



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Liina-Maria Rahja

Sisäisen viestinnän merkitys allianssin toiminnassa

Kokemuksia viestinnästä Tampereen Raitiotieallianssissa

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Liina-Maria Rahja		
Tutkielman nimi:	Sisäisen viestinnän merkitys allianssin toiminnassa : Kokemuksia viestinnästä Tampereen Raitiotieallianssissa		
Tutkinto:	Filosofian maisteri		
Oppiaine:	Organisaatioiden viestintä		
Työn ohjaaja:	Heidi Hirsto		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	76

TIIVISTELMÄ:

Rakennusala on perinteisesti ollut pirstaloitunut ja hankkeita ovat vaikeuttaneet muun muassa ongelmat yhteistyössä ja viestinnässä. Parin viime vuosikymmenen aikana alalla on otettu käyttöön eri organisaatioiden yhteistyöhön perustuvia alliansseja, jotka ovat lisääntyneet viimeisen 10 vuoden aikana myös Suomessa. Allianssimallien avulla voidaan parantaa rakentamisen tuottavuutta, luoda avoimempaa kulttuuria, saavuttaa tavoitteet nopeammin, laadukkaammin ja edullisemmin sekä kehittää innovatiivisuutta ja osaamista.

Allianssiorganisaatiot ja niiden toimintamallit poikkeavat monella tapaa perinteisen organisaatioiden malleista, joten myös niiden viestintätarpeet voivat poiketa perinteisestä organisaatiaviestinnästä. Koska allianssit muodostuvat useista organisaatioista, on sisäinen viestintä keskeisessä roolissa niiden toiminnassa. Sisäisen viestinnän on todettu myös olevan olennainen tekijä allianssien menestymisessä. Allianssien yleistymisen vuoksi niiden sisäiseen viestintään onkin tärkeää kiinnittää huomiota.

Tutkielmassa keskitytään sisäisen viestinnän merkitykseen allianssin toiminnassa tarkastelemalla Tampereen Raitiotieallianssia. Aineisto kerätään Raitiotieallianssin työntekijöiden sekä eri hankkeiden viestintäasiantuntijoiden teemahaastatteluilla, jotka analysoidaan sisällönanalyysin keinoin sisäisen viestinnän teorian sekä allianssien aiemman tutkimuksen avulla. Teemahaastatteluissa keskitytään muun muassa sisäisen viestinnän suunnitteluun ja kehittämiseen, viestintäkanavien käyttöön ja tiedonkulkuun, organisaatiokulttuuriin ja yhteisöllisyyteen sekä etätöiden vaikutuksiin allianssissa.

Tutkimuksessa selvisi, että erityisesti viestintäasiantuntijat näkevät sisäisen viestinnän hyvin merkittävänä tekijänä allianssin toiminnassa. Raitiotieallianssilaiset kokevat viestinnän allianssissa toimivana ja symmetrisenä, mutta eivät aina ymmärrä omaa rooliaan sisäisen viestinnän kehittämisessä ja tehokkuuden varmistamisessa. Useimmat seuraavat aktiivisesti eri viestintäkanavia, mutta eivät jaa siellä itse tietoa, vaikka se olisi usein tärkeää koko allianssin tehokkaan toiminnan kannalta. Viestinnän kehittäminen jääkin usein viestintäasiantuntijoiden sekä projektipäällikön vastuulle. Tiedon jakamisen lisäksi tutkimuksessa korostui sisäisen viestinnän ja viestintäilmiöihin suuri merkitys organisaatiokulttuurissa ja organisaatioon identifioitumisessa.

AVAINSANAT: sisäinen viestintä, organisaatioiden viestintä, allianssimalli, organisaatiokulttuuri

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoite	7
1.2	Aineisto	8
1.3	Menetelmä	10
1.4	Tampereen Raitiotieallianssi	12
2	Allianssimalli	15
2.1	Allianssien toimintaperiaatteet	15
2.2	Allianssimallin hyödyt rakennusalalla	18
2.3	Allianssin menestykseen vaikuttavia tekijöitä	20
3	Sisäinen viestintä organisaatioissa	22
3.1	Viestinnän toimijat	23
3.2	Sisäisen viestinnän tavoitteita	24
3.2.1	Organisaatiokulttuuri ja viestintäilmapiiri	25
3.2.2	Organisaatioon identifioituminen	26
3.3	Näkemyksiä toimivaan sisäiseen viestintään	28
3.3.1	Työyhteisöviestinnän uusi agenda	29
3.3.2	Symmetrinen sisäinen viestintä	30
3.3.3	Sisäinen viestintä sidosryhmäviestintänä	32
3.3.4	Yhteenvedo viestintämalleista	34
4	Viestintäasiantuntijoiden näkemyksiä sisäisen viestinnän suunnittelusta ja kehittämisestä	36
4.1	Viestintäkanavat	37
4.2	Viestinnän toimijat ja johdon rooli viestinnässä	40
4.3	Yhteisöllisyys ja organisaatiokulttuuri	42
4.4	Haasteita sisäisessä viestinnässä	46
5	Raitiotieallianssilaisten kokemuksia sisäisestä viestinnästä	49
5.1	Viestintäkanavat ja tiedonkulku	49
5.2	Organisaatioon identifioituminen	54

5.3	Etätyön vaikutus työskentelyyn	59
5.4	Kehityskohteita sisäisessä viestinnässä	63
6	Yhteenveto ja päätelmät	66
	Lähteet	70
	Liitteet	75
	Liite 1. Haastattelurunko Raitiotieallianssilaisten haastatteluihin.	75
	Liite 2. Haastattelurunko viestintäasiantuntijoiden haastatteluihin.	76

Kuvat

Kuva 1. Raitiotieallianssin osapuolet (Raitiotieallianssi)	13
--	----

Kuviot

Kuvio 1. Rakennusverkostojen neljä perustyyppiä (mukaillen Cheng ja muut, 2001, s. 62).	18
Kuvio 2. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin, 2013, s. 179).	29

Taulukot

Taulukko 1. Raitiotieallianssin haastateltavat henkilöt	8
Taulukko 2. Muut haastateltavat henkilöt	9
Taulukko 3. Allianssin toimintaperiaatteet (mukaillen Chen ja muut, 212, s. 107)	16
Taulukko 4. Sisäisen viestinnän matriisi (mukaillen Welch ja Jackson, 2007, s. 185)	32

1 Johdanto

Organisaatiomallit erityisesti rakennus- ja infra-aloilla ovat murroksessa, ja nykyään urakoissa suositaan paljon niin kutsuttua allianssimallia. Jefferies ja muut (2014, s. 466) kuvaavat allianssia kahden tai useamman tahon väliseksi sopimukseksi, jossa osapuolet sitoutuvat työskentelemään yhteistyössä jakaen projektin riskit ja hyödyt. Yli-Villamon ja Petäjaniemen (2013, s. 57) mukaan allianssihankeen riskit ja hyödyt jaetaan etukäteen sovitulla tavalla, ja mallin kautta pyritään parantamaan rakentamisen tuottavuutta, muuttamaan kulttuuria entistä avoimemmaksi, saavuttamaan tavoitteet nopeammin, laadukkaammin ja edullisemmin sekä kehittämään innovatiivisuutta ja osaamista.

Vercicin ja Spoljaricin (2020) mukaan sisäisen viestinnän on todettu olevan tärkeä tekijä muun muassa työntekijöiden sitouttamisessa sekä organisaation menestymisessä. Welch ja Jackson (2007) mainitsevat sisäisen viestinnän vaikuttavan oleellisesti myös organisaation yhteisöllisyyteen ja kulttuuriin. Welchin (2013, s. 615) mukaan sisäiseen viestintään lukeutuu kaikki organisaation sisällä tapahtuva viestintä. Allianssimalliin kuuluu olennaisesti yhteisessä toimistossa eli Big Roomissa työskentely sekä yhteisen allianssikonokaisuuden luominen (Chen ja muut, 2012; Jefferies ja muut, 2014), joten eri osapuolten muodostama allianssi voidaan käsittää yhdeksi yhteiseksi organisaatioksi. Lloyd ja Varey (2003) korostavatkin sisäisen viestinnän tärkeyttä alliansseissa, joissa eri osapuolten täytyy työskennellä tiiviisti rinnakkain.

Organisaatioiden sisäistä viestintää on tutkittu paljon muun muassa johtamisen, organisaatiopsykologian sekä suhdetoiminnan näkökulmista (Vercic & Spoljaric, 2020). Allianssiorganisaatiot ja niiden toimintamallit poikkeavat monella tapaa perinteisen organisaatioiden malleista (ks. Chen ja muut, 2012) joten myös niiden viestintätarpeet voivat poiketa perinteisestä organisaatioviestinnästä. Allianssimalliset hankkeet lisääntyvät maailmalla ja Suomessa jatkuvasti, joten on tärkeää kiinnittää huomiota ja tarkastella sisäisen viestinnän merkitystä ja roolia tällaisissa yhteistyöorganisaatioissa.

1.1 Tavoite

Tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan Tampereen raitiotietä rakentavan Raitiotieallianssin sisäistä viestintää. Tutkimusaiheen ja -kohteen taustalla vaikuttaa oma työni sisäisen viestinnän parissa kyseissä organisaatioissa. Raitiotieallianssin organisaation muodostavat tilaajaosapuolet Tampereen kaupunki ja Tampereen Raitiotie Oy sekä palveluntuottajat YIT Suomi, NRC Group Finland, Sweco Finland sekä Afry Finland (Raitiotieallianssi, 2021a). Vertaan myös Raitiotieallianssin viestintäkäytäntöjä kolmen eri infrahankkeen käytäntöihin, joista kaksi on alliansseja ja kolmas myös usean toimijan muodostama hanke. Näiden hankkeiden avulla pyrin löytämään mahdollisia kehityskohteita Raitiotieallianssin sisäisessä viestinnässä. Laadin tutkimuksen avulla organisaatiolle myös sisäisen viestinnän suunnitelman, jota ei kuitenkaan esitellä tässä opinnäytetyössä.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millainen merkitys sisäisellä viestinnällä on allianssin toiminnassa. Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Miten sisäistä viestintää on suunniteltu ja kehitetty Raitiotieallianssissa sekä muissa samankaltaisissa hankkeissa?
2. Millaisena Raitiotieallianssin eri osapuolet kokevat sisäisen viestinnän ja sen roolin työssään ja allianssissa?

Tässä tutkimuksessa tarkastelen allianssimallisten organisaatioiden sisäisen viestinnän toteutusta ja suunnittelua sekä viestinnän merkitystä allianssin toiminnassa, sillä allianssit ovat suhteellisen tuore organisaatiomuoto, eikä niiden sisäistä viestintää ole vielä juurikaan tutkittu. Chen ja muut (2012) sekä Jefferies ja muut (2014) korostavat avoimen ja rehellisen viestinnän, luottamuksen sekä tiedon jakamisen merkitystä allianssien menestymisessä. Lloyd ja Varey (2003) puolestaan tuovat esiin muun muassa eri toimijoiden organisaatiokulttuurien vaikutuksen allianssien sisäiseen viestintään. Vaikka sisäistä viestintää on tutkittu paljon (ks. esim. Welch & Jackson, 2007; Asif ja Saergant, 2000; Smidts ja muut, 2001; Men, 2014a), ei allianssien viestintään ole juurikaan keskitytty. Tutkimukseni pyrkii siis vastaamaan tähän tutkimusaukkoon. Lisäksi pyrin tutkimukseni avulla kehittämään Raitiotieallianssin sisäistä viestintää.

1.2 Aineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu Raitiotieallianssin henkilöstön haastatteluista sekä kolmen muun infrahankkeen viestintäasiantuntijoiden haastatteluista. Yksi haastateltavista on mukana sekä Raitiotieallianssissa että toisessa allianssissa. Eri hankkeet valikoituivat mukaan erityisesti sen takia, että niistä voisi saada uusia ajatuksia sisäisen viestinnän kehittämiseen Raitiotieallianssissa. Toisena tekijänä vaikutti myös laajemman kuvan luominen viestinnän merkityksestä allianssissa.

Toteutin kaikki haastattelut teemahaastatteluina joulukuun 2021 sekä maaliskuun 2022 välillä. Haastattelut olivat noin 30–60 minuutin pituisia. Valitsin Raitiotieallianssista haastateltaviksi eri tehtävissä toimivia henkilöitä jokaisesta palveluntuottajayrityksestä sekä tilaajan puolelta. Palveluntuottajalla tarkoitetaan niitä yrityksiä, jotka tuottavat allianssille palveluja sekä urakoita (Haukka, Jokinen ja Yrjölä, 2016, s. 6). Näin varmistin, että jokainen palveluntuottajayritys sekä tilaajaosapuoli on edustettuna ja haastateltavien työtehtävät eroavat toisistaan. Tutkimuksessa haastattelin projektipäällikköä, viestintäpäällikköä, viestintäsuunnittelijaa, työmaainsinööriä, työnjohtajaa, suunnittelijoita sekä projekti-insinöörin tehtävissä toimivia henkilöitä. Haastateltavia on yhteensä 18. Kaikki Raitiotieallianssin haastateltavat henkilöt on listattu taulukkoon 1 ja muut haastateltavat taulukkoon 2.

Taulukko 1. Raitiotieallianssin haastateltavat henkilöt

Organisaatio	Työnkuva
Afry Finland	Suunnittelija
Afry Finland	Suunnittelija
NRC Group Finland	Projektipäällikkö
NRC Group Finland	Viestintäpäällikkö
NRC Group Finland	Viestintäsuunnittelija
NRC Group Finland	Projekti-insinööri
NRC Group Finland	Projekti-insinööri
Sweco Finland	Suunnittelupäällikkö
Sweco Finland	Suunnittelija
Sweco Finland	Suunnittelija

Tampereen Raitiotie Oy	Projekti-insinööri
Tampereen Raitiotie Oy	Viestintäkoordinaattori
Tampereen Raitiotie Oy	Hallinnon suunnittelija
YIT Suomi	Työmaainsinööri
YIT Suomi	Työmaainsinööri
YIT Suomi	Työnjohtaja

Taulukko 2. Muut haastateltavat henkilöt

YIT Suomi	Viestintäpäällikkö
Welado Oy	Viestintäasiantuntija

Haastatteluilla pyrin muodostamaan kokonaiskuvan Raitiotieallianssin sisäisen viestinnän suunnittelusta ja toteutuksesta sekä siitä, millainen rooli sisäisellä viestinnällä on koko allianssin toiminnassa. Näin pyrin luomaan käsityksen sisäisen viestinnän merkityksessä allianssin toiminnassa. Kysyin eri henkilöiltä hieman eri teemoista riippuen heidän tehtävänsä kuvastaan. Kysymykset vaihtelivat myös sen mukaan, mitä asioita haastateltava nosti itse esiin. Viestinnän asiantuntijoita haastattelin viestinnän suunnitteluun ja kehittämiseen liittyen, ja muilta haastateltavilta kysyin näkemyksiä viestinnän vaikutuksesta omaan työhön ja allianssissa toimimiseen. Haastatteluteemoja olivat:

1. Sisäisen viestinnän suunnittelu ja kehittäminen
2. Sisäisen viestinnän tavoitteet
3. Sisäisen viestinnän kanavat ja niiden käyttö
4. Sisäinen viestintä allianssissa vs. omassa kotiorganisaatiossa
5. Yhteisöllisyys ja organisaatiokulttuuri allianssissa
6. Haasteita sisäisessä viestinnässä

Raitiotieallianssin lisäksi haastattelukohteenani olivat pääkaupunkiseudulla toimivat, myös raitiotieitä rakentavat allianssit, Raide-Jokeri sekä Kalasatamasta Pasilaan -hankkeen Karaatti-allianssi. Kolmas hanke on TAHERA eli Tampereen henkilöratapiha -hanke, jossa rakennetaan Tampereelle uusi henkilöliikennelaituri ja paremmat kulkuyhteydet junamatkustajille koko asema-alueella (Väylävirasto, 2022). Kaikki hankkeet ovat hieman

eri vaiheissa, sillä TAHERA-hanke on haastattelujen aikaan vielä suunnitteluvaiheessa, Kalasatamasta Pasilaan on juuri siirtynyt rakentamisvaiheeseen, ja Raide-Jokeri on aloittanut rakentamisvaiheen vuonna 2019 (Väylävirasto, 2022; Kalasatamasta Pasilaan, 2022; Raide-Jokeri, 2022).

1.3 Menetelmä

Keräsin tutkimuksen aineiston haastattelujen avulla ja analysoin niiden sisältöjä sisällönanalyysin keinoin. Puusan (2020a, s. 143) mukaan sisällönanalyysin avulla aineisto voidaan pelkistää ja järjestää tiiviiseen muotoon, ja analyysissä edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkimuskohteesta. Sisällönanalyysi toimii siis keinona aineiston jäsentämiseksi tulkintaa varten. Puusa (2020b, s. 101) jatkaa, että keskeistä haastatteluissa on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta ja kehittää monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Hänen mukaansa haastattelu on joustava menetelmä, sillä tutkijalla on haastattelutilanteessa mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja ohjailta keskustelua tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen suuntaan. Haastattelujen avulla pystyin siis kartoittamaan kattavasti tietoa tutkimusaiheestani ja esittämään lisäkysymyksiä, jotka eivät välttämättä olisi tulleet mieleen haastattelurunkoa suunnitellessani. Kysymykset vaihtelivat ja lisääntyivät osin myös haastattelutilanteessa, eivätkä mitkään haastattelut olleet täysin identtisiä.

Puusan (2020b, s. 106–108) mukaan temahaastattelut etenevät etukäteen suunniteltujen teemojen mukaisesti, mutta haastattelutilanteet ovat usein hyvinkin vapaamuotoisia, jolloin aihepiiristä voidaan puhua varsin vapaasti. Haastattelu ei siis kulje pelkästään tarkkojen kysymysten varassa, vaan esiin voi nousta tutkijalle yllättäviäkin asioita. Muodostin tutkimusaiheestani ja tutkimuskysymyksiäni tukevat teemat ja niihin liittyvät kysymykset haastatteluja varten, mutta varauduin myös siihen, että käsiteltävät aiheet vaihtelevat haastattelujen välillä paljonkin. Haastattelurunko auttoi kuitenkin varmistamaan, että sain merkityksellistä tietoa aiheeseeni liittyen, kuten myös Puusa (2020b) tuo esiin.

Teemojen tarkoituksena oli tuottaa mahdollisimman laajasti sellaista tietoa, jota pystyin myöhemmin analysoida teorian avulla.

Ensimmäisen haastattelun suoritin testihaastatteluna joulukuussa 2021, jotta pääsin ko-keilemaan suunniteltujen teemojen ja kysymysten toimivuutta käytännössä. Otin haas-tattelun kuitenkin mukaan analyysiin samalla tavalla kuin muutkin haastattelut. Käsitel-tävät teemat muodostin sekä oman viestintäkokemukseni perusteella että viestintämal-lien teorian avulla. Oman työni myötä olen ollut mukana Raitiotieallianssin viestinnässä ja pyrkinyt myös kehittämään sitä. En kuitenkaan tiennyt paljoa sisäisen viestinnän alku-vaiheen suunnittelusta ja kehittämisestä sekä asetetuista tavoitteista, joten ne muodos-tuivat ensimmäisiksi teemoiksi. Olin keskustellut työssäni eri organisaatiokulttuurien vai-kutuksesta ja yhteisöllisyydestä, joten myös ne valikoituivat haastatteluteemaksi. Lisäksi olin kiinnostunut kuulemaan ajatuksia allianssin sisäisen viestinnän ja oman organisaa-tion sisäisen viestinnän eroista, viestintäkanavien käytöstä sekä viestinnän haasteista al-lianssimallissa. Testihaastattelu auttoi teemojen ja kysymysten jäsentämisessä, ja haas-tattelurunko pysyi melko samana seuraavissa haastatteluissa.

Loput haastattelut pidin tammikuun ja maaliskuun 2022 välillä. Joitakin asioita tuli esiin vasta myöhemmissä haastatteluissa, jotka otin mukaan seuraaviin haastatteluihin. Esi-merkiksi organisaatioon identifioitumisesta löysin tietoa teoriasta, joten myös siitä kes-kusteltiin haastatteluissa. Lisäksi teoriassa korostuivat muun muassa johdon rooli vies-tinnässä sekä viestinnän symmetrisyys, joten lisäsin haastatteluihin myös niitä koskevia kysymyksiä. Haastateltavien määrä lisääntyi alkuperäisestä suunnitelmastani, kun haas-tattelujen myötä havaitsin tarvitsevani näkökulmia esimerkiksi tietyssä työtehtävässä työskentelevältä, tai myöhemmässä vaiheessa mukaan tulleelta henkilöltä. Erityisesti oman kokemukseni myötä halusin kuulla ajatuksia myös henkilöiltä, jotka olivat liittyneet allianssiin etätöyön aikana. Pidin kaikki haastattelut Teamsin välityksellä ja nauhoitin sekä litteroin ne analyysia varten.

Haastattelujen litteroinnin jälkeen kokosin aineiston yhteen haastattelukysymysten ja -teemojen perusteella. Yhdistin omaksi osuudekseen viestintäasiantuntijoiden haastattelut ja toiseksi Raitiotieallianssilaisten haastattelut. Jälkimmäisessä aineistossa huomioin kuitenkin myös Raitiotieallianssin viestintäasiantuntijoiden vastaukset. Lähdin jäsenetelemään aineistoa ensin haastatteluteemojen perusteella, mutta analyysivaiheessa huomasin joidenkin teemojen limittyvän toisiinsa niin, että ne pystyivät yhdistämään ja muotoilemaan hieman uudelleen. Keskityin ensin viestintäasiantuntijoiden haastatteluihin ja etsin niistä yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia, jotta aiheista pystyisi keskustella esimerkkien avulla. Tein saman myös Raitiotieallianssilaisten haastatteluille. Haastattelujen analyysissa hyödynsin sisäisen viestinnän teoriaa ja näkökulmia toimivasta sisäisestä viestinnästä. Tarkastelin sisäistä viestintää Juholinin (2013) kehittämän Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin, symmetrisen sisäisen viestinnän sekä Welchin ja Jacksonin (2007) sidosryhmänäkökulman avulla. Lisäksi otin haastattelujen analyysissa huomioon myös allianssimalliin liittyvien aiempien tutkimusten havainnot. Esittelen allianssimallia tarkemmin luvussa 2 ja sisäistä viestintää luvussa 3.

