

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Jarno Tukiainen

Sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen parantaminen tietotekniikan palvelualan asiantuntijaorganisaatiossa

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2014



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2014
Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma
YAMK
Karjalankatu 3
80300 JOENSUU
+358 50 260 6800

Tekijä(t)
Jarno Tukiainen

Nimeke
Sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen parantaminen tietotekniikan palvelualan asiantuntijaorganisaatiossa

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ja kehitetään tietotekniikan palvelualalla toimivan joensuulaisen PK-yrityksen viestinnän ja vuorovaikutuksen nykytilaa ja rakenteita. Tavoitteena opinnäytetyöllä on kehittää organisaatiolle toimivia malleja viestinnän- ja vuorovaikutuksen tehostamiseksi sekä vahvistaa organisaation kulttuuria siten, että henkilöstö toimisi tehokkaammin sosiaalisena yksikkönä.

Tutkimustyössä haastateltiin toimeksiantajan henkilöstöä, jotta pystyttiin muodostamaan kuva viestinnän ja vuorovaikutuksen nykykäytännestä. Aineisto kerättiin sattumanvaraisesti läpi organisaatorakenteen ja haastattelut pidettiin hyvin avoimena mahdollisen hiljaisen tiedon esiin nostamiseksi. Lopuksi haastatteluaineistosta muodostettiin kehityssuunnitelma kirjallisuutta käyttäen. Tähän kerättiin haastattelussa keskeisimpinä osina nousseet kehittämiskohteet ja luotiin näille sekä kulttuurilliset että rakenteelliset kehityssuunnitelmat. Suunnitelmien jalkautus itsessään jää toimeksiantajan jatkokehitystoimeksi ja sen jalkauttamiseen suositellaan edelleen henkilöstön osallistamista suuremman sitoutumisasteen saavuttamiseksi.

Osa opinnäytetyön kehittämiskohteista on lähtenyt etenemään jo opinnäytetyöprosessin aikana erillisinä toimintoinaan. Tätä vasten peilaten tiedonkeruu ja suunnitelmaan valitut kehittämiskohteet ja tavat voidaan katsoa onnistuneiksi sekä hyväksytyksi toimeksiantajan organisaatiossa.

Kieli
suomi

Sivuja 81
Liitteet 0
Liitesivumäärä 0

Asiasanat
organisaatioviestintä, vuorovaikutuksen parantaminen, yhteisöviestintä



THESIS
April 2014
Degree Programme in Technology
Competence Management
Karjalankatu 3
FI 80399 JOENSUU
FINLAND
+358 50 260 6800

Author(s)

Jarno Tukiainen

Title

Improving internal communication in ICT-sector expert organization

Abstract

The aim of this thesis is to research and develop working models of internal communication structures and practices for SME-organization located in Joensuu, Finland. The goal consists of working models to enhance internal communication and strengthen organizational culture so that the employees could work more efficiently as a social group.

Research consisted of interviews which aimed to create a picture of current internal communication practices and models in client organization. Interviewed people were chosen randomly throughout current organization structure and the interviews were kept very open to retrieve as much of silent information as possible. Using literature and interview material, development plans were made. This was accomplished by collecting central development areas from interviews and creating both cultural and structural development plans from this material. Practical implementation of these development plans were left to the organization and involving employees to get better level of commitment to changes is recommended.

Some of suggested areas of development have already started different development processes in client organization. This suggests that that data retrieval and selected areas of development were chosen correctly and approved by the client organization.

Language
Finnish

Pages 81
Appendices 0
Pages of Appendices 0

Keywords

organizational communication, enhancing, communication, social, interpersonal communication

Sisällys

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	6
1.1	Toimeksiantaja ja opinnäytetyön näkökulma	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus	9
2.1	Viestinnän teoreettisia malleja	9
2.2	Työyhteisön viestintä	11
2.3	Organisaatiokulttuuri ja sen vaikutus organisaation viestintään	14
2.4	Viestintäkanavat	16
2.4.1	Esimiesviestintä	17
2.4.2	Sähköposti	17
2.4.3	Pikaviestimet	18
2.4.4	Puhelin	18
2.4.5	Intranet-sivut	18
2.4.6	Kehityskeskustelut	19
2.4.7	Perehdyttäminen	20
2.4.8	Työkokoukset	21
2.4.9	Ilmoitustaulut/InfoTV	21
2.4.10	Kahvipöytäkeskustelut	22
2.4.11	Tiedotustilaisuudet (henkilöstöinfo)	22
2.5	Johtamisviestintä	23
2.6	Rakennetekijöiden vaikutus organisaatioviestintään	25
3	Sisäisen viestinnän tutkimuksen ja kehittämisen näkökulmat	26
3.1	Kehittämistehtävän lähtökohdat	27
3.2	Tutkimusstrategian valinta	28
3.3	Kehittämistehtävän tiedonhankintamenetelmät	30
3.4	Haastateltavien valinta	31
3.5	Haastattelurunko ja haastattelujen toteuttaminen	33
3.6	Haastattelujen analysointimenetelmät	35
4	Toimeksiantajan sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen nykykäytänteet	36
4.1	Organisaation rakenne	37

4.2	Yleiset sisäiseen viestintään liittyvät käytänteet.....	41
4.3	Sähköiset viestintäkanavat ja niihin liittyvät nykykäytänteet.....	43
4.4	Ei-sähköiset viestintäkanavat ja niihin liittyvät nykykäytänteet.....	46
4.5	Viestintäkanavan valintaan vaikuttavat asiat.....	50
4.6	Tiimien välinen tiedonvaihto.....	52
4.7	Osaamisen siirtäminen	53
4.8	Johtamisviestintä	55
4.9	Palautekulttuuri	57
4.10	Nykykäytänteiden yhteenveto ja kehittämisideat	58
5	Suunnitelma ja sen jalkauttaminen	61
5.1	Organisaation järjestäytyminen.....	63
5.1.1	Vastuujaon selkeyttäminen	63
5.1.2	Organisaation suuntaaminen	64
5.1.3	Päätöksenteon vastuiden jakaminen	66
5.2	Kulttuurimuutokset	67
5.2.1	Osallistuminen/kutsuminen sisäisiin kokouksiin	67
5.2.2	Intranetin kehittäminen.....	69
5.2.3	Aika kehittämiselle ja verkostoitumiselle	71
5.2.4	Osaamisen siirto	73
5.2.5	Säännöllisten kehityskeskustelujen käyttöönotto	75
6	Yhteenveto ja kriittinen tarkastelu	77
	Lähteet.....	80

1 Johdanto

Useissa eri yhteyksissä opiskelujeni aikana on noussut esiin kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen tärkeys tulevaisuuden työnteossa. Tulevaisuudentutkija Ilkka Halava nosti esiin luennollaan ”Rytmitalous ja uusi suomalainen kukoistus” verkostoitumisen ja vuorovaikutuksen tärkeyden, samoin teki Kauppatieteiden tohtori Janne Tienari ”Johtaminen, uudet sukupolvet ja tulevaisuus” (Tienari 2013). Microsoftin kehittäjä- ja alustayksikön johtaja Mikko Okkonen tiivistää verkostoitumisen ja vuorovaikutuksen tärkeyden hienosti teknologiateollisuuden 2/2010 uutiskirjeessä artikkelissaan ”Tuottavuus syntyy läpinäkyvästä vuorovaikutuksesta”: ”Yritysten kyvykkyydessä ei ole kyse vain yksittäisistä taidoista, vaan siitä, mitä suuri joukko osaajia saa yhdessä aikaan. Yrityksen kilpailukyky ei riipu yhden henkilön osaamisesta, vaan siitä, miten yritys hyödyntää henkilöstönsä erilaisia osaamisia, keskinäistä verkostoitumista ja erilaisia yhteistyön tapoja” (Okkonen 2010).

Aihealueeseen liittyen on tehty useita tutkimuksia ja kehittämistoimia, kuten VTT:n dialogi-hanke (VTT 2011) tai Piia Kumpulaisen vuonna 2008 Jyväskylän yliopistolle tekemä pro gradu -tutkielma ”Kahvipöydästä yleiseen tietoon”, joka käsittelee maantieteellisesti hajautetun rahoitusalan organisaation sisäisen viestinnän parantamista (Kumpulainen, 2008). Tutkimukset on tehty pääosin organisaatiotasolle, jolloin ne eivät suoraan ole hyödynnettävissä oman organisaationi kehittämisessä, vaikkakin tarjoavat teoriataustaa kehittämistehtävien kartoittamiseen.

1.1 Toimeksiantaja ja opinnäytetyön näkökulma

Omassa työyhteisössäni, ohjelmistoliiketoimintaa harjoittavalla joensuulaisella ohjelmistoalan palveluliiketoimintaa harjoittavalla yrityksellä, vuorovaikutukseen liittyviä kehitystarpeita on havaittu tasaisin väliajoin eri yhteyksissä, sekä päivittäisessä tekemisessä että työtyytyväisyyskyselyissä. Vuorovaikutuksen lisäämisellä ja viestinnän avoimuudella voitaisiin mahdollisesti tehostaa päivittäistä tekemistä ja tehdä työstä motivoivampaa. Kommunikointityypit vaihtelevat ja ovat moninaisia, osa vuorovaikutustavoista koetaan jopa häiritseviksi. Opinnäytetyön

tavoitteena on pureutua erilaisiin vuorovaikutustapoihin ja pyrkiä kartoittamaan tilanne kehityskohteiden osalta sekä luoda kartoituksen pohjalta vuorovaikutusta ja viestintää parantavia toimenpiteitä.

Työssä pyritään perehtymään organisaation sisäisten viestintäkeinojen haasteisiin ryhmä- ja yhteisöviestinnän kautta sekä löytämään toimivia tapoja käyttäen hyväksi havaittuja tai uusia vuorovaikutuskeinoja näiden parantamiseksi. Pääpaino on toimeksiantajan organisaation sisäisissä tavoissa viestiä ja jakaa sekä tulkita informaatiota. Harold Lasswellin kehittämää mallia lainatakseni opinnäytetyö tiivistyy hyvin lauseeseen: ”Who says what to whom in what channel with what effect?” (Communication theory 2013a) – vapaasti suomennettuna: ”Kuka sanoo mitä kenelle mitä kanavaa käyttäen ja millä vaikutuksella”.

Toimeksiantajana on joensuussa toimiva 90-luvulla perustettu yritys, joka työllistää noin 25 henkilöä. Toimeksiantaja tuottaa pääosin selainpohjaisia tietojärjestelmiä asiakkaiden toiminnanohjauksen tueksi ja sen voidaan katsoa olevan markkinajohtajan asemassa usean valmistamansa tuotteen osalta.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Viestinnän ja vuorovaikutuksen suhteet työelämässä vaikuttavat useisiin eri osa-alueisiin työyhteisössä. Riippuen näkökulmasta viestintä- ja vuorovaikutus voidaan yhdistää työhyvinvointiin, johtamiseen, työn mielekkyyteen, sitoutumiseen, perehdyttämiseen tai käytännössä melkein mihin vain osa-alueeseen organisaation toiminnasta. Viestintä ja vuorovaikutus ovat oleellinen osa toimintaamme ja sitä, miten työyhteisö kokee itsensä kulttuurillisena yksikkönä.

Opinnäytetyön tavoitteen voisi tiivistää yhteen lauseeseen: Tavoitteena opinnäytetyöllä on kehittää organisaatiolle toimivia malleja viestinnän tehostamiseen sekä pyrkiä vahvistamaan organisaatioon avoimempaa ja yhteistyöperustaisempaa kulttuuria, jossa organisaation yksittäiset henkilöt toimivat tehokkaammin sosiaalisena yksikkönä.

Opinnäytetyössä pääpaino ei ole pelkällä viestinnällä ja päivittäisellä puheella tai työn ohjauksella vaan sillä, miten koemme kuuluvamme organisaatioon ja miten sen kulttuurilliset piirteet nousevat esiin viestinnän ja vuorovaikutuksen

kautta. Tavoitteen kautta pyritään luomaan organisaatioon kulttuuria ja toimintamalleja, jotka tukevat avoimempaa ja yhteisöperustaisempaa viestintää, jossa organisaation eri tasoilla toimivat henkilöt saavat mahdollisuuden osallistua kattavammin oman työnsä päätöksentekoon ja tuomaan ajatuksiaan esille organisaation, yhteisen kulttuuriympäristön kehittämiseksi ja eteenpäin viemiseksi. Työssä pyritään muodostamaan organisaatiosta ja sen viestintäympäristöstä yhteinen asia, jonka eteen panostaminen on jokaisen työntekijän oikeus.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on pyritty muodostamaan rakenteellisesti siten, että se olisi johdonmukainen ja tarjoaisi lukijalleen riittävän tietopohjan sitä mukaa kuin työ etenee. Työn luvut ovat muodostettu kuitenkin yksittäisiksi osikseen, joten niiden lukeminen pääotsikkotasolla erillisinä on myös mahdollista. Alkupään luvuissa kuvataan teoriapohja, jolle työn kehittämiskohteet ja käytännön toimet pohjautuvat. Tämän jälkeen käydään läpi tämän opinnäytetyön aikana käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät sekä perustelut näiden valinnalle – luvun avulla voidaan peilata tutkimus- ja kehitystyön onnistumista sekä sitä, millä perusteilla on päästy kehityskohteisiin.

Lukuun ”Toimeksiantajan sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen nykykäytännöt” on koostettu valittujen tutkimusmenetelmien mukaan koostetusta aineistosta selvennys organisaation nykytilasta. Luku on hyvin nykytila-analyysipohjainen ja toimii runkona kehittämissuunnitelmalle. Tämä luku toimii ”sydämenä” opinnäytetyölle ja sen toivotulle vaikutukselle. Luvussa on pyritty kuvaamaan toimeksiantajan organisaation nykytilaa peilaten aiemmissa luvuissa läpikäytyyn teoriapohjaan.

Näiden jälkeen edetään kehittämissuunnitelmaan, jossa nykytila-analyysia on peilattu tavoitetilaan ja sitä kautta valittu tärkeimmät kehittämiskohteet opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi. Kehittämiskohteet on alaotsikoitu ja niihin on esitetty etenemisehdotukset osa-alueiden kehittämiseksi organisaatiossa. Kehittämissuunnitelman jälkeen löytyy vielä yhteenveto ja kriittinen tarkastelu opinnäytetyöstä, jossa peilataan työn onnistumista ja siinä käytettyjen tutkimusmenetelmien sekä kehittämiskohteiden valinnan tarkkuutta.

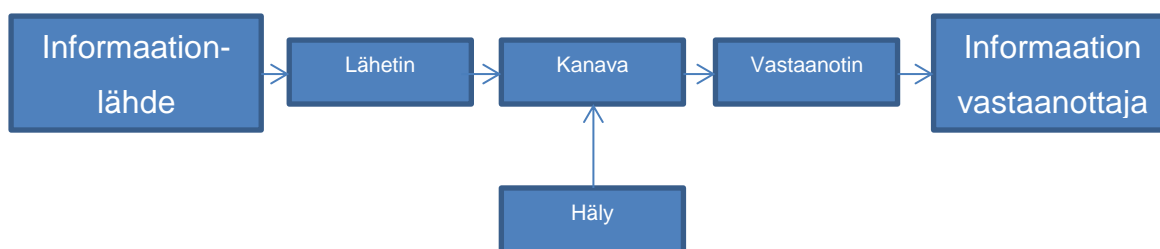
Opinnäytetyön runko siis etenee ketjutettuna ja jokainen luku tarjoaa lisäpohjaa seuraaviin lukuihin, tarjoten kuitenkin mahdollisuuden lukea vain lukijaa kiinnostavimmat kohteet luku kerrallaan.

2 Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus

Kehittämistehtävä pohjautuu yhteisö- ja ryhmäviestinnän tieteelliseen teoriapohjaan. Vaikka yhteisöviestintä monesti koskee sekä organisaation sisäistä että ulkoista viestintää, tarkoituksena tässä opinnäytetyössä on ottaa tarkasteluun vain organisaation sisäinen viestintä. Kehitystehtävää peilaten yhteisöviestinnän tavoitteena on myös palvella organisaation tavoitteiden saavuttamista, joka antaa tavoitteellisuuden opinnäytetyön aiheelle (Karvonen 2002a).

2.1 Viestinnän teoreettisia malleja

Viestintää kuvataan usein tiedon tai sanomien siirtona erilaisien mallien kautta joita tarkastellaan eri perspektiiveistä. Viestintää voidaan katsoa informaation siirtona, merkityksen tuottamisena tai yhteisyyden tuottamisena (Karvonen 2002b). Yksinkertaisimmallaan viestintää voidaan kuvata ns. Shannon-Weaverin lineaarisella mallilla, joka on kehitetty alun perin amerikkalaisen puhelinteollisuuden tarpeisiin (Kuvio 1. Shannon-Weaverin kommunikaatiomalli.). Mallissa ajatellaan, että tieto siirtyy lähettäjältä vastaanottajalle kanavaa pitkin, kanavaan voi myös kohdistua ”häly”, joka kuvaa kanavan huonoa kykyä säilyttää kanavassa siirtyvää tietoa taustahälyn takia (alun perin laitteiston aiheuttaman kohinan takia) (Pikkarainen 1997).



Kuvio 1. Shannon-Weaverin kommunikaatiomalli (Communication Theory, 2013b)

Shannon-Weaverin mallia voidaan soveltaa viestintään yleisesti ja siitä on selkeästi tunnistettavissa muutama seikka: Kuka on viestinnän lähettäjä, mitä keinoa viestinnässä käytetään, mitä kanavaa pitkin viesti viedään, miten vastaanottaja tulkitsee sanoman, kuka on viestin vastaanottaja ja mitä ulkoisia ärsykejä viestintäkanavaan voi kohdistua. Malli soveltuu kohtalaisen hyvin yksisuuntaisen päivittäisen organisaatioviestinnän kuvaamiseen ja sen tutkimiseen. Malli on yksinkertainen ja ajattelee lähettäjän aktiivisena ja vastaanottajan passiivisena komponenttina, mutta antaa suuntaa päivittäisestä viestinnästämmme.

Malleja on kehitetty tästä eteenpäin mm. Wilbur Schrammin toimesta, jossa kommunikaatio on kehitetty kehämäisesti kaksisuuntaiseksi. Tässä mallissa viestijä saa aina palautetta, joka voi olla puheen lisäksi myös mm. nyökkäyksiä tai muuta elekielistä viestintää. Schrammin mallissa painopiste ei ole niinkään viestin välityksessä, vaan kuinka merkityksiä tuotetaan ja kuinka niitä tulkitaan (Karvonen 2002b). Viestin lähettäjän ja tulkitsijan käsitys viestistä voi olla täysin erilainen kokemuksien tai kontekstin kautta ja viesti voidaan käsittää eri tavoin kuin mitä se on tarkoitettu. Organisaatiossa voisinkin kuvitella tähän vaikuttavan viestintäkanavan lisäksi myös se, kuka viestii ja millaiset suhteet viestivien henkilöiden välillä on. Karkeistettuna esimerkkinä sähköposti ei toimi kehityskeskustelussa yhtä hyvin kuin henkilökohtaisempi haastattelu ja viestittyihin kysymyksiin voi jäädä erilaisia merkityksiä johtuen viestijän ja vastaanottajan viestin erilaisesta tulkinnasta.

Viestintää voidaan myös käsitellä yhteisyyden tuottamisena, kuten James Carey (2009) on esittänyt ns. rituaalisessa mallissa. Careyn mallissa kiinnitetään huomiota enemmän viestinnän luomaan yhteisölliseen puoleen. Karvonen tiivistää rituaalisen viestinnän hyvin: ”Carey ei kiellä viestintää siirtoprosessina, mutta hän tahtoo kiinnittää huomion viestinnän toiseen puoleen, jota ei tavallisesti

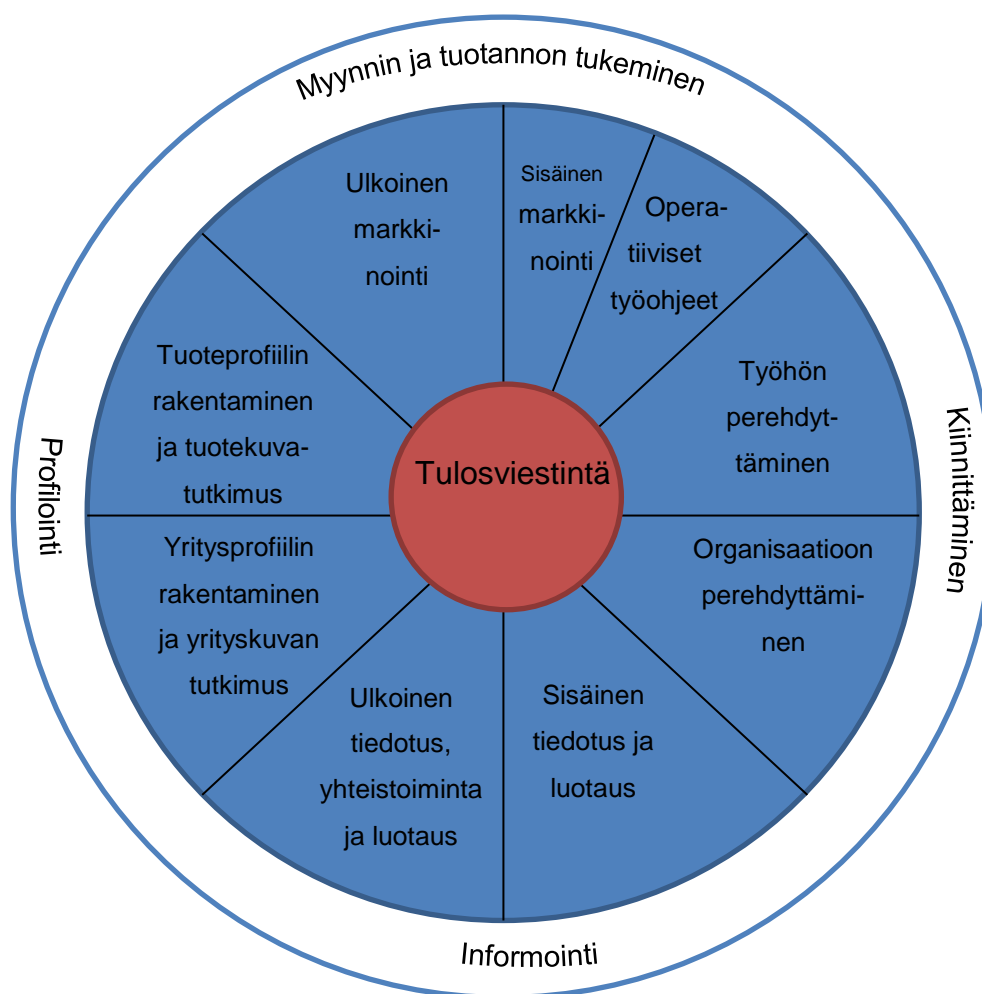
huomata. Kun sanomme "päivää" tuttavalle, niin tietysti jotakin siirtyy ääniaaltojen välittämänä meiltä hänelle. Mutta samalla tulee uusinnetuksi sosiaalista yhteisyyttä, tuttavuussuhteemme" (Karvonen 2002b). Tällainen viestintä korostuu enemmän ryhmädynamiikan luomisessa ja tiimien sisäisessä kommunikoinnissa – siinä, miten ihmiset saadaan puhaltamaan yhteen hiileen ja vahvistamaan organisaatiokulttuurin yhteisöllisiä elementtejä.

2.2 Työyhteisön viestintä

Kun pyritään kuvaamaan viestintää organisaatiossa, muuttuu viestintä yhteisölliseksi tapahtumaksi. Leif Åberg esittää työyhteisöä ihmisten yhteenliittymäksi, jossa yhdessä toimivat ihmiset pyrkivät organisoidusti yhteistä tavoitetta kohti käyttäen käytössä olevia voimavaroja. Tätä peilaten yhteisöviestintä poikkeaa kahden henkilön tai pienen ryhmän välisestä viestinnästä siten, että sillä on organisoidut puitteet ja sen toiminta on tavoitteellista. Työyhteisössä viestinnän pääasialliset tehtävät Åbergin mukaan ovat toiminnan tukeminen palveluiden ja tuotteiden tuottamiseksi sekä niiden siirtämiseksi asiakkaille, työyhteisön profilointi, informointi, kiinnittäminen työhön ja työyhteisöön ja sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen (Åberg 1989, 49–50).

Työyhteisön viestinnän määritelmää kuvaa mielestäni erinomaisesti seuraava lause: "Yhteisöviestintä on sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Viestintä on siten työyhteisön työkalu, liitântätekijä, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöönsä" (Åberg 1989).

Yhteisöviestinnän malleista lienee tunnetuin Leif Åbergin kehittämä tulosviestintämalli, joka tunnetaan myös nimellä "Åbergin Pizza". Åbergin pizzassa on yhteisöviestintä kuvattu viestinnän suunnan (ulkoinen viestintä vs. sisäinen viestintä) ja sisällön painopisteen mukaan kokonaisvaltaiseksi viestintämalliksi (Kuvio 2. Tulosviestintämalli, ns. "Åbergin pizza"). Vaikka Åbergin pizza on tarkoitettu tarkasteltavaksi sekä sisäistä että ulkoista viestintää silmällä pitäen, tarkastellaan tässä sitä vain sisäisen viestinnän näkökulmasta



Kuvio 2. Tulosviestintämalli, ns. "Åbergin pizza" (Åberg, 1989)

Tutkittaessa "Åbergin pizzaa" jakautuu sen ulkokehä profilointiin, myynnin ja tuotannon tukemiseen, kiinnittämiseen ja informointiin. Profiloinnilla tarkoitetaan sitä kuvaa mikä yrityksestä ja sen tuotteista halutaan antaa (ulospäin tai sisäisesti) ja sitä, mihin tahtotilaan yrityskuva halutaan suunnata. Sisäistä viestintää ajatellen tähän liittyvät mielikuvat mm. työyhteisöstä (yhteisökuva), tuotteista (tuotekuva) ja johtajista (johtajakuva) (Åberg 1989,70–72). Näistä jokaisesta voidaan rakentaa profiilit, jotka toimivat strategisen viestinnän pohjana ja kertovat kyseisen profiilin historiasta, sen nykyhetkestä ja tulevaisuuden tavoitetilasta. Profilointia voitaisiinkin pitää tehokkaana työkaluna mielikuvien luontiin ja yhteisöllisyyden lisäämiseen siinä, miten koemme istuvamme työyhteisöön ja miten saadaan omalle työlle ammattilypeys. Tarkastellessa profiileja pitäisi myös muistaa nykyiset mielikuvat yrityksestä ja siitä, millainen historia viestinnän vastaanottajalla on organisaation toiminnasta, koska viestinnän vastaanottavuuteen vaikuttaa vahvasti myös viestin vastaanottajan kokemukset ja histo-

riakertymä yrityksen toiminnassa. Siihen, miten työyhteisö kokee yrityksen tai sen tuotteiden profiilin, voidaan vaikuttaa teoilla (mitä tehdään ja miten), viesteillä (mitä sanotaan ja miten) sekä ilmeellä (miltä näytämme) (Åberg 1989,70–81).

