



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Kulttuurienvälisen sisäisen viestinnän kehittäminen - Tapaus: Siivous Oy

---

Vauhkonen, Anne-Mari

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Kulttuurienvälisen sisäisen viestinnän kehittäminen Tapaus: Siivous Oy

Vauhkonen, Anne-Mari  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2011

Vauhkonen, Anne-Mari

**Kulttuurienvälisen sisäisen viestinnän kehittäminen - Tapaus: Siivous Oy**

Vuosi 2011 Sivumäärä 52

---

Työmarkkinajärjestöjen selkeä ja yhteinen kanta on, että Suomen väestön nopean vanhenemisen myötä ja uusien työvoimaan siirtyvien ikäluokkien pienentyessä maahanmuuttajia tarvitaan täydentämään suomalaista työvoimaa. Työympäristöt tulevat monikulttuurisoitumaan erityisesti opetussektorilla ja palvelualoilla. Työyhteisö, jonka päämäärissä ja johtamismenetelmissä huomioidaan yksilöiden erilaisuus ja nähdään se yrityksen tavoitteisiin positiivisesti vaikuttavana voimavarana, kyetään luomaan moninaisuusjohtamisen avulla.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tukea monikulttuurista Siivous Oy:tä moninaisuusjohtamisen raamien kehityksessä. Kehitettäväksi osa-alueeksi valittiin sisäinen viestintä, sillä johtaminen on suurimmaksi osaksi viestintää. Työn teoriaosuudessa tutustutaan sisäiseen viestintään ja kulttuuriin. Sisäistä viestintää käsittelevässä osiossa keskitytään selvittämään, miksi sisäiseen viestintään tulisi panostaa, miten se tulisi suunnitella ja millä tavalla sitä voidaan kehittää. Kulttuuriolosuhteissa havainnollistetaan, mitä kulttuuri on ja miten se vaikuttaa yksilön kommunikointitapoihin. Kvalitatiivisena teemahaastatteluna suoritettun tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Siivous Oy:n kulttuurienvälisestä sisäisestä viestintä voidaan parantaa ja esiintyykö Siivous Oy:n henkilökunnan keskuudessa kulttuurienvälisiä eroja, jotka tulisi ottaa huomioon uusien toimintamallien kehityksessä.

Tutkimuksessa selvisi, että Siivous Oy:n tulee nopeuttaa yrityksen sisäistä tiedonkulkua, panostaa perehdytysprosessiin, tarkentaa esimiesten roolijakoa sekä lisätä kirjallisen viestinnän määrää. Tutkimus myös osoitti, että kulttuurillisen arvomaailman erot henkilökunnan keskuudessa tulee huomioida sisäisen viestinnän strategian laadinnassa sekä ehdotettujen uusien toimintatapojen eli henkilöstöoppaan, perehdytystuokion ja intran käyttöönotossa. Jatkotutkimuksien aiheiksi ehdotetaan uusien toimintatapojen hyödyllisyyden sekä uusien toimintatapojen käyttöönoton vaikutusten mittaamista muun muassa työhyvinvointiin, perehdytysprosessiin, tulokseen, asiakastyytyväisyyteen sekä laskutusvirheiden lukumäärään.

Asiasanat kulttuuri, kulttuurienvälinen viestintä, sisäinen viestintä, Siivous Oy, sisäisen viestinnän kehittäminen

Vauhkonen, Anne-Mari

**Improving intercultural internal communication. Case: Cleaning Ltd**

Year	2011	Pages	52
------	------	-------	----

---

Due to the ageing population and the decreasing size of employment cohorts, labour organizations have clearly stated that immigrants are needed to complement the Finnish workforce. Work environments are becoming multicultural particularly in the teaching and service sectors. A workplace where the diversity of individuals is seen as a resource and an enabler of objectives can be obtained through diversity management.

This thesis was conducted on the behalf of Cleaning Ltd and the objective of the research is to support Cleaning Ltd to develop its diversity management. The focus was placed on internal communication because management is said to be largely communication. The theoretical framework of the research deals with internal communication and intercultural communication. The framework defines why internal communication is important, how it should be planned and how it can be developed. The intercultural section determines culture and the associated underlying factors of culture that have an effect on communication. The study was conducted using qualitative research methods. The objective was to determine how Cleaning Ltd's internal inter-cultural communication could be developed further, and should the possible cultural differences among the personnel be taken into account when planning the new procedures.

The study shows that Cleaning Ltd has to concentrate on accelerating the company's internal information flow, invest in the orientation process, clarify the roles of managers and increase the use of written documentation. Based on the results of the study, the differences in cultural values among the personnel should be taken into account when planning the internal communications strategy and implementing the proposed new methods: a staff manual, orientation meeting and intranet. Further research in this area could include the monitoring and measuring of the usefulness of the proposed policies and their impact on well-being, the orientation process, turnover, customer satisfaction and billing errors.

Key words     culture, intercultural communication, internal communication, Cleaning Ltd, improving internal communication

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tapaus Siivous Oy .....	7
1.2	Tausta ja tavoitteet .....	8
1.3	Työn rakenne .....	8
2	Sisäinen viestintä .....	9
2.1	Sisäisen viestinnän tehtävät.....	10
2.2	YT-laki.....	11
2.3	Sisäisen viestinnän kanavat .....	12
2.4	Sisäisen viestinnän häiriöt .....	14
2.5	Sisäisen viestinnän suunnittelu .....	15
2.6	Sisäisen viestinnän kehittäminen.....	15
3	Kulttuurienvälinen viestintä .....	16
3.1	Kulttuurienvälinen viestintä työpaikalla .....	17
3.2	Kulttuurin määrittelyä .....	18
3.3	Kulttuurin suhde käytökseen .....	19
3.4	Kulttuurin ulottuvuudet.....	20
3.5	Kulttuurien vertailua .....	21
3.5.1	Valtaetäisyys .....	22
3.5.2	Aikakäsitys.....	23
3.5.3	Yhteisöllisyys versus yksilöllisyys .....	23
3.5.4	Universalismi versus partikularismi .....	23
4	Empiirinen tutkimus .....	24
4.1	Kvalitatiivinen tapaustutkimus .....	24
4.2	Aineistonkeruumenetelmä.....	25
4.3	Harkinnanvarainen otanta .....	25
4.4	Tutkimuksen reliaabelius .....	26
5	Tutkimustulokset.....	26
5.1	Siivous Oy:n sisäinen viestintä .....	27
5.1.1	Viestintäkanavat.....	27
5.1.2	Yhteiset tapaamiset.....	28
5.1.3	Tiedonkulun sujuvuus.....	29
5.1.4	Työhön perehdyttäminen .....	29
5.1.5	Tiedonlähteet .....	30
5.1.6	Esimiesten roolijako .....	31
5.1.7	Kieliongelmat .....	32
5.1.8	Viestinnällinen ilmapiiri .....	32
5.2	Siivous Oy:n kulttuurienväliset erot .....	32

5.2.1	Valtaetäisyys .....	33
5.2.2	Aikakäsitys .....	34
5.2.3	Yksilöllisyys versus yhteisöllisyys .....	35
5.2.4	Universalismi versus partikularismi .....	36
5.3	Tutkimustulosten yhteenveto .....	37
6	SWOT-analyysi Siivous Oy:n sisäisestä viestinnästä .....	38
6.1	Miten vahvuudet hyödynnetään mahdollisuuksien toteutuksessa? .....	39
6.2	Miten heikkoudet ylitetään, jotta mahdollisuudet toteutuvat? .....	41
6.3	Miten vahvuuksia hyväksikäyttäen torjutaan uhat? .....	42
6.4	Miten lähestytään heikkouksia, jotka realisoivat uhat? .....	43
7	Kehitysehdotukset .....	43
7.1	Sisäisen viestinnän suunnitelman laadinta .....	43
7.2	Johdon roolijaon selkeyttäminen .....	44
7.3	Henkilöstöopas .....	44
7.4	Perehdytystuokio uusille työntekijöille .....	45
7.5	Intra .....	46
8	Yhteenveto .....	47
9	Jatkotutkimukset .....	48
	Lähteet .....	49
	Kuviot .....	52

## 1 Johdanto

Suomen väestön nopean vanhenemisen myötä ja uusien työvoimaan siirtyvien ikäluokkien pienenytessä maahanmuuttajia tarvitaan täydentämään suomalaista työvoimaa (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 197). Vallitsevan työvoimapulan vuoksi työympäristöt tulevat monikulttuurisoitumaan erityisesti opetussektorilla ja palvelualoilla (Seppälä 2010, 6).

Hallituksen maahanmuuttopoliittinen ohjelma pyrkii edistämään moniarvoisen, monikulttuurisen ja syrjimättömän yhteiskunnan kehittämistä. Vastuu ennakkoluulojen torjunnasta ja toimivan työyhteisön luonnista lankeaa kuitenkin työnantajille ja heidän edustajilleen yrityksissä. (Colliander ym. 2009, 196-207.) Ruotsalaiset moninaisuuskonsultit Löfgren ja Fägerlind ovat määritelleet organisaatioiden moninaisuuden ja tasa-arvon rakennukselle kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe on luoda syrjimätön organisaatio. Toisessa vaiheessa panostetaan moninaisuuden arvostamiseen ja kolmannessa vaiheessa kehitetään raamit moninaisuusjohtamiselle. Löfgrenin ja Fägerlindin määritelmien mukaisesti moninaisuusjohtamisen avulla kyetään luomaan työyhteisö, jonka päämäärissä ja johtamismenetelmissä huomioidaan yksilöiden erilaisuus ja nähdään se voimavarana, jonka avulla kyetään vaikuttamaan yrityksen tavoitteisiin. (Colliander ym. 2009, 201-202.)

Tämä opinnäytetyön tarkoituksena on tukea monikulttuurista yritystä, Siivous Oy:tä, moninaisuusjohtamisen raamien kehityksessä. Siivous Oy:n moninaisuusjohtamisen kehitettäväksi osa-alueeksi valittiin sisäinen viestintä, sillä johtaminen on suurimmaksi osaksi viestintää (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13-15). Valtiotieteiden tohtori ja tutkija Pekka Aula on myös todennut, että ”kaikki organisaatiot ovat perimmältään ihmisten vuorovaikutussuhteiden verkostoja, eikä näitä suhteita ole ilman viestintää. Ilman viestintää organisaatioita ei yksinkertaisesti olisi olemassa” (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 7).

### 1.1 Tapaus Siivous Oy

Opinnäytetyössä perehdytään palvelusektorilla toimivan monikulttuurisen yrityksen, Siivous Oy:n, sisäiseen viestintään. Siivous Oy on vuonna 2008 perustettu neljä henkeä työllistävä siivousalan yritys. Siivous Oy tarjoaa räätälöityjä koti-, rappu- ja toimistosiiivouspalveluita noin 80 asiakkaalle ympäri pääkaupunkiseutua. Yrityksen asiakaskunta on kasvanut ensimmäisten vuosien aikana tasaisesti ja yrityksen tavoitteena on laajentaa toimintaa edelleen lähitulevaisuudessa. (Myyntipäällikkö 2011.)

Yrityksen viidestä osakkeenomistajasta kaksi osallistuu yrityksen jokapäiväisen toiminnan pyörittämiseen. Nämä kaksi henkilöä ovat suomalainen myyntipäällikkö sekä vietnamilainen henkilöstöpäällikkö. Suomalainen myyntipäällikkö vastaa pääasiassa uusasiakashankinnasta, siivouslistojen sekä sopimusten teosta, työvuorolistojen laadinnasta sekä reklamaatioista. Vietnamilainen henkilöstöpäällikkö toimii pääasiallisesti työntekijöiden kouluttajana ja tukena kentällä. Hän hoitaa kuitenkin myös uusasiakashankintaa, ilmoittaa työtunnit työntekijöille sekä välittää työtuntien toteumalistat palkanlaskentaan. Yrityksen työntekijöinä toimii 4 vietnamilaista henkilöä sekä yksi albanialainen henkilö. Työntekijöiden pääasiallisena tehtävänä on toimia kentällä itsenäisesti noudattaen asiakkaan kanssa luotuja ja esimiesten kanssa läpikäytyjä pelisääntöjä. (Myyntipäällikkö 2011.)

## 1.2 Tausta ja tavoitteet

Sisäinen viestinnän kehittäminen valittiin työn aiheeksi yhdessä Siivous Oy:n myyntipäällikön kanssa. Aiheen valinta oli perusteltu, sillä Siivous Oy:n asiakkaiden antama negatiivinen palaute ei juuri koskaan koske itse työn jälkeä. Myöhästelyt, siivouskertojen väliin jätöt ja esimerkiksi tekemättä jääneet sovitut tehtävät ovat palautteen perustana sitäkin useammin. Näiden yrityksen toiminnassa esiintyneiden ongelmien uskotaan johtuvan sisäisen viestinnän toimimattomuudesta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tutustutaan sisäiseen viestintään sekä kulttuuriin. Teoriaosuudessa selvitetään, miksi sisäiseen viestintään tulisi panostaa, miten se tulisi suunnitella ja millä tavalla sitä voidaan kehittää. Teoriaosuudessa käydään myös läpi, mitä kulttuuri on ja miten se vaikuttaa yksilön kommunikointitapaan. Tutkimusosiossa haastatellaan yrityksen myyntipäällikköä, henkilöstöpäällikköä ja jokaista neljää työntekijää, jotta henkilöiden kulttuuritaustoista, sisäisen viestinnän nykytilasta sekä sen kehityskohteista saadaan moniulotteinen ja ajankohtainen kuva. Perehtymällä juuri Siivous Oy:ssä esillä oleviin kulttuureihin ja viestinnänmalleihin ovat työn tuloksena syntyvät kehitysehdotukset mahdollisemman realistisia ja hyödyllisiä. Lopullinen tavoite on tietoisuutta lisäämällä ja viestintätapoja kehittämällä parantaa Siivous Oy:n sisäistä viestintää.

## 1.3 Työn rakenne

Työ koostuu kahdesta eri osiosta: teoreettisesta viitekehuksesta sekä tutkimusosiossa. Teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään käsitteisiin sisäinen viestintä ja kulttuuri. Sisäisen viestinnän osiossa perehdytään sisäisen viestinnän tarkoitukseen, lain sille asettamiin puitteisiin, organisointiin, häiriöihin sekä kehitykseen. Kulttuuri-osiossa selvitetään, mitä on

kulttuurienvälinen viestintä, miltä näkökannalta kulttuuria lähestytään tässä työssä ja miten kulttuurin katsotaan vaikuttavan yksilöön ja ilmenevän tämän käytöksessä ja viestinnässä.

Opinnäytetyön empiria- eli tutkimusosuus rakentuu Siivous Oy:n esimiesten ja työntekijöiden haastattelujen pohjalle. Vastauksien perusteella luodaan yleiskuva Siivous Oy:n sisäisen viestinnän nykytilasta sekä kehityskohteista. Haastatteluissa keskitytään myös haastateltavien kulttuuritaustaan, sillä tutkimuksessa halutaan selvittää, vaikuttaako haastateltujen henkilöiden kulttuuritausta olennaisesti viestintätapaan ja tulisiko mahdolliset kulttuurienväliset erot ottaa huomioon sisäisen viestinnän malleja kehitettäessä.

Tutkimustulokset analysoidaan SWOT-analyysin avulla ja lopuksi Siivous Oy:lle ehdotetaan uusia toimintatapoja, joiden avulla yritys voi kehittää sisäistä viestintäänsä.

## 2 Sisäinen viestintä

Viestintä on vuorovaikutusta eli ihmisten välistä toimintaa (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11). Viestintä on erottamaton osa ihmisen olemassaoloa, sillä on olemassa käytännössä vain kaksi tilaa, jolloin ihminen ei viesti mitään: nukkuessa tai kuollessa (Puro 2003, 5-16). Myös amerikkalaisen viestinnän filosofi Lee Thayerin mukaan elämämme kaksi perusprosessia ovat viestintä ja energiatoiminnot. Hänen mukaansa viestintä vaikuttaa elämiseen yhtä paljon kuin ravinnon saaminen tai terveys, sillä olemme yhteisöeläjiä ja olemassaolomme on mahdollista vain yhteisön puitteissa. Viestinnän kantasana onkin latinan ”communicare”, joka tarkoittaa ”tehdä yhdessä”. (Åberg 2000, 14-17.) Viestintä koostuu sanallisesta eli verbaalisesta ja sanattomasta eli nonverbaalisesta viestinnästä. Verbaalista viestintää ovat puhe ja kirjoitus. Nonverbaalista muun muassa ilmeet, katseet, eleet, liikkeet, asennot, tilankäyttö ja välimatkat. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11.) Vaikeneminen on myös hyvin tehokas viesti (Puro 2003, 12). Kaikkien edellä mainittujen avulla ihmiset lähettävät toisilleen viestejä tiedostaen ja tiedostamattaan (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11). Viestintä on siis sanomien vaihdannan prosessi lähettäjän ja vastaanottajan välillä (Åberg 2000, 14-17).

Kaikkea sitä viestintää, jota tapahtuu jonkin yhteisön sisällä sekä tämän yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä, kutsutaan yhteisöviestinnäksi (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13-15). Yhteisöviestintä on kattava käsite, joka sisältää kaikkien yhteisöjen, organisaatioiden, järjestöjen, säätiöiden tai esimerkiksi laitoksien viestinnän (Siukosaari 2002, 12).

Yhteisöviestintä on suunniteltua, tavoitteellista ja johdettua toimintaa, joka tähtää oikean, selkeän ja vahvan yhteisökuvan rakentamiseen sekä avoimen ja vuorovaikutteisen tiedonkulun varmistamiseen. Yrity maailmassa yhteisöviestinnästä käytetään usein nimitystä yritysviestintä. (Siukosaari 2002, 12.)

Alla oleva kuvio, jota kutsutaan Helsingin Yliopiston viestinnän professorin Leif Åbergin mukaan ”Lefan pizzaksi”, kuvaa yrityksen viestintää kattavasti. Åberg käyttää käsitettä tulosviestintä kuvaamaan laajasti ottaen kaikkia yrityksen viestintätoimintoja. (Siukosaari 2002, 17-19.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuvion oikeaan puoleen eli yrityksen sisäiseen viestintään. Kuvio kuvaa osuvasti sitä, miten sisäinen viestintä linkittyy paitsi yrityksen ulkoiseen viestintään myös myyntiin ja tuotantoon. Sisäinen viestintä on siis yritykselle hyvin tärkeää.



Kuvio 1: Viestintäpizza (Siukosaari 2002, 18).