1.4 Tampereen Raitiotieallianssi

Tampereelle suunnitellaan ja rakennetaan raitiotie kahdessa vaiheessa noin vuosina 2017–2024. Ensimmäinen osa hankkeesta on tutkielman teon aikaan juuri valmistunut, ja toista osaa rakennetaan parhaillaan. Raitiotieallianssin verkkosivuilla (Raitiotieallianssi 2021a) kerrotaan, että raitiotien suunnittelusta ja rakentamisesta vastaa Raitiotieallianssi, jonka muodostavat tilaajaosapuolet Tampereen kaupunki ja Tampereen Raitiotie Oy sekä palveluntuottajaosapuolet NRC Group Finland Oy ja YIT Suomi Oy (rakentaminen) sekä Sweco Finland Oy ja AFRY Finland Oy (suunnittelu). Raitiotieallianssin osapuolet esitellään kuvassa 1.

Kuva 1. Raitiotieallianssin osapuolet (Raitiotieallianssi)



Raitiotieallianssin (2021b) verkkosivujen mukaan allianssin kehitysvaihe alkoi vuonna 2015 ja ensimmäisen osan rakentaminen vuonna 2017. Raitiotien toisen osan suunnittelu aloitettiin 2018 ja rakentaminen loppuvuonna 2020. Raitiotien ensimmäinen osa (Pyynikintori-Hervanta sekä Tays-Sorin aukio) valmistui kokonaisuudessaan vuonna 2021 ja liikennöinti osuudella aloitettiin 9.8.2021. Raitiotien toinen osa on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäisen (Pyynikintori-Santalahti) rakentaminen on parhaillaan käynnissä ja sen on tarkoitus valmistua vuonna 2023. Jälkimmäisen osan (Santalahti-Lentävänniemi) rakentaminen alkoi keväällä 2022 ja sen on suunniteltu valmistuvan vuodenvaihteessa 2024–2025.

Olen tutkimuksen teon aikaan työskennellyt Raitiotieallianssissa noin vuoden ajan viestintäharjoittelijana. Raitiotieallianssin organisaatio, toimintatavat ja sisäinen viestintä ovat minulle siis tuttuja, mikä helpottaa allianssimallin tutkimista sekä aineiston keräämistä. Puusan (2020b, s. 106) mukaan teemahaastattelussa on tärkeää, että tutkija on riittävän perehtynyt sekä tutkittavaan ilmiöön että haastateltaviin: tutkijalla täytyy olla tarpeeksi tietoa esimerkiksi tutkittavasta organisaatiosta sekä haastateltavien työnkuvista, jotta hän osaa tulkita vastauksia ja ymmärtää käsitteistöä. Taustastani on siis

luultavasti hyötyä keskustelujen ohjaamisessa sekä vastausten tulkinnassa, kun tunnen kyseessä olevan organisaation ja haastateltavat. Toisaalta tutkimuksessani täytyy kiinnittää erityistä huomiota objektiivisuuteen, sillä edustan yhtä palveluntuottajaosapuolista. Minun täytyy siis huolehtia, etten anna henkilökohtaisten mielipiteideni vaikuttaa haastattelutilanteisiin tai analyysiin. En myöskään tuo tutkielmassa haastateltavien henkilöisyyksiä esiin, vaan kerron heistä vain analyysin kannalta oleelliset tiedot, eli kotiorganisaation sekä työtehtävän.

Raitiotieallianssin osapuolet ovat työskennelleet yhteisessä toimistossa eli Big Roomissa hankkeen kehitysvaiheesta eli vuodesta 2015 asti. Suurin osa henkilöstöstä on työskennellyt joko kokoaikaisesti tai suurimmaksi osaksi vain tällä hankkeella. Monet on myös palkattu suoraan raitiotiehankeelle, jolloin he ovat tulleet osaksi allianssia samaan aikaan, kun ovat aloittaneet työskentelyn omassa kotiorganisaatiossaan. Allianssissa kaikki osapuolet tekevät tiivistä yhteistyötä ja jakavat yhdessä riskit sekä hyödyt (Chen ja muut, 2012), joten allianssin voidaan olettaa muodostavan melko tiiviin työyhteisön. Vuonna 2020 alkanut koronapandemiasta johtuva etätyösuositus muutti Raitiotieallianssin toimintaa merkittävästi, kun päivittäinen työ siirtyi yhteisestä toimistosta verkkoon. Tämä on osaltaan voinut vaikuttaa sisäiseen viestintään sekä yhteistyön tekemiseen eri organisaatioiden välillä.

2 Allianssimalli

Jefferies ja muut (2014, s. 466) kuvaavat allianssia kahden tai useamman tahon väliseksi sopimukseksi, jossa osapuolet sitoutuvat työskentelemään yhteistyössä jakaen projektin riskit ja hyödyt. Raitiotieallianssin verkkosivujen (2021a) mukaan allianssimallissa hankkeen suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavat tilaaja ja palveluntuottajat yhdessä yhteisellä allianssiorganisaatiolla. Haukka, Jokinen ja Yrjölä (2016, s. 9) tuovat Tampereen raitiotien toteutussuunnitelmassa esiin toimijoiden noudattavan tiedon avoimuuden periaatteita kiinteää yhteistyötä toteuttaen. Yli-Villamon ja Petäjäniemen (2013, s. 65) mukaan allianssissa menestyminen edellyttää, että toimijoiden yhteistyö perustuu keskinäiselle luottamukselle, sitoutuneisuudelle sekä aktiiviselle tiedonvaihdolle.

Chen ja muut (2012, s. 103) kuvaavat allianssia laajaksi konseptiksi, joka korostaa organisaatioiden välistä yhteistyötä. He tuovat esille, että rakennusalalla allianssi ei edusta organisaatioiden välistä yhteistyötä pelkästään toimitusketjussa, vaan on kehittynyt koko projektin toteutustavaksi. Allianssimallin ajatus on lähtöisin Pohjanmeren öljynporauslaittojen rakentamisesta, ja ensimmäisenä allianssia hyödynsivät infra-alalla australialaiset 1990-luvun lopulla (Yli-Villamo & Petäjäniemi, 2013, s. 57). Suomessa allianssimallia ryhdyttiin tutkimaan vuonna 2007, ja ensimmäinen allianssihanke käynnistettiin vuonna 2010 Liikenneviraston (nykyinen Väylävirasto) toimesta. Vuonna 2012 allianssimallilla toteutettavia hankkeita oli käynnissä viisi, mutta vuoteen 2018 mennessä niitä oli jo lähes 50 (Yli-Villamo & Petäjäniemi, 2013, s. 58; Mölsä, 2018), joten allianssihankkeiden määrä ja kiinnostus niitä kohtaan on selvästi lisääntynyt.

2.1 Allianssien toimintaperiaatteet

Chen ja muut (2012, s. 107) ovat listanneet aiempien tutkimusten sekä Australian valtiovarainministeriön ohjeistuksen perusteella allianssimallin toimintaperiaatteet. Niissä kerrotaan, miten alliansseissa toimitaan ja mitä tekijöitä pitää ottaa huomioon tiimin valinnassa, projektiehdotuksen laatimisessa, riskien ja hyötyjen jakamisessa, hallinnossa ja

johtamisessa, toimintaperiaatteissa sekä riitatilanteiden ratkaisemisessa. Nämä kohdat esitellään taulukossa 3.

Taulukko 3. Allianssin toimintaperiaatteet (mukaillen Chen ja muut, 212, s. 107)

Tiimin valinta	<ul style="list-style-type: none"> • fokus osapuolten osaamisessa, maineessa ja asenteessa • henkilöstö valitaan ”paras projektiin” -periaatteella
Projektiehdotusten laatiminen	<ul style="list-style-type: none"> • allianssiosapuolten hanke-ehdotus kehitetään yhteistyössä tilaajan kanssa • tulostavoitteet ja kaupalliset järjestelyt määritellään tapauskohtaisesti neuvotteluteitse tai kilpailun perusteella
Riskin ja hyötyjen jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> • riskit ja hyödyt jaetaan yhdessä • luodaan ”win-win” tai ”lose-lose” -tilanne riski/hyötyjärjestelmän avulla
Hallinto ja johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • projektipäätökset tehdään yhdessä ja yksimielisesti • projekti tehdään yhdellä integroidulla tiimillä, jossa ei ole päällekkäisiä toimintoja ja rooleja • luodaan vertaissuhde, jossa jokaisella osapuolella on tasavertainen sananvalta päätöksissä • jaetaan tietoa ja taitoa • sitoudutaan ”open book” -menetelmään kustannusten, dokumentaation ja raportoinnin suhteen
Toimintaperiaatteet	<ul style="list-style-type: none"> • päätökset tehdään projektin parhaaksi -periaatteella • kaikkien osapuolten välillä viestitään avoimesti, suoraan ja rehellisesti • sitoudutaan yhteistyöhön tavoitteiden saavuttamiseksi

	<ul style="list-style-type: none"> • toimitaan oikeudenmukaisesti ja järkevästi eikä keskitytä oman edun tavoittelemiseen muiden osapuolten kustannuksella
Ristiriidan ratkaiseminen	<ul style="list-style-type: none"> • sitoudutaan ”ei vikaa-ei syytä” -kulttuuriin suhteissa virheisiin, vahinkoihin tai huonoon suoritukseen

Chenin ja muiden (2012) mukaan tiimin valinnassa korostuu osapuolten osaaminen sekä sopivuus kyseessä olevaan projektiin. Projektiehdotus määritetään yhdessä tilaajan kanssa, ja kaikessa tekemisessä korostetaan yhteistyötä ja tasa-arvoa osapuolten välillä esimerkiksi jakamalla projektin riskit ja hyödyt sekä tekemällä päätökset yhdessä. Myös tietoa ja taitoa jaetaan kaikkien osapuolten välillä, ja kustannusten, dokumentaation sekä raportoinnin suhteen sitoudutaan open book -menetelmään, jossa tiedot ovat avoimesti kaikkien osapuolten nähtävillä. Lisäksi osapuolet sitoutuvat tekemään päätökset projektin parhaaksi, viestimään avoimesti ja rehellisesti, toimimaan yhteistyössä tavoitteiden saavuttamiseksi ja keskittymään yhteiseen päämäärään oman edun tavoittelemisen sijasta.

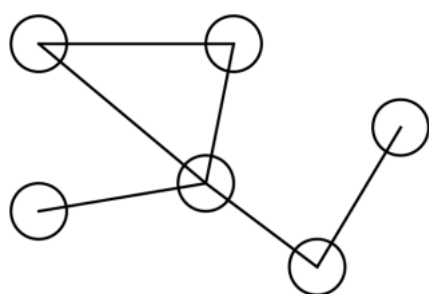
Chen ja muut (2012) sekä Walker ja muut (2002) mainitsevat allianssin muistuttavan hankekumppanuutta, jossa allianssin tavoin korostuu yhteistyö sekä luottamus osapuolten välillä. He esittävät allianssin kuitenkin eroavan hankekumppanuudesta erityisesti ”win-win tai lose-lose” -tilanteessa riski-/hyötyjärjestelmän myötä. Allianssin osapuolet siis jakavat yhdessä hankkeen riskit ja hyödyt, jolloin kaikki osapuolet joko voittavat tai häviävät yhdessä. Hankekumppanuudessa eri osapuolet taas toimivat itsenäisesti ja voivat hyötyä tai hävitä toisistaan riippumatta. Chen ja muut jatkavat, että allianssissa myös tilaaja on osa allianssia, eikä näin ollen voi dominoida sitä. Lisäksi Chen ja muut tuovat esiin, että allianssien hankkeissa kaikki osapuolet työskentelevät samanaikaisesti eivätkä peräkkäin, kuten perinteisissä hankkeissa. Osapuolet myös suunnittelevat ja kehittävät hanketta yhdessä eivätkä erikseen.

2.2 Allianssimallin hyödyt rakennusalalla

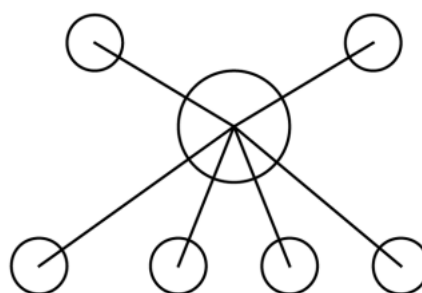
Rakennusalan perinteistä toimintatapaa on Chengin ja muiden (2001) mukaan kritisoitu siitä, ettei se tähtää toiminnan parantamiseen. Hankkeiden osapuolet kokevat olevansa omavaraisia eivätkä odota etuja yhteisestä ongelmanratkaisusta tai jaa tietojaan ja taitojaan toistensa kanssa. Cheng ja muut jatkavat, että rakennushankkeita ovat häirinneet erityisesti ongelmat viestinnässä, minkä seurauksena hankkeista on tullut ristiriitaisia. Nämä tekijät ovat heidän mukaansa johtaneet rakentamisverkostojen yleistymiseen. Verkostorakenteet tukevat parannuksia viestinnässä ja vuorovaikutusta hankekumppaneiden välillä.

Cheng ja muut (2001) kuvaavat rakennusverkostojen jakautuvan neljään eri perustyyppiin, jotka esittävät organisaatioiden välisiä yhteyksiä: sopimussuhteeseen (*contractual relationship*), yhteisyritykseen (*project joint venture*), muodolliseen kumppanuuteen (*formal partnership*) sekä epämuodolliseen allianssiin (*informal alliance*). Verkostot esitetään kuviossa 1.

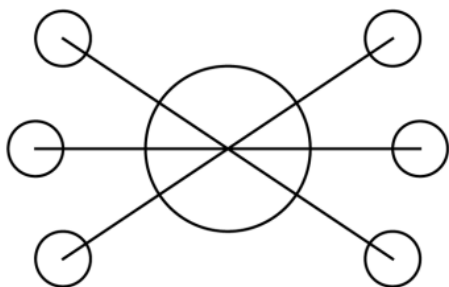
Kuvio 1. Rakennusverkostojen neljä perustyyppiä (mukaillen Cheng ja muut, 2001, s. 62)



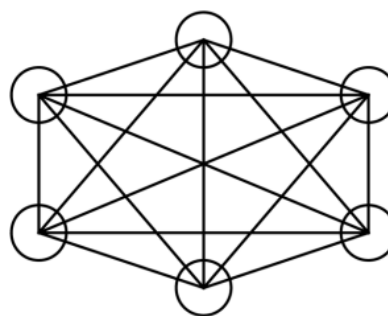
Sopimussuhde



Yhteisyritys



Muodollinen kumppanuus



Epämuodollinen allianssi

Chengin ja muiden (2001, s. 62) mukaan sopimussuhteet sitovat riippumattomat osapuolet yhteen sopimusten kautta, mitkä pakottavat heidät jakamaan resursseja ja järjestämään toimintaa. Tällaiset suhteet ovat etäisiä sekä hierarkkisia ja tiedon jakaminen osapuolten välillä rajoitettua. Yhteisyritys puolestaan muodostetaan nimenomaan projektia varten ja se puretaan, kun hanke valmistuu. Yhteisyritys on keskeinen elementti hankkeessa, ja sen kautta avainosapuolet hallitsevat muiden osapuolten työtä käyttämällä siihen liittyviä viestintäkanavia. Myös yhteisyrityksessä osapuolten välinen yhteistyö pysyy hierarkkisena. Muodollinen kumppanuus sisältää enemmän yhteisiä osapuolia ja voi kattaa myös enemmän kuin yhden projektin. Siinä kumppanuusorganisaatio toimii keskeisenä toimintayksikkönä ja palvelee kaikkia hankkeen osapuolia, jotka luovat yhdessä viestintäkanavat. Epämuodollisessa allianssissa on virtuaalinen ja dynaaminen rakenne. Se helpottaa tiedon vaihtoa ja jakamista, koska kaikkia osapuolia koordinoidaan horisontaalisesti ja henkilökohtaisesti. Cheng ja muut korostavat allianssien lisäävän osapuolten joustavuutta, reagoitakykyä ja itsehallintoa. Saavuttaakseen nämä edut, tulee rakentamisen osapuolten muodostaa tehokkaita ja avoimia viestintäketjuja ja -linkkejä, jotka toimivat allianssin mahdollistajina.

Myös Jefferies ja muut (2014, s. 469) mainitsevat allianssimallin edistävän siirtymistä vastakkainasetteluun perustuvista lähestymistavoista yhteistyökulttuurin suuntaan sekä vähentävän projektin riskejä. Lisäksi Chen ja muut (2012, s. 106) luettelevat allianssin muodostamisen syiksi muun muassa kustannusten vähentämisen, tiukan aikataulun, kehityskonseptien joustavuuden, korkean laatu- ja innovaatiovaatimuksen sekä projektin

aikaisemman aloittamisen allianssikumppaneiden varhaisen osallistumisen kautta. Jefferiesin ja muiden (2014 s. 477) mukaan allianssityöskentely edistää avointa viestintää, tapuolisuutta ja systemaattista ongelmanratkaisua.

2.3 Allianssin menestykseen vaikuttavia tekijöitä

Chen ja muut (2012, s. 107–108) ovat koonneet yhteen aiempien tutkimusten havaintoja niistä tekijöistä, joilla on positiivinen vaikutus allianssin menestymiseen. Heidän mukaansa näitä tekijöitä ovat muun muassa projektin parhaaksi -asenne, luottamus ja tasa-arvo osapuolten välillä, jatkuva parantaminen, yhteinen ongelmanratkaisu sekä projekti-kohtaiset suoritusmittaukset ja tavoitteiden vaiheistus. Nämä tekijät liittyvät olennaisesti allianssien toimintaperiaatteisiin, jotka esiteltiin taulukossa 2. Lisäksi Chen ja muut mainitsevat tärkeiksi tekijöiksi johdon sitoutumisen ja tuen, ryhmäyttämisen, allianssin ajattelutavan opettamisen, integroidun allianssitoimiston, verkkotyökalut, avoimen ja rehellisen viestinnän, open book -periaatteen ja tiedon jakamisen sekä oppimisilmapiirin. Erityisesti jälkimmäiset tekijät liittyvät olennaisesti sisäiseen viestintään.

Myös Jefferies ja muut (2014, s. 467, 474) tuovat esiin näiden tekijöiden merkityksen allianssien menestymisessä. Lisäksi he mainitsevat tärkeänä tekijänä yhden kokonaisuuden luomisen, jossa allianssille annetaan yhteinen nimi sekä ulkoasu, johon ei liity yksittäisten osapuolten logot tai tittelit. De Man ja Luvison (2014) puolestaan toteavat allianssianaston, yhteisten logojen, symbolien ja tapahtumien sekä avoimuuden, läpinäkyvyyden, solidaarisuuden ja vastavuoroisuuden vaikuttavan allianssien organisaatiokulttuuriin positiivisesti. Jefferies ja muut (2014) korostavat myös yhteisen allianssitoimiston merkitystä erityisesti viestinnän, tiimien rakentamisen ja ongelmanratkaisun kannalta. Lloyd ja Varey (2003) jatkavat, että allianssissa pääorganisaatioiden prosessien ja toimintatapojen yhdistämisen ongelmat voidaan ratkaista rakentavilla tapaamisilla sekä tehokkaalla ja toimivalla tiedonsiirrolla. Sekä Chen ja muut (2012, s. 107) että Jefferies ja muut (2014, s. 477) nostavat esiin myös virtuaalisen projektipankin tärkeyden viestinnässä ja tiedon jakamisessa.

Walkersin ja muiden (2002, s. 90) mukaan allianssin osapuolten tasavertaisuus ja johdon demokraattisuus varmistavat luottamuksen ja sitoutumisen toteutumisen, mikä lisää halua työskennellä projektissa. He jatkavat, että tiedon jakaminen eri osapuolten kesken sekä projektiyhteisöön kuulumisen tunne on koettu huomattavasti vahvempana allianssissa kuin perinteisessä bisneksessä. Myös Lloyd ja Varey (2003) tuovat esiin allianssien solidaarisuuden ja yhtenäisyyden positiivisen vaikutuksen organisaatiokulttuuriin. Heidän mukaansa allianssin ”jaa kipu, jaa voitto” -filosofia sekä johdon osallistava viestintä parantavat työntekijöiden motivaatiota. Ongelmia aiheuttavana tekijänä he mainitsevat eri organisaatiokulttuurien mahdolliset yhteentörmäykset sekä tiedotuksen riittämättömyyden. Lisäksi he korostavat viestinnän olevan erityisen tärkeässä roolissa allianssissa, jossa eri osapuolten on työskenneltävä tiiviisti rinnakkain.

3 Sisäinen viestintä organisaatioissa

Welchin (2013, s. 615) mukaan sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää kahvipöytäkeskusteluista viralliseen henkilöstön tiedottamiseen. Sisäisestä viestinnästä voidaan käyttää myös nimitystä työyhteisöviestintä, jonka Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, s. 60) määrittelevät työyhteisön jäsenten kirjalliseksi ja suulliseksi viestinnäksi, joka tapahtuu fyysisessä tai virtuaalisessa ympäristössä. Heidän mukaansa sen tavoitteena on, että jokaisella on työnsä tekemiseen tarvittava tieto sekä omaa työyhteisöä ja toimialaa koskeva ajankohtainen tieto. Welch ja Jackson (2007, s. 183) määrittelevät sisäisen viestinnän sidosryhmien välisten suhteiden ja vuorovaikutuksen strategiseksi hallinnaksi organisaation kaikilla tasoilla. Tässä tutkimuksessa sisäiseksi viestinnäksi käsitetään kaikki allianssin henkilöstön välinen viestintä.

Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, s. 67–68) mukaan viestintäkanavien valintaan vaikuttavat muun muassa työyhteisön koko, toimipisteet sekä jäsenten työtehtävät: valinnassa tulee huomioida esimerkiksi se, ovatko kaikki samassa toimistossa, vai hajautettuina eri toimipisteisiin. He mainitsevat työyhteisöviestinnän kanavia ja areenoita olevan esimerkiksi palaverit, erilaiset keskustelutilaisuudet, verkon kautta tapahtuva viestintä, ilmoitustaulut sekä kahvi- ja lounaskeskustelut. Juholin (2013, s. 214) nostaa tärkeäksi viestintäfoorumiksi myös niin fyysisen kuin virtuaalisen työtilan. Kortetjärvi-Nurmi ja muut (2011, s. 106) huomauttavat, että sisäinen viestintä on tärkeä johtamisen osa, joka vaikuttaa merkittävästi myös yrityskuvaan. He jatkavat, että tyytyväisyys omaan työhön ja tyytyväisyys työyhteisön viestintään ovat sidoksissa toisiinsa.

