



Työyhteisöviestinnän kehittäminen alihankkijaverkoston kanssa

Tarja Penttinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Huhtikuu 2022

Liiketalous

Verkostojohtamisen koulutusohjelma

Penttinen, Tarja

Työyhteisöviestinnän kehittäminen alihankkijaverkoston kanssa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Huhtikuu 2022, 89 sivua.

Liiketalous, verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma, opinnäytetyö, ylempi AMK

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Työyhteisöviestintää tapahtuu päivittäin. Organisaatio ei voi olla viestimättä. Viestin perille saaminen riippuu vastaanottajan ja lähettäjän taustoista, kuten kulttuurista, mutta myös ulkoisista häiriötekijöistä. Organisaatioiden viestintää sen sisäisille ja ulkoisille toimijoille on tutkittu paljon varsinkin esihenkilönäkökulmasta. Työyhteisöviestintä on kuitenkin käsitteenä vielä melko tuore. Organisaatiot ovat nykypäivänä osa suurempaa verkostoa, johon luetaan sen henkilöstö, mutta myös sen alihankkijat ja muut sidosryhmät. Organisaation työyhteisöviestinnän piiriin kuuluu muitakin toimijoita kuin sen henkilöstö, koska viestintää tapahtuu esimerkiksi alihankkijoiden toimesta asiakkaiden tiloissa. Työyhteisöviestintä on keskeinen osatekijä organisaation toiminnassa. Kuinka viestiä tehokkaasti ja ymmärrettävästi siten, että henkilöstö omaksuu oikeanlaiset toimintatavat ja sekä osaa että haluaa edustaa organisaatiota sen verkostolle?

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työyhteisöviestinnän nykytilaa Lindström Oy:n Keski-Suomen tulosityksikön ja sen alihankkijoiden alaisuudessa toimivien palveluedustajien välillä. Lisäksi tavoitteena oli kerätä kehitysideoita ja luoda mittaristo, jota voi käyttää organisaation muiden tulosityksiköiden nykytila-analyyseissä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena ja aineistoa kerättiin kyselytutkimuksella. Tulosten analysoinnissa käytettiin ristiintaulukointia ja tulokset esitettiin helppolukuisina diagrammeina.

Tutkimustuloksena syntyi kuvaus työyhteisöviestinnän nykytilasta Lindström Oy:n Keski-Suomen tulosityksikön ja sen alihankkijoiden alaisuudessa toimivien palveluedustajien välillä. Lisäksi esiin nousi kehityskohteita, joihin kannattaa kiinnittää huomiota tulevaisuuden viestintää suunniteltaessa.

Tutkimuksessa nousi esiin työyhteisöviestinnän merkitys perehdytyksessä ja ohjeistamisessa. Sillä voitiin myös todeta olevan vaikutusta motivaatioon. Koska toimeksiantajayritys on asiakaslähtöinen palveluyritys, on työyhteisöviestinnän säännöllinen seuranta tärkeää myös maineen näkökulmasta. Riittävä ja oikean viestintäkanavan kautta välitetty informaatio auttaa palveluedustajia toteuttamaan palvelun asiakkaille oikea-aikaisesti ja oikein. Säännölliseen seurantaan on hyvä luoda mittari, jolla pystytään luotaamaan tilannetta vuosittain.

Avainsanat (asiasanat)

Viestintä, työyhteisö, työyhteisöviestintä, verkosto, viestintästrategia

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Penttinen, Tarja

Developing communication with a subcontractor network

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2022, 89 pages.

Business Administration. Master's degree Programme in Business Network Management. Master's degree.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Communication is an everyday occurrence in the workplace. An organization cannot not communicate. Clearly conveying a message depends on the backgrounds of both the sender and the receiver, but also on other distraction factors. Nowadays organizations are a part of bigger networks, that include personnel, subcontractors, and other stakeholders.

The objective of this study was to describe the current situation of communication between the Central Finland business unit of Lindström Ltd and its service representatives, who work for various Lindström Ltd subcontractors. The aim was also to collect ideas on how to develop communication and to create a meter that can be used to analyze the current situation in other business units as well. The research was conducted as a quantitative study and the research material was gathered via survey. The results were analyzed using cross referencing and the results displayed in easy-to-read diagrams.

As a result of the study a description of the current state of the communication between the Central Finland business unit of Lindström Ltd and the service representatives was created. In addition, the results showed how there are some matters that need improvement. The organization should attend to these matters when planning the communication in the future.

The significance of communication was shown especially in induction and giving instructions. Communication also seemed to influence motivation. Because Lindström Ltd is a customer focused service organization, it is important to regularly measure the effectiveness of communication also on the reputation point of view. Sufficient communication via the right channel is the key in ensuring that the service representatives are able to implement the service perfectly for the customers. For the organization to be able to track communication regularly, it should create a meter for an annual follow-up.

Keywords/tags (subjects)

Communication, workplace communication, network, communication strategy

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Johdanto | 2 |
| 2 | Viestinnän merkitys työyhteisössä | 6 |
| 2.1 | Viestinnän määritelmiä ja historiaa | 8 |
| 2.2 | Työyhteisöviestintä | 13 |
| 2.3 | Työyhteisöviestinnän kanavat..... | 27 |
| 2.4 | Vuorovaikutuksesta yhteisöllisyyteen..... | 28 |
| 2.5 | Viestintä verkostossa | 30 |
| 2.6 | Viestintästrategia | 35 |
| 2.7 | Viestinnän kehittäminen organisaatiossa | 36 |
| 2.8 | Viestinnän vaikuttavuuden arviointi | 40 |
| 2.9 | Synteesi käsitteistä työyhteisöviestinnän näkökulmasta | 41 |
| 3 | Tutkimuksen toteutus ja menetelmät | 42 |
| 3.1 | Toimeksiantajayritys | 42 |
| 3.2 | Tutkimusmenetelmä | 43 |
| 3.3 | Kyselylomakkeen laadinta..... | 45 |
| 3.4 | Aineiston analysointi | 46 |
| 3.5 | Luotettavuus ja eettisyys | 47 |
| 4 | Tutkimustulokset | 49 |
| 5 | Johtopäätökset | 60 |
| 6 | Pohdinta | 63 |
| 6.1 | Tulosten ja johtopäätösten tarkastelu | 64 |
| 6.2 | Onnistumiset ja epäonnistumiset tutkimuksessa | 69 |
| 6.3 | Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys | 70 |
| 6.4 | Jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset | 71 |
| | Lähteet | 75 |
| | Liitteet | 78 |
| | Liite 1. Saateviesti..... | 78 |
| | Liite 2. Kyselylomake | 79 |
| | Kuviot | |
| | Kuvio 1. Keskeisimpien käsitteiden kuvio. | 6 |
| | Kuvio 2. Viestintäosaamisen neljä osa-aluetta | 10 |
| | Kuvio 3. Åbergin viestintäpizza | 16 |

| | |
|---|----|
| Kuvio 4. Työyhteisöviestinnän uusi agenda | 24 |
| Kuvio 5. Sidosryhmien luokittelu | 34 |
| Kuvio 6. Tiedonkulun ydinkysymykset. | 39 |
| Kuvio 7. Palveluedustajan työajan jakaantuminen..... | 43 |
| Kuvio 8. Tutkimuksen prosessikaavio. | 45 |
| Kuvio 9. Vastaajien Lindström -ikä..... | 49 |
| Kuvio 10. Vastaajien alue | 50 |
| Kuvio 11. Saan riittävästi koulutusta palveluedustajana toimimiseen..... | 50 |
| Kuvio 12. Haluaisin lisäperehdytystä seuraaviin asioihin | 51 |
| Kuvio 13. Haluaisin lisäperehdytystä seuraaviin asioihin: Lindströmin henkilöstö (kuka on kuka). | 52 |
| Kuvio 14. Olen saanut tukea uusien palveluedustajien perehdyttämiseen. | 53 |
| Kuvio 15. Mitkä seuraavista sanoista kuvaavat parhaiten Lindströmiltä saamaasi viestintää?. 54 | |
| Kuvio 16. Saan Lindströmiltä aina riittävästi tietoa palvelun toteuttamiseen asiakkaalla: Alue-erot. | 54 |
| Kuvio 17. Jos en saa palvelun toteuttamiseen tarvitsemaani lisätietoa Lindströmiltä, mitä teen? | 55 |
| Kuvio 18. Minkä kanavien kautta tarvitsen Lindströmiltä enemmän työhöni liittyvää tietoa ... | 57 |
| Kuvio 19. Seuraavat väittämät koskevat juuri käyttöönotettua TCS Mobilea..... | 58 |
| Kuvio 20. Millaista palautetta saan? | 59 |
| Kuvio 21. Miksi en anna Lindströmille palautetta? | 59 |

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1. Keneltä haluaisin lisäperehdytystä? | 52 |
| Taulukko 2. Miten Lindströmiltä saamani viestintä vaikuttaa käytännön työhöni?: Minulla kuluu aikaa selvittelyihin Lindströmin puutteellisten toimeksiantojen vuoksi | 56 |
| Taulukko 3. Miten Lindströmiltä saamani viestintä vaikuttaa käytännön työhöni?: Viestintä Lindströmin kanssa vaikuttaa kykyyni voida palvella asiakas hyvin | 56 |

1 Johdanto

Viestintä on oleellinen osa ihmisten ja organisaatioiden arkipäivää. Organisaatioiden tuottaman viestinnän käsitteet ovat eläneet ajan mukana, osalle on tullut rinnakkaisia termejä, osa on poistunut käytöstä kokonaan. Sisäisestä viestinnästä puhutaan tänäkin päivänä, mutta käsite työyhteisöviestintä on muodostunut kattamaan organisaation viestintää laajemmin. Organisaatiot viestivät sidosryhmilleen ja verkostoilleen, joihin molempiin lukeutuvat henkilöstön lisäksi muun muassa alihankkijat ja asiakkaat.

Työyhteisöviestintää tutkitaan paljon ja yrityksen sisäisestä viestinnästä löytyy hyvin kirjallisuutta. Tunnettuja suomenkielisten viestintäteoksien tekijöitä ovat muun muassa tässäkin opinnäytetyössä laajalti viitatus Leif Åberg (mm. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas 1993, Viestinnän johtaminen 2002) ja Elisa Juholin (mm. Viestinnän vallankumous 2008, Communicare 2009, 2017). Vaikka viestinnästä on saatavilla paljon tietoa, juuri viestintä on usein asia, minkä – tai minkä puutteen – koetaan aiheuttavan ongelmia organisaatioissa. Marjamäen ja Vuorion (2021) mukaan jonkin mennessä pieleen huomataan usein hetkessä syyksi, että tieto ei ole kulkenut (Marjamäki & Vuorio 2021, 10).

Runsaasta viestintään ja sidosryhmäviestintään liittyvästä kirjallisuudesta huolimatta (mm. Puro 2003; Puro 2004; Tworzydło 2015; Johlke & Duhan 2000; Davardoost & Javalidi 2019; Järvensivu 2019) viestintä läheisten alihankkijayritysten kanssa on jäänyt vähemmälle tutkimiselle. Monet yritykset kuitenkin haluavat keskittyä ydinsaamiseen ja ulkoistavat tietyt toiminnot alihankkijoille. Suhde alihankkijoiden kanssa saattaa olla hyvinkin läheinen, joten tärkeää ei ole ainoastaan organisaation sisäinen työyhteisöviestintä, vaan myös työyhteisöviestintä alihankkijoiden kanssa. Usein käytössä ei ole yhteistä järjestelmää tai viestintäkanavaa, kuten yrityksen sisäisessä viestinnässä, vaikka alihankkijat joissain tapauksissa ovatkin rinnastettavissa yrityksen sisäiseksi väeksi (ks. Juholin 2017). Jos ei osata viestiä sisäisesti samojen käyttöjärjestelmien sisällä, kuinka voidaan onnistua työyhteisöviestinnässä alihankkijoiden kanssa?

Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

YAMK opinnäytetyön aiheena oli tutkia työyhteisöviestinnän nykytilaa toimeksiantajayritys Lindström Oy:n sekä sen alihankkijaverkoston välillä. Alihankkijoista keskityttiin jakelijoihin, jotka

ovat yrityksen näkyvin osa asiakkaiden suuntaan. Jakelijoista käytetään työssä nimitystä palveluedustaja, joka on yrityksen virallinen nimitys palvelua asiakkailta suorittavista jakelijoista. Riippuen palvelusta, palveluedustaja saattaa käydä asiakkaalla jopa kaksi kertaa viikossa. Lindströmin asiakaskontakteista noin 97% tapahtuu heidän toimestaan (Lindström Oy:n intra 2022), joten on tärkeää, että viestintä toimeksiantaja- ja alihankkijayrityksen välillä on helppoa ja sujuvaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville Lindströmin alihankkijana toimivien palveluedustajien näkökulma päivittäisestä työyhteisöviestinnästä Lindströmin kanssa. Tarkoituksena oli saada myös tietää, kuinka se heihin, tai heidän työhönsä, vaikuttaa. Nykytila-analyysin lisäksi haluttiin selvittää, millaisia tarpeita ja kehitysideoita palveluedustajilla on tulevaisuuden viestinnälle, jotta he pystyisivät suorittamaan palvelun tehokkaasti toimeksiantajayrityksen asiakaslupauksen mukaisesti. Palvelun onnistuminen asiakkaalle on Lindström Oy:n tahtotila palveluyrityksenä.

Tarve tutkimukselle nousi useamman vuoden aikana palveluedustajilta saatujen palautteiden pohjalta. Palautetta työyhteisöviestinnästä oli saatu sekä työtyytyväisyystutkimuksien kautta että päivittäisen työyhteisöviestinnän yhteydessä. Menetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusta, joka toteutettiin Webropolilla. Tutkimustapaa valitessa päädyttiin kvantitatiiviseen tutkimukseen, koska tietoa haluttiin kerätä mahdollisimman kattavasti.

Tutkimuksen rajaukset

Viestintä palveluedustajien ja Lindström Oy:n välillä vaikuttaa osaltaan myös asiakastytytyväisyyteen, johon palvelun laadulla on iso merkitys. Asiakastytytyväisyyttä tai -palvelua ja näiden laatua ei käsitellä työssä laajemmin. Työyhteisöviestinnän merkitys näihin oli kuitenkin yksi suurimmista syistä tämän tutkimuksen toteuttamiselle. Kuten aiemmin kerrottiin, jopa noin 97 % Lindströmin asiakaskohtaamisista tapahtuu palveluedustajan toimesta. Puutteellinen viestintä saattaa aiheuttaa ongelmia loppuasiakkaille toimitettavan palvelun osalta ja saada asiakaspalvelun laadun kärsimään.

Tutkimuskirjallisuudessa työyhteisöviestintää käsitellään usein johtamisen näkökulmasta (esim. Åberg 1993, 2000), mutta tässä opinnäytetyössä esihenkilö-alaissuhde rinnastetaan

toimeksiantaja-alihankkija -suhteeseen. Juholinin (2017, 142) mukaan verkoston jäsenet voivat kuulua organisaatiossa henkilöstön asemaan. Opinnäytetyössä palveluedustajien nähdäänkin kuuluvan toimeksiantajayrityksen työyhteisöviestinnän piiriin, koska he edustavat Lindström Oy:tä yrityksen asiakkailta päivittäin. Tästä syystä tutkimuksessa käsitellään pääosin organisaation sisäisen viestinnän osioita. Sidosryhmien ja verkoston viestintätarpeita käsitellessä palveluedustajat luetaan opinnäytetyössä henkilöstön asemaan, vaikka he virallisesti ovatkin yhteistyökumppaneita alihankkijasuhteen vuoksi.

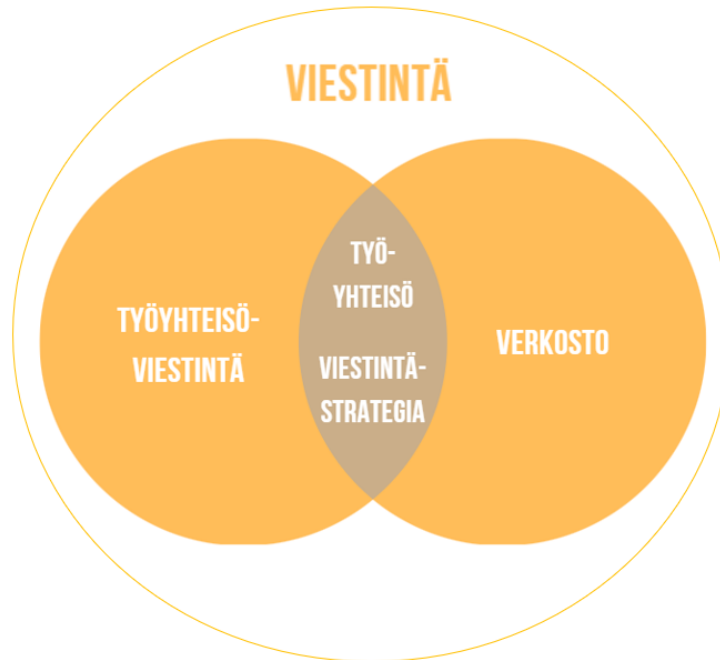
Kriisi- ja muutosviestintä rajattiin pois, koska tarkoituksena oli tutkia ainoastaan päivittäisen työyhteisöviestinnän toimivuutta ja vaikutuksia. Myöskään sosiaalista mediaa ei käsitellä, koska toimeksiantaja ei viesti palveluedustajille sen kautta.

Kyselytutkimuksessa esitettiin kysymyksiä myös tiedonkulusta hyödyntäen Huttusen (2018) esiin tuomia tiedonkulun ydinkysymyksiä. Käsitteitä tieto ja informaatio käytetään työssä synonyymeina.

Keskeisimpiä käsitteitä työssä ovat viestintä, työyhteisö, työyhteisöviestintä, verkosto ja viestintästrategia. Pääkäsitteinä toimivat viestintä, työyhteisöviestintä ja verkosto. Verkoston alla käsitellään myös alihankkijaverkostoa. Kuten mainittu, osa organisaation verkostosta voidaan lukea sen työyhteisöviestinnän piiriin (ks. Juholin 2017), kuten tässä työssä alihankkijoiden alaisuudessa toimivat palveluedustajat. Koska he ovat kuitenkin virallisesti organisaation ulkopuolisia toimijoita, työssä korostetaan välillä alihankkijaverkostoa. Lähteissä on saatettu käyttää myös yhteisöviestinnän termiä, mutta tässä työssä käytetään selkeyden vuoksi ainoastaan käsitettä työyhteisöviestintä. Muun muassa Åberg (2000, 96) on kuvannut yhteisöviestinnän olevan työyhteisön viestintätoiminto, jonka pohjalta nähtiin olevan perusteltua käyttää siitä käsitettä työyhteisöviestintä. Pääkäsitteiden lisäksi apukäsitteenä on viestintästrategia, jota organisaatio tarvitsee viestintää ja sen tavoitteita suunnitellessaan sekä niiden onnistumista arvioidessa (Marjamäki ym. 2021, 29.)

Keskeisimpien käsitteiden kuviossa viestintästrategia jää työyhteisöviestinnän ja verkoston väliin, koska työyhteisölle viestitään yleensä erilailla ja eri asioita kuin organisaation ulkopuolella toimivalle verkostolle. Myös työyhteisö on merkitty työyhteisöviestinnän ja verkoston väliin, koska

työyhteisö ei välttämättä aina rajoitu organisaation sisälle. Viestintä -käsite on merkitty kaiken muun ympärille, koska se on olennainen osa muita käsitteitä.



Kuvio 1. Keskeisimpien käsitteiden kuvio.

2 Viestinnän merkitys työyhteisössä

Tässä luvussa tuodaan esiin viestinnän käsitteitä, sen historiaa lyhyesti sekä työyhteisön määritelmiä ja sen tärkeimpiä ominaisuuksia viestinnän näkökulmasta. Uusia käsitteitä avataan tarkemmin jokaisen otsikon alla.

Åberg määrittelee työyhteisön seuraavasti: ”Organisointi on tapahtuma, jossa ihmiset liittyvät yhteen saavuttaakseen sellaisia päämääriä, joihin he yksinään eivät pystyisi. Seurauksena syntyy yhteisö eli organisaatio.” Työyhteisöllä on käytössään erilaisia voimavaroja, jotka yhdistämällä pyritään saada aikaan tiettyjen tavoitteiden toteutuminen. Sillä on kulttuurinen perimä, joka vaikuttaa sen toimintaan. Se muotoutuu ajan saatossa jäsenten vuorovaikutusten kautta. Viestintä rakentuu työyhteisössä sen sääntöjen mukaan. (Åberg 2000, 55-56.)

Kommunikoinnin onnistumiseksi viestin lähettäjän ja vastaanottajan käytössä tulee olla yhteinen merkkijärjestelmä, kieli, jolla viesti saadaan sekä muodostettua että purettua. Viestinnässä on

myös yhteisöllinen puoli, joka kytkee ihmisen tiettyyn kulttuuriin. Samassa kulttuurissa elävillä on kielen lisäksi yhteiset normit, joiden mukaan jokainen osaa halutessaan toimia. (Kunelius 2002, 11–12.) Puro (2003) vie asian syvemmälle. Kulttuurina hän pitää tässä kohtaa työyhteisöä. Hänen mukaansa viestin vastaanottaminen (kuunteleminen) sisältää myös lähettämisen (puhumisen). Jotta työyhteisössä osattaisiin viestiä ympäristöön sopeutettuna oikein, on tärkeää kuunnella, miten siellä tulee puhua. Kuuntelemisen ei tulisi rajoittua ainoastaan siihen, mitä muut sanovat minulle, vaan sen pitäisi sisältää myös, mitä minä sanon muille ja mitä muut sanovat toisilleen. Kun kuuntelemista haluaa kehittää, tulisi siitä pyrkiä jättämään pois kaikki ennakoasenteet ja kuunnella vain sitä, mitä viestissä oikeasti sanotaan. Samaa analysointia tulisi tehdä, kun viestii itse. Viestiäkö vilpittömästi asiaa, eikä tuo siinä tahallisesti tai tahattomasti ilmi mitään negatiivista. (Puro 2003, 17–20.)

Työyhteisön sisälläkin voi olla erilaisia kulttuureja. Kulttuuri on aiemmin nähty esimerkiksi selkeästi kansallisena kulttuurina (kansainväliset yritykset), tai organisaatiokulttuurina (esim. lindströmläisyys). Nykyään kuitenkin ajatellaan kulttuurin muodostuvan sinne, mihin se ihmisten myötä syntyy. Kansainvälisessä yrityksessä yrityksen kotimaa määrittelee osan kulttuurista, mutta kulttuuriin vaikuttavat myös ihmisten asuinmaa, paikkakunta ja jopa samalla paikkakunnalla toimivan yrityksen eri yksiköiden alakulttuurit. (Puro 2003, 96–97.)

Tärkeimpiä työyhteisön perustaitoja puhutussa viestinnässä ovat kyky esittää asiansa tilanteeseen sopivalla tavalla sekä tehokkaasti. Tärkeää on myös osata tulkita ja analysoida kuulemaansa. Kirjoitetussa viestinnässä merkityksellistä on kyky tuottaa helposti tulkittavaa, tiivistä ja oleellista tekstiä eri viestintäkanavissa. Työntekijän tulee myös osata tulkita sisällöltään erilaisia tekstejä. Viestinnän kanavien lisääntyessä tulkittamisen taito korostuu, joten henkilökohtaisista viestintätaidoista muodostuu etu tai haitta organisaation kilpailukyvyille. (Puro 2004, 112–113.)

1980-luvun puolivälissä Suomi alkoi muuntua agraaritaloudesta tietoyhteiskunnaksi (Koskela, Koskinen, Lankinen 2007, 21) ja samalla viestinnän merkitys työelämässä alkoi kasvaa. Merkitys on suuri myös yksilötasolla; nykyajan työtä ei pysty tekemään ilman hyviä vuorovaikutustaitoja. On tärkeää osata kuunnella, kirjoittaa ja puhua selkeästi sekä antaa palautetta. (Juholin 2008, 24–25.) Uusin teknologia ja sen hallintataidotkaan eivät itsessään takaa kilpailukykyä, vaan keskiössä ovat henkilöstön riittävät viestintätaidot (Puro 2004, 111). Ne koostuvat monista yksittäisistä taidoista,

kuten kuuntelemisen ja havainnoinnin taidot, argumentointitaidot, keskustelun ylläpitäminen ja kyky osoittaa tukea (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2015, 11).

2.1 Viestinnän määritelmiä ja historiaa

Viestintä on lyhyesti ilmaistuna vuorovaikutusta ihmisten välillä. Sitä tapahtuu päivittäin ja se koostuu muun muassa sanoista, eleistä ja kuvista. Viestinnässä on aina sekä lähettäjä että vastaanottaja, mikä saattaa aiheuttaa ongelmia sanoman sisällön tulkinnassa. Tulkintaan liittyvät henkilöiden taustatekijät, kuten kulttuuri, asenteet ja normit. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 9–11.) Jotta vastaanottaja ymmärtää viestin, tulee sitä elävöittää ja tuoda sitä lähemmäksi vastaanottajan arkea (Huttunen 2018, 173).

Viestintää on verbaalista ja nonverbaalista, joista molempia esiintyy sekä puhutussa että kirjoitetussa viestinnässä. Nonverbaalista, eli sanatonta, viestiä jäsennetään puhutussa viestinnässä puheentuoton lisäksi muun muassa eleiden, ilmeiden ja kehonkielen perusteella. Kirjoitetussa viestinnässä puolestaan korostuvat tekstin asettelu, fonttivalinnat, kuvat, hymiöiden käyttö ja värit. Kirjoitetussa viestinnässä nonverbaalit viestit vaikuttavat suuresti tekstin tulkintaan. CapsLock -päällä kirjoitetut sähköpostit saatetaan kokea huutamiseksi ja hymiöt voidaan kokea vieraisiksi. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2015, 28–29.)

Kieli on yksi keskeisimmistä asioista vuorovaikutuksessa. Sillä valitaan sisältöjä ja viestin sävyjä, mutta myös välitetään tietoa ja luodaan suhteita. Kieltä käytetään informaation jäsentelyyn ja sen avulla päätetään, missä järjestyksessä asiat esitetään. Vuorovaikutuksessa syntyviin tulkintoihin vaikuttavat kuitenkin kielen lisäksi muun muassa aiemmin mainitut sanaton viestintä ja kulttuuri, mutta myös viestijöiden välinen suhde sekä aiemmat kokemukset. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2015, 11.)

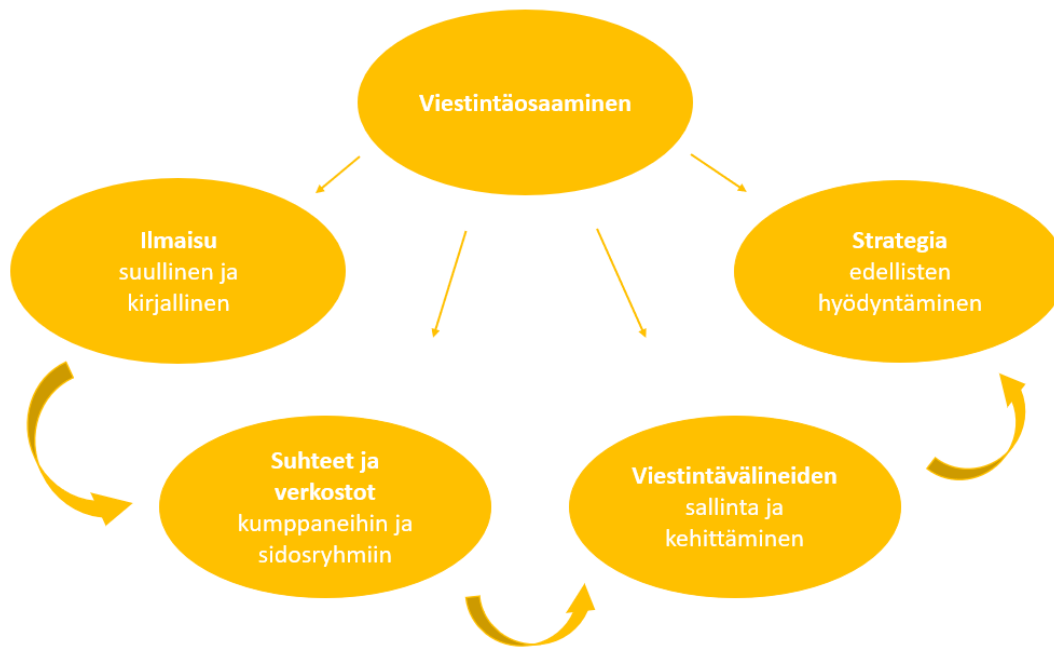
Puro (2003) ja Marjamäki & Vuorio (2021) luonnehtivat viestintää erottamattomaksi osaksi ihmisen olemassaoloa, koska ihminen ei voi olla viestimättä (Puro 2002, 12; Marjamäki ym. 2021, 9). Myös hiljaa oleminen on viestintää. (Puro 2003, 12.) Kunelius (2002) toteaa viestinnän olevan tarkoituksellista viestin lähettäjän näkökulmasta. Hänen mukaansa viestinnällä halutaan ensisijaisesti siirtää sisältöä ja yleensä viestin lähettäjä haluaa aikaansaada viestinnällään jotakin, esimerkiksi

vaikuttaa viestin vastaanottajan mielipiteeseen tai käytökseen, tai jakaa kokemusta. (Kunelius 2002, 10.)

