiin, että jotta saadaan tämä rullaamaan sen toisen ison casen ohella, niin ei ole järkevää että asiakkuusvastaava vetää sitä projektia. Ja me sitten viestittiinkin tämä asiakkaalle. Sitten siinä vaiheessa me pistettiin (--) toimitusjohtaja siihen puikkoihin.-- Ja sitten tässä oli montakin asiaa, jotka meni vähän eri tavalla kun oltiin ajateltu”. Tällä haastateltava tarkoittaa sitä, kun projektin edetessä asiakkuusvastaava joutui ottamaan enemmän roolia asiakkaan suuntaan, koska asiakas koki itselleen luonnollisemmaksi viestiä suoraan asiakkuusvastaavalle uuden johtajan sijaan. Hän kuvailee tilannetta näin:” Lopulta sitten jouduin siihen, johtuen osittain siitä, että asiakas oli mieluummin muhun yhteydessä ja sitten toimitusjohtaja ei osoittanut mitään aktiivisuutta niin kuin kenenkään suuntaan koko projektissa. Niin kuin ei asiakkaalle eikä työryhmän sisälle. Eli ei pitänyt huolta siitä, että asiat etenee ajallaan, vaan oletti vaan että asiat etenee ajallaan. Ja sitten kun ei tiennyt mitä tehdään, niin olihan sitä aika hankala kommunikoida sitten asiakkaalle. Niin, näin se epäonnistui aika lahjakkaasti se viestintäcase, siinä”.

Sisäinen viestintä toimi alkuperäisen suunnitelman mukaan heikosti projektissa. Asiakkaan suuntaan ulkopuolinen viestintä oli kunnossa, mutta projektiin liittyneen kolmannen sidosryhmän kesken tuli ongelmia. Case-yrityksessä työryhmän keskeinen viestintä toimi hyvin. Projektisuunnitelma oli laadittu asiakkaan pyynnöstä ja projekti satoi yrityksessä useampaakin työntekijää aina suunnittelijoista lähtien kolmanteen ulkopuoliseen osapuoleen, joka toimi asiakkaan palveluksessa. Keskinäinen viestiminen näiden kahden sidosryhmän kanssa katsottiin hankalaksi, koska viestiminen oli haastavaa ja johti epätietoisuuteen. Asiakkuusvastaava kiteytti tilanteen näin: ”Että sitten se petti ulkopuoliseen suuntaan se viestintä. Ei asiakkaan suuntaan, koska asiakaski hyväksytti kaikki, mutta toimisto X:n suuntaan. Toimisto X:llä ei tajuttu hyväksyttää ollenkaan näitä juttuja, joka sitten oli taas pettynyt siihen mitä me tehtiin. Koska se ei ollut sitä mitä he oli kuvitellu ja sitten ne joutu tekemään uudestaan. Mutta et siis, lukuun ottamatta toimitusjohtajaa, niin sisäinen viestintä toimi oikein hyvin kyseisessä projektissa”. Toimitusjohtaja itse koki jääneensä pois viestiringistä, jonka seurauksena hän ei tiennyt mitä projektissa tapahtui. Varsinkin kun asiakas oli mielellään yhteydessä asiakkuusvastaavaan suoraan.

Projektin viestinnässä onnistuttiin pysymään aikataulussa ja asiakas oli tyytyväinen. Vastuunjako ei ollut optimaalinen, jonka seurauksena viestintä kärsi kolmannen sidosryhmän liittyessä projektiin. Myös projektinvetäjä muuttui samalla ja hänen täytyi kommunikoida muutoksista suoraan uuden sidosryhmän kanssa. Tässä vaiheessa projektissa oli niin monta välikättä, että selkeän organisoinnin puute nousi ongelmaksi. Projektissa ei pystytty seuraamaan kenen vastuulla oli saada aikaan mitään.