## 2.1 Sisäisen viestinnän tehtävät

Mihin sisäistä viestintää siis tarvitaan ja miksi siihen tulisi panostaa? Elisa Juholin toteaa kirjassaan ”Communicare - Viestintä strategiasta käytäntöön”, että sisäisellä viestinnällä on useita tehtäviä. Hän mainitsee sisäisen viestinnän tehtäväksi kulttuurin ja yhteisöllisyyden rakennuksen, täsmä- ja perustiedon välityksen sekä tyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin

lisäämisen. (Juholin 2006, 140-152.) Siukosaari nimittää sisäinen viestinnän koko yhteisön tai yrityksen tärkeimmäksi viestinnän osaamisalueeksi ja tavoitteellisemmaksi toiminnoksi. Siukosaaren mukaan yhteisön sisäinen viestinnän perimmäinen tarkoitus on lisätä tietoisuutta ja tunnettuutta koko henkilöstön keskuudessa työ- ja talohingun vahvistamiseksi, yhteistyön tehostamiseksi, tuloksenteon varmistamiseksi, työilmapiirin ja me-hengen parantamiseksi, yhteisökuvan rakentamiseksi ja oikean tiedon ja ilmapiirin välittymiseksi. (Siukosaari 2002, 65.) Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo toteavat sisäistä viestintää tarvittavan tiedottamiseen, henkilöstön motivointiin ja hyvän ilmapiirin synnyttämiseen ja säilyttämiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14). Kaloisen, Suntisen ja Vallisaaren mukaan sisäisellä viestinnällä pyritään nopeaan ja avoimeen tiedonkulkuun, motivointiin, työ- ja toimintaohjeiden antamiseen sekä yhteishengen luontiin (Kaloinen, Suntinen & Vallisaari, 2008, 145).

Sisäisellä viestinnällä on todistettu yhteys tyytyväisyyteen. Tyytyväisyys viestintään ennakoit tyytyväisyyttä omaan työyhteisöön ja sitoutumista siihen. Kommunikaation professori Dennis Thouris on tutkimuksessaan löytänyt positiivisen riippuvuuden myös yhteisön tehokkuuden ja sisäisen viestinnän välillä. Erityisen ratkaisevaksi sisäisen viestinnän onnistumisessa on osoittautunut esimiesten viestintätyyli ja -käyttäytyminen, kasvokkainviestintä työyhteisössä yleensä sekä henkilöiden välisten verkostojen toiminta. Mitä avoimempaan, luottavaisempaan ja yksilöitä kunnioittavampaan työyhteisön jäsenet kokevat johdon viestinnän sitä tyytyväisempiä he ovat työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon. (Juholin 2006, 145-146.)

Puutteellinen sisäinen viestintä saa puolestaan helposti aikaan huhuja, epävarmuutta ja tyytymättömyyttä (Kaloinen ym. 2008, 145). Koska työntekijät käyvät keskusteluja myös organisaation ulkopuolella, sisäisestä viestinnästä tulee helposti ulkoista viestintää (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13-15). On huolestuttava, jos työntekijät välittävät ulospäin negatiivista yrityskuvaa.

## 2.2 YT-laki

Sisäisen viestinnän rooli on siis merkittävä ja se on myös osittain pakollista. 1970-luvun lopulla laadittu yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajan tiedottamaan sisäisesti ainakin tilinpäätöksestä, yrityksen taloudellisesta tilasta, tuotanto- tai toimintanäkymiin perustuvasta henkilöstösuunnitelmasta, henkilöstöryhmien palkkatilastoista, henkilöstöasioiden hoidon yleisperiaatteista ja toimintaorganisaatiosta sekä edellä esitetyissä tapahtuvista muutoksista. Yhteistoimintalain tavoitteena oli luoda henkilöstöön kuuluville mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työpaikkaansa koskevien asioiden käsittelyyn. Laki määrittelee kuitenkin vain tiedottamisen minimimäärän. Menestystä janoavan yrityksen tulisi lähestyä sisäistä viestintää

merkittävänä ja tehokkaana tulosten teon tukena, ei ikävänä velvollisuutena. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 105.)

### 2.3 Sisäisen viestinnän kanavat

Sanomien siirron apuvälineitä kutsutaan usein kanaviksi tai viestimiksi (Åberg 2000, 18). Viesti siis kulkee lähettäjältä vastaanottajalle viestintäkanavaa pitkin (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11). Kaikissa organisaatioissa on käytössä useita viestintäkanavia. Parhaimmillaan viesti tavoittaa vastaanottajansa tehokkaammin, kun sama viesti välitetään useaa eri kanavaa pitkin. Mutta jos valitaan väärä viestintäkanava, viesti ei tavoita kohderyhmäänsä lainkaan tai lähetetty viesti vääristyy. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 19-20.) Viestintäkanavalla on siis väliä. Jos valitsemme viestintäkanavan, jota kohderyhmä ei osaa käyttää tai joka ei kiinnosta sitä, viesti tuskin tavoittaa vastaanottajaansa. Olennaista on siis tarjota myönteistä ja visuaalisesti houkuttavaa asiaa yhdelle ja kovia tosiasioita toiselle. Viesti pitää muokata kohderyhmän mukaan, jotta kohderyhmä kiinnostuu siitä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13-17.)

Sisäisen viestinnän kanavien tai viestimien valinnassa vaihtoehdot ovat moninaiset. Leif Åberg luokittelee kanavat neljään ryhmään. Lähi- tai kaukokanavan ja suoran tai välitetyn viestin mukaan. (Åberg 2000, 174-199.) Åbergin jaottelu on kattava, mutta nykYTEknologian nopean kehityksen myötä jo hieman vanhentunut. Kun lisätään Åbergin kuvioon jo yritysmaailmassa arkipäiväistyneet sähköposti, intra ja pikaviestin, kuvio kuvaa vielä osuvammin kanavien kirjoa.

	LÄHIKANAVAT	KAUKOKANAVAT
SUORA VIESTINTÄ	lähin esimies muut esimiehet osastokokous konttorikokous projektikokous neuvottelut luottamushenkilö työtoverit työystävät ylimmän johdon suora yhteydenpito	tiedotustilaisuus yhteistyöelimet pikaviestin/messenger
VÄLITETTY VIESTINTÄ	yksikön ilmoitustaulu yksikön kiertokirjeet tehdaslehti	ilmoitustaulu kiertokirjeet pikatiedote tiedotuslehti henkilöstölehti asiakaslehti toimitusjohtajan katsaus toimintakertomus videouutiset sisäinen radio puhelinuutiset ilmoitusruutu uutisruutu ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä joukkoviestimet sähköposti intra

Kuvio 2: Sisäisen viestinnän kanavat (Åberg 2000, 181).

Kuten kuviosta selviää, uusi teknologia mahdollistaa useita erilaisia viestinnällisiä ratkaisuja. Puro kuitenkin muistuttaa kirjassaan, että teknologian hyväksikäytössä tulee edetä harkiten, sillä tosiasia on, että kovin suuri osa töistä ja työyhteisöistä on edelleen viestintäteknologiaa hylkivää. Tämän tyyppisissä työympäristöissä perinteinen tiedote ilmoitustaululla voi olla tehokkaampi kuin esimerkiksi sähköposti, jota työntekijöillä ei ole aikaa tai resursseja lukea. Lopuksi hän kuitenkin toteaa, että kaikesta huolimatta paperiton toimisto on kuitenkin monessa mielessä tärkeä tavoite. (Puro 2004, 122.) Korostamalla paperisten dokumenttien tärkeyttä Puro pyrkii mitä todennäköisimmin vain toteamaan, että nykymaailma ei kuitenkaan ole vielä täysin sähköinen. Viestinnän kanavien valinnassa on tärkeää huomioida kyseessä olevan työyhteisön työnkuvat, resurssit ja henkilökunnan taidot. Esimerkiksi tutkittavassa Siivous Oy:ssä ei kaikesta huolimatta kannata perustaa perinteistä ilmoitustaulua toimistolle, sillä työntekijät työskentelevät päivästä toiseen itsenäisesti kentällä eivätkä täten pääsisi ilmoitustaulua ikinä katsomaan.

## 2.4 Sisäisen viestinnän häiriöt

Koska viestin lähettäjä ja vastaanottaja ovat ihmisiä, sanomien välitys prosessiin tulee aina häiriöitä. Osmo A. Wiio, suomalaisen viestinnän ja yhteisöviestinnän uranuurtaja, muotoili 1970-luvulla käsityksensä viestinnästä ns. ”Wiion laeiksi”. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12-20.) Kuten alta olevasta kuviosta käy ilmi, lait ovat hyvin negatiivisia. Wiio ei kuitenkaan ole vain pessimistinen persoona. Laatumillaan viestinnän laeilla hän tuo hyvin esille miten haastavaa viestintä on ja miten sen suunnitteluun tulee ehdottomasti panostaa.

1. *Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta.*
  - 1.1. *Jos viestintä voi epäonnistua, niin se epäonnistuu.*
  - 1.2. *Jos viestintä ei voi epäonnistua, niin se kuitenkin tavallisimmin epäonnistuu.*
  - 1.3. *Jos viestintä näyttää onnistuvan toivotulla tavalla, niin kyseessä on väärinkäsitys.*
  - 1.4. *Jos olet itse viestintääsi tyytyväinen, niin viestintä varmasti epäonnistuu.*
2. *Jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa.*
3. *On olemassa aina joku, joka tietää sinua itseäsi paremmin, mitä olet sanomallasi tarkoittanut.*
4. *Mitä enemmän viestitään, sitä huonommin viestintä onnistuu.*
  - 4.1. *Mitä enemmän viestitään, sitä nopeammin väärinkäsitykset lisääntyvät.*
5. *Joukkoviestinnässä ei ole tärkeitä se, miten asiat ovat, vaan miten asiat näyttävät olevan.*
6. *Uutisen tärkeys on kääntäen verrannollinen etäisyyden neliöön.*
7. *Mitä tärkeämmästä tilanteesta on kysymys, sitä todennäköisimmin unohdat olennaisen asian, jonka muistit hetki sitten.*

Kuvio 3: Wiion lait inhimillisestä viestinnästä (Wiio 2009, 7).

Wiio jakaa viestinnän häiriöt seuraavanlaisesti: Este, kohina, kato ja vääristymä. Este on ulkoinen häiriö, joka esiintyy lähettäjän laitettua sanoman eteenpäin, mutta ennen kuin vastaanottaja on saavuttanut sanoman. Esimerkiksi kirje menee väärään osoitteeseen tai sovittu sanoma jää ilmoittamatta. Kohina on myös ulkoinen häiriö, jossa sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä. Kato on puolestaan sisäinen häiriö, eli se esiintyy sen jälkeen kun sanoma on saavuttanut vastaanottajan. Kadosta esimerkkinä toimii esimerkiksi vastaanottajan väsymys tai huono kuulo. Vääristymä on myös sisäinen häiriö, joka johtuu vastaanottajan tavasta tulkita annettu sanoma. Sanoma voidaan tulkita väärin muun muassa arvojen, asenteiden tai tarpeiden erilaisuuksien vuoksi. (Åberg 2000, 19.) Myös viestintäkouluttajat Sirke Lohtaja ja Minna Kaihovirta-Rapo jakavat kirjassaan viestinnän häiriöt ihmismielen sisäisiin ja ulkoisiin häiriöihin Wiion tavoin (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12). Kulttuurienvälisessä viestinnässä häiriöiden mahdollisuus moninkertaistuu. Kielelliset ja

tulkinnalliset eroavaisuudet nimittäin leimaavat erityisesti tilanteita, joissa viestivät henkilöt omaavat erilaisen arvomaailman ja katsantokannan.

## 2.5 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Kortetjärvi-Nurmen, Kurosen ja Ollikaisen mukaan viestintää suunniteltaessa tulee kiinnittää huomiota erityisesti viestintäsuhteisiin, sanomien sisältöön, käytännön järjestelyihin sekä resursseihin. Kuka viestii ja kenelle? Mitä viestitään? Miten viestitään? Millä voimavaroilla viestitään? (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 9.) Viestintätoimisto Deski Oy ohjeistaa sisäisen viestinnän suunnittelijaa määrittelemään ensin mistä asioista kannattaa tiedottaa, mitä kanavia pitkin ja kenen vastuulla viestintä on. Toisaalta on myös tärkeää määritellä ketkä kaikki ovat oikeutettuja viestimään yrityksen nimissä. Kyseinen viestintätoimisto myös painottaa johdon sitouttamisen tärkeyttä ja suunnitelman toimivuuden säännöllistä seurausta. (Viestintätoimisto Deski Oy 2010.) Myös Åberg toteaa, että viestintä on yhteisön tai yrityksen resurssi, jota on suunniteltava, johdettava ja valvottava aivan kuten muitakin resursseja. Jonkun on tarkasteltava yhteisön viestintää kokonaisuutena ja yleensä se joku on yrityksen viestintäjohtaja. (Åberg 2000, 224.) Pienemmissä yrityksissä harvoin on erikseen nimettyä viestintäjohtajaa, joten suunnittelu lankeaa yrityksen esimiesten vastuulle.

## 2.6 Sisäisen viestinnän kehittäminen

Miten sisäistä viestintää sitten kehitetään? Viestinnän kehityksestä vastaavien henkilöiden tulee kiinnittää huomiota kahteen asiaan. Toisaalta heidän tulisi kyetä pitämään kiinni käytännöistä, jotka ovat vuosien myötä osoittaneet toimivuutensa ja toisaalta heidän tulisi pyrkiä jatkuvasti kehittämään ja parantamaan vallitsevia käytäntöjä. (Puro 2004, 121.)

Jukka-Pekka Puro toteaa kirjassaan ”Onnistu Viestinnässä”, että loppujen lopuksi viestinnän suunnittelussa ja kehittämisessä on kyse kovista valinnoista ja johdonmukaisuudesta. Ongelmien syiden tunnistaminen ja toteaminen eivät riitä muuttamaan vallitsevaa tilannetta. Vaikka viestinnän ongelmat olisi havaittu, ei viestinnän kehittämisestä vastaava henkilö yksin kykene muuttamaan vallitsevia käytäntöjä. Puron mukaan kyse on suurelta osin siitä, kuinka tiukka ja yhteinen ote päätetään ottaa viestinnän vaikeisiin kysymyksiin sekä kuinka periksi antamattomia näiden kysymysten edessä jaksetaan olla. Tärkeintä on se, kuinka kovasti jaksetaan tempoilevan ja haastavan arjen keskellä uskoa siihen, että esimerkiksi koulutuksen ja kokouskäytäntöjen kehittämisen tai kulttuurienvälisen viestinnän hankaluuksien setviminen tuottaa lopulta hyviä tuloksia. (Puro 2004, 136.)

Puron mukaan on eri asia rakentaa strategia ja suunnitelma, kun taata, että strategiasta todella pidetään kiinni. On tärkeää hahmottaa jo alussa mitä tehdään, kun joku ehdottaa,

että palataan mieluummin vanhaan kuin tehdään jotain mikä tuntuu epäluontevalta. Tämän kaltainen epäily voi luonnollisesti muuttua myös todelliseksi vastustukseksi. Tämän vuoksi onkin tärkeää vakuuttaa ensin itsensä siitä, kuinka tärkeää on pitää kiinni suunnitelmista, joita viestinnän suhteen tehdään. Vasta tämän jälkeen voidaan vakuuttaa myös henkilökunnalle, että viestintä todella vaikuttaa tulokseen, tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. (Puro 2004, 136-137.)

Puro myös toteaa, että minkään viestinnän osa-alueen kehitystä ei tule lähteä viemään eteenpäin ennen kuin itse uskoo, että hanke todella muuttaa jotain. Prosessi tulee työstää niin valmiiksi ja perustelluksi, että henkilöstö saadaan varmasti ajatuksen taakse. Puron mukaan liian usein uudistetaan teknologiaa eikä paneuduta käyttäjiin. Jos uusi teknologia halutaan ottaa käyttöön, tulee henkilöstölle osoittaa, että kun jotain muutetaan, se todella muuttuu. Tämä onnistuu vain, jos henkilöstö itse alkaa uskoa viestinnän muuttamisen merkitykseen ja siihen, että he itse ovat erottamaton osa muutosta. (Puro 2004, 138.)

### 3 Kulttuurienvälinen viestintä

Tänä päivänä kulttuurienvälinen viestintä on arkipäivää, sillä kommunikaatioteknologia mahdollistaa päivittäiset kulttuurienväliset vuorovaikutustilanteet. Vaikka maailmassa esiintyy päivittäin lukemattomia vuorovaikutustilanteita eri kulttuuria edustavien henkilöiden välillä, ei se suinkaan tarkoita, että kyseiset henkilöt ymmärtäisivät toisiaan. Itse asiassa totuus on mitä todennäköisimmin, että he eivät ymmärrä. (Ruohotie & Maclean 2006, 303-304.)

Samovar, Porter ja McDaniel määrittelevät kulttuurienvälisen viestinnän pitävän sisällään ”vuorovaikutuksen ihmisten välillä, joiden kulttuurilliset havainnot ja symbolit eriävät tarpeeksi paljon muuttaakseen kommunikaatiotapahtumaa” (Samovar, Porter & McDaniel 2009, 12). Kulttuurienvälistä viestintää esiintyy esimerkiksi silloin kun tahaton signaali tulkitaan tarkoitukselliseksi loukkaukseksi (Spencer-Oatey & Franklin 2009, 4-5).

Kulttuurienvälisen onnistuneen viestinnän mahdollistamiseksi tarvitaan useita erilaisia taitoja. Jotkut niistä liittyvät tiukasti kommunikaatiotaitoihin. Näistä esimerkkeinä ovat kuuntelu, dialogi, kielitaito, kyky arvioida omaa historiaa ja harhoja sekä kyky ottaa toisten mielipiteet huomioon. (Räsänen & San 2005, 19.) Monikulttuurisessa ympäristössä on myös tehokasta suosia lyhyitä, konkreettisia ja suoria ilmauksia, joiden avulla monimutkaiset asiat kyetään esittämään lyhyesti ja selkeästi (Tomalin & Nicks 2007, 87).