Myynnin ja tuotannon tukemisessa oleellisin kohta sisäisen viestinnän kannalta on operatiiviset työohjeet. Tähän liittyy mm. työnjohdollinen viestintä, jossa esimiehen tai johtajan rooli korostuu. Työnjohdollinen viestintä ei koostu pelkästään sanoman välityksestä, vaan myös ryhmän tai yksilön sitoutumisesta annettuihin työtehtäviin ja siitä, miten päätökset viestitään siten, että tekijä pystytään motivoimaan ja sitouttamaan työtehtävän suoritukseen. Viestin vastaanottajat (ryhmät tai yksilöt) ovat erilaisia ja joillekin sopiva tapa viestiä on saada suorat tarkat ohjeet, kun taas toiset tarvitsevat vain rajatun pelikentän, jonka puitteissa he voivat tehdä päätökset itsenäisesti. Tätä asiaa käsitellään lisää luvussa 2.5 ”Johtamisviestintä”.

Alimmassa sektorissa on kuvattu informointi, jolla tarkoitetaan käytännössä organisaation tilanteen ja tapahtumien ”uutisointia” henkilöstölle. Informoinnin osalta Åberg jakaa viestinnän lähi- ja kaukokanaviin, joista lähikanavia pitkin viestitetään tietoja yksittäiselle henkilölle tai pienille ryhmille ja kaukokanavia, joita pitkin viestitään koko henkilöstölle. Lähikanavista oleellinen huomio on, että esimies-alaisverkoston rooli korostuu sisäisessä viestinnässä ja se on tärkein yksittäinen työviestinnän ja sisäisen viestinnän kanava. Esimiehen puoleen käännytään ensisijaisesti missä tahansa työhön liittyvässä asiassa. Lähiesimiehen avainasema tiedottamisessa perustuu hänen asemaansa linkkinä yritysjohdon ja asiantuntijoiden välillä, hänen asemansa aiheuttamiin vaatimuksiin kokonaisuuksien hallinnasta ja osittain myös puhtaaseen direktio-oikeuteen. Sisäisen tiedotuksen vaikutuksia on vaativaa mitata, koska ne ovat yleensä epäsuoria, kuten työmotivaation lisääntyminen, työtyytyväisyyden- ja työilmapiirin paraneminen. Sisäinen informointi luo parhaillaan yhteisen tietoperustan sisäiselle yhteistyölle. (Åberg 1989,158–167.)

Neljäntenä, muttei vähäisimpänä sektorina kuviossa esitetään kiinnittäminen. Kiinnittämisellä tarkoitetaan organisaation käytänteiden, arvojen, toimintatapojen ja itse työn perehdyttämistä henkilölle. Perehdyttäminen nousee esille uusin työntekijöiden lisäksi myös mm. tehtävänkuvien, työtehtävien tai työtapojen muuttuessa. Perehdytystä voidaan ajatella yhteisten pelisääntöjen viestimisenä

henkilöstölle (tiedot, taidot, normit, sopimukset ja määräykset, toimintaperiaatteet, henkilöstön kehittämisen muodot, työturvallisuusasiat ym.) siten, että työn suorittaminen yrityksen toimintakulttuurin mukaisesti on mahdollista. Menetelminä kiinnittämisessä voidaan käyttää mm. perehdytystä, henkilöstölehtiä tai ”tervetuloa taloon” -oppaita, joilla voidaan positiivisesti vaikuttaa henkilön sitoutumiseen ja kiinnittymiseen organisaation kulttuuriin (Åberg 1989, 202–207).

Työyhteisön viestintä siis kattaa kaikkiaan paljon muutakin kuin yksittäistä sanoman vaihtoa vastaanottajan ja lähettäjän välillä. Henkilöstön sitoutuminen, työmotivaatio ja työhyvinvointi ovat aiemman perusteella hyvinkin tiukasti liitännäisiä organisaation viestintään ja niihin kanaviin, joita pitkin organisaation viestintä kulkee.

2.3 Organisaatiokulttuuri ja sen vaikutus organisaation viestintään

Organisaatiokulttuuri-termiä on hyvin hankala kuvata lyhyellä lauseella. Sillä kuitenkin tarkoitetaan yritykseen muodostuneita arvoja, uskomuksia, näkemyksiä ja toimintatapoja, jotka ohjaavat organisaation sisäistä toimintaa. Kulttuurin kautta johtaminen on selkeästi nousussa varsinkin IT-alalla, jossa mm. Vincer haastoi ohjelmistoyrityksiä jakamaan kokemuksiaan onnistuneista johtamiskeinoista ja tavoista avoimen bloginsa kautta lokakuussa 2013 (Utopiavincerit 2013). Myös TEKES panostaa organisaatiokulttuurin kautta johtamiseen Liiderihankkeensa kautta (Tekes 2012).

Hyviä tapausesimerkkejä organisaatiokulttuurilla johtamisesta ovat mielestäni amerikkalainen pelialan yritys Valve, jonka työntekijän käsikirjassa on organisaatiokulttuuri kerrottu perehdytyksen yhteydessä hyvinkin tarkasti organisaation jokaiselle jäsenelle. Valvella ihailtavaa on vapaus ja hyvin matalalle tasolle jalkautettu päätöksenteko – jokainen työntekijä voi rekrytoida, kuka tahansa voi tehdä mitä tahansa työtehtävää tai perustaa uusia projekteja (Valve 2012). Vaikka organisaatio on täysin matala (jopa omistajat ovat ohjelmoijien vertaisia), ovat he saaneet erittäin kannattavan ja itseohjautuvan digitaalisen median kanavan toimimaan ilman hierarkkisia rakenteita.

Organisaatiokulttuurin jalkautus tuntuisikin olevan perehdytysvaiheessa hyvin suosittua nykypäivänä. Asta Rossi esittelee kirjassaan ”Kulttuuristrategia” Best

place to work -organisaation valitsemissa huippuorganisaatioita, joiden yhteneväisyydeksi näyttäisi muodostuvan poikkeuksellisen hyvä organisaatiokulttuuri. Myös tässä kirjassa on vastaava esimerkki kuin Valve. Yhdysvaltalainen tavara-taloketju Nordstrom sisällyttää työntekijöiden käsikirjan yhteen lauseeseen ”ONE RULE – Use good judgement in all situations”, eli ”yksi sääntö – käytä hyvää harkintakykyä joka tilanteessa” (Rossi 2012,30–32).

Nämä erilliset poimitut tapaukset kertovat suunnasta, johon varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa ollaan menossa. Työntekijöistä pyritään saamaan paras mahdollinen tehokkuus sillä, miten mielekkäänä he pitävät työnsä. Miten he sitoutuvat työhönsä, kun työ ja työpaikka tarjoavat heille kehitysväylän ihmisenä ja ammattilaisena. Usein näissä yhteyksissä nousee esiin myös asiantuntijoiden verkostoituminen ja nyky maailman suuntaus entistä verkostoituneempaan yhteiskuntaan – ihmiset ovat kytköksissä toisiinsa entistä helpommin jatkuvan saavutettavuuden (matkapuhelimet, sosiaalinen media, pikaviestimet...) ansiosta, ja viestit sekä yhteistyön lisäämisen mahdollistavat keinot ovat käytävissä paljon matalammalla kynnyksellä kuin aiemmin.

Palatakseni takaisin organisaatiokulttuuriin, on tärkeää pohtia mikä oikeastaan luo organisaatiokulttuurin, miten sitä johdetaan ja mikä yhteys tällä on viestintään. Palatakseni taaksepäin lukuun 2.1 ”Viestinnän teoreettisia malleja”, esittelin viimeiseksi James Careyn mallin rituaalisesta viestinnästä, jossa todettiin että viestintä on myös muuta kuin sanomien vaihtoa. Tämä linkittyy myös luvussa 2.2 ”Työyhteisön viestintä” esitettyyn Åbergin pizzaan ja siinä esitettyyn profilointiin – miten me koemme yrityksen ja sen yrityskuvan ja mikä on tavoitetilä, jossa tahdomme olla.

Riitta Viitala mainitsee organisaatiokulttuurin integroivan ihmisten uskomuksia, yhdistävän heidän pyrkimyksiään ja suuntaavan toimintaa yhteiseen suuntaan. Kulttuuri kertoo sallitut ja kielletyt toimintatavat, miten käyttäydytään yrityksessä ja mihin sitoudutaan. Kulttuuri siirtää ajattelumalleja, toimintoja ja traditioita sukupolvien välillä (Viitala 2012). Kulttuurin ilmeneminen Scheinin (Schein 1991, Viitalan 2012, 34–35 mukaan) voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: artefakteihin, arvoihin ja perusolettamuksiin.

Artefaktit ovat ihmisten luomia ja rakentamia tiloja, rakennuksia, kuvioita, muotoja – symboleita jotka kertovat kulttuurin taustoista. Näistä on monesti hyvin haastava tulkita niiden tarkoitusta, vaikka ne ovat monesti hyvin näkyviä ja helposti havaittavia. Arvot ovat organisaatiokulttuurin perusta ja muodostuvat myös sen avulla: mikä on oikein ja mikä väärin, mitä tavoitellaan ja mitä vältetään. Arvot muodostetaan usein arvokeskustelussa yrityksen henkilöstön kanssa ja niihin sisältyy usein suuri tunnelataus. Perusoletukset taas ovat asioita, jotka ovat muodostuneet itsestäänselvyyksiksi ja muodostavat yhteiset säännöt ja toimintamallit. Perusoletusten muuttaminen on kovinkin työlästä (Viitala 2012,34).

Perusoletuksia voi olla esimerkiksi tilanteessa, jossa kehitystyöt eivät etene joten oletetaan automaattisesti että kaikki uudet kehitystehtävät jäävät toteutumatta ja pysähtyvät. Haitallista tästä esimerkistä tekisi se, että ihmisten aloitteentekohalukkuus vähenee koska automaattisesti oletetaan organisaation olevan liian hidas reagoimaan uureen kehitysehdotukseen. Ihmisten aiemmat kokemukset organisaation toiminnasta ja sen tavoista ovat merkittävässä osassa siinä miten viestintä tunnustetaan. Näiden käsitysten muuttaminen on haastava ja aikaa vievä prosessi.

Organisaatiokulttuuri siis on hyvin vahvasti läsnä päivittäisessä viestinnässä ja siinä, miten ihmiset tulkitsevat viestinnän sisällön. Kulttuurien muuttaminen johtamisnäkökulmassa on hyvinkin haastavaa ja vaatii usein mittavia investointeja esimerkiksi koulutuksiin, rakenteiden muuttamiseen, toimintamallien ja sääntöjen uudistukseen, asioiden näkyväksi tekemiseen jne. (Viitala 2012,33–36.)

2.4 Viestintäkanavat

Viestintäkanavat voidaan jakaa lähi- ja kaukokanaviin. Lähikanavilla tarkoitetaan viestintäkanavia, jotka ovat konkreettisesti lähimpänä viestijää, kuten esimiesviestintä, työtoverit ja osastokokoukset. Kaukokanavat taas ovat kauempana päivittäisviestinnän tasolla, näistä esimerkkeinä toimivat mm. tiedotustilaisuudet, luottamushenkilöviestintä ja työtoverit muissa yksiköissä. Lähi- ja kaukokanavat voidaan tästä edelleen jakaa suoriin ja välitettyihin, joista välitettyä viestintää kuvaavat hyvin mm. sähköpostit, ilmoitustaulut ja koko yhteisön tie-

dotteet. Suorat lähi- ja kaukokanavat käsitetään yleensä kasvokkaisviestintänä. (Juholin 2001, 125.)

2.4.1 Esimiesviestintä

Esimies-alaisviestintää pidetään viestinnän perusverkkona sen ollessa kattavaa ja nopeaa. Esimiehen rooli työyhteisön keskeisenä viestijänä vaikuttaa omalla toiminnallaan jopa ihmisten viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Esimiesviestinnän tehokkuus perustuu pitkälti tilanteeseen, jossa esimies toimii lähellä tiimiään ja osastoaan, jolloin häneen kohdistuu suuremmat odotusarvot henkilökohtaisen läsnäolon ja vuorovaikutuksen osalta. Esimiesviestinnän tilanteet ovat hyvin monimuotoisia ja johtamispainotteisia, tällaisia ovat esimerkiksi työviestintä, työhöntulo, tavoite- ja tuloskeskustelut sekä ura- ja koulutussuunnittelut. Esimiesviestintä voidaan jakaa karkeasti kolmeen osa-alueeseen. Suunnitelmat ja muutokset jotka kohdistuvat omaan yksikköön, työhön, uraan ja urakehitykseen sekä vaikeisiin yksilöitä koskettavien asioiden läpikäymiseen ja keskusteluun. (Juholin 2001, 125–126.)

Kun esimies toimii linkkinä johdon ja tiimin oman toiminnan lähellä, antaa se vahvuuksia esimiehen viestinnälle toimia yksikön parhaan näkemyksen mukaisesti tulkiten kokonaisvaltaisemmin organisaation toimintaa oman yksikkönsä näkökulmasta. Esimiehen rooli eroaa siis oleellisesti muiden viestijöiden roolista, koska se on toiminnan keskiössä sekä yksikön että organisaation näkökulmasta katsottuna.

2.4.2 Sähköposti

IT-organisaatiossa viestintäkanavien keskiössä on verkkoviestintä ja varsinkin sähköposti. Sähköposti on erittäin tehokas viestintäkeino yksinkertaisissa asioissa, mutta sisältää muutamia ongelmia jotka tulisi huomioida viestintäkanavaa valittaessa. Esimerkkejä tällaisista on ihmisten vastaanottokyky saatuun viestimäärään nähden, jolloin sähköpostiviestejä jää helposti lukematta. Sähköpostin käytön kasvu ja monimuotoisuus on johtanut useissa yrityksissä sähköpostietikettien linjaamiseen (esimerkiksi palaute tiettyyn päivään mennessä, pitkät johdannot pois – tai kanava on väärä, selkeä otsikointi, selkeät vastaanottajat (ei

ylim. jakelua) (Juholin 2001, 142). Sähköpostia pidetään yleisesti hyvänä kanavana materiaalin levittämiseen ja yksinkertaiseen tiedottamiseen, mutta monimutkaisemmissa, selvitystä vaativissa asioissa sähköpostin ensisijaisuutta oikeana viestintäkanavana kyseenalaistetaan. Sähköposti soveltuu hyvin välitettyjen viestien lähettämiseen.

2.4.3 Pikaviestimet

Toinen sähköinen viestintäkanava on pikaviestimet, jotka mahdollistavat henkilöiden nopeankin vuorovaikutuksen verkon yli. Etuina tällaisissa viestintäkanavissa on niiden nopeus ja reaaliaikaisuus sekä henkilön mahdollisuus puuttua itse viestintähetkeen. Monimutkaisten asioiden läpikäyminen pikaviestimissä on haastavaa, mutta oikein käytettynä pikaviestimet kuten Skype tai Google Talk ovat erinomaisia keinoja välittää tietoa päivittäisestä työstä. Pikaviestimissä on myös usein mahdollisuus välittää videopuheluita, mikä lisää viestintään myös mahdollisuuden kasvopiirteiden tulkintaan. Tällöin pikaviestin soveltuu parhaiten monimutkaisempien asioiden viestintään jos etäisyys viestintäpisteiden välillä on suuri.

2.4.4 Puhelin

Puhelimen kautta viestiminen toimii parhaiten suorien kaukokanavien kanssa. Toimeksiantajan tapauksessa yksikkö toimii yhdessä pisteessä, joten puhelimen käyttö sisäisenä viestintäkanavana toimii lähinnä ”kriittisissä” esimiestilanteissa (sairaustapaukset ym.) ja silloin, kun viestinnän kohteena oleva henkilö on työmatkalla. Kiireellisten, suullisten asioiden osalta puhelin on erinomainen viestintäkanava ja toimii hyvin samalla tavoin kuin kasvokkaisviestintä. Puhelin sopii parhaiten suoraan lähiviestintään ja periaatteessa massatekstiviestein myös kaukoviestintään, joskin asian ilmaisulle sähköposti antaa enemmän pelivaraa eikä sähköpostia koeta ehkä yhtä ”hyökkävänä”.

2.4.5 Intranet-sivut

Intranet-sivut tarjoavat yhteisölle yhteisen alustan viestin vaihtoon. Erityisesti painoarvoa intranet-sivuilla on johdon viestinnässä ja sitouttamisessa (välitetyt

kaukokanavat). Verkkopohjainen ympäristö mahdollistaa monipuolisesti tiedon jakamisen ja keskeisen informoinnin – vain mielikuvitus on rajana. Intranet-sivuille on mahdollisuus nostaa myös päivän keskeisiä työtehtäviä tai strategisia mittareita, joista työntekijä voi rooli- tai henkilökohtaisesti peilata omaa suoriutumistaan organisaatiossa tai tiimissä. Intranetin tieto on lisäksi helposti kaikkien saatavilla, jolloin sen ominaisuudet informaation välityskanavana korostuvat.

Uutena tekijänä markkinoilla on perinteisten intranet-sivujen lisäksi nousseet sosiaaliset intranet-sivut, joissa yritysten työntekijöillä on myös mahdollisuus osallistua intranetin sisällön tuottamiseen kommentoinnin ja vuorovaikutuksen avulla. Näissä sovelluksissa on monesti integroitu pelillisyyttä ”leaderboardien”- kautta (eniten kommentoineet, eniten ”tykättyt” jne. henkilöt). Sosiaalisen intranetin sivustot antavat usein mahdollisuuden luoda, jakaa, osallistua ja kommentoida kalenterit, sähköpostit, tiedostot, tekstit ja mikrobloggaukset. Tällaisten työkalujen osalta ei juurikaan ole tehty tutkimusta niiden käytön hyödyistä tai siitä, miten sosiaaliset intranetit vaikuttavat työyhteisön vuorovaikutuksen määrään, mutta ehdottomasti pitäisin tätä toimeksiantajan organisaatiossa kokeilemisen arvoisena asiana. Sosiaalisen intranetin työkaluja ovat mm. Yammer, Bitrix24, Jive ja Igloo.

2.4.6 Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluilla käsitetään systemaattiset keskustelut esimiehen ja alaisen välillä, jotka on suunniteltu ja sovittu ennalta. Kehityskeskusteluilla on yleensä hyvin selkeät tavoitteet ja ne toistuvat säännöllisin väliajoin. Kehityskeskusteluja pidetään vähintään kerran vuodessa, mutta usein niiden väliä on tihennetty pidettäväksi jopa 3-6 kuukauden välein. Kehityskeskustelujen tarkoitus on muodostaa prosessimainen kehitys yksilön, organisaation ja tiimin toiminnan ja osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2012, 186.)

Kehityskeskustelussa pääosassa on alainen ja sen etuihin kuuluu henkilökohtaisuus sekä henkilökohtaisten kehittämistavoitteiden luominen ja palautteen anto puolin ja toisin. Kehityskeskusteluissa voidaan kartoittaa henkilön osaaminen ja työtehtävät sekä mahdolliset sellaiset osaamiset, joita henkilö ei pysty nykyisissä tehtävissään hyödyntämään. Kehityskeskustelujen kautta muodostu-

neista kehityssuunnitelmista ja saadusta palautteesta voidaan henkilö saada sitoutettua paremmin organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Työnantajan näkökulmasta myös henkilön omat tavoitteet ja halut voidaan saada kirkkaammin selville. Tämän avulla henkilövoimavaroja voidaan kohdentaa tarvittaessa tarkemmin. (Viitala 2012,187.)

Kehityskeskustelut viestinnän kannalta luovat erinomaisen pohjan syvemmälle tarkastelulle työyhteisöön ja työyhteisön jäsenien kehittämishaluihin ja kohteisiin, jonka avulla työyhteisön toimet voivat parantaa kokonaisvaltaisesti myös organisaation toimintaa. Kehityskeskustelujen haittapuolena on yleisesti se, että ne juostaan nopeasti läpi pakollisena toimena, eikä niistä seuraa konkreettisia toimia, jolloin kehityskeskustelut menettävät merkityksensä.

Kehityskeskustelun tulisi keskittyä alaisen omiin tuntemuksiin ja haluihin sekä niiden kehittymiseen. Näistä tulisi seurata konkreettisia toimia, että viestittäisiin organisaation myös käyttävän kehityskeskusteluja työkaluna yksilön/tiimin kehittämistä varten.

2.4.7 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen voidaan katsoa toimintana, jonka tehtävä on opastaa työntekijä työyhteisöön ja työhön. Perehdyttämistä katsotaan monesti vain ja ainoastaan uusien rekrytoitavien osalta oleellisena komponenttina, mutta perehdytys pitäisi ottaa huomioon myös tehtävien kierrossa tai tehtävien vaihdon yhteydessä. Perehdytys on viestinnän kannalta kiinnittämistä ja sen avulla organisaation arvot, asenteet, pelisäännöt ja toimintatavat voidaan jalkauttaa perehdytettävälle henkilölle. (Åberg 2008,103–105.)

Perehdytys ja kiinnittäminen ovat varsinkin uuden työntekijän näkökulmasta ensimmäinen kontakti työyhteisöön ja siihen kuvaan mikä työyhteisöllä on itsestään. Perehdytykseen ja rekrytointiin katsotaan myös liittyvän ns. giftwork-kulttuuri, jossa rekrytoinnissa ei ensisijaisesti haeta ihmisiä jotka vastaavat taidoiltaan ja kokemukseltaan soveltuvaa henkilöä, vaan enemmänkin henkilöitä jotka pystyvät kasvamaan organisaation mukana ja joiden arvot ovat linjassa organisaation arvojen kanssa (Rossi 2012,68–69). Arvojen korostaminen rekrytoinnin ja perehdytyksen eri vaiheissa on osoittanut useilla eri esimerkeillä (Pi-

pelife, IKEA, Fondia, Reaktor) menestystä henkilöstön kiinnittämisessä (Rossi 2012,62–81).

2.4.8 Työkokoukset

Työkokoukset ovat ehkä paras esimerkki suorista lähikanavista. Niissä kokoontuu usein asiantuntijat saman substanssin ympäriltä päättämään heitä koskevista asioista. Useissa yrityksissä on käytössä ns. ”palaverietikettejä”, joissa päätetään kokouksen pelisäännöistä. Työkokouksien vetäminen vaihtelee paljonkin hyvin formaaleista ja pitkistä erittäin epäformaaleihin ja lyhyisiin palavereihin. Usein katsotaan hyväksi käytännöksi rajoittaa kokousten kesto maksimissaan tuntiin ja osallistujamäärä mahdollisimman pieneksi. Ohjelmistotaloissa kokouksia on muutamia erityyppisiä: on esimerkiksi kuukausi tai viikkopalavereja jotka kestävät pidempään ja joissa käsitellään kuukauden/viikon polttavat aiheet tai ns. Daily Scrum/stand up-kokouksia, joissa pyritään 15 min sisällä käsittelemään tiimin tehdyt työtehtävät ja tulevat tekemiset ja mahdolliset esteet tekemiselle (Agile Alliance 2013). Yhteinen asia kokouksille kuitenkin on niiden työperäisyys, tiedonvaihdon tarve ja pyrkimys päätöksentekoon asioissa, jotka vaativat useamman henkilön osaamista, tilannetajua tai mielipiteitä.

Yleisesti hyvinä pelisääntöinä kokouksiin on pidetty selkeää puheenjohtajavoitoisuutta, jolloin puheenjohtaja voi pitää aiheen kurissa (rönsyilyn vähentäminen) sekä jokin sovittu aikaraja, jolloin asia puidaan siinä ajassa mikä kokoukseen on käytettävissä. Työkokouksien käsittelyaikoja pyritään usein lyhentämään lähettämällä valmistautumismateriaali ennakoon.

2.4.9 Ilmoitustaulut tai InfoTV

Ilmoitustaulut on perinteinen esimerkki välitetystä kauko- tai lähikanavasta. Ilmoitustaulut ovat paikka, johon usein laitetaan formaalia viestintää yleisistä tai yhteisistä asioista. Ilmoitustaulujen käyttö voi olla hyvä keino välittää tietoa, joka kestää pitkään (esimerkiksi lakisääteiset tiedotettavat kuten nähtävillä oltava laki, lomalistat, yleiset tiedotettavat asiat jne.). Nykyisin ilmoitustauluja on korvattu monin paikoin ns. InfoTV:llä, jossa yhteisissä tai muutoin työtiloissa on TV-ruutu, jossa pyörii aktiivisesti nopeasti vaihdettavia tietoja. InfoTV tarjoaa moni-

puolisemman tavan esittää reaaliaikaisempaa tietoa esimerkiksi yrityksen työtilanteesta tai yhteisistä asioista. InfoTV:n heikkous ilmoitustauluun nähden on konkreettisten tietojen puute: esimerkiksi työehtosopimus on hyvin hankala sijoittaa InfoTV:n yhteyteen. InfoTV:tä voidaankin pitää intranetin ja ilmoitustaulun sekoituksena ja sen käyttö paikassa, jossa työ tehdään tietokoneelta käsin, on hieman kyseenalaista verrattuna intranet-järjestelmään.

2.4.10 Kahvipöytäkeskustelut

Kahvipöytäkeskustelut tai käytäväpuheet ovat yksi suoran lähiviestinnän kanavista ja vaikkei sitä aina huomioida työviestintänä, on sillä suuri merkitys yrityksen kulttuurin rakentajana. Työntekijöiden kokoontuessa yhteen rennompaan tilaisuuteen, välitetään monesti tietoa ajankohtaisista asioista toisille työntekijöille. Kahvipöytäkeskusteluissa liikkuu kulttuurillista ja myös spekulatiivista tietoa organisaatiosta sekä sen nykytilasta. Kanava vahvistaa yrityksen omaa organisaatiokuvaa hyvin helposti tiedon tullessa kuulluksi muilta työntekijöiltä.

Kahvipöytäkeskustelun vahvuutena ja heikkoutena on se, että sen kautta muodostetaan kulttuurillista kuvaa organisaation toiminnasta lähimpiin työkavereiden kesken. Kahvipöytäkeskustelut tarjoavat erinomaisen väylän vapaamuotoiseen tutustumiseen ja tiedonvaihtoon ja täten se voi toimia sekä positiivisena että negatiivisena kanavana kiinnittämisen kannalta.

2.4.11 Tiedotustilaisuudet (henkilöstöinfo)

Johdon suoria kanavia on hyvin vähän, mutta tällaisiin kuuluu mm. henkilöstöinfo tai osavuosikatsaus. Tiedotustilaisuudelta odotetaan hyvää valmistautumista ja esiintymistä sekä tiedotustilanteen ”sopimista ympäristöön”. Tiedotustilaisuuksien pääasiallinen käyttötarkoitus on lisätä tietoisuutta kohteista, jotka koetaan tärkeiksi (Juholin 2001, 136).