Sisäisen viestinnän ohella käynnissä ollut sidosryhmäviestintä ei siis toiminut. Uusi sidosryhmä oli viestinnällisesti haastava ja omapäinen partneri. Asiakkaan suunnalta niin yritykselle kuin kolmannelle osapuolelle oli viestitty laveasti, kenen vastuulla lopullinen graafinen linjaus oli. Lisäksi ongelmia syntyi siitä, että asiakas antoi periksi kolmannelle osapuolelle, josta case-yrityksessä ei tiedetty mitään. Kolmannen osapuolen ja yritys X:n välistä viestintää yksi haastateltavista kuvasi näin: ”Siitä meinasi tulla kohtuu isokin soppa. Ja siinä taas kyllä huomasi sen, että kyllä tällä luovalla alalla noin ulospäin viestimisessä moni muu on kyllä

paljon surkeampi kuin me. Sanotaan nyt vaikka näin. Muistaakseni käytettiin termiä, että projekti on nyt tuomittu tuhoon ja näin pois päin. Ja sitten tietenkin sen jälkeen se laimeni siihen, että jos nyt pari kuvaa tehdään vähän uusiksi”.

Lopputulokset viestinnän kannalta oli rikkonainen projektin aikana. Kaikille oli epäselvää sovitut linjaukset, vastuuhenkilöt ja heidän roolinsa sekä sidosryhmät. Asiakkaalle viestittiin kohtuullisesti, mutta sidosryhmien keskinäinen viestintä petti ja viestinnän kannalta projekti katsottiin epäonnistuneeksi. Erityisesti tiiviimpää yhteydenpitoa tekijöiden kesken ja viikkopalavereita kaivattiin, jotta turhien sähköpostien määrää olisi voitu välttää. Kuten jo mainittu myös uusi sidosryhmä aiheutti projektin luonteeseen ja dynamiikkaan paljon uudistuksia: ”Tämä kolmas sidosryhmä tässä oli täysi pommi, että me ei osattu yhtään niiden asemaa tässä arvioida oikein. Jos jollain jäi nyt sitten niin kuin eniten opittavaa tästä casesta, niin se ei kyllä oltu me”.

Kaikkiaan kuitenkin kyseisen projektin deadlineet pitivät ja työ saatiin laskutettua ajoissa asiakkaalta.

4.2.14 Tutkimustulokset yrityksen sisäisen viestinnän kehittämiseen

Haastateltavat nostivat esiin sisäisen viestinnän kehitystoiveiksi seuraavia asioita, järjestys on sattumanvarainen:

1. Pieniä henkilökohtaisia muutoksia kaivataan
2. Roolitusten selkeyttäminen
3. Sidosryhmäviestinnän kehittäminen

Kehitettävää löytyi myös riipeydessä ja välittömyydessä, mikä liittyi erityisesti siihen, että negatiivisistakin asioista kommunikoidaisiin nopeasti ja rehellisesti. Haastateltavista johtoryhmän jäsen ja osakas olivat sitä mieltä, että henkilökohtaisia muutoksia tarvittiin, jotta viestinnässä päästiin paremmalle tasolle. ”Et koitetaan löytää ne kohdat, joihin meidän kannattaisi meidän mielestä panostaa. -- Siitä johtuu sitten sekin, että mitään sellaista varsinaista viestintäsuunnitelmaa ei oikein ole. Että ei me niin kuin vihata viestintää, tai

pelätä tai muuta, mutta se on vaan vähän niin kuin käytännönsyistä opittu tekee näin”.