Juholin (2009) kuvaa viestintää kattavasti ja esittää, kuinka nykypäivänä viestinnän ymmärretään olevan monimutkainen ilmiö. Siihen liittyvät esimerkiksi Kortetjärvi-Nurmen ym. (2015) esiin tuomat ihmisten väliset suhteet, mutta myös viestintävälineet ja foorumit. (Juholin 2009, 20.) Foorumit ovat tiloja, joilla ihmiset voivat kommunikoida. Ne voivat olla fyysisiä tai virtuaalisia. (Juholin 2009, 96.) Ne voivat olla esimerkiksi internetiin sijoitettavia kohtaamisympäristöjä, joilla ihmiset kommunikoiivat keskenään. Nykyään on helppoa viestiä myös ulkomaille, koska kommunikointi ei ole enää sidottu aikaan eikä paikkaan. Viestinnällä on lisäksi tärkeä rooli esimerkiksi työyhteisön yhteisöllisyyden rakentamisessa ja vahvistamisessa. (Juholin 2009, 20.) Avoin keskustelukulttuuri ja mahdollisuus ilmaista itseään vahvistaa yhteisöllisyyttä. Löytyy kuitenkin myös heitä, jotka eivät halua olla osa mitään yhteisöä. (Juholin 2008, 48).

Vuorovaikutuksessa, eli henkilöiden välisessä keskustelussa ja ajatuksenvaihdossa, syntyy usein uutta (Juholin 2008, 61). Vuorovaikutustaidot liittyvät aina ihmistenväliseen kanssakäymiseen, mitä jokainen voi harjoitella. Työpaikalla nämä taidot tarkoittavat käyttäytymistä, suhtautumista, asennetta ja yksilöllistä osaamista. Vuorovaikutustaitojen perustana toimivat käyttäytymisen perusasiat kuten kuuntelutaito, tervehtiminen ja toisten ihmisten mielipiteiden arvostaminen. Sillä, millaista näkökulmaa vuorovaikutustilanteessa painotetaan, on merkitys ilmapiiriin ja toisten ihmisten reagointiin: puhutaanko esimerkiksi ongelmista vai ratkaisuista, tai epäkohdista vai onnistumisista. (Huttunen 2018, 103–106.)

Juholinin (2008) mukaan viestintäosaaminen voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen. Seuraavasta kuviosta voidaan nähdä, että suullisen ja kirjallisen ilmaisun lisäksi viestintäosaaminen koostuu myös suhteista ja verkostoista, taidosta käyttää eri viestintävälineitä ja kaikkien näiden hyödyntämisestä viestinnässä (strategia). Suullinen ja kirjallinen ilmaisu sisältää valmiuksia käydä keskustelua ja ylipäänsä kykyä tuoda ajatuksia ilmi. Suhteet ja verkostot käsittävät muun muassa asiakkaat ja kollegat. Viestintävälineitä voivat puhelimen ja sähköpostin lisäksi olla esimerkiksi digitaaliset ryhmätyöskentelytilat. (Juholin, 2008. 30–31.)



Kuvio 2. Viestintäosaamisen neljä osa-aluetta (Juholin 2008, 31, mukaillen)

Viestinnän käsitteet ovat muuttuneet ajan myötä ja viestinnän tapojen kehittyessä. Aiemmin puhuttiin esimerkiksi sisäisestä tiedottamisesta, kun nykypäivänä käytetään termiä työyhteisöviestintä. Tiedottaminen nähdään enemmän yksisuuntaisena tapahtumana (ylhäältä alas) versus työyhteisöviestinnän dialogimaisuus. (Juholin 2009, 141.)

Welsh & Johnson adaptoivat van Rielin (1995) organisaatioviestinnänmallia ja katsovat sisäisen viestinnän olevan osa strategista PR:ää (Welch & Jackson 2007, 181). Tällä he tarkoittavat, että sisäinen viestintä on organisaation sisäisten sidosryhmien välisten suhteiden ja vuorovaikutuksen strategista johtamista. Tätä tapahtuu eri tasoilla, kuten linjajohtajien sisäisessä viestinnässä, sisäisten tiimien viestinnässä, projektiviestinnässä sekä yrityksen sisäisessä viestinnässä. (Welch ym. 2007, 193.) Useassa organisaatiossa sisäinen viestintä ei ole saanut samanlaista arvostusta kuin ulkoinen, vaikka laadukkaalla sisäisellä viestinnällä saadaan nostettua muun muassa motivaatiota ja sitoutumista (Korhonen & Rajala 2011, 34–35).

Viestinnän historiaa

Viestinnästä on aikojen saatossa muodostunut erilaisia koulukuntia. Seuraavaksi käydään näitä lyhyesti läpi. Viestinnän tutkimuksissa erotetaan yleensä kaksi koulukuntaa; prosessikoulukunta ja semioottinen koulukunta, mutta 2000-luvulla on korostunut myös kolmas koulukunta nimeltään yhteisöllisyyskoulukunta. (Juholin 2009, 35.)

Viestintää alettiin tutkia ensimmäisen maailmansodan jälkeen. Tuolloin viestintä nähtiin lääkeruiskumallina; ajateltiin, että tietoa pystyttäisiin siirtämään suoraviivaisesti syy–seuraus -ajatusmallilla. (Wiio 1988, 84.) Viestintää ajateltiin prosessina, jossa eri osa-alueita tehostamalla onnistuttaisiin tehostamaan myös kokonaisprosessia (Åberg 2006, 83). Vähitellen 1940-luvulla alkoi muotoutua syy-kohde-seuraus -malli, jossa huomioitiin henkilöiden erilainen suhtautuminen samaan sanomaan. Tästä seuraava kehitysvaihe oli, kun huomioitiin yksittäisten tai useampien, ihmisten vaikutus kulutustottumuksiin ja uusien aatteiden omaksumiseen. (Wiio 1988, 84–86).

1970-luvulla pinnalle nousi semioottinen viestintämalli, jossa keskiöön asetettiin merkityksenanto. Tutkijat pohtivat, mitä ihmiset sanomilla tekevät. (Åberg 2006, 84.) Tässä koulukunnassa tutkitaan, kuinka ihmiset ja sanomat toimivat vuorovaikutuksessa tuottaakseen merkityksiä (Juholin 2009, 35). Semioottisen koulukunnan (myöskin merkityskoulukunta) mukaan yksilöt luovat merkityksiä sekä itse että vuorovaikutuksena muiden kanssa. Merkityksen muodostumiseen vaikuttavat muun muassa henkilön kulttuuri, menneisyys sekä odotukset. (Juholin 2017, 23). Semioottis-kulttuurisissa tutkimuksissa on korostettu yhteisöllisyyden tärkeyttä työyhteisöviestinnässä. Yhteisössä yhdessä toimiminen ja merkitysten jakaminen luovat yhteisökulttuuria. Henkilökohtaisuus luo myönteistä ilmapiiriä, tuttavallisuutta ja työystävyyksiä, jotka auttavat hoitamaan asioita työyhteisöjen ja yhteistyöryhmien välillä. (Åberg 2000 94, 164.)

Yhteisöllisyyskoulukunnassa (2000-luvulla) merkityksellistä on yhdessä tekeminen ja oleminen. Viestin katsotaan saavan uusia merkityksiä, kun se jaetaan ryhmässä. Tässä koulukunnassa nähdään viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys yhteisöllisyyden luomisessa. Eri koulukunnista huolimatta nämä viestintämallit eivät sulje toisiaan pois, vaan niitä voidaan käyttää samanaikaisesti. (Juholin 2017, 23–26.)

2000-luvun alussa syntynyt internet muutti viestintää suuresti. Viestintä siirtyi kokonaan uudelle tasolle ihmisten pystyessä kommunikoimaan ja luomaan sisältöä vapaasti. Tämä muutti myös valta-asetelmia, kun organisaatiot eivät enää pystyneetkään itse kontrolloimaan, millaista informaatiota niistä julkistetaan. Näin ollen maineenkaan muodostaminen ei ollut enää organisaatioiden omissa käsissä, vaan ihmisten, jotka viestivät niistä netissä. (Robson 2013, 11–12.) Nykypäivänä kuka tahansa voi julkaista netissä mielipiteensä ja somen myötä on syntynyt myös uusi vaikuttajien ammattikunta (Marjamäki ym. 2021, 18–19). Mainetta tullaan käsittelemään tarkemmin luvussa 2.2.

Viestinnän häiriötekijät

Viestinnässä esiintyy myös monia haasteita (Juholin 2009, 36). Vaikka viestittävä asia vaikuttaa simppeleltä, se voi olla yllättävänkin vaikea viestiä niin, että kaikki ymmärtäisivät sen samalla tavalla (Marjamäki ym. 2021, 135). Lähetetty viesti ei välttämättä koskaan tavoita vastaanottajaa esimerkiksi teknisistä syistä. Viestiä ei myöskään ole aina helppo saada perille, vaikka se lähtisi lähettäjältä ja tavoittaisi vastaanottajan. Vastaanottaja ei välttämättä halua vastaanottaa viestiä, tai hän ei ymmärrä sitä. Hän voi myös ymmärtää sen väärin. Viesti voidaan kokea tarpeettomana, eikä se tee vastaanottajaan lähettäjän toivomaa vaikutusta. (Juholin 2009, 36.) Häiriötekijöitä viestintään voivat aiheuttaa myös ulkoiset tekijät, kuten melu (Wiio 1988, 69). Muita ulkoisia häiriöitä voivat aiheuttaa muun muassa häiriötekijät viestintäkanavassa (Wiio 1988, 80).

Wiio painottaa, että tärkeimpiä edellytyksiä viestinnän onnistumisessa on kielellinen ymmärrettävyys. Yksinkertainenkin asia voi jäädä ymmärtämättä, tai aiheuttaa väärinymmärryksiä, jos se on muotoiltu kieliasultaan vaikeasti (Wiio 1988, 143). Puro (2004) onkin kiteyttänyt viestinnän idean seuraavasti: ”Viestintä on todella saavuttanut vastaanottajansa vasta siinä vaiheessa, kun tuo vastaanottaja on ymmärtänyt oikein hänelle lähetetyn viestin.” (Puro 2004, 112). Honkala ym (2013) korostavat, että erityisen vaativaa viestintä saattaa olla organisaatioissa, joissa tapahtuu sekä sisäistä että ulkoista viestintää ja mahdollisesti jopa globaalisti eri kulttuurien välillä (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 9–11). Vaarana on myös, että viestintä hukkuu informaatiotulvaan. (Welch ym. 2007, 188).

On tärkeää tiedostaa, että on olemassa elintärkeitä aihealueita, joissa viestin tulee olla yksiselitteinen ja selkeä. Tällaisia ovat esimerkiksi terveydenhuolto ja liikenne. Viestin väärinymmärrys saattaa vaikuttaa jopa ihmishenkien menetykseen. (Juholin 2009, 36.)

2.2 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintä on henkilöstön suullista ja kirjallista viestintää sekä fyysisessä että virtuaalisessa työympäristössä. Parhaimmillaan se on avointa ja perustuu vuoropuheluun. Sen tarkoitus on varmistaa, että kaikilla on tarvittava tieto toteuttaa työtään sekä ajantasaista tietoa omasta työyhteisöstään ja toimialastaan. Työyhteisöviestintä ei rajaudu ainoastaan omaan työyhteisöön, koska työtä saatetaan tehdä myös esimerkiksi asiakkaiden tiloissa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2015, 60–62.) Työyhteisöjen välinen viestintä koostuu muun muassa yhteydenpidosta alihankkijoihin ja verkostoyhteistyökumppaneihin. (Åberg 2000, 222.)

Åberg (2000) jakaa organisaatioviestinnän ja työyhteisöviestinnän siten, että organisaatioviestintä kattaa kaiken työyhteisön viestinnän, kun työyhteisöviestintä puolestaan kattaa sisäisen ja ulkoisen tiedotus- ja yhteystoiminnan (Åberg 2000, 22). Welch ja Jackson (2007) puolestaan pohtivat tutkimuksessaan, ovatko käsitteet organisaatioviestintä ja sisäinen viestintä sama asia. He kuitenkin tulivat johtopäätökseen, että koska organisaatioviestinnässä sisäinen viestintä integroituu ulkoiseen viestintään, sitä ei voi pitää samana käsitteenä sisäisen viestinnän kanssa. (Welch & Jackson 2007, 179.)

Procom – Viestinnän ammattilaiset ry on järjestö, jonka tärkeimmiksi tehtäviksi lukeutuvat muun muassa alan eettisten sääntöjen ja työyhteisöviestinnän periaatteiden päivittäminen ja valvominen. Se on määritellyt listauksen työyhteisöviestinnän tärkeimmistä tehtävistä (Procom.fi 2021). Sen mukaan nämä ovat

- **Merkityksen antaminen ja näkyväksi tekeminen.** Tuoda viestinnällä esiin organisaatiota ja sen palveluita sekä luoda mainetta.
- **Yhteisöllisyyden vahvistaminen ja kulttuurin kehittäminen.** Tarkoitus on luoda yhteenkuuluvuutta ja vahvistaa sitoutumista.
- **Tavoitteellinen ja vuorovaikutteinen strategiatyö.** Rakennetaan strategia ja toteutetaan ja arvioidaan sitä yhdessä vuorovaikutteisesti.

- **Luotaus, tulkinta ja reagointi.** Havainnoidaan toiminnan kannalta oleellisia muutossignaaleja ja huomioidaan ne toiminnan suunnittelussa ja päätösten teossa.
- **Viestinnän sisällöt, rakenteet ja verkostot.** Tuotetaan oleellista tietoa ja tulkitaan sekä jaostetaan sitä.

(Procom.fi 2021).

Åbergin (2000) kuvaamana yhteisöviestintä on työyhteisön viestintätoiminto. Viestintätoiminnosta hän käyttää sanaa funktio. Tässä viestinnällä tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Keinoina käytetään profilointia, tiedotus- ja yhteystoimintaa (Åberg 2000, 96.) ja Procominkin esiintuomaa luotausta.

Åbergin tulkintaa tukee Dariusz Tworzydło toteuttama tutkimus, joka osoittaa viestinnän tärkeyden organisaation sisällä. Hän painottaa erityisesti, että työyhteisön sisällä tapahtuva viestintä tulisi nostaa tärkeysjärjestyksessä ulkoisen viestinnän ohi. Yksi isoimmista toimivan viestinnän hyödyistä on, että se vähentää sisäisiä konflikteja eri osastojen, tiimien ja työntekijöiden välillä.

(Tworzydło 2015, 51–52.)

Jotta viestintä kohtaa työntekijöiden tarpeet, kannattaa tutkia, mitä kanavia ja sisältöä he suosivat. (Welch ym. 2007, 187). Juholin (2013) tuo esiin, että työyhteisöviestintä ja sen toimivuuden arviointi on koko työyhteisön yhteinen asia, koska loppujen lopuksi se vaikuttaa kykyyn saavuttaa halutut päämäärät. (Juholin 2013, 86). Juholinin lisäksi myös Åberg (2006) ja Marjamäki & Vuorio (2021) näkevät viestinnän tukevan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista (Åberg 2006, 96; Marjamäki ym. 2021, 10). Tarvitaan kuitenkin toimiva viestintäjärjestelmä, jotta kaikki ovat tietoisia tavoitteista ja työnjaosta. (Åberg 2006, 96.)

Johlke & Duhan (2000) hyödynsivät tutkimuksessaan Krone, Jablin & Putnamin (1987) työyhteisöviestinnän nelijakoa: yhteydenpidon tiheys (frequency), viestinnän kanava (channel), sisältö (content) ja viestinnän suunta (direction) ja sovelsivat niitä esimiesviestintään. (Johlke ym. 2000, 156.)

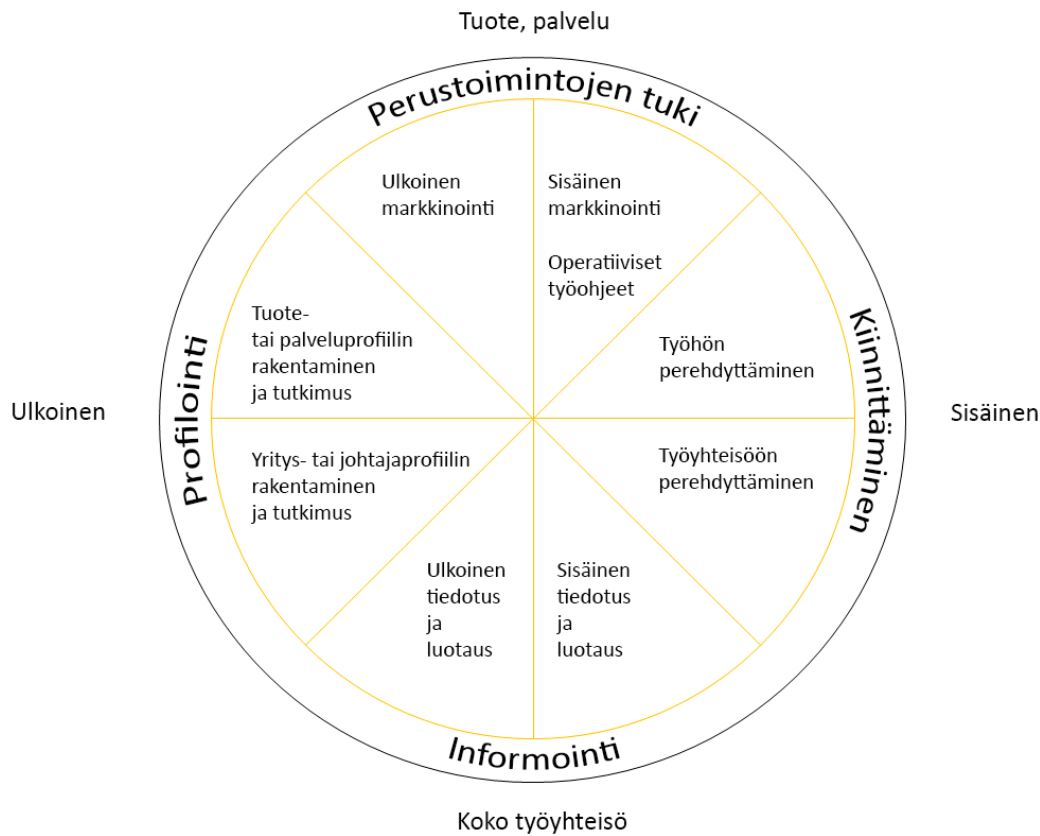
Tutkimuksensa pohjalta he tekivät johtopäätöksen, että yhteydenpidon tiheydellä ei ole merkitystä työn suorittamiseen, mutta työtyytyväisyyteen on. Kun viestintää esimiesten kanssa on

enemmän, voivat työntekijät muodostaa positiivisemmän näkemyksen työstään. Työn suorittamisen kannalta viestintä esimiehiltä ei ole niin merkittävää, joten perehdyttämiseen kannattaa suosia muita viestintämuotoja. Epämuodollisella viestinnällä ei nähty olevan vaikutusta työn suorittamiseen tai työtyytyväisyyteen. Suoran viestinnän käytöllä, jakamalla tietoa ja vaikutusvaltaa, vähennetään epäselvyyksiä siitä, mitä johto alaisiltaan odottaa ja missä heiltä saa tukea. Vuorovaihteinen viestintä johti parempiin tuloksiin työssä ja vähensi työntekijöiden epävarmuuksia. Sen lisäksi, että työntekijöille annetaan palautetta, kuunnellaan myös heidän näkemyksiään ja ehdotuksiaan. Tässä on tärkeää, että mahdollisuuksien mukaan tehdään toimenpiteitä ehdotusten pohjalta. (Johlke ym. 2000, 160–161.)

Davardoost & Javadi (2019) yhdistävät Johlke & Duhanin (2000) ja Maltzin (2000) näkemyksiä sisäisestä viestinnästä. Heidän näkemyksensä mukaan sisäinen viestintä koostuu yhteydenpidon tiheydestä, viestinnän kanavista, viestinnän sisällöstä, viestinnän suunnasta sekä viestinnän laadusta. (Davardoost & Javadi 2019, 58.) Maltzin ja Kohlin (1996) mukaan yhteydenpidon tihentäminen ei välttämättä nosta laatua tiedon välittämisessä. Tästä syystä kannattaakin ensin arvioida yhteydenpidon tiheys nykyhetkellä, ennen kuin suunnittelee sen lisäämistä. Kun viestitään epävirallisesti, pystytään viestimään myös avoimemmin ja kysymään enemmän tarkennuksia. Virallisen viestinnän etuihin kuitenkin kuuluu sen uskottavuus ja luotettavuus. Virallisen ja epävirallisen tiedon välittämisen välimuoto onkin havaittu parhaimmaksi tavaksi välittää laadukasta tietoa. (Maltz & Kohli 1996, 57–58.)

Jos virallisen viestinnän raja-aitoja halutaan alentaa, organisaation tulisi alentaa niitä hierarkiankin osalta. Myös eri toimintojen fyysisellä etäisyydellä on merkitystä. (Maltz ym. 1996, 58).

Åberg (1993) on luonut työyhteisöviestinnän tehtävistä kahden ulottuvuuden pizzamallin, joka kertoo, miksi työyhteisössä viestitään. Se on työyhteisöviestinnän sisältöä kuvaava kokonaisviestinnän malli, joka jakaa viestinnän suunnat ulkoiseen ja sisäiseen. Sisällön painopisteet jaetaan yksittäistä työtehtävää, tuotetta tai palvelua vs koko työyhteisöä koskeviin sanomiin. (Åberg 1993, 105–107.) Vuonna 2000 ilmestyneessä teoksessa Viestinnän johtaminen Åberg täsmensi, että viestinnän suunta viittaa liikaa sanomien kulkua tiettyyn suuntaan, joten hän käyttää siitä nykyään nimitystä konteksti. Åberg perustelee tämän sillä, että ”konteksti” selventää, keitä ovat viestinnän osapuolet. (Åberg 2000, 101.)



Kuvio 3. Åbergin viestintäpizza (Åberg 1993, 107; Åberg 2000, 102, mukailleen).

Åberg jakaa ulottuvuudet kontekstiin ja sisällön painopisteeseen. Kontekstin ääripäät ovat sisäinen ja ulkoinen, eli kenelle organisaatio viestii. Sisällön painopisteissä toisessa päässä ovat laajat, koko työyhteisöön liittyvät sanomat ja toisessa yksittäisiin asioihin liittyvät sanomat. Lisäksi itse pizza jakautuu eri funktioihin, eli yrityksen toimintojen suorittamiseen liittyviin tehtäviin (Åberg 2000, 99–105.) Seuraavaksi avataan viestintäpizzan sisältöä tarkemmin.

Perustoimintojen tuki

Åbergin (1993) mukaan ilman perustoimintojen tukea työyhteisö ei pysty toimimaan (Åberg 1993, 108). Tässä kohtaa viestintä koskee työtä, tuotetta tai palvelua (Åberg 2000, 102.) Perustoimintojen tuella tarkoitetaan sisäistä markkinointia ja operatiivista viestintää. Sisäisessä markkinoinnissa on tärkeää, että henkilöstöllä on ulkoista markkinointia tukeva osaaminen ja välineet sen toteuttamiseen. Operatiivista viestintää puolestaan tarvitaan muun muassa palvelun tuottamiseen ja toimittamiseen asiakkaalle. (Åberg 1993, 105–109). Sisäisellä markkinoinnilla, laajimmillaan, pyritään vaikuttamaan työyhteisön motivaatioon ja myyvään ajattelutapaan. (Åberg 2000, 202). Motivaatio

on yksi merkityksellisimmistä asioista menestyksellisessä tekemisessä: kun työntekijä on motivoitunut, hän haluaa toteuttaa työnsä hyvin (Hokkanen ym. 2014, 354). Åberg (1993) määrittelee henkilön olevan motivoitunut silloin, kun jokin asia saa hänet toimimaan. Motiivi tekemiseen voi olla aineellinen, tai aineeton, eikä se ole kaikille ihmisille sama. Hokkanen ym. (2014) toteavat, että motivaatio ei ole myöskään yhdelle ihmiselle vakio, vaan sen vaihtelevuuteen vaikuttavaa muun muassa elämäntilanne. Motivaatio voi romahtaa nopeastikin ja siihen saattaa riittää jokin yksittäinen tapahtuma. (Hokkanen ym. 2014, 355–357).

Myös Juholinin (2017) mukaan työyhteisöviestinnässä päivittäisviestinnällä on tärkeä tehtävä. Päivittäisviestinnän, jota kutsutaan myös perustoimintojen tueksi, osapuolina ovat yrityksen sisäisen henkilöstön lisäksi läheiset sidosryhmät. Se käsittää kaikkea sitä tiedon ja kokemusten jakamista, mitä ihmiset tarvitsevat voidakseen suorittaa päivittäisiä tehtäviään. Se voi olla suoraa viestintää samalla toimipisteellä (esim. pikapalaveri), tai välillistä viestintää (esim. Skype, puhelu) eri toimipisteiden tai organisaatioiden välillä. Päivittäinen viestiminen on sitä helpompaa, mitä parempi yhteishenki on. (Juholin 2017, 47–48.) Tällöin on luontevaa jakaa tietoa ja kokemuksia ja uskaltaa paremmin antaa palautetta ja esittää kysymyksiä (Juholin 2009, 113).

Kiinnittäminen

Kiinnittäminen Åbergin viestintäpizzamallissa sisältää sekä työhön että työyhteisöön perehdyttämisen. Molemmissa viestintä on välttämätöntä. (Åberg 1993, 106–107.) Uusien työntekijöiden nopea sisäänpääsy työyhteisöön ja sen pelisääntöihin on kaikkien etu (Mts, 117). Yhteisiin pelisääntöihin lukeutuvat muun muassa talon viralliset normit, tiedot työyhteisöstä ja sen toiminnasta ja palveluista, työturvallisuusasiat ja henkilöstöpalvelut. Keinoja työyhteisöön perehdyttämisessä ovat esimerkiksi työpaikkailmoitus, työhaastattelu ja perehdyttämiskoulutus (Åberg 2000, 203–204).

Työhön perehdyttäminen menee syvemmälle kuin työyhteisöön perehdyttäminen. Siinä keskitytään enemmän yksityiskohtiin (Mts, 207). Aina perehdyttäminen ei tarkoita uuden henkilön kouluttamista: työtehtävien muuttuminen ja uusien työtapojen käyttöönotto vaativat myös olemassa olevan henkilöstön kouluttamista. (Åberg 1993, 117.)

Vuonna 2000 ilmestyneessä teoksessaan Viestinnän johtaminen Åberg toteaa, että kiinnittämisestä voidaan käyttää myös termiä sosiaalistaminen. Termiä käytetään, mikäli halutaan korostaa sen sosiaalipsykologista puolta. (Åberg 2000, 203.) Juholin (2009) käyttää kiinnittämisestä sanaa sitouttaminen (Juholin 2009, 44), mitä Åberg taas kuvaa tärkeäksi itseohjautuvuuden kannalta. Sitoutuessaan henkilö antaa panoksensa itse hyväksymänsä tehtävän saavuttamiseen. (Åberg 1993, 47.) Sitouttaminen ja työyhteisöön sitoutuminen onkin työyhteisöviestinnän keskeisimpiä tehtäviä. Kun henkilö on sitoutunut ja kokee olevansa osa työyhteisöä, antaa hän todennäköisemmin myös oman panoksensa sille. (Juholin 2009, 45). Tiedon jakaminen auttaa työntekijää samalla sitoutumaan työhönsä (Marjamäki ym. 2021, 105). Kiinnittämisen tärkeys nousee esiin myös yrityskäytännöissä ja fuusioissa – kuinka voidaan muuttaa ostetun yrityksen yrityskulttuurin arvostuksia siten, että se vastaa ostavan yrityksen kulttuuria? (Åberg 2000, 203.)

Informointi

Kolmatta sisäisen viestinnän pizamallin siivua, informointia, ohjaavat sekä henkilöstön että sidosryhmien viestinnän tarpeet ja odotukset. Se on pääsääntöisesti yksisuuntaista toimintaa. Informoinnin täydentäjinä toimivat luotaus ja kuuntelu, joilla kartoitetaan mitä tapahtuu, mitä kysytään ja mistä keskustellaan. (Juholin 2017, 48.) Åberg kuvaa organisaation informointia viestinnäksi, jolla kerrotaan työyhteisön tapahtumista sekä organisaation sisäisille että ulkoisille toimijoille (Åberg 1993, 111). Sisäisen tiedotuksen tärkeimpiä vaikutuksia ovat työtyytyväisyyden ja -ilmapiirin parantaminen sekä työmotivaation lisääminen. Nämä kaikki vaikuttavat työn tuottavuuteen (Åberg 1993, 115–116).

Åberg jakaa sisäisen tiedotuksen kanavat lähi- ja kaukokanaviin. Suorissa lähikanavissa viestin lähettäjänä toimii lähin esimies, muut esimiehet, osastokokoukset tai kollegat. Vastaanottajana ovat yksittäiset työyhteisön jäsenet ja yksiköt. Välitetty viestintä toimii lähikanavissa esimerkiksi yksikön ilmoitustaululta tai verkkoviestinnässä. Suorissa kaukokanavissa viesti saadaan tiedotustilaisuuksista, kokouksista, muiden yksiköiden kollegoilta jne. Kaukokanavien välitetty viestintä kulkee henkilöstölehdistä, tiedotuslehdistä ja toimitusjohtajan katsauksesta koko työyhteisölle. (Åberg 2000, 173–174.)