Seuraavissa luvuissa käsitellän sisäisen viestinnän toimijoita ja tavoitteita, sekä muutamia näkemyksiä toimivaan sisäiseen viestintään. Lopussa teen esitellyistä viestintämal-leista lyhyen yhteenvedon, jossa myös vertailen niitä keskenään.

3.1 Viestinnän toimijat

Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, s. 63) mainitsevat työyhteisöviestinnän toimijoiksi johdon, lähiesihenkilöt, viestinnän asiantuntijat sekä kaikki työyhteisön jäsenet. Welch ja Jackson (2007, s. 183–185) esittävät sisäisen viestinnän koostuvan eri sidosryhmistä, joita ovat organisaation kaikkien työntekijöiden lisäksi strateginen johto, päivittäinen johto, työryhmät sekä projektitiimit. Heidän mukaansa strategiseen johtoon lukeutuvat ylin johto, päivittäiseen johtoon eri tasojen esihenkilöt, työryhmiin osastot ja divisioonat ja projektitiimeihin eri työtehtävissä toimivat tiimit. Welch ja Jackson ehdottavatkin, että sisäisen viestinnän sisällöt ja kanavat pitäisi suunnitella näiden sidosryhmien tarpeiden mukaan.

Myös Men (2014a, s. 258) tuo esiin johdon ja esihenkilöiden tärkeän roolin sisäisessä viestinnässä ja tiedonkulussa. Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, s. 63) mukaan johtamisviestinnän tavoitteena on saada työyhteisön jäsenet ymmärtämään yhteisön tavoitteet ja niiden saavuttamiseen liittyvät toiminnot sekä sitoutumaan niihin. Juholin (2013, s. 195–197) mainitsee johtoryhmän tärkeimmäksi tehtäväksi oleellisen tiedon välittämisen koko työyhteisölle ja siitä keskustelemisen. Hänen mukaansa johdolla on ratkaiseva merkitys yhteisön viestintäkulttuuriin, ja johdon tapa viestiä vaikuttaa myös muun muassa jäsenten motivaatioon, sitoutumiseen, luovuuteen sekä mielikuvaan omasta työyhteisöstä. Lisäksi hän mainitsee ylimmällä johdolla olevan viime käden vas-tuu viestinnästä.

Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, s. 63) mainitsevat lähiesihenkilön olevan linkki oman yksikön ja muun organisaation välillä ja huolehtivan siitä, että alaisilla on ajankohtainen tieto esimerkiksi työtehtävistään sekä organisaation strategisista päätöksistä. Heidän mukaansa esihenkilön tehtävä on välittää myös tietoa omasta yksiköstään johdolle. Men (2014a, s. 258) mainitsee lähiesihenkilöiden olevan työntekijöille usein ensisijainen ja uskottavampi tiedonlähde, kuin ylempi johto. Juholin (2013, s. 202) tuo lisäksi esiin, että esihenkilöltä odotetaan usein enemmän kasvokkaista kuin välitettyä viestintää. Juholin

mainitsee myös esihenkilön viestintätapojen vaikuttavan yhteisön henkeen sekä yhteistyöhön.

Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, s. 63) mainitsevat viestinnän asiantuntijoiden tehtäviksi viestinnän suunnittelun, kehittämisen, koordinoinnin ja toteutuksen yhteisön strategisten tavoitteiden mukaisesti. Heidän mukaansa asiantuntijat myös huolehtivat tiedon saatavuudesta sekä riittävästä viestintäkanavista ja -areenoista, avustavat ja kouluttavat muita työyhteisön jäseniä viestintään liittyvissä asioissa sekä huolehtivat viestinnän seurannasta, tutkimisesta ja arvioinnista. Juholin (2013, s. 210) korostaa digitaalisen viestinnän sekä verkkoviestinnän toteutuksen ja kehityksen osaamista viestintäammattilaisten työssä.

3.2 Sisäisen viestinnän tavoitteita

Sisäisen viestinnän tavoitteita on määritelty laajasti, mutta usein tavoitteisiin lukeutuvat ainakin tiedon välittäminen, yhteisöllisyyden ja organisaatiokulttuurin luominen sekä työntekijöiden sitouttaminen (Kortetjärvi-Nurmi ja muut, 2011; Asif ja Saergant, 2000; Welch ja Jackson, 2007; Juholin, 2013). Kortetjärvi-Nurmi ja muut (2011, s. 106–107) jakavat sisäisen viestinnän tavoitteet tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen. Heidän mukaansa sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että kaikki yhteisön jäsenet saavat tarvitsemansa tiedot tai että ne ovat helposti etsittävässä. Myös Asif ja Saergant (2000, s. 300) mainitsevat oleellisen tiedon välittämisen työntekijöille olevan yksi sisäisen viestinnän tärkeimmistä tehtävistä. Welch ja Jackson (2007, s. 188) lisäävät tärkeäksi tekijäksi erityisesti työntekijöiden tietoisuuden kehittämisen ympäristön muutoksista, sekä ymmärryksen kehittämisen organisaation tarpeesta mukautua näihin muutoksiin.

Tiedonkulun lisäksi yhtenä sisäisen viestinnän ydintavoitteena mainitaan yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteen luominen: Kortetjärvi-Nurmen ja muiden (2011, s. 106) mukaan viestinnän avulla pyritään vaikuttamaan siihen, että yksilö tuntee itsensä ja työnsä merkityksen osana työyhteisön sekä koko organisaation kokonaisuutta. Welch

ja Jackson (2007, s. 188) mainitsevat sisäisen yritysviestinnän tavoitteiksi sisäisten suhteiden ylläpidon ja yhteenkuuluvuuden tunteen edistämisen. Asif ja Saergant (2000, s. 300) tuovat niin ikään esiin yhtenäisen yrityskulttuurin luomisen, sitoutumisen ja motivaation edistämisen sekä muutosprosessien ymmärryksen lisäämisen. Kortetjärvi-Nurmi ja muut (2011, s. 107) jatkavat, että sisäisen viestinnän tavoitteena on luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta, joka luo yhteisöllisyyttä ja mahdollistaa asioiden rehellisen jakamisen eri osapuolten välillä. Myös Asif ja Saergant (2000, s. 300) mainitsevat mahdollisten väärinymmärrysten, epäjohdonmukaisuuksien ja konfliktien vähentämisen eri osastojen välillä olevan tärkeää.

Lisäksi sisäisellä viestinnällä tuetaan yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja, joita käsitellään yhdessä henkilöstön kanssa: tavoitteena on saada ihmiset sisäistämään arvot sekä toiminnan tavoitteet, ja sitä kautta myös sitoutumaan yritykseen (Kortetjärvi-Nurmi ja muut, 2011, s. 107; Asif ja Saergant, 200, s. 300; Welch ja Jackson, 2007; Juholin, 2013). Myös Ruck ja Welch (2012) mainitsevat sisäisen viestinnän sitouttavan työntekijöitä. Heidän mukaansa sitoutumiseen vaikuttavat erityisesti työntekijän ääni, työstä saatu palaute, organisaatioon identifioituminen sekä tiedon saaminen organisaation tavoitteista ja strategiasta. Käsittelen seuraavaksi vielä tarkemmin organisaatiokulttuuria, viestintäilmapiiriä ja organisaatioon identifioitumista.

3.2.1 Organisaatiokulttuuri ja viestintäilmapiiri

Organisaatiokulttuuria kuvataan usein organisaation arvoina, uskomuksina ja tapoina tehdä asioita (Yue ja muut, 2020, s. 171). Welch ja Jackson (2007, s. 191) sekä Yue ja muut (2020, s. 171) nostavat esiin erityisesti Scheinin (1985) määritelmän organisaatiokulttuurista: Schein kuvaa kulttuuria perusoletuksiksi, jonka tietty ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt selviytyäkseen eri tilanteissa, ja joita pidetään niin pätevinä, että ne opetetaan uusille jäsenille oikeina tapoina havaita, ajatella ja tuntea näissä tilanteissa.

Sisäisellä viestinnällä on suuri vaikutus organisaatiokulttuuriin, mutta myös kulttuuri vaikuttaa viestintään: Welchin ja Jacksonin (2007, s. 192) mukaan sisäinen viestintä tapahtuu viestintäilmapiirissä, johon vaikuttaa organisaatiokulttuuri. Samaan aikaan sisäinen viestintä vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, sillä se edustaa kulttuuria. Myös Sriramesh ja muut (1996, s. 238) kuvaavat sisäisen viestinnän ja organisaatiokulttuurin suhdetta vastavuoroiseksi: yhtäältä viestintä vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, mutta toisaalta organisaatiokulttuuri määrittää viestinnän luonnetta organisaatiossa. He mainitsevat työntekijöiden välisen viestinnän kuvastavan organisaation sen hetkistä kulttuuria. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuriin sopeutuminen tapahtuu usein epävirallisissa yhteyksissä, vaikka organisaatioilla olisi virallisia perehdytysprosesseja kulttuuriin tutustumiseen.

Welch ja Jackson (2007, s. 191) kuvaavat viestintäilmapiiriä dynaamiseksi ympäristöksi, jossa viestintä tapahtuu. Viestintäilmapiiriin vaikuttaviksi tekijöiksi he mainitsevat kulttuurin lisäksi asenteen konfliktienhallintaa kohtaan sekä viestintäjärjestelmät. Grunig ja muut (1992, s. 551) määrittelevät ilmapiirin työntekijöiden käsitykseksi organisaatiosta. Smidts ja muut (2001, s. 1059) kuvaavat viestintäilmapiiriä työntekijöiden jaetuiksi kokemuksiksi psykologisesta ilmapiiristä, suhteen laadusta ja viestinnästä organisaatiossa. Heidän mukaansa viestintäilmapiiri heijastaa työntekijöiden yhteistä näkemystä avoimuudesta, äänestä ja osallistumisesta. Smidts ja muut tuovat esiin, että viestintäilmapiiriä voidaan kehittää yksilötasolla esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille riittävästi tietoa organisaation tilanteesta ja toiminnasta sekä mahdollistamalla mielipiteiden esiin tuomisen.

3.2.2 Organisaatioon identifioituminen

Ashforth ja Mael (1989, s. 22) esittävät organisaatioon identifioitumisen (*organizational identification*) sosiaalisen identifioinnin muotona, jossa henkilö tuntee yhteenkuuluvuutta organisaatioonsa. Heidän mukaansa identifiointi tapahtuu, kun henkilöt tuntevat kuuluvansa ryhmään ja tuntevat siitä ylpeyttä sekä merkityksellisyyttä. Atouba ja muut (2016, s. 533) kuvaavat organisaatioon identifioitumista tavaksi selittää yksilön ja

organisaation välistä suhdetta organisaatioon. He jatkavat, että organisaatioon identifioitumisessa yksilöt määrittelevät ketä he ovat tai eivät ole, viestivät tätä määritelmää muille, selvittävät paikkaansa maailmassa ja navigoivat mielekkäästi elämässään.

Asif ja Saergant (2000) sekä Welch ja Jackson (2007, s. 189) mainitsevat organisaatioon identifioitumisen vahvistamisen olevan yksi sisäisen viestinnän tavoitteista. Smidtsin ja muiden (2001) mukaan sisäisen viestinnän avulla voidaan vaikuttaa organisaatioon identifioitumiseen viestimällä organisaation tavoitteista, arvoista ja saavutuksista. Yue ja muut (2020, s. 177) luettelevat organisaatioon identifioitumisen vaikuttavan positiivisesti muun muassa luottamukseen, yhteistyöhön, asenteeseen työtä kohtaan, sitoutumiseen sekä työilmapiiriin.

Smidts ja muut (2001, s. 1058) sekä Neill ja muut (2020, s. 291) tuovat esiin viestintäilmapiirin vaikutuksen organisaatioon identifioitumiseen: avoin ja osallistumiseen kannustava ilmapiiri lisää tunnetta ryhmään kuulumisesta. Työntekijät, jotka identifioituvat organisaatioonsa, sisäistävät yleensä organisaation arvot, uskomukset, tavoitteet ja kulttuurin sekä toimivat organisaation parhaaksi (van Knippenberg & van Schie, 2000). He ja Brown (2013, s. 14) mainitsevat etenkin työntekijöiden lähimpien esihenkilöiden käytöksen voivan vaikuttaa työntekijöiden identifioitumiseen organisaatiota kohtaan.

Lisäksi Atouba ja muut (2016, s. 535–536) mainitsevat sisäisen viestinnän riittävyyden (*organizational communication adequacy*) sekä työntekijän osallistamisen työhön (*employee work participation*) tärkeiksi tekijöiksi organisaatioon identifioitumisen vahvistamisessa. Heidän mukaansa sisäisen viestinnän riittävyys kuvaa sitä, kuinka hyvin organisaatio tiedottaa ja viestii työntekijöilleen, ja työntekijän osallistaminen työhön puolestaan sitä, kuinka hyvin organisaatio mahdollistaa työntekijän äänen kuulumisen, eli organisaatiossa viestimisen. Atouba ja muut tuovat esiin, että viestinnän riittävyyttä voidaan mitata selvittämällä, ketkä organisaation jäsenistä kokevat organisaatioviestinnän oikea-aikaiseksi, hyödylliseksi ja oikeaksi. Heidän mukaansa työhön osallistamiseen

lukeutuvat esimerkiksi mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä vaikuttaa omaan työhön.

Myös etätyöskentely voi vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja organisaatioon identifioitumiseen: Batia ja muut (2001) korostavat työperusteisen sosiaalisen tuen merkitystä organisaatioon identifioitumisessa. He tuovat esiin myös erilaisten rituaalien ja tilaisuuksien vaikutuksen identifioitumiseen: esimerkiksi yhteiset lounaat, juhlistamiset sekä tapaamiset työyhteisön kesken voivat olla tärkeitä tekijöitä identifioitumisen syntymisessä. Etätyössä nämä jäävät usein puuttumaan, mikä saattaa vaikuttaa negatiivisesti identifioitumiseen. Myös Jämsen ja muut (2022) korostavat yhteisten kahvitaukojen tai käytäväkoh- taamisten tärkeyttä suhteiden luomisessa työyhteisön sisällä. Lisäksi he mainitsevat koronapandemiasta johtuvan etätyön aiheuttaneen eristyksen ja yksinäisyyden tunnetta sekä vaikeuttaneen työkavereiden asiantuntijuuden hyödyntämistä sekä tuen saamista.

3.3 Näkemyksiä toimivaan sisäiseen viestintään

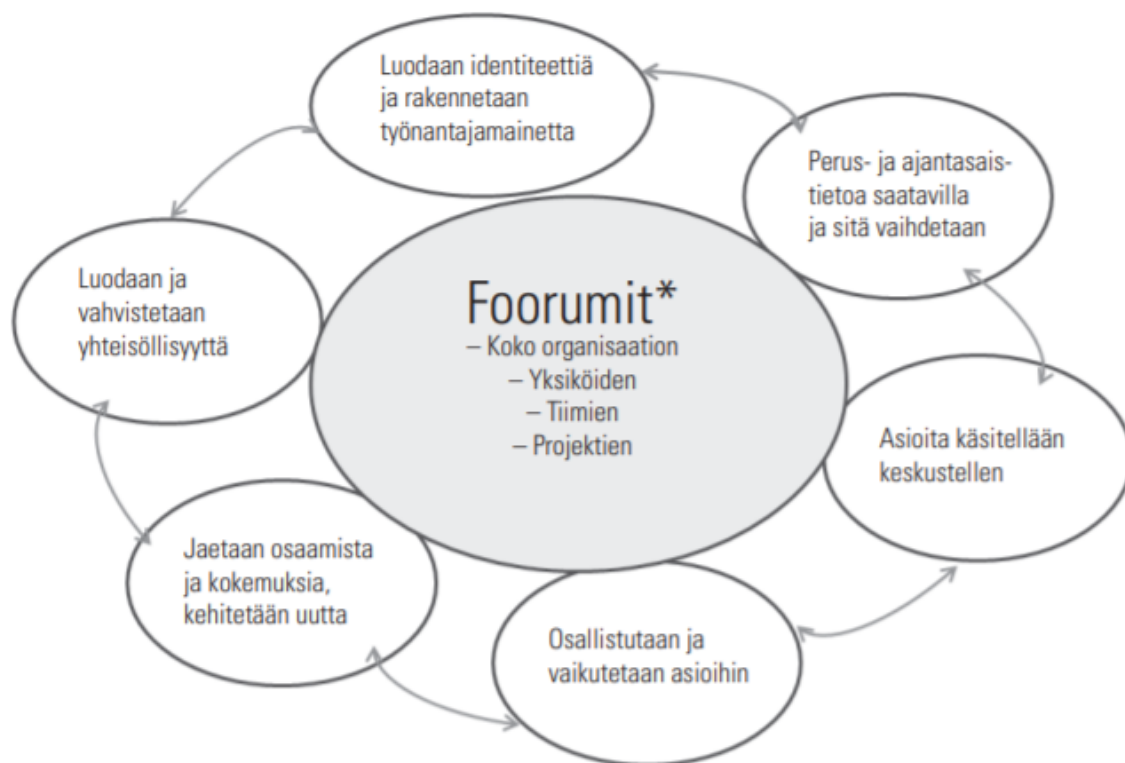
Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, s. 62) mukaan hyvä työyhteisöviestintä on avointa ja perustuu vuoropuheluun, jossa kuunnellaan ja arvostetaan eri osapuolten näkemyksiä ja odotuksia. He tuovat kuitenkin esiin, että viestinnällä pyritään myös vaikuttamaan osapuolten tietoihin, asenteisiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola jatkavat, että keskusteluun perustuva viestintä motivoi ihmisiä, lisää työhyvinvointia ja vahvistaa yhdessä tekemisen tunnetta, jolloin koko organisaation yhteisöllisyys, tuottavuus sekä toimintakyky vahvistuvat. Heidän mukaansa vuorovaikutus mahdollistaa osaamisen jakamisen, uuden oppimisen sekä innovaatioiden tekemisen.

Sisäistä viestintää on tutkittu laajasti eri näkökulmista (ks. Juholin, 2013; Welch & Jackson, 2007; Asif ja Saergant, 2000; Smidts ja muut, 2001; Men, 2014a). Sisäiselle viestinnälle on kehitetty erilaisia malleja ja teorioita, joiden avulla sitä pyritään kehittämään. Esittelen seuraavaksi muutaman näkemyksen sisäisestä viestinnästä, jotka tähtäävät avoimeen ja kaksisuuntaiseen viestintään organisaatioissa ja työyhteisöissä.

3.3.1 Työyhteisöviestinnän uusi agenda

Juholin (2013) on kehittänyt Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin, joka ”jäsentää viestintää työyhteisössä ja työelämässä yleensä”. Hän korostaa, että viestintä on työyhteisön jäsenten ja siihen läheisesti kuuluvien keskinäisviestintää, jota täydentää kaikille samanaikaisesti tuotettu organisaatiotason tieto. Työyhteisöviestinnän uusi agenda koostuu 6 + 1 osatekijästä, jotka kuvataan kuviossa 2.

Kuvio 2. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin, 2013, s. 179)



1. Ajantasainen tieto on koko ajan sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla, ja jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa, etsimisessä ja vaihdannassa.
2. Isoja ja merkityksellisiä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti, niistä keskustellaan ja varmistetaan ymmärrys. Se ei aina tarkoita, että asioista ollaan samaa

mieltä ja että ne hyväksytään. Erilaisille mielipiteille annetaan arvoa, ja niiden esiin tuomista kannustetaan.

3. Tunnelma on rento ja arvostava, jokainen uskaltaa puhua ja esittää näkemyksiään, kokemuksiaan, kysyä ja kyseenalaistaa. Tähän sisältyy myös kokemus kuulumisesta työyhteisöön.
4. Osallisuus ja vaikuttaminen työyhteisössä on mahdollista jokaiselle. Vaikuttaminen voi kohdistua lähipiiriin tai -yhteisöön ja koko organisaatioon, pieniin ja isoihin asioihin.
5. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä; sen uudistumiskykyä sekä tulevien haasteiden ennakoimista ja niihin vastaamista. Tähän sisältyy monisuuntainen ja jatkuva palaute.
6. Työnantajamaine on osa jokaisen työtä. Jokainen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Samoin organisaation maine heijastuu takaisin yksilöiden identiteetteihin eli minäkuvaan, joka vahvistaa tai heikentää sitoutumista.

+ 1 eli edellisiä yhdistävä tekijä:

Toiminta ja viestintä tapahtuvat foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Foorumit yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön.

Juholinin uuden agendan mukaan viestintä on osa kaikkea tekemistä työyhteisössä, eikä sitä pitäisi nähdä vain erillisenä toimintona. Juholin (2013, s. 180) kuvaa työyhteisöviestinnän uutta agendaa eräänlaiseksi ihannemalliksi, joka on rakentunut työelämässä toimivien näkemyksistä siitä, millainen viestintä tukee parhaiten työskentelyä, työhyvinvointia ja organisaation uudistumista sekä menestymistä.

3.3.2 Symmetrinen sisäinen viestintä

Viestinnän symmetrisyydellä viitattiin alun perin organisaatioiden haluun kuunnella ja vastata yleisön huoliin ja mielenkiintoihin (Men, 2014b, s. 260). Symmetrinen sisäinen

viestintä perustuu viestinnän kaksisuuntaisuuteen ja yhteisymmärrykseen organisaation ja työntekijöiden välillä (Grunig, 2006, s.156; Lee & Kim, 2021; Men, 2014b, s. 304–305). Yue ja muut (2020, s. 175) mainitsevat symmetrisen sisäisen viestinnän olevan avointa, vastavuoroista, neuvottelevaa ja erimielisyyksiä suvaitsevaa viestintää, joka korostaa aktiivista organisaation kuuntelua ja yhteisymmärrystä organisaatioiden ja työntekijöiden välillä. Heidän mukaansa symmetrinen sisäinen viestintä arvostaa ja kasvattaa työntekijän ääntä, palautetta ja neuvotteluvallaa, minkä takia työntekijät yleensä tuntevat pystyvänsä vaikuttamaan päätöksentekoon. Kang ja Park (2017) toteavat symmetrisen sisäisen viestinnän myös madaltavan johdon ja työntekijöiden välisiä valtasuhteita keskustelun ja neuvottelun avulla, sekä luovan positiivista emotionaalista kulttuuria organisaatiossa.