Esiin nousi myös toiveita yrityskulttuuriin sidoksissa olevien erilaisten viestintätapojen ohjeistuksesta. Muutosta näihin toimintamalleihin kaivattiin, sillä tilanne sisäisen viestinnän kannalta oli hyvin pirstaloitunut. Rehellisimmän huomion teki yrityksen tuottoisimmasta ja suurimmasta asiakkuudesta vastaava osakas:” Mä sanoisin näin, että meidän firmassa on aika monta eri koulukuntaa, joista mä edustan varmaan vähän toista, kun nämä muut kauppijsijat, jotka halua rakentaa järjestelmiä ja käytäntömalleja. -- Mä oon enemmän semmonen, että tartutaan puhelimeen jos on asiaa. Ja sitten meillä niinku monet välttelee puhelinoittoa, mikä on kyl todella katastrofaalista sisäisen viestinnän kannalta. Sitten tulee jotain tosi tärkeitä viestejä niin kuin sähköpostilla, mitkä pitäis tulla puhelimitse. Siis henkilökohtasia viestejä, jotka niin kuin pitäis ehottomasti sanoo vähintään puhelimitse, mielellään tietysti kasvotusten. Mutta se tuntuu olevan tietyssä mielessä vaikeeta ihmisille, jotka on tottunu piiloutumaan järjestelmien taakse. Ja myös rakentamaan järjestelmiä, kuuden viiva kymmenen hengen firmaan, joka niinku kaikki istuu metrin päässä toisistaan. Että ei sen pitäisi olla niin vaikeeta”.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastateltavat toisistaan tietämättä nostivat esiin yllättävän runsaasti samoja teemoja. Myöskään rooleilla ei tuntunut olevan vaikutusta ongelmakohtien tunnistamiselle. Haastateltaviin kuului siis yrityksen työntekijöistä aina johtoryhmässä vaikuttavasta osakkaasta, asiakkaiden kanssa työtä tekevään suunnittelijaan asti. Mielenkiintoisinta oli, että kaikkien mielestä yrityksen sisäisessä viestinnässä oli ongelmia ja suurin osa heistä tiedosti hyvin tarkasti ongelmien pahimpia solmukohtia. Kukaan heistä ei kuitenkaan ollut vielä valmis haastattelujen perusteella kovin radikaaliin muutokseen toimintatapojensa osalta. Yleisesti puhuttiin vain muutoksen tarpeesta, mutta ratkaisuja ei tuntunut löytyvän.

5.1 Johtopäätöksiä tutkimustuloksista

Haastateltavien mukaan viestinnän kehittäminen oli ollut agendalla koko yrityksen toiminnassa olon ajan. Erilaisia järjestelmiä ja näiden järjestelmien sopeuttamista oli kokeiltu, mutta mitään näistä ei oltu hyväksi havaittu. Vanhoihin toimintatapoihin ja niin sanottuun mutu-tuntumaan luotettiin enemmän päivittäisessä työssä.

Haastateltavat sanoivat, että asiakaslähtöisyys oli yksi yrityksen suurimmista niin sanotuista kulmakivistä. Viestinnän kohdalla ei silti oltu paneuduttu tehokkaan viestinnän toteuttamiseen. Tämä johti siihen, että sisäinen- ja ulkoinen viestintä koettiin yrityksessä sattumanvaraiseksi. Tämän nähtiin olevan positiivista, sillä se antoi enemmän vapauksia luovalle työskentelylle. Haastateltavien mielestä kiireen keskellä luovuus ja yhteinen innovointi oli kärsinyt jo tarpeeksi.

Yrityksen luovan toiminta-ajatuksen takana oli toive perinteisen mainos- ja mediatoimiston roolin muuttamisesta monipuolisempaan kenttään. Siksi yrityksessä tehtiin perinteisten graafisten töiden lisäksi esimerkiksi viestintäsuunnitelmia asiakkaille. Mielenkiintoista oli, että yrityksen omassa suunnitelmallisuudessa viestinnän osalta oli parannettavaa, minkä jokainen haastateltava myönsi. Haastateltavat sanoivat, että yrityksessä viestittiin paljon ”kaikille kaikesta” –tyylillä. Tämä aiheutti monesti hieman luovaa kaaosta, jonka

seurauksena henkilöstö tai asiakkaat eivät aina tarkalleen tiede kuka vastasi projektissa asiakkaan kanssa viestimisestä tai kokonaisuudesta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksen henkilöstö ei ole ollut tyytyväinen siihen, että käytännön työ ei kohdannut roolitusten kanssa. Kaikki haastatelluista sanoivat, että roolitukset olivat selkeästi yhdessä sovittu jokaiselle projektityypille, mutta niistä ei pidetty kiinni, joka johti hämmennykseen niin yrityksen sisällä kuin asiakkaiden suuntaan. Näin ollen pahimmassa tapauksessa sidosryhmien kesken syntyi kiusallisia tietokatkoksia, kuten esimerkiksi toimeksianto 2:ssa kävi.

5.2 Viestinnän mittarit

Yrityksessä ei ollut viestinnän mittareita käytössä. Mittarina oli liiketoiminnan ajan ollut: ”toimiiko hommat, eikö ne toimi” –mentaliteetti, jota ei voi numeerisesti seurattu. Koska viestintä oli sisäänrakennettuna osana yrityskulttuuria, osakkaat ja johtoryhmän jäsenet olivat tottuneet toistensa työtapoihin.