Johdon viestintää on pyritty luomaan myös muita kanavia pitkin. Loistavana esimerkkinä tiedotuksesta tässä toimii suomalainen ohjelmistoalan yritys Futurice, jossa joka kuukausi järjestetään puolen tunnin ”ask-the-ceo”-tilaisuus, jossa johto vastaa työntekijöiden kysymyksiin. Tilaisuuteen osallistuu välillä myös hallituksen jäseniä. Lisäksi hallituksen kokouksen jälkeen järjestetään vastaanotto

työntekijöille ja toimitusjohtaja pitää kerran vuoteen kaikille työntekijöille kahdenkeskisen puolen tunnin kehityskeskustelun (Rossi 2012, 115).

2.5 Johtamisviestintä

Johtamisviestintä koetaan monesti pelkästään strategisena viestintänä. Åbergin pizzamallin (1989) huomioon ottaen tämä ei kuitenkaan pelkästään rajoitu tähän. Organisaatioviestintä voitaisiin jakaa vähintään kahteen eri kategoriaan, strategiseen/strategian viestintään ja operatiiviseen viestintään. Strategisen viestinnän tarkoitus on viestiä organisaation pitkän aikavälin tavoitteita (missio, visio, arvot, liiketoimintastrategia) ja toimenpiteitä millä näihin päästään, kun taas operatiivisella viestinnällä katetaan enemmänkin jatkuvia ja lyhyemmän aikavälin tilanteita.

Juholinin mukaan myönteisesti koettu viestintä ja ns. viestintäilmasto lisää yleistä tyytyväisyyttä ja tehostaa yhteisön toimintaa (tuloskykyä parantava piirre) (Juholin 2001). Erityisesti esille nousevat esimies-alaisuhteet ja se, miten alaiset kokevat esimiehensä ja johdon yleensä. Pincus ja Rayfield pitivät työyhteisön näkemystä itsestään ja työstään osana laajempaa kokonaisuutta kaikista tärkeimpänä yhteisöviestinnän muotona ja heille esimies-alaisuhteet olivat kaiken keskiössä (Pincus, Rayfield 1989, Juholin 2001, 112 mukaan). Heidän mukaansa mitä avoimempaa, luottavaisempaa ja alaisiin keskittyvämpää viestintä on, sitä enemmän tyytyväisyyttä viestintä herättää koko organisaatiota ja työtä kohtaan.

Johtamisviestinnän osalta on myös tutkittu sen suhdetta työtyytyväisyyteen mm. Lahden kaupungille tehdyssä OSVI-tutkimuksessa. OSVI-raportissa myös esimies-alaisuhteet nousivat keskiöön osallistavan työn osalta. Raportissa katsottiin, että osallistaminen lähtee ensisijaisesti esimiehistä ja tästä syystä myös osallistamisen käyttöönotto yrityksissä on niin hidasta. Autonomian lisääntyminen tarkoittaa esimiehen näkökulmasta vallasta sekä vastuista luopumista ja siirtämistä työntekijätasolle. Avoimuuden edistämiseksi myös esimiehen on noustava avoimeksi kritiikille ja keskustelulle ja tämä voi olla joissain tapauksissa todella vaikeaa. Että esimies-alaisviestintä voitaisiin saada toimimaan työhyvinvoinnin näkökulmista, vaaditaan viestinnältä luottamusta, avointa tiedonkul-

kua, motivointia, sitoutumista ja hyvää ilmapiiriä (Juholin 2007, Pedak ym. 2010, 11 mukaan).

Åberg (2008) tiivistää johtamisviestinnän hyvin muutamaan lauseeseen: ”Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys”. Esimiehen roolia Åberg korostaa tulkiksi, luotaajaksi, linkiksi vertikaalisessa viestinnässä, omiensa puolestapuhuja, voimavarojen hankkija, palautteen antaja, innostaja ja pelkojen poistaja. (Åberg 2008, 93.)

Luottamuksen rakentaminen on hyvin ruohonjuuritason viestintää ja esimies-alaisuhde monesti perustuu täysin luottamukselle. Esimies pystyy luottamaan alaisensa päätäntävaltaan ja siihen, että annetut työtehtävät tulevat suoritetuksi annetuilla puitteilla. Esimiehen harkintakykyyn jää enää puitteiden rajaaminen ja yksilöiden tarkka tuntemus heidän osaamisensa ja taitojensa perusteella. Esimies rajaa ”hiekkalaatikon” ja antaa sinne leikkivälineet, joilla saadaan rakennettua tarkoituksenmukainen hiekkalinna. Jos esteitä tulee, esimies pyrkii kaikin keinoin estämään hiekkalinnan rakennuksen haittaavia ulkoisia tekijöitä. Hiekkalinnan rakentamista edistetään avoimella tiedonkululla, jolla voidaan ohjata hiekkalinnan rakennusta ja kertoa muutokset, jotka hiekan loppuminen aiheuttaa. Motivointi hiekkalinnan rakennukseen saadaan siitä tunteesta, joka hiekkalinnan rakennus aiheuttaa – onko hiekkalinna riittävän haastava tai onko taidot enemmän kaivamisessa vai koristelussa.

Työmotivaation katsotaan Moisaloon mukaan jakautuvan kolmeen osaan: työmotivaation käynnistämiseen, ylläpitoon ja suuntaamiseen. Näissä jokaisessa vaiheessa esimiestyön ja esimiesviestinnän näkyvyys ovat keskeisiä. Motivaation käynnistämisen katsotaan lähtevän yleensä jo rekrytoinnista. Onko henkilö sovelias työtehtäviin, onko hän jo nyt motivoitunut tekemään työtä ja ovatko työtehtävät sellaisia, jotka saavat henkilön innostumaan työstä. (Moisalo 2011, 338–339.)

Työmotivaation ylläpitoon katsotaan kuuluvan päivittäistä ohjausta tai vähintään kehityskeskustelujen yhteydessä tapahtuvaa laajempaa keskustelua – riippu-

matta henkilön motivaatioperustasta. Motivaatiotekijät saattavat vaihtua hyvin nopeasti ilman ulkoista vaikutusta ja tämä tulee pystyä rakentamaan uudelleen. (Moisalo 2011,339.)

Kolmas vaihe, työmotivaation suuntaaminen on vaihe, jolla varmistetaan oikeiden ja oikealla tavalla tehtävien asioiden tekeminen. Työmotivaatio tulisi pyrkiä suuntaamaan mahdollisimman vähille ulkoisille vaikuttimille, ettei työkuorma vaikuttaisi työmotivaatioon negatiivisesti ja paras motivaatio saataisiin suunnattua siihen, missä yksilö kokee tekevänsä parhaansa. (Moisalo 2011,339).

Esimiesviestinnässä siis tärkeäksi ei muodostu pelkästään se tieto ja informaatio, jota annetaan alaspäin vaan myös kaksisuuntainen keskustelu ja viestintäympäristön tarkkailu henkilötasolla. Esimiehen tulee siis pystyä suuntaamaan työntekijöiden mielenkiinto, motivaatio ja innostuminen oikeisiin, strategian mukaisiin työtehtäviin ymmärrettävästi ja selkeästi parhaan työtehon saavuttamiseksi. Tämä vaatii aktiivista otetta esimiestyöhön ja mahdollisuutta esimiehille osallistua aktiivisesti alaistensa kanssa tehtävään työhön. Viestintä esimiestyössä voitaisiinkin tämän perusteella katsoa olevan sekä kuuntelua, havainnointia että tiedottamista, ohjaamista ja suuntaamista. Hyvän luottamuksen saavuttanut esimies pystynee ohjaamaan alaisiaan paljon tehokkaammin ja saa myös heidän työstään ”parhaan mahdollisen” irti. Esimiestyön voidaan tämän perusteella katsoa olevan parhaimmillaan silloin, kun asiantuntijat pystyvät tekemään itsenäisesti työnsä heille räätälöityjen rajojen puitteissa. Esimiehen suurimmaksi tehtäväksi jää tällöin työtehtävistä suoriutumista haittaavien esteiden poistaminen sekä luottamuksen ylläpito ja henkilöstön aito johtaminen ja suuntaaminen ilman substanssiin puuttumista.

2.6 Rakennetekijöiden vaikutus organisaatioviestintään

Työyhteisön toimintaa ja viestintää ohjaa omalta osaltaan myös organisaation järjestäytyminen ja sen rakenne, joka syntyy työnjaon seurauksena. Rakenne jaetaan ulottuvuuksiltaan maantieteelliseen hajautuneisuuteen ja yksikköjakoon. Koska toimeksiantajan organisaatio sijoittuu maantieteellisesti yhteen paikkaan, ei siihen perehdytä sen enempää. Tiedostetaan kuitenkin, että myös tällä on vaikutusta. Yksiköt vaikuttavat viestintään suuresti: Yksiköt hahmottavat asioita

eri tavoin, pelkkä substanssitiedon ja viestittyjen asioiden priorisointi voi olla hyvin erilaista ja vaikuttaa päivittäiseen työhön hyvin eri tavoin. Yksiköiden muodostaman omanlaisensa kulttuurit voivat myös erota hyvin radikaalisti toisistaan ja tämä aiheuttaa viestintään ja sen tulkintaan eroavaisuuksia. Rakenetekijöiden vaikutus on suurimmillaan pienjoukkoviestinnän ja verkkoviestinnän järjestämisessä. Varsinkin jos yksiköt tekevät hyvin erilaista työtä tai jos kulttuurierojen kuilu on suuri. (Åberg 2000, 231.)

Myös organisaatiotasolla on merkitystä. Vertikaalinen viestintä ylhäältä alas suuntautuessaan on usein painotukseltaan hyvin virallista ja toimintaa ohjaavaa (normeja, ohjeita, käskyjä jne.), alhaalta ylös taas heijastetaan palautetta toiminnasta ja prosessissa olevista vioista. Mitä useamman henkilön kautta nämä viestit kulkevat, sitä todennäköisempää on, että viestintä vääristyy matkalla. (Åberg 2000, 231.)

Tästä voidaan tulkita, että ”oman paikan” selkeys luo myös viestintään selkeyttä viestinnän pelisääntöihin yksiköiden sisällä ja näiden kulttuurillisten erojen huomioimiseksi yksiköiden viestintävastuu johdon kanssa jää esimiestasolle. Esimies on koostava linkki vertikaalisessa viestinnässä ja huolehtii myös tiimin sisäisestä viestinnästä ja kulttuurin rakentamisesta. Sisäisessä viestinnässä esimies on kriittisessä asemassa tiimin ja johdon välisen tiedon siirrossa ja tulkitsemisessa sekä johdolta tiimille että tiimiltä johdolle. Esimiehellä tulisi olla yksityiskohtainen kokonaiskuva johdettavasta tiimistä ja sen viestinnästä, tarpeista ja kulttuurista.

3 Sisäisen viestinnän tutkimuksen ja kehittämisen näkökulmat

Opinnäytetyön tässä luvussa pureudutaan tiukemmin itse kehittämistehtävään. Luvussa kuvataan kehittämiseen johtaneet lähtökohdat, kehittämistehtävän tarkoitus sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan menetelmät. Luvussa kuvataan käytetyt lähestymistavat ja syyt miksi tietyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät on valittu.

3.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyössä käytettyjä tutkimus ja kehittämismenetelmiä sekä niiden taustoja – miksi työn painopisteet on kohdennettu juuri näihin pisteisiin.

Kehittämistehtävässä on tarkoitus kehittää organisaatiokulttuuria sisäistä vuorovaikutusta ja verkostoitumista tukevaksi. Työssä keskitytään erilaisiin vuorovaikutustapoihin ja siihen, miten ne koetaan ohjelmistoalan työyhteisössä. Vuorovaikutustapoja tutkimalla ja kehittämällä pyritään tukemaan ja tehostamaan työyhteisön toimintaa vuorovaikutuksen kautta. Toivottavia vaikutuksia tällä opinnäytetyöllä on viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittyminen tehokkaammaksi (esimerkiksi strategisen viestinnän selkeytyminen, osaamisen ja tiedonvaihdon siirtäminen, työhyvinvoinnin paraneminen, innovoinnin kehittyminen ja innovatiivisuuteen kannustaminen, tiedon siiloutumisen estäminen, palautekanavien kehittyminen tai vuorovaikutuksen lisääntyminen).

Jotta kehittämistehtävä voidaan toteuttaa, työssä pyritään kartoittamaan miten erilaisia viestintäkanavia pitkin ihmiset viestivät ja millaisena viestintä koetaan eri näkökulmista. Organisaatiossa merkittävimmät viestintätarpeet ovat päivittäinen työn ohjaus ja informointi (horisontaalinen viestintä), tiimien välinen yhteistyö (vertikaalinen viestintä), tiimien sisäinen vuorovaikutus (ryhmäviestintä), tiedonvaihto. Opinnäyte pyrkii kehittämään sitä, miten viestintätarpeet ja kanavat koetaan eri yhteyksissä ja etsii näihin ongelmiin yhteisiä ratkaisuja. Työssä pyritään havaitsemaan toimivia malleja sekä jo organisaatiossa käytössä olevista keinoista, että aiempien tutkimuksien ja kirjallisuuden tarjoamia uusia malleja.

Viestintätarpeisiin vaikuttaa oleellisesti kenen välillä viestintä tapahtuu, onko kyseessä passiivinen (informointityyppinen) viestintä vai aktiivinen (vuorovaikutuksellinen, dialoginen) viestintä ja miten se ymmärretään. Myös organisaatiokulttuurilla on oma vaikutuksensa siihen, miten viestintä koetaan. Organisaatiokulttuurin hiljaisia sääntöjä voi myös nousta esiin opinnäytetyötä tehdessä. Organisaatioviestinnän erilaisten mallien kautta pystytään kartoittamaan viestinnän tehokkuutta ja mahdollisesti löytää kipupisteitä, joista viestintää ja vuorovaikutusta saadaan tehostettua siten, että jokin aiemmin mainituista tavoitteista täyttyy.

Tavoitteena opinnäytetyöllä on kehittää organisaatiolle toimivia malleja viestinnän tehostamiseen sekä pyrkiä vahvistamaan organisaatioon avoimempaa ja yhteistyöperustaisempaa kulttuuria, jossa organisaation yksittäiset henkilöt toimivat tehokkaammin sosiaalisena yksikkönä.

3.2 Tutkimusstrategian valinta

Tutkimusstrategiaksi valittiin toimintatutkimuksen ja tapaustutkimuksen risteys, koska opinnäytetyön tarkoituksena on tarkoitus sekä tutkia että kehittää organisaation toimintatapoja sisäisen viestinnän osalta siten, että organisaation henkilöstö otetaan aktiivisesti mukaan itse kehittämismalliin. Työhön tarvitaan kohtuullinen taustatutkimus enne itse kehittämistehtävän aloittamista. Koska työ toteutetaan tutkimuksellisessa mielessä kahdessa vaiheessa (ensin tutkimus, sitten suunnitelma), oli syytä tarkastella sopiiko yksi tietty tutkimusstrategia kattamaan molemmat vaiheet. Valinnaksi päättyi kaksi erillistä tutkimusstrategiaa joita sovelletaan eri vaiheissa. Tiedon keruu organisaation nykytilasta toteutetaan tapaustutkimuksena ja varsinainen kehittämistehtävä kerätyn taustatiedon pohjalta toimintatutkimuksena. En halunnut rajata kehittämistehtävää yksittäisen tutkimusstrategian valinnalla, vaan pyrkimys oli valita tilanteeseen kulloinkin sopiva tutkimusstrategia.

Tapaustutkimuksella pyritään tutkitun tiedon tuottamiseen tutkittavasta kohteesta silloin kun halutaan ymmärtää syvällisesti organisaation toimintaa ja tuottaa kehitysehdotuksia tiedonkeruun kautta. Tapaustutkimuksella pyritään saamaan selville mieluummin pienestä joukosta paljon kuin suuresta joukosta vähän. Tapaustutkimuksen soveltuvuutta kehittämistyöhön pidetään hyvänä silloin kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämiskohdetta ja tuottaa uusia kehitysehdotuksia. tutkimusstrategia soveltuu hyvin myös heikosti ymmärrettyjen tilanteiden, käyttäytymisen ja epätyypillisten prosessien ja epävirallisten käytänteiden tutkimiseen. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 52–53.)

Tapaustutkimuksessa tyypillisesti monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan syvä ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta ja sitä voidaan käyttää sekä laadullisin, että määrällisin menetelmin. Tapaustutkimuksessa käy-

tettyjä menetelmiä ovat mm. havainnointi, kirjallisen aineiston analysointi ja haastattelut (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 54–55)

Koska opinnäytetyön kehittämistyö tehdään kahdessa vaiheessa, katsoin että tiedon keruu, kehittämiskohteiden hakeminen ja viestinnän ja vuorovaikutusten ongelmakentän ymmärtäminen tehtäisiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus soveltuu ensimmäisen vaiheen pohjakartoitukseen erinomaisesti, koska tällä tavoin voidaan kohdentaa kysely pienelle joukolle ja saadaan yksityiskohtaista tietoa useasta eri näkökulmasta. Tärkeänä valintakriteerinä oli myös se, että organisaatiossa aktiiviset viestijät saataisiin kuvaamaan viestintää ja vuorovai-
kutusta sekä nykykäytänteisiin johtaneita syy-seuraussuhteita. Viestintä koetaan monesti hyvin henkilökohtaisella tasolla ja myös organisaatiokulttuuri ja mahdolliset hiljaiset säännöt organisaation sisällä vaikuttaa tutkittavaan tapaukseen. Tutkittava tapaus on hyvin monisyinen ja alkutilanteessa epäselvä, joten tällöin katsoin että ongelman syvälliseen ymmärtämiseen ja yksilötasolla koettavan tiedon saamiseen tapaustutkimus soveltuu erinomaisesti.

Itse kehittämistoiminta ja sen suunnitelman laatiminen vaatii hieman erilaista lähestymistapaa, johon tapaustutkimus ei mielestäni suoranaisesti sovellu. Koska opinnäytetyön kohteena on kehittää organisaation toimintaa ja varsinkin kun kyseessä on pieni organisaatio, on tärkeää että muutosta hakiessa organisaation henkilöstöllä olisi mahdollisuus osallistua heitä koskevaan päätöksentekoon. Tästä syystä katsoin, että on tärkeää osallistaa henkilöt kehittämistoimintaan ja unohtaa aineiston pohjalta tehdyn suunnitelman sanelu. Organisaation sisäisen verkoston ja osaamisen hyödyntämisen tärkeys korostuu aiheen ja aihepiirin ulottuessa jopa organisaatiokulttuuriin asti. Itse olen ollut töissä organisaatiossa jo seitsemän vuotta, joten on vähintäänkin luonnollista että itse osallistun aktiivisesti toimintaan ja osallistun organisaation toimintaan päivittäisellä tasolla sekä osallistun tutkimukseen ja kehittämiseen aktiivisesti. Toisen vaiheen tutkimusstrategiaksi valitsin siis toimintatutkimuksen.

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan osallistavaa tutkimusta, jossa yhdessä teke-
mällä pyritään ratkaisemaan ongelmia ja saamaan muutosta aikaan (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 58). Tässä tapauksessa tutkimuskohteet etsittiin tapaustutkimuksella ja jatkojalostusta haluttiin vielä itse kehittämiskohteeseen.

Tällöin tiettyä syklisyyttä saataisiin aikaan ja saataisiin tutkijan omaa arviota käsiteltyä myös hieman laajemmalla foorumilla.

Toimintatutkimuksessa ei olla kiinnostuneita vain siitä miten asiat on, vaan miten niiden pitäisi olla ja pyritään luomaan nykyisiin toimintamalleihin muutosta. Toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat ongelmakeskeisyys ja tutkittavien ja tutkijan aktiivinen osallistuminen kehitettävään aiheeseen ja siinä pyrittävään muutokseen. Yhdessä kehitetty ratkaisu on usein parempi kuin täysin ulkopuolelta tulleet ajatukset ja tapauksittain saadulla tiedolla voidaan saada mukaan ulkopuolista näkökulmaa joka voi helpottaa ongelman ratkaisua tai tavoitettiin pääsyä. Toimintatutkimusta pidetään hyvin soveltuvana toimintojen ja käytänteiden muuttamiseen koska sen avulla pyritään uuden tai uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Tyypillisiä menetelmiä toimintatutkimuksessa ovat erilaiset laadulliset menetelmät, kuten ryhmäkeskustelut, haastattelut ja havainnointit. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 58–59.)

Opinnäytetyössä on tavoitteena saada aikaan muutosta ja törmäyttää ihmisten ajatuksia jo ennalta tehdyn rajaavan tutkimuksen osalta. Tässä vaiheessa käytetään toimintatutkimuksen piirteitä ja pyritään saamaan ihmiset osallistumaan keskustelemaan aihepiireistä ja luomaan haastattelujen avulla rajatusta aineistosta kehittämiskohteita. Organisaatio on pieni ja ongelma jälleen kerran hyvin monimuotoinen ja henkilöityvä, joten halukkaille osallistujille tämä tarjoaa väylän kehittää yhteisiä käytänteitä organisaation viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisessä. Näistä syistä johtuen toimintatutkimus soveltuu erinomaisesti itse kehittämistoiminnan läpivientiin ja suunnitelman muodostamiseen.

3.3 Kehittämistehtävän tiedonhankintamenetelmät

Kehittämistehtävän tiedonhankintamenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusote ja puolistrukturoitu teemahaastattelu. Kvalitatiivista tutkimusta pidetään hyvänä tilanteissa, joissa pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen luonnetta ja yritetään löytää selityksiä ihmisen käyttäytymiselle ja hänen tekemilleen valinnoille (TNS-Gallup, 2012). Pyrkimys työn kehityskohteisiin on selittää nimenomaan nykyisiä viestintä- ja vuorovaikutusmalleja sekä syitä ihmisten preferensseille viestintään ja vuorovaikutukseen liittyen. Tutkittaessa kvalitatiivisesti,

olisi kyselylomakkeen muodostaminen rajannut aineistoa siten, ettei siihen olisi pystytty spontaanisti lisäämään kehityksen edetessä esiin nousseita asioita. Viestinnän ja vuorovaikutuksen syy-seuraussuhteiden havaitseminen kvalitatiivisin menetelmin katsottiin tässä kyseisessä tapauksessa olevan oikeampi lähestymistapa tiedon hankintaan.

Kvalitatiivinen teemahaastattelu on valittu myös siksi, että organisaatiossa ei ole toteutettu aiemmin vastaavaa tutkimusta ja työ on tavallaan myös kartoittava pohjakysely nykytilasta. Kvantitatiiviset kyselylomakkeet tulevat mahdollisesti kyseeseen siinä vaiheessa jos opinnäytetyö herättää jatkotutkimustarvetta, jolloin kehityskohteen luonne on jo selvempi.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lisäksi yrityksen nykytilaa on pyritty kuvaamaan objektiivisesti tarkkailijan näkökulmasta. Nykyisin käytetyistä viestintäkanavista ja niistä heränneistä keskusteluista on kirjoitettu lukuun "Toimeksiantajan sisäisen viestinnän nykykäytänteet". Metodi on epätieteellinen ja on olemassa riski, etten pysty kirjoittamaan asioista riittävän objektiivisesti. Katsoisin kuitenkin, että osallistuessani viimeisimmän seitsemän vuoden ajan organisaation päivittäiseen toimintaan, olisin validi henkilö selittämään nykyisistä viestintäkäytännöistä ja purkamaan niiden käyttöä hieman auki. Tässä tapauksessa kyseessä on päivittäisten havaintojen kirjaaminen ylös ja havainnointi toimintaympäristössä, joka mielestäni on tärkeä osa kehittämistoimintaa. Vaikka metodi ei ole täysin tieteellinen, kertoo se yrityksessä käytettävistä viestintä- ja vuorovaikutusrakenteista sekä niiden tilasta ennen opinnäytetyön aloitusta. Painotan, että opinnäytetyö on tarkoitettu kehitystehtäväksi ja sen kirjoittajalle tärkeintä on vaikutus, impakti, jonka opinnäytetyö ja sen prosessi saa aikaan. Tieteelliset menetelmät ovat tässä tapauksessa vain apuvälineitä toivottavien vaikutusten aikaansaamiseksi ja niillä pyritään hankkimaan lisätietoa kehitettävästä kohteesta ja todentamaan tulokset ja reliabiliteetti.

3.4 Haastateltavien valinta

Haastatteluun valittiin aluksi kaikkiaan kymmenen henkilöä, joka kattaa 40 % yrityksen henkilöstöstä. Haastateltavat arvottiin koneellisesti siten, että haastateltaviksi tulisi neljä projektipäällikkö- tai johtotason tehtävissä toimivaa henkilöä

ja kuusi ohjelmistosuunnittelijatasen tehtäviä toimivaa henkilöä. Arvonta suoritettiin siten, että henkilöstö jaettiin projektipäällikkö/johtotason henkilöiksi ja ohjelmistosuunnittelijoiksi ja molemmista ryhmistä arvottiin koneellisesti sattumanvaraiset henkilöt (Linux-käyttöjärjestelmää käyttäen kahdesta tiedostosta otettiin sattumanvaraiset rivit shuf-komennolla). Sattumanvaraisuudella haluttiin varmistua siitä, etteivät omat preferenssini vaikuttaisi haastateltavien valintaan ja saataisiin mahdollisimman oikeanlainen kuva organisaation viestinnän- ja vuorovaikutuksen tasosta. Kaikki organisaation jäsenet omaavat kokemuksia onnistuneista ja epäonnistuneista viestinnän ja vuorovaikutuksen asioista, joten sattumanvaraisuus on perusteltu valinta. Kymmenen katsottiin olevan sopiva määrä pohjatiedon keruuseen, että saataisiin riittävästi informaatiota monimutkaisesta viestintä- ja vuorovaikutusverkosta.

Tutkittaessa valittuja haastateltavia, katsoin että kombinaatiot ovat erinomaiset. Sattumanvaraisuus toi tulokset, jossa suurin osa ihmisistä toimii eri huoneissa tai tiimeissä, eivätkä kaikki ole saman esimiehen alaisuudessa. Koska IT-alalla ja myös toimeksiantajan organisaatiossa on hyvin vähän naisia, kävi myös tämän osalta sattumanvaraisuus kohdalleen ja haastateltavaksi saatiin myös tasainen määrä sekä naisia että miehiä.

Opinnäytetyön ja haastattelujen edetessä havaittiin kuitenkin että jo pienempi määrä haastateltavia riittää. Kyselyiden vastaukset saturoituivat jo viiden haastateltavan jälkeen, eikä uutta tietoa enää saatu kerättyä. Tässä vaiheessa työtä haastateltavien määrä rajattiin puoleen alkuperäisestä, joka oli noin 20 % yrityksen henkilöstöstä. Haastatelluiksi päättyi kolme ohjelmistosuunnittelijaa ja kaksi projektipäällikköä, joista suurin osa erillisissä tiimeissä ja erilaisilla taustoilla.