Myös Kang ja Sung (2017) sekä Men (2014b) toteavat symmetrisen sisäisen viestinnän vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden ja organisaation väliseen suhteeseen. He korostavat läpinäkyvän ja kahdensuuntaisen symmetrisen viestinnän tärkeyttä työntekijäsuhteissa sekä työntekijöiden sitoutumisessa. Lee ja Kim (2021) tuovat esiin erityisesti esihenkilöiden ja johtamisviestinnän vaikutuksen symmetriseen viestintään: esihenkilöiden kannustavalla viestinnällä on suuri positiivinen yhteys symmetriseen viestintään organisaatiossa.

Men (2014b) osoittaa tutkimuksessaan myös läpinäkyvyyden ja symmetrisen viestinnän yhteyden: kun organisaatioiden viestintä on symmetristä, eli työntekijöiden ääni ja mielipiteet pääsevät kuuluviin ja valtasuhteet ovat tasapainossa, on viestintä organisaatiossa todennäköisesti läpinäkyvää. Men (2014b, s. 306) määrittelee läpinäkyvän viestinnän organisaation viestinnäksi, jossa työntekijöille kerrotaan kaikki luovutettavissa oleva organisaatioon liittyvä positiivinen tai negatiivinen tieto. Sen avulla voidaan parantaa työntekijöiden käsitystä organisaation tilanteesta sekä tuoda esiin organisaatioiden teot, toimintatavat ja käytännöt.

3.3.3 Sisäinen viestintä sidosryhmäviestintänä

Welch ja Jackson (2007) esittävät sisäisen viestinnän toimijoiden koostuvan eri sidosryhmistä, joita ovat organisaation kaikkien työntekijöiden lisäksi strateginen johto, päivittäinen johto, työryhmät sekä projektitiimit. Strategiseen johtoon lukeutuvat ylin johto, päivittäiseen johtoon eri tasojen esihenkilöt, työryhmiin osastot ja divisioonat, ja projektitiimeihin eri työtehtävissä toimivat tiimit. Welchin ja Jacksonin mukaan sisäisen viestinnän sisällöt ja kanavat pitäisikin suunnitella näiden sidosryhmien tarpeiden mukaan.

Sidosryhmien perusteella Welch ja Jackson (2007, s. 185) jakavat sisäisen viestinnän neljään eri ulottuvuuteen: linjajohto-, tiimi-, projekti- ja yritysviestintään. Nämä ulottuvuudet toimivat eri tasoilla, niiden viestintä on eri suuntaista eri henkilöille ja eri sisällöllä. Welch ja Jackson kutsuvat tätä sisäisen viestinnän matriisiksi. Matriisia kuvataan taulukossa 4.

Taulukko 4. Sisäisen viestinnän matriisi (mukaiillen Welch ja Jackson, 2007, s. 185)

Ulottuvuus	Taso	Suunta	Osallistujat	Sisältö
Sisäinen linjajohtoviestintä	Linjajohto/esihenkilöt	Pääsääntöisesti kaksisuuntainen	Linjajohtajat-työntekijät	Työntekijöiden roolien vaikutukset, esim. kehityskeskustelut
Sisäinen tiimiviestintä	Tiimin jäsenet	Kaksisuuntainen	Tiimin jäsenet	Tiimiasiat, esim. työtehtävät
Sisäinen projektiviestintä	Projektiryhmän jäsenet	Kaksisuuntainen	Projektin jäsenet	Projektiasiat, esim. haasteet
Sisäinen yritysviestintä	Strateginen johto/ylin johto	Pääsääntöidesti yksisuuntainen	Strategiset johtajat-työntekijät	Organisaatioasiat, esim. tavoitteet ja toiminnot

Welch ja Jackson (2007, s. 185) kuvaavat linjajohtajien ja työntekijöiden välisen viestinnän liittyvän esimerkiksi työntekijöiden roolista keskusteluun, mikä on useimmiten kaksisuuntaista. Myös tiimin sekä projektin kesken käyty viestintä on kaksisuuntaista, ja se koskee esimerkiksi tiimien ja projektien jäsenten työtehtäviä tai haasteita. Molemmissa osallistujina voi olla sekä esihenkilöitä että työntekijöitä. Sisäinen yritysviestintä sen

sijaan keskittyy viestintään kaikkien organisaation jäsenten kesken. Se on tyypillisesti yksisuuntaista, johdolta työntekijöille suunnattua tiedottamista muun muassa organisaation tavoitteisiin, toimintatapoihin tai kehitykseen liittyen. Welch ja Jackson (2007, s. 186) mainitsevat sen tavoitteiksi sitouttamisen, yhteenkuuluvuuden tunteen luomisen ja toimintaympäristön muutoksista kertomisen.

Myös Welch ja Jackson (2007, s. 186–188) nostavat esiin symmetrisen viestinnän tärkeyden ja toimivuuden sisäisessä viestinnässä, mutta toteavat samalla, että kaikki organisaation viestintä ei voi olla symmetristä. Heidän mukaansa yksisuuntainen viestintä johdolta työntekijöille on sekä välttämätöntä että tarpeellista. Welch ja Jackson mainitsevat tällaisiksi tilanteet, joissa viestien yhtenäisyys on tärkeää, ja viestintä on välillistä eli viestijä välitetään esimerkiksi uutiskirjeiden tai intranetin kautta. He lisäävät, että yksisuuntaisen viestinnän välittämiseksi on tärkeää tietää, mitä kanavia ja sisältöä työntekijät suosivat, jotta heidän tarpeisiinsa voidaan vastata. Lisäksi he tuovat esiin informaation suuren määrän, minkä vuoksi olisi tärkeää kartoittaa, mistä asioista työntekijät haluavat saada tietoa. Muuten sisäinen viestintä voidaan helposti kokea tiedon yliannostukseksi. Näiden tietojen saamiseksi voidaan Welchin ja Jacksonin mukaan hyödyntää viestinnän muiden ulottuvuuksien kaksisuuntaisuutta ja symmetrisyyttä.

Welch ja Jackson (2007, s. 187–190) mainitsevat Grunigin ja muiden (1992) todenneen, että myös yksisuuntainen välitetty viestintä voi olla symmetristä, jos se ”kohtaa työntekijän tarpeen tietää ennemmin kuin johdon tarpeen kertoa”. Grunig ja muut selittävät tämän tarkoittavan esimerkiksi tilanteita, jotka edistävät työntekijän tunnetta organisaation kuulumisesta, avointa kommunikointia johdon suunnitelmista ja toimintavavoista, sekä ymmärrystä organisaation toiminnasta ulkoisessa ympäristössä. Welch ja Jackson kuitenkin lisäävät, että organisaation täytyy tehdä muutakin kuin selittää toimintaansa ulkoisessa ympäristössä, jotta viestintä todella olisi symmetristä. Heidän mukaansa organisaation täytyy viestiä myös ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksista ja haasteista, jotta työntekijät ymmärtävät paremmin organisaation ympäristössä tapahtuvat muutokset.

Welch ja Jackson (2007, s. 190) tuovat esiin sisäisen viestinnän toimivan eri tasoilla: makro- ja mikrotasoilla sekä sisäisellä tasolla. Makrotasoon kuuluvat taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen ja teknologinen ympäristö, mikrotasoon asiakkaat, alihankkijat ja kilpailijat, ja sisäiseen tasoon organisaation rakenne, prosessit, kulttuuri, johtamistavat, työntekijöiden väliset suhteet sekä sisäinen viestintä. Muutokset näissä ympäristöissä ja tekijöissä vaativat muutoksia myös organisaatiossa. Welch ja Jackson kehottavatkin organisaatioita kertomaan eri tasojen muutoksista työntekijöilleen, jotta he ymmärtävät organisaation muutoksiin johtavat syyt, ja sitä kautta myös sitoutuvat organisaatioon enemmän.

3.3.4 Yhteenveto viestintämalleista

Sekä Juholinin (2013) Työyhteisöviestinnän uusi agenda että Welchin ja Jacksonin (2007) sidosryhmänäkökulma korostavat avoimuuden, osallistamisen ja vuorovaikutuksen tärkeyttä sisäisessä viestinnässä. Molemmissa näkökulmissa kannustetaan siis symmetriseen viestintään työyhteisön sisällä. Welch ja Jackson tuovat kuitenkin esiin näkemyksen siitä, että kaikki sisäinen viestintä ei voi olla symmetristä. Tähän lukeutuu heidän mainitsemansa yritysviestinnän ulottuvuus, jolla tarkoitetaan johdon viestintää työntekijöille organisaation päälinjoista. Juholin (2013) mainitsee kaikille samanaikaisesti tuotettavan organisaatiotason tiedon täydentävän työyhteisön keskinäistä viestintää.

Welch ja Jackson (2007) kehottavat huomioimaan erilaiset sidosryhmät viestinnän suunnittelussa. He korostavat, että eri sidosryhmien tarpeet pitäisi selvittää, jotta heille osataan viestiä oikeista asioista, eikä tietomäärää koeta liian kuormittavaksi. Myös Kortetjärvi-Nurmi ja muut (2011, s. 106) ovat tuoneet esille haasteen organisaation sisäisestä tietomäärästä: heidän mukaansa tietoa on usein joko liikaa tai liian vähän, jolloin sitä ei ehditä tai osata käyttää hyväksi, tai tietoa ei saada niistä asioista, joista sitä kaivattaisiin. Juholin (2013) puolestaan korostaa ajantasaisen tiedon tärkeyttä sekä jokaisen työyhteisön jäsenen osallistumista viestinnän tuottamiseen, jalostamiseen ja vaihdantaan.

Juholin (2013) sekä Welch ja Jackson (2007) ovat yhtä mieltä myös siitä, että sisäisellä viestinnällä luodaan yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä yhtenäistä organisaatiokulttuuria. Welch ja Jackson tuovat esiin viestintäilmapiirin vaikutuksen organisaatiokulttuuriin, sekä kulttuurin vaikutuksen viestintäilmapiiriin. Juholin puolestaan puhuu rennosta ja arvostavasta tunnelmasta, johon sisältyy kokemus kuulumisesta työyhteisöön. Molemmat siis korostavat ilmapiirin tärkeyttä kulttuurin ja yhteisöllisyyden luomisessa.

4 Viestintäasiantuntijoiden näkemyksiä sisäisen viestinnän suunnittelusta ja kehittämisestä

Tutkimuksessa pyrin muodostamaan kokonaiskuvan Raitiotieallianssin sisäisestä viestinnästä sekä vertaamaan sitä viestintäasiantuntijoiden näkemyksiin eri hankkeiden sisäisestä viestinnästä. Aineisto koostuu yhteensä 18 teemahaastattelusta, joista 16 haastattelua on Raitiotieallianssin työntekijöiden ja kaksi eri hankkeiden viestintäasiantuntijoiden. Yksi haastateltavista on mukana sekä Raitiotieallianssissa että toisessa allianssissa, joten häneltä on kysytty haastattelussa asioita molemmista alliansseista. Tässä luvussa pyrin vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen sisäisen viestinnän suunnittelusta ja kehittämisestä tarkastelemalla vain Raitiotieallianssin viestintäasiantuntijoiden ja projektipäällikön haastatteluita sekä muiden hankkeiden viestintäasiantuntijoiden haastatteluita. Luvussa 5 tarkastelen Raitiotieallianssin työntekijöiden kokemuksia sisäisestä viestinnästä. Hyödynnän analyysissa havaintoja allianssimallin aiemmasta tutkimuksesta sekä luvussa 3 esiteltyjä sisäisen viestinnän malleja ja näkökulmia.

Raitiotieallianssin raitiotiehanke on jaettu kehitysvaiheeseen sekä toteutusvaiheeseen. Kehitysvaiheessa vuosina 2015–2016 hankkeen suunnittelua tehtiin yhteisessä Big Roomissa, jossa työskenteli sekä tilaajan että palveluntuottajien osapuolet. Tällöin ei koettu tarvetta esimerkiksi hankkeen yhteiselle intranetille, kun rakennusvaihe ei ollut vielä alkanut ja koko organisaatio teki tiivistä yhteistyötä yhdessä paikassa. Toteutusvaiheen alkaessa vuonna 2017 hankkeella lisättiin viestinnän resursseja kahdella henkilöllä. Tämän jälkeen myös sisäistä viestintää lähdettiin kehittämään enemmän. Tutkimuksessa haastateltavat Raitiotieallianssin viestintäasiantuntijat ovat olleet mukana vuodesta 2017 alkaen, joten myös haastatteluista saadut tiedot koskevat pääosin toteutusvaihetta, eli aikaa vuodesta 2017 eteenpäin.

Raitiotieallianssin lisäksi haastattelukohteeni ovat pääkaupunkiseudulla toimivat, myös raitioiteitä rakentavat allianssit, Raide-Jokeri sekä Kalasatamasta Pasilaan -hankkeen Kaaraatti-allianssi. Kolmas hanke on TAHERA eli Tampereen henkilöratapiha -hanke, jossa

rakennetaan Tampereelle uusi henkilöliikennelaituri ja paremmat kulkuyhteydet juna-
matkustajille koko asema-alueella (Väylävirasto, 2022). Kaikki hankkeet ovat hieman eri
vaiheissa, sillä TAHERA-hanke on haastattelujen aikaan vielä suunnitteluvaiheessa, Kala-
satamasta Pasilaan on hiljattain siirtynyt rakentamisvaiheeseen, ja Raide-Jokeri on aloit-
tanut rakentamisen vuonna 2019 (Väylävirasto, 2022; Kalasatamasta Pasilaan, 2022;
Raide-Jokeri, 2022). Haastattelin kaikista hankkeista yhtä viestintäsiiantuntijaa. Haastat-
teluesimerkit erottelen nimillä Raitiotieallianssi, Raide-Jokeri, Karaatti sekä TAHERA. Esi-
merkit ovat suoria lainauksia haastatteluista.

4.1 Viestintäkanavat

Raitiotieallianssin sisäisessä viestinnässä merkittävin tavoite on ollut tiedon välittäminen
organisaation sisällä. Siihen on hyödynnetty etenkin intranetiä, jota kuvaillaan esimer-
kissä (1).

- (1) Yks semmonen millä me tätä Universumia ollaan markkinoitu, on ollu se
että se tieto kulkee samanlaisena samaan aikaan kaikille. Koska sit etenkin
ennen kun sitä käytettiin, niin se sähköpostiketjujen liikkuminen tarvitta-
ville ihmisille saatto olla aika monenkin mutkan takana. Ja sit on ollut just
sekin tavote, että ne tiedot on keskitetty johonkin. (Raitiotieallianssi)

Raitiotieallianssin sisäisen viestinnän kanavia ovat intranetin lisäksi muun muassa sekä
Big Roomilla että työmaatoimistoissa olevat infonäytöt, erilaiset viikoittaiset kokoukset,
yhteinen viikkotiedote, Teams, sähköpostiviestintä, sähköinen projektipankki Google
Drive sekä eri työryhmien käytössä olevat WhatsApp-viestiryhmät. Myös muiden hank-
keiden viestintäkanavat ovat samankaltaisia: hankkeiden sisällä tietoa välitetään yhtei-
sen viikkotiedotteen, infonäyttöjen, kokousten, sähköpostien ja eri viestintäsovellusten,
kuten Slackin tai Teamsin, kautta. Myös intranet on käytössä kahdessa allianssissa.

Alussa Raitiotieallianssin sisäisen viestinnän suunnittelussa korostui teknologialähtöi-
syys, ja esimerkiksi intranetiä lähdettiin kartoittamaan pitkälti teknologia edellä. Viestin-
nän dialogisuus ja organisaation yksityiskohtaisemmat tarpeet nousivat esille vasta

vähän myöhemmin, kun sisäistä viestintää lähdettiin kehittämään suunnitelmallisemmin, kuten esimerkissä (2) kerrotaan.

- (2) Sillon alkuvaiheessa se oli aika semmonen teknologialähtöinen, et täs on nyt tämmönen palvelu, rakentakaa sen avulla intra. Ja semmonen teknologialähestyminen ei välttis oo tehokkain tapa viestinnällisesti, niin sit myöhemmin lähetettiin miettiin sitä, että mitä tämmönen organisaatio tarvii intralta ja sisäiseltä viestinnältä. Ja myöskin se laajentaminen et se ei oo pelkästään just se intra vaan se on myös niitä kokouksia ja muita tämmösii hetkii. (Raitiotieallianssi)

Koska sisäisen viestinnän tarpeita ja tavoitteita ei ollut alussa suunniteltu kovin tarkasti, oli intranetin käyttöönotossa joitain ongelmia, kuten esimerkissä (3) tulee ilmi. Esimerkissä (4) kuvataan sitä, mitä intranetissä ja suunnittelussa tulee ottaa huomioon.

- (3) Siinä tehtiin oikeastaan semmonen perustavanlaatuinen virhe heti alkuun, eli siinä otettiin ihan liikaa käyttöön kaikkia sivuja ja kanavia ja oltiin aika kunnianhimoisia siinä et haluttiin vaan kaikki kaikille. Oppina siitä on se, et ennen kun lähtee tollasta tekeen, niin kannattaa suunnitella tosiaan ne tavoitteet ensimmäiseks et mitä tommoselta halutaan. Varsinkin tämmönessä hankkeessa. (Raitiotieallianssi)
- (4) Siinä on kaks asiaa: mitä tavoitellaan, mitä halutaan viestiä. Mikä on hankkeen etenemisen ja tavoitteiden kannalta tärkeä asia viestiä, ja se että mitä se porukka sieltä haluaa. Ja ne voi olla hyvin ristiriitaisiakin asioita. (Raitiotieallianssi)

Juholinin (2013, s. 325) mukaan yritysjohdon näkökulmasta intra on kasvokkaista viestintää lukuun ottamatta henkilökohtaisin sekä tehokkain tapa kommunikoida henkilöstön kanssa. Intranetillä ja sen toimivuudella on siis organisaatioissa hyvin suuri merkitys. Raitiotieallianssissa intranetin kehittämistoimenpiteiden pohjana ovat olleet muun muassa henkilöstökyselyt ja keskustelut eri tehtävissä toimivien henkilöiden kanssa sekä analytiikan seuraaminen. Vuonna 2018 järjestettiin viestintää koskevia työpajoja, joissa henkilöstö pääsi kertomaan omia toiveitaan esimerkiksi intranetin sisällön ja käytön suhteen. Näillä työpajoilla oli merkittävä vaikutus viestinnän kehittämiseen etenkin intranetissä, johon esimerkissä (5) viitataan.

- (5) Meillä on ollut erilaisii työpajoja, missä on otettu avainhenkilöitä mukaan ja heidän kanssa keskusteltu siitä et mikä olis heille avuks ja mitä he kokis että sieltä intrasta kaivattais ja mikä tukis heidän työtään. Jotenkin itelle se avas sillon sitä ajattelua siitä, että mitä siellä oikeesti tarvii kun tuotiin

eri työryhmän pääjehut saman pöydän ääreen niin sanotusti, että miten eri tavalla jokainen ajattelee et mikä on heille tärkeätä informaatioo. (Rai-tiotieallianssi)

Myös toisessa allianssissa sisäistä viestintää on kehitetty kyselyiden perusteella, joissa esiin on noussut muun muassa tilannekuvan kehittäminen. Tätä kuvataan esimerkissä (6).

- (6) Kyselyiden perusteella ollaan myös kehitetty, esimerkiksi toi projektin tilannekuvan välittäminen on ollut semmonen mitä on yritetty parantaa. Ihmiset kaipaa tietoa kustannustilanteesta ja aikataulutilanteesta, kun taas vaikka johto näkee sen enemmän että heidän pitää tietää se tosi tarkasti, mutta ei välttämättä muista sitten että se kiinnostaa kaikkia muitakin et missä kustannuksissa vaikka mennään. Meillä on tilannekuva Teamsissa joka toinen keskiviikko, missä käydään kaikkien osa-alueiden tilannekuva läpi. (Raide-Jokeri)

Työpajatoiminta sekä henkilöstökyselyt tukevat Juholinin (2013, s. 324) näkemystä siitä, että intranet tulee laatia käyttäjäkeskeisesti ja käyttäjien tulisi tuntea se omaa työtä tukevaksi työkaluksi. Myös Welchin ja Jacksonin (2007, s. 188) mukaan on tärkeää selvittää, mistä asioista ja minkä kanavien kautta työntekijät haluavat saada tietoa. Esimerkki (6) kuvaakin hyvin sitä, miten käyttäjien tarpeet voivat poiketa siitä, mitä esimerkiksi johdossa ajatellaan tarpeelliseksi viestiä.

Intranet on käytössä myös toisissa alliansseissa, mutta niissä esimerkiksi työmaan henkilöt eivät juurikaan viesti. TAHERA-hankkeessa intranetiä ei ole otettu käyttöön, sillä hankkeen viestintäkanaviin vaikuttaa vahvasti tilaajan käytännöt. Lisäksi hanke on hyvin alussa, joten myös sisäisen viestinnän käytännöt ovat vielä suunnitteluvaiheessa. Suunnitellut viestintäkanavat ovat kuitenkin hyvin samankaltaisia muiden allianssien kanavien kanssa, mikä tulee esiin esimerkissä (7).

- (7) Sisäisen viestinnän keinoina suunnitelmaan on kirjattu Big Room -työskentely, suunnittelupäivät, kokoukset, työpajat, projektipankit, aktiivinen perehdyttäminen, digitaalinen hanke-esittely, viikkobriefit, sisäinen viikotiedote, videota ja ilmotustaulua ja tämmöstä kick off -tilaisuutta, virkistystapahtumia ja koulutuksia, nää on niitä ns. perinteisiä. (TAHERA)

Kuten Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, s. 67) mainitsevat, organisaation viestintäkanaviin ja keinoihin vaikuttavat yhteisön koko, toimipisteiden määrä sekä työtehtävät.

Allianssissa monet työskentelevät eri paikoissa, joten hankkeissa on ollut tärkeää luoda erilaisia viestintäkanavia, jotta tieto saavuttaa kaikki työyhteisön jäsenet. Myös Welch ja Jackson (2007) korostavat viestinnän kanavien suunnittelua organisaation sisäisten sidosryhmien tarpeiden mukaan, jotka voidaan allianssissa luokitella esimerkiksi eri paikoissa työskentelevien työntekijöiden mukaan.

Haastatteluissa tulee esiin, että kaikilla hankkeilla on melko samankaltaiset viestintäkanavat. Suunnittelussa ja kehittämisessä on otettu huomioon eri ryhmien ja eri paikoissa työskentelevien henkilöiden tarpeet. Palautetta ja ehdotuksia kartoittamalla on huomattu myös, kuinka eri osapuolten tarpeet ja toiveet voivat poiketa siitä, mitä esimerkiksi johto tai viestintäasiantuntijat ovat ajatelleet tärkeäksi. Tämä tukee Welchin ja Jacksonin (2007) näkemystä viestinnän sidosryhmäajattelusta ja eri ryhmien tarpeiden huomioimisesta. Lisäksi haastatteluissa nousee esiin alkuaikojen haasteet viestintäkäytännöissä ja ihmisten totuttamisessa uusiin toimintatapoihin ja aktiiviseen viestintään.