Yrityksen viestinnän mittareiksi haastateltavat toivoivat seuraavaa kolmea asiaa. Järjestys on tässä sattumanvarainen:

1. laadukas ja hyvä työnjälki
2. nopeus ja tehokkuus
3. ihmisten tyytyväisyys

Jokainen näistä vaihtoehdoista olisi eräänlainen operatiivisen suunnitelman kulmakivi. Laadukas ja hyvä työnjälki on tällaisen nuoren pienyrityksen käyntikortti ja sillä voisi saavuttaa lisää asiakkaita ja käyttää näitä preferensseinä uusasiakastapaamisissa. Nopeat työn toimitukset ja tehokkuuden toive tukee tätä tavoitetta ja varmasti helpottaisi lopullisena askeleena uusasiakashankintaa.

Lisäksi ihmisten tyytyväisyys nousi kolmen tärkeimmän mittarin joukkoon, joka omalta osaltaan tukee näitä kahta edellä mainittua mittaria yleisesti yrityksen operatiivisessa kentässä. Haastattelujen perusteella kukaan ei sanonut olevansa

täysin tyytyväinen yrityksen sisäisen viestinnän tilanteeseen. Käytännössä siis haastateltavat tahtoivat yrityksensä tuottavan laadukasta ja hyvää työtä, tehokkaasti asiakkaan suuntaan viestien. Näin myös yrityksen potentiaali näkyisi niin yrityksen sisällä kuin sidosryhmillekin. Oikeanlainen viestintä pitäisi yrityksen henkilöstön tyytyväisenä, kun kaikki olisivat informoituja oikeista asioista, eikä kenellekään tulisi kiireen keskellä turhia yllätyksiä ja näin mahdollisia lisästressin aiheita tai informaatioähkyä turhista viesteistä. Jokainen näistä toiveista tuki sisäisen viestinnän tärkeyttä käytännön työssä.

5.3 Muuta sisäiseen viestintään liittyvää

Haastateltavien mukaan kommunikointi työtilassa oli vähentynyt vuosien saatossa ja yhteinen ideointi oli jäänyt vähemmälle. Yhteinen tekeminen oli muuttunut työnteoksi, jossa jokainen työskenteli enemmän itsenäisesti vähällä kommunikaatiolla toistensa kanssa. Kuitenkin haastateltavat sanoivat, että välitön kommunikointi avoimessa toimistossa olisi kaikista yksinkertaisin tapa viestiä tärkeistä asioista ennen kuin niistä viestittiin asiakkaalle.

Yrityksessä oli myös ollut aina käytössä runsaasti erilaisia välineitä kommunikointiin, mutta niiden käyttöön ei oltu koskaan pakotettu.

Viestintäkanavien runsaudessa on mielestäni hyviä ja huonoja puolia:

Hyvät puolet:

- asiakkaille on helppo suosittaa käytäntöjä, joita itse on kokeillut
- innovatiivinen ja innostunut ote uusien välineiden käyttöön antaa positiivista kuvaa työntekijöille siitä, että yrityksessä tahdotaan kehittyä
- erilaiset viestimet voivat parhaimmillaan tehostaa viestintää
- informaation löytäminen helpottuu, mikäli tiettyyn projektiin sovelletaan jotain välinettä, joka toimii projektin hyväksi

Huonot puolet:

- liika viestintävälineiden käyttö voi hämmentää työntekijöitä
- pirstaloittaa oikeiden viestien löytämistä/informaatio jakautuu liikaa

- asiakkaat eivät tahdo kokeilla uusia välineitä

Yhteisten toimintatapojen puuttuessa jokapäiväinen työnteko tuntui kärsivän, koska kaikki olivat vuorotellen tyytymättömiä toistensa tapaan viestiä ja toimia, mutta asioista ei silti sanottu suoraan, vaikka avoimeen ilmapiiriin kannustetiinkin.