Kulttuurienvälisissä suhteissa tavatut ongelmat juontavat kuitenkin usein juurensa kommunikaatiotaitoja tai tyylejä syvempiin tekijöihin kuten tiedon puutteeseen,

puolueelliseen tietoon tai stereotypioihin sekä kyvyttömyyteen huomioida muiden henkilöiden tai ryhmien näkökulmia. Onnistuakseen kulttuurienvälinen viestintä tarvitseekin tuekseen käsityksen omasta taustasta, tietoutta muista kulttuureista sekä ymmärryksen erilaisista katsantokannoista. (Räsänen & San 2005, 19.) Tämän kaltainen kulttuurienvälinen kompetenssi on laaja osaamiskokonaisuus, joka tarjoaa yksilölle työkaluja selvittää vaihtuvista tilanteista ja vähemmän tyypillisten tiettyä kulttuuria edustavien ihmisten seurasta. Näin ollen kulttuurienvälisen onnistuneen viestinnän mahdollistava kompetenssi ei kätke sisälleen vain kielen tai eleiden hallintaa. Se tulisi nähdä paremminkin perusteellisena ja luovana prosessina, jossa henkilö hankkii pätevyksiä, jotka tukevat ymmärrystä, dialogia ja mukautumiskykyä kulttuurillisesta kontekstista toiseen. (Räsänen & San 2005, 70-71.)

### 3.1 Kulttuurienvälinen viestintä työpaikalla

Woods ja Landry toteavat kirjassaan ”The Intercultural City”, että työpaikkojen rooli yleisen kulttuurienvälisen ymmärryksen kehittäjänä on merkittävä. Vaikka erilaiset lain pakotteet ovat omalta osaltaan vaikuttaneet ennakkoluulojen ja vastenmielisyyden poistumiseen, on työyhteisöille ominainen tapa tehdä yhteistyötä ollut merkittävä tekijä yleisen kulttuurienvälisen ymmärryksen, kunnioituksen ja luottamuksen rakennuksessa. (Wood & Landry 2008, 147.)

Työviitekehys saattaa siis helpottaa kulttuurienvälistä viestintää, sillä työpaikalla ihmiset yleensä jakavat keskenään osaamisen ja ymmärryksen tehtävistä. Työpaikalla heidän kommunikaatitapoihinsa vaikuttavat myös työroolit ja organisaation kulttuuri. Kaikesta huolimatta kulttuurilliset erot säilyvät työpaikallakin tärkeinä ja huomioonotettavina seikkoina, sillä viestinnän voidaan katsoa toimivan parhaiten kun ihmiset ovat samanlaisia tai ainakin samalla aaltopituudella. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset käyttäytyvät erilailla kun he ovat tekemisissä ihmisten kanssa, joiden he katsovat olevan kulttuurillisesti erilaisia. He kyselevät enemmän kysymyksiä, mutta tuovat itse ilmi vähemmän. He myös pyrkivät samankaltaisuuksien etsinnän sijaan tuomaan ilmi vain eroavaisuuksia. Kyseiset löydökset viittaavat siihen, että ihmiset kokevat kulttuurienvälisen kontaktin erilaisena, jopa vaikeana, ja yrittävät käsitellä sitä erilailla. Kyseisen tutkimuksen päätelmä oli, että ihmiset tietävät miten tutustua samaa kulttuuria edustaviin ihmisiin, mutta eivät muihin toisia kulttuureita edustaviin. Se onko kulttuurillinen moninaisuus työpaikalla loppujen lopuksi etu vai haitta, riippuu siitä miten hyvin organisaation jäsenet kommunikoivat keskenään. (Guirdham 2005, 10-11.) Organisaation jäsenten keskinäisen kommunikoinnin toimivuuden voidaan puolestaan katsoa riippuvan siitä, miten hyvin kulttuurin vaikutusta yksilön ajatuksiin, sanoihin, tekoihin ja tapoihin ymmärretään. Seuraavassa käydään läpi mitä kulttuuri on, miten se vaikuttaa yksilön käytökseen ja millä tavoin kulttuurit eroavat toisistaan.

### 3.2 Kulttuurin määrittelyä

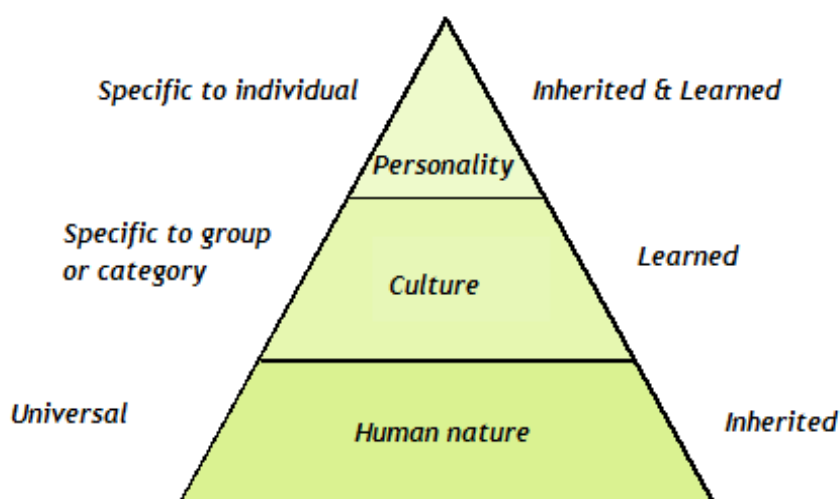
‘Kulttuuria’ tutkitaan eri tieteissä ja ‘kulttuurista’ esitetyt sadat määritelmät vaihtelevat tieteenaloittain (Salo-Lee 2003). Vuonna 1952 Alfred L.Kroeber ja Clyde Kluckhohn julkaisivat kirjan, jossa termin eri määritelmille oli omistettu yli 200 sivua (Lustig & Koester 2010, 25). Tämä moninaisuus kuvastaa universaalisti hyväksyttävän ja yksiselitteisen määritelmän löydön vaikeutta (Pinto 2001, 33). Kulttuurienvälistä viestintää tutkittaessa kulttuuria lähestytään kuitenkin sen laajassa merkityksessä, eli tietyn ihmisryhmän tapana elää ja käyttäytyä (Salo-Lee 2003).

Kulttuurienvälisen tutkimuksen pioneerin ja työelämän arvoja tutkineen Geert Hofsteden määritelmän mukaan kulttuuri on kollektiivinen mielen ohjelmointi, joka erottaa yhden ryhmän tai yhteiskunnan jäsenet toisista ryhmistä (Hofstede & Hofstede 2005, 3). Kulttuurienvälisen viestinnän tutkijat ja kirjailijat Lustig ja Koester esittävät kulttuurin puolestaan seuraavanlaisesti: ”Kulttuuri on opittu kokoelma erilaisia tulkintoja uskomuksista, arvoista, normeista ja yhteisöllisistä toimista, jotka vaikuttavat suhteellisen suuren ihmisjoukon käytökseen. Ihmiset eivät synny tietyn kulttuurin geneettisen jäljen kanssa, he oppivat oman kulttuurinsa kommunikoidessaan tuota kulttuuria edustavien ihmisten kanssa” (Lustig & Koester 2010, 25). David Pinto kokoaa laajasta materiaalista keräämänsä tiedon ja määrittelee kulttuurin olevan alati kehittyvä kokoelma vuorovaikutuksen ja kommunikaation koodeja. Pinto jatkaa, että ihmisryhmässä, johon yksilöt tuntevat kuuluvansa, kulttuuri kulkee sukupolvelta toiselle ja sisäistetään sitä kautta. Ryhmän jäsenten tiedostamatta, kulttuuri ohjaa heidän käytöstään ja maailmankuvaansa. (Pinto 2001, 33-34.) Garcea tiivistää osuvasti kulttuurin määrittävän sen mitä me teemme, miten me teemme sen ja miksi me teemme sen (Garcea 2005, 56).

Tässä opinnäytetyössä kulttuuria lähestytään siis kulttuurienvälisen viestinnän tutkimuksessa yleisesti hyväksytyyn määritelmän mukaan: Kulttuuri on tietyllä maantieteellisellä alueella asuvan ihmisryhmän opittujen käytösmallien summa. Näiden käytösmallien katsotaan olevan kyseisen ihmisryhmän traditioita ja niiden katsotaan siirtyvän sukupolvelta toisella. Toinen näitä käytösmalleja kuvaava piirre on, että ne muuttuvat vain vähitellen ja vaihteittain, mutta kuitenkin jatkuvasti. (Ruohotie & Maclean 2006, 305.) Opinnäytetyössä tutkitaan kulttuuria siis ihmisten välisenä ilmiönä, joka riippuu ihmisten kyvystä oppia ja siirtää tietoa seuraaville sukupolville (Guirdham 2005, 52). Työn lähestymistavan mukaan kulttuuri on taustatekijä, joka ilmenee ja tuo itsensä julki ihmisten käyttäytymisen kautta sekä viittaa ihmisten omaksumaan, ei luontaiseen, käytökseen (Pinto 2001, 33-34).

### 3.3 Kulttuurin suhde käytökseen

Edellä todettiin, että kulttuuri ohjaa ihmisen maailmankuvaa ja käytöstä (Pinto 2001, 33-34). Luonnollisesti käytökseen ja maailmankuvaan vaikuttavat myös muut kuin kulttuurilliset tekijät kuten esimerkiksi sukupuoli, kansallisuus, etnisyys, uskonto, sosiaaliluokka sekä koulutus- ja kokemustausta (Guirdham 2005, 47-48).



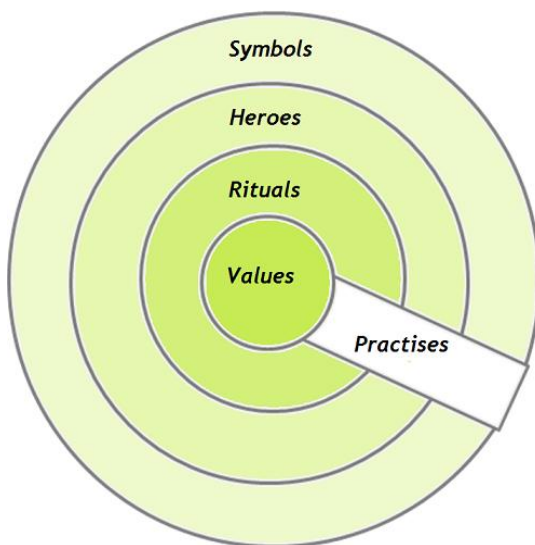
Kuvio 4: Ihmismielen ohjelmointi (Hofstede & Hofstede 2005, 4).

Kulttuurin suhdetta muihin käytökseemme vaikuttaviin tekijöihin selittää yllä visuaalisesti havainnollistettu Geert Hofsteden luoma malli. Mallin mukaan ihmismieli koostuu kolmesta eri osasta: ihmisluonto, kulttuuri ja persoonallisuus. Hofsteden mukaan ihmisluonto on annettu eli peritty ja universaalinen taso, johon ihmisellä ei ole juuri vaikutusvaltaa. Toinen mielen tasoista on kulttuuri, joka Hofsteden mukaan on opittua ja tyypillistä tietyille ryhmälle. Kolmas mielen taso on persoonallisuus, joka on sekoitus perittyä ja opittua käytöstä. Persoonallisuus on täysin yksilösidonnaista. (Hofstede & Hofstede 2005, 2-6.)

Kaikki yksilöt ovat siis ihmisiä, oman kulttuurinsa tuotteita sekä persoonallisuuksia. Kulttuuri on vain yksi yksilön käytökseen vaikuttava tekijä. Kulttuuri on kuitenkin hyvin merkittävä käytöstämme ohjaava tekijä erityisesti silloin, kun ryhmä eri kulttuuria edustavia henkilöitä kokoontuu. Jo kiinalainen filosofi, ajattelija ja poliitikko Kungfutse totesi aikanaan, että ”ihmiset tuntevat vetoa toisiinsa yhteisen luonnon vuoksi, mutta tavat ja tottumukset pitävät heidät erillään” (Samovar, Porter & McDaniel 2010, 1). Seuraavassa käydään läpi, mistä tämä tapamme käyttäytyä ja kokea asioita erilalla johtuu ja miten se ilmenee.

### 3.4 Kulttuurin ulottuvuudet

Geert Hofsteden niin sanottu ”sipuli-malli” kuvaa kulttuurin eri ulottuvuuksia kattavasti ja selkeästi. Kuvion keskiöön sijoitetut arvot kuvastavat kulttuurin syvintä olemusta, kun taas symbolit kuvastavat pinnallisinta kulttuurin ilmentymää. Ympyrän halkova ”Toimet” -palkki kuvastaa sitä miten jokainen sipulin kerrostuma vaikuttaa omalta osaltaan yksilön näkyvään käyttäytymiseen. (Hofstede & Hofstede 2005, 7.)



Kuvio 5: Geert Hofsteden sipuli-malli (Hofstede & Hofstede 2005, 7).

#### Arvot

Arvot muodostavat kulttuurin ytimen. Arvot ovat laajalle levinneitä suuntauksia pitää tiettyjä asiantiloja toisia parempina. Arvot ovat tunteita, jotka jakautuvat miinus- ja plussapuoliin. Arvot käsittelevät muun muassa hyvän ja pahan, puhtaan ja likaisen, turvallisen ja vaarallisen, sallitun ja kielletyn, säädyllisen ja säädyttömän, moraalisen ja moraalittoman, kauniin ja ruman, luonnollisen ja luonnottoman, normaalin ja epänormaalin, loogisen ja paradoksaalisen sekä rationaalisen ja irrationaalisen suhdetta. Arvot omaksutaan hyvin aikaisessa elämänvaiheessa. Hofsteden määritelmän mukaan ihminen omaksuu omat kulttuurilliset arvonsa lähes täysin tiedostamattaan ensimmäisten 10-12 elinvuotensa aikana. (Hofstede & Hofstede 2005, 8.)

#### Rituaalit

Rituaalit ovat kollektiivisiä aktiviteettejä, jotka ovat teknisesti tarpeettomia halutun lopputuloksen saavutuksessa, mutta joiden merkitys sosiaalisesti on olennainen. Erilaiset tavat tervehtiä, tavat käyttää kieltä puheessa ja tekstissä, uskonnolliset ja sosiaaliset

seremoniat sekä erilaiset tavat osoittaa kunnioitusta ovat esimerkkejä tällaisista rituaaleista. (Hofstede & Hofstede 2005, 8.)

### Sankarit

Sankarit ovat henkilöitä, eläviä tai kuolleita, todellisia tai kuvitteellisia, jotka omaavat luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia, joita arvostetaan kyseessä olevassa kulttuurissa ja jotka täten toimivat samalla myös käytösmalleina. Esimerkiksi Barbie tai Batman voi toimia tämän tyyppisenä kulttuurillisena sankarina. Television aikakautena ulkonäölliset seikat ovat nousseet entistä tärkeimmiksi. (Hofstede & Hofstede 2005, 7.) Tämän vuoksi nykyajan sankarit voivatkin olla esimerkiksi malleja tai näyttelijöitä.

### Symbolit

Symbolit ovat sanoja, eleitä, kuvia tai esineitä, joilla on joku erityinen tarkoitus, jonka tunnistavat vain yksilöt, jotka tulevat samasta kulttuurista. Esimerkiksi tietyn kielen sanat, asut, hiustyyli, liput ja status symbolit kuuluvat tähän kategoriaan. Symbolit on sijoitettu pintapuolisimmaksi kulttuurin ulottuvuudeksi, koska uusia symboleja syntyy helposti ja yhden kulttuurin symboleja kopioidaan säännöllisesti toisten toimesta. (Hofstede & Hofstede 2005, 7.)

### Toimet

Toimet-palkki halkoo kaikkia ulottuvuuksia kuvatakseen sitä, miten nämä kaikki edellä esitetyt ulottuvuudet tulevat näkyviksi ulkopuolisille tarkkailijoille yksilön toimien eli käytöksen kautta. Yksilön käytöksen perimmäinen merkitys on kuitenkin piilossa sipulin syvimmissä kerroksissa. (Hofstede & Hofstede 2005, 7-8.)

## 3.5 Kulttuurien vertailua

Tärkeimpänä kulttuurien teorion tavoitteena on ollut tuoda esille kulttuurien eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia, jotta niitä voitaisiin vertailla keskenään. Tämän luokittelutavoitteen tärkeimpinä ja merkittävimpinä tuloksina ovat syntyneet Geert Hofsteden, Boskin, Trompenaarin ja Schwartzin teoriat. Osan näistä teorioista katsotaan olevan kaikenkattavia, mutta totuudenmukaisempaa on todeta, että nämä teoriat ovat vaihtoehtoisia ja erilaisia näkökulmia luovia. (Guirdham 2005, 49.) Tässä työssä keskitytään Geert Hofsteden ja Fons Trompenaarsin teorioihin, sillä näissä teorioissa esiintyvät ne kulttuurilliset arvot, jotka ovat Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen professorin

Liisa Salo-Leen mukaan nousseet haasteiksi monikulttuurisessa työympäristössä (Salo-Lee 2003).

Geert Hofstede suoritti 1970 -luvun vaihteessa kulttuurienvälisen tutkimuksen tähän asti kattavimman selvityksen 66:ssa eri maassa työskentelevän 80 000 IBM:n työntekijän keskuudessa. Tutkimuksessa selvinneiden arvojen eroavaisuuksien pohjalta Hofstede määritteli neljä kulttuurisidonnaista arvoa, jotka hän nimesi seuraavasti: individualismi/kollektivismi, valtaetäisyys, epävarmuuden sieto ja maskuliinisuus/feminiinisyys. Trompenaars puolestaan selvitti kulttuurillisia arvoja 30:ssä eri maassa valiten otokseensa 100 samanlaisen taustan omaavaa erilaisissa kansainvälisissä yrityksissä työskentelevää ihmistä kustakin kolmestakymmenestä maasta. Fons Trompenaars määritteli tutkimuksensa perusteella kolme erilaista gategoriaa, joiden kohdalla kulttuurit erosivat toisistaan. Nämä kategoriat olivat ihmistenväliset suhteet, asenteet aikaa kohtaan sekä asenteet ympäristöä kohtaan. (Guirdham 2005, 49-53.)

Näissä tutkimuksissa määritellyistä kulttuurillisista arvoista monikulttuurisessa työympäristössä haasteita aiheuttavat Salo-Leen mukaan erityisesti erot seuraavissa arvoissa: Hofsteden valtaetäisyys, Trompenaarsin monokroninen/polykroninen aikakäsitys, Hofsteden yksilöllisyys versus yhteisöllisyys ja Trompenaarsin universalismi versus partikularismi (Salo-Lee 2003). Tämän työn tutkimusosiossa tutkitaan ja vertaillaan Siivous Oy:ssä esillä olevia kulttuureita näiden kulttuurillisten arvojen avulla. Seuraavissa kappaleissa tutkittavat kulttuurilliset arvot esitellään yksityiskohtaisesti.