Informointi ja tiedonvälitys tapahtuvat käyttäen erilaisia foorumeita ja viestintäkanavia. Jotta suunnitelmallista informointia, eli tiedon tuottamista, saatavuutta sekä aktiivista välittämistä, voidaan toteuttaa organisaation sisällä ja sidosryhmissä, tarvitaan viestinnän infrastruktuuria. Foorumeiden ja viestintäkanavien lisäksi infrastruktuuriin kuuluvat muun muassa periaatteet ja käytännöt, prosessit ja ihmiset, jotka vastaavat tiedon tuottamisesta ja järjestelmien ylläpidosta. (Juholin 2017, 47–50.) Valtaosa operatiivisista tiedoista kulkee kuitenkin kollegalta toiselle (Åberg 1993, 112).

Luotaus

Luotauksella tarkoitetaan organisaation toiminnan kannalta olennaisten sisäisten ja ulkoisten muutosten havainnointia ja huomiointia. Kun muutokset on tunnistettu, luotaus auttaa ottamaan ne huomioon päätöstenteeossa. (Åberg 1993, 123.) Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2009) näkevät työyhteisön jokaisen tiimin toteuttavan luotausta. Henkilöstöhallinto luotaa henkilöstön koulutustarpeita ja markkinoinnissa pyritään arvioimaan ja ennakoimaan uusia kulutustottumuksia ja trendejä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 104.) Oleellista on määritellä, mitä luotauksella saadulle tiedolle tehdään; kuka tekee ja miten tietoa käsitellään. (Juholin 2013, 79).

Åberg jakaa luotauksen kuuteen eri vaiheeseen:

1) Olennaisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden tunnistaminen

Tunnistamista auttaa toimintaympäristön lohkominen, jonka jälkeen vuorovaikutussuhde jokaisen lohkon kanssa kartoitetaan. Sisäisiä lohkoja voivat olla esimerkiksi henkilöstö ja tuotantotekniikka. Kartoituksen yhteydessä selvitetään odotukset ja arvostukset, joita lohkoilla on työyhteisöä kohtaan. Ulkoisten tekijöiden osalta odotukset ja arvostukset kartoitetaan suuren yleisön ja esimerkiksi kilpailijoiden näkökulmasta. (Åberg 1993, 124.)

2) Seurantamenetelmien kehittäminen tunnistetuille tekijöille

Olennaisten tekijöiden tunnistamisen jälkeen näille tulee kehittää seurantajärjestelmiä. Tulevaisuuden hahmottaminen on haasteellista, mutta on tärkeää selvittää, millaisia muutoksia sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä voisi mahdollisesti työyhteisöön kohdistua. (Åberg 1993, 124–125.)

3) Heikkojen signaalien tulkinta

Heikkoja signaaleja voivat ulkoisissa muutoksissa olla esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden kysynnän heikkeneminen tai alihankkijoiden työn laadun heikentyminen. Ne voivat olla myös muutoksia kilpailijan toiminnassa. Sisäisissä muutoksissa heikot signaalit saattavat liittyä voimakkaasti henkilöstön käytöksen muutokseen, kuten poissaoloihin, vaihtuvuuteen tai työmotivaatioon. Muutokset voivat olla positiivisia tai negatiivisia. (Åberg 1993, 125.)

Sisäisen ja ulkoisen luotauksen tulee olla jatkuvaa. On luotava foorumeita, joilla heikkoja signaaleja analysoidaan ja verrataan. Tällaisia foorumeita ovat esimerkiksi johtoryhmäkokoukset ja ohjausryhmät, mutta myös kenttähenkilöstön kuuntelu. Kenttähenkilöstöön saattavat kuulua oman liikkuvan henkilöstön lisäksi myös jakeluautojen kuljettajat. (Åberg 1993, 125–126.)

Ensimmäiset signaalit luotauksessa saattavat olla niin heikkoja, että niitä ei edes huomata. Ympäristössä tapahtuu myös satunnaismuutoksia, jotka saattavat ensi alkuun vaikuttaa huolestuttavilta, mutta ne eivät jää pysyviksi. (Åberg 1993, 126.). Tutkimuksessa luotauksen heikot signaalit voivat Juholinin (2013) mukaan olla esimerkiksi merkittävät tutkimustulokset (Juholin 2013, 78).

4) Toimenpidesuosituksien tekeminen

Toimenpidesuosituksien tekeminen tulee tehdä yhteistyössä luotajien ja heikkojen signaalien havaitsejan kanssa, jotta ongelmaa ei vähätellä eikä liioitella (Åberg 1993, 127).

5) Toimenpiteet

Heikkojen signaalien tulkinnassa on tärkeää, että olennaisiksi tulkittavien muutosten merkkien ilmaantuessa näiden pohjalta tehdään toimenpiteitä (Åberg 1993, 126).

6) Valvonta

Kun tarvittavat toimenpiteet on sovittu, tulee näitä seurata ja valvoa. Valvonnassa ei keskitytä ainoastaan omien toimenpiteiden tehon seurantaan, vaan myös muutoksen kehityksen seurantaan.

Omien toimenpiteiden pohjalta toimintaympäristö, tai sen reaktiot, saattavat muuttua. Tästä syystä luotauksen onkin oltava jatkuvaa. (Åberg 1993, 127.)

Sosiaalinen kanssakäyminen

Åberg on kehittänyt viestintäpizzamallia myöhemmin, jolloin siihen on lisätty sosiaalinen kanssakäyminen: puskaradio sekä henkilölähiverkot. Nämä on sijoitettu mallin ulkopuolelle, koska ne eivät ole suoraan työyhteisön ohjattavissa. Sisäisen lähiverkon osalta käytetään termiä puskaradio, henkilölähiverkot ovat osa ulkoista lähiverkkoa, eli myös ulkoista viestintää. Lähiverkkoihin lukeutuvat esimerkiksi kollegat, mutta myös perheenjäsenet ja kaikki, kenen kanssa ollaan enemmän tekemisissä. Viestit lähiverkossa kulkevat nopeasti. (Åberg 2000, 102–104.) Vuonna 2020 Åberg tarkensi henkilölähiverkko -sanana olevan tänä päivänä sama kuin sosiaalinen verkosto (Procom.fi 2021). Työyhteisöviestintää suunnitellessa on hyvä huomioida, että myös organisaation ulkopuoliset toimijat, mukaan lukien kilpailijat, voivat vaikuttaa viestintään. Työyhteisön viestinnän tulisi olla avointa ja toimivaa, jolloin voidaan varmistaa puskaradion negatiiviset vaikutukset. Puskaradiota ei tänä päivänä nähdä enää niinkään uhkana, vaan välttämättömyytenä, koska vuorovaikutus ja tiedonvaihanta verkostossa on tärkeää organisaation toimivuuden kannalta. (Juholin 2009, 169).

Profilointi

Aina viestintä ei ole suoraviivaisen viestin lähettämistä. (Juholin 2009, 197). Ulkoisen viestinnän puoliin kuuluvat maineen ja imagon rakentaminen, markkinoinnin tukeminen ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen. (Juholin 2017, 49). Åbergin (1993) viestintäpizzassa suuri osa ulkoisesta viestinnästä liittyy profilointiin, eli imagon rakentamiseen (Åberg 1993, 109). Korhonen ym. (2011) kuvaavat imagon olevan organisaation identiteetti sidosryhmien näkökulmasta (Korhonen ym. 2011, 91). Sen rakentamisessa organisaatio on kiinnostunut siitä, kuinka muut tahot sen näkevät ja pyrkii vaikuttamaan tähän näkemykseen. Maineen rakentamisessa tärkeitä ovat esimerkiksi kohtaamiset. Jokainen organisaation jäsen edustaa sen mainetta, niin hyvässä kuin huonossakin. (Juholin 2017, 49.) Organisaatio luo itsestään tietynlaisen maineen jokaisessa kohtaamisessa sidosryhmän edustajien kanssa. Tärkeää ei siis ole ainoastaan se, mitä organisaatio virallisesti viestii, vaan myös sen työntekijät muovaavat mainetta käytöksellään. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa

työntekijöiden suhtautumista asiakkaisiin, kommunikointia heidän kanssaan ja työn laatua. (Juholin 2009, 197.)

Organisaatio hyötyy hyvästä maineesta monin eri tavoin. Se houkuttelee asiakkaita, työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita sekä kiinnostaa sijoittajia ja mediaa. Maineen eteen tulee kuitenkin tehdä töitä, että sitä ei menetä. Sitä tulee rakentaa ja ylläpitää yhdessä sidosryhmien kanssa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2015, 43.)

Åbergin mukaan Fombrun (1996) kuvailee työyhteisön maineen muodostuvan eri tahojen havainnoista ja tulkinnoista koskien työyhteisöä, tulevaisuuden suunnitelmista ja vetovoimaisuudesta kilpailijoihin nähden. Eri tahoja voivat olla esimerkiksi asiakkaat, työntekijät ja sijoittajat, jotka kaikki havainnoivat organisaatiota. Havainnointia tehdään muun muassa tuotteista ja palveluista, työntekijöistä ja työntekijöiden käyttäytymisestä ympäristössään. (Åberg 2000, 117.)

Ihmiset muodostavat mielipiteitä organisaatiosta myös heidän kohtaamiensa organisaation edustajien pohjalta. Ihmisillä on tarve saada huomiota ja teknologian luodessa toisaalta myös etäisyttä asiakkaisiin, on asiakaskokemuksen tärkeys korostunut. Asiakkaat tekevät päätöksiä tunnepohjalta. (Robson 2013, 18–19.) Koska ostopäätökset eivät ole täysin rationaalisia, organisaatioiden tulee ymmärtää palvelukokemuksen laadun merkitys asiakastyytyväisyyteen. Tätä kautta saadaan myös tuottavuutta. Tänä päivänä tärkeää ei ole ainoastaan tuotteen tai palvelun laatu, vaan myös toimituksen laadulla on merkitystä asiakastyytyväisyyteen. Palvelun tuottajien tulee ymmärtää palvelun toimituksen painoarvo asiakkaan kokemukseen. Toimituksen osa palvelusta on sama kuin koko yritys olisi esillä asiakkaan luona, joten palvelun toimittajien tulee olla ammattitaitoisia palvelu-toimitus prosessissa. Vaikka tuote tai palvelu olisi laadukas, sen merkitys kutistuu, mikäli palvelun toimittaja on esimerkiksi myöhässä, eikä näe vaivaa selvittää tilannetta asiakkaalle. (Robson 2013, 23–24.)

Viestinnän merkitys palvelun laatuun

Kuten tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset -osiossa mainittiin, palvelun laatua ei käsitteenä avata opinnäytetyössä laajemmin. Koska tutkimuskysymys kuitenkin liittyy työyhteisöviestinnän vaiku-

tuksiin, käsitellään aihealuetta lyhyesti tässä kappaleessa. Hokkanen ja Karhunen (2014) kiteyttävät palvelun seuraavasti: ”Asiakkaalle palvelu on kokonaisuus, joka muodostuu saadusta peruspalvelusta ja palvelun aikana saaduista lisäarvoista ja kokemuksista.” (Hokkanen & Karhunen 2014, 320).

Johlken & Duhanin (2000) mukaan organisaation palvelun laatu rakentuu vahvasti eniten asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden varaan (Johlke & Duhan 2000, 154.), aivan kuten Juholin (2017) toi ilmi profiloinnissa maineen osalta (Juholin 2017, 49). Useimmiten asiakkaan kanssa toimivia henkilöitä ovat esimerkiksi asiakaspalvelijat (tässä työssä palveluedustajat). Johlke & Duhan (2000) nostavat Rogers, Clow & Kashin (1994) esiin tuoman esimiehistön viestinnän merkityksen esimiehen ja palvelutyöntekijän välillä. Samalla, kun viestinnän tehokkuus laskee, kärsii myös työntekijän työtyytyväisyys ja sitä myötä palvelun laatu asiakaskohtaamisissa. (Johlke & Duhan 2000, 154–155.)

Työyhteisöviestinnän uusi agenda

Juholin (2009) on kehittänyt työyhteisöviestinnän uuden agendan, jolla korostetaan sitä, että organisaation viestinnästä valtaosa on työyhteisön jäsenten keskinäistä viestintää. Sen pohjana, tai täydennyksenä, toimii kuitenkin kaikille yhteinen ja samanaikaisesti tuotettu organisaatiotason tieto. (Juholin 2009, 143.)



Kuvio 4. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2009, 144, mukaillen).

Juholinin työyhteisöviestinnän uusi agenda rakentuu kuudesta + yhdestä osatekijästä, jotka muodostavat työyhteisön toiminnan perustan. (Juholin 2009, 143.) Se on vastuullisen työyhteisöviestinnän keskustelun malli, joka pohjautuu yhteisöllisyyteen sekä siihen, että kaikki osallistuvat. Työyhteisöjen tulisi käsitellä merkittäviä asioita vuorovaikutteisesti, mutta myös jatkuvana prosessina. Hyvinvoiva työyhteisö luo pohjaa menestykselle. (Mts, 151.)

1. Isojen asioiden käsittely vuorovaikutteisesti

Isoja asioita tulee käsitellä vuorovaikutteisesti ja varmistaa, että kaikilla on niistä ymmärrys. Se ei kuitenkaan tarkoita, että kaikesta tulee olla samaa mieltä, vaan eriäville mielipiteillekin annetaan arvoa. (Juholin 2009, 143.) Isot asiat ovat organisaatioon ja yksittäisen henkilön elämään vaikuttavia tekijöitä, kuten organisaatiomuutokset, työn jatkuvuus ja kriisitilanteet. Asiat pitää käydä läpi niin perustavanlaatuisesti, että kaikki asianosaiset ovat ymmärtäneet ne. Tällä

tähdätään siihen, että kaikille muodostuu asioista sekä kokonaiskuva että tarkennettu kuva. Tarkennettu kuva koskee omaa yksikköä, tai työtä. (Mts. 146–147.)

2. Ajantasaisen tiedon saatavuus ja vaihdanta

Aiemmin ajateltiin suoraviivaisesti, että johto tietää, millaista tietoa henkilöstölle tulee jakaa ja missä vaiheessa (Juholin 2009, 145). Ajantasaisen tiedon tulee kuitenkin olla koko ajan sitä tarvitsevien saatavilla ja jokaisen ymmärtää oman vastuunsa sen tuottamisessa sekä vaihdannassa (Mts. 143). Ajantasainen tieto on tärkeää työn hoitamisen kannalta. Ilman sitä on riski väärinymmärryksistä ja jopa virheiden muodostumisesta ja laadun heikkenemisestä. (Mts. 145.)

Sen lisäksi, että tietoa tulee olla saatavilla, sitä pitää osata myös etsiä aktiivisesti itse. Samoin jokaisen tulee jakaa tietoa ja ideoita eteenpäin muille. Kaikkea ei tarvitse tietää ja muistaa itse, koska vastavuoroisessa tiedonjakamisessa apua saa pyydettäessä. (Juholin 2009, 145–146.)

3. Tunnelma

Työyhteisön tunnelman tulisi olla sellainen, jossa jokainen uskaltaa puhua ja esittää omat, myös eriävät, näkemyksensä. Tähän sisältyy myös tunne työyhteisöön kuulumisesta. (Juholin 2009, 143.) Kuulumisen tunne auttaa sitoutumaan työyhteisöön (Juholin 2008, 170). Tunnelma kertoo työyhteisön tilasta, kuten onko töihin kiva mennä innostavan ilmapiirin ansiosta. Sen muodostamiseen vaikuttavat kaikki työntekijät ja sillä on suuri merkitys työssäviihtymiseen ja innovatiivisuuteen sekä näiden myötä lopulta työn tulokseen. (Juholin 2009, 149.) Kuulumisen tunne liittyy myös Åbergin (1993) työyhteisöön kiinnittämiseen, jossa henkilö perehdytetään työyhteisöön.

4. Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä

Osallistumisen ja vaikuttamisen tulisi olla mahdollista työyhteisön kaikille jäsenille. (Juholin 2009, 144). Viime aikoina on tutkittu enemmän työhyvinvointia ja todettu, että sitä edesauttaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Aiemmin keskustelut ja kysymykset eivät kuuluneet työelämään, kun taas nykypäivänä kehitysideoita voi tuoda esiin spontaanistikin. (Mts. 148.)

5. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen

Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen mahdollistuu avoimella viestinnällä ja jatkuvalla palautteella. Nämä tukevat sekä yksilöä että yhteisöä (Juholin 2009, 144). Kommunikoinnilla organisaatio voi vaikuttaa tiedon kulkuun ja tietämyksen muodostumiseen. Ihmiset oppivat toisiltaan ja vuorovaikutustilanteissa muodostuu uutta tietoa. Vuorovaikutusta ei ole ainoastaan keskustelu, vaan myös toisen työskentelyn sivustaseuraaminen. Avoin työyhteisö kannustaa kommunikointiin, kun taas tiedon salailu ja osatoteuksien kertominen haittaavat organisaation kykyä oppia. (Mts. 149.)

6. Työnantajamaine

Työnantajamaineeseen vaikuttaa jokainen omalla toiminnallaan (Juholin 2009, 144). Sen määrittely on muodostunut tärkeäksi varsinkin niille organisaatioille, jotka kilpailevat työntekijöistä. Työnantajamaine onkin sidosryhmien muodostama käsitys, millainen organisaatio on työpaikkana. Siihen vaikuttavat organisaation omien tekojen lisäksi kohtaamiset, joissa organisaatio on läsnä. (Mts. 150.) Tällaisia ovat kaikki kohtaamiset – asiakastapaamiset, kommunikointi, työn laatu, ympäristön siisteys, yrityksen teipeissä olevien autojen liikennekäyttäytyminen jne (Mts. 197). Mainetta käsiteltiin laajemmin kappaleessa profilointi.

Foorumit

Uuden agendan +1 viittaa osatekijään, joka yhdistää yllä mainittuja tekijöitä. Kaikki toiminta ja viestintä tapahtuu foorumeilla, joilla käydään vuoropuhelua ja jaetaan tietoa. Foorumeiden kautta organisaatiot linkittyvät myös verkostoihin. Foorumeilla toimivat oman työyhteisön jäsenten lisäksi myös läheisesti organisaatioon liittyvät sidosryhmien edustajat ja kumppanit. (Juholin 2009, 144–145.) Niillä toimitaan ja viestitään spontaanisti, puolivirallisesti tai virallisesti (Juholin 151). Marjamäki ym. (2021) huomauttavatkin, että vaikka organisaation virallinen linja ei sitä välttämättä sallisikaan, henkilöstö kommunikoi työhön liittyvistä asioista siellä missä haluaa, kuten vaikka somessa. He vertaavatkin somea nykypäivän kahviautomaattikeskusteluihin, alusta ja yleisön määrä vain on eri. (Marjamäki ym. 2021, 25.)

2.3 Työyhteisöviestinnän kanavat

Viestinnän toimintaympäristö on kokenut parina viime vuosikymmenenä valtavia muutoksia. Organisaatioiden viestintätapoihin ovat vaikuttaneet viime vuosina suuresti sekä internetin että sosiaalisen median läpimurrot. Aiemmin organisaatiot saivat näkyvyyttä lähinnä median kautta, mutta nykyään ne pystyvät viestimään itse suoraan muun muassa nettisivujensa kautta. (Kortetjärvi-Nurmi S. & Murtola, K. 2015, 10.) Viestintäkanava ja esitystapa tulee aina miettiä sen mukaan, mitä halutaan tiedottaa, kenelle ja kuinka nopeasti. Organisaatioissa tiedottaa voi yhdelle henkilölle, koko konsernille, tai minkä tahansa kokoiselle kohdeyleisölle näiden väliltä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 109.)

Koska eri kohderyhmille viestitään eri tavoin, on vuorovaikutteisessa viestinnässä tärkeää tuntea vastaanottaja. Se vaikuttaa kaikkeen kanavavalinnasta sisältöön ja tyyliin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2015, 14.) Viestintäkanavan valintaan vaikuttaa myös työyhteisön koko ja toimipisteiden sijainti. Organisaatioilla on erilaisia tarpeita riippuen siitä, toimiiko se esimerkiksi globaalisti vai yhdellä paikkakunnalla. Merkitystä on myös sillä, millaista työtä henkilöstö tekee: ovatko he tietokoneen äärellä, vai poissa siltä, tekevätkö he työtä etänä jne. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2015, 67.)

Tehokkain viestintäkanava on edelleen kasvotusten tapahtuva viestintä. Esimies – alaiskeskustelut sisältävät perehdyttämisen sekä kehitys- ja palautekeskusteluja. Yksikkökokouksissa käsitellään ajankohtaisia aiheita, jotka liittyvät päivittäiseen työntekoon. Niitä olisi hyvä pitää säännöllisin väliajoin, jolloin vältetään myös Juholinin (2009, 169) esiin nostamat puskaradion negatiiviset vaikutukset. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 110). Jos organisaation oma viestintä takkuu, voivat ulkopuoliset toimijat nousta tärkeään rooliin tiedottamisessa, eikä se välttämättä aiheuta mieluisia seurauksia (Juholin 2009, 169). Kun organisaatiolla on koko henkilöstölle yhteistä tiedotettavaa, järjestetään yleensä tiedotustilaisuus. Aiheena voivat olla esimerkiksi yt-neuvottelujen aloitus ja päätös tai taloudellisten tietojen julkistaminen. Tiedotustilaisuuden aihe on hyvä ilmoittaa jo etukäteen kutsussa, jotta henkilöstö osaa valmistautua. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 109–111.)

Organisaatiot järjestävät myös koulutustilaisuuksia, jotka ovat osa sekä perehdytysuunnitelmaa että jatkuvaa henkilöstön kouluttamista. Tilaisuuksissa voi aktivoida henkilöstöä osallistamalla heitä ajattelemaan, ideoimaan ja keskustelemaan. Muita yhteisiä tilaisuuksia voivat olla yhteisölli-

syiden nostamiseen liittyvät tapahtumat kuten liikuntapäivät, kick-off -tapahtumat ja juhlat. Näiden tarkoituksena on henkilöstön tutustuminen toisiinsa epävirallisemmissä oloissa ja sitä myötä työnteon tehostaminen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 111.)

Sähköiset viestintäkanavat

Sähköposti on yksi tämän päivän yleisimmin käytettyjä sisäisen viestinnän kanavia. Sen kautta jaetaan tietoa ja ohjeita niin esimieheltä alaiselle kuin kollegalta toiselle. Sähköpostiviestissä otsikointi on tärkeää, jotta henkilö pystyy informaatiotulvan keskellä joko priorisoimaan sen, tai tietää voivansa jättää sen odottamaan myöhempää käsittelyä. Sähköpostin lisäksi organisaatiolla voi olla käytössä intranet, joka on sen sisäinen tietoverkko. Intranetin etuna ovat nopeus ja tiedon välittäminen yhtäaikaisesti koko henkilöstölle. Sinne on mahdollista perustaa keskusteluryhmiä ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 112–113.)

Myös perinteiset tiedotteet ovat siirtyneet pääosin sähköisiksi. Tämä riippuu organisaatiosta: kaikissa töissä ei olla koko päivää tietokoneen ääressä ja on myös henkilöstöä, joka ei käytä tietokonetta lainkaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 112.)

2.4 Vuorovaikutuksesta yhteisöllisyyteen

Nykyään ei tarvitse olla fyysisesti samassa tilassa, jotta voi kokea yhteisöllisyyttä. Päin vastoin, on mahdollista olla samassa tilassa kokematta sitä. Yhteisöllisyyteen vaaditaan muun muassa sitoutuminen yhteiseen asiaan. (Juholin 2009, 36). Yhteisöllisyyden kokeminen organisaatiossa on tärkeää esimerkiksi yhteenkuuluvuuden kokemisen vuoksi. Asiakkaat, sidosryhmät ja työnhakijat huomaavat usein hyvän yhteishengen ja avoimen keskustelukulttuurin, joka myös houkuttelee heitä organisaation suuntaan. Työyhteisöviestinnän tärkeitä tavoitteita ovatkin henkilöstön sitouttaminen, mutta myös asiakkaiden sitoutuminen asiakkuuteen sekä yhteistyökumppaneiden sitoutumista kumppanuuteen. (Juholin 2017, 48–49.)

Yhteisöllisyyden kehittäminen ja vahvistaminen mahdollistuu hyvällä viestinnällä, josta syystä viestintäosaamiseenkin tulisi kiinnittää enemmän huomiota (Juholin 2008, 13). Yhteisöllisyydellä on merkitystä oppimisen ja uusien innovaatioiden muodostumisen kannalta. Kun työssä saa kysyä,

olla rakentavasti eri mieltä asioista ja tehdä yhdessä, tämä vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen menestykseen. (Mts. 25.)

Luottamuksen merkitys

Luottamuksellinen ilmapiiri työyhteisössä edesauttaa kommunikointia. Omien ideoiden ja mielipiteiden esiin nostamisen lisäksi pystytään puhumaan myös epäonnistumisista ja oppia niiden pohjalta. Kun jokainen uskaltaa tuoda äänensä kuuluviin, se luo pohjan innovatiivisuudelle ja uusille toimintatavoille. Ihmiset ovat motivoituneempia ja sitä kautta tuottavampia. (Huttunen 2018, 87.) Avoimuus mahdollistaa tiedonkulun sekä horisontaalisesti että vertikaalisti. Tämä tarkoittaa sitä, että tieto liikkuu paitsi johdolta henkilöstölle ja päinvastoin, se liikkuu myös eri henkilöiden, yksiköiden ja toimipisteiden välillä. (Kortetjärvi-Nurmi ym 2009, 106–107.)

Huttusen (2018) mukaan luottamusta voidaan rakentaa olemalla aktiivisesti vuorovaikutuksessa. Mitä paremmin henkilöt tuntevat toisensa, sitä helpompaa luottamuksen rakentaminen on. Myös virheiden myöntäminen ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä luottamuksen herättämisessä. (Huttunen 2018, 89.) Kortetjärvi-Nurmi ym. (2009) tukevat tätä näkemystä. Heidän mielestään asiat, syyt ja seuraukset tulee tuoda ilmi rehellisesti, eikä niitä tule kaunistella. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 107.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Sana palaute kuvaa sitä, että joku kertoo näkemyksensä jostakin asiasta tai suorituksesta. Se on arkipäivää niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeää yksilön kehittymisen kannalta. (Juholin 2008, 243). Sen skaalan tulisi ulottua kiitoksista neutraaliin ja kritiikkiin (Mts. 247).

Palautteen antamisesta tulisi saada luotua organisaatioon vakiokäytäntö. Palautteen antamisen tilanteen luonnetta tulisi arvioida – kannattaako se antaa kahden kesken vai julkisesti.

Henkilökohtainen arkipäiväinen palaute on usein sitä, mitä ihmiset eniten kaipaavat. Myönteinen palaute on puolestaan tärkeää esimerkiksi motivoimisen ja kannustamisen näkökulmasta. (Puro 2003, 70–72.) Näiden lisäksi se on tärkeä perusta kehittymiselle. Myönteinen palaute on toki

kannustavaa, mutta vastaanottaja voi nähdä rakentavan korjaavankin palautteen luottamuksen osoituksena. (Hokkanen ym. 2014, 344.)

Negatiivisen palautteen antamisessa tärkeää on esittää konkreettisia asioita ja antaa tilaa keskustelulle. (Hokkanen ym. 2014, 344.) Palautteen sävystä huolimatta se tulisi pyrkiä antamaan mahdollisimman pian suorituksen jälkeen (Juholin 2008, 254).

2.5 Viestintä verkostossa

”Viestintä on keskeinen osa verkostotyötä” (Järvensivu 2019, 184.) Verkosto tarkoittaa toimijoita, joiden välillä tehdään vastavuoroista ja luottamukseen perustuvaa yhteistyötä. Sen synonyymina käytetään usein tiimityötä, tai ekosysteemiä. Tiimit ovat kuitenkin pääsääntöisesti organisaation sisällä toimivia ryhmiä, kun taas ekosysteemit ovat suurempia kokonaisuuksia, jotka sisältävät muun muassa verkostoja ja hierarkioita. Verkosto asettuu tiimityön ja ekosysteemin väliin ollen organisaation rajat ylittävä verkostomainen kokonaisuus. (Järvensivu 2019, 38–39.)

Verkostoituminen tarkoittaa, että erilliset toimijat löytävät toisensa ja alkavat toimia yhdessä (Lillrank 1998, 107). Verkoston muodostuminen ei onnistu, mikäli toimijat eivät tunne toisiaan. Tuntemattoman kumppanin tietoja ja taitoja ei tällöin pysty tunnistamaan, eikä näin ollen tiedetä toisen tarpeita, eikä missä asioissa kumppaniin pystyy tukeutumaan. Järvensivun (2019) mukaan tunteminen rakentuu seuraavista asioista:

- Nimi, kasvot, taustaorganisaatio ja ihminen tittelin takana
- Osaaminen ja kyvyt
- Tarpeet ja odotukset
- Yhteinen historia

(Järvensivu 2019, 61–66.) Kun organisaatio verkostoituu, se keskittyy ydinosaamiseensa ja siirtää muita toimintojaan alihankkijoille (Haapanen ym. 2005, 271).