Varsinaisten järjestelmien puuttuessa, olisi tärkeää olla edes yksi ihminen, joka tietäisi mitä projekteissa tapahtuu, miten asiat etenevät ja pitäisikö johonkin kiinnittää enemmän huomiota. Myös viestinnän jakaantuminen oikeille ihmisille olisi varmemmin taattu, kun ainakin yksi ihminen projektissa tietäisi tasan mitä tapahtuu. Tällainen ihminen on mielestäni joko yrityksen johtaja kootusti kaikista projekteista tai sitten jokaisen projektin asiakkuusvastaava.

Haastatteluissa sisäisen viestinnän tärkeimmäksi osaksi koettiin se, mikä näkyy asiakkaalle. Yksi haastateltavista sanoikin, että yleensä projektit pystytään hoitamaan asiakkaan suuntaan ajallaan. Mutta yrityksen sisällä tehokas tiedonvaihto koettiin ongelmaksi, joka johti töiden seisomiseen tai käytännön työskentelyn hankaloitumiseen. Pahimmaksi skenaarioksi haastateltavat nostivat tapauksen, jossa asiakkaan kannalta tärkeä informaatio jäi matkan varrelle, eikä tavoittanut työn tekijää. Näin myös yleensä projektin kannalta suurimmat ongelmat alkoivat. Kaikki olivat myös sitä mieltä, että suurin osa ongelmista, hankaluuksista ja epäselvyyksistä projektien aikana johtuivat siitä, että keskinäinen viestintä ei ole ollut tarpeeksi tehokasta.

Haastateltavat tiedostivat ongelman lähteen juuri sisäisen viestinnän tehottomuudesta. Silti asiasta kysyttäessä heidän mielestään sisäisessä viestinnässä ei ollut niin paljon kehitettävää kuin vaikka ulkoisessa sidosryhmäviestinnässä. Tämä tietysti oli osaltaan totta, sillä sisäisen viestinnän ongelmat heijastuvat nopeasti tämänkokoisessa yrityksessä asiakassuhteisiin. Sisäinen viestintä koettiin kaikkiaan haastatteluissa tärkeäksi, ei vain olennaisten, oikeiden viestien kulkemisessa, vaan myös oman työnkuvan hahmottumisessa.

Näin toimiva sisäinen viestintä tukisi sekä yksilöllisyyttä korostavaa yrityskulttuuria että tukisi mahdollisten negatiivisten asioiden käsittelyssä. Tämä

auttaisi konfliktitilanteiden selvittämistä. Esimerkiksi sellaisia joita toimeksianto 2:ssa ilmeni niin sisäisesti kuin kolmannen sidosryhmän kanssa. Tämä epäonnistuminen oli selvästi kova paikka yrityksessä. Haastateltavien mukaan tätä projektin epäonnistumista asianomaisten kanssa ei oltu päätetty tarpeeksi selkeästi eikä siitä näin ollen oltu tehty tulevan varalle johtopäätöksiä.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kaikista asioista, niin positiivisista kuin negatiivisistakin asioista, voitiin viestiä avoimesti kaikkien kesken. Silti juuri näiden kahden tutkittavana olleen toimeksiannon kautta kävi ilmi, ettei asia ollut täysin näin. Viestinnän negatiiviset puolet oli jätetty vähemmälle huomiolle ja onnistumisiin keskitytty aiheellisestikin enemmän. Henkilökohtainen ammatillisuuden kehitys jäi näin uusia projekteja ajatellen hieman vajavaiseksi.

6 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Case-tutkimukseni yhtenä tavoitteena oli löytää yritys X:lle ratkaisuja kuinka sisäistä viestintää voisi parantaa. Seuraavaksi esittelen toimenpiteitä, joihin yritys voisi mielestäni ryhtyä. Olen pyrkinyt pitämään ehdotukseni hyvin yksinkertaisina ja mahdollisimman vähän resursseja sitovina. Näiden ehdotusten avulla minun mielestäni sisäistä viestintää voisi tehostaa parhaiten juuri tätä yritystä ja sen organisaatiokulttuuria ajatellen.