### 3.5.1 Valtaetäisyys

Geert Hofsteden määrittelemä valtaetäisyys kuvaa sitä missä määrin tiettyä kulttuuria edustavat yksilöt, myös vähemmän arvovaltaiset, odottavat vallan jakautuvan epätasaisesti ja myös hyväksyvät sen. Kulttuurit, joissa valtaetäisyys on matala, kannattavat tasa-arvoa ja korkean valtaetäisyyden kulttuurit hierarkiaa. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa suhteet eri asemassa olevien henkilöiden kesken ovat muodollisia ja rajoittuneita, kun taas matalan valtaetäisyyden kulttuureissa suhteet ovat avoimia ja epämuodollisia. (Guirdham 2005, 50.) Valta ja epätasa-arvo ovat luonnollisesti hyvin perustavaa laatua olevia itsestäänselvyksiä jokaisessa yhteiskunnassa, mutta tosiasia on, että toiset yhteiskunnat ovat toisia epätasa-arvoisempia (Itim International 2009). Erot vallan jakautumisen hyväksynnässä voivat vaikeuttaa työympäristön kommunikointia, sillä korkean valtaetäisyyden kulttuurista tulevat henkilöt voivat kokea erikoiseksi osallistavan ja keskustelevan työilmapiirin. Matalan valtaetäisyyden omaksuneet henkilöt voivat puolestaan ahdistua tiukan itsevaltaisen johtajan vallan alla.

### 3.5.2 Aikakäsitys

Fons Trompenaarsin määrittelemistä kolmesta kulttuurillisia ulottuvuuksia kuvaavista kategorioista kahteen kuuluu myös alakategorioita. Kulttuurien tapoja käsitellä aikaa Trompenaars kuvasi seuraavilla alamääritteillä: Tulevaisuus/menneisyys orientoituneisuus, polykroninen/monokroninen aikakäsitys ja ajan kokeminen joko jaksona tai toinen toistaan seuraavina sykleinä. (Guirdham 2005, 53-54.) Tässä työssä tutkitaan edustavatko Siivous Oy:n henkilöt monokronista vai polykronista aikakäsitystä, sillä tässä arvossa Trompenaars havaitsi kulttuurien välillä eniten eroavaisuuksia. Jos Siivous Oy:n toimihenkilöiden keskuudessa havaitaan olevan sekä monokronisen että polykronisen aikakäsityksen omaavia henkilöitä, vaikuttavat ne väistämättä Siivous Oy:n jokapäiväiseen toimintaan. Polykroniset kulttuurit nimittäin sietävät hyvin keskeytyksiä ja tekevät mielellään useita asioita samanaikaisesti. Monokroniset kulttuurit taas tuntevat yleismaailmallisen järjestyksen järkkyvän, jos työpäivä on katkonainen eikä kellon sanelema. (Guirdham 2005, 55.)

### 3.5.3 Yhteisöllisyys versus yksilöllisyys

Arvot yhteisöllisyys ja yksilöllisyys ovat Geert Hofsteden määrittelemiä ja ne kertovat, missä määrin yksilön käytökseen vaikuttavat muut ihmiset ja miten pitkälle muut määrittelevät yksilön käytöksen. Yksilöllisissä kulttuureissa ihmiset toimivat itsenäisesti tai ydinperheensä osina. Yhteisölliset kulttuurit koostuvat puolestaan tiiviistä yhteisöistä, joissa ihmiset toimivat osana ydinperhettään, mutta myös osana muita ulkoisia sidosryhmiään. Yhteisöllisissä kulttuureissa yksilöt odottavat ydinryhmänsä pitävän heistä huolta ja yksilöiden odotetaan pitävän huolta omasta ydinryhmästään. Yhteisöllisissä kulttuureissa henkilökohtainen suhde on myös aina käsillä olevaa tehtävää tärkeämpi. Tämä ulottuvuus kuvaa siis sitä, miten ihmiset näkevät itsensä suhteessa muihin. (Guirdham 2005, 49-50.) Tämä voi aiheuttaa erimielisyyksiä työyhteisössä, sillä hyvin kollektiivisen arvomaailman omaavat henkilöt saattavat esimerkiksi hoitaa yksityisiä asioita kesken työpäivän näkemättä siinä mitään väärää. He myös saattavat turvautua useammin työkavereidensa apuun, jos he kohtaavat vaikeuksia. Kovin yksilöllisen arvomaailman omaavat henkilöt puolestaan katsovat, että jokaisen tulee pärjätä omillaan. He voivat kokea ahdistavaksi jatkuvan tarpeen tukea ja pitää huolta muista työyhteisön jäsenistä.

### 3.5.4 Universalismi versus partikularismi

Fons Trompenaars määritteli kolme kategoriaa kulttuurillisia ulottuvuuksia. Näistä aikaisemmin esitellyistä kategorioista ihmisten välisten suhteiden kategoriaan kuuluivat alakategorioina arvot universalismi ja partikularismi. Partikularistisessa kulttuurissa kyseessä olevat ihmiset ja tilanne ovat aina universaaleja sääntöjä tärkeimpiä. Kun taas

universalistisessa kulttuurissa ohjeita ja säännöksiä on yleensä paljon ja niitä seurataan tarkasti. (Guirdham 2005, 54.) Jos työyhteisö koostuu sekä universalistista että partikularistista arvomaailmaa edustavista henkilöistä, voi ongelmia esiintyä, sillä tällöin toiset kokevat sääntöjen noudattamisen selvästi toisia tärkeämmäksi. Partikularistiset henkilöt saattavat kiertää yhteisiä pelisääntöjä ystävän edun nimissä ja tätä universalistiset henkilöt eivät puolestaan helposti suodata.

#### 4 Empiirinen tutkimus

Tutkimuksen lopullisena tavoitteena oli uusien toimintatapojen avulla parantaa monikulttuurisen Siivous Oy:n sisäistä viestintää. Jotta tämä tavoite voitiin saavuttaa, tuli selvittää Siivous Oy:n kulttuurienvälisen sisäisen viestinnän nykytila, ongelmakohdat sekä seikat, jotka tulee ottaa huomioon uusien toimintamallien kehityksessä. Tutkimuksessa tuli siis selvittää haastateltavien näkemys sisäisen viestinnän nykytilasta ja ongelmista sekä haastateltujen henkilöiden viestintätapaan ja tottumuksiin vaikuttava kulttuurillinen arvomaailma. Näin ollen tutkimusongelma muotoutui seuraavanlaisesti:

-Millä tavoin Siivous Oy:n kulttuurienvälisestä sisäisestä viestintästä voidaan kehittää?

Ja tutkimusongelmaa määrittävät alaongelmat:

-Mitkä sisäisen viestinnän osa-alueet kaipaavat kehitystä?

-Tuleeko kulttuurilliset erot ottaa huomioon uusien toimintamallien kehityksessä?

##### 4.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Siivous Oy:n sisäinen viestintä ja henkilökunnan kulttuurilliset arvomaailmat ovat tutkimattomia ja järjestäytymättömiä eli hieman epäselviä alueita. Näiden tosiasioiden vuoksi tutkimuksen toteutustavaksi valittiin kvalitatiivinen tapaustutkimus, sillä se on usein käytössä kun liikutaan jokseenkin kartoittamattomalla ja ennakoimattomalla alueella. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja selittää tutkimuskohdetta, ei etsiä tilastollisia säännönmukaisuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156-160, 176, 202.)

Tutkimuksessa ei siis pyritä tilastollisten säännönmukaisuuksien luontiin, joten työn lopputuloksena syntyneitä kehitysehdotuksia ei voida sellaisenaan soveltaa toisen yrityksen tarpeisiin. Kehitysehdotukset ovat siis täysin Siivous Oy:n tarpeisiin räätälöityjä. Työssä mahdollisesti esille nousevista kulttuurieroista ei pyritä myöskään tekemään yleispäteviä johtopäätöksiä, sillä otanta on hyvin pieni ja kulttuurillisten arvojen esiinnousu on tilanne- ja henkilösidonnaista. Kuten kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, esillä olevia tapauksia

käsitellään ainutlaatuisina ja myös aineistoa tulkitaan tämän oletuksen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 160).

#### 4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, joissa tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä hyödyntää laadullisia menetelmiä aineiston hankinnassa, sillä tällöin tutkittavien erilaiset näkökulmat pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 2007, 160, 164.) Tässäkin työssä tutkimusaineisto kerättiin vapaamuotoisen teemahaastattelun avulla. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä jo ennalta tiedettiin, että tämän tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. Teemahaastattelu antoi haastatelluille mahdollisuuden tuoda vapaasti esille omia mielipiteitään, sillä teemahaastattelussa tutkimuksen aihe jaetaan vain ennalta suunniteltuihin teemoihin tarkasti muotoiltujen kysymysten sijaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.) Tämä mahdollisti myös sellaisten asioiden esiintulon, joita haastattelija ei olisi välttämättä ymmärtänyt edes kysyä.

Sisäisen viestinnän tilan selvitykseen käytetyt teemat olivat viestintäkanavat, tiedonkulku, perehdytysprosessi, tiedonlähteet sekä viestinnällinen ilmapiiri. Kulttuurillisia arvoja tutkittaessa vertailtiin suomalaista, albanialaista ja vietnamilaista kulttuuria seuraavien kulttuurillisten arvojen osalta: valtaetäisyys, aikakäsitys, yksilöllisyys versus yhteisöllisyys sekä universalismi versus partikularismi. Edellä mainitut kulttuurilliset arvot selitettiin tarkemmin kappaleissa 3.5.1-3.5.4.

Haastattelut toteutettiin esimiesten kanssa suomeksi ja työntekijöiden kanssa englanniksi, sillä Siivous Oy:n työntekijät eivät puhu suomea sujuvasti. Kielellisten haasteiden luoma tarve selvittää ja syventää kysymyksiä sekä saatuja vastauksia vaikutti myös merkittävästi joustavan kvalitatiivisen aineistonkeruutavan valintaan (Hirsjärvi ym. 2007, 199-202).

#### 4.3 Harkinnanvarainen otanta

Koska tutkimuksen tarkoituksena ei ollut löytää keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollisia säännönmukaisuuksia, ei otannan valintaakaan voitu perustaa näihin seikkoihin. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä ensimmäiseksi kartoittaa tutkittava alue ja määritellä otanta ja sen koko sen perusteella. (Hirsjärvi ym. 2007, 176-177.) Koska tutkimuksen tavoitteena oli tutkia Siivous Oy:n sisäistä viestintää, oli luonnollista haastatella kaikkia yrityksen sisäiseen viestintään osallistuvia tahoja. Haastateltavia henkilöitä olivat myyntipäällikkö, henkilöstöpäällikkö sekä albanialainen työntekijä A sekä vietnamilaiset

työntekijät B, C ja D. Otanta oli hyvin tarkoituksenmukainen, sillä sisäisen viestinnän kehityksessä ja uusien toimintamallien luonnissa viestintään osallistuvien ja sitä harjoittavien tahojen kyvyt, mielipiteet ja mieltymykset ratkaisevat.

#### 4.4 Tutkimuksen reliaabelius

Kuten aikaisemmin todettiin, tutkimuksen tavoitteena ei ollut luoda tilastollisia säännönmukaisuuksia tai yleispäteviä johtopäätöksiä. Tutkimustuloksia ei voida soveltaa sellaisinaan toisen yritykseen tai yhteisöön, sillä tutkimuksessa haettiin vastauksia ainutkertaiseen tilanteeseen. Kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä, tutkimuksen reliaabeliutta arvioitaessa keskitytäänkin kysymykseen: Sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava? (Hirsjärvi ym. 2007, 176-177, 227). Tämän vuoksi seuraavassa käydään läpi seikat, jotka saattavat vaikuttaa kerätyn aineiston todenmukaisuuteen.

Tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa ihmisillä on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Kulttuurillisten erojen vuoksi sosiaalisesti suotavat vastaukset saattavat myös vaihdella suuresti ja vaikeuttaa täten omalta osaltaan vastausten tulkintaa (Hirsjärvi ym. 2007, 199-202.) Tässä tutkimuksessa haastateltuja henkilöitä kannustettiin kuitenkin avoimuuteen sekä haastattelijan että toimeksiantajan toimesta. Mahdollisimman rehellisten ja avointen vastausten takaamiseksi haastatelluille työntekijöille annettiin myös salassapitolupaus. Sisäisen viestinnän vastauksia esiteltäessä ei tämän vuoksi identifioida työntekijöitä. Kulttuurillisia arvoja selvitetessä viitataan kuitenkin luonnollisesti pakon sanelemana haastateltujen työntekijöiden kulttuuritaustaan ja identifioidaan täten yksi ja ainut albanialaista kulttuuria edustava henkilö.

Toinen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on tutkijan ja haastateltavien välinen kielimuuri. Siivous Oy:n työntekijät eivät puhu suomea ja englannin kielen taitokin on osalla rajallinen. Ilmaisukyvyyn rajallisuus saattoi rajoittaa ratkaisevasti tarvittavan tiedon keruuta. Haastattelutilanteella varattiin kuitenkin runsaasti aikaa, sillä näin toimien kyettiin mahdollistamaan käytettävän sanaston selitys.

Yhteenvetona voidaan siis todeta, että tutkimuksen tuloksia analysoitaessa tärkeimmäksi seikaksi nousee se, osaako tutkija tulkita haastateltavien vastauksia kulttuurillisten merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa (Hirsjärvi ym. 2007, 202.) Haastateltujen sanavaraston niukkuuden vuoksi myös sanontojen ja lausevalintojen tulkinnalliset vaikeudet saattavat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

## 5 Tutkimustulokset

Seuraavissa kappaleissa esitellään vapaasti suomennettuja lainauksia hyväksi käyttäen tutkimustulokset. Sisäisen viestinnän tila ja kulttuurilliset eroavaisuudet esitellään erikseen. Kappale 5.1 käsittelee sisäistä viestintää ja kappaleessa 5.2 keskitytään viestintään mahdollisesti vaikuttaviin kulttuurieroihin. Kappaleessa 5.3 kootaan yhteen molempien ulottuvuuksien anti.

## 5.1 Siivous Oy:n sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän tilan selvityksessä haastateltuja pyydettiin ilmaisemaan oma mielipiteensä viestintäkanavista, tiedonkulusta, perehdytysprosessista, tiedonlähteistä sekä viestinnällisestä ilmapiiristä. Näiden teemojen myötä esiin nousi myös muutamia muita aihe-alueita, jotka päätettiin nostaa tutkimuksessa esille, sillä niiden katsottiin vaikuttavan sisäisen viestinnän tilaan merkittävästi.

### 5.1.1 Viestintäkanavat

Kaikki työntekijät totesivat saavansa työhönsä koskevaa tietoa puhelimitse, tekstiviestein, sähköpostitse, kasvotusten työpäivän aikana sekä kasvotusten erikseen järjestetyissä tapaamisissa. Myös esimiesten mukaan yrityksen sisäiset viestit kulkevat näitä kanavia pitkin. Myyntipäällikkö totesi viestintäkanavien valinnasta seuraavaa:

*”No, muita ei ole keksitty.”*

Työntekijät tai esimiehet eivät eritelleet tarkasti, minkälaista tietoa näiden viestintäkanavien kautta jaetaan. Vain työlistan kaikki totesivat vastaanottavansa sähköpostitse aina perjantaisin. Sähköposti on Siivous Oy:n viestintäkanavista uusin, mutta kaikki haastatellut totesivat sen toimivaksi ja toivoivat sen käyttöä lisäävän tulevaisuudessa. Puhelin oli viestintäkanavista selkeästi käytetyin. Yksi työntekijä jopa kritisoi jatkuvaa tarvetta käyttää henkilökohtaista puhelinta työasioiden hoidossa:

*”...itse asiassa käytän kyllä (omaa puhelinta) ja tämä on henkilökohtainen puhelin ja soitan heille usein...puhelimella se on kallista ja se ei ole hyvä ratkaisu. Se on henkilökohtainen työkalu..”*

Yrityksessä käytetään siis suhteellisen useita erilaisia viestintäkanavia. Kuten teoriaosuudessa todettiin, useiden erilaisten viestintäkanavien käyttö on onnistuessaan hyvin toimiva tapa viestiä, sillä usean kanavan kautta välitetty viesti tavoittaa varmemmin vastaanottajansa. Siivous Oy:ssä tiedonjakoa ei kuitenkaan selkeästi ole tarkasti suunniteltu eikä erilaisille viesteille ole mietitty niille parhaiten soveltuvia kanavia. Työntekijöiden ei voida myöskään olettaa käyttävän omia henkilökohtaisia viestintävälineitään työasioiden jatkuvaan hoitoon, jos siitä ei makseta korvausta.

### 5.1.2 Yhteiset tapaamiset

Siivous Oy:n työntekijöiden itsenäisen ja liikkuvan työn vuoksi työyhteisö ei kommunikoi keskenään päivittäin. Työyhteisön ainoa yhteinen hetki on pääsääntöisesti kuukausittain järjestettävä yhteinen tapaaminen, jossa kaikki istuutuvat saman pöydän ääreen muutamaksi tunniksi. Tapaamiset nousivat tutkimuksessa esille yhtenä tärkeänä viestintäkanavana.

Yhteisiä kokoontumisia pidettiin sekä työntekijöiden että esimiesten keskuudessa tärkeinä. Molemmat tahot katsoivat näiden olevan hyviä tilaisuuksia muun muassa käydä läpi kehitysehdotuksia, ongelmakohtia, työsuhte-etuja sekä asiakkaiden asioita ja palautetta. Kokouksissa katsottiin voivan myös tutustua työkavereihin, tarkastella yrityksen nykytilaa sekä suunnitella yrityksen tulevaisuutta. Vaikka kaikki katsoivat yhteisten tapaamisten olevan oiva keino viestiä ja käydä asioita läpi, liittyi niiden organisointiin ja agendoihin ongelmia.