Yhdessä tekeminen ja yhteneväiset tavoitteet luovat luonnostaan sisäisiä verkostoja työyhteisöön. Tämän lisäksi niitä voidaan rakentaa tarkoituksenmukaisesti, jotta oikeat ihmiset saadaan verkostoitumaan. Ideana on, että saman alan verkostoitujilla on yhteisiä intressejä ja kaikki

osapuolet hyötyvät siitä. (Juholin 2009, 173–174.) Verkostoja muodostetaan erilaisiin tarpeisiin; syynä voi olla esimerkiksi yrityksen tarve reagoida haasteisiin, tai toisaalta tarve etsiä uusia mahdollisuuksia ja luoda strategisia kumppanuuksia. Myös yritysten toimiva logistiikka on aina tarkoittanut suhteiden luomista ja verkostoitumista eri toimijoiden kanssa. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 50–52.)

Yleensä verkostossa on yksi vahva yritys, joka kokoaa oman toimintansa ympärille verkoston. Useimmiten tällaisessa tapauksessa kyse on alihankintaverkostosta. Verkostoitumisessa tulee analysoida, mitä kannattaa tehdä itse ja mitä kannattaa ulkoistaa, riskit huomioiden. Läheisissä kumppanuuksissa avainsana on luottamus. Kun yhteistyö syvenee, muodostuu myös vaara luottamuksellisen tiedon leviämisestä. Usein yhteistyön tueksi rakennetaan yhteisiä tietojärjestelmiä. (Haapanen ym. 2005, 56–59.)

Luottamus on tärkeä osa verkostoa, sillä ilman sitä tiedon ja osaamisen jakaminen saattaa jäädä hyvin pintapuoliseksi tekemiseksi. (Järvensivu 2019, 61). Toisen toimijan osaaminen ja kyvyt yhdessä toteutettavissa tehtävissä auttavat luottamuksen herättämisessä. (Mts. 89.) Toiseksi tärkeäksi asiaksi verkostossa Järvensivu (2019) nostaa sitoutumisen. Sitoutuminen sisältää lupauksen toimia (koska yhteistyö on toimintaa) ja pitää lupauksista kiinni. (Mts. 99.) Järvensivu (2019) esittää verkostoyhteistyön tyypillisiksi tavoitteiksi muun muassa asiakkaan laadukkaan palvelemisen, työnteon sujuvoittamisen ja tehostamisen sekä päämäärien saavuttamisen (Mts. 149).

Työtä tehdään verkostoissa sekä organisaatorajoja ylittävissä projekteissa, mikä lisää tarvetta tiedonvaihdolle (Juholin 2009, 140). Verkostoitumisessa luodaan suhteita sellaisiin henkilöihin tai tahoihin, keiden kanssa halutaan tehdä yhteistyötä, jakaa tietoa ja oppia uutta (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009). Jotta yhteistyö on hedelmällistä, tulee organisaatioilla olla yhteiset tavoitteet, jotka kaikki toimijat ymmärtävät. (Nieminen 2016, 112). Verkostoituminen saattaa kuitenkin hämärtää yrityksen sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajaa, koska välillä eri sidosryhmistä on vaikea määrittää, kuuluvatko ne enemmän sisäiseen vai ulkoiseen viestintään (Honkala ym. 2013, 11–13). Yrityksen oma henkilöstö nähdään sisäpiirinä, mutta tietyissä tapauksissa myös osakkaat ja asiakkaat voidaan nähdä lähes samantasoisessa asemassa. (Juholin 2009, 40.) Henkilöstön asemaan voidaan lukea myös osa sen verkostosta, kuten alihankkijat. Raja sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välillä

voi olla hyvin ohut, kun eri ryhmillä on erityinen suhde organisaatioon, tai erityistä tietoa siitä. Organisaation on tärkeää tuntea sidosryhmiensä tarpeet ja vastata niihin, koska se auttaa sitä menestymään paremmin. (Juholin 2017, 142–144.)

Verkostossa toimiva ja hyvä yhteistyö vaatii molempien osapuolien panostusta ja avain tähän on aktiivinen vuorovaikutus (Nieminen 2016, 111). Jokapäiväisessä yhteistyössä korostuu yksilötasolla tapahtuva vuorovaikutus. Verkoston jokaisen organisaation henkilöstön motivaatio ja osaamistaso vaikuttavat yhteistyön tasoon. Strategian kannalta on hyvä keskittyä myös alihankkijan työntekijöiden osaamiseen sekä motivaatioon. Jotta tähän voitaisiin vaikuttaa positiivisesti, organisaatioiden väliseen rajapintaan kannattaa valita toimimaan henkilö tai henkilöt, jotka ovat kehitysmuotoisia, osaavia ja aikaansaavia. (Mts. 113.)

Hyvästä alihankkijasuhteesta hyötyvät sekä ostava organisaatio että alihankkijayritys. Molemmat haluavat menestyä palvelemalla loppuasiakasta hyvin ja avainasemassa tähän ovat verkostojen ja organisaatioiden väliset suhteet. (Nieminen 2016, 107.) Verkostoyhteistyö vaatii aktiivista yhteistyön ylläpitoa ja kykyä toimia yhdessä. Tästä syystä organisaation tulee harkita tarkkaan, maksaako verkostoitumiseen käytetty taloudellinen ja ajallinen panostus itsensä takaisin. Hyötyjen tulee korvata investoinnit. (Haapanen ym. 2005, 217.)

Sidosryhmien viestintätarpeet

Sidosryhmät ovat oleellinen osa organisaatiota, joten niiden jatkuva analysointi on välttämätöntä. Sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi henkilöstö, asiakkaat, sijoittajat ja yhteistyökumppanit. Sidosryhmäviestintää suunnitellessa oleellimmat kysymykset ovat miksi, mitä ja miten. Eri sidosryhmillä on eri kiinnostuksen kohteet ja motiivit, mitkä vaikuttavat siihen, millaisia tarpeita heillä on viestinnän osalta. Toisille riittää pinnallisen tiedon saanti, toiset haluavat saada perustavanlaatuisia tietoja ja olla mukana vaikuttamassa yhteisön suunnitelmiin ja päätöksiin. (Juholin 2009, 199–206.) Eri sidosryhmät myös odottavat juuri heille räätälöityä viestintää (Marjamäki ym. 2021, 57).

Sidosryhmäviestintä on kuitenkin kaksisuuntaista. Organisaatio ei viesti ainoastaan sidosryhmien tarpeisiin, vaan se pyrkii myös itse vaikuttamaan sidosryhmiinsä, tai laajemmin, esimerkiksi yhteiskuntaan. Jotta saadaan tietoisuus sidosryhmien vaatimuksista ja odotuksista sekä kartoitettua organisaation omat tavoitteet suhteessa niihin, voidaan tehdä sidosryhmäanalyysi. Tämän pohjalta saadaan kerättyä tietoa, kenelle voidaan vain välittää informaatiota ja ketkä haluavat joko suoraa vuorovaikutusta tai päästä osallistumaan organisaation kehittämiseen. (Juholin 2009, 200–202.)

Tarkasteltaessa sidosryhmien viestintätarpeita tulee ensiksi määritellä miksi ne tarvitsevat tietoa, tai haluavat ylipäänsä olla organisaation kanssa vuorovaikutuksessa. Tämän jälkeen tulee määritellä, mikä on eri ryhmien suhde omaan organisaatioon. Henkilöstö tarvitsee strategista ja ajantasaista tietoa muun muassa sitoutuakseen siihen. Asiakkaille puolestaan on tärkeää saada tietoa tuotteista ja palveluista, jotta he voivat tehdä hankintapäätöksiä. (Juholin 2009, 205.)

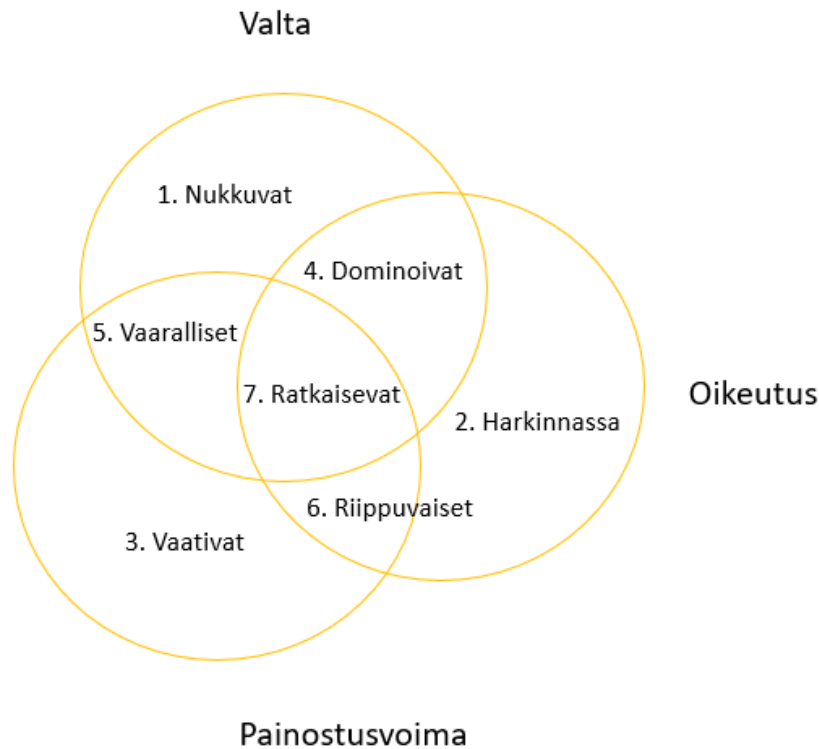
Sidosryhmät luokitellaan yleensä primääreihin, sekundääreihin ja marginaalisiin ryhmiin. Primääriryhmään kuuluvat muun muassa henkilöstö ja asiakkaat. (Mts. 88.) Tiettyjen sidosryhmien toiminnalla ja näkemyksellä on vaikutus organisaation menestykseen. Näistä perinteisimpiä ryhmiä edustavat muun muassa työyhteisöt ja kumppanit. (Marjamäki ym. 2021, 59.)

Kun on tarkasteltu miksi kukin sidosryhmä tarvitsee tietoa, on seuraavaksi pohdittava mitä tietoa ne tarvitsevat. Tässä tulee erottaa, ketkä oleellisesti tarvitsevat tiettyä tietoa, ettei tyrkytä liikaa epäoleellista informaatiota. Toisaalta taas tulee huomioida, ettei jätä ketään vaille heitä koskevaa ja kiinnostavaa tietoa. Kun tiedetään, mitä tietoa kenellekin välitetään, tulee seuraavaksi miettiä miten eri sidosryhmien kanssa viestitään (Juholin 2009, 205–206). Viestintäkanava on valittava sen mukaisesti, miten kohderyhmä voidaan tavoittaa parhaiten. Kanavan valintaan saattavat vaikuttaa myös kustannukset. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 142.) Viestiä voidaan kasvotusten, verkossa tai julkaisujen kautta. Nämä eivät sulje toisiaan pois, vaan niitä voidaan käyttää rinnakkain. (Juholin 2009, 206.)

Yhteydenpito sidosryhmiin ja suhteiden ylläpito niihin on tärkeää työtä. Suunniteltaessa viestintää tulisi löytää optimaalisimmat välineet ja käytännöt kaikille sidosryhmille. Mitä lähempänä sidosryhmä on organisaatiota, sen helpompaa viestinnän keinot on luoda yhdessä.

Viestintäteknologian kehityksestä huolimatta vaikuttavimpia viestinnän keinoja ovat henkilökohtainen yhteydenpito ja tapaamiset. (Juholin 2009, 206–207.) Sidosryhmätilaisuudet

ovat keino saada rakennettua henkilökohtainen yhteys henkilöiden välille. Tilaisuuksissa on mahdollista tuoda esiin uusia tuotteita, tai jakaa tietoa. Niiltä kuitenkin odotetaan myös seurustelua ja verkostoitumista. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 145.)



Kuvio 5. Sidosryhmien luokittelu (Juholin 2017, 79 ja Mitchell, Agle & Woods 2007, 272, mukailen).

Sidosryhmiä voidaan analysoida muun muassa kuvion 5 mukaisesti. Sidosryhmät muodostuvat erilaisista asemista, joista jokainen kuuluu yhdestä kolmeen määriteltyyn asemaan: valta (power), oikeutus (legitimacy) tai painostusvoima (urgency). Mikäli yritys, tai ryhmittymä, ei osu yhteenkään näistä luokista, sitä ei lueta sidosryhmäksi. Se voi kuitenkin kuulua silti potentiaalsiin sidosryhmiin. (Mitchell, Agle & Wood 2007, 872–874.)

Ryhmiä 1, 2 ja 3 Mitchell ym. (2007) kuvaavat piileviksi sidosryhmiksi. Nämä ovat ryhmiä, jotka saatetaan sivuuttaa organisaation johdon toimesta, tai jäädä jopa kokonaan huomaamatta. Sama pätee toisinpäin: nämä sidosryhmät eivät todennäköisesti huomioi yritystä sen enempää. Ryhmät

4, 5 ja 6 määritellään sidosryhmiksi, joilla on jotakin odotuksia organisaatiolta ja molemmin puolin keskitärkeä suhde siihen. Ryhmä 7 on ratkaisevien sidosryhmien ryhmä, joka määritellään organisaation toimesta myös merkittävimmäksi. (Mitchell ym. 2007, 873–878.)

2.6 Viestintästrategia

Nieminen (2016) tiivistää strategian ytimen otsikkoon ”strategia on valintoja”. Se sisältää organisaation keskeiset tavoitteet ottaen samalla huomioon toimintaympäristön muutokset. Strategia on valintoja siitä, mitä päätetään tehdä, tai jättää tekemättä, sekä valintoja millä keinoilla tavoitteisiin yritetään päästä. Osa toiminnoista voidaan päättää ulkoistaa, jolloin liiketoiminta perustuu verkostoon. Organisaation ulkopuoliset toimijat saattavat tuottaa suurenkin osan tuotteista tai palveluista sen asiakkaille, joten on tärkeää, että strategiassa huomioidaan myös verkostoon liittyvät vuorovaikutussuhteet. Tämän huomioiminen tarkoittaa, että pyritään hallitsemaan ulkoiset ja sisäiset tekijät sekä näiden väliset vuorovaikutussuhteet pitäen mielessä organisaation tavoitteet. (Nieminen 2016, 24.)

Puhuttaessa viestinnän strategisista tavoitteista, tarkoitetaan tavoitteita, jotka ohjaavat organisaatiota kohti sen päätavoitteita ja visiota. Tulee siis miettiä, mitä viestinnällä halutaan saada aikaan. Strategisen tason tavoitteiden tulisi olla mitattavissa. (Juholin 2013, 60–61.) Marjamäki ym. (2021) kiteyttävät viestintästrategian lauseeseen: ”Pitää tietää, mitä tavoitellaan, tehdä se suunnitelmallisesti ja arvioida onnistumista” (Marjamäki ym. 2021, 29.)

Organisaation ja viestinnän strategian välillä ei välttämättä ole lainkaan eroa. Viestintästrategian tarkoituksena on olla yhtenäinen näkemys siitä, miten viestinnän avulla saavutetaan yhteisiä tavoitteita ja mihin halutaan vaikuttaa. Viestintästrategia linjaa organisaation päivittäisen viestinnän ja luo pohjan arviointimahdollisuudelle. (Juholin 2017, 71.) Kortetjärvi-Nurmi ym. (2009) ovat samalla linjalla: ”Strategisella tasolla määritellään viestinnän peruslinjat, joiden avulla viestintä saadaan tukemaan yrityksen strategisia tavoitteita” (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 9). Suunnitelmallisuuden ja vaikuttavuuden lisäksi viestinnän johtamisessa on tärkeää huomioida myös vuorovaikutus. Tämän tärkein merkitys on siinä, että sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmät tulevat kuulluksi ja pystyvät vaikuttamaan organisaation onnistumiseen. (Marjamäki ym. 2021, 104.)

Viestintästrategia aloitetaan viestinnän perusmäärittelyistä, joihin sisältyvät yhteisön viestinnän tarkoitus, tehtävät ja periaatteet, viestintäkanavat ja -foorumit, viestintävastuut ja -oikeudet sekä tavoiteprofiili. Perusmäärittelyiden ohella kartoitetaan nykytila sidosryhmä- ja resurssianalyysin avulla. Sidoryhmäanalyysin (ks. Mitchell ym. 2007) tarkoitus on kartoittaa yhteisön ensisijaiset ja muut sidoryhmät ja mitkä heidän mielikuvansa ja tietonsa yhteisöstä ja sen tuotteista ja palveluista ovat. Lisäksi halutaan tietää, mitä he yhteisöltä ja sen viestinnältä odottavat. Resurssianalyysissä kartoitetaan viestintään käytössä olevat tekniset ja taloudelliset resurssit, mutta myös millaista viestintäosaamista yhteisössä on. Tämän jälkeen arvioidaan, ovatko resurssit tavoitteisiin nähden riittävät ja laaditaan strategia, millä viestinnälle asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2015, 56.)

Viestinnän strategiset tavoitteet voivat olla aineellista tai aineetonta, tai rahallista/ei rahallista. Vaikuttavuuden arvioinnissa auttavat kysymykset: 1) mitä hyvää viestinnällä voidaan saavuttaa, 2) mitä haittoja voidaan estää tai vähentää, 3) millä aikavälillä vaikuttavuutta haetaan. Tavoitteita varten tarvitaan seuranta ja oikeat mittarit, jotka vastaavat kysymyksiin mikä on nykytila, tavoite-tila ja aikataulu tavoitteiden saavuttamiselle. (Juholin 2017, 74–75.) Esimerkkিতavoitteita voivat olla organisaation ja sen palveluiden tunnettuuden lisääntyminen (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2015, 58).

2.7 Viestinnän kehittäminen organisaatiossa

Tässä luvussa käydään läpi, mitä kehittämistyöllä halutaan saada aikaan, mitä siihen vaaditaan ja mitkä ovat kehittämistyön hyödyt.

Sekä Toikko & Rantanen (Toikko & Rantanen 2009, 18) että Raij mainitsevat kehittämistyön tavoitteena olevan aina muutoksen (Raij 2007, 22). Molemmat ovat yhtä mieltä myös siitä, että kehittämistyössä tarvitaan yhteistyötä ja kumppanuutta (Toikko ym. 2009, 58; Raij 2007, 22). Myös Ojasalo ym (2009) toteaa yrityksen olevan osa toimintaympäristöään ja organisaatioiden yhteistyön edistävän alueellista innovointia ja kehitystä (Ojasalo ym. 2009, 14). Kehittämistyö saattaa saada kimmokkeen pienessä piirissä, mutta mukaan kannattaa heti alusta lähtien kerätä mukaan enemmän toimijoita, joita kehittäminen jollain tapaa koskee, tai tulee koskemaan. Toimijat voivat olla yrityksen sisältä, mutta yhtäläillä organisaation sidoryhmistä.

Yhteistyöryhmien kanssa voidaan järjestää esimerkiksi ohjausryhmiä, joissa asiaa pystytään tarkistelemaan hyvin eri tehtävien näkökulmasta. (Toikko ym. 2009. 58–59.)

Kun viestinnän kehittämistä ajatellaan liiketalouden näkökulmasta, Puro (2004) rajaa tämän kahden perusasiaan: sen tulee tehostaa toimintaa, joka puolestaan lisää sekä tuottavuutta että kilpailukykyä. Kun viestintä on laadukasta, säästyy työtehtävien suorittamisessa aikaa, resursseja ja sitä myötä rahaa. (Puro 2004, 105.) Puro (2004) toteaa myös, että tänä päivänä on helppo unohtaa, mihin kehittämistoiminnassa loppupeleissä pyritään. Viestinnän kehittäminen on muutoksen hallintaa kolmessa eri tasossa: teknologinen, käytäntöjen ja ajattelutapojen muutos. Teknologisella muutoksella viitataan uuden teknologian käyttöönottoon. Resurssit saattavat kulua enemmän järjestelmien asentamiseen ja samalla käyttäjien koulutus saattaa unohtua. Tällöin henkilöstössä saattaa esiintyä arkuutta käyttäen uusia viestintäjärjestelmiä. Teknologiaa on kuitenkin verrattaen helppo uudistaa, toisin kuin käytäntöjä ja ajattelutapoja. (Puro 2004, 106–107.)

Jotta henkilöstö saadaan käyttämään uutta teknologiaa, tulisi asiasta osata viestiä oikein. Käytäntöjen muutoksessa koulutus on tärkeässä osassa, jotta osataan ja uskalletaan siirtyä käyttämään vanhan ja turvallisen sijaan uutta. Ajattelutapojen muutoksissa haasteena on saada koko henkilöstö sidottua yhteen teknologian kautta ja olemaan tyytyväinen uusiin järjestelmiin. On tärkeää saada henkilöstö näkemään, mitä uusilla, paremmilla ja nopeammilla viestintäjärjestelmillä voidaan saada aikaan. Kun tavoitettavuus paranee, paranee myös organisaation kyky toimia. Tällä on vaikutusta organisaation kilpailukykyyn. (Puro 2004, 107–109.)

Kun organisaatiossa halutaan toimia yhdessä ja yhteisymmärryksessä, on tärkeää miettiä yhteiset käytännöt ja tavat suunnitella. Kun yhteiset käytännöt on keksitty, tulee ne vielä toteuttaa yhdessä. (Huttunen 2018, 211.) Huttunen (2018) haastaakin näkemään avainasemassa olevien työntekijöiden roolin asiakkaiden odotuksissa, toiveissa ja kokemuksissa. Ydinkysymyksiksi hän määrittelee: ”Miten saataisiin parhaalla mahdollisella tavalla irti ja kiteytettyä se, mitä asiakkaat nyt ja tulevaisuudessa odottavat organisaatioltamme, palveluiltamme, brändiltämme ja meiltä yksilöinä?” sekä: ”Mitä osaamista meidän pitäisi vaalia, priorisoida ja tarvittaessa kehittää ja hankkia lisää, jotta asiakasodotukset saadaan täytettyä?”. (Mts. 216.)

Niemisen (2011) tutkimuksessa tutkittiin ostavan organisaation ja alihankkijan sopimusten ulkupuolisten panostusten motiiveja. Miksi siis alihankkija panostaa tiettyihin asiakassuhteisiin? Tämän pohjalta löydettiin neljä syytä: asiakassuuntautunut toiminta, asiakassuuntautunut sisäinen kehittäminen, aktiivinen vuorovaikutus ja yhteinen kehittäminen. (Nieminen 2016, 108.)

Asiakassuuntautuneessa toiminnassa työntekijät osaavat tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja he toimivat tämän pohjalta. Asiakassuuntautuneessa sisäisessä kehittämisessä alihankkija viestii aktiivisesti asiakkaiden tarpeista sekä odotuksista, joiden perusteella tehdään alihankkijan sisäiseen kehittämiseen liittyviä päätöksiä. Aktiiviseen vuorovaikutukseen sisältyvät muun muassa yhteistyöpalaverit, joissa suunnitellaan yhdessä. Yhteisessä kehittämisessä keskiössä ovat yhteiset kehitysprojektit. (Nieminen 2016, 108–107.)

Liian montaa viestinnän osatekijää ei kuitenkaan kannata ryhtyä kehittämään kerralla, koska tämä saattaa ajaa tilanteeseen, ettei enää tiedetä, mikä lopulta johtaa hyviin tai huonoihin tuloksiin. Tässä kohtaa on mahdollista, että myös toimivat kehityksen tuomat muutokset hylätään käytöstä. (Puro 2003, 68.)

Tiedonkulun tehostaminen

Sana tiedonkulku on muodostunut 1900-luvun teollisuusyhteiskunnan aikoina, kun ajateltiin jonkun välittävän tiedon ”oikein” eteenpäin, sen ajateltiin myös vaikuttavan ihmisten toimintaan odotetulla tavalla. Viestinnän mittareita kehiteltiin runsaasti 1970-luvulla. Näistä esimerkkinä Osmo A. Wiion OCD-mittaristo (organisational communication development) sekä Yhdysvalloissa kehitetty ICA Audit (International communication association). (Juholin 2013, 23.)

Juholin määrittelee tietotyöksi työt, jotka liittyvät tiedon tuottamiseen, välittämiseen ja käsittelyyn (Juholin 2008, 28), joista tiedon välittäminen edustaa Huttusen käsittelemää tiedonkulkua (Huttunen 2018). Organisaatio tarvitsee tiedonkulkua toimiakseen. Se voi onnistua luonnostaan, jos henkilöt havainnoivat aktiivisesti ja reagoivat asioihin passiivisen seuraamisen sijaan. (Juholin 2008, 87). Ajantasainen tiedonkulku vähentää virheitä, myöhästymisiä, laaturvirheitä ja turhautumisia (Mts. 85).

Tiedonkulku nähdään organisaatiossa usein ongelmana. Tietoa on joko liian vähän, tai sen kulku takkuu. (Huttunen 2018, 121). Tieto ei myöskään liiku itsestään (Juholin 2008, 90). Viestintää pystyy tehostamaan, kun muistaa jäsentää viestittävän asian helposti ymmärrettävään muotoon. Tämän lisäksi on tärkeää osata viestiä kiinnostavasti ja valita oikea viestintäkanava. (Åberg 2006, 168–170).

Huttunen (2018) esittää kuvion tiedonkulun ydinkysymyksistä, joita organisaatiossa kannattaisi miettiä yhdessä. (ks. kuvio 6. Huttunen 2018, 121.)



Kuvio 6. Tiedonkulun ydinkysymykset (Huttunen 2018, 121, mukailten).

Tiedonkulkuun liittyvissä keskusteluissa tulisi käydä läpi neljää eri aihealuetta. Ensinnäkin, keneltä tietoa halutaan enemmän? Keskinäisessä kommunikoinnissa tulisi tuoda ilmi, mikäli tietoa halutaan enemmän johdolta ja johdon tulisi ottaa palaute vastaan. Tämän lisäksi jokaisella on kuitenkin myös vastuu olla itse aktiivinen ja etsiä tietoa sekä kysyä lisää. Toiseksi, missä muodossa tieto tulisi välittää? Osa asioista voidaan yhä haluta toteuttaa ennemmin kasvotusten kuin sähköpostilla. Viestintäkanavien käytöstä on hyvä sopia yhdessä. (Huttunen 122–123.)

Kolmanneksi kannattaa käydä läpi, mistä asioista tietoa halutaan ja kuinka tarkkaa sen tulee olla. Tarvittava tieto saattaa esimiehen lisäksi löytyä myös lähikollegoilta. Kumpikaan ei välttämättä ole osannut tarjota heillä olemassa olevaa informaatiota eteenpäin. Viimeiseksi, millaista tietoa ja mihin tarpeeseen tarvitaan? Tietoa saattaa olla olemassa liikaa, jolloin tarvittavaa informaatiota ei helposti löydy. Tulisi pohtia, mikä tieto on tärkeää ja kenelle ja kuinka kukin voisi jäsentää sitä. Samoin tulee käsitellä se, kenen tehtävä on tulkita tietoa ja merkityksiä. (Huttunen 2018, 125–126.)

2.8 Viestinnän vaikuttavuuden arviointi

Viestinnällä voi yrittää vaikuttaa eri asioihin, joista helpoimmasta päästä on yhden henkilön mielipiteisiin tai tietoihin vaikuttaminen. Vaikeampaa on vaikuttaa yksilön arvoihin ja käyttäytymiseen, tai ryhmän sitoutumiseen ja ryhmähenkeen. Tietojen muuttaminen onnistuu usein esimerkiksi hyvin ja ymmärrettävästi laaditulla tiedotteella. Jos taas halutaan vaikuttaa asenteisiin, tärkeäksi muodostuvat hyvät argumentit ja mielipidevaikuttajat. (Åberg 2000, 218.)

Jotta voidaan sanoa viestinnän vaikuttaneen, sen on täytynyt aikaansaada vastaanottajassa jokin muutos. Muutos voi olla esimerkiksi asennemuutos, tai muutos mielipiteessä. Vaikutus ei kuitenkaan välttämättä ole toivotunlainen. Jotta viestinnän voidaan sanoa olevan onnistunutta, tulee sen aikaansaada vastaanottajassa nimenomaan lähettäjän toivoma muutos. (Åberg 2006, 134.)

Kun halutaan mitata viestinnän vaikuttavuutta, tulee sen tuloksia verrata tavoitteisiin, aiempaan ajankohtaan, tai sivuttain kilpailijoiden tai muiden ulkoisten kohteiden normeihin. Viestintätyytyväisyyttä sekä sisäisessä viestintäilmastossa tapahtuneita muutoksia voi vertailla esimerkiksi Wiion kehittämän OCD-mittarin avulla. Tällä voidaan tutkia henkilöstön mielipiteitä viestintään käytetyistä kanavista ja viestinnän ongelmakohtista. (Åberg 2000, 269–271.)

Mittaamisessa merkittävään rooliin nousee tulosten huolellinen analysointi ja hyödyntäminen (Juholin 2013, 28). Menneeseen vertaillessa on tärkeää käyttää aina samaa mittaria, jotta muutos voidaan lukea oikeaksi muutokseksi, eikä reagoinnista uuteen mittariin. Viestinnän tavoitteiden toteutumista voidaan mitata, kunhan ne on määritelty riittävän konkreettisesti. Jos esimerkiksi halutaan tarkastella työyhteisön viestinnän muutoksia tietyllä aikavälillä, tulee käyttää samaa mittaria. Mikäli mittaria muutetaan välissä, ei voida todentaa, onko kyseessä todellinen muutos, vai mittarista johtuva muutos (Åberg 2000, 269–270.) Analysoidessa kannattaa kysyä, miten viestintä on vaikuttanut koko organisaation tulokseen (Juholin 2013, 36). Viestintä on osa organisaation tavoitteita ja strategiaa. Sen arvioinnissa tulee miettiä, saadaanko sen avulla toteutettua koko organisaation strategiaa. Näin saadaan selville myös mitä tai keitä on oleellista mitata. (Juholin 2013, 38.) Mittaamisen toteuttaminen ja analysointi ovat tärkeä pohja kehittämiselle (Mts. 40).