Haastateltavien anonymiteetti haluttiin suojata tutkimuseettisistä syistä, joten tutkimukseen osallistuvat henkilöt numeroitiin. Projektipäälliköt on merkitty tutkimuksessa PP-etuliitteellä ja ohjelmistosuunnittelijat OS-etuliitteellä, esimerkiksi OS1 tai PP2). Tutkimuksen tekijän hallussa on litteroitu haastatteluaineisto ja luettelo haastateltavista, joista voidaan osoittaa että tutkimus on toteutettu oikeille ihmisille. Aineistoa tai listausta ei voida kuitenkaan yhdistää suoraan henkilöihin siten, että heidän anonymiteettinsä vaarantuisi. Haastatteluaineisto säilytetään siten, että se ei joudu kolmansien osapuolien käsiin.

3.5 Haastattelurunko ja haastattelujen toteuttaminen

Koska haastattelujen tarkoituksen oli muodostaa käsitys siitä, millaisia kokemuksia eri henkilöillä oli viestinnän ja vuorovaikutuksen tasosta ja sisällöstä sekä käytetyistä kanavista, muodostettiin haastattelurunko näiden teemojen ympärille. Opinnäytetyön tavoite itsessään oli löytää keinoja parantaa ja tehostaa organisaation toimintaa viestinnän- ja vuorovaikutuksen keinoin ja kartoittaa teeman mukaisia kipupisteitä, joita voitaisiin parantaa. Ennen haastatteluja ei ollut selvää, missä nämä kipupisteet sijaitsivat. Oliko kyseessä enemmän viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät henkilöasiat, esimissuhteet, käytettävien kanavien hajanaisuus vai jokin muu mitä ei vielä ollut edes tiedossa. Tästä johtuen haastattelurungosta muodostettiin hyvinkin karkea, jota haastattelun edetessä pystyttiin tarkentamaan ja ohjaamaan haastateltavia kertomaan omia kokemuksiaan heidän tärkeänä pitämistään asioista.

Haastattelut suoritettiin haastateltavien työajalla siten, että heille ensin lähetettiin sähköpostitse kutsu haastatteluun. Kutsun jälkeen sovittiin heidän kanssa aika, jolloin haastattelu pidettäisiin. Haastattelusta informoitiin jo ennakkoon 10.6.2013 yrityksen henkilöstöinfossa, josta seuraava vaihe oli haastattelukutsujen lähetys ja haastateltavien arvonta. Lomakauden johdosta haastattelut saatiin käyntiin vasta heinäkuussa 2013.

Haastattelukutsussa pyrittiin luomaan ilmapiiri, että valituilla henkilöillä olisi mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan. Samassa yhteydessä esiteltiin karkeasti haastattelun teema. Haastattelurunkoa ei lähetetty haastateltaville ennakkoon, ettei tieto rajautuisi vain teeman mukaisiin kohteisiin, haastattelu haluttiin pitää mahdollisimman avoimena ja vapaana. Haastateltaville kerrottiin että haastattelut nauhoitetaan ja anonymisoidaan siten, ettei heidän henkilöllisyytensä käy ilmi lopullisessa prosessissa.

Itse haastattelun sijoitettiin siten, ettei se sattuisi työntekijöiden tauoille tai kokosten päälle. Tällä pyrittiin varmistamaan mahdollisimman suuri keskittyminen itse haastatteluun. Tilavalinta oli etäneuvotteluihin käytetty pienehkö huone, jossa ulkopuolisten vaikuttimien määrä jäisi mahdollisimman pieneksi. Tila oli varattu ennakkoon se. mahdollisilta keskeytyksiltä välttyttäisiin. Haastatteluaikaa

varattiin kaksi tuntia per haastateltava. Toteuma vaihteli henkilöittäin yhdestä puoleentoista tuntiin.

Haastattelurungon pohjana toimi pitkälti jo alussa mainitsemani Harold Lasswellin kuolematon lause ”Kuka sanoo mitä kenelle mitä kanavaa käyttäen ja millä vaikutuksella?”. Tätä varten pyrittiin kartoittamaan seuraavia kohteita:

1. Haastateltavan tausta ja työtehtävät yrityksessä
2. Haastateltavan käsitys sisäisestä viestinnästä toimeksiantajan organisaatiossa
3. Käytetyt viestintäkanavat ja kokemukset näiden käytöstä
 - a. Horisontaalisessa viestinnässä (tiimi-tiimi, vertaisviestintä)
 - b. Vertikaalisessa viestinnässä (esimies-alainen, työnjohto, strategia)
 - c. Henkilösuhteiden tai henkilön aseman vaikutus käytettäviin kanaviin
 - d. Omat toiveet
4. Viestinnän ja vuorovaikutuksen taso
 - a. Horisontaalisessa viestinnässä (tiimi-tiimi, vertaisviestintä)
 - b. Vertikaalisessa viestinnässä (esimies-alainen, työnjohto, strategia)
 - c. Henkilösuhteiden tai henkilön aseman vaikutus viestinnän tasoon ja sisältöön
 - d. Viestinnän esteet
 - e. Toimitilojen vaikutus
5. Viestinnän sisältö
 - a. Hiljainen tieto ja tiedon siirto
 - b. Viestinnän sisällön vaikutus työhyvinvointiin
 - c. Tiedon saatavuus
 - d. Tiedon siiloutuminen
6. Kehitysehdotukset.

Haastatelluille haluttiin antaa mahdollisuus vaikuttaa omassa työssään havaitsemiin viestinnän ja vuorovaikutuksen ongelmiin ja heiltä pyrittiin myös saamaan yksittäisiä kehitystoiveita ylös jatkoa ajatellen.

Haastattelurungossa pyrittiin antaa ensin haastateltaville pureskeltavaksi sisäinen viestintä, josta kysymyksiä lähdettiin tarkentamaan eri kategorioihin. Haas-

tattelurungon tarkoitus ei ollut sitoa itse aineiston keruuta vain haastattelija näkökulmiin, vaan myös haastattelijoiden mielipiteitä ja ajatuksia pyrittiin nostamaan esille.

3.6 Haastattelujen analysointimenetelmät

Jokainen haastattelu litteroitiin ilman korostusmerkintöjä. Tämän jälkeen tekstistä redusointiin ei-haastatteluun liittyvä aineisto sekä haastatteluun valmistavat keskustelut (anonymisointiselvitys, haastattelun aihe ja syy, haastattelusta seuraavat jatkotoimenpiteet). Redusoidusta aineistosta poimittiin haastateltavien samaan teemaan liittyvät aineistot ja näissä pyrittiin tarkastelemaan sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia. Teemoittelusta aineistosta muodostettiin yksi asiakirja, jonka perusteella kohdan 4. ”Toimeksiantajan sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen nykykäytänteet” sisältö on luotu.

Teemoittelussa kiinnitettiin huomiota kohtuullisen vapaamuotoisen keskusteluhaastattelun eri asiayhteyksissä havaittuihin samankaltaisuuksiin ja teemat muodostettiin näiden perusteella. Teemat olivat:

1. Työtehtävät ja tehtäväkuvat
2. Viestintäkanavat ja niiden käyttö
 - a. Yleiset viestintään liittyvät tavat ja käytänteet
 - b. Sähköiset viestintäkanavat ja niiden käyttö
 - c. Ei-sähköiset viestintäkanavat ja niiden käyttö
 - d. Viestintäkanavan valintaan vaikuttavat päätökset
3. Vertaisviestintä (substanssitieto/hiljainen tieto)
4. Vertaisviestintä (tiimi-tiimi tasolla tai tiimin sisällä)
5. Johtamisviestintä
 - a. Strateginen viestintä
 - b. Käytänteiden viestintä ja työnohjaus
 - c. Palaute
6. Toimitilojen vaikutus viestintään ja vuorovaikutukseen.

Teemoittelun jälkeen osa aineistosta tyyppitettiin, lähinnä käytettyjen sähköisten ja ei-sähköisten viestintäkanavien osalta. Teemoittelusta aineistosta myös ko-

rostettiin hyväksi havaitut käytänteet ja esiin nousseet kehitystoiveet ja ehdotukset.

4 Toimeksiantajan sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen nykykäytänteet

Toimeksiantajalla on ollut oman työurani aikana hyvin vaihtelevat tiedonjakokäytänteet. Taloon mennessäni vuonna 2006 ohjelmistosuunnittelijaharjoittelijana, muistan kuinka perehdytyksessä minulle vastuullistettiin ohjaaja, joka hoiti käytännössä kaiken kommunikoinnin muuhun organisaatioon. Harjoittelusta jäin lopulta muutaman määräaikaisuuden jälkeen vakituiseksi työntekijäksi. Tämän jälkeen alkoikin opiskelu ja perehtyminen yrityksen käytänteisiin ja käytettäviin arkkitehtuureihin. Opastus oli parhaimmillaan sitä, että sain kokeneemman ohjelmoijan ja projektipäällikön kanssa samassa huoneessa tehdä töitä. Arkkitehtuurin osalta sain eteeni manuaalin ja ohjelmoinnin jouduin opettelemaan itsenäisesti yhden tunnin kestäneen koulutuksen jälkeen. Tästä jäljet on vieläkin nähtävillä, enkä täysin ymmärrä vieläkään kyseisen arkkitehtuurin saloja, edes seitsemän vuoden kokemuksella. Viestintä ja vuorovaikutus perustuivat silloin hyvin paljon kysymisen ja vastaamisen kulttuuriin. Ilmoitin esimerkiksi arkkitehtuurillisesta ongelmasta projektipäällikölle, joka opasti minut ns. ”gurukoppiin”, jossa työskenteli arkkitehtuurin rakentaneet henkilöt. Käydessäni gurukopissa esittämässä toiveeni, ei muutoksia pystytty toteuttamaan muun työn mennessä edelle. Muistan arvostaneeni ”gurukopin” henkilöiden ammattitaitoa äärettömän paljon ja kyllä sinne myös käveltiin hyvin nöyrästi hattu kädessä. Opin tämän menettelyn kautta erittäin hyvin pitäytymään mahdollisimman paljon omissa oloissani ja tekemään ratkaisuja itsenäisesti tai rajatusti oman tiimini kanssa. Jälkikäteen ajateltuna tämä ei ole ollut paras ratkaisu, koska tieto ja osaaminen ovat nyt siiloutunut hyvinkin pieniin yksiköihin. Muistutan vielä tässä vaiheessa, että tämä on henkilökohtainen näkemys sen ajan toiminnasta, eikä varmasti kaikkien kohdalla ollut samanlaista.

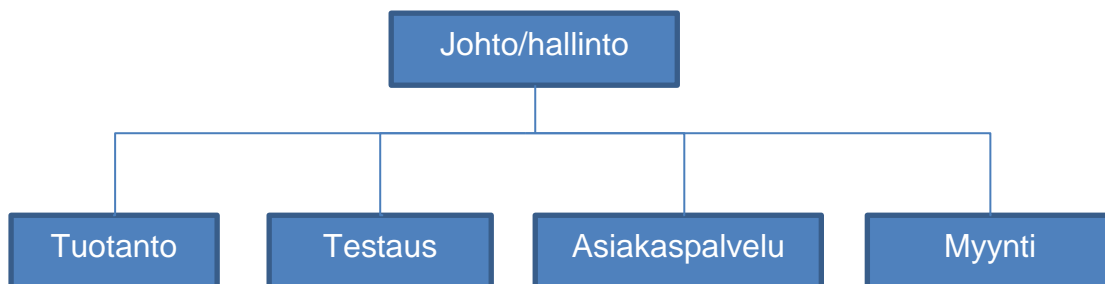
Harjoittelu-aikaan ja työskennellessäni koulun ohella osa-aikaisena yrityksen liiketoimintaluvut ja tavat olivat minulle suuri mysteeri. Kukaan ei kertonut tavoitteistani tai siitä, miten meillä meni. Kahdesti vuoteen oli osavuosisikatsauksen

tyyppinen tilaisuus, jossa käytiin läpi yrityksen talousluvut ja mielestäni nämä olivat silloin hyvinkin positiivissävytteisiä tilaisuuksia. Toimitusjohtajan intohimo yrityksen pyörittämiseen paistoi läpi selvemmin kuin missään aiemmassa organisaatiossa, joissa olin työskennellyt. Yrityksellä tuntui olevan sydän ja selkeä inspiraattori, joka ajoi toimintaa eteenpäin oikeaan suuntaan. Tämä oli yksi syy, jonka takia halusin jäädä organisaatioon töihin.

Viestintäkanavat ja menetelmät ovat muuttuneet seitsemässä vuodessa oleellisesti, joten nykytila on hyvinkin erilainen. Joitain samoja piirteitä edelleen esiintyy. Pyrin seuraavissa luvuissa avaamaan hieman auki nykykäytänteitä viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta. Tässä opinnäytetyön osassa on käytetty aineistona viidelle hengelle tehtyjä teemahaastatteluja, joiden tarkoitus on ollut kartoittaa nykytilanne ja sen ongelmat.

4.1 Organisaation rakenne

Organisaatiossa tuotetaan sekä projektiluontoisia sovelluspalveluita, että tuotemuotoon paketoituja ohjelmistototeutuksia. Työn johdosta vastaa useimmiten projektipäällikkö/projektipäälliköt ja toteutuksesta vastaa yksi tai useampi ohjelmistosuunnittelija. Käytänteet ja projektiorganisaatioiden rakenne vaihtelee paljolti eri tuotteiden välillä. Työssä tapahtuu myös paljon ristikkäistä toimintaa, eli yksi henkilö voi olla kiinni useammassa vastuualueessa. Katsoisin että näiden rakenteiden pintapuolinenkin avaaminen auttaa hieman ymmärtämään viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteita toimeksiantajan organisaatiossa. Koska organisaatiosta ei ole tällä hetkellä saatavissa virallista organisaatiokaaviota, pyrin perustamaan organisaatiomallin nykytilanteeseen.



Kuvio 3. Toimeksiantajan nykymallin organisaatiorakenne

Organisaatio on hyvin litteä ja jakautuu pitkälti kuvion mukaisesti (Kuvio 3. Toimeksiantajan nykymallin organisaatiorakenne). Johto/hallinto pitää allaan tuotannon, testauksen, asiakaspalvelun ja myynnin. Johdolta viesti kulkee alaspäin suoraan koko henkilöstölle joko sähköpostitse tai kerran kuukaudessa järjestettävän henkilöstöpalaverin kautta. Johto, myynti ja projektipäälliköt pitävät myös kerran kuussa ns. propa/mypa-palaverin, johon osallistuvat tuotannon ja testauksen projektipäälliköt sekä myynti. Asiakaspalvelu ei osallistu tähän tapahtumaan.

Varsinaisen organisaatiorakenteen tueksi katsoisin, että organisaatio viestiin vastuualuerakenteiden kautta. Tuotannon, testauksen, asiakaspalvelun, myynnin ja johdon/hallinnon kautta jokaisella työntekijällä on enemmän tai vähemmän selvät vastualueet tuotteen ja toimenkuvan perusteella ja nämä ohjaavat enemmän varsinaista työntekoa. Alla on kuvattu organisaation vastualueet tuotteittain ja henkilöstöjen lukumäärät tuotteittain (kuvio 4). Tiimit ovat pääosin jaettu huoneittain ja yksi henkilö voi kuulua kerrallaan useampaan tiimiin.



Kuvio 4. Vastuualuejako tuotteittain

Kuvion mukainen vastuualuejako tuotteittain kertoo, miten työntekijät jakautuvat tuotteisiin ja mikä heidän vastualueensa ovat (kuvio 4). Resurssit on määritelty pääosin kiinteästi per tuote, mutta myös yhteisiä henkilöitä on olemassa. Selitykset kuvion lyhenteille ovat seuraavat:

pp

Projektipäällikkö. Työtehtävinä on toimitusprojektien läpivienti, vastaa asiakas-kommunikoinnista ja lisätyömyynnistä toimitusprojektin aikana. Vastaa projektin projektisuunnitelman mukaiseen läpivientiin liittyvistä asioista ja työnjohdosta.

ap

Asiakaspalveluhenkilö/palveluasiantuntija. Työtehtävinä on ylläpidon aikainen tuotteen kehitys, lisätyömyynti, asiakaspalvelu, virhekorjaus, toteutus ja asennukset. Projektipäällikön ja ohjelmistosuunnittelijan ”välimuoto”, omaa laajat tekniset yksityiskohdat ja pystyy viemään läpi muutokset aina tarpeesta asennukseen asti.

os

Ohjelmistosuunnittelija. Työtehtävänä ovat tuotteen tekniset toteutukset suunnittelusta asennukseen. Osallistuu myös tuotteen tai ominaisuuksien määrittelyyn.

tst

Testaaja. Käytännössä vastaa tuotteen testaamisesta, suoraan tuotteelle allokoitu henkilö. Jos tätä ei ole erikseen allokoitu, projektipäälliköt/ohjelmistosuunnittelijat/palveluasiantuntijat vastaavat myös testauksesta.

Kuviosta 4 nähdään jo suoraan, että vastuualueet ovat selkeimmät tuotteiden sisälle rakentuneissa tiimeissä. Palveluasiantuntijat ja projektipäälliköt ovat tiukasti nivoutuneet yksikkötasolla myös organisaatiohierarkian mukaiseen myyntiin, tuotantoon ja testaukseen. Kuviossa on myös esitetty yhdistelmävastuita, kuten pp/ap tai ap/pp. Näillä tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö toimii sekä asiakaspalvelijan että projektipäällikön roolissa.

Työnkuvien epämääräisyys korostuu myös haastatteluaineistossa, jossa poikkeuksetta työtehtäviä tai omia vastuualueita ei pystytty selkeästi esittämään. Esimerkiksi OS3 ilmaisi asian seuraavasti:

Jonkinlainen tehtävänkuva on sitten varmaan IT-alan sekatyömies, eli-kä myynnistä koodaukseen ja kaikki siitä väliltä, että... Kuten nyt varmaan kaikilla tässä firmassa.

Jokainen haastateltava antoi ymmärtää työn sisältävän työtehtäviä laidasta laitaan. Haastattelujen pohjalta ei pystytty tekemään luokitteluja työtehtävien tai työkokemuksen perusteella, koska epäselvyyttä työtehtävissä esiintyi sekä pidempään työtä tehneillä, että lyhyemmän työhistorian omanneilla. Työnkuvan epämääräisyyttä ei kuitenkaan pääosin pidetty ongelmallisena viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta.

Kuten aiemmin esitin, organisaation työnteko on tiimiytynyt omiin yksiköihinsä vastuualueiden perusteella, tiimit pyrkivät työskentelemään substanssinsa mukaisesti samoissa huoneissa. Tämä koetaan organisaatiossa erinomaiseksi käytännöksi ja ehkä myös tämän takia huonejako on osittain ”orgaanisesti” kehittynyt tähän suuntaan. Substanssitieto haluttiin pitää mahdollisimman lähellä päivittäistä toimintaa, eli samassa huoneessa toimimista pidettiin kaikissa haastatteluissa positiivisena asiana. Jos kyseessä oli lähiesimies, riippui positiivisuuden vaikutelma hyvinkin henkilöistä. PP2 piti lähiesimiehen läsnäoloa samassa huoneessa ehdottoman positiivisena asiana. Muiden haastateltavien osalta lähiesimiehen läsnäolo koettiin positiiviseksi jos lähiesimies teki päivittäistä työtä saman substanssiedon parissa kuin työntekijät. PP1 kommentoi haastattelussa asiaa seuraavasti kysyttäessä esimiehen kanssa työskentelystä samassa huoneessa:

No sen ehkä kokisin haittana. Siis jos pitäis valita, että työskentelisinkö esimiehen vai tiimin kanssa niin mieluummin tiimin kanssa. Eli tästä tämmönen tausta vaan tuohon nauhalle, että esimies tekee paljon enemmän eri asioita ja on enemmän mukana.

Tästä on tehtävissä tulkinta, jossa haastateltava kokee saman asian parissa työskentelyn tärkeämmäksi kuin suoran esimiehuhteen. Omalta osaltaan tehtäväkuvien tuoma työn itsenäisyys ja ”omavaltaisuus” lisäänee tätä tarvetta sitoutua saman asian parissa työskentelevien parissa.

Lisäksi kuviossa neljä on kuvattu ns. ”Muut/yhteiset”-henkilöt, jotka ovat ohjelmistosuunnittelijoita joilla ei ole selkeää omaa ”kotipesää”, projektia jolle he pääsääntöisesti tekisivät töitä ympäri vuoden, vaan he pikemminkin vaihtelevat projektien välillä tai tekevät useita erilaisia työtehtäviä eri projekteissa.

4.2 Yleiset sisäiseen viestintään liittyvät käytänteet

Tässä luvussa kuvataan haastattelussa esille nousseita tapoja, tarpeita ja käytänteitä joita toimeksiantajaorganisaatiossa haastattelujen perusteella on käytössä.

Eri tiimit toimivat hyvin erilaisissa ympäristöissä ja haastatteluaineistosta nousi esiin viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeimmiksi tehtäviksi tiedon jako sekä asiakkaiden tilanteesta että tuotteisiin tehdyistä ominaisuuksista, työnjohto, suunnittelu ja hengenkohotus. Tämä selvitettiin kysymällä suoraan, mitä henkilöt kokevat viestinnän ja vuorovaikutuksen tehtäviksi organisaatiossa.

Erittäin hyväksi organisaation ominaisuudeksi katsottiin sen koko. Organisaation henkilöstön ollessa 25, kokivat kaikki haastateltava organisaation koon ja ”tiiviyden” olevan helpottava tekijä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa.

Organisaation ja tiimien koko nousi esille vapaamuotoisessa keskustelussa kolmen haastateltavan kanssa. Tiimien ja palaverien osalta sopivaksi määräksi henkilöitä katsottiin neljästä viiteen henkilöä, jonka jälkeen tiedon jakaminen sirpaloituu ja sen käsittely muuttuu haasteellisemmaksi. Näistä oli myös negatiivisia kokemuksia, kuten haastateltavalla OS 3, joka kommentoi tiimien kokoa seuraavasti:

Tuosta ehkä vielä yleensä viestinnästä, että silloin kun meitä oli aika iso porukka tossa niinku... Oliko meillä seittemän-kaheksan ihmistä parhaimmillaan, niin siinä vaiheessa viestintä sirpaloituu jo.. Et tavallaan niinku joku 4-5 henkee on tossa tiimissä parhaimmillaan, että viestintä pysyy sopivalla tasolla. Että muuten sitä informaatiota on liikaa. Ja sen takia niinku kun muita ajattelee horisontaalisesti niin tavallaan niitä ihmisiä, joita oot muuten kans kommunikoimassa niin niitä ei voi olla kans liikaa.

Viestinnän osalta myös henkilökemiat nousivat useissa haastatteluissa esille. Osittain organisaatiossa koettiin viestinnän heikkoudeksi se, että suuri osa viestijöistä on tekniikkataustaisia. Sana ”nörttikulttuuri” kuvastaa mielestäni tätä ominaisuutta kaikista parhaiten – sekä tekstuaalista että puheellista ulosantia kritisoitiin yleisellä tasolla tyydyttäväksi. Päivittäiset työtehtävät ja päivittäinen viestintä saatiin hoidettua, mutta esimerkiksi apua pyydetessä oli saatu vastuksena referenssilistoja. Esittely- ja kokoustilanteisiin toivottiin selkeyttä ja rön-

syilyn vähenemistä. Henkilökemioiden kuitenkin katsottiin olevan hyvällä tasolla siten, että kaikkien kanssa pystyttiin puhumaan ja kaikki ovat avoimia viestinnälle ja vuorovaikutukselle. Asiat pystyttiin keskustelemalla selvittämään, eikä suurempia klikkiytymiä tai kärjistyneitä kilpailutilanteita ole eri tiimien välillä. Selkeitä puutteita tai esteitä ei haastatteluaineistosta pystytty nostamaan henkilökeuhkarintamalla. PP2 kuvasi tilannetta organisaation viestinnän positiivisista käytänteistä seuraavasti:

Positiivista.. Positiivista on se, että ne jotka uskaltaa sanoo niin ne uskaltaa sanoo sen... Tää on aika mutkatonta tää viestintä, että ei oo semmosta hierarkiaa tai semmosta jotenkin.. Että täällä ei oo pelottavaa sanoa, et ylipäänsä jos uskaltaa puhua niin on helppo sanoa.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen koettiin olevan mutkatonta ja se perustui usein siihen, että kysymällä saa vastauksia. Tiedon hankinnan katsottiin organisaatiossa hoituvan useimmiten helpoiten kysymällä substanssialueen vastuuhenkilöiltä. Mielenkiintoinen havainto kaikissa haastatteluissa oli se, että haastateltavat tiesivät lähes poikkeuksetta, mistä saavat tietoa työnsä tueksi. Hiljainen tieto ihmisten vastuualueista ja tekemisistä on levinnyt niin hyvin, että tiedetään kuka tietää mistäkin asiasta. Selkeää vastuualuelistaa kaikista yksityiskohdista ei ole olemassa, mutta tiedon hakeminen kollegoilta koettiin helpoksi ja itsestäänselvyydeksi – ”kysyn siltä jonka luulen tietävän ja jos se ei tiedä niin ainakin se ohjaa sen luokse joka tietää”.

Suosituin tapa hakea tietoa (viestintäkanavasta riippumaton) oli kysyä tämän yllä mainitun hiljaisen tiedon sisältämältä vastuuhenkilöltä suoraan. Kaikki haastateltavat suosivat face to face -keskustelua työnsä tueksi tarvittavan tiedon hankkimiseksi. Tiedon jakamisen käytänteet kuitenkin katsottiin puutteelliseksi, eli tietoa ei saa kysymättä erikseen ja koettiin että joitain tietoja olisi hyvä jakaa. Haasteiksi tässä koettiin kuitenkin viestintätarpeen kynnyksen määrittely. Haastatteluaineiston perusteella voidaan sanoa, että tiedon relevanttiuden määrittely oli haastavaa ja mieluummin jätettiin tieto jakamatta kun kuormitettiin muita informaatiotulvalla. PP2 kommentoi tiedon ajantasaisuuden ongelmia seuraavasti:

On. Eli on hirveen paljon semmosta, että tieto ei tuu ikinä tai se tulee liian myöhään. Ja johtuu nimenomaan siitä että ei oo tavallaan joko pidetty tärkeänä että se tieto menee koko porukalle tai että ei oo ajateltu että

joku tarvii sitä tietoo. Ja sit kun se tulee niin on jo liian myöhästä. Ni sitä on paljon meillä. Et itse asiassa siitä johtuu varmaan moni meidän ongelmista, että siitä johtuu se että se tieto ei kulje. Et ehkä ei oo... niinku se julkaisukynnys on epäselvä että mistä vois olla hyöty muillekin. Että sähköpostii ois helppo laittaa eteenpäin kaikille, mutta se että tarviiko sitä kaikki tai onko se roskapostin lähettämistä jos sitä laittaa kaikille varmuuden vuoksi. Et ehkä se rajanveto sen välille mikä kuuluu kaikille, on välillä vaikeeta.