Myyntipäällikön mukaan ongelma on ollut seuraavanlainen:

*”Jengi on jättänyt tulematta..et ne ei oo nähny, et se on niinku työtä, vaikka niille on sanottu, että se on työtä.”*

Työntekijöistä puolet puolestaan totesi, että:

*”..useimmiten, kun meillä on jonkinlainen kokous, ei ole ollut kunnollista mailia tai tietoa yritykseltä. Ei, ei ollenkaan.”*

*”..en tiedä minä päivänä (seuraava kokous pidetään).”*

Yllättävää oli, että yksi haastatelluista työntekijöistä ei ollut kertaakaan osallistunut tämän tyyppiseen yhteiseen kokoukseen ja toivoi yrityksen järjestävän jonkinlaisen yhteisen tapaamisen työntekijöilleen:

*”Yrityksen tulisi joskus järjestää toimintaa kaikille työntekijöille nostaakseen heidän työmoraaliaan ja kannustaakseen heitä tutustumaan toisiinsa paremmin.”*

Työntekijät olivat kuitenkin suhteellisen tyytyväisiä yhteisiin tapaamiseen, sillä he totesivat niiden olleen hyvin suunniteltuja. Työntekijät kritisoivat kuitenkin sitä tosiasiaa, että kokeneiden työntekijöiden tulee kerta toisensa jälkeen kuunnella uusille työntekijöille suunnattuja tietoiskuja:

*”..koska nyt tiedämme jo miten työskennellä, se on hieman tylsää (tapaamisissa usein järjestettävä siivouskoulutus)..”*

*”..sanoin myyntipäällikölle, että olen kuullut tämän monta kertaa..ja jokaisessa kokouksessa minun on kuunneltava samat asiat”*

Yhteenvetona voidaan siis todeta, että viestien kulkemattomuudesta johtuvien väärinkäsityksien vuoksi esimiesten ja työntekijöiden mielipiteet kokouksiin liittyvistä ongelmista eroavat huomattavasti. Työntekijät eivät suinkaan jätä kokouksia väliin kiinnostuksen puutteen vuoksi. Yhteisistä tapaamisista ei vain informoida työntekijöitä tarpeeksi ajoissa, jos informoidaan

ollenkaan. Toinen ongelma liittyi kokousten aiheisiin. Kokoukset toistavat itseään, sillä niissä uhrataan selvästi liian paljon aikaa uusien työntekijöiden perehdytykseen. Koska kokouksissa käytetään aikaa uusien työntekijöiden koulutukseen, kokouksien perimmäinen tarkoitus, eli ajatuksien ja ideoiden vaihto, ei toteudu. Yhteisissä tapaamisissa ei siis toisin sanoen kulje tieto, joka sinne kuuluisi.

### 5.1.3 Tiedonkulun sujuvuus

Haastatelluilta tiedusteltiin miten nopeasti tieto yrityksessä tapahtuneista muutoksista tai tapahtumista tavoittaa heidät ja miten he kokevat tiedon kulkevan yrityksen sisällä. Vain yksi haastatelluista työntekijöistä katsoi saavansa tiedon muutoksista nopeasti. Kolme muuta kritisoi tiedonkulkua voimakkain sanakääntein:

*"..yleisesti ottaen se on hyvin hidasta tai en ole saanut tietoa ollenkaan. Vieläkään en tiedä monta työntekijää yrityksessä on.."*

*"..jos työskentelen huomenna ja aikataulu muuttuu, tiedän siitä vähintään muutamaa tuntia ennen tai yhtä päivää ennen. Mutta joka kerta minun täytyy soittaa, se on se ongelma. En pidä siitä yhtään. Viimeksi minulla oli uusi kohde ja odotin kello kahdeksaan asti illalla (tietoa seuraavan päivä kohteesta).."*

*"..saan tiedon (uusista työntekijöistä) vasta kun tulen työskentelemään heidän kanssaan."*

*"..haluaisin olla hieman enemmän informoitu, ehkä työnantajani voisi ajatella minua kun tällaista tapahtuu.."*

*"..minä olen esimerkiksi joskus järjestelemässä asioita, kuten "Onko sinulle kerrottu tästä kokouksesta?"*

Esimiehet puolestaan kommentoivat tiedonkulun sujuvuutta seuraavasti:

*"..jos jotain dramaattista, niin kerrotaan saman tien tyyliin. Yleensä ei seiskan jälkeen enää soitella kenellekään."*

*"..että jos jotain muutosta joku vuoro muuttaa, niin sitten me soitetaan heti."*

*"Saman tien (muutoksista kerrotaan työntekijöille)."*

Työntekijöiden käsitys tiedonkulun sujuvuudesta eroaa siis huomattavasti esimiesten käsityksestä. Vaikka Siivous Oy käyttää hyväkseen useita viestintäkanavia, ei viesti tavoita vastaanottajaansa, sillä viestinkulku ei ole suunnitelmallista eikä sen perille pääsyä ei ole varmistettu.

### 5.1.4 Työhön perehdyttäminen

Siivous Oy:n perehdytysprosessi on henkilöstöpäällikön vastuulla. Myyntipäällikkö myönsi avoimesti, että hän ei tiedä miten yrityksen perehdytysprosessi käytännössä etenee.

Työntekijät puolestaan kommentoivat perehdytysprosessia seuraavanlaisesti:

*”..työni alussa kun en ollut tietoinen kaikesta työhön liittyvästä minä usein jätin jotain tekemättä ja tai käytin vääriä kemikaaleja, koska henkilöstöpäällikkö ei antanut minulle selkeitä ohjeita.”*

Tutkimuksessa selvisi, että ongelmat perehdytysprosessin suhteen ovat moninaiset.

Vaillinainen tiedon jako ja myyntipäällikön tietämättömyys ovat olennaisimmat epäkohdat.

Usein tieto uuden työntekijän nimestä, sosiaaliturvatunnuksesta tai yhteystiedoista ei tavoita myyntipäällikköä. Tämän vuoksi lykkääntyy muun muassa sähköpostin luonti, sillä sen teosta vastaa myyntipäällikkö. Jos uudelle työntekijälle ei luoda sähköpostia, vaikeutuu puolestaan sisäinen viestintä, sillä kuten aikaisemmin todettiin, sähköpostia hyödynnetään Siivous Oy:n sisäisessä viestinnässä yhä enenevässä määrin.

Uudet työntekijät kaipaavat myös luonnollisesti vastauksia etuuksia ja palkkaa koskeviin kysymyksiin, sillä tutkimuksen mukaan henkilöstöpäällikkö ei anna näihin kysymyksiin tyydyttäviä vastauksia. Yksi työntekijöistä luonnehti tilannetta seuraavasti:

*”..uudet työntekijät kysyvät minulta yrityksestä ja palkasta ja tunteista ja eduista...minä sanon etten tiedä kysyä henkilöstöpäälliköltä, mutta hänkään ei tiedä.”*

Haastateltujen työntekijöiden mukaan uudet työntekijät tietävät hyvin minkälaisia etuja toiset siivousalan yritykset tarjoavat. Yksi työntekijöistä kertoi esimerkin tilanteesta, johon hän oli joutunut uuden kokelaan kanssa:

*”..he kysyvät minulta, että kahdeksan tunnin työnteon jälkeen, kuinka paljon maksetaan seuraavasta tunnista? Minä kysyn henkilöstöpäälliköltä, mutta hän sanoo ”ei, ei, sama (tuntipalkka)”... ja he sanovat, että se ei ole samalla tavalla toisessa yrityksessä. Toisessa yrityksessä heillä on erilaiset tavat, erilaiset palkkakäytännöt.”*

Todellisuudessa Siivous Oy maksaa työntekijöilleen hyvin kilpailukykyistä tuntipalkkaa. Alan työehtosopimuksen vastaisesti palkka juoksee myös siivouskohteesta toiseen siirryttäessä. Yrityksen tarjoamat edut ovat siis hyvät, mutta tämä tosiasia ei sisäisen viestinnän ongelmien vuoksi välity vanhoille eikä uusille työntekijöille. Tilanne on erityisen epätoivottu, sillä kuten viestinnän teoriaosuudessa todettiin, sisäisestä viestinnästä tulee helposti osa ulkoista viestintää, kun työntekijät juttelevat omien sidosryhmiensä kanssa työpaikan ulkopuolella (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13-15).

#### 5.1.5 Tiedonlähteet

Kolme neljästä työntekijästä ja molemmat esimiehet totesivat, että epäselvän tilanteen sattuessa soitetaan aina jommallekummalle esimiehelle. Yksi työntekijä totesi etsivänsä ensin

vastausta sähköpostista ja vasta tämän jälkeen tarttuvansa puhelimeen. Kolme neljästä työntekijästä totesi soittavansa aina ensisijaisesti yrityksen henkilöstöpäällikölle. Myös myyntipäällikkö totesi henkilöstöpäällikön olevan ensisijainen tiedonlähde epäselvissä tilanteissa.

On siis selvää, että henkilöstöpäällikön rooli tiedonlähteenä on keskeinen. Tähän vaikuttaa merkittävästi se, että henkilöstöpäällikkö tapaa työntekijöitä huomattavasti enemmän kuin myyntipäällikkö ja puhuu suurimman osan kanssa samaa kieltä. Tärkeää on kuitenkin huomata, että yksikään työntekijä tai esimies ei haastattelussaan viitannut minkäänlaisiin kirjallisiin dokumentteihin, joista epäselviä asioita voisi tarkistaa tai kerrata. Siivous Oy:ssä ei siis ole minkäänlaista informaatiolehtistä tai perehdytyskansiota, johon olisi kirjattu työntekoon, palkka-asioihin tai vapaapäiviin liittyviä säädöksiä.

#### 5.1.6 Esimiesten roolijako

Yksi tutkimuksessa selkeästi esille tulleista päivittäistä viestintää vaikeuttavista tekijöistä oli työnjako henkilöstöpäällikön ja myyntipäällikön välillä. Vain yksi työntekijä totesi roolijaon olevan hänelle hyvin selkeä. Kaikki muut olivat eri mieltä. Yksi työntekijä kritisoi suoraan epäselvää työnjakoa myyntipäällikön ja henkilöstöpäällikön välillä. Hän otti esimerkiksi tilanteen, jossa välineet siivottavassa kohteessa olivat puutteelliset ja myyntipäällikkö tiedusteli miksi työntekijä ei ole ilmoittanut asiasta hänelle:

*"..sanoin hänelle (myyntipäällikkö), että olen informoinut henkilöstöpäällikköä..nyt en tiedä ketä minun tulisi informoida, sillä ette järjestäydy keskenänne.."*

Muut työntekijät kommentoivat roolijakoa seuraavasti:

*"..jos hän (henkilöstöpäällikkö) ei voi vastata minulle, hän ei tiedä miten vastata tai hän ei voi sanoa mitään, minä soitan myyntipäällikölle."*

*"..se on selvää sillä tavalla, että myyntipäällikkö hoitaa myyntiä ja kaikkia niitä asioita, mutta silti hän välillä sekaantuu meidän juttuihin.."*

Myyntipäällikkö mukaan viestinnälliset roolit hänen ja henkilöstöpäällikön välillä ovat kuitenkin selkeät. Hän kertoi jaon menevän käytännössä seuraavanlaisesti:

*"..silloin kun on joku juttu mitä ne on pyytäne henkilöstöpäälliköltä monta kertaa ei tuu, ne pyytää multa sen. Jos on jotain epäkohtia, ne tulee puhumaan mulle. Ei ehkä tuu puhumaan mistään henkilökohtasen elämän jutuista, mistä mä nyt oon toisaalt ihan tyytyväinen. ..Me ollaan jaettu, et henkilöstöpäällikkö juttelee niiden kanssa niistä."*

Kun tiedusteltiin, miten tämä jako on tuotu esille työntekijöille, myyntipäällikkö totesi, että:

*"..se on enemmänki tullu niinku käytännön mukaan. Ja niin se on toiminu silleen alusta lähtien, silleen niinku hiljasena tietona"*

Kuten aikaisemmin, esimiesten ja työntekijöiden näkemykset eroavat tässäkin aiheessa. Myyntipäällikkö koki roolijaon selkeäksi, vaikka totesikin sen perustuvan vain määrittelemättömälle ns. ”hiljaiselle tiedolle”. Suurin osa työntekijöistä puolestaan toi selkeästi ilmi, miten epäselvä työnjako myyntipäällikön ja henkilöstöpäällikön välillä häiritsee jokapäiväistä toimintaa. Työntekijät eivät siis tarkalleen ottaen tiedä kumpaan esimieheen heidän tulisi olla yhteydessä työhön liittyvissä epäselvissä asioissa. Tämä aiheuttaa viestinkulun hidastumista ja luo yleistä epävarmuutta työpaikalle.

#### 5.1.7 Kieliongelmat

Kaikki haastatellut henkilöt totesivat vahvan yhteisen kielen puutteen olevan Siivous Oy:n sisäisen viestinnän suurin ongelma. Yhteinen työkieli on englanti, mutta se ei ole kummankaan esimiehen eikä kenenkään työntekijän oma äidinkieli. Siivous Oy:ssä työskentelevien ihmisten englanninkielen taso vaihtelee myös huomattavasti.

#### 5.1.8 Viestinnällinen ilmapiiri

Edellä mainituista useista viestinnällisistä ongelmista huolimatta kaikkien haastateltujen puheista sai käsityksen, että yleinen työskentelyilmapiiri yrityksessä on hyvä ja avoin. Työntekijät kommentoivat asiaa muun muassa seuraavanlaisesti:

*”..voimme puhua esimerkiksi elämästä ja perheestä ja tulevaisuudesta...(työkaverien kanssa)”*

*”He (esimiehet) ovat hyväksyneet kaikki meidän ideamme..he ovat olleet todella todella ystävällisiä ja todella todella avoimia näissä tilanteissa.”*

*”He (esimiehet) kysyvät aina minun mielipidettäni.”*

Myös henkilöstöpäällikkö totesi, että:

*”Me vastataan mielellämme...”*

On positiivista, että ilmapiiri on avoin ja vastaanottavainen. Luultavasti juuri avoimen ja mukavan työilmapiirin ansiosta Siivous Oy:n työntekijät ovat pysyneet yrityksen palveluksessa, vaikka ongelmia on esiintynyt. Avoin ilmapiiri myös edesauttaa kehitystä.

#### 5.2 Siivous Oy:n kulttuurienväliset erot

Seuraavissa kappaleissa vertaillaan Siivous Oy:ssä esillä olevia kulttuureita seuraavien kulttuurillisten arvojen osalta: valtaetäisyys, aikakäsitys, yksilöllisyys versus yhteisöllisyys sekä universalismi versus partikularismi. Jokaisen kulttuurillisen arvon kohdalla esitellään ensin albanialaisen työntekijän näkemys, jonka jälkeen käydään läpi suomalaisen

myyntipäällikön näkökulma ja viimeiseksi kootaan yhteen vietnamilaisten vastaajien tuntemukset.

### 5.2.1 Valtaetäisyys

Haastattelussa vastaajien tapaa käsitellä valtaa pyrittiin selvittämään kysymällä muun muassa millä tavoin johtajien mahdolliset etuoikeudet vaikuttavat vastaajaan, miten helposti hän kokee voivansa olla eri mieltä johtajien kanssa ja tuleeko johtajia hänen mielestään kohdella erityisellä kunnioituksella.

Albanialainen työntekijä hyväksyy erityisoikeudet esimiehillä, jos ne eivät häiritse hänen omaa olemistaan ja tekemisiään:

*”Kyllä voin hyväksyä sen tietyllä tapaa..etuoikeudet voivat olla vain asioita, jotka eivät häiritse omaa työntekeäni.”*

Albanialaisen työntekijän mukaan johtajia tulee myös kunnioittaa. Hän totesi asiasta näin:

*”Tietenkin tietyllä tapaa, koska se on heidän yrityksensä ja niin kauan kun minä tunnen oloni hyväksi heidän sääntöjen alla ja työtavassa, se on minulle ok ja minä arvostan heitä todella.*

Albaniassa esimiesten kanssa ei haastatellun työntekijän mukaan voi olla vaivatta eri mieltä:

*”Se on jotain muuta siellä. Se ei ole sivistynyt tilanne siellä. Sinun täytyy olla hieman sanomatta omaasi (mielipidettä), hyväksyä säännöt ja yrittää työskennellä.”*

Suomalainen myyntipäällikkö toteaa myös hieman yllättäen ja epäröimättä hyväksyvänsä eriarvoisuuden:

*”..yleisesti mä täysin hyväksyn sen.”*

Suomalainen myyntipäällikkö toteaa kuitenkin, että ei koe ongelmaksi olla eri mieltä johtajansa kanssa:

*”Helposti (voi olla eri mieltä johtajien kanssa).”*

Suomalaisten johtajuustyylistä hän toteaa seuraavaa:

*”..kun keskustelu alkaa se on (jo etukäteen) päätetty mihin se keskustelu viedään. On keskustelua jonkun verran, mutta (lopullisessa päätöksen teossa) sitä ei oteta niin vakavasti”.*

Vietnamilaiset vastaajat totesivat esimiesten erityisoikeuksista muun muassa seuraavaa:

*”Kyllä, kyllä, se on ok.”*

*”Kyllä kulttuurissani se on hyvin yleistä..”*

Vastaajien mukaan vietnamilaisessa kulttuurissa esimiesten kanssa ei ole helppoa olla eri mieltä:

*”Ei ole helppoa sanoa jotain muuta kuin mitä johtajat ovat esittäneet. Usein työntekijöiden tulee totella työnantajaa, jottei saisi potkuja.”*

*”Tyypillinen johtajuustyyli on itsevaltainen. Johtajat kertovat työntekijöilleen mitä he haluavat tehtävän ja miten.”*

*”Jos olet eri mieltä heidän (johtajien) kanssaan, sinä vain kuolet”*

Yhteenvetona voidaan todeta, että yllättäen kaikkien kolmen kulttuurin edustajien vastaukset olivat hyvin samankaltaiset. Kaikki hyväksyivät eriarvoisuuden ja toivat esille omakohtaisia kokemuksiaan, joissa korostuivat voimakas ja kyseenalaistamaton tapa johtaa. Ainut eriävä mielipide oli suomalaisen myyntipäällikön toteamus, jonka mukaan johtajien kanssa on helppo olla eri mieltä. Albanialaisen ja vietnamilaisen kulttuurin edustajat totesivat eriävän mielipiteen esittämisen olevan omissa kulttuureissaan hyvin vaikeaa.

### 5.2.2 Aikakäsitys

Vastaajien aikakäsitystä selvitettiin tiedustelemalla kuinka tärkeäksi he kokevat ajan, kontrolloiko se heitä, suunnittelevatko he tulevaisuutta ja kuinka tärkeää on olla ajallaan.