4.2 Viestinnän toimijat ja johdon rooli viestinnässä

Raitiotieallianssissa monet mielsivät sisäisen viestinnän aluksi vain viestijöiden tehtäväksi, ja asenne esimerkiksi intranetissä viestimistä kohtaan oli usein negatiivinen. Juholinin (2013, s. 318) mukaan vastuiden jakaminen viestintäprosesseissa on tärkeää, ja sällön tuottaminen kannattaa mahdollisuuksien mukaan hajauttaa niin, että asiasta tiedävät voivat myös suoraan viestiä niistä. Näin koettiin myös Raitiotieallianssin viestinnässä, kuten esimerkissä (8) tulee ilmi.

- (8) Tässä lähetettiin viemään sitä viestiä eteenpäin, et kyse on enemmänkin dialogista, et ei oo just sitä et viestintä vastaisi sisäisestä viestinnästä vaan et se on kaikkien vastuulla. Ja sitä me vietiin aika vahvastikin sillon projektipäällikön kautta läpi, koska jotenkin täällä oli hyvin vahvasti semmonen ajatus et jokainen pysyköön lestissään tyyppisesti. Meille tuli aina viesti et voitteko tiedottaa tästä, sit sillain et ei kun tiedota ite. Tiedät tän ite parhaiten niin tiedota sinä. (Raitiotieallianssi)

Hankkeen edetessä Raitiotieallianssin viestintäprosessit ovat kehittyneet ja myös asenne sisästä viestintää kohtaan on muuttunut. Muu henkilöstö on alkanut viestimään intranetissä enemmän ja erityisesti työmaiden viestintä on ollut siellä jo pitkään hyvin aktiivista, jota kuvaillaan esimerkissä (9). Myös Raide-Jokerilla tunnustetaan, että hankkeen alussa allianssin yhteisissä viestintäprosesseissa oli paljon opeteltavaa, kuten esimerkissä (10) tulee esiin.

- (9) Semmonen iso asia oli myös, kun saatiin työmaat päivittää niitä omia tietojaan intraan. Ja se meni aika kivuttomasti nyt kun muistelee, muita ryhmiä ei saanut yhdessä vaiheessa melkein millään julkaiseen yhtään mitään, mutta kun ne näki et joku työntekijä julkaisee, niin musta tuntuu että se kannusti kans ihmisii. (Raitiotieallianssi)
- (10) Kehitysvaiheessa oli tosi paljon haasteita. Et ihmiset teki projektia niin kun on aina ennenkin tehnyt, eli ei sit huomannut, että tässä on aika iso kokonaisuus. Siihen kyllä tosi paljon silloin panostettiin, että ihmiset oppi jakamaan itsekin tietoo ja hyöyntään näitä kanavia. Koen että nyt kyllä toimii, mutta oli siinä silloin aluks kyllä isoja haasteita, että ihmiset oppii uuteen tapaan tehdä. (Raide-Jokeri)

Raitiotieallianssissa viestinnän kehittämisessä on ollut mukana viestijöiden lisäksi erityisesti hankkeen nykyinen projektipäällikkö. Asenne viestintää kohtaan parani, kun johto ymmärsi sisäisen viestinnän merkityksen ja vei käytäntöjä esimerkiksi intranetin päivityksestä aktiivisesti eteenpäin, mihin viitataan esimerkissä (11). Projektipäällikkö on saanut myös muilta hyvää palautetta avoimesta viestimisestään.

- (11) On ollut johto, joka ymmärtää ja haluaa itse edistää sitä työyhteisöviestinnän kehittymistä. Projektipäälliköllä on ollut tässä tosi merkittävä rooli, et se on oikeesti ottanut sitä, että hän toistaa sitä viestiä että viekää Universumiin, Universumista löytyy. Et hänen kanssa tehtiin itse asiassa tosi paljon yhteistyötä tässä. Tää on ollut se suurin muutos, se korostu silloin kun saatiin hänet siihen projektipäällikön tehtävään. (Raitiotieallianssi)

Kaikissa hankkeissa johdon rooli viestinnässä nähdään tärkeänä. Myös esimerkissä (12) korostetaan projektipäällikön roolia viestinnässä. Esimerkeissä (13) ja (14) tuodaan esiin hankkeiden muun johdon merkitys sisäisen viestinnän toiminnassa.

- (12) Kyllähän sillä on suuri merkitys, miten projektipäällikkö näkee asiat ja mikä asenne hänellä on viestintää kohtaan. (Karaatti)

- (13) Viestinnän kehittämässä on mukana viestintä ja APR (projektiryhmä) myös. Aika paljon ne asiat on semmosia mihin APR pystyy panostamaan. Esim. tilannekuvan välittäminen ja esimerkiksi APR tutuksi tekeminen, että ihmiset tietäis, että ketkä siellä nyt tekee niitä päätöksiä ja johtaa tätä toimintaa. (Raide-Jokeri)
- (14) Se mikä sisäisessä viestinnässä on olennainen on se, että johto on siinä mukana. Et siellä pitäis olla kaikki suunnittelun, tuotannon, rakentamisen johto vahvasti sen asian takana, että se menee eteenpäin. (Raitiotieallianssi)

Viestintäasiantuntijoiden näkemykset johdon roolista viestinnässä ovat hyvin yhteneviä sekä keskenään että viestinnän teorioiden kanssa. Juholin (2013, s. 322) tuo esiin, että sisäisen viestinnän onnistumisen kannalta on tärkeää, että viestintävastuun ottavat viestintäammattilaisten lisäksi ylin johto sekä keskijohto. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, s. 63) korostavat johdolla olevan ratkaiseva vaikutus yhteisön viestintäkulttuuriin, jolloin heidän esimerkkinsä viestimisessä on tärkeää. Myös Chen ja muut (2012, s. 107) listaa- vat johdon sitoutumisen ja tuen tärkeäksi tekijäksi allianssien menestymisen kannalta. Lloyd ja Varey (2003) puolestaan mainitsevat johdon osallistavan viestinnän parantavan työntekijöiden motivaatiota.

4.3 Yhteisöllisyys ja organisaatiokulttuuri

Kuten Welch ja Jackson (2007, s. 188) sekä Kortetjärvi-Nurmi ja muut (2011, s. 107) tuo- vat esiin, on yhteenkuuluvuuden ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin luominen yksi si- säisen viestinnän keskeisimmistä tavoitteista. Erilaiset organisaatiokulttuurit ja niiden yhteensovittaminen luovat kuitenkin omat haasteensa allianssissa toimimiselle. Asen- teet ja toimintatavat eri organisaatioista vaikuttavat olennaisesti myös allianssissa työs- kentelyyn, kuten esimerkissä (15) tulee esille.

- (15) Ehkä nyt tässä tehdessä on huomannut, et on aika vaikee sovittaa erilais- ten yrityskulttuurien käsitystä siitä mitä on työyhteisöviestintä. Musta tuntuu et joka organisaatiolla on vähän eri käsitys. Ja mikä viestinnän ar- vostus on vaikka siellä omassa organisaatiossa, niin musta tuntuu et sekin vaikuttaa siihen, miten siitä ajatellaan. (Raitiotieallianssi)

Esimerkissä (16) nousee esiin myös sisäisen viestinnän rooli yhteisten toimintatapojen ja toimintakulttuurin luomisessa sekä jalkauttamisessa.

- (16) Tämmösissä monen organisaation alliansseissa on suuri merkitys sillä, että saadaan toimiva sisäinen viestintä. Meidänhän pitää saada yhteiset säännöt kaikille selväksi semmosten ydintoimintojen osalta, kun turvallisuus tai meidän tapa toimia tietyissä asioissa jne. Ja kun ihmiset tulee erilaisista toimintaympäristöistä ja toimintakulttuureista, niin eihän siihen oo mitään muuta keinoa, kun sisäinen viestintä. Et vaikka ihmiset tulismist ja omassa organisaatiossa oisi ihan erilaiset tavat toimia, niin tässä allianssissa kaikille pitää saada samanlaiset tavat toimia, tai muuten tää homma ei toimi. Ja siinä tää sisäinen viestintä on kaiken A ja O. (Karaatti)

Kuten Lloyd ja Varey (2003) tutkimuksessaan totesivat, on omalla asenteella ja aiemmilla kokemuksilla organisaatioista suuri vaikutus siihen, miten suhtautuu allianssin toimintaan ja sen viestintään. He tuovat esille, että kokemukset ja asenteet omasta organisaatiosta pitäisi pystyä jättämään sivuun allianssiin siirryttäessä, jotta ne eivät vaikuta negatiivisesti allianssin toimintaan. Tämä tulee esille myös esimerkissä (17).

- (17) Esimerkiksi meidän firma haluaa olla mahdollisimman vähän hierarkinen ja jos tulee henkilö sellasesta kulttuurista jossa on aika paljon hierarkiaa, niin se helposti esim. kuuluu sen ihmisen puheessa. Ja kun ajattelee että projektipäälliköitä on hyvin erilaisia ja he saattaa johtaa hyvin eri tavalla hankkeita, niin oon sitä mieltä et se vaikuttaa hankkeen kulttuuriin paljon. (TAHERA)

Welch ja Jackson (2007, s. 192) sekä Sriramesh ja muut (1996, s. 238) mainitsevat sisäisen viestinnän vaikuttavan organisaatiokulttuuriin, ja samalla kulttuurin vaikuttavan viestintään. Raitiotieallianssin yhteisöllisyyteen ja yhteiseen organisaatiokulttuuriin on pyritty vaikuttamaan viestinnän avulla esimerkiksi puhumalla *meistä*, josta kerrotaan esimerkissä (18). Esimerkissä tulee esiin myös allianssiosapuolten tasapuolisuus, jossa yhtäkään yksittäistä osapuolta ei nosteta erikseen, vaan puhutaan vain yhteisestä allianssista.

- (18) Viestinnässä sekä sisäisesti että ulkoisesti on puhuttu meistä. Et ei oo nostettu ketään erikseen, mikä on edelleen meidän viestinnässä tosi tärkeä kulmakivi. Et me ei voida nostaa jotain firmaa, vaan me puhutaan koko ajan meistä porukkana et me olemme tehneet, niin semmosen viestin vahvistaminen tietenkin on varmasti yks hyvinkin olennainen osa sitä. (Raitiotieallianssi)

Tämän lisäksi yhteisöllisyyttä ja yhteistä identiteettiä on pyritty luomaan ja pitämään yllä erilaisilla yhteisillä tapahtumilla, joihin viitataan esimerkissä (19).

- (19) Meillä on ollut kick offit molempien osien alotuksessa, joilla on haettu sitä et vahvistetaan sitä yhteishenkeä ja identiteettiä ja yhdessä tekemistä. Ja sitten näitä erilaiset juhlatilaisuudet, jossa kyse oli siitä et hanke oli tullut tiettyyn vaiheeseen. Kyllä se on tapa palkita sitä henkilöstöä ja samalla luoda sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Raitiotieallianssi)

Myös muissa hankkeissa on ollut samantapaisia kick off -tapahtumia, jotka on koettu erityisen hyödylliseksi yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentamisen kannalta. Chen ja muut (2012) mainitsevatkin ryhmäytymisen olevan tärkeää allianssien menestymisessä ja luottamuksen rakentamisessa.

Raitiotieallianssilla on myös erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, joilla työntekijöitä kannustetaan esimerkiksi ideoimaan ja innovoimaan uusia ratkaisuja sekä tapoja tehdä asioita. Se on samalla keino antaa jokaiselle ääni ja mahdollisuus tuoda omia näkemyksiä esiin. Tätä kuvataan esimerkissä (20). Lisäksi Raitiotieallianssilla on joka viikon alussa kaikille yhteinen tilaisuus, jossa käsitellään hankkeella tehtyjä päätöksiä ja muita ajankohtaisia asioita. Siinä kaikilla on mahdollisuus kysyä tai jakaa asioita.

- (20) Tällaiset ideapalkinnot ja kaikki sellaiset jolla pyritään vaikuttamaan siihen et täällä tehtäis asioita ihmisiä kuunnellen. Ehkä koko allianssin perusta on siinä, että se kynnys hoitaa asioita ois hirveen matala ja että se yhteinen päämäärä olis sama, et tavallaan ne viholliset olis ulkopuolella ja täällä allianssissa sitten yhdessä ratkotaan ne jutut et päästään eteenpäin. (Raitiotieallianssi)

Myös Raide-Jokerilla palkitaan henkilöstöä esimerkiksi kuukauden ja vuoden onnistumisilla sekä erilaisilla turvallisuuspalkinnoilla. TAHERA-hankkeella yhteisöllisyyttä ja avointa kulttuuria on puolestaan pyritty lisäämään esimerkiksi palavereiden alussa erilaisilla yhteisillä osioilla, mistä kerrotaan esimerkissä (21).

- (21) Me ollaan lisätty palavereiden alkuun tällaisia keveämpiä osioita, et vähän kysellään kuulumisia tai vedetään pieni meditaatiosessio tai viimeksi jumpattiin yhdessä alkuun jne. Ja pyritään myöskin puhumaan tunteista. Ehkä se on sitä mitä alalla varmaan yritetäänkin, että puhutaan vaikka siitä psykologisesta turvallisuudesta, että pyritään saamaan semmonen henki

tiimille, että siellä kaikilla on hyvä ja turvallinen olo ja sitä kautta pystyy sitten nostaa vaikka vaikeitakin asioita esille. (TAHERA)

Esimerkeissä (20) ja (21) korostuu halu kuunnella työntekijöitä ja luoda avointa viestintäilmapiiriä. Chenin ja muiden (2012) mukaan avoin ja rehellinen viestintä on myös yksi allianssien menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Viestinnän avoimuus, erimielisyyksien suvaitseminen ja työntekijöiden äänen arvostaminen kertovat Yuen ja muiden (2020) mukaan symmetrisestä viestinnästä. Myös Juholin (2013) korostaa vuorovaikutuksen, osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuden tärkeyttä työyhteisöviestinnässä.

Esimerkissä (22) tulee esille organisaatiokulttuuriin liittyvä organisaatioon identifioituminen. Raitiotieallianssissa on mukana työntekijöitä yhteensä kuudesta eri organisaatiosta, joilla on erilaiset kulttuurit ja toimintatavat. Työntekijöillä voi siis muodostua identifioitumista sekä omaan organisaatioon että Raitiotieallianssiin.

- (22) Kyllä ihmisillä on varmaan kaipuu siihen et hänellä on vahva identiteetti johonkin yritykseen ja jos ei sitä ole, niin se tulee jostain muualta. Me varmaan paikataan sitä joidenkin kohdalla. Se on ihme, ettei meillä enempää oo ollut yhteentörmäyksiä, koska eri firmoilla on hyvin eri yrityskulttuurit. (Raitiotieallianssi)

Myös muissa hankkeissa tunnistetaan identifioituminen ja sitä pidetään myös hyvänä asiana. Asforth ja Mael (1989) tuovat esiin, että identifioituminen tapahtuu, kun ryhmään kuulumisesta tuntee ylpeyttä ja merkityksellisyyttä. Hankkeilla tähän on myös pyritty, kuten esimerkissä (23) kerrotaan.

- (23) Ymmärrän sen hyvin, että identifioidutaan nimenomaan hankkeelle, ehkä se on se mitä yritetään näillä meidänkin sisäisillä toimenpiteillä ja sillä kehityksellä mitä me ollaan lähetty tekemään. Pyritään tavallaan siihen, et ihmiset kokis tän hankkeen erityislaatuisena ja ylipäätään ymmärtäis min-käläinen merkitys hankkeella on Tampereelle ja Tampereen kaupungille ja sitä kautta tuntis sellasta ylpeyttä siitä että saa olla mukana hankkeella. (TAHERA)

Smidts ja muut (2001) mainitsevat organisaation tavoitteista, arvoista ja saavutuksista viestimisen vahvistavan organisaatioon identifioitumista. Raide-Jokerilla onnistumisia ja

saavutuksia on pyritty nostamaan ulkoisen viestinnän lisäksi myös sisäisesti, mitä kuvataan esimerkissä (24).

- (24) Kaikki tämmönen onnistumisten nostaminen, ja nyt ainakin toistaiseksi, kun hankkeella menee tosi hyvin, niin nostetaan niitä myös siinä sisäisessä viestinnässä, että ei vaan median suuntaan hypetä vaan kaikille nostetaan sitä että oikeesti meillä menee tosi hyvin. Ja se on semmonen mitä meidän projektipäällikkökin muistaa aina kertoa joka tilanteessa. Et kun se on ylpeä, niin tuntuu että se heijastelee kyllä muillekin. (Raide-Jokeri)

Haastatteluissa nousi esille haasteet erilaisten organisaatiokulttuurien yhteensovittamisessa sekä yhteisen kulttuurin ja yhteisöllisyyden vahvistamisen tärkeys. Yhteisöllisyyden ja kulttuurin luomisessa tärkeitä tekijöitä ovat olleet muun muassa yhteiset tapahtumat, henkilöstön palkitseminen ja kuunteleminen, onnistumisten nostaminen, hankeylpeyden luominen sekä työn merkityksellisyyden esiin tuominen. Walkersin ja muiden (2002) mukaan projektiyhteisöön kuulumisen on koettu huomattavasti vahvempana alliansseissa kuin perinteisessä bisneksessä, johon vaikuttavat allianssiosapuolten tasavertaisuus sekä johdon demokraattisuus. Tämä nousi esiin myös haastatteluissa.

4.4 Haasteita sisäisessä viestinnässä

Haasteita allianssimallissa tuottaa etenkin eri organisaatioiden työskentelyn yhteensovittaminen. Konkreettisesti se näkyy esimerkiksi kanavien osalta viestipalvelu Teamsissa, josta mainitaan esimerkissä (25). Lisäksi käytännön haasteita voi tuottaa myös esimerkiksi yhteisen palaveriajan löytäminen ja varaaminen, kun eri organisaatiossa työskentelevien kalenterivarauksia ei näe.

- (25) Teamsissa on itse asiassa yks semmonen ongelma mihin mä toivon suuresti parannusta, se et ei pysty niin helposti organisaatiosta toiseen viestitteleen. Koska se ois tosi tärkeitä että se toimis, tälleen allianssimallissa organisaatiosta toiseen viestiminen Teamsin välityksellä, koska se on niin helppo. (Raitiotieallianssi)

Lisäksi haasteina nousevat esiin muun muassa työyhteisöön tutustuminen, tiedon välittäminen sekä tiukka aikataulu, joita kuvataan esimerkeissä (26) ja (27).

- (26) Ehkä semmonen alkuvaiheen haaste on se, kun ihmiset ei välttämättä tunne niin hyvin toisiaan, niin se tutustuminen, oikeiden kontaktien löytäminen ja luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa. Ja onhan se aina isossa projektissa haaste, että miten sen tiedon saa kaikille sitä tarvitseville. (Raide-Jokeri)
- (27) Varmaan aikataulu ylipäättään, et ihmiset on tosi kiireisiä ja yhteistä kalenteriaikaa on vaikea löytää. Sitten se kun hanke etenee, ja ihmisiä tulee, niin kuinka paljon pitää käyttää aikaa siihen että mitä ollaan tehty, missä ollaan nyt ja mihin menossa. Ja jokainen, joka tulee tuo tuulahduksen joltain uutta ja omaa näkökulmaa, et miten tavallaan saadaan siihen mukaan niin että se yhteinen matka voi jatkua. (TAHERA)

Parin viime vuoden aikana haasteita on tuottanut paljon myös koronatilanteesta johtuva etätyösuositus. Sen seurauksena työyhteisön jäsenet ovat siirtyneet eri paikkoihin työskentelemään, eikä allianssimallissa käytettävää Big Room -työskentelytapaa ole voitu hyödyntää. Yhteistoimiston puuttuminen on vaikuttanut niin viestinnän luonteeseen, karnavien käyttöön kuin allianssin yhteishenkeen, mikä tulee esiin esimerkeissä (28) ja (29).

- (28) Kyllä valtaosa hiljaisesta tiedosta on jäänyt, että kyllä se hankaloittaa viestinnän työtäkin ettei kuule sattumalta tai pääse kovin syvällisiin keskusteluihin tai pitäis aina erikseen teamsilla järjestää. Ja kun ei olla toimistolla niin kaikki visuaaliseen johtamiseen liittyvät materiaalit on ihan menettänyt merkityksensä. (Raide-Jokeri)
- (29) Kyllä etätyö vaikuttaa, sehän on sen allianssihomman ytimessä se Big Room. Jos siellä ei voida oikeesti yhdessä työskennellä niin onhan se iso ongelma mun mielestä. (Karaatti)

Myös Chen ja muut (2012) sekä Jefferies ja muut (2014) nostavat yhteisen toimiston eli Big Roomin merkittäväksi tekijäksi allianssin toimivuuden ja menestymisen kannalta. Etäaikana yhteisten tapaamisten ja tapahtumien järjestäminen on ollut vaikeaa tai jopa kiellettyä, jolloin uudet työntekijät eivät välttämättä ole tavanneet työkavereitaan kasvotusten ollenkaan. Batia ja muut (2001) korostavat sosiaalisen tuen sekä erilaisten yhteisten tilaisuuksien merkitystä organisaatioon identifioitumisen syntyemisessä. Jämsen ja muut (2022) puolestaan tuovat esiin epävirallisten kohtaamisten roolin suhteiden luomisessa työyhteisössä. Kun näitä kohtaamisia ei synny, voi organisaatioon

identifioitumisen sekä yhteisöllisyyden tunteen syntyminen olla vaikeaa. Tämä on huomattu myös hankkeilla, mikä tulee esiin esimerkeissä (30) ja (31).