Tiimien välillä vallitsee suurehkojakin eroja. Osa toimii ketterämmin ilman suurempia työnjohtokäytänteitä ja toisilla tiimeillä on hyvinkin jäykät käytänteet. Osalla taas käytänteet puuttuvat kokonaan ja jopa osittain kaivataan selkeää työnjakotilaisuutta, jossa työnjohdollinen viestintä onnistuisi parhaiten. Jokainen tiimi tekee omannäköistä viestintää ja vuorovaikuttaa sisäisesti tiimille luonnollisesti muodostuneella tavalla. Viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteitä tai ”etikettejä” ei ole selkeytetty, mutta näiden ongelmat korostuvat lähinnä tiimien välisessä tiedonvaihdossa ja vuorovaikutuksessa, josta myöhemmin lisää.

4.3 Sähköiset viestintäkanavat ja niihin liittyvät nykykäytänteet

Tässä luvussa pyritään kuvaamaan nykyisiä sähköisiä viestintäkanavia ja menetelmiä päivittäisessä työviestinnässä ja tiedonvaihdossa. Tällä tarkoitetaan informaation vaihtoa projektiryhmissä, työnjohtoa ja tiimien välistä kommunikointia asioissa, jotka liittyvät päivittäisiin viestintätarpeisiin. Luvun tarkoitus on avata myös lukijalle taustoja siitä, miten organisaatiossa tietoa vaihdetaan ja mitä kanavia kautta tiedonvaihtoa suositaan. Syy-seuraussuhteita pyritään avaamaan myös tätä reittiä.

Pikaviestimet

Skypeä ja google talkia käytetään organisaatiossa jonkin verran. Haastateltavat kokivat pikaviestinten käytön tehokkaaksi silloin, kun kyseessä oli asia, joka oli tasoltaan riittävän yksinkertainen, ettei sitä tarvinnut erikseen tarkentaa. Tällaisia olivat mm. lyhyet, käsillä olevaan työhön liittyvät kysymykset. Jos asia vaati enemmän selvitystä, kuten työtehtävän määrittelyä, käytiin mieluummin face to face -keskustelu asiasta. Pikaviestinten ongelmiksi koettiin se, etteivät kaikki organisaatiossa käyttäneet samaa työkalua pikaviestintään sekä se, että kaikki

eivät yleensä käyttäneet pikaviestintä. Pikaviestinten eduksi koettiin sen häiritsemättömyys ja reaaliaikaisuus.

Sähköposti

Sähköpostia käytetään organisaatiossa kaikille henkilöille kuuluvaan tiedotukseen sekä yleiseen tiedonvaihtoon. Usean haastateltavan kommenttina oli negatiivinen näkemys sähköpostin käytöstä sisäisessä tiedotuksessa siten, että oli saatu sähköpostia, jossa ilmaistiin negatiivista asiaa ja sähköpostin ei koettu koskevan vastaanottajaa, tämän koettiin jopa osittain vaikuttavan työhyvinvointiin. Sähköpostin haasteiksi koettiin myös tiedon hukkuminen sähköpostitulvan alle. Hyviä sähköpostin käyttökohteita oli mm. materiaalin jakaminen palaveria varten sekä sähköpostista jäävä ”jälki” käsiteltävästä asiasta. Monet haastateltavat korostivat, että tärkeiden sähköpostien osalta he käyvät mainitsemassa vielä erikseen suullisesti, että asiaan tulisi reagoida/miten asiaan tulisi reagoida. Sähköpostin käyttö on arkista ja kaikki organisaatiossa käyttävät sähköpostia enemmän tai vähemmän, sen kuitenkin katsottiin olevan huonompi kanava kuin suullinen viestintä.

Sähköpostin osalta organisaatiossa oli mielenkiintoista se, että sähköpostia käytettiin mieluiten silloin, kun tiedettiin vastaanottaja kiireiseksi ja suullinen viestintä häiritsisi viestinnän kohdetta. Haastatteluaineistosta on havaittavissa se, että organisaatiossa arvostetaan toisten ihmisten rauhaa ja mahdollisuutta tehdä työtä. Sähköpostin käyttö koettiin myös henkilöriippuvaiseksi, jotkut henkilöt katsottiin helpommin lähestyttäväksi sähköpostitse kuin suullisesti. Sähköpostilla hoidetaan organisaatiossa paljon yleisiä tiedotusasioita sekä päivittäisiä työasioita ja se on yksi sähköisistä pääviestintäkanavista.

Puhelin

Puhelinta organisaatiossa käytettiin sisäiseen tiedonvaihtoon erittäin vähän. Puhelimen rooli korostui lähinnä poissaolotapauksissa, eikä sen käyttöä myöskään koeta tarpeelliseksi sisäisessä viestinnässä.

Wiki

Yrityksellä on MediaWiki-järjestelmä, johon kaikilla on mahdollista lisätä tietoa haluamastaan aiheesta. Wikin käyttö tiedonjakokanavana koettiin erittäin huo-

noksi, koska tiedon löytäminen järjestelmästä on todella haasteellista. Tietoa on järjestelmässä paljon, mutta tiedon organisoinnista ei ole selkeyttä. Wikiin käytettyä aikaa pidettiin jopa turhana ajan haaskauksena, kun saman asian koettiin selviävän nopeammin kysymällä. Vain yksi haastateltava sanoi käyttävänsä wikiä tiedonhaussa, muutoin käyttö oli lähinnä wikin etusivulle koostetun työhön liittyvien järjestelmien linkkilistan käyttöä. Kehitysehdotuksena järjestelmän osalta tuli se, että suullisesti käsiteltäisiin sinne lisätyjä asioita, jolloin ihmisille jäisi muistijälki Wikiin lisätyistä asioista.

Tukijärjestelmä

Toimeksiantajan tukipyyntöjen hallintaan yrityksellä on käytössä itse valmistettu tukijärjestelmä, johon asiakkaat kirjaavat ylläpidon aikana tuki- ja muutospyyntötarpeet. tukijärjestelmää käytetään myös jonkin verran sisäiseen viestintään työnjohdon osalta. Tukijärjestelmä on käytössä suuressa osassa tuotteista ja sen kautta hoidetaan työntekijöille paljon tehtäväksiäntoja. Haastattelujen perusteella tukijärjestelmästä ei pystytty muodostamaan mielipidettä, koska haastateltavien osalta mielipiteet jakautuivat kahteen kategoriaan. Osa haastateltavista piti erinomaisena, että tukijärjestelmään jäi tieto tehdyistä töistä ja osa piti sen käyttöä liian vaikeana. Haasteita tukijärjestelmässä aiheutti erilaiset tavat käyttää järjestelmää ja se, että tietoa kuljetettiin sekä tukijärjestelmän että sähköpostin välityksellä ja tietoa ei voitu yhdistää. Kyse tällaisissa tapauksissa oli työnjohdollisesta tiedosta, johon käytettiin useita eri kanavia, ja niiden käyttö vaihteli jopa yksittäisten työtä ohjaavien henkilöiden kohdalla. Tukijärjestelmässä hoidettu työnjohto koettiin hukkuvan sähköpostiin, joka tulee ilmoituksina tukijärjestelmään kirjatusta työnjohdollisista kommentista. Näistä hyvänä esimerkkinä PP1:n kommentit tukijärjestelmästä:

Sitten tietysti tukijärjestelmän kautta, sitä mie pidän sitä ihan hyvänä.. .. Sitä vois, tai ite tykkäisin ettei ois niin monta paikkaa mihin asioita pitäis ilmottaa tai dokumentoida.. Eli ois yks paikka mitä käyttää... Tukikin siinä mielessä, että sinne vois laittaa enemmän sitä tietoo että mitä missäkin on tehty ja niin pois päin.

ja OS2:n näkemys tukijärjestelmästä:

Joo, se on nimenomaan just se, että sitä tulee sieltä tiketin ja sähköpostin kautta ja ne lomittuu yhteen.. ja ei lomitu yhteen ja .. Ja siis mulle se tiketti vaan on jotenkin niin vaikee..

Muut sähköiset järjestelmät

Työnjohdollista tietoa siirretään myös JIRA-järjestelmässä, joka noudattaa ketterää SCRUM-ohjelmistokehitysmallia. JIRA:n kautta viestitään yksinkertaisesti hoidettavat työtehtävät ja tätä pidettiin niiden haastateltavien osalta erinomaisena kanavana työtehtävien hoitoon ja työtehtäviin liittyvän viestinnän ”logitukseen”. JIRA on käytössä pienemmässä osassa organisaation tuotteita.

Organisaatiolla on myös käytössään sähköinen kalenterijärjestelmä, jossa on mm. tilavaraukset ja toimitus- ja huoltokalenteri, johon merkitään kaikki asiakkaille tehtävät toimitukset. Tämän käyttöä pidettiin pääosin hyvänä, mutta ongelmaksi korostuvat henkilöittäin ja tiimeittäin vaihtelevat käytännöt. Kalenteritiedoissa havaittiin puutteiksi mm. liian vähäinen tietosisältö esimerkiksi palaverivarauksien osalta – esityslista tms. koettiin tarpeelliseksi kalenterivarauksiin. Kaikki henkilöt eivät myöskään merkkää kalentereihinsa tai toimitus- ja huoltokalenteriin tehtäviä toimenpiteitä, joka aiheuttaa informaatiokatkoa työtehtävien hoitamisessa. Kalenterin käytössä ei koettu olevan selkeää yhteistä käyttämismallia.

4.4 Ei-sähköiset viestintäkanavat ja niihin liittyvät nykykäytännöt

Tässä luvussa pyritään kuvaamaan nykyisiä ei-sähköisiä viestintäkanavia ja menetelmiä päivittäisessä työviestinnässä ja tiedonvaihdossa. Luku keskittyy enemmän haastattelussakin suosituimmaksi muodostuneiden ei-sähköisten kanavien syy-seuraussuhteiden käyttöön.

Face to face -viestintä

Tämä perinteisin menetelmä oli suosituin viestintäkanavavalinta. Puheviestintä palaverien, esimiesviestinnän tai yleisen työtehtäviin liittyvien asioiden hoitamiseen oli ehdottomasti eniten esiin nostettu kanava. Ongelmalliseksi koettiin face to face -viestinnässä sen häiritsevyys – varsinkin työnjohdollisessa mielessä, jolloin juuri sillä hetkellä hoidettavien asioiden hoitaminen keskeytyi suullisen viestinnän myötä. Kuitenkin monimutkaisemmat asiat koettiin nopeammiksi ja helpommiksi käsitellä kasvokkain kuin sähköisiä kanavia pitkin. Kasvokkain viestintä valittiin mieluiten tilanteissa, jossa asialla oli kiire, haluttiin varmistaa

että muuta kanavaa pitkin lähetetty viesti oli mennyt perille, tai jos asian kompleksisuus sitä vaati. Työnjohdollisissa asioissa kaikki haastateltavat tiesivät aiheuttavansa häiriötä suullisella viestillä ja yleisesti ottaen tätä pyrittiin huomioimaan viestinnän ajoituksella tai jokin muu kanava valittiin viestin välitykselle jos se vain oli mahdollista. Ehdoton etu suullisessa kommunikoinnissa katsottiin olevan vapaamuotoisempi ajatuksenkulku asioiden edistämiseksi. Suullisen kanavan valintaan vaikutti myös paljon se, oliko saman substanssin edustaja samassa huoneessa – kynnys viestinnän aloittamiselle katsottiin olevan matalampi samassa huoneessa toimivien kesken.

Henkilöstöinfo

Johdon viestinnässä korostui kerran kuukaudessa järjestettävän henkilöstöinfon rooli, johon osallistuivat kaikki työntekijät. Tätä pidettiin tärkeimpänä strategisen viestinnän sekä yhteisten asioiden viestintäkanavana. Tilaisuudessa koettiin saatavan riittävästi tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja yhteisistä asioista. Kaksi viidestä haastateltavasta korosti, että henkilöstöinfoon voisi tuoda jotain uutta, eli sen asiasisältö koettiin liian talouslukupainotteiseksi tai samalla kaavalla meneväksi. Toiveena oli myös, että henkilöstöinfosta järjestettäisiin mahdollisuus lukea sisältö jälkikäteen sähköisenä materiaalina. Tällä hetkellä palaverimuistiot lisätään verkkolevylle, mutta tietoisuus ei ole selvästi kantautunut tästä läpi organisaation. Kaiken kaikkiaan henkilöstöinfon katsottiin olevan erittäin hyvä kanava johdon yleiseen tiedotukseen ja yrityksen tilanteen tarkasteluun.

Seminaarit/kehittäjäfoorumi

Tiedonvaihtoon liittyen organisaatiossa on järjestetty epätasaisin väliajoin lähinnä teknisistä asioista kertovia seminaareja (kuten sovelluskehittäjille suunnattu kehittäjäfoorumi), joissa on esitelty uusia tekniikoita tai lähestymistapoja ohjelmistoteollisuuden haasteisiin (testausmenetelmistä, toisista tuotteista, uusista teknologioista). Tällaiset tapahtumat koettiin erittäin hyödyllisiksi, joskin haasteiksi koettiin osallistujien ja esiintyjän erilaiset osaamistasot esiteltävien asioiden suhteen. Seminaarin pitäjän haasteiksi koettiin teknisistä asioista esittely ymmärrettävästi ja selkeästi tekniseltä taitotasoltaan erilaisille henkilöille sekä vapaamuotoisen keskustelun aikaansaaminen ilman, että asia karkaa ”sekalai-

seksi sättimiseksi”. Varsinaisesti mitään tällaista tapahtumaa ei ole, jossa käsiteltäisiin esimerkiksi esimiestyötä tai johtamisen haasteita tai uusia tuulia – seminaarit keskittyvät pääosin teknologisiin tietoihin ja taitoihin.

Kokoukset

Kokouksien osalta koettiin, että niitä järjestetään pääosin kahteen kategoriaan kuuluvina – työnjohdollisina kokouksina sekä suunnittelukokouksina. Kokouksien suosiminen suunnittelu- ja/tai työnjakotilaisuuksina katsottiin olevan keskeistä silloin, kun käsiteltävä asia oli niin monimutkainen, että siihen joko tarvittiin useampaa henkilöä tai sen selvittäminen muuta kanavaa pitkin olisi haasteellista tai riskialtista vaihdettavan tiedon väärinymmärryksen takia.

OS2 kaipasi enemmän työnjohdollisia nopeita kokouksia Daily Scrum tyylistä, että työ rytmittyisi paremmin ja saataisiin selkeämpi kuva seuraavan viikon tehtävistä työasioista. Painotus OS2:lla oli nimenomaan ketterä kokous, eikä niinkään millaiseen hän on tottunut. Työnjohdollisilla kokouksilla on ollut taipuvaisuutta liialliseen kunnianhimoon, joissa pyritään käymään kaikki tukipyynnöt ja tehtävät työt kerralla läpi, jolloin fokus katoaa. Tarve on lähinnä nopeaan tilannekatsaukseen siitä, mitä on tehty ja mitä tullaan tekemään. OS1 piti myös kerran kuukaudessa pidettävää kokousta hyvänä käytäntönä, jolloin työhön saadaan tietty rytmi ja kehdetään kärryillä siitä mitä ollaan tekemässä.

Organisaatiosta löytyi sekä hyviä että huonoja tapoja kokouksiin, mutta suurimmaksi ongelmaksi nousi jokaisen haastateltavan osalta liian yksityiskohtainen tiedonjako liian suurelle joukolle sekä kokouksissa lähes poikkeuksetta tapahtuva rönsyily. Kokoukseen kutsuttiin liian eritasoisia ihmisiä, jolloin asia meni liian yksityiskohtaiselle tasolle tai rönsysi muihin asioihin, jonka ei katsottu kuuluvan omaan työhön. PP1 kuvasi tätä seuraavasti:

Tietysti se yksityiskohtaisuus yleisissä palavereissa. Se liian yksityiskohtainen asioiden puiminen koko porukan kesken, ni se on turhauttavaa. Että pitäis löytää oikea taso niitten yleisten asioiden välittämiseksi ja keskustelulle.

Haastateltavien mielestä myös kokouksien esivalmisteluissa oli paljon parantamisen varaa, mm. PP2 nosti esille, että kokouskutsut ja valmistelumateriaalit

jäävät sisäisiin palavereihin lähes poikkeuksetta tulematta eikä näissä esityslistoissa pysytä:

Eihän meillä oikeestaan tule kun kalenterimerkinnyt, et ne on ne kokoukset. Ja aika harvoin tulee kyllä mitään materiaalia etukäteen. Siis näihin sisäisiin palaverihin, että asiakaspalaverihinhan mä ite teen ne aineistot ja sisäisiinkin itse teen kun pidän jonkun. Mutta en oo kyllä saanu yleensä.. et kun mut on johonkin pyydetty niin ei oo kyllä tullu aineistoja, et on se kyllä aika retuperällä. Et kuitenkin pitäis ainakin vähintään se esityslista olla, että tietäs minkä takia siellä kokouksessa on.

Onnistuneitakin kokouskäytänteitä havaittiin, OS1 nosti esille heidän käyttämänsä kuukausipalaverin joka toimii pääosin työnjakotilaisuutena. Koolle tähän palaveriin kutsutaan noin neljä henkilöä ja puheenjohtajan rooli on selkeä. Jos asia lähtee rönstyilemään, sovitaan näistä asioista uusi kokous, jossa asiaa käsitellään sillä foorumilla jota asia koskettaa. Säännöllisten kokousten välillä myös pidetään yllä tilannedokumenttia johon on nostettu asiat joita kokouksessa käsitellään, tätä dokumenttia täydentävät kaikki joita asia koskee. OS1:n kokemuksen mukaan ennakoivimmat asiat pitävät kokouksen asiassa ja asiat saadaan käsiteltyä nopeammin kuin kokoukseen osallistujat ovat valmistautuneet omalta osaltaan kokoukseen. Tässä kokouksessa myös koettiin syntyvän enemmän päätöksiä kuin keskimäärin muissa vastaavissa kokouksissa.

Kaikki osallistujat olivat myös yhtä mieltä päätöksistä ja niiden etenemisestä, yleinen käsitys oli, että organisaatiossa ei pystytä tekemään kokouksissa kokonaisvaltaisia päätöksiä. Suurimpana ongelmana tähän koettiin uskalluksen puute lähteä tekemään päätöksiä, jotka kehittäisivät toimintaa vähän kerrallaan. Päätöksissä haluttiin monesti liian kokonaisvaltaisia ratkaisuja, jolloin päätöksenteko muodostui vaikeaksi niihin vaikuttavien monimutkaisten tarpeiden täyttämiseksi. Esimerkiksi PP2 kuvasi asiaa seuraavasti:

Niih, asiat pitäis viedä omasta näkökulmasta katsottuna silleen, että lähetään hyvin yksinkertaisesta etenemään ja viedään sitä matkan varrella tarkemmaks. Kun että tehdään hirvittävä suunnittelu ja selvittelytyö joka jää sitten puolitiehen.

Palaverikäytännöistä on olemassa organisaatiossa ohjeistus, mutta haastatte- luissa kävi selväksi, että tieto ei näistä palaverikäytännöistä ole jalkautunut läpi organisaation. Yksi haastateltava viidestä tiesi tällaisten olemassaolosta ja yksi oli ne lukenut. Muille asia tuli uutena tietona ja ainoa nämä lukenut totesi, että

näistä on ollut puhetta, mutta ne ovat vaan jääneet jonnekin ja jalkautus on jäänyt tekemättä.

Kahvipöytäkeskustelut

Kahvipöytäkeskustelut nousivat esille lähes jokaisen haastateltavan kohdalla positiivisena muotona. Kahvipöytäkeskustelut koettiin tärkeiksi tiimien välisen tiedon vaihdon osalta ja myös epämuodollisena tutustumisväylänä. Eri tiimien jäsenten kokoontuminen yhteiseen tilaan muodostaen vapaamuotoista keskustelua johtaa haastateltavien mielestä parempaan tiimien väliseen tiedonvaihtoon. Myös yleisistä organisaatioon ja sen toimintatapoihin liittyvistä asioista keskustellaan kahvipöydässä paljon. Kahvihuoneen merkitys myös sosiaalisena tiedonjakokanavana ja epämuodollisen keskustelun tuoman ”tutustumisen” reitinä kasvatti haastateltavien mielestä merkitystä. Esimerkiksi OS1 kuvasi kahvipöytäkeskustelujen merkitystä seuraavasti: ”Se on ihan positiivista, päivittäinen kommunikointi.. Toimii aika sujuvasti – eipä siinä. Kahvihuoneessa välittyy aika paljon tietoa tiimien välillä.”

Kuten myös OS3 nosti epämuodollisen kahvipöytäkeskustelun esille: ”Toisaalta kun jotkut ihmiset puhuu enemmän kun toiset, et ehkä tää kahvihuone on sit se keräilypaikka missä keräillään näitä juttuja mitä jakaa.”

4.5 Viestintäkanavan valintaan vaikuttavat asiat

Kuten jo aiemmassa luvussa osittain esitin, haastatteluaineiston pohjalta pystyttiin muodostamaan kuva ja yleistyksiä siitä, mitä viestintäkanavia organisaatiossa suositaan mihinkin tilanteeseen. Selkeimmin nousi esille jokaisen haastateltavan kohdalla viestinnän kohteen häiritsevyys. Jos asia ei ollut kiireellinen ja vaatinut välitöntä huomiota, pyrittiin viestintäkanavaksi valikoimaan jokin sähköinen viestintäkanava. Pikaviestimet nostivat päätään nopeissa ja yksinkertaisissa asioissa. Pikaviestinten etuna nostettiin esille niiden reaaliaikaisuus ja se, että viestinnän kohde pystyi itse valikoimaan hetken jolloin lukee pikaviestinten kautta tulleen sisällön. Sähköpostia käytettiin mieluiten vain kokouskutsuihin ja asioihin, joista haluttiin selkeästi jättää jälki toisen muistiin. Sähköpostin käyttö materiaalin jakelussa ja muistutuskanavana oli haastattelijoiden keskuudessa suosittua. Myös sähköpostin häiritsemättömyyttä arvostettiin, joskin viestin väli-

tyksen luotettavuutta epäiltiin, koska sähköposti aiheuttaa tulvatilanteita jolloin viesti luetaan ohimennen eikä siihen enää palata. Varsinkin yleisten asioiden tiedotuksessa tätä pidettiin hieman epäluotettavana – joskin ainoana keinona.

Haastateltavien keskuudessa oli jonkin verran vaihtelevuutta siinä, vaikuttaako viestinnän kohde viestintäkanavan valintaan. Esimerkiksi OS 2 valitsi joskus sähköpostin yli henkilökohtaisen viestinnän vain sen takia, että tiesi reaktion joka sähköpostista seuraa eikä ”jaksanut” tätä reaktiota. Pääosin kuitenkin henkilösuhteet tai henkilön rooli ei ollut pääasiassa viestintäkanavan valinnassa, vaan tärkeämmäksi nousi viestintätarpeen kiireellisyys ja viestintäkanavan häiritsevyys. Voisi todeta, että organisaatiossa otetaan paljon huomioon sitä miten rauhassa ihmiset saavat keskittyä käsillä oleviin töihin. Myös tuntuma viestintäkohteen kiireellisyydestä vaikutti esille nostettaviin asioihin ja siihen, että näissä tilanteissa käytettiin mieluummin kanavaa johon vastaanottaja saa valita reagointiajan.

Jonkin verran haastateltavat epäilivät myös, että henkilöiden erilaiset viestintätavat ja se, miten hyvin he tuntevat viestinnän kohteen, vaikutti viestintäkanavien valintaan. Mitä tutumpi viestinnän kohde on, sitä helpompi häntä on lähestyä ennen kaikkea kasvokkain. Toimitilat vaikuttivat vähemmän viestintäkanavien valintaan, katsottiin että nykyiset toimitilat olivat sen verran suppeat ja selkeät että oli pieni kynnyks lähteä kysymään toisesta huoneesta jos asiaa tuli. Joskin kynnyks kysyä oli edelleen pienempi oman huoneen sisällä kun huoneiden välillä.

Henkilöiden henkilökohtainen kirjallinen/suullinen ulosanti myös vaikutti tiedonhankintakanavan valintaan. Jos vastauksena oli saatu liian jalostamatonta tietoa, koettiin että tämä tieto saatiin jatkossa toiselta henkilöltä tai itse etsimällä. Esimerkiksi teknisissä asioissa vastauksen ollessa referenssilistoja, koettiin että kyseinen asia olisi pystytty itse selvittämään vastaavalla tasolla. Organisaation sisäistä tietämystä ei tällöin haluttu hyödyntää niin tehokkaasti kun sitä olisi voinut. OS1:llä tällainen tilanne nousi esiin seuraavasti:

Noh, henkilö X lähetti miulle just kun kysyin neuvoa niin järjettömän linkkilistan. Sieltä saa lähinnä referenssimateriaalia jos tarvii, mutta kun niitä löytää lähinnä itekki googlella.

Kaikki haastateltavat kuitenkin käyttivät mieluiten kasvokkaista viestintää, oli kyseessä sitten esimiesasiat tai työhön liittyvät asiat. Tämä oli aina preferenssinä, ellei katsottu että viestintä häiritsee viestinnän kohdetta. Tähän taas huonejako ja toimitilat vaikuttivat oleellisesti, viestinnän koettiin hoituvan tiimien sisällä kohtuullisen tehokkaasti ja yhtenä suurena edistävänä asiana katsottiin se, että ihmiset toimivat tiimeittäin samoissa huoneissa. Ei-sähköiset kanavat siis olivat selkeästi suositumpia ja ne koettiin paremmin asioita edistäväksi kuin sähköiset kanavat. Sähköisillä kanavilla pystyttiin hoitamaan tehokkaasti spesifisiä toimintoja, kuten nopeat työkysymykset silloin kun henkilö istuu eri huoneessa.

4.6 Tiimien välinen tiedonvaihto

Vertaisviestinnän osalta haastatteluaineistossa pystyttiin eriyttämään viestintä oman tiimin sisällä tapahtuvaan viestintään ja tiimien kesken tapahtuvaan viestintään. Erikseen kohosi tiimien sisäinen tiedonvaihto, osaamisen siirto ja tiimien välinen tiedonvaihto.

Haastateltavat kokivat kokonaisuudessaan oman tiimin sisällä tapahtuvan päivittäisen työviestinnän tapahtuvan tehokkaasti ja tämä johtui pitkälti siitä, että saman substanssin parissa työskentelevät sijoittuivat samaan huoneeseen. Tällöin kynnys kysyä ja saada vastauksia koettiin pienemmäksi kuin eri huoneesta kysymällä. Positiivisena efektinä koettiin myös tiedon väkisin kuuleminen kun samassa huoneessa toimi ihmisiä saman substanssin parissa. Tieto liikkui väkisin koko tiimin kesken eikä informaatiokatkoja juurikaan päässyt tapahtumaan.