Albanialaisen työntekijä totesi itse työskennelleensä aina paikoissa, joissa toimittiin tarkasti kellon mukaan. Hän kertoi pitävänsä aikatauluista ja suunnitelmista sekä odottavansa ajantasaisuutta kaikilta muiltakin. Albanialaisessa kulttuurissa aika ei kuitenkaan hänen mukaansa näyttele aina niin tärkeää roolia:

*”..minun maassani heillä on sellaisia tilanteita, että he pysyttelevät esimerkiksi koko päivän kahvilassa..kahvila on instituutti siellä!”*

Suomalainen myyntipäällikkö kokee, että aika kontrolloi häntä ja hän kokee sen:

*”Hemmetin tärkeenä.”*

Hänen mukaansa ajatukset pyörivät usein jo tulevaisuudessa ja aikataulujen seuraaminen on ehdottoman tärkeää:

*”Olet myöhässä, jos et ole viittä minuuttia ajoissa.”*

Vietnamilaiden vastaajien mukaan aika ei näyttele heidän kulttuurissaan niin merkittävää roolia eikä myöhästyminen ole maailmanloppu:

*”No aika minun kulttuurissani voi olla kymmenestä kolmeen kymmeneen minuuttia myöhässä.”*

*”Ei, se ei ole iso juttu (myöhästyminen).”*

Yksi vietnamilaisista työntekijöistä ärsyyntyy lähinnä vain seuraavanlaisessa odotustilanteessa:

*”Joskus olen ärsyyntynyt kun odotan ulkona. Siellä on kylmä.”*

Yhteenvedon voidaan todeta, että suomalainen henkilöstöpäällikkö sekä albanialainen työntekijä ovat selvästi enemmän aikaorientoituneita kuin vietnamilaista kulttuuria edustavat henkilöt. He edustavat siis monokronista kulttuuria eli ovat työ- ja asiakeskeisiä ja haluavat pitäytyä sovitussa suunnitelmassa. Vietnamilaiset eivät koe ongelmaksi tehdä useita asioita yhtäaikaaisesti ja suhtautuvat myöhästymisiin suvaitsevasti. He edustavatkin siis polykronista kulttuuria.

### 5.2.3 Yksilöllisyys versus yhteisöllisyys

Sitä missä määrin vastaajien käytökseen vaikuttavat muut ihmiset ja miten pitkälle muut määrittelevät vastaajan käytöksen selvitettiin kysymällä näkevätkö vastaajat oman kulttuurinsa yksilöllisenä vai kollektiivisena. Heiltä tiedusteltiin myös onko yksilön määrä pitää huolta itsestään vai voiko hän luottaa muiden apuun.

Albanialainen työntekijä näkee oman kulttuurinsa enemmän kollektiivisena:

*”..meillä on enemmän tämä kollektiivisuus. Kyllä, siellä ei ole yksilöllistä vielä.*

Hän kuitenkin kokee, että kuilu kommunismin aikana eläneen sukupolven ja nuoremman sukupolven välillä on huomattava:

*”..ja ehkä joskus minä jopa valitin siellä liikaa näistä asioista, sillä siellä ihmiset sekaantuvat sinun yksityiseen elämään tavalla jota et (haastattelija) voi käsittää”*

Lopuksi albanialainen työntekijä toteaa kuitenkin pitävänsä kollektiivisesta tavasta lähestyä maailmaa:

*”..en halua olla niin yksilöllinen...olen sosiaalinen henkilö itse asiassa. En voi elää yksin. En selviäisi. Uskon sosiaaliseen ihmiseen.”*

Suomalainen henkilöstöpäällikkö toteaa kokevansa suomalaisen kulttuurin kollektiivisena, sillä:

*“No koska meil on tosi paljon talkoohenkeä täällä. Paljon sellast kyläkulttuuria... Meil on enemmän yhdistyksiä ku varmaan missään maapallon maassa populaatioon verrattuna..”*

Hän ei kuitenkaan katso yhteisön velvollisuudeksi pitää ehdoitta huolta yksilöstä:

*“Yksilön pitää olla mukana yhteisössä ja haluta olla mukana yhteisössä, laittaa itseensä sinne peliin, jotta se toimii, mut ei kukaan tuu huolehtimaan susta, jos muitten pitää huolehtii susta ni sit se on pielessä.”*

Hän myös lausuu suomalaisesta yhteiskuntarakenteesta seuraavaa:

*“Jos noit yhteiskunnanlakei rupee oikeen (miettimään) eiks se oo aika yksilö vastaan yksilö meininkii.”*

Vietnamilaiset totesivat vietnamilaisen kulttuurin olevan hyvin kollektiivinen.

*“Kyllä, niinkuin sanotaan, että ”one for all and all for one”*

Suomalaisen myyntipäällikön mielipiteestä poiketen, vietnamilaisen työntekijän vastauksesta voidaan päätellä, että yksilön ei tarvitse ansaita ryhmän huolenpitoa, sillä hän on siihen automaattisesti oikeutettu:

*“Minun kulttuurini on ehdottomasti kollektiivinen. Kun henkilö tarvitsee rahaa tai on vaikeuksissa, hän kertoo ystävilleen ja he lainaavat hänelle tai auttavat yhdessä asian yli.”*

Yhteenvetona voidaan todeta, että vastauksien perusteella albanialainen työntekijä sekä kaikki vietnamilaiset edustavat selkeästi kollektiivista arvomaailmaa. Suomalainen henkilöstöpäällikkö nimesi suomalaisen kulttuurin kollektiiviseksi, mutta toi esille yksityiskohtia, jotka viittaavat selkeästi siihen, että hän itse omaa kuitenkin suhteellisen yksilöllisen arvomaailman. Tämän vuoksi voidaan olettaa suomalaisen myyntipäällikön vain tulkitsevan sanan ”kollektiivinen” poikkeavasti.

#### 5.2.4 Universalismi versus partikularismi

Partikularistisessa kulttuurissa kyseessä olevat ihmiset ja tilanne ovat universaaleja sääntöjä tärkeimpiä, kun taas universalistisessa kulttuurissa toimitaan asetettujen sääntöjen mukaisesti. Universalismista tai partikularistista arvomaailmaa oli haastava selvittää, sillä käsitteiden selitys ei kieliongelmiin vuoksi ollut varteenotettava vaihtoehto. Tämän vuoksi haastatelluille esitettiin kaksi monivalintakysymystä, joiden ensimmäinen vastausvaihtoehto kuvasti voimakkaasti partikularistista arvomaailmaa ja kolmas vastausvaihtoehto voimakkaasti universalistista arvomaailmaa (Stacey 2010).

*Olet hyvä ystävä työpaikan työturvallisuudesta vastaavan henkilön kanssa. Yksi työntekijöistä loukkaantuu, koska ystäväsi ei ole hoitanut työtään kunnolla. Koska sinä näit miten työntekijä loukkaantui, joudut raportoimaan tapahtuman. Kaunisteletko totuutta suojellaksesi ystäväsi?*

- 1. Suojelen ystäväni kaikin mahdollisin keinoin*
- 2. Kaunistelen totuutta hieman, jotta ystäväni vaikuttaisi vähemmän vastuulliselta*
- 3. Kerron totuuden*

Kuvio 6: Kysymys 1 (Stacey 2010).

Ensimmäisen kysymyksen kohdalla sekä albanialainen työntekijä että yksi vietnamilainen työntekijä valitsivat partikularistista arvomaailmaa kuvastavan ensimmäisen vastausvaihtoehdon. Vietnamilainen henkilöstöpäällikkö valitsi universalistisen vastausvaihtoehdon numero 3, mutta painotti juttelevansa ensin vastuussa olevan ystävänsä kanssa asiasta. Muut kaksi vietnamilaista työntekijää sekä suomalainen myyntipäällikkö valitsivat empimättä universalistisen vaihtoehdon numero 3.

*Olet autolla liikenteessä hyvän ystäväsi kanssa.  
 Ystäväsi ajaa 48km/h alueella, jossa saa ajaa vain 30km/h.  
 Lapsi juoksee tielle ja ystäväsi vahingoittaa lasta.  
 Kun sinulta oikeudessa kysytään kuinka nopeasti ystäväsi ajoi, mitä vastaat?*

- 1. Suojelet ystäväsi ja sanot hänen ajaneen 30km/h*
- 2. Kerrot puolittomuuden ja sanot ettet nähnyt kuinka nopeasti ystäväsi ajoi*
- 3. Kerrot totuuden*

Kuvio 7: Kysymys 2 (Stacey 2010).

Toisen kysymyksen kohdalla albanialainen työntekijä valitsi heti vastausvaihtoehdon numero kolme. Yksi vietnamilainen työntekijä tarkensi, kuinka hyvä ystävä on kysymyksessä ja valitsi loppujen lopuksi vaihtoehdon numero 2. Toinen vietnamilainen työntekijä valitsi hyvin partikularistisen vaihtoehdon numero 1. Kolmas vietnamilainen työntekijä sekä molemmat esimiehet valitsivat empimättä universalistisen vaihtoehdon numero 3.

Yhteenvedon voidaan todeta, että vastaukset vaihtelivat huomattavasti. Vain suomalainen myyntipäällikkö vastasi molempiin kysymyksiin voimakkaasti universalistista arvomaailmaa kuvastavilla vastausvaihtoehdoilla. Albanialainen valitsi ensin partikularistisen vastausvaihtoehdon, mutta seuraavassa kysymyksessä kääntyi universalistisen vastausvaihtoehdon puoleen. Vietnamilaisien vastaajien keskuudessa ei kysymyksiin vastattu johdonmukaisesti. Ainut vain hieman suuntaa antava johtopäätös, joka kysymyksiin saatujen vastausten perusteella voidaan luoda, on se, että suomalaisen myyntipäällikön arvomaailma on universaalinen. Albanialaisen ja vietnamilaisen kulttuurin edustajat lähestyvät asioita ainakin silloin tällöin enemmän ihmislähtöisesti ja käsillä olevan tilanteen huomioon ottaen.

### 5.3 Tutkimustulosten yhteenvedo

Siivous Oy:n sisäisessä viestinnässä on useita ongelmakohtia. On tärkeää huomata, että esimiesten ja työntekijöiden näkemykset sisäisen viestinnän tilasta poikkeavat huomattavasti toisistaan. Erityisesti esimiesten ja työntekijöiden näkemykset eroavat tiedonkulun sujuvuudessa ja esimiesten roolijaon selkeydessä. Työntekijät kritisoivat tiedonkulkua hitaaksi ja roolijakoa epäselväksi, kun taas esimiehet totesivat molempien asioiden olevan hyvin järjestettyjä. Esimiesten käsityksestä poiketen tutkimus kuitenkin todisti, että sisäinen viestintä ei ole suunniteltua, sillä viestintäkanavia hyödynnetään laajasti, mutta syystä tai toisesta viesti ei kuitenkaan tavoita kohdettaan. Siivous Oy:ssä ei myöskään ole minkäänlaisia kirjallisia dokumentteja kuten perehdytysopasta tai sähköistä portaalia, johon viestit tallentuisivat ja jonka avulla niihin voitaisiin uudelleen palata. Sähköpostin käyttö on kuitenkin lisääntymässä ja kaikki haastatellut osapuolet totesivat tämän positiiviseksi seikaksi. Tutkimuksessa tuli myös selkeästi ilmi, että henkilöstöpäällikön rooli sisäisessä

viestinnässä on liian korostunut. Henkilöstöpäällikkö vastaa muun muassa tiedottamisesta, työhön perehdytyksestä, työlistojen jaosta ja keräyksestä sekä toteutuneiden työtuntien ilmoituksesta palkanlaskentaan. Kieliongelmien vuoksi hän toimii myös kaikkien vietnamilaisten työntekijöiden ensisijaisena kontaktina. Yrityksen sisäistä viestintää ei kuitenkaan voida rakentaa yhden henkilön varaan, sillä se on riskialtista esimerkiksi mahdollisten pidempien sairaslomien vuoksi.

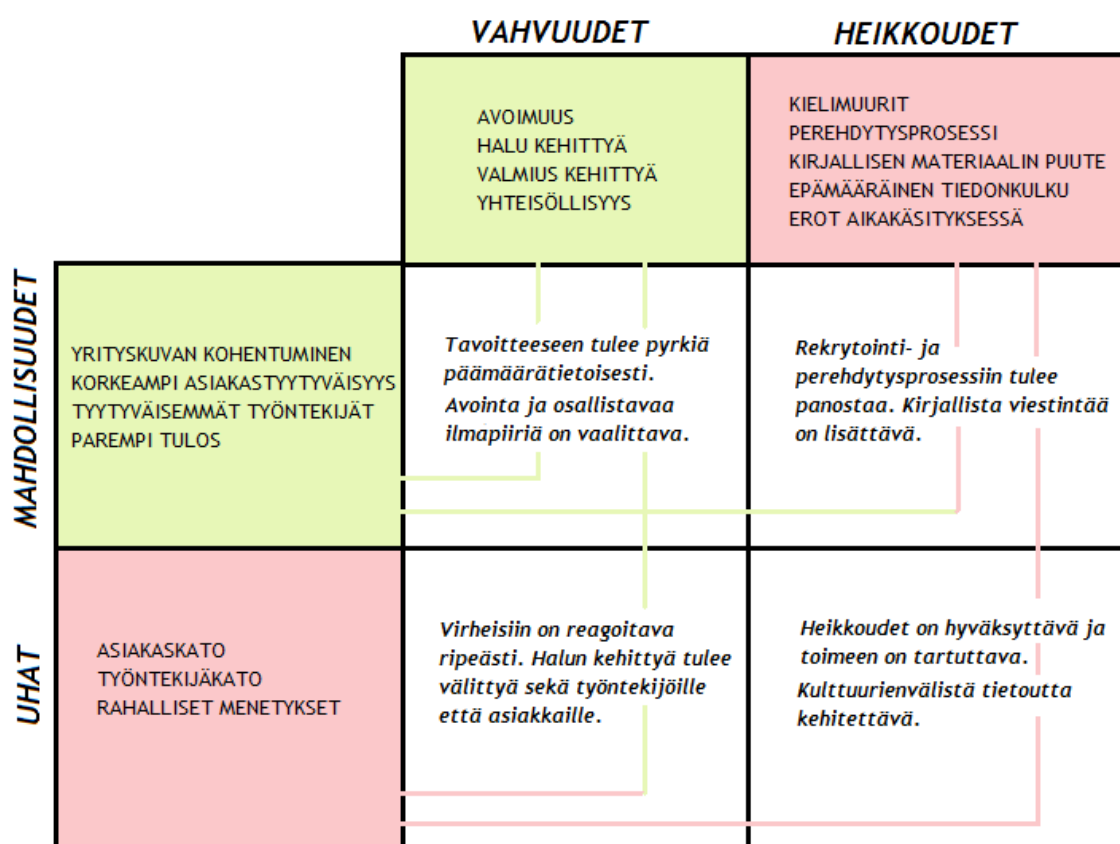
Kulttuurienvälisiä eroja Siivous Oy:n henkilökunnan keskuudesta voidaan todeta löytyneen. Erot aikakäsityksessä ja yhteisöllisyyden kokemuksessa nousivat tutkimuksessa selkeimmin esille. Vietnamilaista kulttuuria edustavien henkilöiden aikakäsitys on moniulotteisempi ja asenne aikaa kohtaan selvästi suomalaista ja albanialaista rennompia. Kuten alussa todettiin, asiakkaiden palautteet koskevat usein myöhästelyä. Myöhästelyn voidaankin näin ollen olettaa johtuvan vietnamilaisten työntekijöiden suvaitsevasta aikakäsityksestä. Vastauksien perusteella voidaan myös todeta, että sekä vietnamilaista että albanialaista kulttuuria edustavat henkilöt ovat suomalaista myyntipäällikköä kollektiivisempia arvomaailmaltaan. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tullut esille, että tämä vaikuttaisi Siivous Oy:n toimintaan tai sisäiseen viestintään negatiivisesti. Päinvastoin, sillä viestinnällinen ilmapiiri oli kaikkien vastaajien mukaan hyvä, lämmin ja avoin. Tämän vuoksi voidaankin olettaa, että Siivous Oy on jo onnistunut toiminnassaan huomioimaan kollektiivista kulttuuria edustavien henkilöiden tarpeen jakaa henkilökohtaisia asioitaan myös työyhteisön kesken. Tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden käsitykset vallan jakautumisesta erosivat vain hieman, sillä ainut ero oli, että suomalainen henkilöstöpäällikkö koki muita helpommaksi eriävän mielipiteen esittämisen. Sisäisen viestinnän osiossa tuli kuitenkin esille, että kaikki työntekijät kokevat voivansa esittää oman mielipiteen Siivous Oy:ssä. Erot vallanjakautumisen käsittelyssä eivät siis selvästi vaikuta Siivous Oy:n toimintaan. Partikularistista tai universaalista arvomaailmaa selvittäneiden kysymysten kohdalla vastaukset vaihtelivat niin voimakkaasti, että niiden pohjalta ei voida vetää johtopäätöksiä suuntaan eikä toiseen. Yhteenvetona voidaan siis todeta, että eroavaisuudet aikakäsityksessä tulisi erityisesti huomioida uusien sisäisen viestinnän mallien kehityksessä.

## 6 SWOT-analyysi Siivous Oy:n sisäisestä viestinnästä

Yllä esiteltyjä tutkimustuloksia analysoidaan liiketoiminnan nelikenttäanalyysin eli SWOT -analyysin avulla. Nelikenttäräudukko on vaivaton ja selkeä työkalu Siivous Oy:n sisäisen viestinnän analysointiin. SWOT -analyysin nimi tulee sanoista Strength (vahvuus), Weakness (heikkous), Opportunity (mahdollisuus) ja Threat (uhka). Analyysissa pohditaan tutkimuskohteen nykyisiä sisäisen ympäristön vahvuuksia ja heikkouksia sekä eritellään ulkoisen ympäristön mahdollisuudet ja uhat. (Opetushallitus 2011.)

Siivous Oy:n sisäistä viestintää analysoidaan sekä sisäisen että ulkoisen ympäristön kannalta, sillä kuten aikaisemmin teoriaosuudessa todettiin sisäinen ja ulkoinen viestintä kulkevat käsi kädessä (Viestintätoimisto Deski Oy 2010, 4). Erytisesti Siivous Oy:n tapauksessa sisäisen viestinnän linkittyminen ulkoiisiin toimintoihin näkyy selkeästi, sillä asiakasrajapinnalle sisäisen viestinnän ongelmat heijastuvat nopeasti. Esimerkiksi epämääräiset siivouslistat tai aikataulun odottamattomat muutokset vaikeuttavat huomattavasti siivoojien työtä sekä johtavat nopeasti tyytymättömiin asiakkaisiin.