6.1 Yksinkertainen suunnitelma projekteille

Yrityksessä vältettiin perinteisiä toimintamalleja ja luovaan toimintaan kannustettiin. Yrityksessä oli kuitenkin käyty keskustelua projektien seuraamisprosesseista ja tietynlainen kehys oli jo olemassa erilaisten projektien toteuttamiselle. Ehdotukseni oli tehdä yksinkertainen suunnitelma kaikille projekteille. Nämä projektisuunnitelmat olisivat sidottuina jo olemassa oleviin roolituksiin, jotta muutos olisi mahdollisimman lempeä niin yrityksen sisällä kuin asiakkaiden suuntaan.

Suunnitelmasta kävisi ilmi seuraavat asiat:

1. Projektin aihe ja asiakas
2. Projektin päätoteuttaja ja toteuttajat
3. Arvio projektin kestosta
4. Asiakkaan määrittelemä lopputulos projektille

Lisäksi projektin päätoteuttajan vastuulla olisi päivittää tiimin muille henkilöille ja johtoryhmälle ainakin kerran viikossa yhteenvetona projektin kuulumiset ja eteneminen. Näin kaikki pysyvät informoituina mitä projekteissa tapahtuu, millaisella aikataululla edetään ja millaisia toimenpiteitä vaaditaan yrityksen muilta työntekijöiltä projektien edetessä.

Projektin varsinaiset päätavoitteet pitäisi olla määritettynä asiakkaan kanssa alkupalaverissa, jotta yrityksessä tiedetään tarkalleen mitä asiakas haluaa ja miten

sitä lähdetään toteuttamaan. Näin asiakas pääsee vaikuttamaan prosessiin jo alkuvaiheessa, kuten asiakaslähtöisessä yrityksessä kuuluukin.

Kommunikointi projektissa pitäisi tapahtua enemmän puhelimitse tai kasvotusten. Sillä sähköpostien määrä yhtä projektia kohtaan voi kasvaa valtavaksi. Tämä vaikeuttaa relevantin informaation kulkeutumista oikeille ihmisille. Näin toiminta yrityksessä tehostuu helposti ja turhat epäselvyydet voidaan välttää. Lisäksi soittamalla säästetään paljon aikaa, kun vastauksia ei tarvitse odottaa. Mikäli päätöksiin tarvitaan kirjallinen dokumentti ja asiakkaalle täytyy lähettää sähköpostia, täytyy varmistaa että tärkein informaatio tavoittaa niin asiakkaan puolelta kaikki asianosaiset kuin yrityksessä itsessään. Mikäli sähköpostissa tulee jatkotoimenpiteitä vaativia muutoksia, ne pitää merkitä selkeästi kaikille tiedoksi. Työn tehokkuus ja aikataulut kärsivät heti ensimmäisenä, mikäli informaatio ei tavoita oikeita ihmisiä.

6.2 Asiakkuusvastaavasta projektin johtaja

Asiakkuusvastaava olisi luonnollisin vaihtoehto ottamaan roolia projektin johtajana. Hänen vastuullaan olisi viestiä projektin osapuolten välillä sekä lopullisen työn tulos ja projektisuunnitelman päivittäminen ajan tasaiseksi. Lisäksi hänen tehtäviinsä kuuluisi seurata projektin etenemistä ja tiedottaa yrityksen muutakin henkilöstöä tärkeistä asioista.

Hänen tehtäväkseen kuuluisi myös jälkimyynti projektien päätyttyä, mikäli asiakas olisi tilannut lyhytkestoisen ja kertaluontoisen työn. Hänen vastuulleen jäisi tämän kokonaisuuden muuttaminen asiakkuudeksi ja olisi valmis tilaamaan yritykseltä lisätöitä.

7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA YHTEENVETO

Tutkimuksen toteuttaminen onnistui mielestäni kokonaisuudessaan hyvin.

Yrityksen toimintaa oli mielestäni hienoa havainnoida ulkopuolisena henkilönä ja uusimpana työntekijänä. Näin yrityskulttuuri ja siellä vallitsevat käytännöt olivat minulle tuoreita eivätkä rutinoituneita tosiasioita, kuten muille työntekijöille.