- (30) Mun näkökulmasta allianssihenki on pysynyt yllä, vaikka etäaika on vaikuttanut totta kai. Mutta mun näkökulma on tietysti tosi erilainen kun semmosen joka on vaikka alottanut nyt etäaikana koska mä tunsin jo kaikki etukäteen. On semmosia ihmisiä, jotka ei oo kertakaan vaikka nähnyt livenä ihmisiä niin totta kai se vaikuttaa. (Raide-Jokeri)
- (31) Tietysti jos ajatellaan et suurin osa ihmistä antaa kaikkensa vasta kun hänellä on turvallinen ja luottavainen olo ja hänellä pitää olla joku yhteys jo toiseen ihmiseen, niin tää on ehkä se isoin et miten sen yhteyden sitten luo silloin kun ollaan etänä. Itse nään isoimpana haasteena tän kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen et miten se saadaan pysymään. (TAHERA)

Kuten esimerkissä (30) mainitaan, on myös sillä merkitystä, onko töissä aloittanut etätyön aikana vai sitä ennen. Tämä nousi esiin sekä viestintäasiantuntijoiden että Raitiotieallianssilaisten haastatteluissa. Eräs haastateltavista on ollut mukana sekä lähiaikaan että etäaikaan muodostetuissa alliansseissa, ja kertoi etätyöskentelyn vaikuttaneen suuresti muun muassa toimintatapojen vakiintumiseen, ryhmäytymiseen ja keskinäisen luottamuksen syntymiseen. Chen ja muut (2012) mainitsevat erityisesti ryhmäytymisen ja luottamuksen olevan avainasemassa allianssien menestymisessä. Lisäksi De Man ja Luvison (2014) tuovat esiin yhteisten tapahtumien tärkeyden allianssien toiminnan kannalta. Etäaikaan yhteiset tapahtumat ovat jääneet suurilta osin pois, joten myös sillä on ollut vaikutusta allianssien muodostamisessa ja kehittämisessä. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin Big Room -työskentelyn merkitys tiedonkulkuun ja yhteisöllisyyden luomiseen.

5 Raitiotieallianssilaisten kokemuksia sisäisestä viestinnästä

Tässä luvussa keskityn Raitiotieallianssin henkilöstön kokemuksiin sisäisestä viestinnästä. Haastatteluihin osallistui yhteensä 16 henkilöä eri organisaatioista ja työtehtävistä. Osa haastateltavista on ollut mukana allianssissa kehitysvaiheen alusta asti, osa aloittanut rakentamisvaiheen alkaessa ja osa tullut mukaan vasta etäaikana. Kokemukset allianssista voivat siis olla melko erilaisia. Haastatteluissa läpikäytyjen teemojen ja niissä esiin nousseiden asioiden perusteella jaottelin teemat hieman uudelleen. Yhdistelin joidenkin teemojen asioita toisiinsa, ja aineistossa käsiteltäviksi teemoiksi muodostuivat viestintäkanavat ja tiedonkulku, organisaatioon identifioituminen, etätyön vaikutus työskentelyyn ja kehityskohteet sisäisessä viestinnässä. Käsitelen jokaista teemaa haastattelu-esimerkkien sekä allianssimallin tutkimusten ja sisäisen viestinnän mallien avulla.

5.1 Viestintäkanavat ja tiedonkulku

Raitiotieallianssilaisten haastatteluissa tiedonkulku koettiin yleisesti melko toimivaksi. Viestintäkanavien käyttö vaihteli hieman tehtävän ja roolin mukaan, mutta yleisimpinä kanavina oman tiedon välitykseen mainittiin sähköposti, puhelut, Teams sekä erilaiset kokoukset. Tietoa seurataan näiden lisäksi etenkin viikkotiedotteesta sekä intranet Universumista, mutta eniten tietoa liikkuu kuitenkin lähes poikkeuksetta sähköpostin välityksellä. Sitä suositaan varsinkin tilanteissa, joissa tietoa jaetaan useamman ihmisen kesken tai keskustelut halutaan talteen kirjallisena, kuten esimerkeissä (32), (33) ja (34) tulee ilmi.

- (32) Varmaan sähköposti on se, miten multa lähtee tieto eteenpäin ja sitten palaverissa tietysti tulee puhuttua. Mut jos mietin että mistä mä kuulen tai huomaan asioita, niin kyllä se on Universumi. Et sieltä tulee varmaan eniten niitä asioita katottua mitkä ei niin kosketa mua tai tuu esille niissä palavereissa missä mä oon.
- (33) Ehdottomasti sähköpostissa liikkuu eniten tietoa. Ja sit joko sähköpostin kautta kiertävät tai Drivestä löytyvät pöytäkirjamuistiot.

- (34) Jos tarvii useampaa henkilöä tai jos tarvii joku asia selvittää useamman henkilön kesken, niin saa laitettua laajemmalla jakelulla ja kaikille sen saman tiedon. Ja jos haluan itselleni varmistuksen myös kirjallisessa muodossa niin sitten se on sähköposti. Löytyy sitten mustaa valkosella että näin on sanottu.

Tietoa välitetään paljon myös eri kokouksissa. Raitiotieallianssissa on paljon erilaisia työryhmiä ja pienryhmiä, jotka kokoustavat säännöllisesti tietyllä kokoonpanolla. Näiden lisäksi allianssissa toistuu viikoittain koko henkilöstölle yhteinen tilaisuus, jossa käydään läpi ajankohtaisia asioita, kuten edellisen viikon kokouksissa tehdyt päätökset ja tulevat kokoukset. Päätösvartti-nimellä kulkevassa tilaisuudessa kaikkien on myös mahdollista kysyä tai tiedottaa kaikille yhteisistä asioista, mikä mainitaan myös esimerkissä (35). Tämä tilaisuus sai haastatteluissa paljon kehuja, ja se koettiin todella hyväksi kanavaksi sekä kuulla että jakaa tietoa isolle joukolle, mikä tulee esille esimerkissä (36).

- (35) Se on hyvä, että päätösvarttiin kutsutaan kaikki eikä se oo sillä tavalla rajattu, ja siellä on aina mahdollisuus kysyä, jos on jotain kysyttävää.
- (36) Päätösvartit on ehkä paras kanava saada semmonen läpileikkaus. Tietysti se edellyttää sitä, että kaikki muutkin osapuolet ja vastuuhenkilöt suhtautuu siihen yhtä vakavasti, että sinne oikeesti tuodaan niitä asioita tiedoks. Mutta ainakin omasta mielestä se on saanut suhteellisen vankan aseman tiedotuskanavana, niin se toimii, kun siellä saadaan niin laajasti infoa.

Kaikille suunnattu päätösvartti-tilaisuus koettiin tärkeänä kanavana ajankohtaisista asioista kuulemiseen etenkin niiden henkilöiden näkökulmasta, jotka eivät osallistu viikoittain moniin eri kokouksiin. Tämä mainitaan esimerkissä (37).

- (37) Se maanantain vartti on semmonen, että sen kun kuuntelee niin tietää mitä niissä kokouksissa on ollut. Ja saa tavallaan etukäteistiedon siitä, mitä asioita on tulossa pöydälle ja mihin on tulossa muutoksia ennen, kun ne muutokset kulkeutuu työmaalle asti. Siitä parhaiten saan irti, koska en oo läsnä noissa jatkuvissa kokouksissa mitä on viikoittain tai joka toinen viikko.

Tiedon saamisen ja jakamisen lisäksi yhteinen päätösvartti-tilaisuus antaa jokaiselle mahdollisuuden osallistua keskusteluun ja tuoda omaa näkemystä esille. Se mahdollistaa

siis viestinnän symmetrisyyden, riittävyyden sekä työhön osallistamisen, mitkä Atouban ja muiden (2016) mukaan vahvistavat muun muassa organisaatioon identifioitumista.

Suurin osa haastateltavista käyttää allianssin intranet Universumia aktiivisesti. Universumin käytössä korostuu kuitenkin nimenomaan julkaisujen lukeminen ja tiedon seuraaminen tai etsiminen, eikä niinkään oman tiedon jakaminen, mikä näkyy esimerkeissä (38) ja (39).

- (38) Lähinnä sieltä luen noita juttuja mut en mä sinne ite hirveesti oo mitään kirjannu. Mutta kyllä usein, kun siellä on jotain infottu, niin me linkitetään niitä meidän kokouspöytäkirjoihin tai muuhun.
- (39) Kyllä mä ihan päivittäin sitä seuraan, mutta harvemmin tulee jaettua sinne asioita.

Vaikka Universumissa kaikki pystyvät tekemään julkaisuja yhteiselle tiedotuskanavalle, julkaisevat sinne useimmiten vain tietyt henkilöt. Osalle tiedon välittäminen isolle joukolle on rutiinimaisempaa, jolloin myös intranetissä julkaisu on osa tavallista tiedon jakamista. Esimerkissä (40) Universumi mainitaankin yhtenä keskeisimmistä tiedotuskana- vista, kun tietoa halutaan jakaa mahdollisimman laajalle joukolle.

- (40) Sit kun täytyy tiedottaa jotain asiaa laajemmin hankkeella, niin yleensä mulla on semmonen kolmen sarja. Päätösvartti, Universumi ja rakentamisryhmä. Osalle porukasta se tulee kolmeen kertaan, mutta että se ta- voittais mahdollisimman laajan porukan edes kerran.

Yleisesti sisäisen viestinnän kanaviin ja tiedonkulkuun oltiin haastatteluissa melko tyytyväisiä ja kanavia koettiin myös olevan tarpeeksi. Tyypilliseksi haasteeksi tiedonkulussa mainittiin suuri tiedon määrä, mikä mainitaan myös esimerkissä (41). Haastateltavat oli- vat kuitenkin sitä mieltä, että kaikesta ei tarvitsekaan tietää tai olla perillä, ja usein aina- kin oleellisin tieto kyllä välittyy. Tämä tulee esiin esimerkissä (42).

- (41) Tiedonkulku riippuu aina vähän tilanteesta. Joskus se kulkee oikein hyvin ja joskus se tieto on jäänyt johonkin jumiin. Ja toki tässä hankkeessa tie- don määrä on ihan älytön, että myös hyvä etten tiedä ihan jokaista asiaa tai ole joka asiassa kartalla. Mutta tiedon määrä on varmasti haaste yli- päätänsäkin.

- (42) Se on hienosti priorisoitu se tieto, että tavallaan ne asiat mitkä sun pitää tietää niin sulle tulee se tieto. Mutta sit siinä on semmonen suodatus jollain lailla, että tosta mun ei tarvi tietää ja siitä ei mulle tiedotetakaan.

Näkemyks tiedonkulusta vaihteli jonkin verran sen mukaan, missä asemassa haastateltava toimii. Esimerkiksi johdon edustaja koki saavansa todella hyvin tietoa, koska on useimmissa projektinjohtoon kuuluvissa ryhmissä ja kokouksissa mukana. Hän kuitenkin tunnusti, ettei kaikilla ole sama tilanne, ja tietoa pitäisi muistaa kertoa eteenpäin, kuten esimerkiksi (43) mainitaan.

- (43) Mulla ei oo sitä ongelmaa, etten sais tietoa, kun mä oon niin monissa kokouksissa mukana, mutta kyllä mä sen huomaan, että välillä en ite muista sitä tietoo viedä eteenpäin tai oletan että kyllähän ton nyt kaikki tietää. Mutta ei välttämättä tietenkään tiedä, jos ei kukaan kerro siitä heille.

Monet olivat myös sitä mieltä, että tietoa on tarpeeksi saatavilla ja helposti löydettävissä. Kuten Juholin (2013) tuo esiin, on jokaisella työyhteisön jäsenellä vastuu tiedon jakamisessa sekä etsimisessä. Esimerkeissä (44) ja (45) mainitaankin, että tietoa on kyllä saatavilla, jos sitä haluaa löytää.

- (44) Tieto on niin helposti saatavilla Universumin, viikkotiedotteen ja päätösvarsin kautta, että ei tarvi ees jaksaa etsiä vaan kyse on vaan siitä, että viitsitkö katsoa.
- (45) Tuntuu että jos mulla on joku tieto mitä kaipaisin, niin kun mä alan tuolta vähän kollaamaan niin se kyllä löytyy. Ja sit toi aikataulu, et tosi hyvin tiedotetaan mitä tapahtuu milloinkin, ja mitä on tulossa. Oon kokenut et se on allianssin vahvuus, että on mahdoton olla tietämättä, et ei voi sanoa, ettei tästä oo kerrottu missään – on kyllä kerrottu.

Suurin osa haastateltavista koki, että asioista puhutaan allianssissa avoimesti kaikkien kesken. Esimerkeissä (46) ja (47) tuodaan esille, että allianssilla käsitellään hyvin myös hankalia asioita. Sekä Men (2014b) että Juholin (2013) korostavat avoimuuden ja läpinäkyvyyden sekä vaikeista asioista keskustelemisen merkitystä toimivassa sisäisessä viestinnässä. Chenin ja muiden (2012) sekä Jefferiesin ja muiden (2014) mukaan avoin ja rehellinen viestintä on avainasemassa myös allianssien menestymisessä.

- (46) Nään että hyvin liikkuu se asia mitä täällä tapahtuu ja mikä on oikeeta tietoo tuodaan kyllä heti julki. Esim. toi Näsisaaren täyttöhomma, niin kyllä kaupunki hyvin piti tilanteen tasalla, että missä siinä mennään, vaikkei ollu

kauheen yksinkertainen asia. Kyllä mä luotan siihen täysin, että mikä meidän kuuluu tietää niin meille kerrotaan ja kaikki kerrotaan.

- (47) Allianssilla on hyvin nostettu myös tommosia ei niin mukavia asioita ja niihin tartutaan kyllä hyvin ja lähetään edistään. Et ei hankkeella oo mielestäni koskaan lakastu erityisesti maton alle mitään, et tosi avoimesti meillä viestitään ja puhutaan asioista.

Toisaalta allianssissa näkyy myös se, että organisaatio muodostuu useista eri yrityksistä, joiden välillä kaikki asiat eivät ole julkisia. Vaikka hankkeen tärkeimmät asiat jaetaan yleisesti kaikille, ei aivan kaikkia asioita käsitellä koko organisaation kanssa, mistä mainitaan esimerkissä (48).

- (48) Oon ainakin kokenut, että päätösvartissa esitellään tärkeimmät päätökset ja ajankohtaiset asiat niin ei ainakaan semmosta fiilistä oo tullut, että jotain pimitettäis muilta. Toki jotkin asiat kuuluu vaan tietyille porukalle ja niin sen kuuluukin olla et kaikki ei välttämättä oo julkista.

Haastatteluissa mainittiin kuitenkin myös tilanteista, joissa kaikkia asiaan liittyviä osapuolia ei osata huomioida tarpeeksi viestimisessä tai keskusteluihin osallistamisessa. Tämä tulee esiin esimerkissä (49).

- (49) On paljon asioita, joista puhutaan ihan avoimesti, mutta on myös asioita, joista ei ole avoimesti käyty keskustelua kaikkien asianomaisten kanssa. Tuntuu että on semmostakin, että jotkut tahot aattelee että ei jaksakaan kertoa tolle, et hoidetaan tää homma ihan ite et ei halua tota tähän mukaan. En tiedä onko kyse siitä, että he ei ymmärrä että tarvin sen tiedon, vai ajatellaanko että haluan vaan vaikeuttaa asioita. Sitten niistä asioista ei keskustella eikä varmisteta, onko kaikilla osapuolilla tarvittavat tiedot, vaan säädetään siinä omassa pienessä kuplassa.

Myös avoimuudessa ja asioiden jakamisessa nostetaan esiin erot allianssin tilaajan ja palveluntuottajien välillä, mikä näkyy esimerkissä (50).

- (50) Riippuu varmaan tosi paljon asiasta ja asemasta, että vaikka ollaan allianssissa, niin onhan siinä aina se, että osa on palveluntuottajia ja osa on tilaajia. Eihän siitä jaosta pääse, vaikka kuinka yhdessä tehdään niin kyllähän se jossain asioissa näkyy aina.

Yleisesti haastatteluissa tiedon kuitenkin koettiin liikkuvan melko hyvin allianssissa ja viestintäkanavia olevan tarpeeksi. Kanavien käytössä korostui sähköposti, kokoukset ja intranet. Jälkimmäinen kuitenkin ensisijaisesti tiedon seuraamisessa ja hakemisessa,

eikä niinkään jakamisessa. Erityisen hyvänä kanavana pidettiin päätösvartti-tilaisuutta, jonka monet mainitsivat parhaaksi kanavaksi saada läpileikkaus hankkeen ajankohtaisista asioista ja mahdollistavan asioista keskustelun ja kysymisen laajan joukon kesken. Myös avoimuuteen oltiin pääosin tyytyväisiä joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siis siltä, että allianssin viestintä koetaan melko symmetrisenä, eli avoimena ja vastavuoroisena sekä työntekijöiden ääntä arvostavana (Yue ja muut, 2020). Tämä on suuressa roolissa myös allianssien menestymisessä (Chen ja muut, 2012; Jefferies ja muut, 2014). Tyytyväisyys viestintäkanaviin kertoo siitä, että myös sisäiset sidosryhmät ja niiden viestintätarpeet on osattu huomioida viestinnän kehittämisessä, minkä tärkeyttä Welch ja Jackson (2007) korostavat.

5.2 Organisaatioon identifioituminen

Kuten luvussa 4.3 mainittiin, voi Raitiotieallianssin osapuolilla syntyä identifioitumista sekä omaan organisaatioon että allianssiin. Walkers ja muut (2002) tuovat esiin, että projektiyhteisöön kuulumisen tunne koetaan usein vahvempana alliansseissa kuin perinteisessä bisneksessä. Ashforthin ja Maelin (1989, s. 22) mukaan identifioituminen tapahtuu, kun henkilöt kokevat yhteenkuuluvuutta organisaatiota kohtaan ja tuntevat siitä ylpeyttä sekä merkityksellisyyttä. Suurin osa haastateltavista kertoikin kokevansa vahvempaa identifioitumista Raitiotieallianssia kuin omaa organisaatiotaan kohtaan. He kokivat sen johtuvan muun muassa siitä, että päivittäinen työ on hankkeen parissa, jolloin myös työyhteisö ja työkaverit ovat usein läheisempiä allianssin puolelta kuin omasta organisaatiosta. Tämä tulee esille esimerkiksi (51).

- (51) Tää on vähän mennyt siihen suuntaan, että tuntee olevansa enemmän allianssissa kuin omassa firmassa. Tässä on kuitenkin aika lailla yhteiset intressit niin kyllä se myös näkyy siinä tekemisessä ja kyllähän nykyään hyvät työkaverit on aika lailla kaikki jotka on tässä hankkeella, oli ne sitten missä firmassa tahansa. Se on musta ihan hyvä merkki, et sillen allianssi-homma on toiminut aika hyvin.

Myös toimintatavat ja yhteiset säännöt ovat olennainen osa organisaatiokulttuuria (Yue ja muut, 2020, s. 171). Allianssissa muodostetaan yhteiset pelisäännöt ja tavat toimia,

jotka ovat usein päivittäisessä työssä vahvemmin mukana, kuin oman firman tavat. Tämä tulee esille esimerkissä (52).

- (52) Kyllähän minä oon omalla firmalla töissä, mutta oon meidän firman omista käytännöistä aivan täysin vieraantunut. Kyllähän nää viestinnän ja toiminnan käytännöt on allianssin käytännöt.

Esimerkissä (53) viitataan siihen, miten esimerkiksi historia oman firman kanssa voi vaikuttaa identifioinnin kokemiseen. Monet on palkattu suoraan raitiotiehankeelle, jolloin sidettä omaan firmaan ei välttämättä ole ehtinyt muodostua. Tällöin myös allianssin toimintatavat ja kulttuuri voivat olla helpommin omaksuttavissa, kun ne ”opitaan” samanaikaisesti tai jopa ennen oman firman käytäntöjä.

- (53) Koska mä oon tullut suoraan hankeelle, niin musta tuntuu et mä en jotenkaan ajattele työkavereiden olevan tietyn firman työntekijöitä – ja moni muu, joka on tullut suoraan hankeelle, ei välttämättä sitä sillain aattele. Mut joillain muilla taas on niin pitkä historia siinä omassa firmassaan, että he ehkä kokeekin sen enemmän jotenkin että tässä on osa minun identiteettiä tämä työpaikka, kun sit jotenki ite on taas et olen täällä Raitiotieallianssilla töissä, palkkani maksaa joku X.

Smidtsin ja muiden (2001) mukaan sisäisen viestinnän avulla voidaan vaikuttaa organisaatioon identifioitumiseen viestimällä organisaation tavoitteista, arvoista ja saavutuksista. Atouba ja muut (2016) nostavat esiin sisäisen viestinnän riittävyyden sekä työntekijän osallistamisen työhön oleellisina tekijöinä organisaatioidentifioinnin vahvistamisessa. Sisäisen viestinnän riittävyys kuvaa sitä, kuinka hyvin organisaatio tiedottaa ja viestii työntekijöilleen, ja työntekijän osallistaminen työhön sitä, kuinka hyvin organisaatio mahdollistaa työntekijän äänen kuulumisen, eli organisaatiossa viestimisen. Raitiotieallianssin sisäinen viestintä koskee nimenomaan raitiotiehanke ja tapahtuu kaikkien allianssiosapuolten välillä. Kaikki Raitiotieallianssin työntekijät kuuluvat kuitenkin myös joko tilaaja- tai palveluntuottajaorganisaatioon, joilla jokaisella on omat sisäisen viestinnän käytäntönsä. Haastatteluissa Raitiotieallianssin sisäinen viestintä koettiin spesifimäksi ja konkreettisemmaksi kuin organisaatioiden sisäinen konserniviestintä, kuten esimerkeissä (54), (55) ja (56) tulee esiin.

- (54) Tietysti kun allianssin toiminta ja tapahtumat on niin paljon konkreettisempaa, niin onhan tää viestintä selkeempää. Ja oman firman viestintä on, että luen jonkun tiedotteen niin en ymmärrä siitä yhtään mitään. Siellä on

kaikkia hienoja kirjainyhdistelmiä ja englanninkielisiä systeemeitä, niin kyllähän ne tässä on hämärän peittoon jäänyt.

- (55) Se firman sisäinen viestintä mikä tulee mulle asti, on jo hyvin konsernitason viestintää, että sehän on sit ihan erilaista. Tää allianssin viestintä on kuitenkin hanketasolla niin on se erilaista, mut sen kuuluukin olla erilaista.
- (56) Onhan se tietysti vähän erityyppistä. Allianssissa meillä on aika paljon semmosta ajankohtaista ja työmaasta viestitään ja kaikkee et mitä tapahtuu vaikka tällä viikolla, ens viikolla. Meillä talossa se on ehkä enemmän semmosta isompia suuntaviivoja, että ei se ehkä oo sit niin semmosta detalji.