Tiimien kesken viestinnässä koettiin kuitenkin olevan ongelmia. Kaikki haastateltavat pitivät toisista tiimeistä tulevan tiedon määrää vähäisenä tai olemattomana ja kokivat että tiedon vaihtuvuutta tiimien kesken olisi hyvä lisätä ja se auttaisi myös päivittäisessä työssä. Haastateltavista osa koki, että yhteiset tilaisuudet, joissa käsiteltäisiin tiimien välistä vaihdettavaa tietoa, olisi hyvä keino parantaa tiimien välistä viestintää. Osa haastateltavista taas koki ongelman vastaan tullessa kysymisen tehokkaammaksi tavaksi. Vapaamuotoiset tiedonvaihtotilaisuudet, kuten kahvihuone tai erään haastateltavan esille nostama ”vapaat perjantai-iltapäivät”, joissa tietoa voitaisiin vaihtaa vapaasti viikon rennoimpana

päivän, nostivat päätään tiimien välisessä tiedonvaihdossa kaikkien haastateltavien kesken.

Aineiston pohjalta voitaisiin päätellä, että tiedon vaihto tiimien kesken riippuu hyvinkin paljon tiimissä toimivien henkilöiden omista viestintä- ja vuorovaikutuspreferensseistä. Kolme viidestä haastateltavasta pitivät tätä organisaatiokulttuurillisena ongelmana, jossa organisaation oma kulttuuri on se että tietoa ei vaihdeta jos ei joku sitä erikseen kysy, joka taas johtaa siihen että usein samoja asioita keksitään uudelleen eri tiimien sisällä. Osittain myös sopivan tiedonvaihtoväylän puutetta kritisoitiin, koska tiimit sijaitsevat huoneittain ja eri tiimien välistä vuorovaikutusta tulee väkisinkin vähemmän.

Tiimien välisen tiedonsiirron koettiin olevan kiinni muista tiimeistä, eikä niinkään siitä omasta tiimistä – erityisesti tämä nousi esiin erään tiimin osalta joka käyttää organisaatiossa tuoreinta teknologiaa. Muut haastateltavat paitsi kyseiseen tiimiin kuuluva kokivat, että tässä tiimissä toimitaan suljettujen ovien takana ja jopa pantataan tietoa jota pitäisi jakaa. Tiimin oman henkilön kokemukset olivat vastakkaiset ja hän nimenomaan toivoi tiedonvaihdon lisääntymistä muiden tiimien kanssa. Ehkä myös tämä havainto on rinnastettavissa organisaatiokulttuurilliseen ongelmaan, jossa tiedonvaihtoa ei harrasteta, ellei sille erikseen koeta tarvetta. Syy kysymisen korkeuteen vaikuttaisi myös haastatteluaineiston pohjalta olevan se, että ei tiedetä riittävästi toisten tiimien toiminnasta että tiedettäisi edes että voiko ongelman alaista tietoa saada tiimistä kysymällä. Voitaisiin sanoa, että tiimien välisen tiedonvaihdon vastuu haluttaisiin ulkoistaa tietoa vaihtaville tiimeille ennemmin kuin ottaa itse vastuu tiedon keräämisestä.

4.7 Osaamisen siirtäminen

Osaamisen siirron koettiin kaikkien haastateltavien keskuudessa haasteelliseksi ja haastateltavat kokivat. Kokemuksia löytyi kuitenkin sekä positiivisessa, että negatiivisessa sävyssä. Parhaaksi tavaksi osaamisen siirrolle ja sen kehittämiseksi koettiin aina uuden, tyhjältä pöydältä lähtevän projektin parissa työskentely, jolloin liiallinen vanha historia ei ole vielä kertynyt tasolle, jossa siirrettävän osaamisen tunnistaminen on hankalaa. Haastateltujen omat kokemukset osaamisen siirroista henkilöityivät vahvasti osaamisen siirtäjään ja kaksi erillistä

henkilöä nousi esiin erinomaisina osaamisen siirtäjinä. Onnistuneeseen osaamisen siirron kokemukseen vaikutti vahvasti siirtäjän läsnäolo sekä tavoitteellinen ja jatkuvasti haastetasoa kasvattava osaamisen siirtäminen. Isoon rooliin nousi myös osaamisen siirrossa olevan henkilön kyky luopua perehdyttäjän kontrollista ja siitä, miten hän pystyi vastuuta antamaan puuttumatta jokaiseen perehdytettävään asiaan. Molemmat positiiviset osaamisen siirtotilanteet liittyivät uuden tuotteen ”sisäänajoon” ja jonkin tason projektipäällikkötehtävien siirtoon suunnittelijataso henkilölle.

Haasteellisimmiksi osaamisen siirron kannalta katsottiin tilanteet, joissa jo useita vuosia olleeseen tuotteeseen siirrettiin henkilö. Näissä tilanteissa koettiin hankalaksi siirrettävän osaamisen tunnistaminen ja siirrettävän hiljaisen tiedon valtava määrä. Tämän koettiin olevan todella hidasta, riippumatta tavasta jolla osaamista siirretään. Organisaatioon oli luonnollisesti kehittynyt oppipoika-kisälli malli, jolla osaamista siirrettiin ja jossa tuotteen vanhempi koulutti nuorempaa parhaaksi katsomallaan tavalla.

Tähän liittyen myös perehdytys työtehtäviin sai lähes jokaiselta haastateltavalta moitteita. Organisaatiossa ei koettu olevan riittäviä malleja perehdytykseen tehtävien vaihdon yhteydessä tai uuden henkilön saapuessa taloon. Ongelmalliseksi katsottiin perustyöhön liittyvien asioiden tiedottaminen ja tehtävän suorittamiseen tarvittavan osaamisen opastaminen. Kaksi haastateltavaa viidestä kokivat joutuneensa opettelemaan itsenäisesti suoritettavan työn ja olleensa epävarmoja tilanteen aikana. Yhteisiä käytänteitä ja toimintamalleja sekä näiden avaamista toivottiin kuuluvan perehdytykseen. Kommenttina OS1:ltä tähän liittyen oli:

No ite ainakin kun tuli projektipäällikkötyöskentely kohalle ni oli tiputus aika lailla kylmään veteen. että valmistelu oli siinä että lyödään sopimuspaperi käteen ja tämmönen pitäs toteuttaa. Tuossa on resurssit, tässä vaatimusmäärittely, ohjaa.

Allekirjoittaneen havaintona myös muutoin organisaation sisäisessä toiminnassa perehdytysten osalta ovat olleet hyvin samat. Useat (lähes kaikki) samaan aikaan itseni kanssa töihin tulleet ohjelmistosuunnittelijat ovat sanoneet, että yrityksen käyttämän arkkitehtuurin opettelu tapahtui mallilla ”Siinä on manuaali, opettele”. Vaikka tästä järjestettiin koulutusta, koettiin sen määrän olevan liian

vähäinen ja oman aktiivisuuden opetteluun kanssa olevan ratkaisevassa roolissa osaamisen hankkimisessa. Tätä ei ole koettu hyvänä mallina ja ongelmaksi onkin muodostunut se, että osaamistasot ja tiedot ovat hyvin erilaiset kyseisen arkkitehtuurin osaamisessa.

4.8 Johtamisviestintä

Johtamisviestintä tässä opinnäytetyössä kattaa lähinnä strategisten ja yhteisten asioiden viestinnän sekä työnjohdossa käytettyä viestintää. Myös joitakin esimerkkejä löytyy esimiesviestinnästä, mutta tämän aineiston muodostaminen osoittautui haastavaksi organisaation hieman epäselvien esimiesasetelmien johdosta.

Organisaatiossa katsottiin esimiehiksi kaksi henkilöä, joista toinen oli toimitusjohtaja ja toinen tuotantopäällikkö. Muille projektin tai työnjohdollisten tehtävien parissa työskenteleville ei katsottu kuuluvan esimiestyöskentelyä tai esimiesvastuuta. Esimiesviestinnällä organisaatiossa ajateltiin vain työsuhteisiin liittyvä keskustelu. Haastateltavat eivät nähneet esimiehen työnkuvaan valmentavaa, motivoivaa, esteitä raivaavaa, kannustavaa tai innostavaa muuta funktiota, jota pidetään nykyisissä johtamiskäsityksissä yleisesti oleellisena esimiestyöhön kuuluvana osana. Esimerkiksi Viitala kuvailee esimiestyötä seuraavasti: ”Esimiestyö ja esimiehisuus sisältää kaiken sen toiminnan, jonka varassa esimies suuntaa ja tukee alaisiaan saavuttamaan tavoitteet” (Viitala 2012, 269). Organisaation sisäinen käsitys esimiesasemasta oli hyvin toisenlainen ja lähinnä koski hallinnollista esimiestyötä. Esimerkiksi ote OS2:n haastattelusta:

No se taas riippuu asiasta, mutta jos ajatellaan jotain esimies-alainen asiaa et niinku kyse on tämmösestä... ei työsisällöllisestä asiasta vaan niinku työsuhde kautta tämmösistä asioista. Ni miun mielestä pitäis keskustella naamatuste.

Koska organisaatiossa ei välttämättä myöskään ole tiimien vetäjiä, tai niitä on useita, tulee tiedonkulun haasteet ottaa myös tältä osin huomioon esimerkiksi vastuualueissa siten, että kuka on vastuussa kenenkin tiedottamisessa. Haastateltavilla nousi esiin usein myös väärä suhde työnjohtoa ja tekijöitä, joka vaikeutti viestintää ja vuorovaikutusta oleellisesti. Koettiin haasteelliseksi että osalla tiimeillä ei ollut selkeää henkilöä, joka teki työn tekoon tai esimiestyöhön liittyviä

viestintätehtäviä tai vastaavasti niitä oli liikaa, jolloin tekijät joutuivat luovimaan-ristiriitaisen viestinnän parissa.

Haastattelujen perusteella johtamisviestintään katsottiin kuuluvan työn organi-sointi, yhteiset asiat, strategia ja informointi – näistä vastuu katsottiin kuuluvaksi yrityksen ylimmälle johdolle, eikä niinkään välijohdolle.

Yleisesti esimiestason viestintä katsottiin haastatteluissa puutteelliseksi ase-masta riippumatta. Esimiesviestinnässä suositettiin aina suullista kanavaa ja asi-oina pidettiin yleensä työsuhteeseen liittyviä töitä. Työhön liittyvä tieto katsottiin parhaiten saatavaksi joko asiakkailta tai vertaisilta, eikä niinkään esimiehiltä.

Työnjohdollisessa viestinnässä oli hyvin paljon tiimikohtaisia vaihteluita. Osassa tiimeistä tiimin sisällä sovitut käytänteet johtivat hyvään sisäiseen tiedonvaihtoon, mutta osassa ongelmaksi muodostui suuri määrä viestintäkanavia, joita käytettiin ristiin. Eli esimerkiksi työnjohdollinen tieto saattoi olla sekä sähköpos-tissa, että tukijärjestelmässä eikä näitä pystytty yhdistämään. Myös useita viit-teitä työnjohtoon liittyvien töiden jalkauttamisesta liian alas tuli ja nämä koettiin epäoikeudenmukaisena toimintana. Esimerkkinä tästä OS2:n haastattelusta:

Ja miusta taas olis työnjohdollinen asia osoittaa, että kenen tälle pitä-s nyt ruveta tekemään jotain, eikä silleen että se jää sitten niitten duuna-reitten keskinäiseksi selvittelyks että kuka tälle nyt tekee jottain. Et se niinku, et ne vois sen tehdä, mut ei se miusta vaan oo niitten homma.

Myös käyttöön otettujen tai otettavien käytänteiden viestinnästä ja tiedotuksesta useat haastateltavat mainitsivat kehittämishenkisessä sävyssä. Suurin osa tie-dottamisesta oletettiin johtuvat väärin rajatusta vastaanottajajoukosta tai siitä, että viestintäkanavana oli ollut sähköposti ja asia ”hautautuivat sähköpostiin”. Myös osissa tapauksissa viestin sisältö oli syynä, jolloin vastaanottajia oli useita ja viestistä ei käynyt selväksi, että mitä ja kenen pitäisi asialle tai ei osattu päät-tää kenelle tiedotusta pitäisi tehdä. Johdon viestinnästä esimerkkinä OS1 kom-mentoi seuraavasti:

Kyllähän sieltä tietoa tulee niin kauan kun siellä päässä tiedetään mitä tiedottaa, mutta sitten on joitakin asioita mitä siellä ei vaan saada pää-tettyä ja sitten niistä ei sitä tietoakaan tule.

Strategian viestintää ei voitu tarkemmin määritellä tässä haastattelussa, koska vain yksi haastattelija tunnusti tietävänsä strategian ja pyörsi sanansa vielä tä-

män jälkeen. Muut haastateltavat totesivat, että strategiaa ei ole olemassa, siihen suhtautuminen on liian tilanneherkkää (muuttuu ”päivittäin”) tai se ei ole selkeä (konkretisoitu).

Hyvinä käytänteinä johtamisviestinnässä katsottiin kuukausittaiset henkilöstöpäivät, joissa kerrottiin henkilöstöä koskevia asioita. Jonkin verran tuli kommenttia liian talouslukupainotteisesta sisällöstä, mutta samaan hengenvetoon todettiin, että tämä on vielä hakemassa omaa muotoaan. Johtamisviestinnässä myös esimiehen/asiantuntijoiden läsnäolo samassa huoneessa katsottiin olevan hyvä asia ja ehkäisevän tietokatkoksia. Tässä kohtaa korostui oman esimiehen käyttäytyminen ja se, että pystyykö hän olemaan puuttumatta itse työntekoon tai olemaan ”huomaamatta” informoimatta liikaa häntä harmittavista asioista.

4.9 Palautekulttuuri

Palautekulttuuri tuntui haastattelujen perusteella olevan hieman haasteellista. Yksi projektipäällikkö kertoi antavansa palautetta aktiivisemmin, muilla palautteen antaminen oli vähäisempää tai kokonaan olematonta. Myös palautteen saaminen koettiin liian vähäiseksi ja se kohdistui lähinnä projektipäällikkötason tehtävissä työskenteleviin henkilöihin. Parhaina palautekanavina pidettiin asiakkailta tulevaa palautetta, koska sitä ei organisaation sisältä juurikaan saanut. Monet haastateltavat kokivat, että positiivinen palaute on sitä, jos ei saa palautetta ja korjaava sitä, kun jokin on mennyt pieleen ja tästä sanotaan. Yleensä negatiivisen palautteen vastaanottaminen koettiin ei-toivottuna, eikä niinkään rakentavana. Palautteen katsottiin olevan työnjohdon tai esimiesten tehtävä ja vertaispalautteella ei katsottu olevan samanlaista arvoa motivoinnin, työn mielekkyyden, innostamisen tai hengen kohotuksen mielessä. PP2 kuvasi palautekulttuuria seuraavasti kysyttäessä että mistä hän saa palautetta:

Joo, siis ainut on että asiakkailta... Että siitä voi päätellä että onko onnistunu tekemään jonkun asian kunnolla vai ei.. Mutta musta tuntuu että täällä esimiehet ei tiää edes että mitä alaiset tekee kaikista asioista tai saati sitten niistä onnistumisista tai epäonnistumisista niin jos niistä ei asiakkaat valita niin ei niistä sitten edes esimiehet tiedä.

Oma havainnointi tämän tutkimuksen aikana vahvistaa käsitystä organisaation palautekulttuurista. Pidin kehityskeskusteluihin johtavan valmennuksen, jonka

lopuksi pyysin osallistujilta palautetta. Tämän pyynnön jälkeen lähetin vielä erikseen sähköpostin, jossa toivoin vielä palautetta. Tähän päivään mennessä en ole saanut palautetta toiminnastani edes sitä pyytäessäni.

Palautetta toivottiin ennen kaikkea oman toiminnan kehittämiseen rakentavana keskusteluna siten, että tiedetään tekevänsä oikeita asioita oikealla tavalla. Tätä PP1 kuvasi seuraavasti:

Siis ylipäänsä tämmöistä toiminnan kehittämistä... Oman toiminnan kehittämiseksi käytävää palautetta niin sitä kyllä kaipais... Ja vielä sitä tuosta sen verran että kyllä se positiivinenkin palaute aika vähiin tahtoo jäädä... Et ei tiijä millon jossain on onnistunu vai eikö oo onnistunu, etä.

OS2 kuvasi tilannetta vastaavasti kysyttäessä millaista palautetta saat:

Mut siitä sanotaan vaan se, että voisitko niinku tarkentaa ku ei tästä tajua tästä siun määrittelystä hevon helevettiä. Mutta ei sillonkaan tuu semmosta palautetta, että oletpa sinä tehny tämän huonosti, tai olitpa sinä... no eipä sitä kukaan oo ikinä sanonu, että olitpa tehny tämän hyvin, mutta.. Sitä en tiijä että eikö oo aihetta vai tästäkö ihan mejän normaalista suomalaisuudesta... Että.. koska suomessahan positiivisin palautteen antaminen ei kuulu kulttuuriin muutenkaan.

Positiivisena asiana kaikilla haastateltavilla oli hyvä kuva siitä, miten palaute pitäisi antaa ja vastaanottaa. Tässä painottuivat rauhallinen ja rakentava ote palautteen antamiseen sekä palautteen ”ohjaava” rakenne. Myös se, että palautetta oikeasti tarkoitettiin, katsottiin oleelliseksi osaksi hyvää palautteenantoa.

Palautekanavia ei pystytty erikseen identifioimaan niiden puuttuessa. Lähin palautekanava oli suullinen tai sähköpostitse lähetetty palaute, mutta muita kanavia ei juurikaan nostettu esille. Tässä olisi olettanut nousevan kehityskeskustelut merkittävässä osassa, mutta niiden epäsäännöllinen pitäminen on todennäköisesti vähentänyt niiden merkitystä palautekanavana haastateltavien keskuudessa.

4.10 Nykykäytänteiden yhteenveto ja kehittämisideat

Yhteenvetona voitaisiin todeta, että nykyiset viestintäkäytänteet organisaatiossa ovat kohtalaisella tasolla. Selkeitä esteitä viestinnälle ei ole henkilötasolla ja tarkoitukseen sopivia viestintäkanavia on riittävästi. Suurimmat ongelmat vies-

tinnän perusteella näyttäisivät liittyvän organisaation kulttuuriin ja käsitykseen viestittävästä asioista. Ei ole selkeää punaista lankaa strategisessa viestinnässä ja esimiestyöstä. Viestintärakenteet ovat hyvin hajanaiset ja jokainen työntekijä tuntuisi viestivän omalla tavallaan omien muodostuneiden väyliensä kautta.

Informaatio on hyvin sirpaleista ja lopulta jokainen organisaation jäsen tekee omat johtopäätöksensä saadusta tiedosta. Esimerkiksi yleisissä asioissa ei ole välissä tulkitsijaa, joka kääntäisi asian oman tiimin osalta yhtenäiseen ja ymmärrettävään muotoon. Yhteisten tapojen puuttuessa tai ollessa epäsopivat omalle tiimille voi viestintä johtaa helposti tiedon ja käytänteiden haaroittumiseen ja tulkintaan, joka ei välttämättä ole se, mitä viestillä on alun perin tarkoitettu. Välijohdon merkitys kanavana viestinnän tulkitsijana ja selkeyttäjä on tässäkin tapauksessa yksi selkeä ratkaisu suunnata viestintää selkeämmäksi ja yhtenäisemmäksi.

Ehdottoman hyvää organisaatiossa on se, että uskalletaan sanoa vaikeitakin asioita ja pystytään avoimeen kommunikointiin. Viestintä ei jää siihen, että organisaatiossa vaietaan vain sen takia, ettei esimiehille tai vertaisille uskallettaisi sanoa. Organisaation kulttuuri on näiltä osin todella avointa.

Selkeinä kehittämiskohteina organisaatiossa nousi esille strateginen viestintä – mihin ollaan menossa ja miksi, perehdyttäminen, viestintäkanavien yhtenäistäminen, tiimien välinen tiedonvaihto ja palautteet. Organisaatiokulttuurin muutoksella avoimempaan suuntaan voitaisiin päästä tuloksiin, jossa usko organisaation ketteryyteen ja päätöksenteon nopeuteen vahvistuisi. Viestinnän rooli tällaisessa toiminnassa on avainasemassa ja selkeät viestintärakenteet tulee saada aikaiseksi että se onnistuisi.

Ottaen huomioon organisaation nykyiset esimies-alaisuudet, joita usein kirjallisuudessa viitataan organisaatioviestinnän keskeiseksi kohteeksi, katsoisin että selkein ja nopein tapa muuttaa nykyisiä käytänteitä on muuttaa organisaation rakennetta viestintäkanavia tukevaksi. Tämä tarkoittaa myös vastuunjaon selkeytystä organisaation johdon, esimiestason ja työntekijöiden välillä. Oikean esimiestyön suorittamiseen tulisi olla enemmän aikaa ja henkilöiden pitäisi pysyä keskittymään motivointiin, innostamiseen, suuntaamiseen, strategiseen viestintään, osallistamiseen, kehittämiseen ja johdon tahtotilojen selkeyttämi-

seen. Toki muutosvastarintaa on varmasti odotettavissa, mutta jos johto pystyy tekemään päätöksen ja kertomaan selvästi mitä vastuita näillä tulevilla esimiehillä on, on muutos hyvinkin mahdollinen. Esimiestyön rakenteita muuttamalla olisi mahdollista luoda kiinteämpi linkki johdon ja henkilöstön välille, jota pitkin muita kehittämiskohteita voitaisiin jalkauttaa. Oikeilla henkilöstövalinnoilla tähän kerrokseen voitaisiin myös saada ketteryyttä organisaation kehittämiseen. Organisaatorakenteen kautta vastuiden ja vallan selkeyttäminen varsinkin esimiestasolle olisi avainasemassa viestintäväylien valinnan suhteen, jolloin henkilöiden päätäntävalta jakautuisi loogisiin lohkoihin ja viestinnälle voitaisiin olettaa muodostuvan orgaaniset väylät johto-työntekijä tasolle.

Koska organisaatiokulttuuri on selkeästi tiimeittäin/substanssin ympärille muodostuvaa, olisi vähintäänkin järkevää muodostaa tiimit aina substanssialueittain, jossa tiimeillä olisi mahdollisuus luoda oma kuvansa tiimin ja sen tuotteiden tulevaisuudesta sekä johtaa omaa toimintaansa johdon vaatimusten mukaisesti. Vertaisviestintään saataisiin tätä kautta parannusta esimerkiksi sidosryhmäajattelun kautta. Esimerkiksi tiimin sitouttamiseen määriteltäisiin selkeästi tuotestrategia, että tiedettäisiin mihin suuntaan ollaan menossa ja tähän sitoutettaisiin myös tukifunktiot, joita tiimillä olisi mahdollisuus käyttää. Tällä saataisiin sisäisen viestinnän osalta myös laajempaa yhteistoiminnallisuutta muiden tiimien kesken. Tällöin esimerkiksi tietyn tiimin ammattitaitoa keskeisissä osaamisissa voitaisiin käyttää hyväksi (uusasiakashankinnassa myynti – tiimillä tiedossa suunta, myynnillä ajatukset sen jalkauttamisesta). Teknologiavalinnoissa muut tiimit, omalla tiimillä on tiedossa tarpeet ja muilla mahdolliset ajatukset sen kehittämisestä. Verkottuminen tiimien välillä voi olla haastavaa nykyisen organisaatiokulttuurin vallitessa, mutta uskoisin sen olevan mahdollista systemaattisella työllä organisaation johdon kanssa.

Viestintäkanavien osalta oli havaittavissa selkeää epäyhtenäisyyttä ja erilaisia toimintatapoja sen suhteen, mitä viestintäkanavaa käytetään missäkin tilanteessa. Osaltaan ongelman muodosti epäselvyys tietojen omistajasta tai vastuullisuudesta siitä kuka hoitaa mitään – ei osattu valita kanavaa ja kohderyhmää viestin sisällön perusteella. Yksi keino vahvistaa varsinkin yhteisissä tai tiimin sisäisissä asioissa olisi sähköinen ilmoitustaulu – tai intra, jossa jokainen pystyisi seuraamaan oman tiiminsä ja organisaation keskeisiä tavoitteita tai tiedot-

teita. Yhteisille asioille parhaana kanavana koettiin henkilöstöinfo, mutta tämänkin asian osalta rajoitteiksi muodostui jälkikäteen tehtävä tarkastelu tai varsinainen asioiden jalkautus, joka omalta osaltaan luo epätietoisuutta ja epävarmuutta tulevista. Kanavien yhtenäistäminen voi tulla kyseeseen joidenkin yksittäisten sähköisten kanavien kautta sekä satunnaisen kontaktoinnin kautta (työn häiritsevyys), mutta kokonaisvaltaisesti viestintäkanavat olivat selkeät ja niiden valinta oli helpohkoa – ohjeistamalla yksittäisiä asioita saataneekin tilanne selkeämmäksi. Suosituin viestintäkanava oli ehdottomasti suullinen ja tässäkin isona tekijänä on organisaatiokulttuurin avoimuus ja vastaanottavuus viestien välityksessä – monesti koettiin mukavaksi se, että joku kysyy omaan ammattitaitoon liittyviä asioita.

Osaamisen siirron osalta organisaatiossa ei ole selkeitä käytänteitä, mutta on havaittavissa tiettyjä toimintamalleja, jotka on havaittu toimiviksi. Lähes kaikki osaamisen siirtotapahtumaan joutuneet olivat käyttäneet mestari-kisälli mallia ja tämä oli saanut aikaan positiivisia tuloksia hyvinkin henkilöstä riippuen. Henkilön vaikutusmahdollisuudet esimerkiksi rekrytointiin uuden henkilön palkkaustilanteessa auttaa sitoutumaan myös perehdytykseen, joten olisi oleellista, että rekrytointi/osaamisen siirtoprosessi kuvattaisiin auki kaikkien ymmärtämään muotoon.

5 Suunnitelma ja sen jalkauttaminen

Viitaten tutkimukseen ja sen yhteenvetoon, katsoisin että nopeimmin näkyviä tuloksia saadaan lähtemällä muuttamaan organisaatiokulttuuria ja tämä ohjataan kapean henkilöjohtamiseen keskittyneen esimieskerroksen kautta. Kun muodostetaan selkeät johtamisrakenteet, voidaan määritellä viestinnälle ja sen kululle hallittavat kanavat, joita pitkin viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoja voidaan parantaa. Tämä nousi tutkimuksessa esille epäselvyytenä oman työn vastuista ja velvoitteista sekä vaikeuksista määritellä omaa esimiestä. Organisaation rakenne ei tue nykymuodossaan esimiestoimintaa, joka myös Juholinin mukaan toimii viestinnän keskiönä (Juholin 2001,125–126). Esimiesrakenteiden vaikutus viestintään johdon ja työntekijöiden linkkinä on kriittinen piste, jossa toimeksiantajan rakenteet eivät tue optimaalista viestintäkulttuuria vaan viestin-

tä sirpaloituu useisiin kanaviin ja esimerkiksi strategian viestintä tai jalkautus jää kokonaan tulkitsijan harteille, eikä tiimien tavoitteiden asetanta tai seuranta ole selvillä. Tästä syystä tässä opinnäytetyössä puututaan organisaation rakentamiseen.