Halusin tutkimuksellani tuoda lisäarvoa yrityksen toiminnan kehittämiseen sekä osoittaa yrityksen osakkaille ja johtoryhmälle, että pienillä yksinkertaisilla muutoksilla toimintaa voisi tehostaa ja parhaimmassa tapauksessa, se olisi voinut jopa näkyä liikevaihdossa. Pelkäämistään tutkimuksen tekeminen ja tutkimustulosten esittäminen yrityksessä oli heille tärkeää. Tutkimustulokseni ja toimenpideehdotukseni otettiin vastaan hyvin toimintaa kehittävinä ajatuksina.

Tutkijana motivaationi oli saada aikaan edes yksi valmiiksi käyttöön otettava toimenpide. Halusin myös saada aikaan järjestystä toimintaan, joka tuntui häiritsevän kaikkia, mutta kukaan ei ehtinyt asiaan perehtyä. Erityisesti halusin tutkimukseni antavan jotain toimintaa kehittävää ajateltavaa toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle. Kuten Juhani Tamminen sanoi: ”kaiken a ja o on palaute”, täytyy johtajan kehittyä koko ajan ollakseen parempi.

Haastattelujen ja kahden käsitellyn toimeksiannon perusteella oli selvää, että toimenpiteitä tulevaa varten kaivattiin yrityksen sisällä. Haastateltavat kaipasivat selkeämpiä rooleja itselleen ja toisilleen sekä vahvempaa johtamista enemmän yrityksen sisältä eikä asiakkaiden suunnalta. Mielestäni oli mukava tehdä tutkimusta, jolle oli oikeasti tarvetta. Tämän lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli antaa tärkeää tietoa yrityksen johdolle yrityksen tilasta, sisäisen viestinnän kautta.

Kommunikaation vaihtelevuus oli minulle yllättävää, sillä tehokas viestintä oli kaikkien haastateltavienkin mielestä tärkeä saavuttaa. Erityisesti juuri yrityksen sisällä, sillä asiakkaiden suuntaan viestintä oli onnistunut aina, jopa epäonnistuneessa toimeksiannossa 2:ssa. Avotoimisto oli myös luonnollinen ympäristö myös avoimelle viestimiselle, mutta tämä ei aina toteutunut. Suurin osa työtehtävistä käsiteltiin täysin sähköisesti ja puhelinta käytettiin harvoin.

Haastateltavien mukaan suoraa kontaktointia täytyi parantaa ja puhelimen käyttöä lisätä, mutta muutoksen toteuttamiseen ei oltu ryhdytty.

Omaan työkokemukseeni peilaten tahdoin, että tutkimuskysymykseni olisivat relevantteja sisäisen viestinnän ongelmakohtien selvittämisen kannalta. Lisäksi tahdoin selvittää erityisesti projektiviestinnän ja roolitusten suhdetta niin käynnissä oleviin projekteihin kuin näihin kahteen toimeksiantoon.

Tutkimustulokset olivat mielestäni yllättävän samankaltaisia. Erityisesti siinä, että kaikki haastateltavat tuntuivat kaipaavan henkilöä, joka ottaisi tarpeeksi roolia projekteissa ja pitäisi niin sanotusti lankoja käsissään. Kukaan ei kuitenkaan halunnut sellaista roolia itselleen, vedoten kiireeseen. Kuten jo teoriassa kävi ilmi, johtajan rooli on kiistämätön projektiluontoisen yrityksen toiminnan kannalta ja erityisesti viestinnän lopullisena toteuttajana. Myös organisointi operatiivisessa työssä tuntui olevan paikoittain kehitystä kaipaavaa. Mielestäni yrityksen oman toiminnan täytyy olla tarpeeksi organisoitunutta, jotta päästään tehokkaaseen työn tuottamiseen. Mikään yritys ei mielestäni tule toimeen ilman todennettuja systeemejä, niin sanottuja toiminnan raameja. Tällöin voidaan välttää virheitä paremmin ja mikäli tällaisiin tilanteisiin joudutaan, niitä voidaan ratkaista tehokkaammin.

Selkeät roolitukset olisi varmasti auttanut hurjasti esimerkiksi tutkimukseni taustana käytetyssä toisessa toimeksiannossa, jossa kaikki ongelmat nousivat esiin vajaavaiseksi jääneen viestinnän osalta. Mielestäni työntekijät tekevät työtä tehokkaasti, itsevarmasti ja tuloksellisesti mikäli he tietävät tarkkaan mitä heiltä odotetaan ja millaisella aikataululla.