Monet siis kokevat allianssin sisäisen viestinnän olevan ymmärrettävämpää ja liittyvän enemmän omaan työhön kuin oman organisaation viestinnän. Kuten Atouba ja muut (2016) mainitsivat, voi myös tämä vaikuttaa oleellisesti siihen, että henkilö identifioituu vahvemmin allianssiin kuin omaan organisaatioonsa. Lisäksi, kuten luvussa 5.1 mainittiin, on allianssissa lähes jokaisella mahdollisuus viestiä intranetissä sekä yhteisissä kokouksissa. Raitiotieallianssissa toteutuu siis vahvasti sekä sisäisen viestinnän riittävyys että työntekijöiden osallistaminen työhön.

Kuten esimerkissä (57) tulee esille, on osa henkilöstöstä tilanteessa, jossa oma esihenkilö ei ole mukana allianssissa. Tällöin läheisempi suhde voi syntyä allianssiasioissa esihenkilönä toimivan henkilön kanssa, vaikka tämä ei olisikaan virallisesti esihenkilö. He ja Brown (2013, s. 14) mainitsevat lähiesihenkilöiden vaikututtavan merkittävästi organisaatioon identifioitumiseen, joten myös esihenkilön ymmärrys tai ymmärtämättömyys allianssiasioista voi vaikuttaa siihen, mihin yhteisöön ensisijaisesti identifioituu.

- (57) Kyllä mulla on aina semmonen olo, kun mä teen allianssihommia, että mä oon nimenomaan siinä allianssissa. Ja eihän esimerkiksi oma esimies omassa firmassa tiedä tästä mitään ja asiamielessä se ei oo mun esimies. Tietenkin organisaatiomielessä se on mun esimies, mutta sitten töiden suhteen mun esimieshän on siellä allianssissa joku, jonka kanssa teen töitä tai on tavallaan se mun ”pomo” siellä.

Osa haastateltavista koki vahvempaa identifioitumista omaan organisaatioonsa. Tämä korostui etenkin tilaajaosapuolten vastauksissa, jotka eivät ole yhtä tiiviisti päivittäisessä

työssä hankkeen parissa kuin palveluntuottajat. Esimerkissä (58) tilaajan edustaja kuvaa kokevansa Raitiotieallianssin yhtenä firmansa sidosryhmistä.

- (58) Kyllä se mulle on vahvempi, että oon yhtiöllä töissä, ja sit vaan meidän työnkuvaan kuuluu että tehdään tosi paljon sidosryhmäyhteistyötä.

Tilaaajaosapuolen vastauksissa korostui myös heidän muuttunut roolinsa Raitiotieallianssissa muiden raitiotiehen liittyvien allianssien perustamisen myötä. Raitiotiehankkeen alussa tilaaja oli mukana vain rakentamisessa eli Raitiotieallianssissa, mutta myöhemmin on perustettu myös liikennöintiallianssi sekä kunnossapitoallianssi, joissa tilaaja on myös mukana. Tätä kuvataan esimerkeissä (59) ja (60).

- (59) Kun muistelee 2016–2017 vuoteen, niin tilaajanakin oli helpompi integroitua tosi syvälle tähän Raitiotieallianssiin, kun ei vielä ollut oikein muita osia hankkeessa. Tampereen Raitiotie Oy oli just perustettu mut sielläkään ei ollut hirveesti henkilöitä vielä, vaunuhankinta oli vielä jäissä ja liikennöinnistä tai kunnossapidosta ei vielä puhuttukaan. Et nyt en nää, että se olis järkevääkään ihan yhtä syvälle integroitukaan tilaajapuolelta. Et ei kukaan meistä yhtiön väestä esim. ole 100 prossaa liikennöinnissä tai kunnossapidossa tai rakentamisessa.

- (60) Meillä se rooli Raitiotieallianssissa on varmaan muuttunut, kun alkoi liikennöinti, kun ollaan nyt muissakin alliansseissa. Sillon aikasemmin tosiaan, kun se painottu enemmän siihen rakentamiseen, niin silloin ehkä identifioitui sinne rakentamispuoleen Raitiotieallianssiin, mutta nyt kun se toiminta on vähän hajaantunut ja laajentunut erilaiseksi niin sit on vähän kaikessa mukana ja pitäis vähän kaikesta tietää kaikkee.

Kuten esimerkissä (61) tulee esiin, tekee osa haastateltavista useampia projekteja yhtä aikaa, eikä ole mukana pelkästään Raitiotieallianssilla. Etenkin suunnittelijoilla voi olla käynnissä useita projekteja, jolloin yksittäistä hanketta ei koeta niin merkittävänä projektina ja työyhteisönä kuin heillä, jotka tekevät työtä pelkästään raitotiehankkeelle.

- (61) Omassa firmassa tunnen olevani ihan selkeesti, kun mähän teen hanketta ihan sillain 20 % työajasta ja sillain on ollut aika pitkäänkin. Ja oon kuitenkin paljon aikasemmin tullut firmaan kuin hankkeelle, niin tää on tavallaan yks projekti muiden joukossa, joskin on ollut ihan tärkeä projekti. Silloin kun suurin osa työajasta meni tähän hankkeelle, niin oli ehkä kivempi olla Big Roomilla kun omalla toimistolla, koska siellä oli ne ihmiset joiden kanssa teki sitä hanketta.

Huolimatta siitä, mihin organisaatioon kukin kokee ensisijaisesti tai enemmän kuuluvansa, korostui haastatteluissa työkavereiden olevan usein yhtä läheisiä kotiorganisaatiosta riippumatta. Suurin osa haastateltavista ei kokenut juurikaan ajattelevansa eri ihmisten organisaatioita, vaan enemmän jaottelua tehdään esimerkiksi työtehtävän mukaan. Esimerkeissä (62) ja (63) tulee esille, että organisaatiota mietitään usein vasta siinä vaiheessa, kun täytyy tietää, mikä pääte sähköpostiin tulee.

(62) Kyllä mä sillain ajattelen, että toi on viestijä ja toi on suunnittelija jne. Et enempi sillain ns. tekniikkalajin mukaan. Oikeestaan siinä vaiheessa joudun erottamaan firman, kun käsittelen jotain laskua tai laitan sähköpostia.

(63) Silloin täytyy miettiä, kun laittaa sähköpostia että mikä se pääte on, mutta ei siinä muuten mitään suurta eroa ole.

Tilaaajapuolen henkilöt kertoivat kuitenkin erottelevansa selkeämmin tilaaajan ja palveluntuottajan osapuolet, kuten esimerkeissä (64) ja (65) kuvataan.

(64) En mä kyllä firmoja juurikaan mieti, et tilaaajan ja palveluntuottajan raja on koko ajan mennyt jotenkin, sitä ei oo ihan täysin pystynyt häivyttään, eikä ehkä pidäkään ihan. Mutta ei palveluntuottajien kesken oo kyllä ollut minkäänlaista väliä. Enemmän se on tullut sieltä tekemisen kautta se jonkinlainen lokerointi et toi on suunnittelija, toi on rakentaja jne.

(65) En mä erottele palveluntuottajia toisistaan, että ei niitä sillain mieti koskaan. Mutta kyllä mä sen erottelun teen mielessäni, että toi on palveluntuottajan puolella ja toi on tilaaajan puolella kuitenkin.

Yleisesti yhteistyö Raitiotieallianssissa eri organisaatioiden välillä koettiin toimivaksi ja syvemmäksi kuin perinteisissä projekteissa, mikä mainitaan myös esimerkissä (66).

(66) Onhan siinä semmosia tiettyjä muureja olemassa, mutta mun mielestä ne on kyllä aika hyvin muuttunut, tai aika nopeesti jo sillan alussa tavallaan ruvettiin kyllä aika lailla yhdessä tekeen hommia. Jos vertaa miten normaalisti tehtäs eri kaltaisissa, ei allianssityyppisissä yhteistyötä, niin ei se ois näin syvää mitä se täällä on, täällä tehdään aidosti aika yhdessä töitä välittämättä mikä firma on kyseessä.

Haastateltavien keskuudessa organisaatioon identifioituminen koettiin siis vahvempana allianssia kohtaan, jos oma työ oli suurimmaksi osaksi hankkeen parissa. Lisäksi organisaatioon identifioitumiseen voi vaikuttaa historia omassa organisaatiossa ennen

hankkeelle tuloa, hankkeen tilanteesta ja asioista viestiminen sekä mahdollisuus viestimiseen, Raitiotieallianssin toimintatapojen ja järjestelmien omaksuminen sekä esihenkilöltä saatava tuki ja tieto. Nämä tekijät ovat linjassa muun muassa Hen ja Brownin (2013) sekä Smidtsin ja muiden (2001) näkemyksiin organisaatioon identifioitumiseen vaikuttavista asioista. Identifioitumisesta riippumatta organisaatorajojen ei juurikaan koettu näkyvän Raitiotieallianssin yhteisessä tekemisessä tai työkavereiden keskinäisissä suhteissa. Selkeimmin allianssiosapuolten erottelu tuli esiin tilaajien puolelta nimenomaan tilaaja-palveluntuottaja-erottelulla.

5.3 Etätyön vaikutus työskentelyyn

Kuten luvussa 4.4 tuli esiin, on koronatilanteesta johtuva etätyösuositus vaikuttanut työhön suuresti ja tuottanut erilaisia haasteita. Esimerkissä (67) kuvaillaan etätyön vaikutusta työyhteisön vuorovaikutukseen ja pirstaloitumiseen.

- (67) Porukat tavallaan pienenee, kun aikasemmin ollaan oltu se 60 henkeä samassa huoneessa niin se on ollut paljon laajempi kenen kanssa ollaan vuorovaikutuksessa, mut nythän mä oon tavallaan yksittäisiin henkilöihin enemmänkin kun koko työyhteisöön yhteyksissä. Ja onhan se nyt pirstaloitunut, et kenen kaa tehään ja kenen kaa jutellaan, kenen kaa ollaan vuorovaikutuksessa.

Esimerkeissä (68) ja (69) tuodaan esille yhteistoimisto Big Roomin hyviä puolia muun muassa asioiden nopeassa hoitamisessa ja tiedonkulussa. Etätyön vaikutus allianssin toimintaan on merkittävä myös sen takia, että nimenomaan allianssin yhteinen toimisto eli Big Room -työskentely on avainasemassa allianssien menestymisessä (Chen ja muut, 2012, s. 108).

- (68) Eihän se Big Roomikaan mikään täysin häiriötekijätön ollut, mut se oli ehkä se vahvuuskin, että oli niin pieni kynnyks ottaa yhteyttä ja kuuli vähän sivukorvallakin mitä muut puhuu, niin siitä saa ehkä sellasta poimittua mitä ei muuten tuliks ajatelleeksi. Kyllä edelleen oon sitä mieltä, että allianssit toimis parhaiten paikalla ollessa.
- (69) Etätyö vaikeuttaa ihan hirveesti, koska Big Roomissa oli semmosia nopeita käytäväpalavereita, et joko olin työpisteelläni ja joku tuli kysymään jostain jne. niin ne kaikki on jäänyt pois. Ja kun kulki Big Roomissa niin tavallaan

pysyi sitä kautta ihmisten mielessä, että ai niin toikin osapuoli varmaan tarvis tietoa.

Esimerkissä (70) mainitaan lähiajan ja Big Roomin vahvuuksina myös oman tiedon ja asiantuntijuuden laajentaminen työkavereilta oppimisen avulla. Myös Jämsen ja muut (2022) ovat havainneet etätyön vaikuttaneen negatiivisesti työkavereiden asiantuntijuuden hyödyntämiseen.

- (70) Se mikä on jäänyt pois tai tosi vähälle on semmonen oppiminen. Jos miettii vaikka, että mitä uusia asioita on vuosien varrella Big Roomissa oppinut kun on voinut matalammalla kynnyksellä kysyä, kun siellä on ollut just suunnittelijoita, rakentajia ja kaikkia semmosia osajia, joista oma osaaminen on tosi ohutta.

Monissa haastatteluissa nousi esille, että etätöihin siirtyminen on ollut helpompaa, jos työkaverit ovat jo ennestään tuttuja. Etätyön koettiin myös vaikuttaneen vuorovaikutukseen esimerkiksi aiheuttamalla väärinymmärryksiä tai kiristynyttä ilmapiiriä, kun keskusteluja tai kokouksia ei käydä kasvotusten. Tämä näkyy myös esimerkeissä (71) ja (72).

- (71) Suunnittelussa on iso etu, kun ollaan tunnettu jo ennen koronaa toisemme niin etätyö ei oo ollut meille niin iso ongelma kun ehkä joillain muilla nuoremmilla hankkeilla, jossa ne ei ole oppinut tuntemaan toisiaan ennen etätöihin siirtymistä. Mutta kyllä kun jää se kasvotusten kokoustaminen, kun on paljon tilaajia ja allianssiosapuolia niin on huomannut että saattaa kiristyä välit. Siinä on ehkä helpompi asettua vähän eri poteroihin, kun ollaan etänä, kun jos ois se Big Room jossa oltiin ennen paikalla.

- (72) Meillä on hankkeella myös ihmisiä, jotka on ollut nyt vaikka vuoden puoltosta mukana, jotka on ollut pelkästään etätöissä. On tullut töihin ja sanottu että tee tota ja ihan uutena henkilönä ja on etänä, niin kyllä se niillä varmasti vaikuttaa. Omalta osaltani en koe, että se olis vaikuttanut yhteishenkeen, mutta kyllä mä uskon, että se on allianssiin kokonaisuudessaan vaikuttanut. Se just, kun Teamsin ja sähköpostin välityksellä keskustellaan niin siinä tulee niitä väärinymmärryksiä et luetaan liikaa rivien välistä asioita ja sit ne menee väärin ja tulee kitkaa.

Monet myös kokivat etätyön vaikuttaneen negatiivisesti erityisesti tilaajan ja palveluntuottajien välisiin suhteisiin, mikä tulee esiin esimerkissä (73).

- (73) Yhteishenki on mennyt huonompaan. Enemmän se on vaikuttanut tilaaja-palveluntuottaja välisissä suhteissa, kun siinä erityisesti pitäis olla

luottamusta puolin ja toisin, ja kun kaikki sanaton viestintä ja ilmeet jää pois ja alkaa tulkitsemaan vaan sanomisia. Varmasti välillä niitä ylitulkitsee.

Toisaalta tilaajapuolen haastattelussa esimerkissä (74) nousi esiin tilaajan roolin muuttuminen samoihin aikoihin etätyön alkamisen kanssa. Myös se on siis voinut osaltaan vaikuttaa suhteiden muuttumiseen.

- (74) On se jonkin verran varmasti vaikuttanut, mutta henkilökohtaisella tasolla se on ehkä vähän vaikeaa arvioida, kun samoihin aikoihin on ajoittunut tää että on tullut vahvasti näitä muitakin elementtejä ja vahvistunut nää seudulliset hankkeet ja muut. Et samoihin aikoihin oma toimenkuva levittänyt ja Raitiotieallianssin osuus töistä on pienentynyt.

Kuten aiemmissa esimerkeissä tulee ilmi, on Teamsin ja sähköpostien välityksellä käytyjen keskustelujen koettu aiheuttavan väärinymmärryksiä ja ilmapiirin kireyttä siksi, että keskustelijoiden sanaton viestintä jää pois ja sanomisia on helpompi tulkita negatiivisemmin. Esimerkissä (75) kuvataan kameran käyttämisen hyötyjä etäkokouksissa etenkin vaikeista asioista keskusteltaessa. Toisten ilmeiden ja eleiden näkemisen koetaan helpottavan tunteiden tulkitsemista ja ehkäisevän näin konfliktitilanteita.

- (75) On huomattavasti helpompi ja hedelmällisempi käydä keskustelua vaikeistakin asioista, jos näkee, että siellä kuitenkin vielä hymy huulilla jutellaan kun että on vaan se hehkuva pallo. Vaikka äänensävyistä tutuilla henkilöillä pystyy päätteleen, mutta kyllä se naaman näyttäminen helpottaa sitä toisten tunteiden tulkitsemista ja ehkäsee ettei tuu turhia konflikteja semmosista missä ei oikeesti ees oo mitään. Kyllä se tuo todella paljon, kun näkee toisten naamat kun jutellaan.

Welch ja Jackson (2007) korostavat viestintäilmapiirin vaikuttavan organisaatiokulttuuriin ja Smidts ja muut (2001) sekä Neill ja muut (2020) mainitsevat viestintäilmapiirin vaikuttavan myös organisaatioon identifioitumiseen. Kuten haastatteluissa tulee esiin, on etänä tapahtuvan viestinnän koettu heikentävän viestintäilmapiiriä ja vaikuttaneen yhteisöllisyyteen. Vastauksissa näkyy siis suuri yhteys viestintäilmapiirin ja organisaatiokulttuurin sekä identifioitumisen välillä.

Etätyö on vaikeuttanut myös uusiin työkavereihin tutustumista, kun heitä ei ole päässyt tapaamaan töissä tai epämuodollisissa tapahtumissa. Etäkokouksissa epämuodollinen keskustelu jää usein vähäiseksi tai kokonaan pois, jolloin tutustuminenkin jää pintapuolisemmaksi. Tämä nousee esiin myös etätyön aikaan työnsä aloittaneen henkilön kommentissa esimerkissä (76).

- (76) Jos ois livenä enemmän, niin saattais tulla spontaanimpaa keskustelua ihmisten kanssa, ja ihmisiin jää semmonen tietynlainen etäisyys verrattuna et onko nähnyt ihmistä livenä vai onko se aina vaan pelkkä ääni. Kuvakin on vähän eri kuitenkin, kun että näkis saman pöydän äärellä tai jossain muussa tilanteessa.

Kuten myös luvussa 4.3 mainittiin, on Batian ja muiden (2001) sekä Jämsenin ja muiden (2022) mukaan yhteisillä hetkillä ja tilaisuuksilla, ja erityisesti epämuodollisilla kahvitauoilla ja käytäväkohtaamisilla, suuri merkitys organisaatioon identifioitumisen syntymisessä. Etätyö on siis vaikuttanut erityisesti uusien työntekijöiden identifioitumiseen ja kokemukseen työyhteisöstä ja sen yhteisöllisyydestä, kun livekohtaamisia ei ole syntynyt ainakaan samassa mittakaavassa, kuin täydessä lähityöskentelyssä syntyisi. Sriramesh ja muut (1996, s. 238) tuovat esiin, että myös organisaatiokulttuuriin sopeutuminen tapahtuu yleensä epävirallisissa yhteyksissä. Etätyö voi siis vaikeuttaa tai hidastaa myös yhteiseen kulttuuriin sopeutumista.

Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin myös etätyön hyviä puolia. Monet kokivat työskentelyn ja keskittymisen tehostuneen, kun ison toimiston häiriötekijät puuttuvat ja kokoukset aloitetaan ajallaan ilman turhia viivytyksiä. Positiivisimmin etätyöhön suhtautuivat työmaalla työskentelevät henkilöt, joilla etätyö on ollut vähäisempää tai työtä on tehty kokonaan paikan päällä työmaatoimistoilla, jolloin Teamsin käyttäminen on vähentänyt työmaan ja Big Roomin välillä kulkemista. Tämä näkyy esimerkeissä (77) ja (78).

- (77) Itse pidän siitä, että palaverit on Teamsissa. Ennen kun pidettiin vanhalla mallilla rakentamisryhmä, joka on aika maratoni, niin kun siihen matkaimiseen menee aikaa vaikka aika pienellä alueella ollaan, niin kyllähän se paljon vie työaika ihmisiltä.
- (78) Merkittävin konkreettinen muutos oli, että lohkon pääkohtaan Haarlankadulla mun ei viikkopalaveriin täytynt siirtyä vaan mä avasin Teams-

yhteyden. Big Room -käynnit koko hankkeen ajan mahtuu melkein kahden käden sormiin et ei ne oo muuttanut sitä. Työmaan prioriteetit on työmaalla ja ei se muuta sitä että onko muu maailma etänä siinä vai ei.

Haastatteluiden perusteella etätyö on siis vaikuttanut eniten yhteisellä Big Room -toimistolla työskenteleviin sekä etäaikana aloittaneisiin työntekijöihin. Asioiden hoitaminen toimistoväen kesken on hidastunut, kun työyhteisö on hajaantunut toimistosta eri paikkoihin, ja yhteydenotto vaatii vähintään puhelun tai viestin. Samasta syystä myös kokoukset ovat lisääntyneet, vaikka toisaalta niistä on tullut myös tehokkaampia. Etäkokousten vuorovaikutus koetaan kuitenkin olevan muodollisempaa ja aiheuttavan helpommin väärinkäsityksiä kuin perinteiset paikan päällä käydyt kokoukset, mikä vaikuttaa osaltaan myös allianssin viestintäilmapiiriin, organisaatiokulttuuriin sekä organisaation identifiointumiseen.

5.4 Kehityskohteita sisäisessä viestinnässä

Kuten aiemmissa luvuissa on tullut ilmi, kokivat haastateltavat Raitiotieallianssin sisäisen viestinnän melko toimivaksi ja avoimeksi. Joitakin kehityskohteita nousi haastatelluissa esille, mitkä liittyivät pääosin tiedon jakamiseen. Esimerkissä (79) mainitaan tiedon jakamisesta työmaiden työntekijätasolle asti. Yleisesti työntekijöillä ei ole ollut pääsyä allianssin yleisiin viestintäkanaviin, kuten intranettiin ja yleisiin kokouksiin. Myöskään viikkotiedotetta ei ole jaettu työntekijöille asti, vaan heidän ensisijaisena tiedotuskanavanaan on toiminut taukotiloissa olevat infonäytöt.

(79) Joskus sitä miettii, että mihin kohtaan vedetään ne rajat, että osa tiedotuksista vois jakaa ihan työntekijäpuolelle asti. Kyllä mä koen, että ne asiat mitkä pitää kertoa ja mitkä niitä kiinnostaa ja mitä infonäytöllä pyörii niin nehän sinne menee. Mutta välillä muistaa se, että tässä porukassa on vielä se yks taso senkin jälkeen, kun tieto on tullut työmaan toimistopuolelle. Et osan tiedon jalkauttamista miettii välillä, se tulee niin monesta suunnasta monella eri tasolla.

Toisena huomiona nostettiin intranettiin julkaistavat tiedot kokouksista. Monissa kokouksissa on käytössä erilaiset ”Kallet” eli kokousroolit, joista yksi on viesti-Kalle, jonka

tehtävänä on välittää yhteenveto kokouksen asioista intranettiin. Tällaista käytäntöä kaittiin enemmän eri työryhmien kokouksista, jotta asioista pysyttäisiin paremmin ajan tasalla. Tämän lisäksi esimerkissä (80) mainitaan lomien ilmoitus, sillä eri organisaatioiden henkilöt eivät näe toistensa kalentereja ja pysty näin tarkistamaan, onko eri organisaatiossa oleva työkaveri lomalla. Raitiotieallianssilla on käytössä myös yhteinen lomakalenteri, mutta se ei välttämättä ole aina ajan tasalla.