Oikealla vastuiden ja velvollisuuksien määrittelyllä voidaan myös tällä hetkellä esiintyviä viestinnän ja vuorovaikutuksen ongelmakohtia, kuten epäselvyydet toimintatavoista, viestinvälityskanavista, strategiasta hallita esimiestiimin kautta. Tiimien koon ollessa riittävän pieniä, jää esimiestasolle paljon pienempi kynnyksen haistella nykytilaa työntekijätasolta ja organisaation johdon päätäntävalta sekä aloitteellisuus voidaan jalkauttaa osittain välijohtoon. Esimiestiimille saadaan samalla vertaisryhmä, jossa organisaation kokonaisvaltaisia muutoksia tai parannuksia voidaan käsitellä – ja nämä voidaan kerätä esimiesten toimesta systemaattisemmin työntekijätasolta siten, että jokaisen tekijän ääni saadaan kuuluksi ylöspäin. Tämän tarkoitus on parantaa ja yhtenäistää viestintää sekä korostaa esimiestoiminnan linkkiasemaa johdon ja työntekijöiden välillä. Esimiesvalinnoilla on tässä tapauksessa erittäin suuri merkitys – samoin koulutuksella ja valmennuksella. Esimiestiimin asenteet ja suuntaaminen tulee pystyä ohjaamaan avoimempaan tiedonvaihtoon ja jotain yhteisiä pelisääntöjä tai koulutusta viestintään tämän osalta mahdollisesti kannattaa muodostaa.

Tällä hetkellä vastuualuejako on hieman sekava ja kaikille työntekijöille ei löydy selkeää kotipesää, johon työt tehdään. Yksikköpohjaisen jaon etuna olisi jokaisen oman yksikön selkeä jako, jolla voitaisiin vastuuttaa yksiköiden esimiehet oman yksikkönsä toiminnan kehittämisestä tulosvastuuta myöten. Tällöin johdon ja työntekijän välinen viestintä saisi selkeän kanavan. Tulostavasti kautta esimiesten rooliksi muodostuisi yksikön kokonaisvaltainen hallinta niitä keinoja käyttäen, jotka he kokevat parhaaksi tuloksen saavuttamiseksi. Suunniteltu vastuualuejako on esitetty kuviossa 5. Samalla voitaisiin luoda korkean tason liiketoimintastrategia, josta jalostettaisiin yksikkökohtaiset strategiat (kuten myös kuviossa näkymättömät tukifunktioiden strategiat, kuten tietohallinto, myynti ja HR). Yksikkökohtaisten strategioiden jalkautuksista ja tuotannosta vastaisivat yksiköt itse käyttäen apunaan mahdollisia tukifunktioita kuten myyntiä tai HR:ää. Kun yksikkö voisi itse osallistua strategian tekoon hallitusti, saataisiin tiimi itse osallistumaan tulevaisuuden luotukseen ja haluttujen skenaarioiden laatimi-

seen. Tämän seurauksena voidaan olettaa, että päätökset joihin henkilöt osallistuvat ovat oleellisesti sitoutuneempia ja saavat selkeämmät tavoitteet omalle toiminnalleen. Viestintänäkökulmasta tässä profiloitaisiin oman yksikön toimintaa tulevaisuuteen ja tälle muodostuisi selkeä kanava sen suorittamiseen.

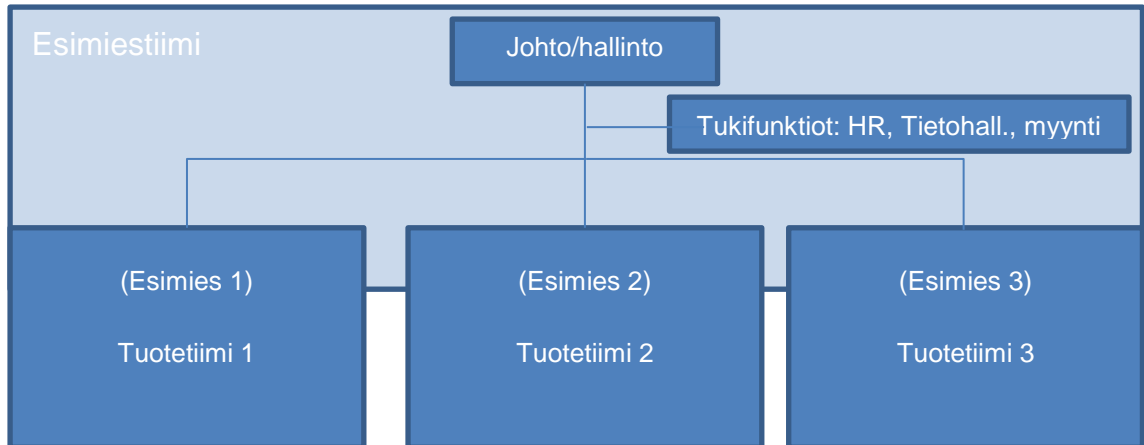
Tästä saataisiin myös johdolle selkeä linkki työntekoon, ilman että johdon tarvitsisi osallistua niin paljon päivittäisjohtamiseen kuin nyt ja HR:n osalta hierarkiaan muodostuisi enemmän tukifunktion muotoinen siivu kuin itse esimiestason työtehtäviä suorittava funktio. Johto kontrolloisi esimiestiimiä, joka olisi oma yksikkönsä ja tällöin johto keskittyisi enemmän strategiaan kuvioihin ja toiminnan kehittämiseen kuin päivittäisjohtamisen haasteisiin. Edelleen kirjattu vastuujako asiantuntijoiden, esimiesten ja johdon välillä selkeyttää tilannetta. Suunnitelma organisaatiokulttuurin ja viestintäkanavien parantamiseksi on esitelty alla olevissa kohdissa.

5.1 Organisaation järjestäytyminen

Tässä luvussa on esitetty varsinainen suunnitelma pääkohdittain viestinnän ja vuorovaikutuksen parantamiseksi toimeksiantajan organisaatiossa. Luvun pääpaino on organisaation järjestäytymisessä ja sen perusrakenteessa siten, että viestinnän ja vuorovaikutuksen parantamisen edellytykset täyttyisivät.

5.1.1 Vastuujaon selkeyttäminen

Vastuujaon selkeyttäminen työntekijöiden, esimiesten ja johdon välillä vaatii sovittamista ja voisi olla hyvä järjestää osallistavia työkonferensseja tms. työkokouksia näiden määrittelemiseksi ja selkeyttämiseksi. Tarjoan tässä opinnäytetyössä vain rungon, jota voi käyttää vastuujaon pohjana. Keskustelua suosittelen sillä, koska kyseessä on organisaatiossa valtavasta muutoksesta, johon vaaditaan sitoutumista ja parempaa sitoutumista voidaan saavuttaa osallistamisen kautta, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus osallistua hänen oman työnsä määrittelyyn ja sen sisältöön.



Kuvio 5. Uusi vastuualuejako selkeämmin yksikkömallilla.

Organisaatio jaetaan kuvion 5. mukaiseen vastuualuehierarkiaan, jossa organisaation nykyinen ”syvyytstaso” säilyy. Tällöin organisaatioon jää kolmen tason toimijoita: ylin johto, välijohdo ja asiantuntijat. Tukifunktiot voidaan laskea välijohdoon, jolloin tukifunktio toimii samoilla periaatteilla kuten mikä tahansa muukin yksikkö. Yksiköillä tarkoitan kuvion 5 mukaisia tiimejä.

5.1.2 Organisaation suuntaaminen

Organisaation suuntaamisella tarkoitetaan sitä, miten kukakin organisaatiossa vastaa omalta osaltaan liiketoiminnan kehittämisestä. Jos tiimit on jaettu substanssin mukaisesti, voidaan heidän asiantuntemustaan käyttää hyväksi organisaation ja liiketoiminnan suuntaamisessa tiimitasolla. Ehdottaisin tässä organisaation yhteen hiileen puhaltamisen jalkauttamiseksi perinteistä strategiaajattelua. Mallin mukaisessa rakenteessa organisaation ylin johto voisi tehdä karkean strategian siitä, mihin organisaatio on menossa ja mitkä ovat painopisteet siitä, miten tämä tavoite saavutetaan. Suotavaa voisi olla jo tässä vaiheessa opttaa mukaan sekä välijohdo, että asiantuntijoita, joilla on näkemystä tai halua kehittää organisaation strategiaa. Kun strategia on saatu muotoiltua (esimerkiksi skenaariot), välijohdon vastuuksi tulisi tulkita johdon liiketoimintastrategia yksikkötasolle – eli miten omalla tiimillä voidaan edistää organisaation kokonaistavoitteita ja miten ne saavutetaan. Asiantuntijoiden käyttö tiimin liiketoimintastrategian muodostamisessa olisi suositeltavaa, sillä heillä voi olla tieto tai näkemys siitä, miten tiimin osalta kannattaisi toimia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja lisäksi he olisivat sitoutuneempia myös tämän jalkauttamiseen,

kun ovat saaneet osallistua varsinaiseen strategiatyöhön. Valmiin strategian seurantaan voisi olla myös hyvä asettaa matkalle merkkipaaluja, jolloin tarkastellaan toteumaa ja arvioidaan tilannetta uudelleen, esimerkiksi neljännesvuosittain. Mittarit olisi hyvä päättää jo strategian muodostusvaiheessa, että ne ohjaisivat toimintaa ja toimisivat runkona yhteisten tavoitteiden viestinnälle. Jos strategian suunnassa havaitaan muutoksia, myös mittareiden pitäisi muuttua että niiden ohjaava vaikutus säilyisi. Alla esimerkki:

Strategiaesimerkki:

Ylin johto

Ylin johto määrittää liiketoimintastrategiassa 10 % liikevaihdon kasvutavoitteen. Liiketoimintamahdollisuudet ovat saturoituneet Suomessa, joten kasvua haetaan uusilta kansainvälisiltä markkinoilta. Toiminta halutaan sitouttaa enemmän asiakkaaseen, joten asiantuntemuksen hyödyntämistä ajatellaan kehittää palvelutuotannon kautta. Ylin johto viestii strategian tiimien esimiehille.

Johto mittaa toimintaa neljännesvuosittain kuluvan vuoden liikevaihdon suhteella edellisvuoteen, kansainvälisten asiakkaiden lukumäärällä ja palvelutuotannon tuottaman liikevaihdon osuudella. Lisäksi tehdään mittarit muista tarvittavista osa-alueista (esimerkiksi henkilöstön-, prosessien- ja asiakkuuksien näkökulmasta).

Välijohto ja asiantuntijat

Välijohto kokoaa oman tiiminsä pureskelemaan johdon liiketoimintastrategiaa, he huomaavat että 10 % kasvua ei voida saada kansainvälisiltä markkinoilta. Asiakasrajapinnassa toimiva asiantuntija huomioi, että asiakkaiden pyytämien tuotteiden lisäominaisuuksien kautta voidaan saavuttaa 10 %:n kasvu. Tiimi ottaa tämän strategiaansa. Lisäksi kansainvälistymiseen halutaan enemmän tietoa, joten strategiaan kirjataan kansainvälisten markkinoiden kartoitus, tähän allokoidaan myös myyntitiimin henkilöstöä. Havaitaan, että puhdas palvelutoiminta tuotteella ei ole mahdollista, joten sen hankintaan ja ylläpitoon liittyviä prosesseja päätetään parantaa. Asiantuntija nostaa myös esille, että tiimillä on sisäisiä ongelmia hoitaa jo nykytehtäviä ja tämä muodostuu esteeksi 10 % kasvun saavuttamiseksi – tullaan tulokseen, että tiimi tarvitsee tukifunktioita työn

järjestämiseen ja ottavat keskusteluun mukaan HR:n. HR huomioi työntekijätarpeen omassa strategiassaan.

Tiimi mittaa omaa toimintaansa tuotteen edellisvuoden liikevaihdon suhteella kuluvan vuoden liikevaihtoon, uusien ominaisuuksien myynnin tuottamalla liikevaihdolla suhteessa ylläpitomaksuihin, kansainvälisten kontaktien lukumäärällä ja asiakastyytyvyydellä. Lisäksi tehdään mittarit muista tarvittavista osaluista. Mittarit sovitetaan tiimille ja tarvittaessa myös yksittäisille asiantuntijoille (esimerkiksi tarvittava osaaminen koulutuspäivien lukumääränä jne.), jolloin ne luovat tiimeille ja asiantuntijoille yhteisen ”suunnan”.

Yllä olevassa esimerkissä on kuvattu se, miten prosessi voisi edetä ja miten vastuu konkreettisesti jakautuisi tiimeille kuormittamatta ylintä johtoa niin massiivisesti. Ylimmän johdon henkilö voi olla sparraamassa strategian parissa. Pääosin päätöksenteon tulisi kuitenkin olla tiimitasolla kun strategian muodostus ohjataan liiketoimintastrategian kautta, jolloin tiimille jää vapaus onnistua ja epäonnistua itse luomiensa tavoitteiden kautta. Tällä tavoin myös tulosvastuu voidaan jakaa selkeästi tiimien esimiehille ja ohjata toimintaa myös budjetoinnin kautta.

Tiimien tulee tarkastella omaa toimintaansa myös liiketoiminnan ja toiminnan tulevaisuuden näkökulmasta. Tehdä suunnitelmia parhaan mahdollisen tulevaisuuden saavuttamiseksi sekä varautua mahdollisiin epäonnistumisiin, jotka esimerkiksi markkinatilanne voi aiheuttaa. Viestinnän näkökulmasta tällä metodilla voitaisiin saavuttaa kiinnittämisen ja profiloinnin osalta mielekkäitä tuloksia.

5.1.3 Päätöksenteon vastuiden jakaminen

Että tiimit saataisiin kiinnitettyä oman toimintansa kehittämiseen, pitäisi heidän pystyä tekemään itsenäisiä päätöksiä. Tässä toki ratkaisee esimieskerroksen henkilöstön valinta sekä selkeä vastuu siitä, miten itsenäiseksi tiimien toiminta halutaan. Tämä tulisi selkeyttää esimiestiimin kautta, mutta kokonaisvastuu tiimin tuottamasta liiketoiminnasta sen tuomien päätöstilanteiden kautta voisi tuoda vahvuutta tiimien organisointiin ja kiinnittämiseen. Tiimeillä siis olisi käytännössä mahdollisuudet tehdä päätöksiä perustavanlaatuisissa asioissa: Tiimien järjestäytyminen, tiimin voimavarojen suuntaaminen, lähiesimiestyö (henkilö-

kohtaiset vapaat, lomat, kehityskeskustelut), toimintatapojen itsenäinen kehittäminen, työvälineiden hallinta – kaikki mikä liittyy strategian mukaisen toiminnan tavoitteluun. Tässä tukena ja ohjurina toimisi esimiestiimi, jossa näitä päätöksenteon rakenteita ja mahdollisia ongelmakohtia voitaisiin seurata. Tällöin ylin johto pystyisi kontrolloimaan tiimien toimintaa sekä esimiestiimissä, että ”lukujen” kautta. Tässä myös voitaisiin ottaa käyttöön mittareiden läpikäynti esimerkiksi kuukausittaisessa esimiestiimin kokouksessa, jolloin nähtäisiin onko syytä muuttaa suuntaa, tai onko päästy tavoiteltuun linjaan ja keskustella siitä miten kärryillä pysytään. Tärkeintä toiminnallisesti olisi, että pystyttäisiin analysoimaan ja analysoitaisiin sitä, mikä on onnistunut ja mikä ei ole onnistunut. Tiimien sisällä päätöksenteosta voitaisiin sopia tiimikohtaisesti.

Tällä voidaan edistää edelleen kiinnittämistä ja saada yhteistoiminta tiimien välille lisääntymään hyvien ja huonojen käytäntöjen osalta. Haittapuolena menetelmässä on se, että jos tiimin esimies ei koe tiimin johtamista ”sydämenasiaksi”, voi tiimin kiinnittäminen organisaatioon pirstaloitua ja huonojen ratkaisujen osalta toiminnassa voi myös näkyä negatiivista tuloksen osalta.

5.2 Kulttuurimuutokset

Tässä luvussa kuvataan muutoksia, joilla voitaisiin vaikuttaa organisaatiokulttuurillisiin piirteisiin yrityksen sisällä viestinnän ja vuorovaikutuksen parantamiseksi sekä selkeyttämään viestintäkanavien käyttöä.

5.2.1 Osallistuminen/kutsuminen sisäisiin kokouksiin

Useissa haastatteluissa kävi ilmi, että joitain kokouksia, kuten kuukausittaista projektipäällikkökokousta pidettiin vähintäänkin salatieteinä, koska niissä käsiteltiin yhteisiä asioita, eikä tiedotettu ollenkaan henkilöstölle niissä tehdyistä päätöksistä tai käsitellyistä asioista. Tämä aiheutti usein käytäväpuheita organisaation toiminnasta irtonaisten tiedonmurusten levitessä pikkuhiljaa muun organisaation tietoon. Tämä luonnollisesti aiheuttaa epävarmuutta ja spekulatiivista asioista, jotka työntekijä kokee henkilökohtaisella tasolla. Lisäksi jos koettiin että tällaisessa kokouksessa on käsitelty asiaa, johon itsellä olisi ollut annettavaa,

päätökset koettiin monesti puutteellisiksi eikä niihin osattu sitoutua, vaan reaktio ”tehdään mitä työnantaja käskee” nosti päätään.

Kokoukset, joissa käsiteltävä asia koskee koko henkilöstöä eikä sisällä mitään ehdottomasti salassa pidettävää voitaisiin avata laajemmalle foorumille. Toimivia malleja voisi olla joko tällaisten kokousten esityslistan- ja palaverimuistion avaaminen koko henkilöstölle tai osallistumismahdollisuuden tarjoaminen. Osallistumismahdollisuuden tarjoaminen voisi perustua työntekijän omaan harkintakykyyn kuten Futuricella ulkoisiin tapahtumiin osallistumisen päättelymalli.

Futuricella työntekijä saa osallistua ulkoisiin tapahtumiin oman harkintansa perusteella ja tätä varten on muodostettu päättelylista, joka muodostaa kriteerit osallistumisoikeudelle (Rossi 2011, 116). Lista on seuraavanlainen:

1. Onko tapahtuma järkevä liiketoiminnan kannalta? (mittaa liiketoiminnan hyötyä)
2. Onko tapahtuma minulle hyödyllinen nykyisissä tehtävissäni? (työtehtävien tukeminen)
3. Ketä muita minun tulisi pyytää mukaan tähän tapahtumaan, että voisin keskustella ja oppia hänen kanssaan? (yhteistyön tukeminen)
4. Olenko osallistunut jo niin moneen tapahtumaan, että olisi reilumpaa ehdottaa jotain toista henkilöä tähän tapahtumaan? (reiluus)

(Rossi 2011, 116–117.)

Toimeksiantajalla avoimet, koko henkilöstöä koskevat palaverit, voitaisiin järjestää kahden kriteerilistan perusteella. Toisessa kriteeristössä olisi kokouksen koollekutsujalle päättelylista siitä, keitä kokoukseen kutsutaan ja toisessa listassa päättelyketju osallistujalle siitä, onko hänen syytä tai kannattavaa osallistua kyseiseen kokoukseen. Koollekutsujalle esityslistan muodostaminen kyseiseen kokoukseen nousee tässä avainasemaan, että myös kutsumattomat henkilöt voisivat halutessaan käydä pyytämässä oikeutta osallistua kokoukseen ja avoimuus kokouksen sisällöstä säilyisi. Kokouksen jälkeen pöytäkirja tai videotallenne annettaisiin yleisesti jakoon.

Kriteeristö koollekutsujalle

1. Ketä kokouksessa päätettävät tai käsiteltävät asiat koskevat? (osallistumismahdollisuus oman työn päätöksentekoon)

2. Kenellä on osaamista tai mielipiteitä kokouksessa käsiteltäviin asioihin? (osaamisen hyödyntäminen)
3. Kenen täytyy jalkauttaa kokouksessa päätetyt asiat? (kiinnittäminen yhteisiin tavoitteisiin)

Kriteeristö kutsutulle

1. Onko kokouksesta hyötyä minulle omassa työssäni? (liiketoiminnallinen näkökulma)
2. Onko minun tiedoistani ja taidoistani hyötyä kokouksen muille osallistujille? (yhteisöllisyys, muiden työn tukeminen)
3. Koenko, että jonkun toisen tiedot ja taidot hyödyttäisivät kokouksessa käsiteltäviä asioita? ("tutustuttaminen" muiden osaamisalueisiin, asiantuntemuksen jako)

Kriteeristöjen perusteluna on tiedon avoimuus ja kiinnittäminen organisaation yhteisiin tavoitteisiin siten, että viestintä avautuisi ja kulttuurillisesti pystyttäisiin suuntaamaan ihmiset toimimaan ristikkäin myös tiimien välillä. Varsinkin osaamisalueiden tunnistaminen ja tutustuttaminen ovat enemmän kulttuurillisia ja yhteisöllisiä viestintäkeinoja, joilla organisaation yksittäisten työntekijöiden sisäistä lähiverkkoa pyritään tukemaan. Tavoitteena yllä olevalla kriteeristöllä on antaa työntekijöille osallistumismahdollisuus työhön liittyvässä päätöksenteossa, lisätä henkilöstön kiinnostusta organisaation toimintaan, vahvistaa sisäisiä verkostoja ja avata keskustelukulttuuria myös tiimien välisen viestinnän osalta.

5.2.2 Intranetin kehittäminen

Organisaation viestintäkanavissa havaittiin selkeää epäyhteneväisyyttä varsinkin tiimien välisen tiedotuksen ja johdon tiedotuksen osalta, katsoisin että informointikanavien yhtenäistämiseksi on tarvetta. Nykyisin tieto välitetään sähköpostissa tai henkilöstöinfossa. Sähköposti koettiin huonoksi kanavaksi tietojen hukkuessa helposti kiireen keskellä sähköpostiin, henkilöstöinfosta taas jää vain hyvin pintapuolinen kuva käsitellyistä asioista ja mieleen jää asiat hyvin yleisellä tasolla (yksityiskohdat hukkuvat).

Paras kanava tällaiselle viestinnälle olisi intranet, johon pystyttäisiin myös lisäämään palautetta työntekijöiltä. Sosiaalisen intranetin sovellukset mahdollistavat laajan tiedottamisen ja käyttäjän omien verkostojen luomisen yrityksen sisällä. Suurimpina etuina intranetissä olisi tiedottamisen selkeyttäminen käyttäjävetoisemmaksi siten, että käyttäjä itse voisi seurata keskeiset omaan työhön liittyvät tiedotteet. Sosiaalisen intranetin sovellus mahdollistaisi myös tiimikohtaiset tiedotukset ja osallistumisen keskusteluun, joissa esimerkiksi kehitysryhmien työn etenemisen seuranta olisi helpompaa. Jos tämä integroituisi myös prosessinhallintajärjestelmään, saataisiin tiimien asiantuntijatyöstä läpinäkyvämpää ja eteneminen olisi helpommin seurattavissa. Sosiaalisen intranetin käyttöönotto voisi edesauttaa myös sitä, että työntekijät kokisivat heillä olevan osallistumismahdollisuus omaan työhön liittyviin asioihin ja se mahdollistaisi avoimia palautekanavia läpi organisaation (kehitysryhmät, muut tiimit jotka kiinnostaa, eri tukifunktiot kuten henkilöstö- ja teknologia, vertaistuki).

Intranetin funktiona siis on madaltaa työntekijöiden kynnystä osallistua heidän työtään koskevaan päätöksentekoon ja mielipiteen ilmaisuun. Jos myös intranettiin olisi mahdollista yhdistää työn priorisointiin ja työnjohtoon liittyvää informaatiota (JIRA-integrointi), olisi työntekijällä selkeä lista tehtävistä työtehtävistä intranetin etusivulla ja tästä päästäisiin pureutumaan yksittäisten työtehtävien kohteisiin. Työtehtävien nostolla intraan voisi olla myös motivoiva vaikutus suorittaa ”roikkuvia” työtehtäviä pois työlistalta. Intranetin käyttöönotolla voitaisiin myös yhdistää eri viestintäkanavia yhteisempään ja yhtenäisempään muotoon. Intra mahdollistaisi tiimien omat sivut, joilla voisi sijaita myös tarvittava dokumentaatio (esimerkiksi henkilöstöasiat). Tähän mennessä näitä sivuja on ylläpidetty sekalaisissa sijainneissa ja ne on koettu hankaliksi löytää. Tämän avulla voitaisiin mahdollisesti yhdistää nykyinen MediaWiki, JIRA ja verkkolevyt yhteen sijaintiin, jolloin tiedonkulkukanavat selkeytyisivät ja tiedon etsiminen verkosta helpottuisi. Toki yhteisiä pelisääntöjä yrityksen viestintävastuista ja tavoista kaivattaisiin ja yksi malli olisi soveltaa vastuu tiimin yhteisestä viestinnästä aiemmin esitetylle esimies/team leader -tasolle.

Intranetin pääpaino tässä tapauksessa olisi tiedotuskanavan selkeytys, eikä niinkään kiinnittäminen yhteisiin tavoitteisiin. Toki intranetissä olisi myös mahdollista näyttää yksilötasolla työn ja tavoitteiden mittaamisen visualisointi käyttä-

jille, joka ohjaisi käyttäjiä tekemään ratkaisuja mittareiden perusteella, mutta tämän seurannan ja kohdentamisen jättäisin tiimiesimiesten harteille, että heillä olisi mahdollisuus tiimin sisällä sopia yhteisistä käytänteistä tavoitteiden saavuttamisen ja sitouttamisen osalta.

Koska työnantajalla on jo käytössä JIRA, löytyy JIRA:n toimittajalta valmis sosiaalisen intranetin sovellus, joka integroituu olemassa olevaan järjestelmään. Atlassian Confluencen pilotointi ja käyttöönotto voisi tulla kyseeseen toimeksiantajalla.

5.2.3 Aika kehittämiselle ja verkostoitumiselle

3M (15 % time), Google (20 % time) ja Hewlett-packard ovat ottaneet käyttöön eri muodoissa omien projektien läpiviennin työajalla. Tavoitteena organisaatioilla on ollut lisätä innovatiivisuutta. Tässä on kaikista todisteista viistoten onnistuttu, esimerkiksi 3M:n tapauksessa kehitettiin post-it laput juuri tuolla 15 % ajalla (Goetz 2011). Samoin kuin Googlelta on lähtöisin useita innovaatioita nykypalveluihin tai kokonaisia palvelukokonaisuuksia juuri samalla menetelmällä (gmail, useita google-labs sovelluksia, google StreetView).