SWOT -analyysiin on yhdistetty tutkimuksen molemmat osiot eli sisäisen viestinnän tilan selvitys sekä esille nousseet kulttuurienväliset erot. Myös kehitysehdotuksissa yhdistetään ja huomioidaan tutkimuksen molempien ulottuvuuksien anti.



Kuvio 8: SWOT -analyysi Siivous Oy:n sisäisestä viestinnästä

#### 6.1 Miten vahvuudet hyödynnetään mahdollisuuksien toteutuksessa?

Siivous Oy:n sisäisen viestinnän vahvuus on avoimuus. Työntekijät kokevat voivansa puhua esimiehilleen kaikista mieltään painavista asioista, vaikka kaikki työntekijät kokivatkin yleisesti ottaen omassa kulttuurissaan vaikeaksi olla eri mieltä johtajien kanssa. Heidän mukaan kehitysideoita ja palautteita on kuitenkin Siivous Oy:ssä otettu aina positiivisesti

vastaan ja työntekijöiden ideoiden pohjalta on kehitetty prosesseja. Avoimen ilmapiirin johdosta ongelmatilanteet ja negatiiviset asiakaspalautteet onkin kyetty selvittämään hyvässä ja rakentavassa ilmapiirissä. Siivous Oy on siis selvästi onnistunut saamaan työntekijät ulos kuoristaan ja jakamaan omia mielipiteitään. Siivous Oy:n toinen vahvuus on ehdottomasti yhteisöllisyys, sillä viestinnällinen ilmapiiri oli tutkimuksen mukaan hyvä. Yritys on siis onnistunut myös huomioimaan työntekijöidensä kollektiivisen arvomaailman osoittamalla kiinnostusta työntekijöiden perheeseen sekä näiden elämään yleensä. Siivous Oy:n sisäisen viestinnän vahvuuksiin on laskettava myös halu ja edellytykset kehittyä.

Jos Siivous Oy panostaa tulevaisuudessakin työntekijöidensä hyvinvointiin sekä sitoutuu kehittämään sisäisen viestinnän prosessejaan, on sen mahdollista kasvattaa asiakastyytyväisyyttä huomattavasti. Kun annetut palvelulupaukset toteutetaan ja asiakkaiden oikeudet valitukset sekä niiden selvitykseen kuluva työaika vähentyvät, voidaan vapautunut aika käyttää hyväksi uusasiakashankinnassa. Tämä mahdollistaa kasvun ja toiminnan tuloksellisuuden. Toinen uusasiakashankintaa helpottava seikka on sisäisen viestinnän ongelmien poistuttua kohentuva yrityskuva. Kuten aikaisemmin kappaleessa 3.1 todettiin sisäisestä viestinnästä tulee osa ulkoista viestintää, kun työntekijät käyvät keskustelua omien sidosryhmiensä kanssa organisaation ulkopuolella (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13-15). Jos sisäinen viestintä ei toimi ja työntekijät ovat tietämättömiä, heidän välittämänsä kuva on väistämättä negatiivinen. Jos ongelmat saadaan korjattua, työntekijöiden työhyvinvointi ja tyytyväisyys kasvaa ja he välittävät työnantajastaan positiivista yrityskuvaa. Jos yrityksellä on hyvä yrityskuva, nähdään se asiakkaiden keskuudessa luotettavana palveluntarjoajana. Kun epävarmuus luvattun palvelun täysimääräisestä toteutumisesta poistuu, on myös myyntipäällikön helpompi myydä palveluja eteenpäin vakuuttavasti.

Jotta Siivous Oy todella kykenee hyödyntämään vahvuutensa uusien mahdollisuuksien toteutuksessa, tulee sen pyrkiä tavoitteeseensa, eli sisäisen viestinnän kehittämiseen, päämäärätietoisesti. Kuten teoriaosuudessa todettiin, loppujen lopuksi viestinnän suunnittelussa ja kehittämisessä on kyse kovista valinnoista ja johdonmukaisuudesta. Tärkeintä on se, kuinka kovasti jaketaan tempoilevan ja haastavan arjen keskellä uskoa siihen, että esimerkiksi koulutuksen ja kokouskäytäntöjen kehittämisen tai kulttuurienvälisen viestinnän hankaluuksien selvittäminen tuottaa lopulta hyviä tuloksia. (Puro 2004, 136.) Tätä päämäärätietoisuutta ja johdonmukaisuutta tulee tukea suunnittelun, kirjallisen ja mieleenpainuvan viestinnän avulla. Siivous Oy:n tulee myös jatkaa työntekijöiden kokemusten ja mielipiteiden hyödyntämistä toiminnan kehityksessä. Avoin ja osallistava ilmapiiri on luonut työyhteisöön mukavan työilmapiiriin, jota kannattaa vaalia.

## 6.2 Miten heikkoudet ylitetään, jotta mahdollisuudet toteutuvat?

Sisäisen ympäristön merkittävimmät heikkoudet ovat kieliongelmat, erot aikakäsityksessä sekä puutteellinen perehdytysprosessi. Kaikki haastatellut henkilöt nimittivät kielimuurit sisäisen viestinnän suurimmaksi haasteeksi. Tilanne on todellinen, sillä henkilökunnan kielitaidon taso vaihtelee huomattavasti. Kieliongelmat ovat luonnollisesti vakavasti otettavia, mutta ratkaistavissa olevia ongelmia. Siivous Oy:n tulee keskittyä varmistamaan, että kaikille työntekijöille tarjotaan ohjeistukset kielellä, jota he ymmärtävät. Jos yritykseen palkataan työntekijä, jonka tiedetään puhuvan ja ymmärtävän vain esimerkiksi vietnamia, tulee hänelle tarjota kaikki työntekoon tarvittava materiaali vietnamiksi. Työn suorittamiseen ja työyhteisössä toimimiseen vaadittava englanninkielen taso tulisi kuitenkin tulevaisuudessa asettaa rekrytoinnin edellytykseksi. On nimittäin olennaista tärkeää, että myyntipäällikkö pystyy kommunikoimaan kaikkien työntekijöiden kanssa ongelmitta myös henkilöstöpäällikön poissa ollessa. Toisin sanoen Siivous Oy:n ei tulisi palkata henkilöitä, joiden kielitaito ei ole riittävä tarjotun työn suorittamiseen ja tarjotussa työympäristössä toimimiseen. Tämän kaltainen tilanne johtaa jo moninaisiin ongelmiin esimerkiksi työturvallisuudessa.

Erot henkilökunnan aikakäsityksessä vaikeuttavat myös huomattavasti Siivous Oy:n jokapäiväistä toimintaa. Tavalla tai toisella kulttuurienvälistä kompetenssia on kasvatettava, jotta jatkuva myöhästely saadaan aisoihin. Ei nimittäin voida olettaa, että suomalaiset asiakkaat sopeutuisivat polykroniseen aikakäsitykseen. Ehkä vietnamilaisten työntekijöiden aikatauluihin voitaisiin kirjata kohde alkavaksi hieman todellisuutta aikaisemmin, jotta myöhästymisiltä vältyttäisiin. Heidän perehdytyksessään voitaisiin myös painottaa suomalaisen aikakäsityksen ehdottomuutta.

Yrityksen puutteellinen rekrytointi- ja perehdytysprosessi, johtaa myös pitkässä juoksussa siivousalan yleiseen ongelmaan eli työntekijöiden kovaan vaihtuvuuteen. Jos työn aloitus on epämääräinen ja epäselvä, ei työntekijä halua sitouttaa itseään kyseisen yrityksen toimintaan. Kuten tutkimuksessa todettiin, tieto palkan perusteista, eduista ja vapaapäivistä kulkee työntekijöiden keskuudessa epämääräisenä ja muuttaa rikkinäisen puhelimen tavoin muotoaan jatkuvasti. Työntekijät vertailevat tilannettaan muiden saman alan yritysten työntekijöiden tilanteeseen ja välittävät vääristynyttä yrityskuvaa ulospäin. Tämä on erityisen epätoivottavaa, sillä Siivous Oy:tä koskevat tiedot perustuvat oikeaa tilannetta vääristeleviin huhuihin. Todellisuudessa Siivous Oy:n palkka ja edut ovat hyvin kilpailukykyisiä. Tiedonpuute johtaa kuitenkin pahimmillaan työntekijöiden hyvinvoinnin laskuun ja alentaa kynnystä vaihtaa työpaikkaa. Jos yritys ei ole luotettava ja houkutteleva työnantaja, vaikeutuu nykyisten työntekijöiden työtyytyväisyyden ylläpito, mutta myös uusien rekrytointi. Siivous Oy:n tulee siis ehdottomasti suunnitella perehdytysprosessinsa tarkemmin ja panostaa rekrytointiin.

Sisäisen ympäristön heikkouksia ovat myös ehdottomasti epämääräinen tiedonvälitys sekä kirjallisen materiaalin puute. Siivous Oy:n tiedon välitys tapahtuu pääasiallisesti suusanallisesti, jolloin viestit unohtuvat helposti ja saattavat näin ollen jäädä kokonaan välittämättä. Yrityksen esimiesten tulee hyväksyä ihmismielen rajallisuus ja panostaa kirjallisen materiaalin tuotantoon. Siivous Oy:n tulee myös pohtia miten liikkuvassa työssä taataan kaikille yhtäläinen mahdollisuus vastaanottaa tietoa oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan.

### 6.3 Miten vahvuuksia hyväksikäyttäen torjutaan uhat?

Siivous Oy:n toimintaa uhkaa asiakaskato, sillä sisäisen viestinnän ongelmat näkyvät nopeasti asiakasrajapintaan. Jos esimerkiksi tieto muuttuneista tehtävistä ei tavoita työntekijää, jätetään tehtäviä suorittamatta tai suoritetaan tehtäviä, joista ei ole asiakkaan kanssa sovittu. Tyytymättömät asiakkaat vaihtavat palveluntarjoajaa. Vaikka asiakkaat eivät heti vaihtaisikaan yritystä, ovat tämän kaltaiset tehtävien suorituksiin liittyvät ongelmat epätoivottuja, sillä ne vaikuttavat suoraan laskutukseen. Jos tieto toteutuneista tehtävistä ja työtunneista ei tavoita johtoa, peritään asiakkailta saatavia vääriin tuntimääriin perustuen. Laskutusongelmat ovat hyvin epätoivottuja paitsi asiakkaiden tyytyväisyyden tähden myös yrityksen oman rahallisen tilanteen vuoksi. Sekä perimättömät saamiset että jatkuva hyvityslaskujen teko ovat kulueriä, jotka ovat suorainverrannollisia yrityksen tulokseen. Jatkuvat virheet laskuissa aiheuttavat myös epäluottamusta asiakkaiden keskuudessa.

Siivous Oy toimii kiinteistöpalvelualalla, jota uhkaa myös työvoimapula. Suomen Kiinteistölehden vuoden 2004 ensimmäisessä numerossa Palvelualojen ammattiliiton PAMin toinen varapuheenjohtaja Kaarlo Julkunen totesi työvoimapulan keskittyvän pääkaupunkiseudulle yrityksiin, joilla on työllistäjinä heikko maine ja jotka tarjoavat vain osa-aikatyötä. (Suomen Kiinteistölehti 2004.) Siivous Oy:n puutteellinen perehdytysprosessi ja sisäisen viestinnän ongelmat kasvattavat työntekijäkadon uhkaa. Vaikka Siivous Oy:n johto korostaa jatkuvasti työntekijäreservin eli potentiaalisten työntekijöiden suurta lukumäärää, totuus on, että lähiaikoina Siivous Oy:llä on ollut suuria vaikeuksia löytää vakituisia, lojaaleja ja fyysisesti siivoustyöhön kykeneviä työntekijöitä.

Siivous Oy:n tuleekin kohdata listatut uhat vahvan avoimen ja osallistavan asenteensa turvin. Vain reagoimalla virheisiin ja puutteisiin nopeasti, kyetään osoittamaan sekä työntekijöille että asiakkaille halu kehittyä. Jos työntekijät ja asiakkaat kokevat, että heitä kuunnellaan ja heidän palautteeseensa reagoidaan ja ongelmakohdat korjataan, vältytään uhkakuvilta.

#### 6.4 Miten lähestytään heikkouksia, jotka realisoivat uhat?

Heikkouksia tulee luonnollisesti lähestyä selittelemättä ja mielenkiinnolla. Kaikkea ei kyetä korjaamaan, mutta heikkouksien vaikutuksia pystytään lieventämään. Vain toimeen tarttumalla vältetään uhkakuvilta. Seuraavassa esitellään kehitysehdotukset, joiden avulla Siivous Oy:n sisäistä viestintää voidaan parantaa.

### 7 Kehitysehdotukset

#### 7.1 Sisäisen viestinnän suunnitelman laadinta

Tutkimuksessa selvisi, että Siivous Oy:n sisäistä viestintää leimaa suunnittelemattomuus. Viestejä välitetään pääasiallisesti vain suullisesti ja tärkein tiedonlähde on yrityksen henkilöstöpäällikkö, joka ei luonnollisista syistä voi toimia koko yrityksen sisäisenä tietopankkina. Siivous Oy:n tulee siis ehdottomasti luoda itselleen sisäisen viestinnän suunnitelma.

Anssi Siukosaari listaa vuonna 2002 ilmestyneessä kirjassaan 7 olennaisinta sisäisen viestinnän haastetta vuosituhannen vaihteessa. Nämä seikat kuvastavat edelleen osuvasti niitä seikkoja, joita Siivous Oy:n tulee pohtia omaa sisäisen viestinnän strategiaa suunnitellessaan:

1. Odotusten ja tarpeiden tiedostaminen
2. Tiedon turvattu saanti
3. Kaikkien valmius avoimeen ja vilkkaaseen tiedonvälitykseen
4. Ihmisten, tehtävien ja talon tunteminen
5. Sanomien karsiminen ja kohdistaminen
6. Toimivien keinojen ja kanavien valinta
7. Onnistumisen arviointi ja mittaus

(Siukosaari 2002, 130.)

Siivous Oy:n tulee siis pohtia mikä henkilöstöä kiinnostaa ja mitä tietoja he tarvitsevat. Tietoa ei myöskään tule pantata tai pidättää itsellään, sillä johtajat, jotka pyrkivät saavuttamaan arvostusta tiedon hallinnalla, eivät enää menesty. (Siukosaari 2002, 130.)

Siukosaaren lisäksi myös organisaatiotieteiden ja johtamisen professori Alf Rehn totesi hiljattain Keskinäisen Työeläkeyhtiö VARMAN organisoimassa ”Tulevaisuuden johtaminen -HR näkökulma” -seminaarissa, että tulevaisuuden johtamisen uusi haaste on juuri lisääntyvä läpinäkyvyys. Yritysten tulee panostaa toiminnan läpinäkyvyyteen saavuttaakseen sekä asiakkaidensa että työntekijöidensä luottamuksen. (Rehn 2011.) Läpinäkyvyyden varmistamiseksi kaikkien tulee tuntea vastuuta tiedon välityksestä. Tämän vuoksi Siivous Oy:n henkilöstöpäällikön korostunutta ja yksinäistä roolia sisäisen tiedottamisen, perehdytyksen ja

yhteystoiminnan hoitajana tuleekin ehdottomasti lieventää. Myyntipäällikön tulee tutustua muun muassa hänelle tuntemattomaan perehdytysprosessiin ja ymmärtää oma tärkeä roolinsa sen toteutuksessa. Myös myyntipäällikön tulee tuntea talon tavat ja ihmiset, jotta hän tietää mitä tietoa työntekijät kaipaavat ja milloin. Tämä auttaa häntä suunnittelemaan yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa Siukosaaren listan kohtia 5 ja 6, eli sanomien karsimista, kohdentamista sekä toimivien keinojen ja kanavien valintaa. (Siukosaari 2002, 130.)

Tutkimuksessa selvisi, että Siivous Oy:n työntekijät ja esimiehet näkevät sisäisen viestinnän tilan hyvin erilaisena. Kun Siivous Oy luo itselleen sisäisen viestinnän strategiaa, tulee sen ehdottomasti keskittyä myös toimivan mittausjärjestelmän luontiin, sillä kuten Siukosaari listansa viimeisessä kohdassa painottaa, viestinnälle on asetettava tavoitteita ja niiden toteutumista on myös määrätietoisesti arvioitava (Siukosaari 2002, 130). Esimerkiksi säännöllisesti toteutettavan kyselyn avulla esimiehet voisivat seurata sisäisen viestinnän kehitystä ja pääsisivät tarkastelemaan tilannetta työntekijöiden näkökulmasta. Tällä tavoin heille avautuisi myös kolikon toinen puoli.

## 7.2 Johdon roolijaon selkeyttäminen

Esimiesten roolijakoa on selkeytettävä, sillä tutkimuksessa selvisi, että työntekijät eivät tiedä missä asioissa heidän tulee olla yhteydessä henkilöstöpäällikköön ja missä asioissa myyntipäällikköön. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että henkilöstöpäällikön ja myyntipäällikön käsitykset toisen työpäivän kulusta ja toteutetuista tehtävistä ovat myös epämääräiset. Toisin sanoen he eivät täysin tiedä mitä toinen tekee, missä ja miten paljon siihen kuluu aikaa. Johdon tulisi siis luoda tarkat, avoimet ja kirjalliset tehtäväkuvaukset, joista selviää molempien vastuu-alueet. Nämä tehtäväkuvaukset tulisi jakaa myös työntekijöille. Näin tiedonkulku ei enää hidastuisi tai estyisi väärän ”kanavan” valinnan vuoksi. Tehtäväkuvaukset voisi kirjoituttaa esimerkiksi seuraavassa kappaleessa esiteltävään uuteen viestinnänvälineeseen: henkilöstöoppaaseen.

## 7.3 Henkilöstöopas

Kuten on käynyt ilmi, Siivous Oy:n perehdytysprosessi on vaillinainen. Perehdytysprosessin ongelmat kulminoituvat prosessin suunnittelemattomuuteen sekä kirjallisen materiaalin puutteeseen. Perehdytysprosessi tulee suunnitella vaihe vaiheelta ja luoda tämän suunnitelman pohjalta uudelle tulokkaalle annettava informaatiopaketti. Anssi Siukosaaren mukaan vain uudelle tulokkaalle suunniteltua taloontulo-opasta ei kuitenkaan pidä tehdä, sillä tieto, joka tulijalle halutaan antaa, on samaa, jota nykyisetkin työntekijät aina kyselevät (Siukosaari 2002, 97). Tämä edellä mainittu toteamus kuvastaa hyvin Siivous Oy:n tilannetta. Tämän vuoksi Siivous Oy:n tulisikin luoda Siukosaaren esittämä henkilöstöopas, joka toimisi

luotettavana ja ajantasaisena tietolähteenä sekä uusille että vanhoille työntekijöille. Palkanperusteisiin ja ylityötunteihin liittyvä huhumylly laantuisi ja työntekijät saisivat heille kuuluvan informaation vaivatta.