- (80) Kyllä niitä tietoja eri kokouksista saisi olla Universumissa enemmän. Meilähän tehdään aina kokouksista universumipäivitys, niin saisi kaikilta työryhmiltä tulla sellanen samanlainen täripit-listaus. Meikin ollaan nyt kirjoitettu sinne et ketkä on lomalla ja semmosta niin ei tuu soiteltua vastaajaan aina turhaan. Jos on eri firmassa niin eihän sitä kalenteria näy eikä tiedä kun vasta sen jälkeen kun on lähettänyt viestin, jos niillä on lomaviesti käytössä. Toisaalta onhan se yhteinen lomakalenterikin käytössä mutta ei sitten taas tiedä onko ihmiset päivittänyt sinne lomiamia.

Samankaltainen huomio intranetistä ja siellä viestimisestä tuli esiin myös toisessa haastattelussa. Esimerkissä (81) mainitaan viestintäkäytäntöjen kehittämistä oman työryhmän sisällä, jotta tietoa saataisiin jaettua tehokkaasti myös oman ryhmän ulkopuolelle.

- (81) Ei mitään pyörää tarvi uudelleen keksiä, ehkä enemmänkin meidän pitäisi vaikka suunnittelussa miettiä et mitä tietoo me vietäis Universumiin. Onko se jotkut tietyt muistiot vaikka tms. Ja miten sitten kehitettäis lähinnä sitä meidän sisäistä suunnitteluviestintää, että onko joku vastuussa ja se veis sinne aina säännöllisesti jotain.

Esimerkissä (82) nousee niin ikään esiin melko samat ajatukset, eli jokaisen rooli ja vastuu tiedon jakamisessa ja viestintäkanavien käytössä sekä ymmärrys siitä, että omat asiat voivat koskea myös muita.

- (82) Ehkä se millä viestintää saisi paremmaks on se kaikkein vaikein juttu, eli miten saa ihmiset suhtautuun siihen asiaan kunnioittavasti. Kun kaikki osapuolet kunnioittais sitä sisäisen viestinnän tärkeyttä ja sitä että ne omat asiat mitä tekee on myös muitten asioita. Tää on kuitenkin iso kokonaisuus ja moni asia vaikuttaa moniin muihin asioihin, jos ei suoraa niin vähintään välillisesti. Jos kaikki puhkasis sen oman kuplansa ja olis osa isoo organisaatioo eikä sitä omaa pientä piiriänsä, niin silloin se viestintä automaattisesti tehostuis. Sekä tietojen jakaminen että se tietosuustaso eri osapuolilla nousis, koska silloin olis halua käyttää esim. Universumia. Jos et halua käyttää sitä niin siinähan leikataan hyvin suuri osa hankkeen sisäisestä viestinnästä ja tiedotuksesta pois.

Lisäksi tietoa toivottiin enemmän myös tulevista asioista ja aikatauluista, mistä mainitaan esimerkissä (83).

- (83) Aika hyvin viikkotiedotteen ja päätösvarttien kautta tietää sen hetken mitä on vaikka edellisellä viikolla ollut, mutta semmonen tulevaisuuteen liittyvä, että seuraavia steppejä tai aikatauluhahmotusta vois ehkä olla enemmän. Sitä varmaan löytäis jostain ja saisi mutta semmonen selkee kanava mistä sais selville.

Vaikka sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun ollaan haastatteluissa pääosin tyytyväisiä, korostuu kehityskohteissa tiedon tehokkaampi jakaminen eri osapuolten tekemisestä. Tällä hetkellä tietoa jaetaan paljon eri ryhmien kokouksissa, mutta niistä ei aina huomata välittää tietoa eteenpäin henkilöille, jotka eivät ole olleet mukana kokouksissa. Usein asioiden saatetaan ajatella koskevan vain sitä joukkoa, joka niistä on ollut keskustelemassa, mutta hyvin todennäköisesti asiat liittyvät myös muiden tekemiseen, kuten myös esimerkiksi (82) todettiin. Juholin (2013) toteaaakin, että jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi ymmärtää roolinsa ja vastuunsa tiedon tuottamisessa, jalostamisessa etsimisessä ja vaihdannassa. Haastattelujen perusteella näin ei aina ole, vaan usein omaa tietoa ei huomata jakaa muille tai sen merkitystä allianssitoiminnan sujuvuuden kannalta ei ymmärretä.

6 Yhteenveto ja päätelmät

Tutkimukseni tavoitteena oli muodostaa käsitys siitä, millainen merkitys sisäisellä viestinnällä on allianssin toiminnassa. Lisäksi pyrin löytämään mahdollisia kehityskohteita Raitiotieallianssin sisäisessä viestinnässä eri hankkeiden viestintäkäytäntöjen sekä Raitiotieallianssin henkilöstön avulla. Tutkimuksessa keskityin tarkastelemaan Tampereen Raitiotieallianssin sisäistä viestintää teemahaastattelujen kautta. Raitiotieallianssilaisten lisäksi haastattelin kolmea viestintäasiantuntijaa kolmesta eri infrahankkeesta. Analysoin haastatteluja sisällönanalyysin avulla, ja hyödynsin analyysissä erilaisia näkemyksiä toimivasta sisäisestä viestinnästä sekä havaintoja allianssien aiemmasta tutkimuksesta.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni koski sisäisen viestinnän suunnittelua ja kehittämistä. Tähän vastasin viestintäasiantuntijoiden teemahaastattelujen avulla, joissa keskustelimme muun muassa viestintäkanavista, kehitystoimenpiteistä, viestinnälle asetetuista tavoitteista, etätyön vaikutuksesta, haasteista, organisaatiokulttuurista ja yhteisöllisyyden luomisesta. Haastattelukysymykset pohjautuivat paljolti omaan kokemukseeni Raitiotieallianssin viestinnästä ja asioihin, joista halusin kuulla näkemyksiä ja kokemuksia muilta hankkeilta. Lisäksi hyödynsin kysymyksissä sisäisen viestinnän teorioita esimerkiksi johdon rooliin ja organisaatiokulttuuriin sekä organisaatioon identifioitumiseen liittyen.

Toinen tutkimuskysymykseni koski Raitiotieallianssilaisten kokemuksia sisäisestä viestinnästä ja sen merkityksestä allianssissa. Myös tähän vastaamiseen hyödynsin teemahaastatteluja, joihin osallistui yhteensä 16 Raitiotieallianssilaista. Alun perin suunnittelemani haastattelumäärä oli jonkin verran pienempi, mutta haastattelujen edetessä huomasin tarvitsevani erilaisia näkökulmia esimerkiksi eri aikaan allianssiin tulleilta tai eri työtehtävissä toimivilta henkilöiltä. Haastattelukysymykset perustuivat näissäkin haastattelussa sekä omaan kokemukseeni että sisäisen viestinnän mallien näkemyksiin. Teemahaastattelussa keskustelimme viestintäkanavien käytöstä, etätyön vaikutuksesta, organisaatioon identifioitumisesta, yhteisöllisyydestä, viestinnän avoimuudesta sekä mahdollisista kehityskohteista. Mikään haastattelu ei ollut täysin identtinen ja esille tuli

paljon asioita myös haastattelukysymysten ulkopuolelta. Aineistosta tuli hyvin laaja, eikä kaikkea voinut mahduttaa tämän tutkimuksen analyysiin. Yhdistelin toisiinsa liittyviä aiheita omiksi teemoikseen ja poimin tutkimuskysymysten kannalta oleellimmat asiat esimerkkeihin.

Sisäisen viestinnän suunnittelussa ja kehittämisessä nousi esiin viestintäkanavien ja toimintatapojen samankaltaisuus hankkeiden ja allianssien kesken, joten erityisiä kehitysideoita muilta hankkeilta ei Raitiotieallianssin sisäiseen viestintään noussut. Alliansseissa on mukana samoja organisaatioita, joten viestintäkäytännöissä on voitu ottaa toisilta myös mallia. Lisäksi suunnittelussa ja kehittämisessä korostui henkilöstön aktiivinen kuuntelu ja eri ryhmien tarpeiden ja toiveiden huomioiminen, mikä tukee Welchin ja Jacksonin (2007) näkemystä viestinnän sidosryhmäajattelusta sekä symmetrisestä viestinnästä. Myös Raitiotieallianssilaisten haastatteluissa nousi esiin tyytyväisyys viestintäkanaviin ja mahdollisuuden tuoda oma ääni kuuluviin. Sisäinen viestintä koettiin myös pääosin avoimeksi ja osallistavaksi, mikä kertoo viestinnän symmetrisyydestä ja on linjassa myös Juholinin (2013) näkemyksen kanssa toimivasta työyhteisöviestinnästä. Cheng ja muut (2001) korostavat allianssimallin parantavan rakennushankkeiden viestintää ja vuorovaikutusta, mikä näkyy myös haastateltavien kokemuksissa.

Viestintäasiantuntijoiden näkemykset johdon roolista viestinnässä ovat hyvin yhteneviä sekä keskenään että viestinnän teorioiden kanssa. Muun muassa Juholin (2013), Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015) sekä Men (2014a) korostavat johdon merkitystä sisäisen viestinnän onnistumisessa ja viestintäkulttuurin luomisessa. Vaikka Raitiotieallianssin projektipäällikön merkitystä viestinnän kehittämisessä kiiteltiin, tuli viestintäasiantuntijoiden haastatteluissa kuitenkin esiin, että koko projektinjohto ei ole sitoutunut viestintään niin vahvasti kuin olisi tarpeellista. Myös Raitiotieallianssilaisten haastatteluissa nousi esiin toive koko työyhteisön tehokkaammasta viestimisestä ja tiedon jakamisesta laajemmalle joukolle yhteisiä viestintäkanavia hyödyntämällä. Tiedon jakamisessa korostui tietyt henkilöt, sekä se, että kaikki eivät välttämättä ymmärrä omaa rooliaan viestinnässä ja tiedon välittämisessä sekä tuottamisessa.

Viestintäasiantuntijoiden haastatteluissa nousi esille haasteet erilaisten organisaatiokulttuurien yhteensovittamisessa ja yhteisten käytäntöjen ja toimintatapojen jalkauttamisessa etenkin hankkeiden alkuvaiheessa. Yhteisen toimiston eli Big Roomin merkitys koettiin tärkeänä sekä viestintäasiantuntijoiden että Raitiotieallianssilaisien keskuudessa, mikä on linjassa sekä Chenin ja muiden (2012) että Jefferiesin ja muiden (2014) näkemysten kanssa. Yhteisöllisyyden ja kulttuurin luomisessa tärkeitä tekijöitä ovat olleet muun muassa yhteiset tapahtumat, henkilöstön palkitseminen ja kuunteleminen, onnistumisten nostaminen, hankeylpeyden luominen sekä työn merkityksellisyyden esiin tuominen. Yhteisöllisyyden rakentamisessa on myös onnistuttu, sillä useimmat Raitiotieallianssilaiset kokivat yhteistyön kaikkien osapuolten välillä olevan toimivaa ja organisaatorajojen hälvenneen nopeasti. Suurin osa haastateltavista koki myös suurempaa identifioitumista Raitiotieallianssia kuin omaa organisaatiotansa kohtaan. Selittäviä tekijöitä voivat olla muun muassa tiivis työskentely hankkeen parissa, ymmärrettävä ja omaan työhön liittyvä sisäinen viestintä sekä mahdollisuus viestimiseen ja omaan työhön vaikuttamiseen, Raitiotieallianssin toimintatapojen ja järjestelmien omaksuminen sekä esihenkilöltä saatava tuki ja tieto. Tämä tukee Walkersin ja muiden (2002) havaintoa siitä, että projektiyhteisöön kuulumisen on koettu huomattavasti vahvempana alliansseissa kuin perinteisessä bisneksessä.

Etätyön koettiin vaikuttaneen negatiivisesti yhteisöllisyyteen ja sen vaikutusten näkyvän erityisesti palveluntuottajien ja tilaajan välillä. Etätyön suurimmaksi ongelmaksi koettiin haastateltavien kesken Big Roomin etujen puuttuminen, joita ovat muun muassa nopea asioiden hoitaminen, työkavereihin tutustuminen ja yhteisten epävirallisten hetkien mahdollistaminen. Tämä tulee esiin myös siinä, että etätyön vaikutukset eivät näkyneet yhtä paljon työmaalla työskentelevien keskuudessa kuin niiden, jotka olisivat tavallisesti Big Roomilla. Etätyön aikaan aloittaneet henkilöt kokivat allianssin tapoihin ja henkilöihin tutustumisen hankalammaksi, kun kasvokkainen tapaaminen ei ole mahdollista. Etätyö on vaikeuttanut myös ryhmäytymistä, kun yhteisiä tapahtumia ei ole voitu järjestää. Chen ja muut (2012) mainitsevat erityisesti ryhmäytymisen, luottamuksen ja Big Room -

toiminnan olevan avainasemassa allianssien menestymisessä. Lisäksi De Man ja Luvison (2014) tuovat esiin yhteisten tapahtumien tärkeyden allianssien toiminnan kannalta. Etätyöllä voi siis olla merkittäviä vaikutuksia allianssien toimintaan.

Tutkimuksessani selvisi, että erityisesti viestintäasiantuntijat näkevät sisäisen viestinnän hyvin merkittävänä tekijänä allianssin toiminnassa, mutta koko johdolta ei aina saada tarvittavaa panostusta viestintään, vaan se jää usein viestintäasiantuntijoiden sekä projektipäällikön vastuulle. Sisäisen viestinnän haasteita koetaan olevan eri organisaatioiden kulttuurien ja toimintatapojen yhdistäminen, ja tuoreempana haasteena etätyön aiheuttaman hajaantumisen huomioiminen tiedonkulussa sekä yhteisöllisyyden ylläpidossa ja luomisessa. Raitiotieallianssilaiset kokevat viestinnän toimivana ja symmetrisenä, mutta eivät aina ymmärrä omaa rooliaan sisäisen viestinnän kehittämisessä ja tehokkuuden varmistamisessa. Useimmat seuraavat aktiivisesti eri viestintäkanavia, mutta eivät jaa siellä itse tietoa, vaikka se olisi usein tärkeää koko allianssin tehokkaan toiminnan kannalta. Myös allianssimallien aiempi tutkimus korostaa avoimen ja rehellisen viestinnän sekä tiedon jakamisen merkitystä allianssien menestymisessä. Lisäksi tutkimuksessa korostui sisäisen viestinnän ja viestintäilmapiirin vaikutus organisaatiokulttuuriin ja organisaatioon identifioitumiseen. Tutkimus siis osoittaa, että sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys allianssin toiminnassa, ja tehokas sekä symmetrinen sisäinen viestintä vaikuttaa positiivisesti koko allianssin menestymiseen.

Lähteet

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 299–318.
- Atouba, Y. C., Carlson, E. J., & Lammers, J. C. (2016). Directives and Dialogue: Examining the Relationship Between Participative Organizational Communication Practices and Organizational Identification Among IT Workers. *International Journal of Business Communication*, 56(4), 530–559.
<https://doi.org/10.1177/2329488416672430>
- Batia, M.W., Sumita, R., & Raghu, G. (2001). Organizational Identification among Virtual Workers: The Role of Need for Affiliation and Perceived Work-Based Social Support. *Journal of Management*, 27(2), 213–229.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700205>
- Chen, G., Zhang, G., Xie, Y.-M., & Jin, X.-H. (2012). Overview of alliancing research and practice in the construction industry. *Architectural Engineering and Design Management*, 8(2), s. 103–119. <https://doi.org/10.1080/17452007.2012.659505>
- Cheng, E.W.L., Li, H., Love, P.E.D. & Irani, Z. (2001). Network communication in the construction industry. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(2), 61–70.
- de Man, A.-P. & Luvison, D. (2014). Sense-making's role in creating alliance supportive organizational cultures. *Management Decision*, 52(2), 259–277.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151–176.
- Grunig, J.E., Dozier, D.M., Ehling, W.P., Grunig, L., Repper, F.C. & White, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Haukka, A., Jokinen, E. & Yrjölä, S. (2016). Tampereen raitiotien toteutussuunnitelma: Suunnitelmaselostus osalle 1: Hervanta–keskusta–Tays. *Kaupunkiympäristön*

- kehittäminen julkaisuja 7/2016*. Noudettu 25.10.2021 osoitteesta https://www.tampere.fi/tiedostot/t/xOxdPt2ot/Raitiotieallianssi_toteutussuunnitelma_osa1_20160905.pdf
- He, H., & Brown, A. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Jefferies, M. C., Brewer, G., & Gajendran, T. (2014). Using a Case Study Approach to Identify Critical Success Factors in Alliance Contracting. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 21(5), 465–480. <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2012-0007>
- Juholin, E. (2013). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. MIF Management Institute of Finland.
- Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>.
- Kalasadamasta Pasilaan. (2022). *Hanketietoa*. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://www.kalasadamastapasilaan.fi/hanketietoa/>
- Kang, M., & Park, Y.E. (2017). Exploring trust and distrust as conceptually and empirically distinct constructs: Association with symmetrical communication and public engagement across four pairings of trust and distrust. *Journal of Public Relations Research*, 29(2–3), 114–135. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1337579>
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. (2011). *Yrityksen viestintä*. Edita.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. (2015). *Areena: Yritysviestinnän käsikirja*. Edita.
- Lee, Y. & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors, *Public Relations Review*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>.

- Lloyd, H.L.E. & Varey, R.J. (2003). Factors affecting internal communication in a strategic alliance project. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 197–207. <https://doi.org/10.1108/13563280310487658>
- Men, L.R. (2014b). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Men, L. R. (2014a) Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256–279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
- Mölsä, S. (2018). Allianssimalli saa yhdet pelisäännöt – kirjava käytäntö selkeytyy. *Rakennuslehti*. Noudettu 25.10.2021 osoitteesta <https://www.rakennuslehti.fi/2018/01/allianssimalli-saa-yhdet-pelisaannot-kirjava-kaytanto-selkeytyy/>
- Neill, M.S., Men, L.R., & Yue, C.A. (2020). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 281–298. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0063>
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 99–112). Gaudeamus
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 141–152). Gaudeamus
- Raide-Jokeri. (2022). *Tietoa Raide-Jokerista*. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://raidejokeri.info/mika-raide-jokeri/>
- Raitiotieallianssi (2021a). *Tampereen raitiotie*. Noudettu 25.10.2021 osoitteesta <https://raitiotieallianssi.fi/tampereen-raiotie/>
- Raitiotieallianssi (2021b). *Raitiotien vaiheet*. Noudettu 25.10.2021 osoitteesta <https://raitiotieallianssi.fi/raitiotien-vaiheet/>

- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>.
- Smidts, A., Pruyn, A.T.H, & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051–1062.
- Sriramesh, K., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (1996). Observation and measurement of two dimensions of organizational culture and their relationship to public relations. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 229–261.
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137–147.
- Verčič, T. A. & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>.
- Väylävirasto. (2022). *Tampereen henkilöratapiha*. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://vayla.fi/tampereen-henkiloratapiha>
- Walker, D.H.T., Hampson, K., & Peters, R. (2002). Project alliancing vs project partnering: a case study of the Australian National Museum Project. *Supply Chain Management*, 7(2), 83–91.
- Welch, M. (2013). Mastering internal communication: Knowledge foundations and post-graduate education. *Public Relations Review*, 39(5), 615–617. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.04.003>.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177–198. <http://dx.doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213–229. <https://doi.org/10.1177/014920630102700205>

- Yli-Viilamo, H. & Petäjaniemi, P. (2013). *Allianssimalli*. Rakentajan kalenteri 2013. Rakennustietosäätiö RTS, Rakennustieto Oy ja Rakennusmestari ja insinöörit AMK RKL ry, 57–66. Noudettu 25.10.2021 osoitteesta <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK130202.pdf>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2020). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169–195. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko Raitiotieallianssilaisten haastatteluihin

1. Mitä sisäisen viestinnän kanavia käytät työssäsi ja mitkä koet hyödyllisimmiksi?
2. Koetko saavasi tarvittavat tiedot helposti näiden kanavien avulla vai kaipaisitko enemmän tietoa joistain asioista?
3. Välittykö tieto mielestäsi eri osapuolten ja työryhmien välillä?
4. Onko sisäisessä viestinnässä mielestäsi joitain erityisiä haasteita?
5. Koetko, että asioista kerrotaan ja keskustellaan allianssin sisällä avoimesti kaikkien osapuolten kesken?
6. Miten etätyön on vaikuttanut työhösi?
7. Onko etätyö vaikuttanut esimerkiksi uusiin henkilöihin tutustumiseen, tiedonkulkuun, yhteisöllisyyteen?
8. Kaipaatko etäaikana esim. epävirallisia kahvihetkiä tai muuta yhteistä tekemistä enemmän?
9. Koetko identifioituvasi enemmän omaan yritykseen vai Raitiotieallianssiin?
10. Ajatteletko ihmisten firmoja vai ovatko kaikki työkavereita riippumatta siitä, missä he ovat töissä?
11. Huomaatko eroja oman yrityksen sisäisessä viestinnässä verrattuna allianssiin?
Onko jotain hyviä/huonoja käytäntöjä?
12. Tuleeko mieleesi jotain kehitettävää sisäisessä viestinnässä?

Liite 2. Haastattelurunko viestintäasiantuntijoiden haastatteluihin

1. Miten sisäistä viestintää on suunniteltu ja kehitetty?
2. Ketä toimijoita viestinnän suunnittelussa ja kehittämisessä on ollut mukana?
3. Mitä sisäisen viestinnän kanavia hankkeellanne on käytössä?
4. Viestivätkö kaikki yhteisissä kanavissa vai korostuuko siellä tietyt henkilöt tai ryhmät?
5. Miten yhteisöllisyyttä ja yhteistä kulttuuria on luotu ja ylläpidetty?
6. Näkyvätkö eri organisaatiokulttuurit viestinnässä?
7. Miten etätö on vaikuttanut työhösi viestinnässä ja hankkeella yleisesti?
8. Miten sisäisen viestinnän merkitys nähdään ja ymmärretään hankkeella?
9. Millaisena koet johdon roolin sisäisessä viestinnässä?
10. Mitä haasteita hankkeen sisäiseen viestintään liittyy?