Haastatteluissa kävi ilmi, että osa työntekijöistä haluaisi enemmän vuorovaikutusta ”vapaammassa” tilaisuuksissa, jolloin toisiin tutustuminen ja yhteisöllinen asioiden edistäminen voisi luoda uusia muotoja vuorovaikutukselle ja tätä kautta myös innovoinnille. Yhdessä projektissa oli kokeiltu kerran viikossa tapahtuvaa vapaavalintaisten artikkelien poimintaa ja näistä keskustelua ja koettiin, että tällä oli jopa suuri merkitys työn nykyiselle muodolle. Tiimi oli tässä tapauksessa kehittänyt itseään oppivammaksi ja saanut siitä konkreettisia hyötyjä työnsä suorittamiseen. Avainasemassa tässä oli se, että kehittäminen tehtiin hyvin epämuodollisessa tilaisuudessa ja poissa operatiivisen työn äärestä.

Vastaavan mallin käyttöönottoa voisi harkita myös muualla toimeksiantajan organisaatiossa. Pilotointi voitaisiin suorittaa esimerkiksi jollain tietyllä tiimillä ja seurata siitä, miten tämä edesauttaa vuorovaikutusta. Seurannan apuna voisi käyttää haastattelua tai kyselylomaketta onnistumisista ja epäonnistumisista. Uskoisin, että liikkeellelähtö voisi onnistua pienemmälläkin aikasiivulla, esimerkiksi 10 % työajasta, joka olisi mahdollista sijoittaa haluamaansa päivään. Pie-

nempi aikasiivu myös edesauttaisi orgaanista järjestäytymistä isompiin, saman ongelman parissa työskenteleviin henkilöihin, jolloin ihmisillä olisi mahdollisuus verkostoitua ja jakaa tietoa ja kokemuksiaan myös ei-operatiivisessa toiminnassa olevien henkilöiden kanssa. Ajankäyttöä voitaisiin soveltaa esimerkiksi teknologiatestauksiin, jotka eivät tule suoraan asiakasrajapinnasta, toimintatapojen- ja mallien kehittämiseen sekä omaan tai tiimin taitojen sparraamiseen. Riski tässä on toki se, että mitään konkreettista ei tuolla 10 % aikasiivulla saada aikaiseksi, tai se jää käyttämättä johtuen operatiivisen toiminnan kiireistä. Mallin soveltamista kuitenkin voisi harkita toimeksiantajan organisaatioon tai ainakin herättää kysymyksen siitä, soveltuuko se yrityksen tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Viestinnän kannalta tämän on tarkoitus lisätä hiljaisen tiedon siirtoa, lisätä kollektiivista osaamista sekä verkostoitumista ja kanssakäymistä työyhteisön jäsenten kesken, joiden kanssa ei muutoin toimita samoissa työtehtävissä. Tämän toiminnan mahdollistaminen voi johtaa myös osittaiseen ”työkierto”-tyyppiseen toimintaan, jolloin tiimien välinen organisointi muodostuu hieman orgaanisemmin.

Tällaisen käyttöönottoa voitaisiin vahvistaa esimerkiksi sillä, että projekteja esiteltäisiin kerran kuussa ja näistä ”siistein” äänestettäisiin koko henkilöstön perusteella parhaaksi. Parhaaksi äänestetyille annettaisiin luonnollisesti jonkinlainen palkinto hyvin onnistuneesta projektista. Toinen malli, jota tähän voitaisiin soveltaa, olisi kuukausittainen ”haastetehtävä”, johon osallistuminen olisi vapaaehtoista ja jonka voittaminen olisi palkittua. Tällä mallilla myös organisaatiossa voitaisiin ohjata voimavaroja sellaisiin projekteihin, joissa tarvitaan innovaatiopotentiaalia enemmän. Yrityksellä voisi esimerkiksi olla tarve toteuttaa uusille markkinoille jokin tietty toiminnallisuus. Toiminnallisuuden logiikka voisi olla haastetehtävänä, kuten ”tee optimaalisin (nopein) toteutus CSV-tietojen aakkostamiseen” tai ”toteuta logiikka, joka muodostaa automaattisesti kolmivuorotyön työvuorosuunnitelman viidelle hengelle esimerkiksi rakennusalan työehtosopimuksen mukaisesti”. Varsinkin jälkimmäinen haaste on sellainen, että 10 %:n työajalla tarvitaan useampaa henkilöä eri osaamisalueilta ja voiton perässä on hakeuduttava normaalista poikkeaviin tiimeihin.

5.2.4 Osaamisen siirto

Yksi avainkohdista, jotka haastatteluista nousivat esille, ovat osaamisen siirron haasteet. Epäselväksi haastatteluista vielä jäi, oliko kyse enemmän teknisen osaamisen siirron haasteista kuin substanssiosaamisen siirron haasteissa. Aiemmin esitetyistä kehitysehdotuksista viestinnän- ja vuorovaikutuksen parantamiseksi löytyy kohteita, joilla hiljaista tietoa saadaan siirrettyä hieman tehokkaammin ja omaehtoisemmin kokonaisvaltaisesti organisaatiossa. Haastattelujenkin perusteella läsnäolo samassa tiimissä eri tai tiimien henkilöiden kesken siirtää hiljaista tietoa tehokkaimmin. Katsoisin, että myös pieni, epärelevanteissa yhteyksissä siirretty tieto kasvattaa organisaation ”kollektiivista älykkyyttä”.

Ongelmallista osaamisen siirrossa yllä olevista huolimatta on se, että suunnitelmallista osaamisen siirtoa ei ole haastatteluaineiston perusteella havaittavissa kuin satunnaisissa kohteissa. Esimerkiksi perehdyttäminen ja työtehtävien vaihdon yhteydessä tapahtuva osaaminen menee jokaisen henkilön kohdalla edelleen eri tavoin. Työhönoton yhteydessä tapahtuvaan perehdyttämiseen on organisaatiossa olemassa malli, jonka läpikäynti ja kokonaisvaltainen käyttöönotto olisi suotavaa viimeistään seuraavan työhönoton yhteydessä. Tässä tulisi ottaa huomioon perehdyttäjät, perehdytettävät työhön liittyvät asiat, organisaation käytänteet ja toimintatavat sekä perehdytyksen vastuut ja velvoitteet. Lisäksi perehdytys ei saisi olla kertaluontoinen läpikäynti, vaan suosittelisin kahta tai kolmea välitarkastuspistettä, jossa käytäisiin perehdytettävän kanssa läpi nousseet kysymykset sekä mahdolliset lisäperehdytystä kaipaavat asiat. Välitarkastuspisteiden frekvenssi voisi olla ensimmäisen kuukauden sisällä ja esimerkiksi kolmen kuukauden kuluttua. Tällä menettelyllä voitaisiin varmentaa se, että perehdytettävä omaa riittävän tieto- ja taitotason tehtävistä selviämiseksi. Hyviä kokemuksiakin työhön sisäänajosta oli ja niissä keskiössä oli osaava ”mestari”, jolla oli aikaa ja mielenkiintoa seurata vierestä opastettavan etenemistä, sekä tunnistaa opastettavan henkilön vahvuudet ja heikkoudet sekä taipumusta kannustaa ja motivoida työntekijää kehittymään työssään. Tällä mallilla ja osaavan henkilön kanssa jatkuvassa kontaktissa olemisella on jo saavutettu organisaatiossa hyviä tuloksia osaamisen ja hiljaisen tiedon siirrossa.

Työtehtävien välisen siirron osalta on olemassa useita malleja, kuten Työturvallisuuskeskuksen viisiportainen malli, joka menee seuraavasti:

1. Opastustilanteen aloittaminen
 - Kannusta oppimaan, arvioi tietojen ja taitojen taso, kuvaa tehtävä ja/tai kokonaisuus, aseta tavoite ja välitavoitteet.
2. Opetus
 - Pyydä analysoimaan työtehtävä
 - Näytä työ
 - Selosta ja perustele miksi
 - Anna toimintasäännöt
3. Mielikuvaharjoittelu
 - Pyydä selostamaan työ
 - Seuraa prosessointia
 - Anna pelkistetyt säännöt
 - Pyydä toistamaan ajatuksissa
4. Taidon kokeilu ja harjoittelu
 - Anna kokeilla
 - Anna palaute
 - Anna kokeilla uudestaan
 - Arvioi taitotaso
5. Opiteiden varmistaminen
 - Anna työskennellä yksin
 - Anna palaute
 - Rohkaise kysymään
 - Päätä opastus

(Työturvallisuuskeskus 2009, 6).

Malli on selvästi suunniteltu enemmän suorittavalle työlle, mutta on sovellettavissa pääkohdiltaan myös asiantuntijatyöhön ja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Ensisijaisena on tärkeää hahmottaa se, mitä lähdetään opastamaan – onko kyseessä järjestelmässä tehtävät työtavat vai jonkin tietyn osakokonaisuuden hallintaa. Varsinkin substanssiosaamisessa osakokonaisuuden selkeyttäminen auttaa ymmärtämään kokonaisuuden. Viisiportaista mallia käyttäen pitäisi osaamisensiirtotilanteessa ensimmäisenä tunnistaa siirrettävät osaamiset ja pilkkoa ne sopivin kokoisiksi osakokonaisuuksiksi, josta opastus uusiin tehtäviin voidaan suorittaa. Prosessi voisi lähteä liikkeelle siirrettävän tiedon tunnistamisella niin tarkalla tasolla kuin mahdollista ja tämän jälkeen eri opastettavien osien tarkemmalla läpikäynnillä ja suunnittelulla. Oppimiseen tulisi kannustaa jokaisessa kohdassa ja tarjota tuki ja varmistaa osaamisen siirtyminen jokaisen osakokonaisuuden kohdalla. Esimerkiksi jos ajetaan tekijää uuteen järjestelmään, tulee hänen tietää työtavat, käytetyt menetelmät ja valtava määrä substanssitieta eri osa-alueista. Tällöin työtavat ja käytetyt menetelmät muodostaisivat oman osansa ja substanssitieta jouduttaisiin todennäköisemmin pilkkomaan pienem-

piin osakokonaisuuksiin, joista pala kerrallaan opetettaisiin suunnitelmallisesti järjestelmään liittyvä substanssitieto.

Siirryttäessä vaativampiin tehtäviin voidaan menetelmänä käyttää esimerkiksi mentorointi/tutorointi-mallia, jossa muualla organisaatiossa toimivan henkilön kanssa järjestetään säännöllisesti tapaamisia ja keskustellaan tehdystä työstä sekä sen tekemisen haasteista ja hyvistä käytänteistä. Tällöin vastaan tulleiden ongelmien kirjaaminen ja niiden käsittely nostaa esiin hiljaista tietoa, joka organisaatiossa on. Toki tässä mallissa myös perehdytys ja työn vaatimien osaamisten tunnistaminen ja suunnitelmallinen opastaminen on välttämätöntä.

Toimeksiantajan organisaatiossa kannattaisi lähteä liikkeelle siirrettävien työtehtävien tunnistamisella esimerkiksi suullisesti tai kehityskeskustelujen kautta nousseiden osaamistarpeiden kautta, ja tästä tulisi muodostaa tapauskohtaiset suunnitelmat osaamisen siirrolle. Työtehtävien sisällön ja toimintatapojen tunnistaminen auttaa jo pitkälle varsinaisen osaamisen siirron kanssa ja niille voidaan tämän perusteella luoda myös osaamisen siirron suunnitelmat. Verkostoituminen työn parissa toimivien kanssa ja sijoittaminen samaan työhuoneeseen edistää hiljaisen tiedon siirtämistä jatkuvan kanssakäymisen kautta. Osaamisen siirtämiselle tulee myös varata aikaa – mitä enemmän opastaja voi käyttää aikansa osaamisen siirtämiseen operatiivisen toiminnan lomassa, sitä nopeammin ja varmennetummin tieto myös saadaan siirtymään.

5.2.5 Säännöllisten kehityskeskustelujen käyttöönotto

Palautekanavien kehittämiseksi kyseisellä organisaatorakenteella (tai ilman kyseisen organisaatorakenteen muutosta) säännöllisen kehityskeskusteluprosessin käyttöönotto tuo paljon lisäarvoa. Kehityskeskustelumalli on suunniteltu opinnäytetyön rinnalla työelämässä ja osittain tämän opinnäytetyön kirjoitushetken tuloksia on käytetty prosessimallin kehittämiseksi.

Kehityskeskustelut lähtevät kehityskeskustelun suunnittelulla, jossa henkilöstöryhmä vastaa kehityskeskustelun teemasta, kysymysasettelusta ja arviointias-teikoista – esimerkiksi kehityskeskusteluissa voidaan kartoittaa työilmapiiriä, työmotivaatioita, työhyvinvointia, työntekijän ja työyhteisön suhdetta, henkilö-

kohtaisia haasteita, onnistumisia ja tavoitteita, organisoinnillisia asioita, johtamis- ja esimiestyön laatua ja tiimin työskentelyn laatua.

Kehityskeskustelun seuraava vaihe on kehityskeskustelijoiden valmennus, joka toteutetaan valmennustyyppisenä tilaisuutena. Tilaisuudessa on tarkoitus selvittää kehityskeskustelun vetäjille vuoden painopisteet sekä kehityskeskustelun prosessi ja haastateltavat. Valmennuksella on tarkoitus luoda tuki haastattelujen vetäjille ja kirkastaa kehityskeskustelujen tavoitetta sekä etenemistä. Valmennuksesta vastaa henkilöstöryhmä. Valmennuksessa ohjataan esimiestaso tekemään haastattelukutsut valmiin kutsupohjan perusteella.

Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelun seuraava vaihe on kehityskeskusteluun valmistautuminen, jossa työntekijä esitäyttää vastaukset kehityskeskustelun kysymyksiin. Esimies ohjeistaa työntekijän täyttämään pohjan viimeistään kolme päivää ennen varsinaista keskustelua, että myös esimies ehtii tutustua vastauksiin ja ennakoimaan mahdollisia kehitystarpeita. Kysymyspatteristo on muotoiltu asteikolle 1 - 5 siten, että 2 tai alle vastatut kohdat käydään tarkemmalla tasolla läpi (kriittisiä epäkohtia, kehitystarvetta). Kehityskeskusteluista syntyy kehittämissuunnitelma jokaiselle työntekijälle. Kun kehityskeskustelu on käyty, sovitaan yhteinen checkpoint-tilaisuus 6 kk:n päähän, jossa voidaan peilata kehityskeskusteluista johtaneet toimenpiteet – tämä siis on kevennetty kehityskeskustelu.

Kehityskeskustelujen jälkeen esimiehet katsovat keskustelut läpi ja muodostavat yhteiset tiimin/organisaation kehittämiskohteet. Näitä edistetään kunkin taholta niin hyvin kuin pystytään, ja HR toimii tukena kehityskeskusteluista nousseiden kehityskohteiden läpiviennissä. HR myös käsittelee koko aineiston ja analysoi sen tulokset, esittää ne yhteisesti henkilöstölle.

Kehityskeskusteluprosessin taustalla on muutama keskeinen seikka. Esimiehille pyritään järjestämään tuki koko prosessin ajan, valmennuksesta lopputulosten jalkautukseen. Runko tarjoaa mahdollisuuden asioiden eteenpäinviemiselle yhdessä esimiestason ja henkilöstöryhmän kanssa. Kehityskeskustelujen vaikutuksia pyritään vahvistamaan kuuden kuukauden checkpoint-menettelyllä, jonka tarkoitus on patistaa esimiehiä edistämään kehityskeskusteluissa nousseita kohteita. Ongelmallista tässä voi olla se, että toimenpiteet kehityskeskustelun

jälkeen jäävät silti tekemättä, jolloin kehityskeskustelun pohja kuuden kuukauden checkpointinkin osalta jää merkityksettömämmäksi. Tämän keskustelumallin kautta myös pyritään luomaan yhteyttä esimiesten ja alaisten välille ja saamaan kehittämistä yhteiseksi asiaksi sekä herättämään luottamusta kehittämistoimien jalkautukseen.

6 Yhteenveto ja kriittinen tarkastelu

Ilokseni voin todeta, että opinnäytetyö on tuottanut organisaatiossa efektiä jo kirjoitusvaiheessa. Tässä työssä esitellyt kehittämiskohteet ovat nousseet esille useissa eri yhteyksissä ja ne ovat osittain lähteneet etenemään jo opinnäytetyön rinnalla ennen varsinaisen työn julkaisua tai sen valmiiksi saattamista. Tässä kohtaa toki on hankala sanoa, että onko kyseessä opinnäytetyön impakti organisaatiossa vai onko tutkimuksissa havaitut kehittämiskohteet myös nousut esiin muissa yhteyksissä ja nostaneet tätä kautta päätään. Joka tapauksessa tästä on pääteltävissä, että joko opinnäytetyön tavoite tuottaa impaktia on ollut toivottu tai tutkimuksen tiedonkeruu ja tästä muodostetut johtopäätökset ovat onnistuneet.

Opinnäytetyössä saatiin ensimmäinen kattava kuva henkilöstön mielipiteistä ja kokemuksista viestinnästä ja vuorovaikutuksesta henkilöstön osalta. Koska tutkimustulokset satureoituivat pienellä määrällä haastateltavia, voitaisiin myös katsoa, että kyseiset selvitykset ovat olleet hyvin yhtenäisiä läpi organisaation. Epätarkkuutta voi toki tulla sitä, että haastatteluihin ei osallistunut yhtään organisaation johdon henkilöä, joilla voi olla täysin erilainen kuva päivittäisestä toiminnasta ja sen tavoitteista. Ylimmän johdon näkökulma on kokonaisvaltaisempi ja kuvaisi eri näkökulmasta organisaation viestintä- ja vuorovaikutustilanteita sekä tapoja ja täten heidän implementointinsa tutkimuksiin olisi ollut suotavaa. Katson kuitenkin, että tutkimukseen osallistuneista saatiin kattava läpileikkaus organisaatiosta ja tätä kautta myös kattava kuva organisaation ruohonjuuritason viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä viestintäilmapiiristä.

Kuten tämän osan ensimmäisessä luvussa kuvattiin, tutkimuksen ja kehittämistoimien kohdentaminen ja rajaus on onnistunut hyvin. Rinnakkain etenevissä prosesseissa on noussut samoja asioita esiin ja näitä myös on alettu kehittä-

mään. Näkökulma organisaation toimintaan sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta on uusi ja sitä ei ole aiemmin organisaatiossa tutkittu tarkemmin, joten mielenkiintoisen työstä tekee se, miten laajasti organisaation toimintaan viestintä- ja vuorovaikutus oikeastaan vaikuttaa. Vaikutukset ja henkilöhaastatteluissa tulleet laajuudet olivat yllättäviä ja kertoivat viestinnän olevan hyvin sirpaleista ja epäyhtenäistä ja tätä kautta aiheuttavan tyytymättömyyttä viestintään ja vuorovaikutukseen. Suurimman pohjan tähän teki viestintärakenteiden epäselvyys – organisaatorakenne ei tukenut johdonmukaista viestintää ja täten viestintä ja vuorovaikutus heijastuu koko organisaatioon hyvin samanlaisena. Selkeästi organisoiduissa tiimeissä ongelmat olivat hieman erilaisia ja viestintään oltiin keskimääräistä tyytyväisempiä. Toisaalta taas organisaatiossa irtolaiset asiat viestinnässä ja vuorovaikutuksessa olivat hyvinkin selkeitä ja niihin oltiin tyytyväisiä, joka loi tiettyihin osakohtiin hyvin selkeän viestintäilmapiirin ja rakenteet.

Työssä esitetään kehittämissuunnitelma ja sen jalkauttaminen kohtalaisen pin-tapuolisesti, ja niissä lähinnä ohjataan toimeksiantajaa nostamaan kehittämis-kohteet työn alle. Syy tässä on se, että organisaatiossa olisi hyvä käydä läpi esimerkiksi keskustellen se, mihin suuntaan kehittämiskohteita ollaan viemässä. Henkilöstön osallistaminen kehittämiskohteiden läpivientiin tuonee parempaa sitoutumista ja suuremmat mahdollisuudet tuloksien helpommalle sitouttamiselle ja mahdollisuuden osallistua lopulliseen kehittämistoimintaan. Tällä tavoin toimittaessa organisaatiossa saataneen kehityskohteet vietyä läpi siten, että niistä saadaan aikaan paras lopputulos eikä tutkimuksen mahdolliset katvealueet ohjaa liikaa toimintaa. Toki myös ”ulkopuolelta” saneltu politiikka tai käytänteet ohjaavat tavoitteisiin ja kehittämiseen sitoutumista aivan eri tavoin kun se, että henkilöstö saa itse vaikuttaa lopputulemaan. Jatkotoimenpiteinä näiden osalta suosittelisin muutoksista keskustelua kattavalla foorumilla sekä niiden konkretisointia päivittäiseen työhön. Varsinkin organisaation järjestäytyminen on asia, joka oleellisesti vaikeuttaa sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta sekä niiden kehittämistä.

Jatkotoimet ja tutkimukset siis painottuvat hyvin pitkälle suunnitelmassa esitettyihin kohteisiin. Tärkeänä tällaisten osalta olisi pyrkiä tutkimaan ja toteuttamaan organisaatioon selkeä foorumi ja päätäntävästuut yleisen organisaation

kehittämistoiminnan läpivientiin. Osa tutkimuksessa muodostetuista kyselyaineistosta viittasi siihen, että organisaatiota haluttaisiin kehittää, mutta selkeä ja vaikutuksia aikaansaava kanava kehittämistoiminnalle puuttuu. Tällaisen kanavan muodostaminen helpottaisi organisaation yleistä toimintaa, mukaan lukien kokemusta viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumisesta sekä loisi uskoa kehittämistoiminnalle ja organisaation tahtotilalle kehittää omaa toimintaansa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että opinnäytetyössä on päästy tavoitteeseen ja valitut menetelmät ovat olleet hyvinkin soveltuvia tämän tyyppiseen kehittämistoimintaan. Peilattuna esimerkiksi kvantitatiiviseen tutkimukseen, hiljaista tietoa ei välttämättä olisi saatu niin paljon esiin mitä teemahaastatteluna. Tämän opinnäytetyön huonona piirteenä on, että sitä ei suoraan voida soveltaa muihin organisaatioihin vaan tutkimus tulee rajata organisaation oman toiminnan perusteella. Ehdottomana suosituksena kuitenkin on, että tällaisen tutkimuksen tekisi henkilö, joka on mukana organisaation päivittäisessä toiminnassa ja jolle uskaltaaan sanoa hyvät ja huonot asiat viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Uskon, että tämä on yksi syy siihen, miksi haastattelujen kautta saatu aineisto on niinkin kattavaa kuin mitä se tässä työssä on ollut.

Lähteet

- Communication Theory. 2013. Lasswell's model.
<http://communicationtheory.org/lasswells-model/>. 6.4.2013.
- Communication Theory. 2013. Shannon and Weaver Model of Communication.
<http://communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>. 22.3.2014.
- Agile Alliance 2013. Daily Meeting.
<http://guide.agilealliance.org/guide/daily.html>. 22.3.2014.
- Goetz K. F@stcodesign. 2011. <http://www.fastcodesign.com/1663137/how-3m-gave-everyone-days-off-and-created-an-innovation-dynamo>.
23.2.2014.
- Google Official Blog. 2006. <http://googleblog.blogspot.fi/2006/05/googles-20-percent-time-in-action.html>. 23.2.2014.
- Halava Ilkka. 2013. Rytmialous ja uusi suomalainen tuleminen. Näkökulmia johtamiseen luentosarjan luento.
- Juholin E. 2001. Communicare! Viestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki. Inforviestintä Oy.
- Jyväskylän yliopisto. 2013. Menetelmäpolkuja humanisteille. Laadullinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus> . 6.4.2013.
- Karvonen E. 2002. Johdatus viestintätieteisiin – yhteisöviestintä. Tampereen yliopisto.
<http://viesverk.uta.fi/johdviest/tutkalueet/yhteisoviestinta.html>.
8.3.2014.
- Karvonen E. 2002. Johdatus viestintätieteisiin – Viestinnän käsite ja malleja, Tampereen yliopisto.
<http://viesverk.uta.fi/johdviest/lahtokohtia/kasite.html>. 8.3.2014.
- Kulvete G. 2005. The infotechs information theory project – Schramm model of communication. University of Rhode Island.
<http://www.uri.edu/personal/carson/kulveted/wlsmodel.html>.
6.4.2013.
- Kumpulainen P. 2008. Kahvipöydästä yleiseen tietoon. Jyväskylän yliopisto Viestintätieteiden laitos.
https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18713/URN_NBN_fi_jyu-200806265554.pdf. 6.4.2013.
- Moisalo V-P. 2011. Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio. Infor Oy.
- Ojasalo K., Moilanen T. Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY Pro. Helsinki.

- Okkonen M. 2010. Tuottavuus syntyy läpinäkyvästä vuorovaikutuksesta. Teknolohiateollisuuden uutiskirje 2/2010.
<http://www.teknolohiateollisuus.fi/fi/a/tuottavuus-syntyy-lapinakyvasta-vuorovaikutuksesta.html>. 9.3.2014.
- Pekkola P., Pedak M. Aula P. 2010. Hyvinvointiviestintä – Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Lahti. Lahden Kaupunki. <http://www.helsinki.fi/palmenia/lahti/liitteet/OSVI-loppuraportti.pdf>. 23.2.2014.
- Pikkarainen E. 1997. Semiotiikan alkeita kasvatustieteilijöille – luentosarja keväällä 1996. <http://cc oulu.fi/~epikkara/semio/semlu1.htm>. 9.3.2014.
- Rossi A. 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna. Helsingin seudun kauppakamari.
- Tekes. 2013. Liideri-hankkeen sivusto. <http://www.tekes.fi/en/programmes-and-services/tekes-programmes/liideri/>. 9.3.2014.
- Tienari J. 2013. Johtaminen. uudet sukupolvet ja tulevaisuus-luontomateriaali. Näkökulmia johtamiseen luentosarjan luento. Joensuu. 22.2.2013.
http://moodle.pkamk.fi/file.php/367/Tienari_Joensuu_220213_handout.pdf. 23.2.2014.
- TNS-gallup. 2012. Kvalitatiivinen tutkimus. TNS-gallup. <http://www.tns-gallup.fi/asiantuntemus/tiedonkerays/kvalitatiivinen>. 9.3.2014.
- Työturvallisuuskeskus (TTK) 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf. 9.3.2014.
- Valve Corporation. 2012. Handbook for new employees. http://assets.sbnation.com/assets/1074301/Valve_Handbook_LowRes.pdf. 25.2.2014.
- Viitala R. 2012. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishig Oy.
- Vincit. 2013. Utopia-vincit –blogi. ”Utopiasta todellisuutta”. <http://utopiavincit.com/2013/10/11/utopiasta-todellisuutta/#more-161>. 9.3.2014.
- VTT. 2010. Moniäänisyyttä asiantuntijaorganisaation johtamiseen – Case VTT -Dialogi-hankkeen loppuraportti. Vantaa. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2541.pdf>. 9.3.2014.
- Åberg L. 1989. Viestintä tuloksen tekijänä 7. painos. Helsinki. Inforviestintä Oy.
- Åberg L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki. Inforviestintä Oy.
- Åberg L. 2008. Johtamisviestintää! – Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki. Inforviestintä Oy.