Ns. Tervetuloa taloon -opas sisältää yleensä tietoa muun muassa yrityksestä, työsuhteeseen liittyvistä asioista, ympäristöasioista, koulutuksesta, tiedottamisesta, yhteistyökumppaneista, sairauslomakäytännöistä, työturvallisuudesta, tärkeistä yhteystiedoista sekä yrityksen omista toimintatavoista (Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus 2010,11). Yksityiskohtaisempaan ja kokonaisvaltaisempaan henkilöstöoppaaseen voisi sisällyttää edellä mainittujen lisäksi muun muassa tietoa eri yksiköiden ja osastojen tehtävistä, tuotteista ja palveluista sekä toimialasta (Siukosaari 2002, 98). Siivous Oy:n tapauksessa henkilöstöoppaassa voisi painottaa erityisesti työntekijöitä askarruttavia asioita kuten palkanperusteita, lomakäytäntöjä sekä ilta- ja lisätyökorvauksia. Oppaaseen voisi kirjata myös yleistä tietoa joukkoliikenteestä ja sen käytöstä, sillä työntekijät joutuvat päivittäin työssään hyödyntämään joukkoliikenteen palveluja. Oppaaseen voisi lisätä myös kulttuurienvälistä kompetenssia ja erityisesti yrityksessä esillä olevien kulttuurien aikakäsitystä selittäviä osioita, joiden avulla kulttuurienvälisten erojen ymmärtäminen ja huomioiminen arkipäivän toiminnassa helpottuisi. Mahdollisemman tarkka ja monipuolinen tietopaketti helpottaisi uuden työntekijän perehdytystä ja karsisi epätietoisuutta nykyisten keskuudessa.

Henkilöstöoppaan laadinnassa tulisi erityisesti keskittyä sen ymmärrettävyyteen. Työturvallisuuskeskuksen palveluryhmän perehdytysoppaassa suositellaan valokuvia, video-ohjelmia ja yksinkertaisella selkokielellä kirjoitettuja ohjeistuksia opastuksen tueksi, jos opastajalta ja opastettavalta puuttuu yhteinen vahva kieli (Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus 2010, 13). Monissa yrityksissä maahanmuuttajia varten onkin tehty yksinkertaista oheisaineistoa, jossa on käytetty juuri paljon kuvia ja kielenä edellä mainittua selkokieltä. Selkokielen sanasto on yleistä ja tuttua, lauseet lyhyitä ja teksti loogista ja konkreettista sekä myönteistä. Kirjainkokokin voi olla hieman tavanomaista suurempi. (Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus 2010, 2-3.) Siivous Oy:n tulisi kiinnittää huomiota juuri edellä mainittuihin seikkoihin, jotta henkilöstöoppaasta saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti.

#### 7.4 Perehdytystuokio uusille työntekijöille

Selkeän ja yksityiskohtaisen henkilöstöoppaan luonti ei kuitenkaan yksinään ratkaisisi perehdytykseen liittyviä ongelmia. Siivous Oy:ssä työsopimuksen allekirjoitus, palkanmaksutietojen keräys ja sähköpostin luonti kestävät kauan. Tämä johtuu yksinkertaisesti vain siitä, että uuden työntekijän kanssa ei istuta alas allekirjoittamaan työsopimusta heti työsuhteen alussa. Tämänkaltaisen tilanteen järjestäminen on laiminlyöty, sillä työntekijöiden on katsottu oppivan parhaiten työssä tekemällä. Tämän tyyppinen

toiminta on kuitenkin johtanut siihen, että nykyiset työntekijät ihmettelevät yhä asioita, jotka olisi tullut kertoa heille heti työsuhteen ensimmäisenä päivänä. Siivous Oy:n tulisikin järjestää uusille työntekijöille jonkinlainen perehdytystuokio heti työsuhteen alussa.

Siivous Oy:n myyntipäällikkö kannattaa oma-aloitteisuutta ja hän haluaa integroida työntekijät suomalaiseen yhteiskuntaan mahdollisemman nopeasti. Hän kannustaa näitä etsimään muun muassa palkkaukseen ja vapaapäiviin liittyvät tiedot Internetistä löytyvästä työehtosopimuksesta. Ajatus on ihanteellinen, mutta Siivous Oy:n työntekijöille Suomen laki ja työolosuhteet ovat tuntemattomat. He eivät tiedä, mikä oman alan työehtosopimus on nimeltään, mitä se pitää sisällään tai mistä sitä tulisi lähteä etsimään. Tämän vuoksi työsuhteen ensimmäisinä päivinä järjestettävä perusteellinen perehdytystuokio olisikin enemmän kuin tarpeellinen. Yhteisessä tapaamisessa voitaisiin käydä henkilöstöoppaaseen kirjattuja asioita tarkemmin läpi, jotta kyettäisiin varmistamaan, että ne ymmärretään oikein. Tärkeintä on suunnitella perehdyttäminen ja työnopastus tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan (Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus 2010, 2).

Myyntipäällikön ja henkilöstöpäällikön tuleekin siis hyväksyä, että hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta tulee myöhemmin monin verroin takaisin, sillä tulokas tekee mielessään hyvin nopeasti alitajuisen päätöksen siitä, jääkö hän kyseiseen työpaikkaan vai ei. Huonosti hoidettu perehdyttäminen puolestaan maksaa aina. Tästä on esimerkkinä sekaannukset ja niiden selvittäminen, virheet ja niiden korjaaminen, tapaturmat ja niiden hoitaminen, hävikki sekä poissaolojen lisääntyminen ja henkilöstön vaihtuminen ja tulokkaan tietämättömyydestä ja osaamattomuudesta mahdollisesti aiheutuvat asiakassuhteiden katkeamiset. Hyvin tai huonosti hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa olennaisesti myös tässä työssä jo useaan kertaan mainittuun yrityskuvaan, sillä työntekijöiden kertomukset työkokemuksistaan vaikuttavat siihen miltä yritys näyttää työnantajana. (Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus 2010, 4-5.)

## 7.5 Intra

Siivous Oy:n tulisi harkita nopeaa Intran käyttöönottoa, sillä se ratkaisisi suuren osan Siivous Oy:n tiedonkulkuun liittyvistä ongelmista. Intranet tarkoittaa oman henkilöstön käyttöön rajattua verkkoympäristöä, joka voi sisältää mitä tahansa liiketoiminnan kannalta olennaista tietoa, työkaluja ja yhteistyöalueita, joita henkilöstö voi hyväksikäyttää päivittäisessä työssään. Intranet on hyvä tapa henkilöstölle saada sama tieto käyttöönsä ajasta ja paikasta riippumatta. (Juholin 2006, 266-267.) Intra sopisi siis erityisesti Siivous Oy:n tarpeisiin, sillä työ on liikkuvaa ja työyhteisö kokoontuu vain harvoin fyysisesti samaan paikkaan.

Samoin kuin perehdytyskansion kohdalla myös Intran kanssa tulisi keskittyä erityisesti sen selkeyteen. Siivous Oy:n työntekijät eivät ole kovin tottuneita koneenkäyttäjiä, joten selkokielen, kuvien ja videopätkien hyödyntämistä tulee harkita. Yleisestikin tärkein ominaisuus Intran suunnittelussa on juuri yksittäisen käyttäjän tarpeiden huomioiminen, sillä tietoarkkitehtuuriltaan, toiminnallisuuksiltaan ja käytettävyydeltään epäselvä ympäristö ei motivoi ketään hyödyntämään sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia (Juholin 2006, 266-267).

Intranetin hyödyntämismahdollisuudet ovat monipuoliset. Se voisi toimia esimerkiksi ilmoitustauluna, kalenterina ja keskusteluympäristönä, jossa Siivous Oy:n työntekijät voisivat halutessaan tutustua työkavereihin. Siellä voisi myös julkaista kuukausittain esimerkiksi rakentavia asiakaspalautteita, joiden yhteyteen voitaisiin liittää lyhyt ja positiivinen selitys siitä, mitä olisi voitu tehdä toisin. Julkaistun positiivisen palautteen avulla henkilökuntaa voitaisiin puolestaan kannustaa jatkamaan hyvää työtä. Aikaisemmin esille tuodut sisäisen viestinnän toimintaa mittaavat kyselyt voitaisiin myös toteuttaa intran kautta.

## 8 Yhteenveto

Sisäinen viestintä on yritykselle tärkeä toiminto, sillä se on lain mukaan pakollista ja se linkittyy paitsi yrityksen ulkoiseen viestintään myös myyntiin ja tuotantoon. Sisäisellä viestinnällä on myös todistettu olevan yhteys sekä työtyytyväisyyteen että työyhteisön tehokkuuteen. Sisäisen viestintään tulee siis panostaa, sillä se on yrityksen resurssi, jota on suunniteltava, johdettava ja valvottava aivan kuten muitakin resursseja. Sisäisen viestinnän kehityksessä on ratkaisevaa pitää johdonmukaisesti ja päättäväisesti kiinni käytännöistä, jotka ovat vuosien myötä osoittaneet toimivuutensa ja toisaalta pyrkiä jatkuvasti kehittämään ja parantamaan käytäntöjä, joiden toimivuutta voidaan edelleen parantaa tai joiden toimimattomuuteen voidaan puuttua.

Kulttuurienvälinen viestintä on vuorovaikutusta kahden ihmisten välillä, joiden kulttuurilliset havainnot ja symbolit eriävät tarpeeksi paljon muuttaakseen kommunikaatiotapahtumaa. Onnistuneen kulttuurienvälisen viestinnän mahdollistamiseksi tarvitaan kehittyneitä kommunikointitaitoja sekä tietoutta omasta taustasta että muista kulttuureista ja ymmärrystä erilaisista katsantokannoista. Tämän kaltaisen kulttuurienvälisen kompetenssin omaksumiseksi henkilön tulee ymmärtää, että kulttuuri määrittää osaksi sen mitä me teemme, miten me teemme sen ja miksi me teemme sen. Kaikki yksilöt ovat kuitenkin kokonaisuuksia ja kulttuuri on vain yksi käytöstämme ohjaava tekijä. Yksilöt ovat siis paitsi oman kulttuurinsa tuotteita myös erilaisia ihmisiä sekä omia persoonallisuuksiaan.

Työn tavoitteena oli selvittää miten toimeksiantaja yrityksen, Siivous Oy:n, kulttuurienvälistä sisäistä viestintää voidaan parantaa. Kvalitatiivisena teemahaastatteluna suoritettua

yrittäjien sisäisessä tutkimuksessa selvisi, että yrityksen sisäisessä viestinnässä on useita ongelmakohtia, jotka eivät kuitenkaan pääasiallisesti johdu esille tulleista kulttuurienvälisistä eroista. Nämä esille tulleet kulttuurienväliset erot on kuitenkin hyvä huomioida uusien toimintamallien kehityksessä sekä erilaisissa vastaantulevissa kulttuurienvälisissä kohtaamisissa. Sisäistä viestintää kehittääkseen yrityksen tulee kuitenkin keskittyä erityisesti sisäisen viestinnän perustoimintojen kuten tiedonkulun sujuvuuden takaamiseen. Suunnitelmallisuutta lisäämällä Siivous Oy:n tulee varmistaa viestien perille pääsy sekä nopeuttaa niiden kulkua. Yrityksen tulee myös panostaa perehdytysprosessiin, tarkentaa esimiesten roolijakoa sekä lisätä kirjallisen viestinnän määrää. Tutkimustulosten ja teoriaosuuden pohjalta toimeksiantajayritykselle ehdotetaan sisäisen viestinnän suunnitelman laadintaa, johdon roolijaon selkeyttämistä, henkilöstöoppaan tekoa, perehdytystuokion käyttöönottoa sekä intran rakennusta.

## 9 Jatkotutkimukset

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita on useita. Miten uusien toimintatapojen käyttöönotto onnistui? Olivatko ne hyödyllisiä? Luonnollisesti myös henkilöstön työtyytyväisyyden ja sisäisen viestinnän muutosten suhdetta voitaisiin tarkastella. Uuden perehdytysprosessin toimivuutta voitaisiin myös selvittää tarkastelemalla uusien työntekijöiden perehdytykseen kuluva aikaa, heidän omia tuntemuksiaan sekä lopullisen työsuhteen kestoa. Tavalla tai toisella voitaisiin myös pyrkiä selvittämään vaikuttiko sisäisen viestinnän tehostaminen yrityksen tulokseen ja asiakasmääriin. Vähenevätkö negatiiviset asiakaspalautteet? Poistuivatko laskutuksen ongelmat? Luonnollisesti mielenkiintoista olisi myös tutkia, mikä on Siivous Oy:n sisäisen viestinnän tila esimerkiksi yhden, viiden tai kymmenen vuoden päästä? Mitkä ehdotetuista uusista toimintatavoista ovat käytössä, mistä on mahdollisesti luovuttu ja mitä uutta on kehitetty?

## Lähteet

Colliander, A. & Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Garcea, E. 2005. Culture as a starting point and framework for guidance and counselling - Basic concepts and perspectives. Teoksessa M. Launikari ja S. Puukari (toim.) Multicultural guidance and counselling. Theoretical foundations and best practices in Europe. Jyväskylä: Institute for Educational Research Cimo.

Guirdham, M. 2005. Communicating across cultures at work. New York: PALGRAVE MACMILLAN.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hofstede, G. & Hofstede, G.J. 2005. Cultures and Organizations Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. Columbus: McCraw-Hill.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4.uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell.

Kaloinen, M-L., Suntinen, R. & Vallisaari, M. 2008. Viesti ja vaikuta. 3.painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. 5.-6.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään- Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Juva: WS Bookwell Oy.

Lustig, M. & Koester, J. 2010. Intercultural Competence -Intercultural Communication Across Cultures. 6th edition. Boston: Pearson Education Inc.

Myyntipäällikkö. 2010. Siivous Oy:n myyntipäällikön haastattelu.

Åberg, L. 2000. Viestintä-tuloksen tekijä. 8.painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2010. Työturvallisuuskeskus TKK, palveluryhmä. 3.painos. Vantaa: Nykypaino Oy.

Pinto, D. 2001. Intercultural Communication: A three-step method for dealing with differences. Leuven & Aperlidoorn: Garant.

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet- hallinta ja ratkaisut. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Puro, J-P. 2004. Onnistu Viestinnässä. Juva: WS Bookwell Oy.

Rehn, A. 2011. Luento. Keskinäisen Työeläkeyhtiö VARMAN ”Tulevaisuuden johtaminen -HR-näkökulma” -seminaari. Helsinki.

Ruohotie, P. & Maclean, R. 2006. Communication and learning in the multicultural world - Festschrift for Professor Tapio Varis. University of Tampere, Research Centre for Vocational Education. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Räsänen, R. & San, J. 2005. Conditions For Intercultural Learning And Co-operation. Finnish Educational Research Association. Turku: Painosalama Oy.

Samovar, L. & Porter, R. & McDaniel, E. 2010. Communication between cultures. Seventh edition. Boston: Wadsworth CENCAGE Learning.

Satonen, A. 2010. Suomi tarvitsee ulkomaalaisia työntekijöitä. Helsingin Sanomat 7.8.2010, pääkirjoitus.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas, 2.tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Spencer-Oatey, H. & Franklin, P. 2009. Intercultural Interaction -A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication. New York: PALGRAVE MACMILLAN.

Stacey, S. 2010. Lecturer of Laurea University of Applied Sciences. Course material. Improving Cross-cultural competence.

Tomalin, B. & Nicks, M. 2007. The World´s business cultures and how to unlock them. London: Thorogood Publishing.

Wiio, O.2009. Viestintä yleensä epäonnistuu - paitsi sattumalta. Helsinki: Technologos Oy.

Wood, P. & Laundry, C. 2007. The Intercultural City: Planning For Diversity Advantage. Oxford : Earthscan Publications Ltd.

## Elektroniset lähteet

Itim International. 2009. What are Hofstede's five Cultural Dimension?. Viitattu 22.5.2011.  
<http://www.geert-hofstede.com/>

Juholin, E. 2003. Jyväskylän yliopiston verkkomateriaali. Viitattu 19.11.2010.  
[http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta\\_tyoyhteisossa.html](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta_tyoyhteisossa.html)

Suomen Kiinteistölehti. 2004. Kiinteistöpalvelujen työvoimapula on jo ovella. Viitattu 21.2.2011. <http://www.kiinteistolehti.fi/artikkelit/?id=240>

Opetushallitus. 2011. SWOT-analyysi. Viitattu 21.5.2011.  
[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi)

Salo-Lee, K. 2003. Kultturienvälinen viestintä. Viitattu 21.11.2010.  
[http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/kulvie\\_teksti.html](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/kulvie_teksti.html)

Seppälä, T. 2010. Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Viitattu 28.12.2010. <http://blogs.helsinki.fi/koulutuksesta-tyoelamaan/files/2010/11/Nakokulmia-monikulttuuriseen-esimiestyohon-ja-hlostojohtamiseen-Palmenian-julkaisu-2010.pdf>

Viestintätoimisto Deski Oy. 2010. Opas: Sisäisen viestinnän ABC. Viitattu 21.2.2011.  
[http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen\\_viestinnan\\_ABC\\_2008.pdf](http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf)

## Julkaisemattomat lähteet

Myyntipäällikkö. 2011. Myyntipäällikön haastattelu 1.1.2011. Siivous Oy. Helsinki.

Stacey, S. 2010. Developing Cross-cultural Competences. Laurea-ammattikorkeakoulun kurssi. Leppävaara. Espoo. 12.10.2010.

## Kuviot

Kuvio 1: Viestintäpizza (Siukosaari 2002, 18). .....	10
Kuvio 2: Sisäisen viestinnän kanavat (Åberg 2000, 181). .....	13
Kuvio 3: Wiion lait inhimillisestä viestinnästä (Wiio 2009, 7). .....	14
Kuvio 4: Ihmisielen ohjelmointi (Hofstede & Hofstede 2005, 4). .....	19
Kuvio 5: Geert Hofsteden sipuli-malli (Hofstede & Hofstede 2005, 7). .....	20
Kuvio 6: Kysymys 1 (Stacey 2010). .....	36
Kuvio 7: Kysymys 2 (Stacey 2010). .....	37
Kuvio 8: SWOT -analyysi Siivous Oy:n sisäisestä viestinnästä .....	39