2.9 Synteesi käsitteistä työyhteisöviestinnän näkökulmasta

Tässä luvussa vedetään yhteen teoreettisen osion aiempien lukujen keskeisimpiä käsitteitä työyhteisöviestinnän näkökulmasta.

Kaikessa viestinnässä tärkeää on siis yhteinen kieli (ks. Kortetjärvi-Nurmi ym 2015; Wiio 1988), viestintäosaaminen (ks. Juholin 2008; Puro 2003), oikein valittu kanava (ks. Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009) ja vähäiset häiriötekijät (ks. Welch ym. 2007; Wiio 1988; Juholin 2009).

Työyhteisöviestintä ei tee tässä poikkeusta. Ensin on tärkeää varmistaa muun muassa yllämainittujen perustekijöiden toimivuus, jonka jälkeen työyhteisöviestintää pystytään hyödyntämään esimerkiksi perehdyttämisessä (ks. Åbergin viestintäpizza 1993), yhteisöllisyyden rakentamisessa ja vahvistamisessa (ks. Tworzydło 2015; Juholin 2009), motivoimisessa (ks. Hokkanen ym. 2014; Huttunen 2018; Åberg 1993), palautteen antamisessa (ks. Puro 2003; Juholin 2008) ja verkostoitumisessa (ks. Järvensivu 2019; Juholin 2009; Nieminen 2016).

Ajantasainen tiedonkulku on yksi tärkeimmistä asioista organisaation toiminnalle (ks. Juholin 2008), mutta usein sen haasteena on hitaus ja se, ettei informaatiota ole riittävästi (ks. Huttunen 2018). Viestintä vaikuttaa, ja sillä voidaan vaikuttaa, eri asioihin, vaikka aina vaikutus ei olekaan toivotunlainen (ks. Åberg 2006). Viestinnän vaikutusta voidaan mitata. Tuloksia kannattaa verrata esimerkiksi aiempien tutkimusten tuloksiin, joissa on käytetty samaa mittaria (ks. Åberg 2000).

Työyhteisöviestintää varten kannattaakin muodostaa viestintästrategia (ks. Marjamäki ym. 2021; Juholin 2017; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009), jossa määritellään muun muassa käytetyt viestintäkanavat ja mikä on työyhteisön viestinnän tarkoitus (ks. Kortetjärvi-Nurmi 2009).

3 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajayritys ja käydään läpi tutkimuksen tavoitteet, menetelmät, toteutus ja analyysit.

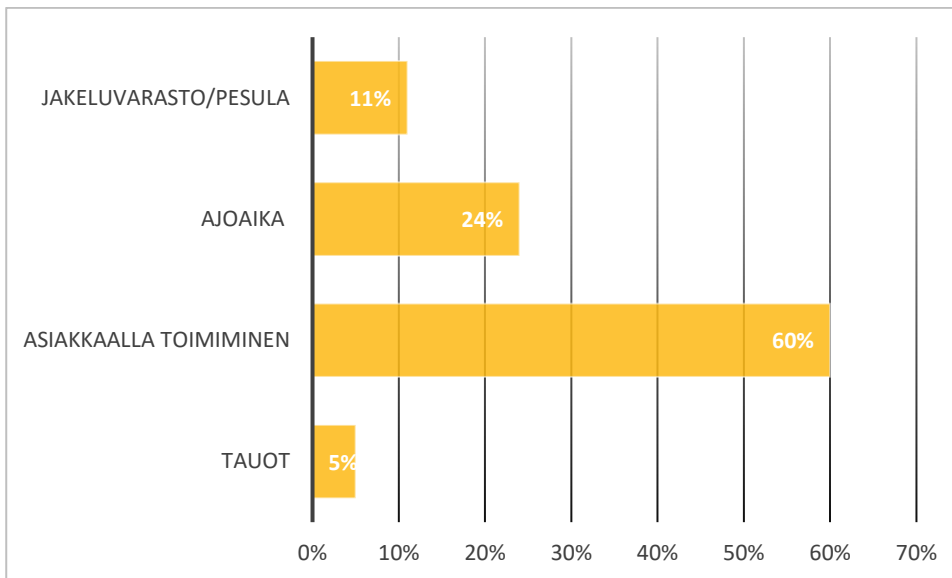
3.1 Toimeksiantajayritys

170-vuotias perheyryitys Lindström Oy on yksi Euroopan johtavista tekstiilipalveluyrityksistä. Se toimii 24 maassa Euroopassa ja Aasiassa, toimipisteitä on 80 ja työntekijöitä 4600. Liikevaihto on 408 miljoonaa euroa. Lindström Oy on palveluyritys, joka vuokraa tekstiilipalveluita: työvaatteita, mattoja, puuvillapyyherullia, ravintolatekstiilejä, panttikasseja, kasvomaskeja sekä teollisuusvippe-reitä. Yrityksen tarkoituksena on vahvistaa asiakkaidensa yrityskuvaa ja helpottaa heidän arkeansa. (Lindström.fi 2021.)

Yrityksen arvoihin kuuluvat kannattava kasvu, vastuullisuus sekä pitkäaikaiset asiakassuhteet ja innostus ja oppimisen ilo. Arvot näkyvät muun muassa siinä, että vaikka yritys haluaakin laajentaa, se ei halua laajentaa toimintaansa uusiin maihin, ennen kuin se löytää sopivat yhteistyökumppanit. Näiden tulee tukea yrityksen arvoja sekä eettistä ohjeistusta. Vastuulliseen toimintaan liittyvät muun muassa ympäristöasiat, kuten tiettyjen sertifikaattien täyttäminen, esim. Joutsenmerkki puuvillapyyherullilla ja palvelun tuottaminen lähellä. Suomessa on 17 pesulaa, jotta tuotteiden huolto voidaan tehdä mahdollisimman lähellä asiakasta. Vastuullisuudessa huomioidaan myös lait, oikeudenmukainen toimiminen sekä paikalliset kulttuurit. Yritys vaatii alihankkijoiltaan ja yhteistyökumppaneiltaan samojen periaatteiden noudattamista. (Lindström.fi 2021.)

Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat kumppanuuden rakentamisen ansiota. Asiakasta kuunnellaan ja jatkuvalla keskustelulla rakennetaan luottamusta sekä aikaansaadaan kehitystä toiminnassa. Innostus ja oppimisen ilo tarkoittaa, että henkilöstöä koulutetaan ja sitä johdetaan hyvin. Avoin ja vuorovaikutteinen viestintä vaikuttavat myös tässä myönteisesti innovaatioiden kehittymiseen. (Lindström.fi 2021.)

Tutkimuskohteeksi valittu alue oli Keski-Suomen tulosityksikkö. Pelkästään tämän tulosityksikön alueella toimii kymmenen alihankkijaliikennöitsijää, joiden alaisuudessa yhteensä noin 70 palveluedustajaa. Palveluedustajien työajasta noin 60 % kuluu asiakkaiden luona suoritettavaan palveluun (ks. kuvio 7) ja Lindströmin asiakaskäynneistä noin 97 % on palveluedustajien toteuttamia. (Lindström Oy:n intra 2022).



Kuvio 7. Palveluedustajan työajan jakaantuminen (mukaillen Lindström intra).

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä oli, mikä on työyhteisöviestinnän nykytila alihankkijana toimivien palveluedustajien näkökulmasta ja millaista viestintää he tarvitsisivat enemmän. Samalla kerättiin tietoa, kuinka työyhteisöviestintä heihin tai heidän työhönsä vaikuttaa.

Opinnäytetyön toteuttamisesta sovittiin Lindströmillä Keski-Suomen tulosityksikön jakelupalvelun esihenkilön kanssa. Tämän jälkeen tutkimusta varten kontaktoitiin Keski-Suomen tulosityksikön alueella toimivat liikennöitsijät, jotta he olisivat tietoisia alaisilleen, eli palveluedustajille, suunnatusta kyselytutkimuksesta. Samalla heiltä saatiin täysi tuki kyselyn toteutukselle. Vastajien yhteystietoja kerättiin sekä liikennöitsijöiden toimesta että kontaktoimalla suoraan palveluedustajia.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä. Otoksiksi valittiin yksi Suomen kuudesta tulosityksiköstä, Keski-Suomi. Valinta perustui oletukseen suurimmasta vastausmäärästä, koska tässä tulosityksikössä kaikki vastaajat tunsivat tutkimuksen tekijän.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus pystyä yleistämään pienemmän otoksen tulokset koko perusjoukkoon (Kananen 2008, 10). Palveluedustajien määrän ollessa tutkittavalla alueella niin suuri, ei kvalitatiivinen tutkimus olisi antanut mahdollisuutta osallistuttaa kaikkia tutkimukseen, mutta kvantitatiivisella tutkimusotteella saatiin hyvän kokoinen otos Suomi - tasollakin.

Kvantitatiivinen menetelmä ei sulje pois myöskään kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettäviä haastatteluja, mutta siihen käytetään valmiita, strukturoituja tai avoimia kysymyksiä. Näiden tarkoituksena on löytää ilmiöön liittyvien asioiden tai yhteyksien esiintymistiheyksiä. (Kananen 2008, 11.) Myös tässä opinnäytetyössä annettiin avoimia vastausvaihtoehtoja liittyen tiettyihin ilmiöihin. Toimeksiantajayritykselle oli tarkoitus tuoda vastauksia ilmi ainoastaan siten, että usein ilmenneet vastaukset nostettiin esiin. Yksittäisiä vastauksia ei ollut tarkoitus tuoda esiin lainkaan anonyymiyden takaamiseksi. Avoimissa vastauksissa ei kuitenkaan esiintynyt toistuvuutta, joten näistä ei voitu tehdä koostetta.

Aineistoa tutkimukseen kerättiin Google Scholarilla, JaNet Finnan artikkelihauilla, Theseuksesta, viestinnän perusteeksista ja oppikirjoista sekä toimeksiantajan nettisivuilta ja sisäisistä materiaaleista. Lähteinä toimivat sekä kotimaiset että ulkomaiset teokset ja artikkelit.

Juholin (2013) esittää, että kyselyä on syytä markkinoida etukäteen, jotta halutut vastaajat ymmärtävät sen merkityksen. Tärkeää on myös kertoa koska tulokset tullaan julkistamaan ja kuinka niitä tullaan hyödyntämään. (Juholin 2013, 75). Tulevasta kyselystä kerrottiin liikennöitsijöiden jälkeen palveluedustajille, jotta he olisivat jo ennakkoon tietoisia siitä. Tuloksien julkaisu luvattiin syksylle 2021, mutta tulosten hyödyntämisestä uskallettiin luvata vain, että tutkimuksen toteuttaja tulee viemään tulokset eteenpäin ylemmälle taholle organisaatiossa. Rehellisiä vastauksia toivottiin myös ongelmakohtista, jotta vastausten pohjalta saataisiin todennäköisemmin aikaiseksi joi-
tain toimenpidesuunnitelmia.



Kuvio 8. Tutkimuksen prosessikaavio.

3.3 Kyselylomakkeen laadinta

Tutkimukseen valittiin asteikkotyyppiksi 5-portainen Likert-asteikko. Asteikkoa käytetään yleisesti, kun halutaan saada tietoon mielipide-eroja arvioitavien asioiden laadussa. Saadut arvot kertovat mielipiteen voimakkuutta. Viisiportainen asteikko saattaa auttaa saamaan korkeampia vastausprosentteja, koska mukana on myös neutraali vaihtoehto, mikä antaa mahdollisuuden olla ottamatta positiivista tai negatiivista kantaa kysymykseen. (Zef.fi 2022.) Vastausvaihtoehdot tässä tutkimuksessa olivat 1. Täysin eri mieltä, 2. Jokseenkin eri mieltä, 3. En samaa enkä eri mieltä, 4. Jokseenkin samaa mieltä, 5. Täysin samaa mieltä. Kananen (2008) suosittelee käyttämään ”en osaa sanoa” sijaan ”en samaa enkä eri mieltä”, koska vastaajalla voi olla asiasta mielipide, mutta hän ei välttämättä yksinkertaisesti ole samaa eikä eri mieltä. (Kananen 2008, 24.) Tästä syystä myös tässä tutkimuksessa käytettiin vaihtoehtoa ”en samaa enkä eri mieltä”.

Kysymyspatteristo päätettiin luoda itse, jotta pystyttäisiin saamaan tarpeeksi kohdennettuja kysymyksiä, jotka liittyisivät nimenomaan tämän sidosryhmän viestintätarpeisiin. Kuten tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset -osiossa mainittiin, olemassa olevat tutkimukset keskittyvät lähinnä esihenkilö-alais -viestintään, joka oli yksi syy, miksi valmista kysymyspatteristoa ei voitu käyttää. Kananen

(2008) mukaan kysymykset on suunniteltava tarkasti virheellisten tulkintojen välttämiseksi (Kananen 2008, 12). Kysymysten suunnitteluun sekä hiomiseen käytettiin huomattava määrä aikaa. Patteristoa suunniteltaessa kysymyksiä karsittiin lopulta lähes puoleen alkuperäisestä määrästä. Tarkoituksena oli tehdä kysely, johon kaikki jaksaisivat vastata loppuun saakka. Juholinin (2013) mukaan kyselyn kysymysten määrä on kriittinen tekijä. Kysely ei saisi ylittää 15 minuuttia, ettei vastausprosentti laske (Juholin 2013, 75). Ennen kyselyn lähettämistä kysymyspatteristoa esiteltiin sekä liikennöitsijöiden että Lindströmin henkilöstön toimesta. Henkilöstöstä valittiin eri työtehtävissä toimivia henkilöitä. Testaajia oli yhteensä kuusi. Vastaajia pyydettiin kellottamaan vastausaika. Tarkoituksena oli saada käsitys keskimääräisestä vastausajasta sekä tarkistaa, että kysymykset ovat yksiselitteisesti ymmärrettäviä. Keskimääräinen vastausaika oli seitsemän minuuttia.

Kyselytutkimus lähetettiin Webropolilla palveluedustajien sähköposteihin 27.5.2021 (ks. liite 1 ja liite 2). Samoihin aikoihin heille lähetettiin jokaiselle jakeluvarastolle herkkuja vastaamiseen motivoimiseksi ja kiitokseksi. Kyselyyn pystyi vastaamaan myös kännykällä, mikä oli ehdottoman tärkeää vastausprosentin kasvattamisessa. Ennen ensimmäistä muistutusta vastaajia oli vasta 25 %. Ensimmäinen muistutusviesti lähetettiin 2.6. ja toinen 14.6. Toisella muistutusviestillä lähestymistapa oli henkilökohtaisempi ja vähemmän virallinen. Vastaajia muistutettiin myös päivittäisen yhteydenpidon lomassa tutkimuksen merkityksellisyydestä heille itselleen sekä vastaamisen tärkeydestä. Paperisia vastauslomakkeita ei ollut käytössä lainkaan. Oman haasteensa vastausten saamiselle loi kesälomakauden alkaminen. Vastausaika oli alun perin 17.6. saakka. Lopulta vastausaika pidennettiin vielä muutamalla päivällä, että saatiin pari vastaajaa lisää.

3.4 Aineiston analysointi

Kerättyä aineistoa analysoitiin sekä yleisellä tasolla että ristiintaulukoiden. Ristiintaulukointia syvempiä analyyseja ei tarvittu, koska tarkoitus oli saada esiin etenkin aluekohtaiset erot, jotta toimenpiteitä voitaisiin kohdentaa paremmin tarpeen mukaan. Pelkästään peruseräpäivitykseltä pystyttiin jo huomaamaan ongelmia muun muassa laitehuoltojen osalta. Tämän lisäksi tehtiin tarkempia tutkimuksia vertailemalla, ovatko vastaukset saman suuntaisia riippumatta vastaajan Lindström -iästä tai alueesta, jolla palveluedustaja toimii. Näihin kahteen taustakysymykseen verraten löytyi aluekohtaisia eroja enemmän kuin ikäkohtaisia.

Analysointivaiheessa huomattiin heikkous toisen taustamuuttujan rajauksessa, joten ristiintaulukointia hyödynnettiin enemmän alueen pohjalta.

3.5 Luotettavuus ja eettisyys

Kyselyn vastausprosentti oli 93 % ja vastaajien määrä, eli N, oli 53. Juholinin (2013) mukaan organisaation sisäisessä tutkimuksessa hyväksi vastausprosentiksi nähdään 50–60 % ja usein vastaukset jäävät jopa alle tämän (Juholin 2013). Tähän peilattuna vastausprosentti oli erittäin hyvä ja se luo tutkimukselle myös luotettavuutta.

Ojasalon ym. mukaan eettisyys kehittämistyössä tarkoittaa muun muassa rehellisesti toimien, huolellisesti ja korkean moraalin mukaisesti tehden. Lisäksi tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten tulee tietää, mitä tutkimuksessa ollaan tekemässä ja mikä on heidän roolinsa siinä. Anonyymiys auttaa saamaan rehellisempiä tuloksia. (Ojasalo ym. 2009, 48.) Tutkimuksen perussyypohjustettiin palveluedustajille jo etukäteen, jotta he ymmärtäisivät, kuinka tärkeä tutkimus on kyseessä ja että se tehdään heidän näkökulmastaan. Ainoastaan vastaamalla avoimesti ja rehellisesti olisi mahdollista saada heidän työtään helpottavaa tulosta aikaan, joten kaikkien vastaukset ovat tärkeitä. Myös vastikään aloittaneiden mielipiteitä haluttiin kuulla. Kyselytutkimuksen saateviestissä täsmennettiin, että kaikki vastaukset ovat luottamuksellisia ja anonyymeja. Saatteessa informoitiin, ettei sellaista materiaalia, mistä voisi mahdollisesti tunnistaa vastaajan, tulla julkaisemaan sellaisenaan missään. Avoimien vastausvaihtoehtojen osalta luvattiin nostaa esiin ainoastaan toistuvasti esiintyneet vastaukset.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Se jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä muihin ryhmiin. Sisäisellä validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen sisäistä luotettavuutta, kuten onko mittari muodostettu oikein ja mitataanko sillä sitä, mitä oli tarkoituskin. Mittarilla saatetaan tarkoittaa koko testipatteristoa, jolla tietoa kerätään, tai osamittaria, joka on tehty suuremmasta mittaristosta. (Metsämuuronen 2006, 55–57). Hyvän mittarin aikaansaamiseksi kuluu aluksi enemmän resursseja, mutta tämä tarvitsee tehdä vain kerran. Sen jälkeen käytössä on oikeita asioita mittaava ja validi mittari. (Juholin 2013, 166.) Tutkimuksessa sisäinen validiteetti varmistettiin huolellisesti suunnitellulla mittarilla, eli kysymyspatteristolla.

Kuten luvussa 3.3 kerrottiin, testipatteriston kysymykset esitettiin kuudella eri henkilöllä, jotka kaikki toimivat eri tehtävissä, tai eri alueilla. Tällä haluttiin varmistaa kysymysten yksiselitteisyys (ks. Kananen 2008). Kysymyksiä tarkennettiin ja selkeytettiin joiltain osin. Osa kysymyksistä jätettiin myös kokonaan pois, tai niitä lisättiin viime vaiheessa. Vastausvaihtoehtoja myös tarkennettiin. Esimerkiksi kysymykseen ”Saan Lindströmiltä enemmän tietoa nyt kuin vuosi sitten” lisättiin vaihtoehto ”En tehnyt töitä Lindströmille vielä vuosi sitten”, koska pelkät kyllä ja ei vaihtoehdot eivät olisi antaneet tarpeeksi luotettavaa tietoa.

Laajasta vastaajajoukosta valitaan usein otos, jonka halutaan kuitenkin edustavan perusjoukkoa. Myös otoskoko vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen (Juholin 2013, 73), sillä mikäli valittu otos ei vastaa oikeaa kohderyhmää, eivät myöskään tutkimustulokset ole luotettavia (Kananen 2008, 13). Kyselytutkimuksissa pystytään vertailemaan vastaajaryhmien vastauksia esimerkiksi iän tai yksiköiden mukaan. (Juholin 2013, 93). Määrällisen tutkimuksen analysoinnissa tehdään usein ristiintaulukointeja eri muuttujilla (Mts. 76). Muuttuja on eräänlainen mittari, joka voi saada eri arvoja. Se voi olla esimerkiksi sukupuoli tai ikä. (Kananen 2008, 18). Tämän tutkimuksen analysoinnissa hyödynnettiin analysointia kahdella muuttujalla: Lindström -ikä ja alue, millä henkilö pääasiallisesti työskentelee. Keski-Suomen tulosityksiköstä lähes kaikki palveluedustajat vastasivat kyselyyn, joten tulokset voi yleistää tämän tulosityksikön tasolla. Muihin tulosityksiköihin nähden voidaan ennakoita mahdollisia ongelmakohtia, mutta ei suoraan yleistää alueiden erilaisuuden vuoksi.

Kanasen mukaan tutkimuksessa tulee käyttää sellaista kieltä, mitä vastaajat ymmärtävät. Tällä tarkoitetaan äidinkielen lisäksi myös päivittäistä käyttökieltä. Vastaajaa ei myöskään tule pyytää vastaamaan kysymykseen, johon hän ei voi osata vastata. (Kananen 2008, 25.) Tutkimus toteutettiin suomen kielellä ja kaikki vastaajat olivat suomenkielisiä. Tutkimuksessa käytettiin palveluedustajille arkipäiväisiä sanoja kuten kapula (jakelumikro), jotta kysymykset olisivat ymmärrettävämpiä.

Tutkimuksen toteuttaminen kvantitatiivisena auttoi saamaan laajemman käsityksen työyhteisöviestinnän nykytilasta. Jos tutkimus olisi tehty kvalitatiivisena, olisi ollut mahdollisuus saada syvällisempää tietoa, mutta huomattavasti pienemmältä joukolta. Kyselytutkimukseen sisällytettiin kuitenkin muutama avoin vastausvaihtoehto, jolloin jokaisella palveluedustajalla oli mahdollisuus antaa vastauksia myös valmiiden kysymysvaihtoehtojen ulkopuolelta.

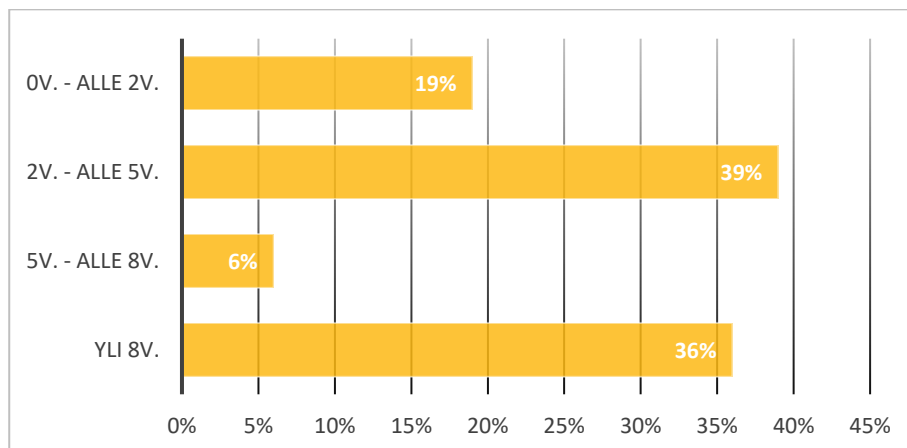
Anonyymiteetin vuoksi avoimet vastaukset on poistettu liitteestä. Ne oli tarkoitus esittää

toimeksiantajalle koosteena, mikäli kysymykseen saataisiin vähintään kaksi samankaltaista vastausta. Avoimista vastauksista nousi kuitenkin esiin vain harvoja ja yksittäisiä vastauksia, joten näitä ei voitu analysoida tarkemmin. Vähäiset avoimet vastaukset saattavat viitata siihen, että kysymysvaihtoehdot oli suunniteltu tarpeeksi hyvin, jolloin avointa vastausvaihtoehtoa ei tarvinnut käyttää.

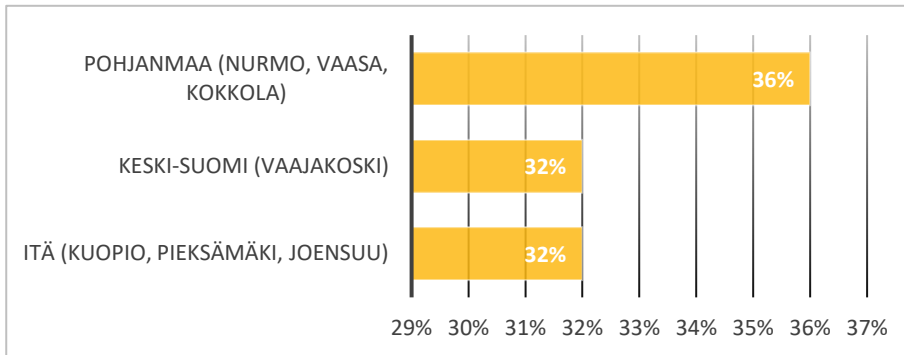
Sen, että tutkimuksen toteuttaja oli pääosalle vastaajista tuttu pidemmältä ajalta toivottiin lisäävän vastaajien luottamusta tutkimusta kohtaan. Tämän toivottiin nostavan myös avoimuuden määrää kyselyyn vastatessa.

4 Tutkimustulokset

Tutkimuksen taustakysymykset pidettiin yksinkertaisina ja vähäisinä, niitä oli vain kaksi: Lindström-ikä ja millä alueella palveluedustaja toimii (ks. kuviot 9 ja 10). Nämä nähtiin tärkeimpinä tietoina, mihin vastaustuloksia tulisi verrata.



Kuvio 9. Vastaajien Lindström-ikä

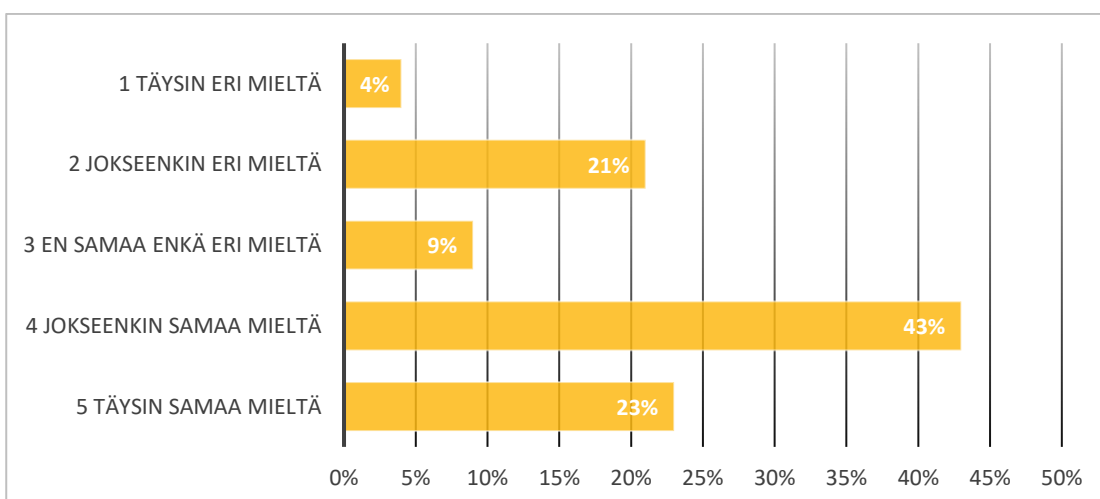


Kuvio 10. Vastaajien alue

Perehdytys

Ensimmäinen kysymyspatteristo koski perehdyttämistä. Åbergin (1993) pizzamallia mukailleen tämä liittyy työntekijän kiinnittämiseen firmassa. Työntekijällä tulisi olla riittävä perehdytys sekä työhön että työyhteisöön, jotta hän pystyy suoriutumaan työstään. Perehdyttämiseen liittyviä tuloksia käsitellään työssä kattavasti, koska vastauksista nousi esiin yllättäviäkin tuloksia, jotka tuodaan esiin tarkemmin johtopäätökset -kappaleessa.