Petri Virtasen organisaation strategisuuden nelikentän mukaisesta neljästä eri organisaatiomallista, sanoisin case-yrityksen olevan näivettyvän organisaation ja pisteittäin uudistuvan organisaation risteytys. Uudistuksia ja kehitystä tehtiin, mutta vaiheittain ja ilman minkäänlaista suunnitelmallisuutta. Eikä näistä uudistuksista päästy nauttimaan tarpeeksi, koska ne eivät tavallaan palvelleet mitään tiettyä osa-aluetta liiketoiminnassa.

Olen myös samaa mieltä siinä, että organisaatiokulttuuri heijastelee yrityksen sosiaalista ja psykologista pääomaa. Case-yrityksen kohdalla voisi sanoa, että potentiaalia tälle pääomalle oli paljon, mutta sitä ei osattu tehokkaasti todentaa.

Hallituksen vähäinen kiinnostus projektien etenemiseen ja tuloksiin oli minusta mielenkiintoista. Yrityksessähän viestittiin yleensä hallitukselle vain hyvin menneistä projekteista, joista oli näyttää numeerisia lukuja. Mutta toisaalta, mikäli liiketoiminta oli kuukausittain hyvinkin eri tasoista, minusta hallituksen olisi pitänyt pyytää johtoryhmä koolle ja keskustella avoimesti toiminnan kehittämisestä.

Yhteenvedona voi siis todeta, että tutkimus vastasi olettamukseen, jossa sisäinen viestintä on tärkeää projektijohtamisen kannalta. Erityisesti johtajan roolilla on suurta merkitystä siihen, miten projektit etenevät ja onnistuvat sisäisen viestinnän kannalta. Johtamisen tueksi projektihallinnan ja sisäisen viestinnän suunnitelma olivat molemmat tärkeässä roolissa.

Jatkotutkimuksen aiheiksi ehdottaisin yritykselle projektitoiminnan ohjaukseen keskittyvää strategiaa sekä ulkoisten sidosryhmien viestinnän merkitystä suhteessa liiketoimintaan.

Näin tutkimuksen ja harjoitteluni jälkeen, minua kiinnostaisi itseäni eniten tietää, miten yrityksessä menee tällä hetkellä ja onko muutosta parempaan tapahtunut.

LÄHTEET

Deveraux Ferguson, S. 1999. Communication Planning, An integrated Approach, Sage Publications, Inc.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2003. Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press.

Peltola, J. 2004. Translation by Talentum Media Oy in Helsinki Finland. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koskinen, K. 2002. Projektien ohjaus. Forssa: Forssan Kirjapaino Oy.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2008. Arjen johtajuus – rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sipoo: Silverprint.

Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino. Palmenia-sarja.

Tamminen, J. 2003. Teamwork. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Tietosanoma: Business Books.

Åberg, L. 1999. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY-Kirjapainoyksikkö.

Haastattelut Bolder Helsinki Oy:n tiloissa, 22.7.-2.8.2011.

<http://www.cuttingedgepr.com/articles/communicate-effectively-at-start-of-project.asp> Kim Harrison. Tulostettu 8.6.2011.

<http://www.projectsart.co.uk/effective-project-communications.html>, Gina Lijoi. Tulostettu 8.6.2011.

<http://ezinearticles.com/?Internal-Communication---Getting-Your-Company-Brand-Across-to-Your-Employees&id=1883750> Rosemary Grace Brooks, 15.1.2009. Tulostettu 8.6.2011.

<http://joaogeraldes.wordpress.com/2010/08/28/developing-a-communications-strategy/> Tulostettu 14.6.2011.

<http://pilkunpaikka.com/2011/05/24/hankeviestinta-on-valiinpuotoaja> Auli
Packalén, 24.5.2011. Tulostettu 17.6.2011.

<http://www.tiedottajat.fi/?cat=10> Riitta Säteri, 24.11.2009. Tulostettu 17.6.2011.

<http://www.tiedottajat.fi/?cat=14>, Tiina Hosiokoski, 05.10.2010. Tulostettu
17.6.2011.

<http://www.tiedottaja.fi>, Riitta Säteri 25.8.2009. Tulostettu 17.6.2011.