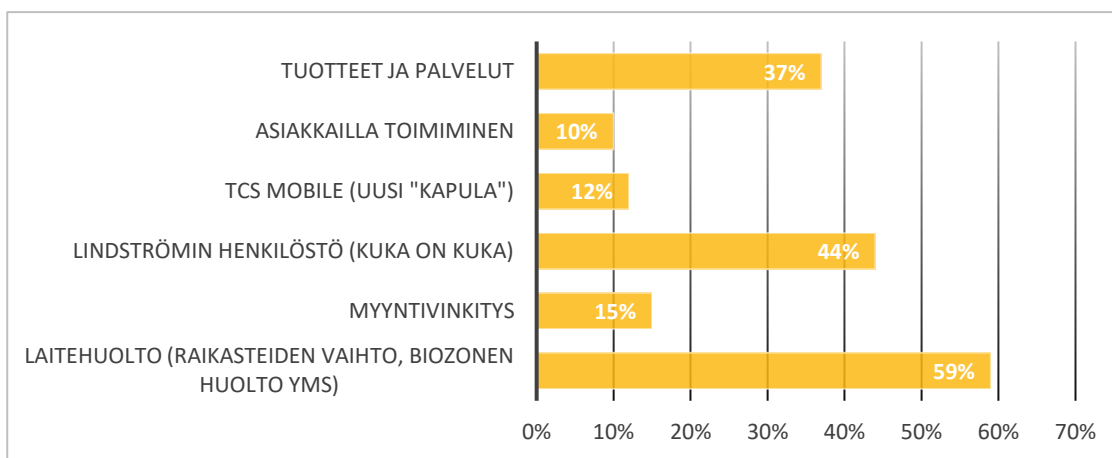
Kysyttäessä, saavatko vastaajat riittävästi koulutusta palveluedustajana toimimiseen, pääosa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, tai täysin samaa mieltä. Kuitenkin 4 % (N=2) oli täysin eri mieltä ja 21 % (N=11) jokseenkin eri mieltä (ks. kuvio 11).



Kuvio 11. Saan riittävästi koulutusta palveluedustajana toimimiseen.

Alue-eroja tarkasteltaessa Itä-Suomen palveluedustajat olivat eniten sitä mieltä, että saavat riittävästi koulutusta palveluedustajana toimimiseen. Ainoat ”Täysin eri mieltä” vastanneet olivat Pohjanmaalta, jossa näin vastasi 11 %. Myös ”jokseenkin eri mieltä” vastanneiden osuus oli suurin Pohjanmaalla (26 %). Suuria ikäkohtaisia eroja ei perehdyttämisen riittävyyden kokemisessa löytynyt, vaan tärkeimmät havainnot löytyivät alueita tarkasteltaessa.

Vastaajat, jotka eivät vastanneet ”täysin samaa mieltä” ohjattiin vastaamaan lisäkysymyksiin. Näistä ensimmäinen oli ”haluaisin lisäperehdytystä seuraaviin asioihin”.

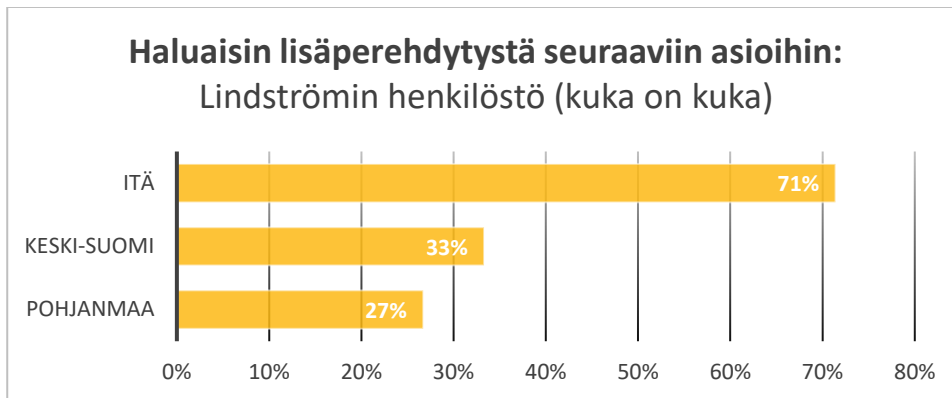


Kuvio 12. Haluaisin lisäperehdytystä seuraaviin asioihin.

Kysymykseen vastaajien määrä oli 41, joista 59 % haluaisi lisäperehdytystä laitehuoltoon, 44 % tuotteisiin ja palveluihin ja 44 % Lindströmin henkilöstöön (ks. kuvio12). Aluekohtaisesti tutkittuna merkittävin ero (P-arvo 0,03) oli idän osalta, siellä jopa 71 % (N=14) haluaisi lisäperehdytystä Lindströmin henkilöstöön (ks. kuvio 14). Laitehuoltoihin perehdytystarve oli kaikissa Lindström -ikäryhmissä, mutta aluekohtaisia eroja löytyi jonkin verran. Eniten opastusta laitehuoltoon toivoi Keski-Suomi (67 %, N=8), vähiten Itä-Suomi (50 %, N=7), mutta tässä kannattaa huomioida prosenttien sijaan N-luku, jolloin voidaan huomata, että ero on loppujen lopuksi vain yhden vastaajan verran.

Lisäperehdytystä toivottiin eniten Lindströmin henkilökunnalta. Eniten tätä toivoivat Lindström -iältään yli 8-vuotiaat, joista 85 % vastasi haluavansa sitä Lindströmiltä. 0 - alle 2 v. ja 2 v. - alle 5 v. vastaajista perehdytystoive oli sekä muilta palveluedustajilta että Lindströmin henkilökunnalta.

5 v. - alle 8 v. vastaajien keskuudessa tarve jakautui puoliksi palveluedustajien ja Lindströmin henkilökunnan kesken, mutta tässä ikäryhmässä on huomioitava, että N=2 (ks. taulukko 1).

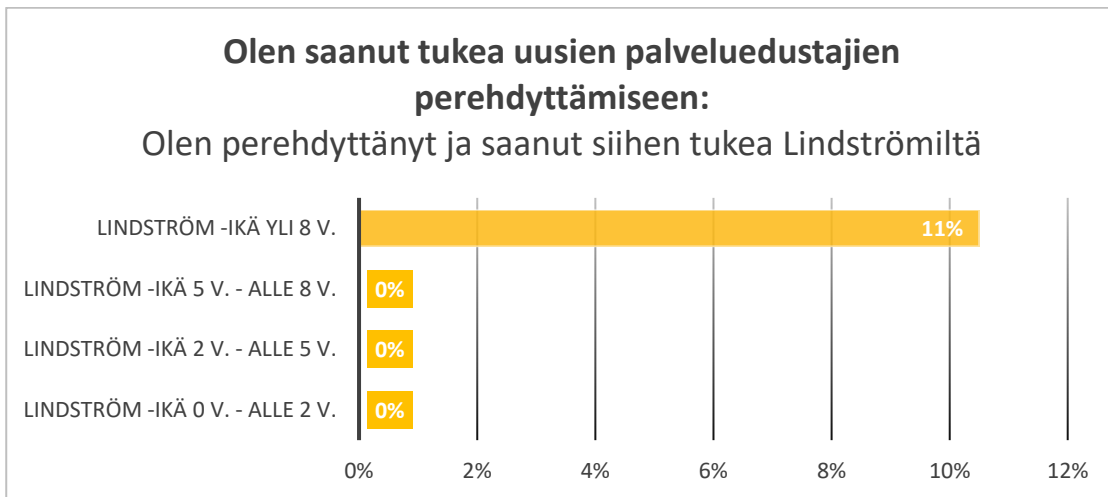


Kuvio 13. Haluaisiin lisäperehdytystä seuraaviin asioihin: Lindströmin henkilöstö (kuka on kuka).

Taulukko 1. Keneltä haluaisiin lisäperehdytystä? Suurimmat erot merkitty keltaisella.

| Keneltä haluaisiin lisäperehdytystä? | Lindström -ikä 0 v. - alle 2 v. | Lindström -ikä 2 v. - alle 5 v. | Lindström -ikä 5 v. - alle 8 v. | Lindström -ikä yli 8 v. |
|--------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| N = | 7 | 19 | 2 | 13 |
| | % | % | % | % |
| Muilta palveluedustajilta (15%) | 29 % | 11 % | 50 % | 8 % |
| Lindströmin henkilökunnalta (51%) | 29 % | 42 % | 0 % | 85 % |
| Molemmilta (34%) | 43 % | 47 % | 50 % | 8 % |

Kysyttäessä ”Olen saanut tukea uusien palveluedustajien perehdyttämiseen”, 4 % vastasi saaneensa perehdyttämiseen tukea Lindströmiltä. Lindström -ikää tarkasteltaessa huomattiin, että 11 % yli kahdeksan vuotta Lindströmille työtä tehneistä vastasi saaneensa tukea Lindströmiltä. Muista ikäluokista kukaan muu ei vastannut näin (ks. kuvio 14).



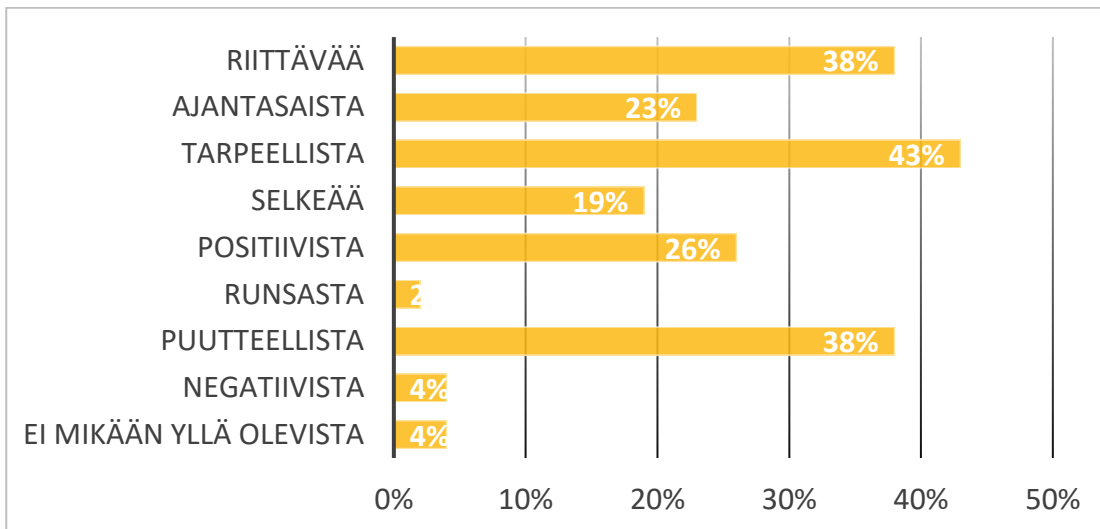
Kuvio 14. Olen saanut tukea uusien palveluedustajien perehdyttämiseen.

Viestintä

Toinen laajemmin Tutkimustulokset -kappaleessa käsiteltävä aihealue on viestintä, koska siihen liittyvää palautetta oli saatu palveluedustajalta sekä suullisesti että aiemmissa kyselytutkimuksissa. Näissä tutkimuksissa viestinnästä kysyttiin ainoastaan yleisellä tasolla, mutta tulokset olivat pääosin heikommalla tasolla kuin muiden osa-alueiden tulokset.

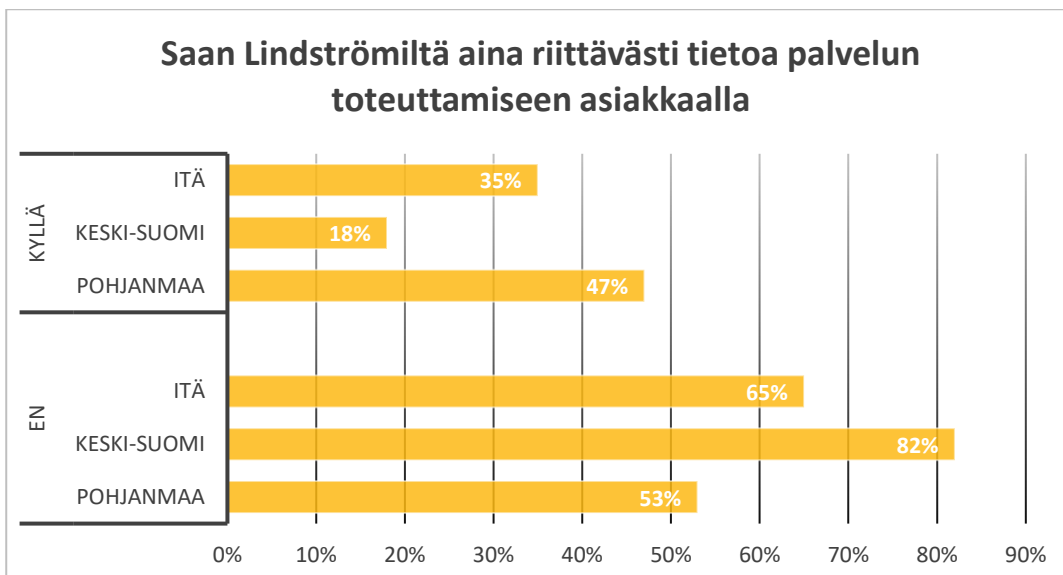
Ensimmäisenä opinnäytetyökyselyn viestintäosiossa kysyttiin, onko vastaajilla tiedossa tarvittavat yhteystiedot Lindströmille. Lähes kaikki (91 %) vastasivat kyllä. Alueittain tarkasteltuna yhteystiedot olivat selkeästi huonommin tiedossa Itä-Suomessa, jossa 18 % vastasi ei, kun Keski-Suomesta näin vastasi 6 % ja Pohjanmaalta 5 %. Ikäryhmittäin tarkasteltuna kaikki yli viisi vuotta Lindströmille työskennelleet tiesivät tarvittavat yhteystiedot, mutta 2 v. -alle 5 v. vastaajista 10 % ja 0 - alle 2 v. vastaajista 30 % eivät.

Vastaajia pyydettiin myös kuvaamaan Lindströmiltä saamaansa viestintää. Valita sai haluamansa määrän vastausvaihtoehtoista. 38 % vastaajista koki viestinnän olevan puutteellista (ks. kuvio 15), mutta pääosa (77 %) ei kuitenkaan haluaisi Lindströmin olevan heihin useammin yhteydessä. Sekä riittäväksi että puutteelliseksi viestintää arvioi 38 % ja negatiiviseksi 4 % vastaajista. Tarpeelliseksi saamaansa viestinnän koki alle puolet vastaajista (43 %).



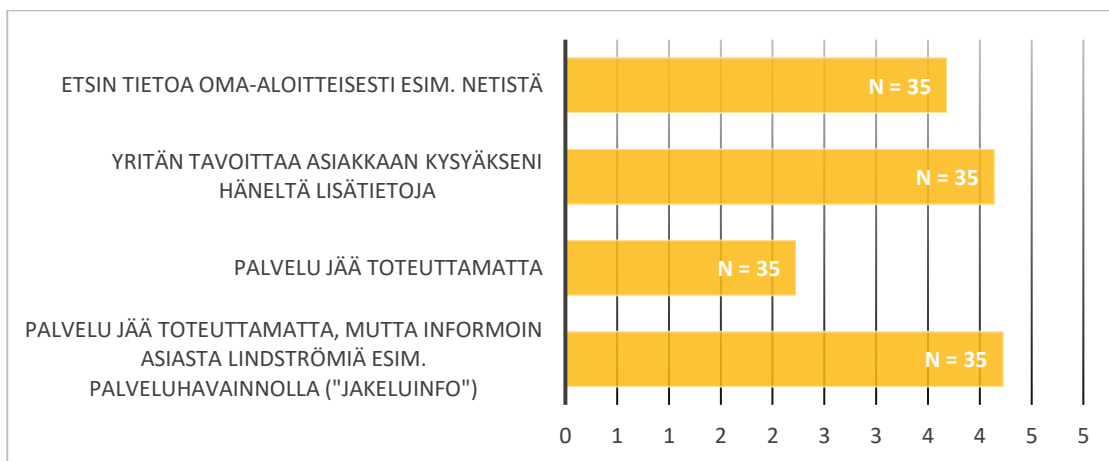
Kuvio 15. Mitkä seuraavista sanoista kuvaavat parhaiten Lindströmiltä saamaasi viestintää?

Tutkimustuloksista ilmeni, että lähes puolet vastaajista (45 %) on itse yhteyksissä Lindströmiin vain satunnaisesti. Kysyttäessä saavatko palveluedustajat *aina* Lindströmiltä riittävästi tietoa palvelun toteuttamiseen asiakkaalla, 66 % vastasi ei. Keski-Suomen osalta tämä oli suurin haaste, sillä jopa 82 % vastaajista oli tätä mieltä. Vastaavasti Itä-Suomen lukema oli 65 % ja Pohjanmaan 53 % (ks kuvio 16). Kuitenkin 77 % kokee *tällä hetkellä* saavansa riittävästi työhönsä liittyvää tietoa.



Kuvio 16. Saan Lindströmiltä aina riittävästi tietoa palvelun toteuttamiseen asiakkaalla: Alue-erot.

Lisäksi tutkimuksella haluttiin selvittää, miten palveluedustajat toimivat, mikäli he eivät saa Lindströmiltä riittävästi tietoa palvelun toteuttamiseen. Yhteensä 74 % vastaajista kertoi olevansa jokoseenkin samaa mieltä, tai täysin samaa mieltä siitä, että palvelu jää toteutumatta, mutta informoivansa tästä Lindströmiä sisäisellä palveluhavainnolla. 11 % vastasi olevansa jokoseenkin samaa mieltä, että palvelu jää toteuttamatta, ilman, että tästä tulee jätettyä palveluhavaintoa. Valtaosa (83 %) pyrki tavoittamaan asiakkaan puhelimitse, tai etsimään tietoa oma-aloitteisesti internetistä (67 %) (ks. kuvio 17). Aktiivisimmin tietoa etsittiin idässä: kysymysvaihtoehtoihin ”yritän tavoittaa asiakkaan kysyäkseni häneltä lisätietoja” ja ”etsin tietoa oma-aloitteisesti esim. netistä” ei vastattu lainkaan ”täysin eri mieltä” eikä ”jokoseenkin eri mieltä”.



Kuvio 17. Jos en saa palvelun toteuttamiseen tarvitsemaani lisätietoa Lindströmiltä, mitä teen?

Palveluedustajien arvioidessa heidän saamansa viestinnän vaikutusta heidän käytännön työhönsä, 77 % vastasi viestinnän vaikuttavan heidän kykyynsä palvella asiakas hyvin. Vastaajista noin puolet (51 %) oli jokoseenkin samaa mieltä ja 26 % täysin samaa mieltä (ks. taulukko 3). 74 % mielestä heillä kuluu aikaa selvittelyihin Lindströmin puutteellisten toimeksiantojen vuoksi. 45 % oli jokoseenkin samaa mieltä ja 28 % täysin samaa mieltä. Merkittävimmät alue-erot näkyvät Pohjanmaan osalta, jossa aikaa ei koettu kuluvan puutteellisten toimeksiantojen selvittämiseen läheskään yhtä paljon kuin Keski-Suomessa ja idässä (ks. taulukko 2). Täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaaja alueesta riippumatta. Yhteensä 38 % oli jokoseenkin tai täysin samaa mieltä, että saa Lindströmiltä tarpeeksi tietoa toteuttaakseen työnsä hyvin.

Taulukko 2. Miten Lindströmiltä saamani viestintä vaikuttaa käytännön työhöni?: Minulla kuluu aikaa selvittelyihin Lindströmin puutteellisten toimeksiantojen vuoksi. Suurimmat aluekohtaiset erot vastauksissa merkitty keltaisella.

| Miten Lindströmiltä saamani viestintä vaikuttaa käytännön työhöni? | | | |
|---|-----------------|-------------------|-----------|
| Minulla kuluu aikaa selvittelyihin Lindströmin puutteellisten toimeksiantojen vuoksi | | | |
| | Alue: Pohjanmaa | Alue: Keski-Suomi | Alue: Itä |
| N = | 19 | 17 | 17 |
| | % | % | % |
| Täysin eri mieltä | 0 % | 0 % | 0 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 16 % | 0 % | 0 % |
| En samaa enkä eri mieltä | 37 % | 6 % | 18 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 26 % | 53 % | 59 % |
| Täysin samaa mieltä | 21 % | 41 % | 24 % |

Taulukko 3. Miten Lindströmiltä saamani viestintä vaikuttaa käytännön työhöni?: Viestintä Lindströmin kanssa vaikuttaa kykyyni voida palvella asiakas hyvin.

| Miten Lindströmiltä saamani viestintä vaikuttaa käytännön työhöni?: | | | |
|--|-----------------|-------------------|-----------|
| Viestintä Lindströmin kanssa vaikuttaa kykyyni voida palvella asiakas hyvin | | | |
| | Alue: Pohjanmaa | Alue: Keski-Suomi | Alue: Itä |
| N = | 19 | 17 | 17 |
| | % | % | % |
| Täysin eri mieltä | 0 % | 0 % | 6 % |
| Jokseenkin eri mieltä | 0 % | 0 % | 0 % |
| En samaa enkä eri mieltä | 16 % | 35 % | 12 % |
| Jokseenkin samaa mieltä | 58 % | 41 % | 53 % |
| Täysin samaa mieltä | 26 % | 24 % | 29 % |

Informointi etukäteen näkyi kysymyksen ”Saan Lindströmiltä tietoa ennakkoon seuraavista asioista” kohdalla. Vastaajista yli puolet (53 %) vastasi, ettei saa tietoa mistään kysymysvaihtoehtoina olleista asioista tarpeeksi ennakkoon. Vaihtoehtoina oli muun muassa uudet aloitukset asiakkaille, asiakkaiden irtisanomiset ja muutokset tuotemäärissä, kuten mattomuutokset asiakastiloissa. Parhaiten tietoa kuitenkin saatiin palveluiden aloittamisesta (36 %).

Lindströmiltä saatu viestintä vaikutti vastaajissa eniten työilmapiiriin Lindströmin henkilöstön kanssa. Lähes puolet (47 %) vastasi sen vaikuttavan paljon ja 17 % todella paljon. Lähes 60 % se vaikutti sekä työmotivaatioon että työtyytyväisyyteen.

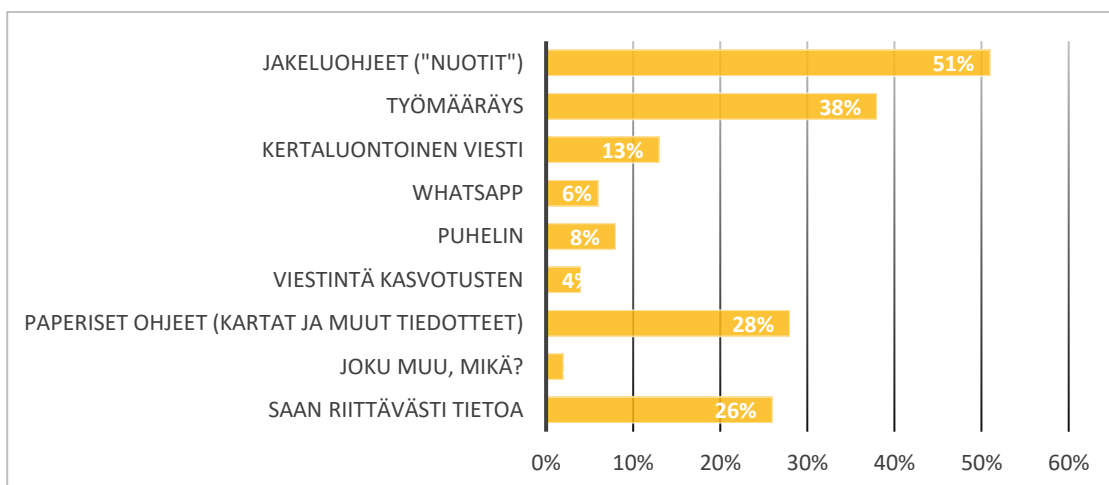
Kysyttäessä ovatko palveluedustajat joutuneet epämiellyttävään tilanteeseen asiakkaan kanssa, koska Lindström ei ole ohjeistanut heitä tarpeeksi hyvin, hieman yli puolet (53 %) vastasi ei. Mikäli

vastasi kyllä, tuli ohjatuksi lisäkysymykseen ”millainen tilanne on ollut?”. Kenenkään mielestä tilanne ei ollut ollut uhkaava, joskin 16 % vastasi ”en samaa enkä eri mieltä”. Valtaosa (80 %) oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että tilanne on saanut sekä Lindströmin että palveluedustajan itsensä näyttämään epäpätevältä asiakkaan silmissä. 76 % on kokenut asiakkaan purkavan ärtymystään viestinnän puutteellisuuden vuoksi.

Viestintäkanavat

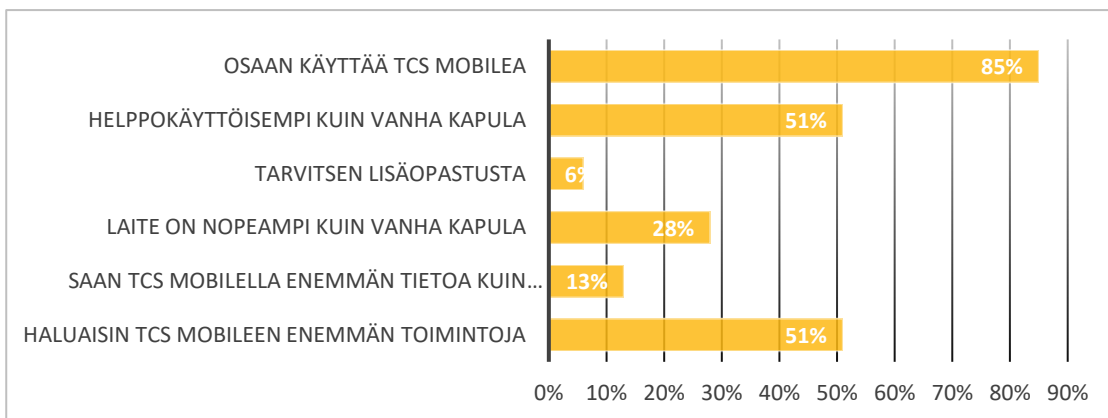
Viestintäkanavista tehokkaimmaksi osoittautui yhä puhelu. 77 % vastasi olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä puhelun osalta, kun kysyttiin kanavia, minkä kautta Lindströmin tavoittaa helpoiten. Heikoiten yrityksen tavoitti tekstiviestillä. Voi myös olla, että sitä ei juuri käytetty viestintämuotona.

Lisäksi viestintäkanavien osalta haluttiin tietää, minkä kanavien kautta Lindströmiltä kaivataan enemmän tietoa. Tärkeimmäksi kanavaksi (51 %) osoittautui jakeluohjeet, jotka ovat asiakaskoh- taisia ohjeistuksia, missä tuotteiden palvelu tulee asiakastiloissa suorittaa. Nämä tiedot näkyvät palveluedustajille TCS Mobilella, kun he ovat saapuneet asiakkaalle, avaavat asiakastiedot ja alka- vat suorittaa palvelua. Seuraavaksi eniten (38 %) tietoa tarvittiin työmääräyksellä. Työmääräyk- sellä toteutetaan palveluiden aloituksia sekä muuta poikkeusjakelua. 28 % toivoi vielä tietoa pape- rilla, kuten pohjakarttoja asiakastiloista. 26 % vastasi saavansa tällä hetkellä riittävästi tietoa. (Ks kuvio 18). Eniten paperisia ohjeita kaivattiin Pohjanmaalla (37 %).



Kuvio 18. Minkä kanavien kautta tarvitsen Lindströmiltä enemmän työhöni liittyvää tietoa.

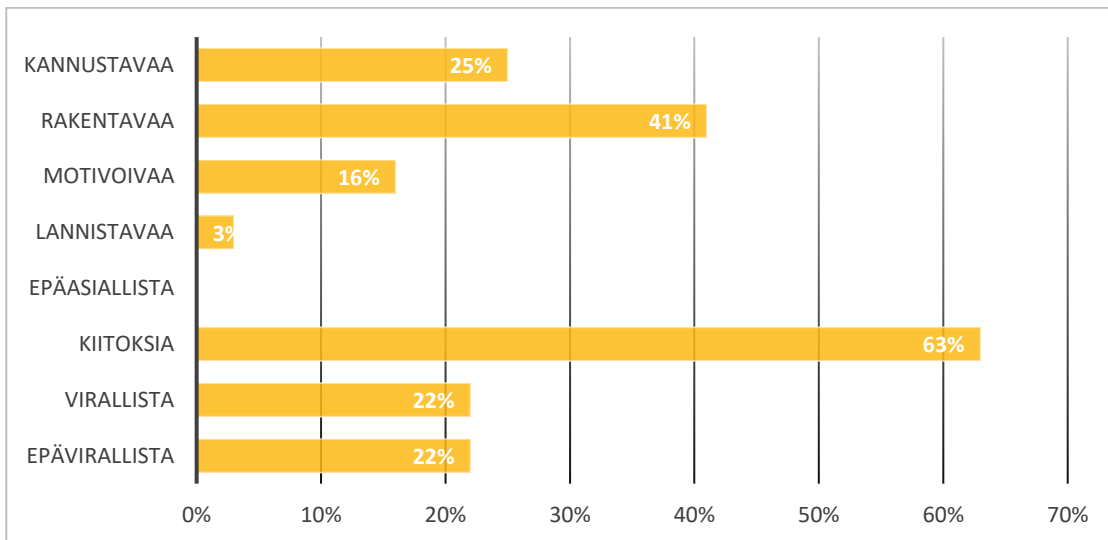
Palveluedustajille otettiin maaliskuussa 2021 käyttöön uudet kännykkäjakelumikrot vanhojen, isojen jakelumikrojen sijaan. Samalla pystyttiin päivittämään TCS -sovelluksen toimintoja. Kännykkäversiosta käytetään nimeä TCS Mobile. Vastaukset kerättiin 2–3 kuukautta käyttöönotosta, jolloin palveluedustajat vastasivat kysymyksiin ensimmäisen ohjelmistoversion pohjalta. 85 % vastasi osaavansa käyttää TCS Mobilea, mutta 6 % koki tarvitsevänsä lisäopastusta. Reilu puolet (51 %) halusi ohjelmistoon lisää toimintoja ja koki sen olevan helppokäyttöisempi kuin vanha jakelumikro. Jakelumikrosta käytettiin kyselyssä arkikielen sanaa kapula (ks. kuvio 19).



Kuvio 19. Seuraavat väittämät koskevat juuri käyttöönotettua TCS Mobilea.

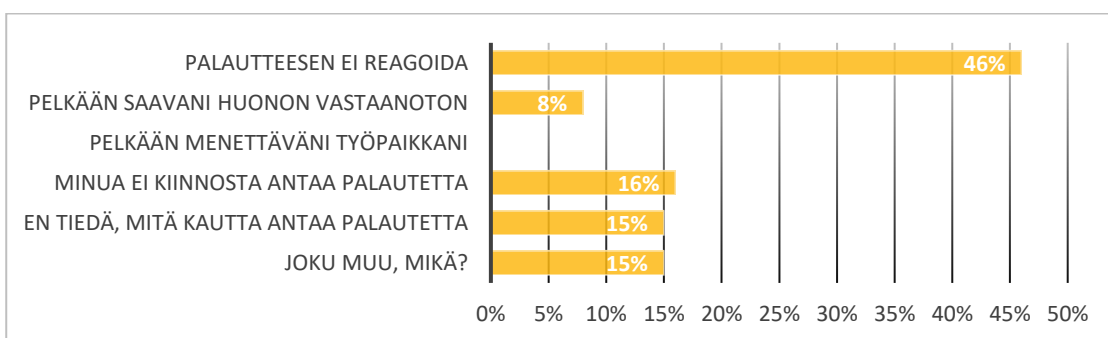
Palaute

60 % palveluedustajista vastasi saavansa Lindströmiltä palautetta työstään. ”Kyllä” vastanneet ohjattiin jatkokysymykseen millaista palautetta he saavat. 63 % vastasi saavansa kiitoksia ja 25 % kannustavaa palautetta. Epäasiallista palautetta ei vastannut saavansa kukaan, mutta lannistavaa vastasi 3 %. (Ks kuvio 20).



Kuvio 20. Millaista palautetta saan?

Seuraavaksi kysyttiin, antavatko palveluedustajat itse palautetta Lindströmille. Mikäli vastaus oli ”ei”, ohjattiin vastaamaan lisäkysymykseen, miksi palautetta ei anneta. 25 % vastaajista (N=13) vastasi, ettei anna palautetta. Suurimpana syynä (46 %) tähän nähtiin, ettei palautteeseen reagoita. 16 % vastasi, ettei heitä kiinnosta antaa palautetta ja 15 % ei tiennyt, mitä kautta voisi antaa sitä. 8 % pelkäsi antaa palautetta, mutta kukaan ei pelännyt menettävänsä työpaikkaansa, jos antaisi palautetta. Avoimia ”jokin muu, mikä” -vastauksia oli 2, joten niitä ei avata tässä työssä tarkemmin anonyymiyden varmistamiseksi (ks. kuvio 21).



Kuvio 21. Miksi en anna Lindströmille palautetta?

5 Johtopäätökset

Tutkimuksella haluttiin saada käsitys viestinnän nykytilasta Lindströmin ja sen alihankkijoiden alaisuudessa toimivien palveluedustajien työyhteisöviestinnästä, palveluedustajien näkökulmasta. Tutkimukseen valittiin mukaan Keski-Suomen tulosityksikkö. Samalla kerättiin tietoa, kuinka sitä pitäisi heidän mielestään kehittää. Molemmat asetetuista tavoitteista toteutuivat.

Valitulla tutkimusmenetelmällä saatiin vastattua sekä tavoitteisiin että tutkimuskysymyksiin, jotka olivat:

- Mikä on työyhteisöviestinnän nykytila alihankkijana toimivien palveluedustajien näkökulmasta?
- Millaista työyhteisöviestintää he tarvitsisivat enemmän?

Näiden lisäksi haluttiin tarkastella, miten työyhteisöviestintä vaikutti palveluedustajien työhön, tai heihin itseensä.

Kyselyn taustakysymykset olivat vastaajan alue ja Lindström -ikä. Puro (2003) toi ilmi, että työyhteisön sisälläkin voi olla erilaisia kulttuureja ja osan kulttuureista voi muodostaa esimerkiksi paikkakunta. Alue ja ikä nähtiinkin tärkeimmiksi vertailukohdiksi muihin kysymyksiin nähden, jotta toimenpiteitä osattaisiin kohdistaa tarvittaessa tietyille alueelle, tai tiettyyn ikäryhmään.

Seuraavaksi tuloksia tarkastellaan syvemmin muun muassa Åbergin viestintäpizzan elementteihin pohjaten.

Kiinnittäminen

Huttusen (2018) mukaan tieto ei aina löydy välttämättä esihenkilöiltä, vaan se saattaa olla myös lähikollegan hallussa, mutta sitä ei ole huomattu jakaa eteenpäin. Viestintää palveluedustajien kesken ei tutkittu tässä tutkimuksessa, mutta tämän viestinnän tärkeys nousi esiin, kun tutkimuksessa havaittiin perehdyttämistarvetta myös lähikollegoilta, eli muilta palveluedustajilta. Useat alle 8-vuotta Lindströmille työskennelleistä vastasivat toivovansa lisäperehdytystä toisilta palveluedustajilta. Yleisesti ottaen perehdyttämiseen oltiin melko tyytyväisiä, mutta tutkimustulosten perusteella Pohjanmaalla siihen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Informointi

Tutkimuksesta ilmeni, että lähes kaikilla palveluedustajilla oli tiedossa ajantasaiset yhteystiedot Lindströmin suuntaan. 66 % ei kuitenkaan kokenut saavansa riittävästi työhönsä liittyvää tietoa kysyttäessä ”Saan Lindströmiltä *aina* riittävästi tietoa palvelun toteuttamiseen asiakkaalla.” Tulee kuitenkin huomata, että kysyttäessä ”Saan *tällä hetkellä* Lindströmiltä riittävästi työhöni liittyvää tietoa” 72 % vastasi kyllä. Vaikka suurempi osa vastasi saavansa *tällä hetkellä* riittävästi työhönsä liittyvää tietoa, on prosentti silti melko alhainen.

Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, reilusti yli puolet koki saavansa riittävästi työhönsä liittyvää tietoa vastausvaihtoehtojen ollessa kyllä tai ei. Kuitenkin kysyttäessä minkä kanavien kautta he tarvitsevat enemmän tietoa, toivoi noin puolet sitä lisää jakeluohjeiden kautta ja yli kolmasosa työmääräyksillä. Tässä kohtaa ”Saan riittävästi tietoa” vastasi vain 28 % vastaajista. Tietoa tulisi olla aina saatavilla riittävästi siten, että palveluedustaja pystyy toteuttamaan palvelun asiakkaalle. Jakelunuotit ja työmääräykset ovat asiakaskohtaisia ja niiden tulisi olla niin selkeitä, että jakelu pystyy niiden pohjalta selvittämään Lindströmin tuotteiden sijainnin asiakkailla sekä näkemään, mitä heidän tulisi kyseisellä asiakaskäynnillä tehdä. Jakeluohjeiden ja työmääräysten tietojen tulisi olla niin yksiselitteisiä, että vaikka palveluedustaja ei olisi koskaan käynyt kohteessa, hän pystyisi silti toteuttamaan palvelun asianmukaisesti. Nämä tiedot ovat perustoimintojen tuki, joita ilman palveluedustaja ei pysty suorittamaan palvelukäyntiä asiakaslupauksen mukaisesti. Tiedoissa ei siis saisi esiintyä puutoksia. Tästä syystä nuotit ja työmääräykset lienee nousivatkin vastausten kärkeen riittävän viestinnän osalta.

Erot vastauksissa liittyen riittävään tiedon saantiin saattavat johtua osittain myös siitä, että ”Saan Lindströmiltä *aina* riittävästi työhöni liittyvää tietoa” oli kysymyksissä aiemmin (kysymys nro 14) ja vastausvaihtoehtoina oli ainoastaan kyllä tai ei. ”Minkä kanavien kautta tarvitsen Lindströmiltä enemmän työhöni liittyvää tietoa” oli kysymys nro 20 ja tähän oli annettu useita valmiita vaihtoehtoja. Jälkimmäinen kysymys kuitenkin painottaa tärkeimpiä viestintäkanavia sekä perusviestinnän tarvetta, josta syystä kysymyksen vastauksille on syytä antaa painoarvoa kehitystoimenpiteissä. Kehitysehdotuksia käydään tarkemmin läpi luvussa 6.

Palveluedustajista hieman vajaa puolet oli itse yhteydessä Lindströmiin satunnaisesti ja valtaosa ei halunnut Lindströmin olevan heihin yhteydessä useammin kuin nykyhetkellä. Vain vajaa puolet kuvaili saamaansa viestintää tarpeelliseksi. Yli puolet vastasi, ettei saa mistään tietoa tarpeeksi ennakoon, kun vaihtoehtoina oli erilaisia asiakkailta tapahtuvia muutoksia. Näiden tulosten valossa voidaankin ajatella, että viestinnän määrässä ei ole niin suuria puutteita kuin laadussa. Viestintä ei ehkä ole tarpeeksi kohdennettua ja sen sisältöä voisi miettiä tarkemmin.

Tutkimustuloksista voidaan nähdä usean palveluedustajan olevan sitä mieltä, että heillä kuluu aikaa selvittelyihin Lindströmin puutteellisten toimeksiantojen vuoksi. Merkittävää oli, että mikäli palveluedustaja ei saa palvelun toteuttamiseen tarvitsemaansa lisätietoa Lindströmiltä, vastasi yli puolet olevansa täysin samaa mieltä, että palvelu jää toteuttamatta, mutta he informoivat siitä Lindströmiä. Lisäksi osa palveluedustajista oli jokseenkin samaa mieltä, että palvelu jää toteuttamatta, mutta siitä ei informoida Lindströmiä lainkaan. Tämä vahvistaa perustoimintojen tuen tärkeyttä: ilman tietoa ei voida toimia.

Profilointi

Maineen näkökulmasta tehtiin merkittäviä löytöjä. Valtaosa koki viestinnän vaikuttavan hänen kykynsä pystyä palvelemaan asiakas hyvin. Tämän lisäksi pääosa vastaajista, jotka olivat joutuneet puutteellisen viestinnän vuoksi epämiellyttävään tilanteeseen asiakkaalla, koki viestinnän puutteellisuuden vaikuttavan siihen, miten asiakas näkee hänet tai Lindströmin.

Koska Lindströmiltä saatu viestintä vaikutti myös työilmapiiriin, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen, kannattaa huomioida myös sen merkitys osana maineen rakentamisessa ja ylläpidossa.

Viestintäkanavat

Suosituimmaksi viestintäkanavaksi osoittautui yhä puhelu. Myös WhatsApilla toivottiin tietoa. Se onkin tällä hetkellä käytössä: jakelulle on perustettu erillisiä WhatsApp -ryhmiä, joissa on mukana saman alueen tai liikennöitsijän alaiset palveluedustajat yhdessä Lindströmin jakelun tiimin kanssa (ks. foorumit, Juholin 2009).

Palaute

Kyselylomakkeella kysyttiin myös palautteen saamisesta ja antamisesta. Palautteen antamisen osalta palveluedustajille vaikuttaa olevan tärkeää, että Lindström reagoisi annettuun palautteeseen. Lähes puolet vastaajista, jotka eivät anna palautetta, eivät anna sitä siksi, että palautteeseen ei reagoita. Lindströmiltä palveluedustajat kokevat saavansa pääosin myönteistä palautetta.

6 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään tuloksia teoriaan peilaten ja esitetään kehitysehdotukset.

Kuten edellisessä luvussa kerrottiin, tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, millaista työyhteisöviestintää palveluedustajat Lindströmiltä saavat ja kuinka he haluaisivat sitä kehitettävän. Tutkimuksen jälkeen on tarkoitus keskittyä kehittämään työyhteisöviestinnän ongelmakohtia Keski-Suomen tulosityksikössä. Lisäksi tavoitteena oli saada rakennettua toistettavissa oleva kyselytutkimus, jota voitaisiin hyödyntää muissakin Suomen tulosityksiköissä nykytilanteen analysoimiseksi. Muut tulosityksiköt voivat jo tämän tutkimuksen pohjalta ottaa huomioon, millaisia viestintään liittyviä haasteita palveluedustajat mahdollisesti heilläkin kokevat.

Tutkimukseen haluttiin osallistuttaa kaikki Keski-Suomen tulosityksikön palveluedustajat ja tahtotilana oli, että jokainen vastaisi kyselyyn. Tarkoituksena oli tuoda palveluedustajien ääni kuuluviin siten, että heidän mielipiteensä saisi esitettyä helppolukuisina kuvioina.

Koska vastausprosentti oli 93 %, voidaan tulosten nähdä olevan yleistettävissä koko Keski-Suomen tulosityksikön osalta. Niiden ei voida kuitenkaan suoraan nähdä olevan yhtäläisiä muissa tulosityksiköissä. Tuloksiin vaikuttavat henkilöstön keskinäiset suhteet, viestinnän määrä ja laatu sekä viestintäkanavat. Myöskään alueiden maantieteellisten eroavaisuuksien vaikutusta ei voida poissulkea; viestintään voi olla erilaisia tarpeita hektisellä pääkaupunkiseudulla kuin harvaan asutetulla Lapin alueella ja alueiden kulttuuritkin ovat osiltaan erilaisia. Tästä huolimatta otoksen nähdään nostavan esiin muidenkin tulosityksiköiden mahdollisia ongelmakohtia. Tutkimus on myös mahdollista toteuttaa lähes sellaisenaan jokaiselle tulosityksikölle tulevaisuudessa.

6.1 Tulosten ja johtopäätösten tarkastelu

Tutkimuksen johtopäätöksiin on osaltaan vaikuttanut tutkimuksen tekijän yli kymmenen vuoden työhistoria Lindströmillä ja tiivis yhteistyö palveluedustajien kanssa. Yhteistyötä on tehty vuosien aikana myös asiakkaiden, tuotannon ja asiakasrajapinnan kanssa, joten syy-yhteyksiä on pystytty tarkastelemaan laajemmin kuin ulkopuolisissa tutkimuksissa olisi pystytty. Tästä syystä myös kyselyn kysymykset saatiin rakennettua käytännönläheisemmäksi. Tutkimustulokset voidaan yleistää Keski-Suomen tulosityksikön osalta. Niiden pohjalta voidaan nähdä myös mahdollisia ongelmakohtia suomitasolla, mutta suoraa yleistystä ei valtakunnallisella tasolla voida tehdä. Tutkimus tarjoaa kuitenkin pohjan tuleville tutkimuksille myös valtakunnan tasolla.

Perustoimintojen tuki

Åberg (1993) ja Juholin (2017) ovat molemmat kuvailleet perustoimintojen tuen, ts. päivittäisviestinnän, sisältävän kaiken sellaisen tiedon ja kokemuksen jakamisen työyhteisössä, että työntekijät pystyvät suorittamaan päivittäiset työtehtävänsä. He ovat samoilla linjoilla myös päivittäisen viestinnän merkityksestä työyhteisön motivaatioon. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin laajasti päivittäistä työyhteisöviestintää ja sen toimivuutta. Isoina perustekijöinä oli saada tietää, onko kaikilla palveluedustajilla tarvittavat yhteystiedot Lindströmille ja saavatko he riittävästi työhönsä liittyvää tietoa. Lähes kaikilla vastaajista oli tarvittavat yhteystiedot Lindströmille, mikä oli hieman yllättävä tulos odotuksiin nähden. 2/3 kuitenkin vastasi, ettei saa aina riittävästi tietoa Lindströmiltä palvelun toteuttamiseen. Tämä näkyi tuloksissa myös siinä, että palveluedustajat eivät kokeneet aina pystyvänsä palvelemaan asiakasta hyvin, tai välttämättä lainkaan.

Tutkimustuloksista ilmeni myös, että viestinnän määrää ei niinkään toivottu lisättävän, mutta esiin nousi kehitystarpeita palveluedustajien käyttämien peruskanavien kautta saatavalle tiedolle ja ennakoivalle viestinnälle. Tämä tukee myös Johlke & Duhanin (2000) ja Maltz & Kohlin (1996) tutkimustuloksia, että yhteydenpidon tiheydellä ei itsessään ole välttämättä merkitystä työn suorittamiseen.

Kiinnittäminen

Perehdyttämisen osalta vahviten esiin nousi tarve laitehuolto-opastukselle. Tämä otettiin kehityslistalle heti tulosten julkistamisen jälkeen, koska tulos ei ollut riippuvainen alueesta eikä Lindström -iästä. Myös tuotteisiin ja palveluihin toivottiin lisäperehdytystä, vaikka pääosin perehdytykseen oltiin tyytyväisiä.

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2015), Juholin (2009), Johlke ym (2000) ja Åberg (2000) nostivat ihmisten väliset suhteet yhdeksi merkitykselliseksi vaikuttajaksi viestinnässä. Viestintä vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteeseen (ks. Åberg 2000, Juholin 2017) ja epävirallisessa viestinnässä voidaan viestiä avoimemmin (ks. Maltz ym. 1996). Tutkimustuloksista selvisi, että pääosalla vastaajista oli tarvittavat yhteystiedot Lindströmille. Kuitenkin monella palveluedustajalla, varsinkin idässä, oli epätietoisuutta siitä, kuka Lindströmillä on kuka. Tämä saattaa osittain johtua siitä, että fyysinen etäisyys lindströmläisten ja palveluedustajien välillä on joiltain osin satojakin kilometrejä, eivätkä kaikki ole tavanneet toisiaan koskaan kasvotusten. Tämä voi lisätä haasteita yhteisöllisyyden kokemiselle (ks. Maltz 1996) ja epävirallisen viestinnän lisäämiselle.

Yllä mainituista syistä johtuen palveluedustajien saattaa siis olla haastava kohdistaa yhteydenottoja Lindströmillä oikealle henkilölle. Todennäköisesti tästä syystä moni kontakti varsinkin palveluedustajan aloittaessa painottuu Lindströmin jakelun tiimiläisille, jotka ovat alusta saakka mukana palveluedustajien perehdyttämisessä ja yhteistyön rakentamisessa.

Puro (2003) ja Åberg (2000) nostivat esiin työyhteisöön muodostuvan aina kulttuurin, joka vaikuttaa sen toimintaan. Kortetjärvi-Nurmen (2015) mukaan työyhteisöviestintään sisältyy kuitenkin myös muu kuin omassa työyhteisössä tapahtuva viestintä, koska työtä on mahdollista tehdä myös asiakkaan tiloissa. Palveluedustajat ovat alihankkijan palkkalistoilla, mutta tekevät työtä vahvasti myös Lindströmille. Tämän pohjalta voidaankin ajatella palveluedustajien kuuluvan useamman yrityksen työyhteisöviestinnän piiriin: Lindströmin, alihankkijan sekä asiakkaan. Lisäksi joillain alueilla eri alihankkijalla toimivat palveluedustajat tapaavat toisiaan jakeluvaroilla. Viestinnän yhteisöllinen merkitys sitoo palveluedustajia sekä alihankkijayritykseen että Lindströmiin (ks. Kunelius 2002). Lindström on yhteinen tekijä kaikille palveluedustajille huolimatta

siitä, kenellä alihankkijalla he ovat töissä. Onko Lindström siis se yritys, joka määrittelee vahvimmin palveluedustajien työyhteisökulttuurin?

Informointi

Åbergin (1993) viestintäpöytäkirjassa informointi sisältää sisäisen tiedottamisen eri kanavia käyttäen sekä luotauksen, eli hiljaisten signaalien seuraamisen. Luotauksella organisaatio pyrkii havaitsemaan toiminnan kannalta oleellisia muutoksia (Procom.fi 2021; Åberg 1993). Tärkeimpiä informoinnin vaikutuksia ovat vaikutus motivaatioon ja tyytyväisyyteen.

Alun perin juuri sisäisen ja ulkoisen luotauksen avulla huomattiin olevan tarvetta kyselytutkimukselle, joka koskisi ainoastaan viestintään liittyviä asioita. Pahimmillaan viestinnän toimimattomuus palveluedustajien ja Lindströmin välillä aiheuttaa haasteita niin palveluedustajille, asiakkaille kuin Lindströmillekin. Tässä tutkimuksessa päästiinkin syvemmälle luotaukseen ja saatiin selville yksityiskohtaisempaa tietoa. Juholinin (2013) mukaan luotauksen heikot signaalit voivat tutkimuksessa olla esimerkiksi merkittävät tutkimustulokset. Aiemmistä palveluedustajille tehdyistä kyselytutkimuksista oli saatu dataa, että Lindströmiltä saatuun työyhteisöviestintään ei oltu tyytyväisiä. Opinäytetyössä suurimpia yllättäviä tuloksia oli perehdyttämistarve laitehuoltoon, riippumatta alueesta tai Lindström -iästä. Koska tietyt laitehuollot liittyvät palveluedustajien suorittamaan peruspalveluun, oli löydös merkittävä. Laitteet tulee tuntea, jotta palveluedustaja osaa varata jakeluvarastolta mukaansa oikeat tuotteet huoltoon varten ja että hän osaa huoltaa laitteita. Kun uusi palveluedustaja aloittaa, laitehuolto ei välttämättä ennäytä osua tulemaan vastaan vielä käytännön työhön perehdyttämisen yhteydessä.

Juholin (2013) nosti luotauksessa tärkeäksi myös kenttähenkilöstön kuuntelemisen ja sen jälkeen määrittelyn, mitä saadulla tiedolla tehdään ja kenen toimesta. Palveluedustajat suorittavat luotaukselta asiakkailta käydessään koko ajan ja informoivat muuttuvista tilanteista Lindströmiä muun muassa palveluhavainnolla. Niemisen (2016) mukaan alihankkijat voivat viestiä aktiivisestikin asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Tämä kuuluu oleellisena osana palveluedustajan työhön.

Kuten luvun alussa kerrottiin, informoinnilla on suuri merkitys työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen (ks. Åberg 1993). Tutkimustuloksista voidaankin nähdä, että yli puolet vastaajista kertoi Lindströmiltä saadun viestinnän vaikuttavan molempiin. Motivoitunut henkilö on sitoutunut (ks. Juholin 2009) ja haluaa toteuttaa työnsä hyvin (ks. Hokkanen ym. 2014). Motivaatiolla on näin ollen merkitystä myös verkoston yhteistyön tasoon (ks. Nieminen 2016), joten tämän tuloksen voi nähdä merkittävänä. Tutkimuksessa ei kuitenkaan ilmennyt, kokivatko vastaajat saamansa viestinnän vaikuttaneen motivaatioonsa positiivisesti vai negatiivisesti. Tätä olisi voinut vielä tarkentaa avoimella kysymyksellä.

Profilointi

Viestinnän puutosten nähtiin esittävän Lindström epäpätevänä asiakkaan silmissä, koska palveluedustaja ei aina tiennyt, miten hänen tarkalleen ottaen tulisi asiakas palvella. Palvelu saattoi jäädä myös kokonaan toteuttamatta, ellei lisätietoja saatu. Lisäksi puutteelliset toimeksiannot veivät aikaa itse työn suorittamiselta, koska selvitystyön määrä lisääntyi. Puro (2004) nosti esiin laadukkaan viestinnän merkityksen myös resurssinäkökulmasta: oikeanlaisella viestinnällä työtehtävissä säästetään aikaa ja rahaa. Tutkimuksessa esiin nousseet viestinnän puutteellisuuden aiheuttamat tilanteet ovat siis merkittäviä maineen, mutta myös kustannusten näkökulmasta. Selvittelyihin kuluva aika sekä palvelun epäonnistuminen asiakkaalle lisäävät molemmat jakelukustannuksia. Asiakkaan tyytymättömyys saattaa myös pahimmassa tapauksessa johtaa palvelun irtisanomiseen.

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2015) mukaan työyhteisöviestintä on parhaimmillaan avointa ja sillä tulisi varmistaa, että kaikilla on tarvittava tieto toteuttaa työtään. Tutkimuksessa kuitenkin selvisi, että lähes puolet vastaajista koki joutuneensa epämiellyttävään tilanteeseen asiakkaan kanssa Lindströmin puutteellisen viestinnän vuoksi. Merkittävää on, että heistä yhteensä 80 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että tilanne on saanut palveluedustajan itsensä, tai Lindströmin näyttämään epäpätevältä asiakkaan silmissä.

Lindström Oy on asiakaslähtöinen organisaatio, josta syystä Robsonin (2013), Åbergin (2000) ja Juholinin (2009) mainitsema maine on merkityksellinen. Kuten luvussa 2 nostettiin esiin, palvelun

toimitus on sama kuin koko yritys olisi edustamassa asiakkaan tiloissa. Käsitös organisaation palvelun laadusta rakentuu vahvasti eniten asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden varaan (ks. Johlke & Duhan, 2000). Asiakaspalvelun laadulla on vaikutusta asiakastyytyvyyteen ja tuleviin ostopäätöksiin. Tästä syystä palveluedustajien vastatessa, etteivät he saa riittävästi tietoa toteuttaakseen palvelua asiakkaalla, on tällä todennäköisesti merkitystä myös asiakkaan mielikuvaan organisaatiosta ja sen kyvyistä. Koska palveluedustajat edustavat Lindströmiä ja ovat yrityksen näkyvin osatekijä asiakkailla, heidän epäpätevältä näyttäminen asiakkaan silmissä vaikuttaa Lindströmin maineeseen ja imagoon palveluntarjoajana.

Viestintäkanavat

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2015) pitävät kasvotusten tapahtuvaa viestintää yhä tehokkaimpana kanavana viestiä. Tässä tutkimuksessa viestintä kasvotusten sai kuitenkin hyvin vähän kannatusta, kun kysyttiin viestintäkanavoiveita. Paperisia tiedotteita (esim. kartat asiakastiloista) sen sijaan toivottiin muiden viestintävälineiden ohelle. Niitä toivottiin todennäköisesti siksi, ettei palveluedustajilla ole pääsyä pääosaan Lindströmin käyttämistä järjestelmistä. Pohjanmaalla paperisia tiedotteita toivottiin huomattavasti eniten, mikä saattaa selittyä sillä, että alueen asiakkuuksissa on runsaasti isoja tehdasalueita. Varsinkin karttoja kaivataan todennäköisesti siksi, ettei näitä ole vielä tällä hetkellä mahdollista saada jakelulle näkyviin sähköisesti. Tästä on menossa parhaillaan oma tästä tutkimuksesta erillinen kehitysprojektinsa. Kun kartat saadaan TCS Mobileen, saattaa myös paperisten karttojen tarve tulevaisuudessa vähentyä.

Palaute

Luottamus on tärkeä osa verkostossa toimimista (ks. Haapanen ym. 2005; Järvensivu 2019). Koska se sisältää myös lupauksista kiinni pitämisen (ks. Järvensivu 2019), voisi tämän nähdä niin, että palveluedustajan antaessa palautetta (kuten palveluhavainnot), tulisi hänen voida luottaa siihen, että palautteeseen myös reagoidaan.

Koska palveluedustajat liikkuvat asiakkuuksissa eniten, heillä on todennäköisesti myös eniten tietoa asiakkaista, heidän tarpeistaan ja toiveistaan sekä mahdollisista ongelmista.

Tutkimustuloksista selvisi, että kaikki eivät anna palautetta juuri siksi, että Lindström ei reagoi

siihen. Palveluedustajilta saatu palaute kannattaisikin jatkossa nähdä arvokkaana ja lisäarvoa tuottavana. Reagoimalla siihen varmistetaan, että sitä saataisiin riittävästi jatkossakin. Palaute voi olla esimerkiksi huomio asiakkaan toiminnassa tapahtuvista muutoksista, tai suoraan asiakkaan antamaa informaatiota, palautetta tai toiveita. Palveluedustajien antama palaute ei siis aina ole palautetta heiltä itseltänsä, vaan heidän välittämäänsä asiakaspalautetta. He ovat siis periaatteessa yksi tärkeä viestintäväline asiakkaan ja Lindströmin välillä. Tietysti tulee muistaa, että palveluedustajien antama omakin palaute on osattava ottaa vastaan. Kehitysideat ja kritiikit, kaikki. Vaikka asioille ei aina pystyisi suoraan tekemään mitään.

Verkostoyhteistyö

Haapanen ym. (2005) tuovat esiin, että verkostoyhteistyö vaatii työtä: aktiivista yhteistyön ylläpitoa ja kykyä toimia yhdessä. Juholin (2009) on samoilla linjoilla todeten, että yhteydenpito sidosryhmiin on tärkeää työtä. Sidosryhmiä tarkastellessa palveluedustajat voidaan nähdä yhtenä tärkeimmistä sidosryhmistä, joskin henkilöstönäkökulmasta, ja asiakkaat toisena. Hän nosti myös esiin sidosryhmillä olevan erilaiset viestintätarpeet. Tässä tapauksessa palveluedustajat havainnoivat myös asiakkaiden viestintätarpeita (ks. Nieminen 2016). Palveluhavainnolla voi jättää esimerkiksi tiedon, että asiakas haluaa yhteydenoton Lindströmiltä. Samoin tarve laadukkaalle viestinnälle korostuu Lindströmiltä palveluedustajien suuntaan, koska heidän tulee osata viestiä seuraavalle sidosryhmälle, eli Lindströmin asiakkaille. Ja tämän jälkeen vielä takaisin Lindströmille. Viestinnän näkökulmasta palveluedustajat ovat siis hyvin tärkeässä keskiössä Lindströmin ja sen asiakkaiden välillä. Heidät voidaan nähdä karkeasti sanoen jopa viestintävälineenä Lindströmin ja asiakkaiden välillä. Palveluedustajien tuodessa ilmi, että viestintä heidän suuntaansa on puutteellista, tätä huolta olisi tulevaisuudessa hyvä huomioida paremmin.

6.2 Onnistumiset ja epäonnistumiset tutkimuksessa

Tutkimuksen aikataulu muuttui useaan otteeseen. Aloitus oli hidas, kun taas välissä tutkimus eteni parissa kuukaudessa lähes 2/3 verran. Palveluedustajien suuntaan luvattu aikataulu pysyi koko tutkimuksen ajan: kyselytutkimus toteutettiin keväällä 2021 ja tulokset julkistettiin syksyllä 2021.

Tutkimuksen osallistumisprosentti saatiin nostettua 93 % systemaattisella työllä ja muistuttamisella. Juholinin (2013) mukaan organisaation sisäisessä tutkimuksessa hyväksi vastausprosentiksi nähdään 50–60 % ja usein vastaukset jäävät jopa alle tämän. Tähän peilattuna vastausprosentti oli erittäin hyvä ja se luo tutkimukselle myös luotettavuutta.

Tutkimuskysymykset onnistuttiin räätälöimään heidän arkipäivän työhönsä liittyviksi ja selkeiksi. Pääosalla palveluedustajista oli halu vastata kyselyyn, mutta koska siihen ei ollut välttämättä mahdollisuutta vastata työpäivän lomassa, vastaaminen unohtui herkästi. Tästä syystä loppuvaiheessa tehtiin muistutuspuhelinsoittoja heille päivittäin.

Tuloksia analysoidessa löytyi puutos vastausvaihtoehdoissa. Kysyttäessä, mitä palveluedustaja tekee, mikäli hän ei saa Lindströmiltä riittävästi tietoa palvelun toteuttamiseen, vastausvaihtoehdoksi olisi voinut lisätä ”olen yhteydessä toiseen palveluedustajaan”. Tällä olisi saatu hieman lisätietoa myös palveluedustajien välisestä viestinnästä, tai siitä, onko sitä olemassa. Tämä ei kuitenkaan heikennä tutkimuksen tuloksia, koska tutkimuksessa ei tutkittu palveluedustajien keskeistä viestintää.

Mikäli tutkimuksesta olisi halunnut laajemman, olisi siihen voinut lisätä myös kvalitatiivista puolta esittämällä avoimia kysymyksiä. Tässä tutkimuksessa oli kuitenkin tärkeintä saada mahdollisimman moni vastaamaan kyselyyn, josta syystä kvantitatiivinen ote oli paras vaihtoehto. Sen lisäksi, että tutkimukseen pystyttiin osallistuttamaan mahdollisimman moni, valmiit vastausvaihtoehdot todennäköisesti lisäsivät vastausprosenttia.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Taustakysymyksiä rakentaessa olisi ollut hyvä tutkia tarkemmin, millaisia Lindström -ikäiä palveluedustajien joukosta löytyy. Ikäryhmä 5 v. – alle 8 v. sisälsi ainoastaan kolme vastaajaa. Tämän vuoksi Lindström -ikää ei voinut useassakaan kohtaa tarkastella suhteessa vastauksiin. Ikäluokan pienen vastaajamäärän tarkempi tutkiminen olisi vaikuttanut anonymiteettiin (ks. Ojasalo ym. 2009) ja aiheuttanut ongelmia kyseisen ikäluokan vastausprosentin tulkitsemisessa suhteessa muihin ikäluokkiin.

Lindström -iän lisäksi tutkimuksessa ei (tarkoituksella) otettu erikseen huomioon työntekijän oikeaa ikää. Palveluedustajien iät vaihtelevat alueittain. Keski-Suomessa työskentelevät ovat keskimääräisesti nuorempia kuin idän ja Pohjanmaan palveluedustajat. Alueelliset erot vastauksissa saattavat joiltain osin johtua myös palveluedustajan fyysisestä iästä, mutta sen ei voida suoraan sanoa näkyvän tutkimustuloksissa. Ikä saattaisi kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi siihen, minkälaisen kännykän henkilö itse omistaa ja kuinka kattavasti sitä osataan käyttää. Mikäli oma kännykkä ei ole älypuhelin, voi se vaikuttaa esimerkiksi kykyyn käyttää TCS Mobilea, joka on sovellus älypuhelimessa. Kysyttäessä mitä palveluedustaja tekee, mikäli ei saa palvelun toteuttamiseen riittävästi tietoa Lindströmiltä, on mahdollista, että palveluedustaja ei etsi tietoa itse internetistä sen vuoksi, ettei esimerkiksi osaa tehdä niin.

Tutkijan rooli aktiivisena osana palveluedustajien arkea on todennäköisesti myötävaikuttanut tutkimuksen luotettavuuden kokemiseen palveluedustajien keskuudessa. Vastausprosentti saatiin nostettua hyvälle tasolle kuin aiemmissa vuosittaisissa kyselytutkimuksissa. Koska tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena, ei vastaajien tarvinnut myöskään huolehtia tunnistettavuudesta vastauksissa.

6.4 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen pohjalta nousseita kehitysehdotuksia ja tarjotaan jatkokehityksiä.

Kehitysehdotukset

Lindström Oy on asiakaslähtöinen palveluyritys, joka toteuttaa palvelun asiakkailensa alihankkijaliikennöitsijöiden kautta. Palveluedustajat pukeutuvat Lindströmin logoilla varustettuihin työvaatteisiin ja ovat asiakasnäkökulmasta yhtä kuin Lindström (ks. Juholin 2009; 2017). Koska tutkimustuloksista käy ilmi, että työyhteisöviestintä vaikuttaa palveluedustajien kykyyn palvella asiakas hyvin, tai palvelu saattaa viestinnän puutoksista johtuen jäädä kokonaan toteuttamatta, olisi jatkossa hyvä kiinnittää huomiota jakelulle lähetettävän päivittäisen työyhteisöviestinnän laadun parantamiseen.

Tuloksista ilmeni myös viestinnän vaikutus palveluedustajien motivaatioon, minkä esimerkiksi Korhonen & Rajala (2011), Juholin (2009), Åberg (1993) ja Hokkanen (2014) nostivat suureksi vaikuttajaksi siihen, että ihminen haluaa tehdä työnsä hyvin ja on tällöin tuottava. Motivaation voisi nähdä vaikuttavan myös maineeseen, koska kohtaamisissa organisaation jäsenet edustavat sitä niin hyvässä kuin huonossa (ks. Juholin 2009). Huonosti motivoitunut henkilö voi vaikuttaa maineeseen negatiivisesti. Motivoitunut palveluedustaja hoitaa kuitenkin työnsä mahdollisimman hyvin (ks. Hokkanen 2014) ja antaa asiakkaalle paremman kuvan itsestään ja näin ollen myös Lindströmistä. Tämä kannattaa huomioida tulevaisuuden työyhteisöviestintää suunnitellessa. On tärkeää kehittää päivittäisen viestinnän sisältöä ja viestiä oikean kanavan kautta.

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei saa Lindströmiltä tietoa tarpeeksi ennakkoon asiakkailla tapahtuvista muutoksista. Tietyissä tapauksissa tämä johtuu myös siitä, ettei asiakas aina huomaa ilmoittaa muutoksista Lindströmille. Puutokset Lindströmin suunnasta tulevasta viestinnästä nousivat kuitenkin tutkimuksessa sen verran vahvasti esiin, että myös ennakoivaan viestintään kannattaisi tulevaisuudessa panostaa.

Ennakoivan viestinnän lisäksi palveluedustajien perehdyttämisen tulisi olla kehityslistan kärkipäässä. Perehdyttäminen on tärkeää, kun uusi työntekijä aloittaa, mutta perehdytystarpeita ilmeni myös kauemmin työssä toimineilla palveluedustajilla. Voisi olla hyvä rakentaa peruspohja perehdytykseen uusille, työssä aloittavalle henkilölle. Suunnitteilla on jo tästä tutkimuksesta riippumaton nettipohjainen perusopas, Apprix, jossa uudet palveluedustajat suorittavat työhönsä liittyviä tehtäviä jo ennen kuin aloittavat varsinaisen työn. Tämän lisäksi olisi kuitenkin hyvä muistaa, että aloittavat työntekijät tarvitsevat tukea alussa käytännön arjessakin. Tukea toivottiin palveluedustajien lisäksi Lindströmiltä. Alussa olisikin suositeltavaa, että Lindströmiltä lähtisi jakelun mukaan ensin jakelupalveluohjaaja, jonka jälkeen 2-4 viikon päästä Lindströmin jakelun tiimistä assistentti. Näin palveluedustajalle saataisiin parempaa ymmärrystä siitä, miten hänen toimintansa ja viestintänsä vaikuttaa palvelun sujuvuuteen asiakkaalla ja tuotannossa. Samalla saataisiin heti luotua yhteys palveluedustajan ja Lindströmin välille ja molemmat saisivat kasvot toisilleen tutuiksi.

Tulevaisuudessa kannattaisi miettiä myös kuinka Lindströmin muu henkilöstö tehtäisiin tutummaksi jakelulle, jolloin yhteydenpito oikeisiin henkilöihin helpottuisi. Yhteisöllisyyden

lisääntyminen saattaisi madaltaa viestimisen kynnystä ja lisätä keskustelua sekä sen myötä molemminpuolista ymmärrystä. Korona on asettanut uusia haasteita yhteisöllisyyden kokemiselle. Varsinkin uusille palveluedustajille Lindströmin kasvot ovat todennäköisesti melko tuntemattomat, koska toimihenkilöt ovat etätyösuositusten vuoksi olleet paljon pois toimistolta. Lisäksi yhteisiä vapaa-ajantilaisuuksia ei ole pystytty järjestämään.

Johlke ym. (2000) ja Åberg (1993) korostivat henkilöstön kuuntelemisen tärkeyttä. Näkemyksiä ja kehitysehdotuksia on tärkeää mahdollisuuksien mukaan myös toteuttaa. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat molemmat tärkeitä kehittymisen kannalta (ks. Juholin 2008; Hokkanen 2014; Puro 2003). Tutkimustulosten perusteella kukaan palveluedustajista ei ollut saanut epäasiallista palautetta, pieni osa oli kuitenkin kokenut saamansa palautteen olleen lannistavaa. Tulosta voi tarkistella tulosityksikössä lähemmin ja mahdollisesti kohdentaa toimenpiteitä oikealle alueelle lannistavan palautteen pois kitkemiseksi. Tietyillä alueilla onkin jo otettu tulosten pohjalta tehty suunnitelma, että kysytään aktiivisesti asiakkailta palautetta palveluedustajan suoriutumisesta ja jaetaan asiakkaan antamia kiitoksia myös aktiivisesti palveluedustajille. Tätä kannattaisi jatkojalostaa myös muualle. Kuten Puro (2003) esitti, myönteisellä palautteella voidaan vaikuttaa muun muassa motivaatioon. Negatiivinenkin palaute tulisi pystyä pitämään rakentavana, jolloin henkilöllä on mahdollisuus ottaa se kehittymisen kannalta.

Koska tuloksista selvisi toive muun muassa paperisista tiedotteista, olisi varsinkin uusissa palvelun aloituksissa ja suuremmissa muutoksissa hyvä huomioida näiden tärkeys. Mikäli Lindströmin tai asiakkaan puolelta palvelun aloitukseen ei pääse kukaan mukaan, ainakin isommissa aloituksissa kannattaisi hyödyntää karttoja, joihin on valmiiksi merkitty esimerkiksi sisääntulo-ovi (mikäli näitä on useita) sekä toimitettavien tuotteiden sijainnit.

Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen jälkeen nykytilan kartoitus olisi hyvä tehdä muissakin Suomen tulosityksiköissä. Tutkimustulosten pohjalta voisi rakentaa joko valtakunnalliset tai alueelliset toimenpidesuunnitelmat työyhteisöviestinnän kehittämiseksi. Lisäksi voisi olla hyvä luoda suppeampi mittari, jolla kehityskohteiden ja viestinnän onnistumista voitaisiin seurata jatkossa

vuosittain. TCS Mobile -osion voi poistaa tulevista tutkimuksista kokonaisuudessaan, koska laite on ollut nyt käytössä jo lähes vuoden.

Jokaisella alueella kannattaisi miettiä kuka ja mikä voisi motivoida palveluedustajia parhaiten vastaamaan kyselyyn, jotta vastausprosentti olisi mahdollisimman korkea. Kuten luvussa 6.3 kerrottiin, tutkimuksen tekijä oli kaikille valmiiksi tuttu ja palveluedustajiin paljon yhteydessä oleva henkilö. Tutkimukseen osallistujien määrä olikin korkea, mikä saattoi johtua osittain tästä. Tulevaisuuden kyselytutkimuksissakin on suositeltavaa hyödyntää jo valmiiksi luotuja suhteita vastaamiseen kannustamisessa.

Yleisesti ottaen olisi hyvä tarkistella organisaation viestintästrategiaa ja etenkin sitä, kuinka palveluedustajat on siinä huomioitu. Onko heidät luettu Lindströmin työyhteisöviestinnän piiriin, vai nähdäänkö heidät enemmän ulkoisen sidosryhmän jäsenenä? Onko viestinnällä tarkoitus ainoastaan informoida vai myös motivoida? Onko viestintästrategiassa ylipäänsä huomioitu viestintää palveluedustajien kanssa? Mitä työyhteisöviestinnällä halutaan aikaansaada ja miten, tai mihin, sen halutaan vaikuttavan? Marjamäki & Vuorio (2021) toteavat ytimekkäästi ”Tulevaa voi suunnitella uskottavasti vain, jos tuntee nykytilan” (Marjamäki ym. 2021, 55). Nyt, kun nykytila on analysoitu, on eväät suunnitella tulevaisuutta.

Lähteet

Davardoost H. & Javadi, S. 2019. The impact of internal communications on employee engagement in Iran's petrochemical industry.

Haapanen, M., Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hokkanen, S. & Karhunen, J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. 7.p. Kangasniemi: Sho Business Development Oy.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki, työyhteisön viestintä. 4.p. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Huttunen, T., 2018. Johdetaan yhdessä – Hypeä vai työpaikan todellisuutta? 1.p. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Juholin, E. 2013. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. 2.p. Helsinki: Talentum Media Oy.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5.p. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WS Bookwell Oy.

Johlke M. & Duhan D. Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes. 2000. Journal of Service Research, vol 3, no 2.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.848.9651&rep=rep1&type=pdf>

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä. Helsinki: Books on Demand.

Kananen, J. 2008. Kvantti – kvalitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Korhonen, N. & Rajala, R., 2011. Viestinnän prosessointi – koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K., 2015. Areena – Yritysviestinnän käsikirja. 1.p. Helsinki: Edita.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu, laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. 1.p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Lindström Oy. Viitattu 7.3.2021. <https://lindstromgroup.com/fi>.

Lindström Oy:n intra. Viitattu 23.1.2022.

Maltz, E., Kohli, A. 1996. Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of marketing research*, Feb. 1996, vol 33 p. 47-61. <https://web-b-ebSCOhost-com.ezproxy.jamk.fi:2443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1922d7e4-021c-4fe1-aa88-f8b8118dac5b%40pdc-v-sessmgr03>

Marjamäki, P. & Vuorio, J. 2021. *Viestinnän johtaminen – strategiasta tuloksiin*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. 4.p. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp Ky.

Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley R., Wood, Donna J. 2007. Toward a theory of identification and salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, Oct. 2007, vol 22, no 4. <https://www.jstor.org/stable/pdf/259247.pdf?refreqid=excelsior%3A8e4c37ed1d71a7e8373e4b5bd47546bd>

Nieminen, S. 2016. *Hyvä hankinta – Parempi bisnes*. Helsinki: Talentum Pro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Procom – Viestinnän ammattilaiset ry. Viitattu 9.3.2021 <https://procom.fi/procom/esittely/>

Procom – Viestinnän ammattilaiset ry. Viitattu 22.2.21 <https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/> viitattu

Procom.fi – Åberg L. Yhteisöviestintä kovissa kriiseissä – Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli. Viitattu 25.11.2021 http://procom.fi/wp-content/uploads/2020/10/Leif-%C3%85berg_Uusi-pizza-1.pdf

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

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

Raij, K. 2007. *Learning by Developing*. Vantaa: Laurea publications A-58. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114677/Laurea%20julkaisut%20A58.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robson, K. 2013. *Service-Ability – Create a customer centric culture and achieve competitive advantage*. West Sussex: John Wiley & Sons Incorporated <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=1073736>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. 3.p. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tworzydło Dariusz. 2015. Success factors and limitations of efficient internal communication. *Minib, marketing of scientific and research organizations*. No 1(15)/2015. http://minib.pl/wp-content/uploads/2015/01/MINIB_Tworzydlo_Success-factors-and-limitations-of-efficient-internal-communication.pdf

Welch, M. & Jackson P. 2007. Re-thinking internal communication: a stakeholder approach. https://www.researchgate.net/publication/242085269_Rethinking_internal_communication_A_stakeholder_approach

Wiio, O. 1988. Viestinnän perusteet. 5.p. Helsinki: Weilin+Göös.

Zef.fi. Likert-asteikko kyselyssä – Kuinka käyttää Likert-asteikkoa tarkan mielipiteen selvittämisessä. Viitattu 8.2.2022. <https://www.zef.fi/fi/blogi/likert-asteikko>

Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. 5.p. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä 2006.

Liitteet

Liite 1. Saateviesti

Hei

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn koskien Lindströmiltä saamaasi viestintää.

Tarkoituksena on kerätä tietoa, miten te palveluedustajat näette Lindströmin suunnalta tulevan viestinnän. Nyt on mahdollisuutesi tuoda ilmi epäkohtia ja onnistumisia sen osalta. Jokainen vastaus on merkityksellinen.

Vastaamiseen menee noin kymmenen minuuttia.

Kaikki vastaukset ovat anonyymeja ja avoimia vastauksia en vie sellaisenaan eteenpäin, vaan kerään usein toistuvia vastauksia ja nivon ne yhteen. Lindström Oy saa näiden osalta vain koosteen. Tulen näkemään ketkä kaikki ovat vastanneet kyselyyn, mutta en kenenkään yksilötasoisia vastauksia.

Kysely on avoinna 17.6. saakka.

Kyselyyn voi vastata myös puhelimella, mutta ole tuolloin tarkkana kysymysten ja vastausvaihtoehtojen kanssa – paras luettavuus on tietokoneella vastatessa.

Kysely on osa YAMK opinnäytetyötäni, voit tarvittaessa kysyä minulta lisätietoja, p. 040 521 0853.

Kiitos osallistumisestasi!

t.Tarja

PS. Jakeluvarannoille pitäisi saapua lähipäivinä herkkuja kaikille vastaajille.

Liite 2. Kyselylomake

Taustatiedot

1. Lindström -ikä

Valitse vaihtoehdoista kuinka monta vuotta olet työskennellyt Lindströmille.

- 0v. – alle 2v.
- 2v. – alle 5v.
- 5v. – alle 8v.
- Yli 8v.

2. Alue

Valitse jakeluvarasto, johon kuulut. Jos toimit eri alueilla, valitse se, jonka alueella teet eniten töitä.

- Pohjanmaa (Nurmo, Vaasa, Kokkola)
- Keski-Suomi (Vaajakoski)
- Itä (Kuopio, Pieksämäki, Joensuu)

Perehdyttäminen

3. Saan riittävästi koulutusta Lindströmin palveluedustajana toimimiseen

Valitse sopivin vaihtoehto (1kpl)

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. En samaa enkä eri mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

4. Haluaisin lisäperehdytystä seuraaviin asioihin

Voit valita useita vaihtoehtoja

- Tuotteet ja palvelut
- Asiakkailta toimiminen
- TCS Mobile (uusi ”kapula”)
- Lindströmin henkilöstö (kuka on kuka)
- Myyntivinkitys
- Laitahuolto (raikasteiden vaihto, Biozonon huolto yms.)

5. Keneltä haluaisin lisäperehdytystä?

Valitse sopivin vaihtoehto (1kpl)

- Muilta palveluedustajilta
- Lindströmin henkilökunnalta
- Molemmilta

6. Olen saanut tukea uusien palveluedustajien perehdyttämiseen

Valitse sopivin vaihtoehto (1kpl)

- En ole perehdyttänyt uusia palveluedustajia
- Olen perehdyttänyt, mutta en ole saanut tukea
- Olen perehdyttänyt ja saanut siihen tukea muilta palveluedustajilta
- Olen perehdyttänyt ja saanut siihen tukea Lindströmiltä
- Olen perehdyttänyt ja saanut siihen tukea sekä muilta palveluedustajilta että Lindströmiltä

Vuorovaikutus Lindströmin kanssa**7. Minulla on tiedossa tarvitsemani yhteystiedot Lindströmille (puhelinnumerot tarvittaville henkilöille)**

- Kyllä
- Ei

8. Olen itse yhteydessä Lindströmiin

Valitse sopivin vaihtoehto (1kpl)

- Useita kertoja päivässä
- Kerran päivässä
- Useita kertoja viikossa
- Kerran viikossa
- Satunnaisesti

9. Lindströmiltä ollaan yhteydessä minuun

Valitse sopivin vaihtoehto (1kpl)

- Useita kertoja päivässä
- Kerran päivässä
- Useita kertoja viikossa
- Kerran viikossa
- Satunnaisesti

10. Haluaisin Lindströmin olevan minuun yhteydessä useammin

- Kyllä
- En

11. Mitkä seuraavista sanoista kuvaavat parhaiten Lindströmiltä saamaasi viestintää?

Voit valita useita vaihtoehtoja

- Riittävä
- Ajantasaista
- Tarpeellista
- Selkeää
- Positiivista
- Runsasta
- Puutteellista
- Negatiivista
- Ei mikään yllä olevista

12. Välitän omaa osaamistani Lindströmille

Valitse sopivin vaihtoehto (1kpl)

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. En samaa enkä eri mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

13. Saan tarvittaessa lisätietoja Lindströmiltä

Valitse sopivin vaihtoehto (1kpl)

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. En samaa enkä eri mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

14. Saan Lindströmiltä aina riittävästi tietoa palvelun toteuttamiseen asiakkaalla

- Kyllä
- En

15. Jos en saa palvelun toteuttamiseen tarvitsemaani lisätietoa Lindströmiltä, mitä teen?

- Etsin tietoa oma-aloitteisesti esim. netistä
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä
- Yritän tavoittaa asiakkaan kysyäkseni häneltä lisätietoa
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä
- Palvelu jää toteuttamatta
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

- Palvelu jää toteuttamatta, mutta informoin asiasta Lindströmiä esim. palveluhavainnolla ("jakeluinfo")
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

16. Tavoitan Lindströmiltä tarvittaessa helposti seuraavat ryhmät

- Asiakasvastaavat
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä
- Asiakaspalvelu
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä
- Myyjät
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä
- Jakelun tiimi (Antila, Lehtokorpi, Tarja, Lotta)
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

17. Minun on helppo kommunikoida seuraavien ryhmien kanssa

- Asiakasvastaavat
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 2. En samaa enkä eri mieltä
 3. Jokseenkin samaa mieltä
 4. Täysin samaa mieltä

- Asiakaspalvelu
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

- Myyjät
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

- Jakelun tiimi (Antila, Lehtokorpi, Tarja, Lotta)
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

- Pesulat
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

18. Haluaisin tehdä jatkossa enemmän yhteistyötä seuraavien tahojen kanssa

Voit valita useita vaihtoehtoja

- Asiakasvastaavat
- Asiakaspalvelu
- Myyjät
- Jakelun tiimi (Antila, Lehtokorpi, Tarja, Lotta)
- Pesulat
- Koen yhteistyön tällä hetkellä riittäväksi

Viestintäkanavat

19. Tavoitan Lindströmin helposti seuraavien kanavien kautta

- Puhelu
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

- Tekstiviesti
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

- WhatsApp
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

- Palveluhavainto
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

20. Minkä kanavien kautta tarvitsen Lindströmiltä enemmän työhöni liittyvää tietoa?

Voit valita useita vaihtoehtoja

- Jakeluohjeet ("nuotit)
- Työmääräys
- Kertaluontoinen viesti
- WhatsApp
- Puhelin
- Viestintä kasvotusten
- Paperiset ohjeet (kartat ja muut tiedotteet)
- Joku muu, mikä?
- Saan riittävästi tietoa

Uudet viestintäkanavat

21. PE Newsissä on minua kiinnostavaa tietoa

Voit valita vain yhden vaihtoehdon

- Kyllä
- Ei
- Osittain
- En tiedä, mikä on PE News

22. Seuraavat väittämät koskevat juuri käyttöön otettua TCS Mobilea (uusi ”kapula”).

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Osaan käyttää TCS Mobilea
- Helppokäyttöisempi kuin vanha kapula
- Tarvitsen lisäopastusta
- Laite on nopeampi kuin vanha kapula
- Saan TCS Mobilella enemmän tietoa kuin vanhalla kapulalla
- Haluaisin TCS Mobileen enemmän toimintoja

Tiedonkulku

23. Saan Lindströmiltä enemmän tietoa kuin vuosi sitten

- Kyllä
- En
- En tehnyt töitä Lindströmille vielä vuosi sitten

24. Saan tällä hetkellä Lindströmiltä riittävästi työhöni liittyvää tietoa

- Kyllä
- En

25. Saan Lindströmiltä tietoa ennakkoon seuraavista asioista

Voit valita useita vaihtoehtoja

- Asiakkaan tiloissa tapahtuvat muutokset (esim. remontin aiheuttamat muutokset)
- Asiakkaiden irtisanomiset
- Muutokset tuotemäärässä tai -laadussa (esim. mattomuutokset)
- Asiakkaan muutto toiseen osoitteeseen
- Uudet aloitukset
- Palvelun/tuotteen myöhästynyt toimitus
- En saa tietoa mistään yllä mainituista tarpeeksi ennakkoon

26. Mistä asioista minun on tärkeää saada tietoa ennakkoon?

Voit valita useita vaihtoehtoja

- Asiakkaan tiloissa tapahtuvat muutokset (esim. remontin aiheuttamat muutokset)
- Asiakkaiden irtisanomiset
- Muutokset tuotemäärässä tai -laadussa (esim. mattomuutokset)
- Asiakkaan muutto toiseen osoitteeseen
- Uudet aloitukset
- Palvelun/tuotteen myöhästynyt toimitus
- En tarvitse tietoa ennakkoon

Palaute

27. Saan Lindströmiltä palautetta työstäni

- Kyllä
- En

28. Millaista palautetta saan?

Voit valita useita vaihtoehtoja

- Kannustavaa
- Rakentavaa
- Motivoivaa
- Lannistavaa
- Epäasiallista
- Kiitoksia
- Virallista
- Epävirallista

29. Annan itse palautetta Lindströmille

- Kyllä
- En

30. Miksi en anna Lindströmille palautetta?

- Palautteeseen ei reagoida
- Pelkään saavani huonon vastaanoton
- Pelkään menettäväni työpaikkani
- Minua ei kiinnosta antaa palautetta
- En tiedä, mitä kautta antaa palautetta
- Joku muu, mikä?

Viestinnän vaikutus käytännön työhön

31. Kuinka paljon Lindströmiltä saamani viestintä vaikuttaa minussa seuraaviin asioihin?

- Työtyytyväisyys
 1. Ei vaikuta lainkaan
 2. Vaikuttaa vähän
 3. Ei vaikuta vähän eikä paljon
 4. Vaikuttaa paljon
 5. Vaikuttaa todella paljon

- Työmotivaatio
 1. Ei vaikuta lainkaan
 2. Vaikuttaa vähän
 3. Ei vaikuta vähän eikä paljon
 4. Vaikuttaa paljon
 5. Vaikuttaa todella paljon

- Kokemukseen olla osa Lindströmin työyhteisöä
 1. Ei vaikuta lainkaan
 2. Vaikuttaa vähän
 3. Ei vaikuta vähän eikä paljon
 4. Vaikuttaa paljon
 5. Vaikuttaa todella paljon

- Työilmapiiriin Lindströmin henkilöstön kanssa
 1. Ei vaikuta lainkaan
 2. Vaikuttaa vähän
 3. Ei vaikuta vähän eikä paljon
 4. Vaikuttaa paljon
 5. Vaikuttaa todella paljon

32. Miten Lindströmiltä saamani viestintä vaikuttaa käytännön työhöni?

- Viestintä Lindströmin kanssa vaikuttaa kykyyni voida palvella asiakas hyvin
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

- Minulla kuluu aikaa selvittelyihin Lindströmin puutteellisten toimeksiantojen vuoksi
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

- Saan Lindströmiltä tarpeeksi tietoa toteuttaakseni työni hyvin
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

33. Olen joutunut epämiellyttävään tilanteeseen asiakkaan kanssa, koska Lindström ei ole ohjeistanut minua tarpeeksi hyvin

- Kyllä
- En

34. Millainen tilanne on ollut?

- Tilanne on saanut minut näyttämään epäpätevältä asiakkaan silmissä
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

- Tilanne on saanut Lindströmin näyttämään epäpätevältä asiakkaan silmissä
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

- Asiakas on purkanut minuun ärtymystään
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

- Tilanne on ollut uhkaava
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. En samaa enkä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä