

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto
Mediatuottamisen koulutusohjelma
Tatu Haveri



KANAVAT AUKI MAAILMALLE

Kansainväliset kommunikaatiokanavat Nokian Renkaissa

Työn tilaaja: Nokian Renkaat Oyj
Työn ohjaaja: Ulla Lukkari
Nokia 5/2010

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto
Mediatuottamisen koulutusohjelma

Tekijä: Tatu Haveri

Työn nimi: Kanavat auki maailmalle

– Kansainväliset kommunikaatiokanavat Nokian Renkaissa

Sivumäärä 102

Valmistumisaika: Toukokuu, 2010

Työn ohjaaja: Ulla Lukkari

Työn tilaaja: Nokian Renkaat Oyj (www.nokianrenkaat.fi)

TIIVISTELMÄ

Kansainvälisen organisaation kommunikaatiossa käytetään lähinnä sähköisiä kanavia, sillä matkustaminen kuluttaa aikaa, rahaa ja ympäristöä. Nokian Renkaissa nopea kansainvälinen laajeneminen edellyttää yhä tehokkaampaa kommunikaatiota.

Tässä työssä on tarkasteltu yleisimpiä ongelmia organisaation päivittäisessä kansainvälisessä kommunikaatiossa ja ehdotettu kommunikaatiokanavien tehokkaita käyttötapoja. Vaikka matkustamista ja tapaamista ei voida kokonaan välttää, niin monipuolisilla, oikein käytetyillä kanavilla voidaan ylläpitää tyytyväisyyttä ja virtuaalitiimien keskinäistä luottamusta.

Lisäksi työssä tarkastellaan sosiaalisen median nykytilaa ja mahdollisuuksia Nokian Renkaiden tarpeista katsoen ja raportoidaan videoneuvottelujärjestelmän hankintaprosessi.

Avainsanat: sähköinen viestintä, kansainvälinen viestintä, viestintäteknikka, kansainvälisyys, sosiaalinen media, organisaatioviestintä, virtuaalitiimit

TAMK University of Applied Sciences, Master's Degree
MA in Media Management

Writer: Tatu Haveri

Title: Channels Opened to the World

- International Communication Channels in Nokian Tyres

Pages 102

Graduation Time: May, 2010

Thesis Supervisor: Ulla Lukkari

Co-operating Company: Nokian Tyres Plc (www.nokiantyres.com)

ABSTRACT

Today, in international organizations electronic channels are commonly used in corporate communication as travelling consumes time, money and environment. Nokian Tyres has grown internationally rather fast and more effective communication is needed.

In this thesis Tatu Haveri has examined the most common challenges in daily international communication and given propositions for effective use of communication channels. While travelling is still necessary it is possible to sustain trust and satisfaction in virtual teams with properly used channels.

Haveri also takes a look into Social Media from Nokian Tyres' perspective and introduces the purchase process of video conferencing for Nokian Tyres.

Keywords: international communications, communication technology, communication in organization, social media, virtual teams

Esipuhe

Olen kerännyt aineistoa ja kypsyttellyt tätä työtä noin kahden vuoden ajan. Viimeiset kuukaudet luonnollisesti ovat olleet kaikkein kiivaimmat ja tehokkaimmat, kun valtava aineistomäärä on tiivistynyt opinnäytetyöksi.

Kiitän vaimoani Nanaa ja lapsiani kärsivällisyydestä ja varauksettomasta tuesta tätä työtä tehdessäni. Nokian Renkaiden monet työntekijät, etenkin haastatellut, ovat antaneet auliisti apuaan koko opiskeluni ja kirjoittamiseni ajan ja olen siitä kiitollinen. Kiitokset myös työn ohjaajalle Ulla Lukkarille inspiroivista keskusteluista.

Tatu Haveri

Nokialla 2. toukokuuta 2010

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Nokian Renkaat Oyj laajenee voimakkaasti	10
2.1	Talous	11
2.2	Kansainvälisyys	11
3	Tavoitteena toimivat kanavat.....	13
3.1	Tutkimusaineisto	17
4	Kansainvälisen työn haasteet Nokian Renkaissa....	20
4.1	Virtuaalitiimien luottamus	21
4.2	Välittäjähenkilöt.....	22
4.3	Ongelmien aiheuttajat	22
4.4	Kielitaito ja käytettävän kielen valinta.....	24
4.5	Kulttuurierot.....	26
4.6	Asenteet.....	28
4.7	Kommunikaatiokanavat.....	29
4.8	Aikaero.....	31
5	Kommunikaatiokanavien käyttö.....	32
5.1	Kanavat teoriassa	32
5.2	Kanavat käytännössä.....	36
5.3	Vähän käytetyt kanavat.....	48
6	Sosiaalinen media Nokian Renkaissa.....	51
6.1	Yritys sosiaalisessa mediassa	53
6.2	Sosiaalinen media yrityksessä	57
6.3	Lisää kanavia – lisää merkityksetöntä informaatiota?...	58
6.4	Miten ilmaisesta mediasta tuli maksullista?.....	59
7	Tehokkaan kanavan valinta	62
7.1	Valinta yleisimpien tarpeiden perusteella.....	63

8 Kommunikaatiokanavien kehittäminen Nokian

Renkaissa 65

8.1	Kohti sosiaalista virtuaalitiimiä	66
8.2	Kyselyjen ja haastattelujen yhteenveto	67
8.3	Uuden kanavan käyttöönotto	68
8.4	Seuranta ja arviointi	69

9 Case: Videoneuvottelun käyttöönotto Nokian

Renkaissa 71

9.1	Hanke lyhyesti.....	71
9.2	Lähtökohdat	72
9.3	Tavoitteet	73
9.4	Kilpailutus ja tiedonhankinta.....	74
9.5	Pilotti	75
9.6	Hankinta.....	77
9.7	Videoneuvottelun käyttö Nokian Renkaissa	77
9.8	Kohdattuja haasteita	78
9.9	Käyttäjäkokemukset ja tavoitteiden saavuttaminen	79
9.10	Jatkotoimenpiteet	80

Lähteet 81

Liitteet 85

Pikaohje kanavien käyttämisestä kansainvälisessä kommunikaatiossa.....	86
Kysely- ja haastattelukaavakkeet (En, Fi)	90
Maantieteelliset sijainnit	96
Sanasto	97

1 Johdanto

Kommunikointi on viestinnän peruskomponentti. Kommunikointi on tietoista vuorovaikutusta, jossa ilmaistaan tarpeita ja tunteita ja välitetään tietoa ja ajatuksia. Työelämässä kommunikointia ovat mm. kasvokkain keskusteleminen, puhelut, raporttien kirjoittaminen ja lukeminen, sähköpostien lähettäminen ja vastaanottaminen sekä netti- ja videoneuvottelut. Näitä kommunikoinnin kanavia hyödynnetään myös organisaatioiden kansainvälisissä yhteyksissä, mutta kanavan valitseminen tehdään eri perustein kuin samassa toimipaikassa ja maassa kommunikoitaessa. Kansainvälisessä kommunikaatiossa kielieron lisäksi tulee kiinnittää huomioita kulttuurieroihin ja aikaeroon sekä huomioida tarkemmin kommunikaation kustannukset.

Kanadalaisen kulttuurifilosofin Marshall McLuhanin lähes 50 vuotta vanha väite "the media is the message" teoksessaan *Understanding media: The extensions of man* (McLuhan, M. 1964/1994, 7), pätee kommunikaatiokanavien valinnassa. Samoin kuin kasvokkain tapaamiseen valmistauduttaessa pohditaan oikeaa huivin tai solmion väriä, niin myös viestiä välitettäessä sopivinta kanavaa tulee miettiä. Itse kanavalla on myös sisällöllistä arvoa.

Tässä työssä etsin ratkaisuja ja perusteltuja suosituksia kommunikaatiokanavien käyttöön, jotta kansainvälinen kommunikaatio tehostuisi ja kehittyisi Nokian Renkaiden organisaatiossa. Kanavien lisäksi kehitystyötä voi ja tulee tehdä kielitaidon, kulttuurien tuntemisen ja paikallisten liiketoimintaympäristöjen tuntemisen lisäämiseksi. Nokian Renkaiden organisaatiossa on tätä työtä tehtäessä keväällä 2010 käynnissä hankkeita ja ohjelmia myös näillä osa-alueilla. Tämä työ keskittyy kommunikaatiokanaviin.

Kansainvälisten kommunikaatiokanavien toimivuutta ei mielletä erityisen tehottomaksi Nokian Renkaissa. Uudet kommunikointitekniikat ja sähköpostimäärien moninkertaistuminen muuttavat kuitenkin kommunikointiympäristöä jatkuvasti ja siksi kanavien käyttöä tulisi seurata ja kehittää säännöllisesti ja systemaattisesti. Aikoinaan hyviksi osoittautuneet välineet ja käyttötottumukset joko vanhentuvat tai ainakin muuttuvat tekniikan, organisaation ja liiketoimintaympäristön muuttuessa.

Tässä työssä vastataan mm. seuraaviin kysymyksiin:

Milloin kannattaa pakata matkalaukku ja lähteä matkalle?

Puhelimella, sähköpostilla vai verkkokokouksena?

Mihin saan yhteyden videoneuvottelulla?

Millainen on tehokas sähköpostiviesti?

Mikä on sosiaalinen media?

Käytän tässä työssä sanoja "kommunikointi" tai "kommunikaatio" usein sanan "viestintä" sijaan. Tarkastelen viestinnän prosesseja ja keskityn vähemmän itse viesteihin ja niiden vaikutuksiin. Kommunikaatio-sanalla haluan korostaa kaksisuuntaisuutta ja kanavan merkitystä viestin välittämisessä ja ottaa välimatkaa tiedottaminen-sanaan, jossa viestin sisältö korostuu. Viestintä pitää sisällään sekä kommunikaation että tiedottamisen käsitteet. Kanava-sanalla tarkoitan päivittäisviestinnän kaksisuuntaisia medioita, usein teknologisesta näkökulmasta. Myös kasvokkain tapaamista käsittelen kommunikaatiokanavana.

Liitän työhöni myös raportin videoneuvottelun käyttöönotosta vuonna 2009 ja kertyneistä ensimmäisistä käyttökokemuksista Nokian Renkaissa. Raportissa kerrotaan, miksi videoneuvottelu on hankittu ja miten kanavaa kannattaa käyttää. Raportti on tietopohja, joka tarjoaa lukijalle eväitä videoneuvottelun jatkokehittämiseen Nokian Renkaissa.

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto on uusi tutkinto. Tämän työni tavoitteet sopivat hyvin yhteen koko ammattikorkeakoulun perustehtävän kanssa. Työni on tieteellisiä tutkimuksia ja ammattispesifiä materiaalia soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä, ja teen työtäni alueella vahvasti vaikuttavalle elinkeinoelämän toimijalle, Nokian Renkaille. Soveltava tutkimus onkin yritysten kannalta hyvin tarpeellista. Aineistoa on laajasti tarjolla ja yrityksillä ei välttämättä ole aina resursseja tutkitun tiedon soveltamiseksi. Viestinnästä on tarjolla runsaasti tietoa, josta olenkin valinnut aiheeseeni sopivia lähteitä, mutta kommunikaatioteknologioiden käyttöä virtuaalisyössä ei toistaiseksi ole tutkittu laajemmin.

Yleisesti ottaen kommunikaatiokanavien kehittäminen ei ole hanke, joka joskus voisi tulla valmiiksi. Uskon, että tästä työstä Nokian Renkaat saa apua kanavien tehokkaampaan käyttämiseen ja etenkin tulevaisuuden kommunikoinnin kehittämiseen

ja tehostamiseen. Käytännön havainnot työelämästä saattavat kiinnostaa ja innostaa myös muita organisaatioita ja lukijoita.

Tekijästä

Olen toiminut Nokian Renkaiden pääkonttorissa Nokialla tiedottajana ja tuottajana. Tehtäviäni ovat olleet mm. kansallisten asiakasverkkosivustojen perustaminen ja kehittäminen usealle eri maalle, video- ja valokuvaus, editointi ja kuvankäsittely sekä sähköisten kommunikaatoratkaisujen kehittäminen.

Työtehtäväni ovat osittain muodostuneet erikoisosaamiseni ja minua kiinnostavien aiheitten ympärille. Sähköisten kommunikaatoratkaisuiden käyttöönotto ja kehittäminen ovat hyviä esimerkkejä siitä, miten innostava, mielenkiintoinen työ ja yrityksen todellinen tarve kohtaavat.

2 Nokian Renkaat Oyj laajenee voimakkaasti

Nokian Renkaat Oyj (myöhemmin Nokian Renkaat tai yhtiö) on suomalainen yritys, joka valmistaa renkaita pohjoisiin olosuhteisiin eli alueille, joilla on lunta, jäätä ja metsää. Nokian Renkaat markkinoi tuotteitaan turvallisina ja ympäristöystävällisinä premium-renkaina, eli korkeimman laatuluokan tuotteina. Yhtiö on ainoa pohjoismainen rengasvalmistaja ja sen pääkonttori sijaitsee Suomessa, Nokiolla.



Kuvio 1. Nokian Renkaiden pääkonttori Nokiolla (Kuva: Tatu Haveri).

Tuotteet hinnoitellaankin hintahaitarin yläpäähän, mikä tukee mielikuvaa huippurenkaista. Konkreettisenä osoituksena laadusta ovat monet voitot autoalan lehtien testeissä useiden vuosien ajalta. Osakeyhtiön osake on listattu Helsingin Nasdaq OMX:ssa.

Nokian Renkaat on kasvanut voimakkaasti viimeisten vuosien aikana (Liite 3). Pääosa kasvusta on tapahtunut "itämarkkinoilla" eli Venäjällä ja muissa IVY-maissa.

Yrityksellä on oma tuotantolaitos Pietarin lähellä Vsevolozhskissa, missä on myös Venäjän markkinointiosasto ja oma talousosastonsa. Tehdaskanke ja markkinointi on hoidettu mallikkaasti, sillä tuotot Venäjältä ovat olleet merkittävät. Työntekijätasolla kommunikointi ei kuitenkaan aina ole tehokasta ja tuloksellista venäläisten ja suomalaisten välillä. Ongelmia on myös kommunikoitaessa muiden kansallisuuksien

kesken, mikä näkyy käytännössä kommunikoinnin hidastumisena ja jopa pysähtymisenä. Yksilölliset erot ovat kuitenkin merkittäviä.

Nokian Renkaat listautui pörssiin vuonna 1995 ja sillä on omaa toimintaa paitsi Suomessa ja Venäjällä, myös Ruotsissa, Norjassa, Ukrainassa (2006), Kazakstanissa (2006), Saksassa, Sveitsissä (2007), Tsekin tasavallassa ja USA:ssa. Vianor on konsernin 100 %:sti omistama rengasketju, joka toimii kaikkiaan 19 maassa. (Nokian Renkaiden vuosikertomus 2009, s.6). Vuoden 2009 aikana Vianor laajeni neljään uuteen maahan.

2.1 Talous

Nokian Renkaiden liikevaihto vuonna 2009 oli 798,5 miljoonaa euroa ja edellisenä vuonna yli miljardin (Nokian Renkaiden vuosikertomus 2009, s.2). Näillä luvuilla yhtiö jää kauaksi jälkeen suurten rengasvalmistajien tuotantomääristä ja liikevaihdosta.

Maailman suurimmat rengasalan yritykset ovat Bridgestone, Continental, Goodyear ja Michelin. Bridgestonen liikevaihto oli vuonna 2009 yli 21 miljardia euroa (26 miljardia vuonna 2008), (Bridgestone, 2010).

Sen sijaan Nokian Renkaiden kannattavuus on ollut yli 10 vuoden ajan rengasalan parasta (Nokian Renkaiden kotisivut: Toimitusjohtaja Kim Granin esitys yhtiökokouksessa 2010). Tulos per osake oli vuonna 2007 tähän mennessä korkeimmillaan eli 1,37 euroa/osake. Tosin vuosien 2008–2009 taantuma leikkasi osakekohtaisen tuloksen siten, että vuodelta 2009 tulos oli enää 0,47 euroa/osake. Bridgestonen osakekohtainen tulos vuonna 2009 oli noin 1 sentti per osake.

Kannattavuudesta johtuen Nokian Renkaiden osake on arvostettu erittäin korkealle. Vielä keväällä 2008, ennen finanssikriisin realisoitumista, Nokian Renkaat oli hetken kolmanneksi arvokkain rengasalan yritys koko maailmassa (Haastattelu, toukokuu 2009: Nokian Renkaiden strategiajohtaja Jukka Mäkelä). Pelkkää liikevaihtoa katsomalla ei siis voida arvioida yhtiön pörssiarvoa.

2.2 Kansainvälisyys

Nokian Renkaat -konserni toimi vuoden 2010 alussa 19 valtiossa, kun mukaan lasketaan konsernin omistaman Vianor-rengasketjun franchising-toiminta. Luonnollisesti

huomattavasti useampaan maahan ollaan yhteyksissä asiakkuuksien ja sopimusvalmistuksen kautta. Eniten kommunikaatiota ja siten myös matkustamista on omien tuotantolaitosten välillä. Omat tehtaat sijaitsevat Suomessa Nokiassa ja Venäjällä Pietarin vieressä Vsevolozhskissa.

Tsekin tasavalta, Ruotsi ja Norja ovat myös tärkeitä kommunikaatio-suuntia ja vuoden 2009 aikana Pohjois-Amerikan myyntiyhtiön toiminta tehostui merkittävästi. Tämän vuoksi kommunikaatio on kasvanut ja tulee kasvamaan Yhdysvalloissa, Vermontin osavaltiossa sijaitsevan toimipaikan ja pääkonttorin välillä.

Laajenemisen tuomiin henkilöstöhaasteisiin on vastattu Nokian Renkaiden ”Hakkapeliitta Way” -projektilla, jossa keskitytään mm. johtamisen ja toiminnanohjauksen teemoihin. 'Hakkapeliitta Way':ssä tavoitteena on yhtenäistää yrityskulttuuria ja arvoja globaalilla tasolla. Projektiin liittyy ”Future Leadership” -osaprojekti, jossa tavoitteena on "kansainvälisen kasvun mahdollistavan organisaatio- ja johtamiskulttuurin uudistaminen" (Nokian Renkaat, Renkaantekijät, 2010). Lisäksi Nokian Renkailla on globaalit esimieskoulutustavoitteet.

3 Tavoitteena toimivat kanavat

Kulttuurien välistä kommunikaatiota ja kansainvälisen liiketoiminnan haasteita on tutkittu niin kauan kuin kauppaa on käyty. Tämän päivän yrityksillä olisi käytettävissään runsaasti tutkittua tietoa ja ratkaisumalleja kommunikointiongelmien. Tietoa ja tekniikoita on tarjolla itse asiassa niin paljon, että on työlästä valita tehokasta ratkaisua juuri oman yrityksen tarpeisiin, sillä tutkittu tieto ei toimi sellaisenaan vaan tietoa pitää osata ja ehtiä soveltaa yritysکوhtaisiin tarpeisiin.

Nykyään kansainvälinen viestintä tapahtuu suurimmaksi osaksi tietoverkkoa käyttäen ja medioita eli viestintäkanavia on useita. Anu Sivunen ja Maarit Valo Jyväskylän yliopistosta ovat tutkineet käytettävän viestintäteknikan valintaa virtuaalitiimeissä. He huomauttavat, että vaikka kommunikaatiota onkin tutkittu paljon, itse viestintäteknologioiden valintaan virtuaalitiimeissä on tarjolla melko suppeasti tutkittua tietoa. (Sivunen, Anu & Valo, Maarit. 2006, s. 57). Sivusen ja Valon artikkelin julkaisun jälkeen tietoa on tuotettu jonkin verran lisää nimenomaan kansainvälisiä virtuaalitiimejä koskien. Mm. Yhdysvalloissa toimivat korealaiset verkko- ja käytettävyytutkijat Zoonky Lee ja Younghwa Lee ovat tutkineet kulttuurisidonnaisten tekijöiden vaikutusta kanavan valintaan (Zoonky Lee & Younghwa Lee 2009).

Tässä työssä tavoitteena on soveltaa tietoa yrityksen tarpeisiin. Nokian Renkaissa kansainvälistä kommunikaatioita ei ole nostettu mitenkään päällimmäiseksi huolenaiheeksi. Epävirallisissa keskusteluissa työpaikalla kommunikaation haasteet kuitenkin nousevat esiin.

Tässä työssäni teen havaintoja tavallisimmista kommunikaatio-ongelmista Nokian Renkaiden kansainvälisissä toiminnoissa. Esitän esimerkkejä, millaisissa tilanteissa ongelmiin törmätään ja miten ne vaikuttavat prosesseihin. Osa ongelmista johtuu siitä, että oman alansa erikoisosaajilla ei välttämättä ole kansainvälistä kokemusta asioiden hoitamisesta tai viestintätavoista. Myös asenteissa saattaa olla tarkistettavaa.

Työssäni en kuitenkaan pyri tunkeutumaan oman erikoisalani ulkopuolelle etsimällä ratkaisuja osaamisen kehittämiseen tai yrityksen sisäiseen "asennekasvatukseen". Kansainvälisen työn haasteet -kappaleessa tarkastelen kuitenkin mahdollisia ongelmien syitä kommunikaatiokanavien ulkopuolella ja osoitan, että pelkkään yhteen osa-

alueeseen keskittymällä ei voida saavuttaa pysyviä tuloksia kansainvälisen työn kehittämisessä.

Esitän teknisiä ratkaisuja kommunikaation parantamiseksi Nokian Renkaissa ja tarkastelen nykyisten kommunikaatiokanavien käyttöä kansainvälisessä päivittäisviestinnässä. Laadin ohjeen, missä tilanteessa mikäkin kommunikaatoratkaisu olisi suositeltava. Ohjeet ovat yleisiä, ja niitä voidaan soveltaa Nokian Renkaissa jokaisessa yksikössä tai osastolla, missä kommunikoidaan kansainvälisesti. Luon erillisessä kappaleessa katsauksen ”sosiaalisen median” käsitteeseen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin. Sosiaalinen media on tätä kirjoitettaessa hyvin ajankohtainen aihe yhtiössä. Tässä ehdotetut ratkaisut on muodostettu Nokian Renkaiden käytännön tarpeisiin ja niissä sovelletaan media-alan, viestinnän ja yritysjohtamisen tutkimuksia sekä kirjallisuutta. Hyödynnän Nokian Renkaissa kertynyttä työkokemusta, joka on auttanut ymmärtämään päivittäisiä kommunikaatiotilanteita ja niiden haasteita.

Kommunikaatiokanavien toimivuus on yksi komponentti ja edellytys tehokkaassa kansainvälisessä organisaatiossa. Seuraavassa kaaviossa (Kuvio 2) erittelen syyt tai paremminkin edellytykset, jotka johtavat tehokkaaseen kansainväliseen organisaatioon. Tehokkuus merkitsee lopulta tuottavuuden kasvua.



Kuvio 2. Tehokas kansainvälinen organisaatio.

Johtajuus on oleellisin tekijä tehokkuutta tavoiteltaessa ja se korostuu etenkin pitkällä aikavälillä. Kaavion sinisissä laatikoissa esitetyt syyt vaikuttavat tehokkuuteen päivittäisessä työnteossa. Näistä kielitaito on ehdoton perusedellytys toimivalle kansainväliselle kommunikaatiolle. Myös kulttuurituntemuksen taso, asenneilmapiiri ja kommunikaatiokanavat vaikuttavat päivittäisviestinnän onnistumiseen. Aikajen hallinta on merkittävä tekijä niille työntekijöille, jotka kommunikoivat usean aikavyöhykkeen yli.

Tuottavuuteen toki vaikuttavat laajasti myös koko organisaation ominaisuudet, kuten henkilöstön osaaminen sekä toiminnan kustannustehokkuus ja ulkoiset ympäristötekijät. Kansainvälisen organisaation tehokkuus on siis yksi elementti tuottavuudessa ja toimivat kommunikaatiokanavat yksi elementti tehokkaassa kansainvälisessä organisaatiossa.

Työssäni seurataan lisäksi videoneuvottelujärjestelmän käyttöönottoa Nokian Renkaissa ja esitetään alustavia tuloksia teknologian vaikutuksesta kommunikaatioon. Omana lukunaan olevassa Videoneuvottelu-casessa raportoidaan tämä kehityshanke kahden vuoden ajalta ensimmäisistä ehdotuksista järjestelmän laajentamiseen asti.

Tyytyväisyys työhön korreloi viestintätyytyväisyyden kanssa. Nämä kaksi asiaa vaikuttavat toisiinsa, vaikka mekanismeja ei vielä täysin tunneta. Professori, yhteisöviestinnän konsultti Elisa Juholin toteaa, että "Tuhansissa tutkimuksissa niiden on todettu olevan riippuvaisia toisistaan, eli kun ihminen on tyytyväinen työhönsä ja työyhteisöönsä, hän on tyytyväinen myös viestintään ja päinvastoin" (Juholin, Elisa, 1999, s. 18). Työhönsä tyytyväinen henkilö on myös tehokas ja luova työssään.

Kansainvälisen organisaation kommunikoinnissa käytetään luonnollisesti etäkanavia usein ja tapaamisia harvemmin, sillä matkustaminen kuluttaa työaika, rahaa ja ympäristöä. Kansainväliseen organisaatioon muodostuu maantieteellisesti laajalle levittyviä virtuaalitiimejä; kommunikointi tapahtuu sähköisesti, eikä se ole ehdottomasti sidottu aikaan tai paikkaan. Virtuaalisen työnteon ei tarvitse olla sen kummallisempaa kuin puhelimen käyttöä ja sähköpostien lähettämistä, mutta menestyksekkäs virtuaalisyö on paljon haastavampaa. Yhdysvaltalaiset sähköisen organisaatioviestinnän tutkijat Nandhakumar ja Baskerville ovat tutkineet tietojärjestelmien käyttöä organisaatioissa. He osoittavat todeksi työelämässä toistuvasti kohdattavan havainnon, että etäisyys vähentää luottamusta (Davison, R., Bélanger, F. & Ahuja, M. (toim.) 2006, 80). Tätä työtä varten haastateltujen henkilöiden havaintojen mukaan monipuoliset, samanaikaisuuteen perustuvat kommunikaatiokanavat, jotka välittävät myös non-verbaalisia, sanattomia viestejä, auttavat ylläpitämään luottamusta virtuaalitiimeissä (Haastattelut, 2010). Viestinnän tutkija ja Helsingin yliopiston professori Leif Åberg toteaa, ettei sähköpostia ja puhelinta voida pitää "rikkaina" eli monipuolisina kanavina (Åberg 2000/2005, 218)¹, vaan kommunikaatio on puutteellista ja mahdollisuus virheisiin kasvaa. Åbergin mukaan median monipuolisuuden teoria (media richness theory) määrittelee kanavat sen mukaan kuinka helppoa ja nopeaa palautteen antaminen on ja kuinka paljon kanava välittää toissijaista informaatiota, kuten eleitä ja ilmeitä.

¹ Alkuperäinen lähde: Daft, Richard; Lengel, Robert & Trevino Linda 1987. Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implication for Information Systems. MIS Quarterly 1987, numero 11, 355-366.

Lisäksi luonnollisen kielen käyttömahdollisuus ja kanavan henkilökohtaisuus vaikuttavat kanavan "rikkauteen" (Åberg 2000/2005, 218)¹. Tästä voidaan päätellä, että silloin, kun halutaan ylläpitää tiimin luottamusta, puhelin ja sähköposti eivät ole tehokkaimpia kanavia.

3.1 Tutkimusaineisto

Olen kerännyt tietoa tätä työtä varten yli kahden vuoden ajalta ja tehnyt johtopäätökseni kyselyiden, teemahaastatteluiden ja kirjallisuuden pohjalta. Lisäksi hyödynnän omia havaintojani ja kokemuksiani kansainvälisen organisaation työntekijänä.

3.1.1 Kyselyt ja haastattelut

Tein Nokian Renkaissa kansainvälistä työtä tekeville kyselyn, jossa selvitettiin, kuinka Nokian Renkaat tukee organisaationa kansainvälisen työn tekemistä (Liite 2). Kyselyn tuloksia ei voi suoraan hyödyntää tässä työssä, sillä se ei keskittynyt kommunikaatiokanaviin. Esitän kyselyjen tuloksista kuitenkin yhteenvedon viimeisessä luvussa, sillä tuloksia voi mahdollisesti hyödyntää pitkällä aikavälillä, kun matkustusmäärien muuttumista ja kansainvälisen työnteon edellytysten parantumista arvioidaan. Nämä ovat yhteisiä tavoitteita kommunikaatiokanavien kehittämisen kanssa.

Kaksiosaisen kyselyn ensimmäisen osan tein lomakkeella kesäkuussa 2009, jolloin vastaajina oli 17 suomalaista kansainvälistä työtä tekevää henkilöä. Rajasin tulosten jatkokäsittelystä pois kaksi vastaajaa, jotka vastasivat kommunikoivansa toisessa maassa olevan henkilön kanssa ainoastaan muutaman kerran vuodessa. Heidän jatkovastauksensa eivät olisi antaneet luotettavaa kuvaa kansainvälisten toimintojen arvioinnista.

Helmi-maaliskuussa 2010 tein saman kyselyn uudelleen. Tällöinkin suuntasin kyselyn kansainvälistä työtä tekeville, mutta osin eri henkilöille kuin ensimmäisellä kerralla ja nyt mukana oli henkilöitä kuudesta eri maasta. Sain yhden henkilön vastaukset Venäjältä, Yhdysvalloista, Ukrainasta, Ruotsista ja Norjasta sekä 12 henkilön vastaukset

¹ Alkuperäinen lähde: Daft, Richard; Lengel, Robert & Trevino Linda 1987. Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implication for Information Systems. MIS Quarterly 1987, numero 11, 355–366.

Suomesta. Toiseen kyselyyn vastattiin Suomessa järjestämieni teemahaastatteluiden yhteydessä, mutta kysymykset olivat samat kuin kesäkuussa 2009. Muihin maihin lähetin kysymyslomakkeen sähköpostin välityksellä.

Teemahaastatteluiden aikana vastaajat olivat motivoituneita keskustelemaan kommunikaatiokanavista. Ulkomailta annettujen vastauksien lyhytsanaisuudesta päätellen vain kirjallisesti tehtyyn kyselyyn ja haastatteluun ei paneuduttu yhtä huolellisesti.

3.1.2 Teemahaastattelut

Helmi-maaliskuussa 2010 tehdyissä teemahaastatteluissa halusin tutkia eri kommunikaatiokanavien käyttöä Nokian Renkaiden kansainvälisessä päivittäisviestinnässä. Pyysin haastateltavia listaamaan eri tekniikoiden etuja ja haittoja. Vaikka monet vastaukset ovatkin ilmeisiä; "puhelun etu on henkilön nopea tavoitettavuus", teemahaastatteluiden aikana nousi esiin ongelmia kanavien käyttötekniikoissa ja ehdotuksia tehokkaammasta käytöstä. Näitä ajatuksia ja ehdotuksia olen hyödyntänyt tässä työssä. Haastatteluiden vastauksia ei voida kerätä kvantitatiivisesti merkittävää aineistoa, eikä niitä voida tarkastella tilastollisesti. Sisällöllisesti sen sijaan haastattelut antoivat olennaista lisätietoa kansainvälisestä kommunikaatiosta Nokian Renkaissa.

3.1.3 Havainnointi

Omat kokemukseni Nokian Renkaissa noin kolmen vuoden aikana ovat antaneet mahdollisuuden tarkastella eri kanavien käyttöä ja havaita sekä ongelmia että tehokkaita käytötapoja kansainvälisessä kommunikaatiossa. Videoneuvotteluhankkeen käynnistyessä keväällä 2008 aloitin havaintojeni merkitsemisen muistiin. Lukemattomat keskustelut, kollegoiden huokaukset ja myös innostumiset ovat auttaneet minua muodostamaan kattavan, joskin subjektiivisen kuvan organisaation kommunikaatiokanavien käytöstä kansainvälisessä päivittäisviestinnässä.

3.1.4 Kirjallisuus

Olen perehtynyt viestinnän, erityisesti päivittäisen kommunikaation ja sähköisen viestinnän soveltaviin tutkimuksiin sekä organisaatioviestinnän tietokirjallisuuteen.

Olen käyttänyt sekä suomen että englanninkielistä aineistoa. Viittaan myös lehtiartikkeleihin ja verkkosivustoihin, joissa käsitellään mm. luottamuksen muodostumista virtuaali-tiimeissä ja sosiaalista mediaa.

4 Kansainvälisen työn haasteet Nokian Renkaissa

Tässä luvussa luodaan katsaus siihen, millaisia ongelmia Nokian Renkaiden kansainvälisessä organisaatiossa esiintyy ja mitä syitä ongelmien taustalta löytyy. Varsinaiset syyt kansainvälisessä päivittäisessä työnteossa esiintyviin ongelmiin perustuvat viiteen päätekijään, jotka esitän alla. Usein kaksi tai useampi syy aiheuttavat ongelmia samanaikaisesti.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kulttuurierot • Kielitaidon puutteet • Asenteet • Kommunikaatiokanavien ongelmat • Aikaero |
|--|

Taulukko 1: Päivittäisessä kansainvälisessä kommunikoinnissa esiintyvät ongelmat haastatteluiden mukaan (Haastattelut, 2010).

Mahdolliset ylemmän tason johtamisen ja strategian ongelmat jätän käsittelemättä, vaikka pitkällä tähtäimellä juuri näillä on suuri merkitys. Osoitan, että pelkkä kommunikaatiokanavien kehittäminen ei riitä muuttamaan kansainvälisen organisaation toimintaa tehokkaaksi. Olen kerännyt tiedot arkisilla havainnoilla kansainvälisessä työssäni, haastatteluilla ja kirjallisuudesta.

Nokian Renkaiden organisaatiossa on huomattu kansainvälisen työn tukemisen ja kehittämisen tärkeys. Useita toimenpiteitä sekä konsernitason että yksikötasolla on käynnistetty kansainvälisen työn tehostamiseksi. Ennen kuin tehostamis- ja kehittämistoimet on käynnistetty, on täytynyt olla tarpeita aloittaa muutostoimenpiteet. Tämän työn ”Tavoitteena toimivat kanavat” -luvussa katsotaan syvemmillä tarpeisiin.

Nokian Renkaiden sijoittaja- ja verkkoviestinnästä vastaava viestintäpäällikkö Anssi Mäki toteaa tutkimushaastattelussa, että nopeasti laajentuvassa yrityksessä kommunikointitavat muodostuvat itsestään, mutta eivät välttämättä optimaalisiksi (Haastattelut, 2010). Konsernin henkilöstöviestinnästä vastaava tiedottaja Kirsi-Marjut

Dickman on huomannut, että joidenkin ulkomaalaisten kollegoiden kanssa saatetaan tehdä jopa vuosia yhteistyötä ainoastaan sähköpostin välityksellä ilman, että on kertaakaan keskusteltu kasvokkain tai puhelimitse.

Mäki sanoo kommunikointitapojen ja -välineiden käytön liittyvän yleisemminkin toiminnan kehittämiseen. Helppoa on "jämähtää" vanhaan ja totuttuun, vaikka Nokian Renkaiden kansainvälisessä kommunikoinnissa voisi löytää uusia, parempia tapoja. Pahimmassa tapauksessa liian vähäinen kommunikointi johtaa työn tuplaantumiseen, jopa kolminkertaistumiseen, kun muualla ratkaistuun ongelmaan keksitään uudelleen ratkaisua. Mäki jatkaa, että oikealla kommunikaatiolla voidaan vähentää väärin asioihin keskittymisestä aiheutuvaa tehottomuutta. Johtamisessa on huolehdittava siitä, että alaiset tietävät kuka tekee mitään ja kehen voi ottaa tarvittaessa yhteyttä (Haastattelut, 2010).

4.1 Virtuaalitiimien luottamus

Kansainvälisessä, organisaation sisäisessä kommunikaatiossa muodostuu virtuaalitiimejä. Tiimin jäsenet tapaavat harvoin etäisyyksien vuoksi. Voi olla, että tiimin jäsenet eivät tapaa lainkaan toisiaan kasvokkain. Virtuaalitiimeissä yhteistyö on asiakeskeistä verrattuna lokaaleihin tiimeihin, mutta eri toimipisteissä toimivien työntekijöiden välille saattaa muodostua epäluottamusta. Luottamuksen kehittyminen kansainvälisessä yhteistyössä on kriittisen tärkeää ja luottamuksen muodostumista on tieteellisestikin tutkittu jonkin verran. Tulokset kanavien vaikutuksen merkityksestä ovat osin ristiriitaisia. Yhdysvaltalaiset Nandhakumar ja Baskerville väittävät, että kun virtuaalityössä tuttua ja lähellä olevaa kontrollia ja koordinoitua ei olekaan, on luottamuksen kehittyminen vaikeampaa. He kirjoittavat myös, että hyvälläkin keskinäisellä luottamuksella on taipumus vähentyä aikaa myöten, mikäli kommunikointi tapahtuu ainoastaan etäkanavien avulla (Davison ym. 2006, 80.)¹. Toisaalta virtuaalitiimejä ja organisaatiopsykologiaa tutkineet Hakonen, Vartiainen ja Kokko ovat

¹ Alkuperäinen lähde samassa tutkimusyhteenvedossa: Nandhakumar, J. & Baskerville R. 2006. Patterns of trust - Durability of online teamworking.

havainneet, että luottamus voi syntyä nopeastikin hajautetussa ryhmätyössä ilman kasvokkaista viestintää (Jokinen, Aula & Matikainen 2008, 210)².

Sekä tieteelliset tutkimukset että käytännön kokemus osoittavat toimivan virtuaalitiimin tarvitsevan hyvää keskinäistä luottamusta. Tavalla, millä luottamus on saatu muodostettua, ei ole suurta merkitystä tulosten kannalta.

4.2 Välittäjähenkilöt

Virtuaalitiimin kommunikaatio Nokian Renkaissa toimii kokemukseni mukaan usein välittäjähenkilöiden kautta. Paikallinen tiimi ja toisessa maassa toimiva tiimi kommunikoivat toistuvasti samojen henkilöiden välityksellä. Tiimin esimies tai projektipäällikkö saattaa olla tällainen henkilö; häntä pyydetään ottamaan yhteyttä toiseen tiimiin tarvittavan asian selvittämiseksi. Näin toimitaan siitäkkin huolimatta, että kommunikaatiokanavat mahdollistaisivat myös suoran yhteydenoton asianosaisten välillä.

Välittäjähenkilön käyttöön on monta syytä. Tiimissä on voitu sopia, että kommunikaatio lokaalin tiimin ulkopuolelle hoidetaan yhden ja saman henkilön kautta. Esimerkiksi yksikön johtajalla ei ole aikaa reagoida jokaiseen yhteydenottoon ja assistentti arvioi viestien jatkokäsittelyn. Syyt välittäjähenkilön käyttöön voivat myös olla samoja kuin yleisimmät ongelmien aiheuttajat kansainvälisessä kommunikoinnissa. Kielitaito, kulttuurierot ja asenteet vaikuttavat yhteydenottokäytäntöihin. Esimerkiksi Venäjällä saatetaan hämmästellä, kun yhteydenotossa ohitetaan esimies. Suomalainen taas kainostelee henkilökohtaista yhteydenottoa kielitaitonsa vuoksi.

4.3 Ongelmien aiheuttajat

Aiemmin esitetyssä listassa lueteltiin viisi yleistä yritystoiminnassa esiintyvää kansainvälisen työnteon ongelmaa. Espinosa, DeLone ja Lee ovat amerikkalaisen Kogod School of Business:in johtamisen ja projektihallinnan opettajia ja tutkijoita. He

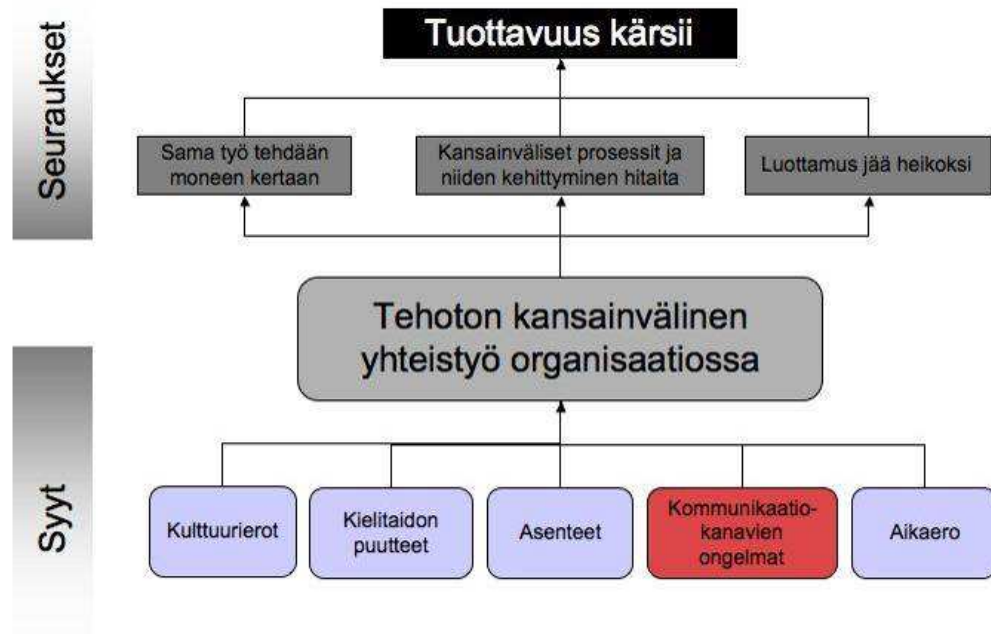
² Alkuperäinen lähde: Hakonen, M., Vartiainen, M. & Kokko, N. 2004. Luottamuksen synty hajautetuissa työryhmissä. *Psykologia* 39, 2, 125–133.

ovat huomanneet tutkimuksessaan, että merkittävimmät ongelmien aiheuttajat kansainvälisessä kommunikaatiossa ovat aika- ja kulttuurierot. Amerikkalainen tutkimus tehtiin haastatteleamalla tietoliikennejärjestelmähankkeiden projektipäälliköitä, jotka vetivät kansainvälisiä tiimejä. Kielierot näkyivät mm. halukkuudessa ja nopeudessa tuoda ongelmia kansainvälisen foorumin käsiteltäväksi. Tutkijoiden mukaan sekä vaikeita asioita että uusia ideoita halutaan ratkoa paikallisesti mahdollisimman pitkään, koska vieraalla kielellä toimiminen koetaan haastavaksi, jopa mahdottomaksi. (Davison ym. 2006, 54)¹.

Itse organisaatio, sen toimintaympäristö, organisaation työntekijät ja viestintäkanavat muodostavat monimutkaisen yhtälön, eikä pelkällä viestintäteknologian kehittämällä voida löytää ratkaisuja, joilla kansainvälisen työn tekeminen saataisiin pysyvästi tehokkaaksi ja mielekkääksi (Jokinen ym. 2008, 197)². Joka osa-alueella tarvitaan työtä. Jopa aikaeron aiheuttamia ongelmia voidaan helpottaa ohjeistuksilla ja suosituksilla.

¹ Alkuperäinen lähde samassa tutkimusyhteenvedossa: Espinosa, DeLone & Gwanhoo 2006. Global boundaries, task processes and IS project success.

² Alkuperäinen lähde: Bouwman, H., Van Den Hoof, B., Van Den Wijngaert, L. & Van Dijk, J. 2005. Information & Communication Technology in Organisations. Adoption, Implementation, Use and Effects. London: Sage.



Kuvio 3. Kansainvälisen työn ongelmien syyt ja seuraukset päivittäisessä yhteistyössä.

Kaaviossa mainittujen syiden lisäksi organisaation johtaminen ja strategia vaikuttavat tehokkuuteen pitkällä tähtäimellä.

Ongelmien seurauksena tieto ei välity oikein ja ajoissa. Sama työ tehdään moneen kertaan tai työtä ei voida jatkaa tarvittavan tiedon puuttuessa. Pahimmillaan ongelmat kumuloituvat siten, että yhteydenottoja vältetään toiseen maahan tai koko kansainvälinen työ koetaan vastenmieliseksi. Asennoitumisvaikeudet pahenevat ja luottamus tahojen välillä jää heikoksi. Jokainen ongelma yrityksen organisaatiossa heijastuu tuottavuudessa, mutta kansainvälisesti toimivassa organisaatiossa tuottavuus saattaa kärsiä merkittävästi toimimattoman kommunikaation vuoksi.

Seuraavaksi katsotaan tiiviisti syihin, jotka aiheuttavat ongelmia päivittäisessä kansainvälisessä yhteistyössä.

4.4 Kielitaito ja käytettävän kielen valinta

Nokian Renkaiden konsernin hallinnointikäytännöissä ei ole määritelty erikseen konsernin kieltä. Pörssitiedotteet tehdään suomeksi ja käännetään englanniksi.

Englannin kielen osaaminen on kohtuullisen hyvää niissä maissa, missä Nokian Renkaat

toimii. Ainakin rekrytoinnissa on onnistuttu valitsemaan kansainvälisiin tehtäviin henkilöitä, jotka hallitsevat hyvin kielen. Suomalaisten kielitaitoa pidetään haastatteluiden mukaan Nokian Renkaissa pääsääntöisesti hyvänä.

"Sanoisin, että kielimuuri on minimaalinen. Suomalaiset osaavat superhyvin englantia. Sähköpostiviestintä toimii hyvin." (Haastattelut tammi-maaliskuu 2010, kommentti USA:sta)

Toisaalta sähköposti katsottiin toimivaksi kanavaksi siksi, että muissa kanavissa kielitaidon puutteet korostuvat. Tämä tuli esiin myös suomalaisten kielitaitoa koskevassa poikkeavassa kommentissa.

"Käytän sähköpostia säännöllisesti. Suomessa on puutteita englannin kielen taidoissa ja tämä kanava auttaa välttämään väärinkäsityksiä." (Haastattelut tammi-maaliskuu 2010, kommentti Norjasta)

Myös venäjää, ruotsia ja saksaa puhutaan Nokian pääkonttorissa, mutta näitä kieliä osataan huomattavasti harvemmin kuin englantia. Vaikka opiskellun kielen hallinta olisikin hyvällä tasolla, niin vieraan kielen käyttö hidastaa ja vaikeuttaa kommunikaatioita joka tapauksessa. Paitsi rekrytoinneilla niin myös henkilöstölle tarjottavalla kieliopetuksella voidaan parantaa tilannetta.

Nokian Renkaiden tuotteet, renkaat, ovat innovatiivisen tuotekehityksen tuloksia. Uudet ominaisuudet saavat uusia teknisiä termejä ja kansainvälisessä kommunikaatiossa on työlästä varmistaa, että osapuolet ymmärtävät termit samalla tavalla. Renkaiden ominaisuuksille annetaan nimiä, kuten Karhunkynsi (Bear Claw) tai Ankkurinasta (Anchor Stud), jotka vaativat tarkkaa määrittelyä sisäisessä kansainvälisessä kommunikaatiossa, jotta asiakkaille päin viesti on sama kielialueesta riippumatta.

Suurin osa suunnitelmista ja hankkeista valmistellaan Nokian Renkaissa suoraan englannin kielellä. Haastattelujen mukaan suomen kielen käyttö hankkeiden valmisteluissa saattaa sulkea pois kansainvälistä näkökulmaa. Tällainen tilanne on todennäköinen esimerkiksi silloin, kun käsiteltävään asiaan pyydetään kommenttia toisella kielellä. Asian kuvaus saattaa jäädä hyvin tiiviiksi, jos siihen asti kertynyt aineisto on vain suomenkielistä.

Kirjoitetun ja puhutun vieraan kielen hallinta vaikuttaa kommunikaatiokanavan valintaan. Epävarma puhuja ja vieraan kielen ääntäjä valitsee mielellään kanavakseen sähköpostin, kun taas kielioppia huonosti osaava saattaa hallita sanaston ja suosia puhelua tai nettimeuvottelua.

Tässä oma kokemukseni:

Kesällä 2008 matkustin työmatkalle Latviaan. Olin ollut latvialaisen kollegani kanssa sähköpostiyhteydessä jo muutaman kuukauden ajan. Sähköpostissa käytetyn englannin perusteella olin muodostanut mielikuvan henkilöstä, jolla on hyvin heikko englannin kielen hallinta ja hänen toimintatapansa on komentava ja hieman ylimielinen.

Latviaan saavuttuani henkilö tuli minua vastaan lentokentälle ja kutsui minut syömään. Jo ensimmäisten yhteisten minuuttien aikana yllätyin hänen ystävällisyydestään ja sujuvasti etenevästä keskustelustamme. Illan mittaan paljastui, että kollegani on oppinut englannin taitonsa television englanninkielisistä ohjelmista. Tämä selitti vaikeudet ja virheet kirjallisessa ilmaisussa. Jatkossa hoidimme asioita enemmän puhelimitse.

Yleisesti Nokian Renkaissa suomalaiset työntekijät valitsevat sähköpostin kanavaksi silloin, kun kielitaidon epäillään aiheuttavan ongelmia (Haastattelut, 2010).

4.5 Kulttuurierot

Kielitaidon ollessa kohtuullista nousevat kulttuurierot merkittävimmäksi haasteeksi Nokian Renkaissa. Kulttuurieroilla tarkoitetaan hyvin laajaa aluetta, jossa keskityn lähinnä seuraaviin.

- liiketoimintakulttuuri
- johtamiskulttuuri
- viestintäkulttuuri
- tapakulttuuri
- liikenne- ja matkustuskulttuuri

Paikallinen liiketoimintakulttuuri kussakin maassa on muodostunut vuosisatojen ajan sellaiseksi kuin se on ja kansainvälisen yrityksen tulee sopeutua tilanteeseen.

Organisaation kannalta uuden kulttuurin läpikotainen opettelu ei välttämättä ole tehokkainta. Paikalliset osaajat tuntevat tavat ja liiketoimintamallit alueellaan jo valmiiksi. Nokian Renkaissa mm. Kazakstanin toiminnot käynnistettiin suomalaisvoimin, minkä jälkeen rekrytoitiin paikallista väkeä johtamaan paikallista toimintaa. Silti uuden liiketoiminta-alueen kulttuuriin perehtyminen on välttämätöntä yhteistyön sujumiseksi. Kielikoulutuksen yhteydessä onkin usein tarjolla kulttuuriopetusta, jota voidaan hyödyntää.

Hyvä esimerkki liiketoiminta- ja johtamiskulttuurin eroista on suhtautuminen paikallisiin viranomaisiin ja heidän suhtautumisensa liiketoimintaan. Suomessa ajatellaan yleisesti, että viranomaisena ajaa yhteiskunnan etuja tai ainakin suhtautuminen viranomaisiin on melko neutraalia. Maailman jyrkin korruption raja kulkee Suomen ja Venäjän välillä (www.transparency.fi, luettu 9.4.2010). On selvää, että liiketoimintakulttuuri näiden kahden maan välillä on huikean erilainen, vaikka Nokian Renkaat ei hyväksykään korruptiota toiminnassaan. Nokian Renkailla on oma tuotantolaitos molemmissa maissa ja liiketoimintakulttuurierojen ymmärtäminen on yritykselle erityisen tärkeää.

Toisen maan liiketoimintakulttuuriin tulee sopeutua, mutta johtamiskulttuurilla voidaan vaikuttaa toisessa maassa olevan tytäryhtiön arvoihin. Luonnollisesti arvotyö ei ole kopioitavissa kahden maan välillä, ja Nokian Renkaissa onkin käynnissä hankkeita globaalien johtajuuden ja esimiestyön kehittämiseksi. Eräs esimies totesikin, että viesti pitää "maustaa" kuhunkin kulttuuriin sopivaksi, jotta saataisiin haluttuja vaikutuksia. Saksaan, Ruotsiin ja Venäjälle sama asia kerrotaan eri tavoin, vaikka kieli pysyisikin englantina (Haastattelut, 2010).

Liiketoiminta- ja johtamiskulttuurien lisäksi eroja löytyy viestintäkulttuurista ja tapakulttuurista. Päivittäisessä kommunikaatiossa saatetaan kysyä: pitääkö asiaani tiedustella ensin asiantuntijan esimieheltä ja pyytää lupa yhteydenottoon? Voinko pyytää informaatiota sähköpostitse vai pitäisikö minun soittaa ensin puhelu? Tarkoittavatko henkilön myötäilevät kommentit sitä, että hän on samaa mieltä kanssani vai eikö hän vain tahdo loukata minua? Vaikka kielitaito, kommunikaatiokanavat ja

asenteet olisivatkin kohdallaan, on kulttuurierojen tunnistaminen edellytys menestyksekkääseen kommunikaatioon.

Kuten lokaalissa kommunikaatioissa, virtuaaliympäristöissäkin viestejä lähettävät ja vastaanottavat yksilöt. Kansallisuuden ja kotikulttuurin lisäksi yksilön ominaisuudet vaikuttavat kommunikaation sujuvuuteen. On yksilöllistä, kuinka paljon kulttuurisidonnaiset taipumukset esiintyvät - tiedostaen tai tahattomasti - kulttuurienvälisessä kommunikaatioissa.

4.6 Asenteet

Johtajuudella ja arvotyöllä vaikutetaan henkilöstön asenteisiin ja täten myös kansainvälisen yhteistyön toimivuuteen. Asenteet voivat yhtä hyvin estää kuin edistääkin kommunikaatiota. Henkilökohtaiset ja historian muokkaamat kansalliset mielikuvat muokkaavat asenteitamme. Historian luomat mielikuvat heijastuvat voimakkaimmin naapurikansallisuuksien välille muodostuvissa asenteissa. Suomalaisilla on omat nimityksensä venäläisille ja ruotsalaisille. Virolaisille me olemme poroja. Nokian Renkaiden pääkonttorista katsoen asenteet ovat hyvin vaihtelevia maittain, yksiköittäin ja yksilöittäin. Kärjistettynä esimerkkinä asenteista pääkonttorin asema nähdään toimintaa tukevana tai toimintaa hankaloittavana (Haastattelut, 2010).

Kansainvälisessä organisaatioissa yksilötasollakin tiedostetaan historian luomat mielikuvat. Kokemukseni mukaan kontakteja rajojen ulkopuolelle lähdetään luomaan positiivisen innostuneesti tai vähintään neutraalisti. Käytännön yhteistyö vaikuttaa henkilökohtaisten asenteiden kehittymiseen. Yksilöstä johtuvat erityispiirteet saatetaan leimata koko kansallisuutta määrittäviksi piirteiksi. Saman kansallisuuden omaavat henkilöt määrittelevät sen sijaan toistensa erityispiirteet suoraan henkilökohtaisiksi, yksilöllisiksi eroiksi, sillä kansallisuutta ei tarvitse käyttää selittävänä tekijänä.

Organisaation vallitseva identiteetti vaikuttaa merkittävästi asenneilmapiirin muodostumiseen. Bresman, Birkinshaw ja Nobel ovat perehtyneet yhteisöviestintään ja organisaatioiden johtamiseen. He ovat huomanneet, että kun kansainvälisessä yhteistyössä kommunikoidaan kahden tai useamman kulttuurin välillä, niin yksilö osallistuu halukkaasti tiedonvaihtoon vasta silloin, kun hän jakaa yhteisen identiteettikäsityksen kollegansa kanssa (Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R.,

1999, 439-462). Myös Nokian Renkaissa keskitytään yhteisten toimintatapojen ja arvojen tunnistamiseen ja vahvistamiseen mm. laajassa Hakkapeliitta Way -projektissa.

Kun erilaiset asenteet ja identiteetit törmäävät syntyy epäluottamusta. Epäluottamus puolestaan hidastaa kansainvälisiä prosesseja ja saattaa jopa hyydyttää yhteistyön kokonaan. Hyvä johtajuus tunnistaa vaarat, osaa puuttua ongelmiin ja ehkäistä niitä jo etukäteen.

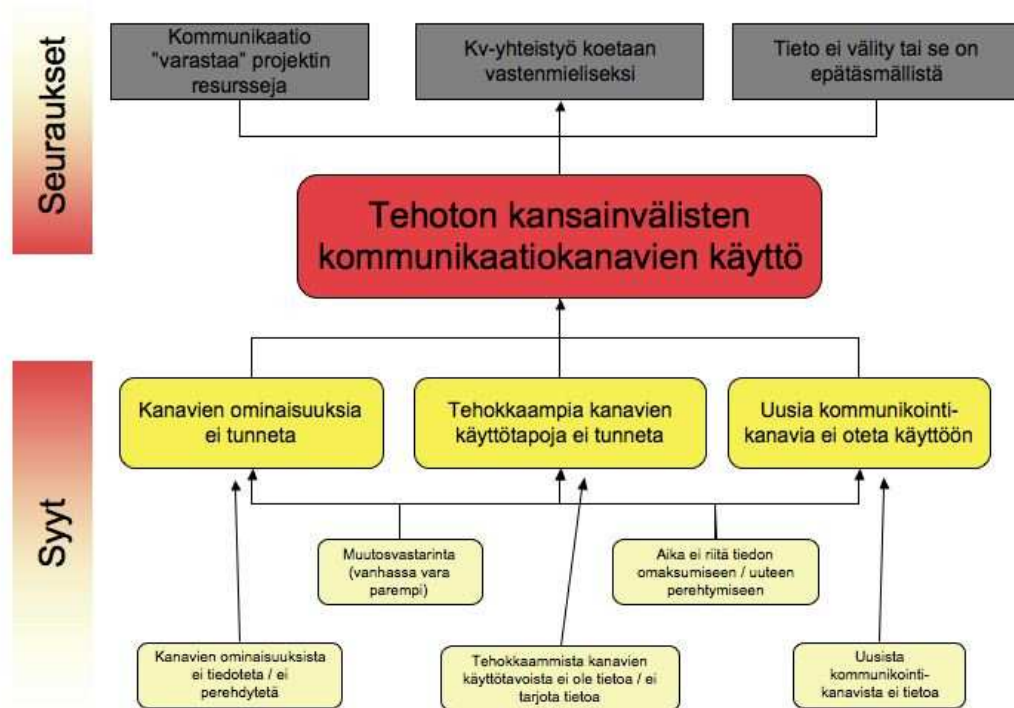
Niin kutsutulla pääkonttorikortilla ei voi ratsastaa, vaan pääkonttorin työntekijän tulee reagoida ja vastata tytäryhtiön tarpeisiin sen sijaan, että jatkuvasti pyydetäisiin ja vaadittaisiin. Vastavuoroisuus on edellytys suotuisan asenneilmapiirin ja identiteetin muodostumiselle. Kommunikaatiossa viestin lähettäjän ja vastaanottajan yhteinen identiteetti ja motiivit vähentävät merkittävästi muita ongelmia, eivätkä suurelta kieli- ja kulttuurierot pääse estämään viestin perillemenoa (Haastattelut, 2010).

4.7 Kommunikaatiokanavat

Kielitaidon, kulttuurierojen ja asenteiden lisäksi kommunikaatiokanavat ja aikaero vaikuttavat kansainvälisen organisaation toiminnan tehokkuuteen. 1990-luvun kansainvälisistä yritysfuusioista ja -hankinnoista 50–60% epäonnistui heikon integroitumisen vuoksi. Olivier Irrmann tutki integraatioita kansainvälisen liiketoiminnan väitöskirjassaan. Hän lähestyi aihetta johtamisjärjestelmän ja taloudellisen järjestelmän monistamisen näkökulmasta. Irrmann havaitsi, että eri kulttuureissa on eri käsitys oikeasta tavasta tuoda esiin (communicate) uuteen organisaatioon jalkautettavia merkityksiä ja strategioita (Irrmann, 2006, 2). Sellaiset kahden ryhmän väliset yhteentörmäykset, joiden oli ajateltu olevan organisaatioeroihin liittyviä, johtuivatkin itse asiassa erilaisesta kommunikaatiojärjestelmästä - "Ihmiset puhuivat samasta asiasta, mutta eivät samalla tavalla". Irrmann keskittyikin väitöskirjassaan analysoimaan yksilötason kommunikaatiota ryhmien toiminnoissa ja kuinka työntekijät tulkitsevat tätä kanssakäymistä uusien kollegoiden kanssa kansainvälisen yritysoston jälkeen. Kanssakäyminen voi johtaa joko yhteistyön kehittymiseen tai vastustukseen (Irrmann, 2006, 13).

Aiemmassa kaaviossa esitin syyt tehottomalle yhteistyölle kansainvälisessä organisaatiossa. Yksi syistä on kommunikaatiokanavien ongelmat. Seuraavassa

kaaviossa erittelen tarkemmin syitä, jotka johtavat tehottomaan kommunikaatiokanavien käyttöön.



Kuvio 4. Tehoton kansainvälisten kommunikaatiokanavien käyttö.

Monet kaaviossa esitetyt syyt ovat hyvin tuttuja kaikille, jotka ovat toimineet isossa organisaatiossa. Kiire on kova, eikä uusiin teknologioihin tai käyttötapoihin ehditä tutustua, saatikka ottaa uutta kommunikaatiokanavaa aktiiviseen käyttöön. Kaaviossa esitetyt seuraukset ruokkivat ongelmia edelleen. Esimerkiksi vastenmielisenä koettu kansainvälinen yhteistyö muodostuu syyksi, joka tekee kommunikaatiokanavien käytöstä entistä tehottomampaa.

Luvussa 5 käyn läpi Nokian Renkaiden käyttämät kommunikaatiokanavat yksityiskohtaisesti. Sitä ennen tarkastelen tiiviisti viimeistä haastattelussa esiin nousutta syytä kansainvälisen kommunikaation ongelmiin.

4.8 Aikaero

Aikaero hidastaa kommunikaatiota ja vaikuttaa työssä jaksamiseen. Vaikka henkilö ei matkustaisi ja joutuisi kärsimään "jet-lagista", niin puhelut ja puhelinneuvottelut täytyy toisinaan järjestää epädullisina vuorokauden aikoina. Suomen ja Yhdysvaltojen itärannikon välillä paras aika puhelulle on klo 15 - 17 välillä, jolloin Yhdysvaltojen itärannikolla kello on 8 - 10 aamulla. Tämä kahden tunnin jakso ei ole ajankohdan vuoksi kovin tehokas.

Matkustettaessa aikaero vaikuttaa luonnollisesti konkreettisimmin. Nokian Renkaiden pääkonttorista katsottuna tytäryhtiöt Kazakstanissa (+4 h) ja Norjassa (-1 h) ovat vielä hyvin siedettäviä kohteita aikaeron suhteen, mutta oma myyntiyhtiö USA:ssa ja off take-toiminta kaukoidässä aiheuttavat hankaluuksia kommunikaatiossa ja matkustamisessa aikaeron vuoksi.

Sähköpostitse yksittäisen asian selvittäminen Suomen ja Yhdysvaltojen välillä vie usein kaksi työpäivää (Haastattelut, 2010). Aikaeron ollessa suuri korostuu eriaikaisen eli asynkronisen kommunikaation tarkoituksenmukaisuus. Sähköposteja ja liitteitä lähetettäessä tulee varmistaa, että sisältö on täsmällistä ja kattavaa, mutta silti tiivistä, jotta vastaanottaja pystyy keskittymään olennaiseen. Viesteihin vastattaessa on syytä tarkistaa, että kommentti on annettu kaikkiin kysytyihin asioihin. Yhden kysymyksen sivuuttaminen saattaa lykätä käsiteltävän asian hoitamista jälleen kahdella päivällä. Esimerkiksi Suomen ja USA:n toimipisteiden yhteiset projektit tuleekin aikatauluttaa löysemmiksi kuin Euroopan maiden väliset projektit. Samaa projektisuunnitelmaa aikatauluineen ei voi kopioida aikaeron aiheuttamien hidasteiden vuoksi.

5 Kommunikaatiokanavien käyttö

Kommunikaatiokanavien - tai viestintäteknologian ja -välineiden - käytöstä on runsaasti tutkimuksia ja tietoa tulee jatkuvasti lisää uusien tutkimusten ja teknologian kehittymisen myötä. Vähemmän on tutkittu kanavan vaikutusta organisaatioon ja virtuaalitiimien kokemuksia kanavien käytöstä. Luottamuksen muodostuminen ja säilyminen virtuaalitiimeissä on uudehko tutkimusalue, kuten myös se, kuinka hyvin teknologia tukee verkostoitunutta toimintaa (Jokinen ym. 2008, 199).¹

Tässä luvussa käyn läpi tärkeimpien kanavien edut, käyttötilanteet, käyttösuositukset ja yleisimmät ongelmat. Sovellan olemassa olevaa tietoa Nokian Renkaiden kansainvälisiä kommunikaatiotarpeita silmällä pitäen. Kuten olen aiemmin todennut tässä työssä, tarkoituksenmukaiset ja oikein käytetyt kanavat ovat vain yksi osa tehokkaassa kommunikaatiossa.

Liitteisiin olen laatinut tiiviin koosteen kanavien eduista ja haitoista ja antanut käyttövinkkejä yleisimmille kansainvälisessä työssä käytetyille kommunikaatiokanaville (Liite 1). Liite toimii muistilistana tai ehdotuksena kanavaa valittaessa ja sitä voidaan käyttää myös perehdytettäessä henkilöstöä kanavien käyttöön.

5.1 Kanavat teoriassa

Amerikkalaiset, sosiaalipsykologian professori Andrea Hollingshead ja käyttäytymistieteiden professori Noshir Contractor käyttävät kanavien perusjakoa synkronisten (reaali- tai samanaikaisten) ja asynkronisten (eriaikaisten) välillä. He huomioivat jaossa myös modaaliteetin eli viestintäteknologian muodon. Oheisessa taulukossa tutkitaan kanavia viestinnän kannalta, ei ainoastaan päivittäisen kommunikaation näkökulmasta.

¹ Alkuperäinen lähde: Pree, D. & Laurila, J. (toim.) 2003. Technological Change and Organizational Action. London: Routledge. Yrityksen näkökulmasta on hankalaa pitää henkilöstön osaaminen ajan tasalla.

viestintäteknologioiden muoto (modaliteetti)	<i>synkroninen</i>	<i>asynkroninen</i>
visuaalinen	videokonferenssi	videoiden, videotiedostojen vaihtaminen
audio	puhelinkonferenssi, VoIP-konferenssi (esim. Scype)	ääniposti ("voicemail")
teksti, grafiikka	tietokonekonferenssi	sähköposti, fax
internet	uutisryhmät, chat, pikaviestit	kotisivut, blogit

Taulukko 2: Viestintäteknologiat organisaatiossa (Jokinen ym. 2008, 200)¹.

Taulukko ei ole yksiselitteinen. Visuaaliseen, asynkroniseen taulukkoon voitaisiin lisätä valokuvien lähetys, sillä kuvat ovat muodoltaan ennemminkin visuaalisia kuin grafiikkaa. Äänipostia ei Suomessa juurikaan käytetä, mutta puhelimen vastaajaan jätetyt viestit ovat asynkronista audiota, vaikka soittaessaan henkilö pyrkii harvoin käyttämään vastaajaa kommunikointikanavanaan. Uutisryhmät ovat sekä synkronisia että asynkronisia teknologioita, sillä sisällöt jäävät julkaisupaikalle mahdollistaen myöhäisemmänkin vastaanoton.

Synkronaatio on peruskriteeri kommunikaatiokanavaa valittaessa. Halutaanko vastaanottaja tavoittaa nyt vai myöhemmin? Halutaanko käydä dialogia? Muita kriteereitä ovat haluttu vaikuttavuus ja välitettävän tiedon määrä.

Henkilökohtainen kasvokkain tapaaminen on monipuolisin kanava aiemmin esitetyn median monipuolisuuden teorian mukaan. Henkilöt viestivät paitsi sanoilla, myös koko olemuksellaan. Videoneuvottelu on sekin monipuolinen kanava, jota käyttämällä saadaan hyödyksi suuri osa tapaamisen eduista.

¹ Alkuperäinen lähde: Hollingshead, A. & Contractor, N. 2002. New Media and Organizing at the Group Level. Teoksessa Liewvrouw, L. & Livingstone, S. (toim.) Handbook of New Media: Social Shaping and Consequences of ICT. London: Sage.

John Shortin, Ederyn Williamsin ja Bruce Christien sosiaalisen läsnäolon teoria (social presence) julkaistiin jo vuonna 1976. Tämä teoria tarkastelee, kuinka paljon kanava säilyttää tai luo yhdessä olemisen tunnetta. Teoria tehtiin silloisia telekommunikaatiokanavia tutkittaessa, mutta sitä voidaan hyödyntää myös nykyisten tietoverkkoa hyödyntävien kanavien tarkastelussa. On selvää, että eilen lähetetyn sähköpostin lukeminen ja tässä ja nyt tapahtuva puhelu antavat aivan erilaisen yhdessäolon tunteen (Jokinen ym. 2008, 205). Edelleen, ilman kasvokkaista yhteyttä puheluissa, puhelinneuvotteluissa ja nettikokouksissa osanottajat saattavat kuitenkin jäädä miettimään, että ovatko kollegat toisessa päässä aktiivisesti mukana ja kuulolla. Kuuntelevatko he mitä minä sanon vai lukevatko he sähköpostiaan? (Haastattelut, 2010)

Yhdysvaltalaiset tietojärjestelmätutkijat Dorrie DeLuca ja Joseph S. Valacich arvioivat tutkimuksessaan, että sähköisissä ympäristöissä ja näin ollen myös virtuaalitiimeissä median synkronaation teoria on käyttökelpoisempi kuin median monipuolisuuden tai sosiaalisen läsnäolon teorit (Davison ym. 2006, 6)¹. Synkronaation teoria tutkii kanavia huomattavasti monipuolisemmin kuin aiemmin esitetty Hollingsheadin ja Conractorin synkronisiin ja asynkronisiin kanaviin yksinkertaistettu jaottelu.

Median synkronaation teorian (media synchronicity theory) on kehittänyt teknologia-avusteisia ryhmätyökaluja tutkinut amerikkalainen Alan R. Dennis yhdessä Joseph S. Valacichin kanssa. Median synkronaatioteorian ei mittaa kanavia (media) niinkään samanaikaisuuden perusteella vaan antamalla kanavittain viidelle muuttujalle arvoja:

Palaute = Palautteen antamisen nopeus tai välittömyys (Immediacy of feedback)

Monipuolisuus = Samanaikaisten viestien välittämisen mahdollisuus (Symbol variety)

Rinnakkaisuus = Mahdollisuus keskittyä useisiin kanaviin kommunikaation aikana (Parallelism)

Muokattavuus = Mahdollisuus muotoilla ja tarkastaa viestiä ennen välittämistä eteenpäin (Rehearsability)

Toistettavuus = Viestin toistettavuus (säilyttäminen) mahdollisimman muuttumattomana (Reprocessability)

¹ Alkuperäinen lähde samassa tutkimusyhteenvedossa: DeLuca, Dorrie & Valacich Joseph S. 2006. Virtual teams in and out of synchronicity.

Kanava	Palaute	Monipuolisuus	Rinnakkaisuus	Muokattavuus	Toistettavuus
Tapaaminen	Korkea	Korkea	Matala	Matala	Matala
Videoneuvottelu	Melko korkea	Keskinkertainen	Matala	Matala	Matala
Puhelinneuvottelu	Korkea	Keskinkertainen	Matala	Matala	Matala
Pikaviestit	Melko korkea	Melko matala	Melko matala	Keskinkertainen	Melko korkea
Nettineuvottelu (teksti- ja grafiikkapohjainen)	Melko korkea	Melko matala	Melko matala	Melko matala	Keskinkertainen
Keskustelufoorumi (verkossa)	Melko matala	Melko matala	Korkea	Korkea	Korkea
Sähköposti	Melko matala	Melko matala	Korkea	Korkea	Korkea
Kirje	Matala	Melko matala	Korkea	Korkea	Korkea

Taulukko 3: Kanavien tarkastelua median synkronaatioteorian mukaan (Davison ym. 2006, 327)¹.

Lähteessä nettineuvottelu (synchronous electronic conferencing) tarkoittaa tulkintani mukaan teksti- ja grafiikkapohjaista reaaliaikaista verkkoneuvottelua, eikä lisäksi puheääntä välittävää, sillä nettineuvottelu saa matalampia arvoja "palautteesta" ja "monipuolisuudesta" verrattuna pelkkään puhelinneuvotteluun.

Vaikka kasvokkain tapaaminen onkin "rikkain" ja monipuolisin kanava, se ei silti ole automaattisesti paras kaikkeen kommunikaatioon. Kun viestin arkistoitavuus tai viimeistelty muotoilu ovat oleellista kommunikaation onnistumiseksi, parhaiksi kanaviksi nousevat eriaikaiset kanavat, kuten sähköposti.

Nykyään on mahdollista tallentaa digitaalisesti myös videoneuvottelu, netti- ja puhelinneuvottelu (www.scando.com, www.genesys.com, luettu 22.4.2010). Tällöin näiden kanavien toistettavuus nousee "korkeaksi" ja ainoa "matalan" toistettavuuden kanava on tapaaminen. Ja kun tekniikkaa kerran käytetään, niin voihan tapaamisenkin videoita. Jos jokainen osallistuja näkyy ja kuuluu videotallenteessa, niin tapaamisenkin toistettavuus voidaan määritellä korkeaksi.

¹ Alkuperäinen lähde samassa tutkimusyhteenvedossa: DeLuca, Dorrie & Valacich Joseph S. 2006. Virtual teams in and out of synchronicity. Sivu 327.

5.2 Kanavat käytännössä

Harvoinpa arkisessa työssä ja kommunikaatiossa mietitään kanavia viestinnän teorioiden kannalta. Mutta viestintäteknologian olemusta, tehokkuutta ja nopeutta arvioidaan sen tarpeen mukaan, mikä kullakin hetkellä on keskeinen. Kaikessa kansainvälisessä, lokaalissa, sähköisessä ja kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä pätevät viestin tekemisen perusasiat. Ehdotankin, että perusasiat avataan muutamalla kysymyksenalla:

- Mitä (sisältö)
- Kenelle (osanottajat)
- Miksi (perustelut)
- Kuinka (kanava)
- Milloin (nopeus)

Seuraavissa, kanavia erikseen käsittelevissä kappaleissa vastaan lähinnä kysymyksiin "kuinka" ja "milloin". Kuinka välitän viestini? Kuinka otan yhteyttä? Milloin haluan vastauksen? Tässä työssä on myös tiivistetty ohje kunkin kanavan eduista, huonoista puolista ja käytettäessä huomioitavista asioista (Liite 1).

Kanava itse ei määrittele tarvetta tai viestin sisältöä - muotoa kylläkin, millä saattaa olla oma vaikuttavuutensa. Mitä minä haluan sanoa ja kenelle? Miksi tämä asia pitää kertoa? Näihin kysymyksiin vastaaminen ei edellytä kanavan valintaa. Sen jälkeen, kun tiedetään, mitä halutaan viestiä ja kenelle tai keille viesti osoitetaan, päästään valitsemaan kanavaa.

Kansainvälisessä organisaatiossa on tärkeää, että hankkeiden ideointivaiheesta alkaen saadaan kommentit kaikista maista, joita hanke koskettaa. Monipisteneuvottelut, olivatpa ne sitten puhelin-, netti-, tai videoneuvotteluita, helpottavat ideointia ja suunnittelua silloin, kun asia koskettaa useaa toimipistettä ja matkustamista ei nähdä tarpeelliseksi. Säännöllisten virtuaalipalaverien käytäntöä tulee myös harkita yhdessä toimipisteiden kanssa.

Itse kanavaa voidaan käyttää tehokkaasti tai tehottomasti, jopa väärin. Sähköpostin kirjoittajan tulee valita vastaanottajalle sopiva kieli ja tyyli. Netteuvottelun järjestäjän pitää tietää, että videokuva ei välity kunnolla kanavan kautta. Kirjallisuudesta ja verkosta löytyy ohjeita, mm. tehokkaaseen kirjoittamiseen (esim. Dianna Booher, 2003) tai tuloksellisen tapaamisen järjestämiseksi, esim. Suomen opettajaksi opiskelevien liiton nettisivut, www.sool.fi.

5.2.1 Sähköposti

Suurin osa kansainvälisestä kommunikoinnista hoidetaan Nokian Renkaissa sähköpostin avulla. Henkilöstä ja aiheesta riippuen merkittävä osa paikallisestakin kommunikaatiosta on siirtynyt sähköpostiin. Nokian Renkaiden pääkonttorissa on tavanomaista, että pyyntöjä ja tehtäviä välitetään osastojen välillä sähköpostitse, joskus myös osastojen sisälläkin, vaikka henkilöt istuisivat puhematkan päässä toisistaan. Näin ei välttämättä ole kaikissa tytäryhtiöissä, vaan henkilökohtaisuutta, esimerkiksi puhelinsoittoa, saatetaan arvostaa enemmän.

"Sähköposti on täydellinen kanava yrityskommunikaatioon. Mutta jos kollegoille on muodostunut ystävällinen keskinäinen työtapana, niin sähköposti on liian persoonaton." (Haastattelut tammi-maaliskuu 2010, kommentti Venäjältä)

Sähköposti on oikea tapa viestin välittämiseen silloin kun vaaditaan tarkkuutta ja tapahtumien dokumentoituminen on tärkeää. Esimies saattaa haluta, että alaisille annetut ohjeet ja toimeksiannot ovat tarkistettavissa uudelleen tehtävän edetessä. Sähköpostiviestillä on myös todistusvoimaa siinä, miten kyseinen asia tai asiat ovat olleet aiemmin esillä. Viestiin voidaan luetella kaikki huomioitavat asiat tehtävää delegoitaessa.

Pyrkimys tarkkuuteen, kommunikaatiojäljen jättämiseen ja hyvään dokumentointiin aiheuttavat myös merkittävän sähköpostikanavan ongelman. Viestejä lähetetään valtavasti. Löysästi kirjoitetut viestit, jotka pyrkivät huomioimaan kaikki näkökulmat, vievät vastaanottajan aikaa ja toisinaan jäävät osittain tai kokonaan lukematta. Sähköpostilistat ja viestin kopiovastaanottajat (Cc:), näennäisestä käytännöllisyydestään huolimatta, ovat omiaan lisäämään mahdollisuutta, että viesti jää kokonaan lukematta. Esimiehet kärsivät valtavasta sähköpostimäärästä, kun alaiset haluavat pitää esimiehen

ajan tasalla lisäämällä hänet kopio vastaanottajaksi viesteihin. Alaiset saattavat myös pyrkiä siirtämään tarkastusvastuutaan esimiehelle olettamalla, että esimies reagoi viestiketjuista ilmeneviin mahdollisiin asiaongelmiin.

Osa sähköposteista on yksinkertaista dialogia: kysymys - vastaus - tarkennuspyyntö - vastakysymys jne. Lokaalissa toiminnassa voidaan kävellä kollegan luokse ja selvittää asia nopeammin, mutta myös kansainvälisessä kommunikaatiossa reaaliaikainen kanava saattaa olla tehokkaampi.

Oma kokemukseni esimerkiksi:

Ukrainalainen kollegani pyysi minua muuttamaan web-sivuston hallintasovelluksesta linkityksiä. Samantapaisia pyyntöjä olin saanut aiemmin toisestakin maasta ja vastasin sähköpostissa, että linkityksessä ei ole vikaa, vaan linkitettävän sivun sisällössä. Kollegani vastasi, että sisältö on kunnossa, mutta linkit menevät väärin. Useamman viestin ja vuorokauden jälkeen soitin Ukrainaan. Lyhyessä puhelinkeskustelussa havaitsimme, että olimme puhuneet aivan eri asioista ja linkitys saatiin nopeasti halutun mukaiseksi. Molemmat kiittelimme huojentuneena toisiamme puhelun lopuksi. Monta työpäivää kestänyt pikkujuttu oli vihdoinkin selvitetty.

Se, että viesti on lähetetty, ei merkitse, että viesti on vastaanotettu, luettu tai ymmärretty. Haastatteluissa ilmeni kiusallisiksi muodostuneita tilanteita, kun tarkoitettu vastaanottaja oli kieltänyt koskaan saaneensa viestiä, eikä lähettäjäkään ollut saanut automaattista ilmoitusta lähetyksen epäonnistumisesta. Lähettäjän tulisikin seurata, että lähetettyyn viestiin reagoidaan määräajan kuluessa. Myös vastaanottopäässä voidaan varmistaa asia. Nokian Renkaiden talousosastolla tiimeille on perustettu yhteisiä postilaatikoita. Kansainvälisten kollegoiden kanssa on sovittu, että tietyt asiat lähetetään näihin laatikoihin ja täten varmistetaan, että joku reagoi viestiin (Haastattelut, 2010). Tällöin tulee myös sopia, kuka vastaa viesteihin yhteisestä sähköpostitilistä.

Puhelimitse tai tapaamisessa annettu tehtävä tai tehdyt päätökset kannattaa kirjata ja lähettää sähköpostitse osanottajille. Erään haastattelun työtapa oli lähettää ensin sähköpostitoimeksiantoja kollegoilleen ja rutiininomaisesti soitella toimeksiantojen perään.

Liitetiedosto-ominaisuus on tehokas tapa välittää asiaan liittyvää aineistoa viestin ohessa. Liitetiedostoja lähetettäessä pitää huomioida se mahdollisuus, että vastaanottaja ei avaa tiedostoja. Jos liitetiedostopakettissa on sellainen oleellinen tieto, minkä vastaanottajan tulisi sisäistää, tulee asia mainita itse viestissä.

Edelleenlähetys on kätevä ominaisuus, jossa tulee huomioida vastaanottaja samoin kuin liitetiedostoja lähetettäessä. Miksi edelleenlähetän tämän viestin juuri sinulle?

Edelleenlähetys ilman omaa viestiä ei ole suositeltavaa, sillä vastaanottaja joutuu käyttämään aikaa selvittääkseen, miksi juuri hän sai viestin juuri tältä lähettäjältä ja kenelle hänen pitäisi vastata. On hyvä varmistaa, että kaikki sähköpostiketjussa kommentoineet hyväksyvät viestin edelleenlähettämisen. Toisin päin kääntäen; sähköposteihin vastattaessa kannattaa pysyä kiinni asiassa, ja missään nimessä sähköposti ei ole kanava "toisen selän takana" keskusteluun. Viestit dokumentoituvat, eivätkä ole lähettämisen jälkeen lähettäjän kontrolloitavissa.

Sähköpostiviesti tarvitsee aikaa sekä lähettämiseen että lukemiseen. Vastaus saattaa viipyä odotettua pidempään. Tämä teknologiasta johtuva viive koetaan ongelmaksi. Monet vastaanottajat pitävät sähköpostisovelluksessaan käytössä ilmoitustoimintoa, joka kertoo välittömästi uuden viestin saapumisesta. Nopeimmillaan sähköpostiin saatetaankin vastata muutamassa minuutissa, eikä eriaikaisuudesta ole merkittävää haittaa. Tämä on johtanut siihen, että lähettäjä saattaa olettaa saavansa vastauksen muutaman tunnin sisään ja sähköpostitse hoidetaan hyvinkin kiireellisiä asioita. Ongelmaksi muodostuukin työn jatkuva keskeytyminen saapuvien sähköpostien ja näytölle esiin ponnahtavien ilmoitusten vuoksi (Haastattelut, 2010).

Sähköpostin eriaikaisuus ei ole pelkästään negatiiviseksi koettu ominaisuus.

Reaaliaikaiseen kanavaan, esim. puheluun tai tapaamiseen verrattuna sähköpostin kirjoittaminen ja lukeminen tarjoaa enemmän aikaa asian hahmottamiseen ja ymmärtämiseen. Jotkut haastatellut käyttävät sähköpostia myös ongelmien käsittelyyn, jolloin mahdollisesti kiusallinen asia tulee muotoiltua ajan kanssa huolellisesti ja myös vastaanottajalla on aikaa reagoida. Yleisesti kuitenkin suositellaan, että negatiivinen palaute annettaisiin kasvotusten.

Haastatteluissa suurimmaksi sähköpostiin liittyväksi ongelmaksi nousi sähköpostin määrä. Vastaajat harmittelivat kopiovastaanottajana saamiaan viestejä ja ylipäättään

vaikeutta erotella oleelliset ja kiireelliset viestit vähemmän tärkeistä. Saapuneiden viestien nopeaan luokitteluun on laadittu ohjeita, mutta varsinainen huomio tulisi kiinnittää viestin lähetysvaiheeseen ja muotoiluun.

Olen koonnut seuraavaan listaan asioita, jotka on hyvä huomioida sähköpostiviestiä laadittaessa. Listassa jaottelu on sähköpostisovelluksissa olevien toimintokenttien mukainen.

To: vältä valitsemasta henkilöä "varalta" mukaan vastaanottajaksi

To: Group - koskeeko asiasi heitä kaikkia? Yleiset ja tiedoksi-asiat kannattaa hoitaa intran / uutispalstan kautta.

Reply to all: Mieti tarkasti, koskeeko asiasi jokaista vastaanottajaa. Mieti vastaanottajat itse uudelleen, äläkä vastaa kaikille sillä perusteella, että edellinen postittaja on jo määritellyt vastaanottajat. Ole tarkkana, sillä joskus Vastaa-painikkeen sijasta tulee painettua Vastaa kaikille -painiketta ja viesti lähteekin usealle vastaanottajalle mahdollisesti kiusallisin seurauksin.

Cc: älä anna vastaanottajalle syytä kysyä, miksi hän sai viestisi.

Attach: miksi lähetät tämän(kin) liitteen? Kerro liitteestä itse viestissä, ellei asiasta ole sovittu etukäteen.

Subject: Tiivistä asiasi otsikkoon, niin viestisi saa huomiota.

Fw: kerro viestiosassa, miksi välität tämän viestin ja/tai liitetiedoston. Olethan varma, että edellinen/edelliset kirjoittajat haluavat, että heidän viestiään levitetään eteenpäin.

Receipt: Tämä kuittausominaisuus, jonka avulla lähettäjä saa tiedon, että vastaanottaja on avannut viestin, kannattaa pitää oletuksena pois päältä. Usein kuittauspyyntö koetaan ärsyttävänä tarkoittaen, että "nyt tiedän, että olet saanut viestini, eikä sinulla ole mitään tekosyytä olla vastaamatta tai jättää pyytämäni asiaa tekemättä" (Booher 2001, 18).

Message: Pyri tiiviiseen ilmaisuun itse viestissä. Kerro aluksi tärkein asiasi ja se, mitä haluat vastaanottajan tekevän. Vasta tämän jälkeen perustele ja anna tarvittava informaatio.

(Mm. Juholin 1999, 156; Toikka, T. 2005, 127–131)

5.2.2 Puhelin

Puhelin on sähköpostin lisäksi tavanomaisin kansainvälinen kommunikaatiokanava Nokian Renkaiden organisaatiossa. Näillä kahdella kanavalla on suuri ero sekä käyttäjien kannalta että kanavien olemuksia määriteltäessä. Nopeus, täsmällisyys ja luottamuksen kehittyminen tulee huomioida, kun yhteydenottotapaa valitaan näiden kanavien välillä. Nokian Renkaiden työntekijöillä mukana kulkevat matkapuhelimet ovat hyvin laajasti käytössä, myös kansainvälisesti. Nopea tavoitettavuus puhelimella onkin tärkein kanavan etu. Äänessä asenteet, arvostus, innostus ja epävarmuus välittyvät jonkin verran, mikä antaa keskustelijoille välittömän mahdollisuuden vaikuttaa puhelukumppaniin. Puhelu koetaan henkilökohtaisemmaksi ja ystävällisemmäksi kanavaksi kuin sähköposti ja puheluissa on parempi mahdollisuus rakentaa luottamusta (Haastattelut, 2010).

Puhelu sopii hyvin yhden tai muutaman asian tarkistamiseen ja ohjeistamiseen tai nopeaan, yleiseen tilannekatsaukseen. Kahdenkeskisesti voidaan myös päättää ja suunnitella asioita, mutta päätökset ja suunnitelmat tulee vahvistaa sähköpostitse puhelun jälkeen. Haastatteluissa ilmeni näkökulma, että puheluun valmistautuminen ja itse keskustelu vievät aikaa jopa enemmän kuin sähköpostin lähettäminen ja tämän vuoksi jotkut suosivat sähköpostia. Sähköpostin tehokkuuteen vaikuttaa kuitenkin myös viestien vastaanottamiseen ja lukemiseen käytetty aika, tarkennusviestien lähettäminen ja suuri työmäärä, kun pyritään yksityiskohtaisuuteen. Haastatteluissa todettiin myös, että ei-kiireellisissä asioissa ei pitäisi käyttää automaattisesti puhelinta, vaikka kontakti olisikin tuttu. Soitto keskeyttää aina vastaanottajan työn teon, ellei puhelua sovittu etukäteen.

Puhelin on muuttunut henkilökohtaisemmaksi kanavaksi, kuin mitä se oli 1990-luvun lopussa. Mobiiliteknologia on tehnyt puhelimesta ja puhelusta ajasta ja paikasta riippumattoman kanavan. Nokian Renkaiden pääkonttorissa on käytössä enää vain muutama pöytäpuhelin, ja työntekijän yritykseen soitetut puhelut ohjataan matkapuhelimiin automaattisesti. Matkapuhelimien ansiosta tavoitettavuus onkin hyvällä tasolla ja soittaja tietää tavoittavansa vastaanottajan lähes varmasti muutamalla soitolla. Kanava on muodostunut jopa niin henkilökohtaiseksi, että soittaja kysyy usein

ensimmäiseksi: "Ehditkö juttelemaan hetken?" (Haastattelut, 2010). Puheluihin vastataan joskus palaverista, autoa ajettaessa tai kovassa kiireessä. Olen huomannut, että ainakin Suomessa puheluun saatetaan vastata vain, että juuri sillä hetkellä ei olekaan aikaa keskustella. Vastaamatta jättäminen koetaan työkeäksi.

Kansainvälisessä kommunikaatiossa puhelimen käyttöön vaikuttaa oleellisesti kielitaito. Vaikka oma kielitaito olisikin hyvää, niin myös vastaanottajan kielitaito olisi hyvä hahmottaa. Puhelun aikana saattaa olla vaikea myöntää, että oma kielitaito ei riitä tai että juuri esitetty asia jäi epäselväksi. Jos kielitaidon suhteen on epävarmuutta, on suositeltavaa kerrata asia tiiviisti sähköpostilla puhelun jälkeen. Näin puhelu toimii sosiaalisena ja yhteistyötä rakentavana kanavana, kun taas sähköposti varmistaa ymmärrettävyyden ja dokumentoi itse sisällön.

5.2.3 Puhelinneuvottelu

Puhelinneuvottelu on laajennettu puhelu, jossa samanaikainen puhe- ja ääniyhteys on kolmen tai useamman henkilön kesken. Puhelinneuvottelussa käytetään usein neuvottelupuhelimia, joiden avulla useampi henkilö voi osallistua puheluun samasta huoneesta.

Vaikka puhelinneuvottelu ei tue kuvayhteyttä, käytännössä eri toimipisteissä olevat osallistujat työstävät yhdessä dokumentteja, jotka on lähetetty etukäteen. Kun dokumentteihin tehdään muutoksia, ne tulee tehdä jokaisessa pisteessä itsenäisesti tai sopia, että muutokset tehdään vain yhdessä paikassa ja lähetetään neuvottelun jälkeen kaikille osapuolille.

Nokian Renkaissa puhelinneuvottelua käytetään runsaasti. Tekniikka mielletään nopeaksi ja tehokkaaksi silloin, kun tarvitaan mielipide muutamalta, maantieteellisesti eri paikoissa olevalta toimijalta. Neuvottelu voidaan toteuttaa paitsi monipisteneuvotteluna, myös kahden pisteen välillä, jolloin toisessa tai molemmissa pisteissä on samanaikaisesti useampi henkilö neuvottelupuhelinlaitteen ympärillä.

Merkittävänä hankaluutena puhelinneuvottelussa on epävarmuus siitä, kuka on kulloinkin äänessä. Neuvottelun edetessä äänten tunnistaminen tosin helpottuu. Oman nimen mainitseminen puheenvuoron alussa auttaa, kuten myös puhuteltavan henkilön nimen sanominen. Neljän tai useamman henkilön neuvotteluissa puheenjohtajalla on

merkittävä rooli jakaa puheenvuoroja. Päällekkäin puhuminen sotkee myös ymmärrettävyyttä huomattavasti enemmän kuin kasvokkain neuvoteltaessa. Kulttuurierot vaikuttavat puhelinneuvottelussa mm. siinä, kuinka kauan osanottajat sietävät hiljaisuutta. Suomalaiselle sopii pitkään miettimistäuko, mutta pohjoisamerikkalainen haluaa nopeasti täyttää tauon, vaikka varsinaista asiaa ei olisikaan (Haastattelut, 2010).

5.2.4 Nettineuvottelu

Nettineuvottelu mahdollistaa kahden tai useamman osallistujan välisen ääniyhteyden ja lisäksi yhteisen, reaaliajassa muuttuvan näkymän jokaisen osanottajan tietokoneen näytöllä.

Nettineuvottelussa istunnon järjestäjä perustaa virtuaalisen neuvotteluhuoneen verkkoon sähköisten työkalujen avulla ja kutsuu muut osallistajat huoneeseen. Kukin kutsuttu liittyy verkkopalvelun tai koneelle asennetun ohjelmiston avulla mukaan kokoukseen. Puheääni välitetään puhelimen tai verkkopuhelun (VoIP) avulla. Keskustelu, myös normaali puhelinliikenne ohjataan palveluntarjoajan järjestelmän läpi, jolloin näytöllä on mahdollista indikoida kulloinkin puhuja. Suurimman osan kunkin osallistujan kuva-alasta vie reaaliaikaisesti jaettu esitys, joka voi olla tekstiä, kuvaa, grafiikkaa tai taulukoita. Näytöillä jaettuihin sisältöihin voidaan tehdä muutoksia, jotka välittyvät samanaikaisesti kaikille osallistujille.

Nettineuvotteluissa on mahdollista lähettää myös samanaikaista videokuvaa osallistujista. Kannettavaan tietokoneeseen sisäänrakennettu web-kamera tai oheislaitteena asennettu kamera välittävät kuvaa. Rajatulle kuva-alalle ei mahdu yleensä kuin yksi videokuva kerrallaan ja kuvaikkuna kannattaa pitää pienenä, jotta varsinainen esitysmateriaali näkyisi selvästi. Nettineuvottelussa yhteyksien laatu vaihtelee osanottajilla kulloinkin käytettävissä olevien yhteyksien mukaan ja on hyvin mahdollista, että videokuva ei välity kunnolla. Samasta syystä videotiedostojen jakaminen sovelluksen läpi saattaa toimia huonosti.

Nokian Renkaissa nettineuvottelu otettiin käyttöön vuonna 2007. Käyttö ei ole yleistynyt kovin nopeasti alkuvaiheen teknisten ongelmien vuoksi. Haastattelujen mukaan sovellusta käyttäneet pitivät tekniikkaa tehokkaana. Se tuo lisäarvoa tavalliseen puhelinneuvotteluun ja nettineuvottelun toivottiinkin tulevan laajempaan käyttöön.

Merkittävimpana heikkoutena pidetään pitkähköä tekniikan sisäistämiprocessia. Käyttäjätilin luominen, kokouksen perustaminen ja käyttöliittymä koetaan Nokian Renkaiden käyttämässä sovelluksessa jokseenkin vaikeaksi. Henkilökohtaisia eroja on luonnollisesti paljon. Toisille omaksuminen on nopeaa ja käyttö tehokasta, kun taas toiset eivät halua edes yrittää käyttöä ensimmäisen perehdytyksen jälkeen. Vianorissa, konsernin tytäryhtiössä, nettineuvottelu on kuitenkin omaksuttu melko laajaan käyttöön sekä kansainvälisessä että maan sisäisessä virtuaalitiimien kommunikaatiossa.

Nettineuvottelu vaatii ennakkosuunnittelua siinä missä fyysinen tapaaminenkin. Osanottajan kannattaa myös valita yhteydenottoon rauhallinen ympäristö. Nettineuvottelulla voidaan korvata matkustamista. Yleensä neuvottelua käytetään sellaisten työntekijöiden kesken, jotka ovat tuttuja keskenään ja jotka ovat tavanneet kasvotusten toisensa useita kertoja. Nokian Renkaissa ei käytetä nettineuvottelun tarjoamaa video-ominaisuutta. Nettineuvottelu viiden pisteen kesken asettaa jo vaatimuksia puheenjohtajalle neuvottelun hallinnassa. Mutta jopa kymmenien osanottajien verkkokonferenssi toimii esimerkiksi silloin, kun yksi henkilö presentoi asian, minkä jälkeen osanottajat voivat kysyä tarkennuksia presentoijalta esimerkiksi neuvottelusovelluksen pikaviestitoiminnolla.

5.2.5 Videoneuvottelu

Videoneuvottelu -kanavalla tarkoitetaan tässä yhteydessä laadukasta laajakaistaverkon kautta toimivaa neuvotteluyhteyttä, jossa kaksi tai useampi etäpiste voi kommunikoida samanaikaisesti keskenään. Videoneuvottelulaitteet asennetaan yleensä neuvotteluhuoneeseen, eikä niitä ole tarkoitettu siirrettäväksi eri tilojen välillä.

Videoneuvottelulla säästetään matkakuluja ja työaikaa. Myös työssäjaksaminen paranee matkustamisen vähentyessä. Videoneuvottelun käyttäminen edellyttää kuitenkin saapumista videoneuvotteluhuoneeseen. Videoneuvottelussa ei kuitenkaan tavoiteta samaa sosiaalista läsnäoloa ja luottamuksen muodostumista kuin fyysisessä tapaamisessa.

Videoneuvottelussa imitoidaan aitoa kasvotusten tapahtuvaa tapaamista, sillä laadukas videoneuvottelu välittää äänensävyjä, eleitä ja ilmeitä. Viestintä on monipuolista ja suurelta osin sanatonta. Lisäksi videoneuvottelussa voidaan välittää reaaliaikaisia

näkymiä tietokoneelta tai dokumenttikamerasta samaan tapaan kuin näkymiä esitettäisiin videotykillä neuvotteluhuoneessa.

Videoneuvottelulla voidaan korvata osa liikematkustamisesta. Nokian Renkaissa Suomen ja Venäjän tehtaiden välisestä matkustamisesta osa on siirtynyt videoneuvotteluksi. Ennen järjestelmän käyttöönottoa laskettiin, että mikäli 5 % matkustamisesta korvataan videoneuvottelulla, investointi maksaa itsensä takaisin. Järjestelmätoimittajien kokemusten mukaan 25 - 30 % prosenttia matkustamisesta korvautuu siinä vaiheessa, kun videoneuvottelu on saatu jalkautettua luontevaksi osaksi kommunikaatiokanavatarjontaa.

Tämän työn case-liitteessä videoneuvottelun käyttöönotto Nokian Renkaissa kuvataan yksityiskohtaisesti. Case-liite on raportti, joka tarjoaa pohjatiedon järjestelmän kehittämiseksi edelleen yhtiön käytössä.

Videoneuvottelussa ei ole puhelimeen verrattavaa tavoitettavuutta.

Videoneuvottelupäätteet pitää asentaa niille varattuun tilaan ja päätteiden välille pitää määritellä etukäteen yhteys. 2010-luvun aikana henkilökohtaiset videoneuvottelupäätteet, esim. omalla työpöydällä tai tietokoneeseen integroituna, tulevat lisääntymään. Vähitellen siirrytään "kuvapuhelimeen", mikä mobiiliteknologiassa on jo mahdollista. Henkilökohtaisten videopäätteiden sovellukset eivät kuitenkaan vastaa yhteisen neuvottelun tuntua yhtä hyvin kuin kahden neuvotteluhuoneen välinen videoyhteys.

Nokian Renkaissa tekemieni haastattelujen mukaan merkittävin videoneuvottelun ja fyysisen tapaamisen välinen ero on sosiaalisen kanssakäymisen määrässä.

Videoneuvottelun avulla ei käydä yhdessä lounaalla, eikä lähdetä kokouspäivän päätteeksi viettämään iltaa. Videoneuvottelussa keskitytään itse asiaan. Vielä ei ole olemassa teknologiaa, jolla pystyttäisiin saavuttamaan fyysisen tapaamisen tarjoamia etuja luottamuksen rakentumisessa. Haastatteluiden mukaan etenkin myyntityössä kasvokkain tapaaminen vahvistaa keskinäistä luottamusta ja yhteistyötahtoa, mikä puolestaan helpottaa ongelmien ratkaisua yhteistyön aikana.

Videoneuvottelun käyttöönottoa hidastaa lisäksi epävarmuus tietoturvasta. Ovatko keskustelut ja yhteyksien aikana esitetyt dokumentit turvassa ulkopuolisilta? Nokian Renkaissa pyritään käyttämään "omia yhteyksiä", eli data liikkuu toimipisteiden välillä

yhtiön omaan käyttöön rakennetussa MPLS-verkossa. Kumppanineuvotteluissa, joissa yhteys luodaan kolmansiin osapuoliin, data liikkuu salattuna internetin läpi. Toimittajan mukaan tietoturva on tällöinkin hyvällä tasolla.

Tulevaisuudessa maailmanlaajuisen tietoverkon kapasiteetti ja turvallisuus asettavat haasteita videoneuvottelulle. Videokuvan siirtäminen on lisääntynyt verkossa valtavasti ja määrä kasvaa jatkuvasti. Kapasiteettipula saattaa nostaa tietoliikennekustannuksia. Itse laitteistotkin maksavat tätä kirjoitettaessa saman verran kuin laadukas saksalainen henkilöauto.

Kenkien kiillottamista lukuun ottamatta videoneuvotteluun tulee valmistautua samoin, kuin fyysiseen tapaamiseen.

- vain välttämättömät osanottajat
- aineisto ja agenda etukäteen osanottajille
- neuvottelun tavoitteet tiedoksi osanottajille etukäteen tai viimeistään kokouksen alkaessa
- valmistaudutaan omaan osuuteen/esitykseen

Itse neuvottelussa:

- rajaa kamerasi kuvakoko niin, että osanottajat näkyvät mahdollisimman isoina kuva-alalla. Näin videoneuvottelun merkittävin lisäarvo - sanattoman viestinnän välittyminen, pääsee oikeuksiinsa
- varmista, että mikrofonit ovat lähellä, keskeisellä paikalla
- älä kuiski vieruskaverille, rapisuta papereita tai naputtele kynällä pöytää. Mikrofoni ei osaa valita kuunneltavaa äänilähdettä samoin kuin korva
- vältä pientä tekstiä presentoitavassa aineistossa. Vähäinenkin kuvakompressio sotkee pienen tekstin lukukelvottomaksi
- puhu kameralle eli silmästä silmään vastaanottajille. Olet vakuuttavampi, kun katsot puhuessasi kameraa, etkä kollegoitasi näytöllä

- käytä kaukosäätimellä neuvotteluominaisuuksia: äänen mykistys, oman kuvan tarkistus, etäkameran ohjaus, esivalitut kamerapositionit jne.

5.2.6 Tapaaminen

– *Ihmisten maailma, ihmisten business* – (Haastattelut, 2010).

Kaikkein ilmaisuvoimaisimpana kanavana tapaamista tulee käyttää tärkeimpien asioiden hoitamiseen. Kyseessä voi olla päätöksien tekeminen, luottamuksen rakentaminen, luova suunnittelukokous, vaikean ongelman läpikäynti tai toiminnalle kriittisen asian omaksuminen ja esittäminen. Tapaaminen on kokonaisvaltaista kommunikointia, jossa asioiden lisäksi persoonat keskustelevat.

Kansainvälisessä kommunikaatiossa tapaaminen edellyttää matkustamista. Haastattelujen mukaan osa pitää satunnaisesta matkustamisesta ulkomaille, mutta enemmän matkustavat kokevat matkustamisen raskaana. Joka tapauksessa matkustaminen aiheuttaa yritykselle selkeästi suurimmat kommunikaatiokustannukset, kun verrataan käsiteltävien asioiden ja käytettävien eurojen suhdetta. Siirtymis- ja majoituskustannusten lisäksi kuluu työaika. Etätyö kulkuneuvossa koetaan tehottomammaksi kuin toimistolla ja joskus käytännössä mahdottomaksikin esim. tietoturvan vuoksi.

Matkustaminen saattaa olla välttämätöntä, vaikka käsiteltävänä olisi vain yksi asia. Mm. myyntityössä matkustetaan paljon, sillä asiakkaalle tapaaminen ja kädenpuristus ovat toisinaan edellytyksiä yhteistyölle siinä missä sopimukseen allekirjoitetut nimetkin. Sisäisessä kommunikaatiossa eri kansallisuuksista tulevat ihmiset voivat muodostaa oman, persoonallisen käsityksen kollegastaan vain tavattaessa. Samalla tarjoutuu mahdollisuus tutustua kollegan työympäristöön, mikä voi helpottaa ymmärtämään kulttuurieroja (Haastattelut, 2010).

Tapaamisten kannattavuutta arvioitaessa ei tule tarkastella niinkään käsiteltyjen asioiden määrää, vaan työntekijöiden keskinäisen suhteen muutosta; kasvava luottamus helpottaa yhteistyötä jatkossa.

Juholin on huomannut, että joissain tapauksissa, kun johtava henkilö oli presentoinut tilaisuudessa, kukaan alaisista ei uskaltanut tehdä tarkentavia kysymyksiä.

Lisäkysymyksiin etsittiin vastauksia kokouksen jälkeen ilman johtajaa. (Juholin 1999, 143–144). Tässä tapauksessa tapaamisen hyviä puolia ei hyödynnetty. Vaikka tapaaminen onkin monipuolisin kanava ja sosiaalisilta ominaisuuksiltaan rikkain, niin lopulta luottamus muodostuu henkilöiden ominaisuuksien ja intressien mukaan kanavasta riippumatta. Jos kommunikaatio ei toimi tavattaessa, se tuskin toimii muidenkään kanavien avulla.

5.3 Vähän käytetyt kanavat

Kansainvälisessä päivittäisviestinnässä käytetään myös muita kanavia, mutta haastatteluiden (Haastattelut, 2010) mukaan näiden käyttö ei ole merkittävää.

5.3.1 Tekstiviestit

Tekstiviestit toimivat nopeana yhteydenottona silloin, kun tavoitettavuudesta ollaan epävarmoja. Silloin, kun tiedetään, että tavoitettava henkilö ei voi vastata puheluun esim. neuvottelussa ollessaan, häntä saatetaan tavoitella tekstiviestillä. Henkilön ollessa lomalla tai viikonloppua viettämässä, hän saattaa silti saada tekstiviesteillä yhteydenottoja akuutteihin asioihin liittyen. Kansainvälisessä kommunikaatiossa tekstiviestejä ei kuitenkaan nostettu merkittäväksi kanavaksi.

Puhelinoperaattoreiden kansainväliset roaming-sopimukset kattavat myös tekstiviestien välittämisen useimpien maiden välillä.

5.3.2 Pikaviestit

Pikaviestit ovat samanaikaista tekstipohjaista keskustelua. Osallistujat kirjoittavat yleensä lyhyitä, keskustelun tapaisia lauseita sovelluksessaan ja lauseet näkyvät keskustelukumppanin tai -kumppaneiden ruudulla välittömästi. Vastaanottajaa tai aihetta ei valita aloituksen jälkeen jokaiseen viestiin, kuten sähköpostissa. Pikaviestit voivat olla verkossa olevan palvelun ominaisuus tai esim. toimisto-ohjelmaan lisätty sovellus. Pikaviestintään liittyy olotilatiedon välittäminen. Käyttäjät valitsevat oman tavoitettavuustilansa, joka näkyy muille järjestelmään liittyneille. Olotilatiedon perusteella voidaan arvioida, mikä kanava olisi tehokkain kyseisellä hetkellä. Pikaviestintä mielletään yleisesti yhdeksi sosiaalisen median kanavaksi.

Pikaviestejä ei käytetä tätä kirjoitettaessa Nokian Renkaissa kommunikaatiokanavana. Sosiaalisen median työkaluja tullaan ottamaan käyttöön aivan 2010-luvun alussa ja todennäköisesti myös pikaviestejä ja olotilatietoja tullaan hyödyntämään.

5.3.3 Video- tai ääniyhteys omalta koneelta (VoIP, Skype)

Omalta koneelta avattava video- tai ääniyhteys ei vaadi mittavia laiteinvestointeja toisin kuin varsinainen videoneuvottelu. Lisälaitteena hankittu tai henkilökohtaiseen tietokoneeseen integroitu web-kamera, mikrofoni ja kaiutin riittävät. Tällainen henkilökohtainen videoneuvottelu toimii puhelimen tapaan. Mahdollisissa henkilön olotila- tai tavoitettavuustiedoissa voi olla vaihtoehtona välittömän videoyhteyden ottaminen.

Tätä kirjoitettaessa henkilökohtaisen videoneuvottelun laatu ei ole kovin korkea johtuen paitsi teknologiasta, myös fyysisen ympäristön valo- ja ääniolosuhteista. Laadukkaat, lisälaitteena asennetut web-kamerat ja kuuloke-mikrofoni -yhdistelmät parantavat teknistä laatua.

Pelkkää verkon yli välitettyä ääniyhteysttä voidaan kutsua verkkopuheluksi, webbipuheluksi tai nettipuheluksi. Myös ääniyhteys voidaan tarjota yhteydenottokanavaksi olotilatiedoissa. Operaattoreiden kautta toimivat tavalliset matkapuhelinyhteydet ovat tällä hetkellä vielä laadukkaampia, mutta verkkopuhelu on kustannuksiltaan lähes tai täysin ilmainen kanava.

Nokian Renkaissa ei ole käytetty henkilökohtaista videoneuvottelua tai verkkopuhelua, mutta keväällä 2010 päätettiin, että tämän teknologian käyttö sallitaan konsernissa. Jotkut haastatelluista ovat käyttäneet henkilökohtaista videoneuvottelua yksityisiin tarpeisiin vapaa-ajallaan, mutta laatu mielletään keskinkertaiseksi.

5.3.4 Kirje

Kirjettä ei käytetä enää kaksisuuntaisena kommunikaatiokanavana päivittäisviestinnässä. Nokian Renkaissa kirje toimii erityisenä huomion osoituksena (onnittelut, kiitokset), kutsuna tilaisuuteen tai joissakin juridisissa yhteyksissä (sopimukset, tarjoukset). Sähköposti ja internetin kotisivut ovat korvanneet perinteisen kirjeen.

Venäjällä monet viralliset asiat hoidetaan edelleen kirjeitse ja allekirjoituksia ja leimoja tarvitaan fyysisesti. Mm. viisumi- ja tullidokumentit ovat paperimuotoisia.

5.3.5 Fax

1980-luvun tärkein yhteisöviestinnän teknologinen väline oli telefaksi. Vuosituhannen vaihteessa se oli edelleen kansainvälisesti merkittävä kanava (Juholin 1999, 158). Nykyään käyttö on hyvin vähäistä.

Nokian Renkaissa faksin kautta vastaanotetaan jonkin verran tarjouksia ja toimituslistoja kansainvälisiltä raaka-ainetoimittajilta. Myös sijoittajaviestinnässä muutamat vastaanottajat haluavat tiedotteet fakseina. Sähköposti on korvannut faxin ja käyttö on Nokian Renkaissa vähentynyt luonnollista kehitystä seuraten ilman erityisiä vähennystoimenpiteitä.

5.3.6 Sosiaalinen media

Nokian Renkaissa sosiaalisen median sovelluksia ei käytetä sisäisessä kommunikaatiossa, joskin 2010-luvun alussa sovelluksia otetaan käyttöön. Tästä kanavasta olen kirjoittanut oman luvun, sillä aiheesta keskustelu on hyvin aktiivista tätä kirjoitettaessa. Muutamat työntekijät hyödyntävät julkisia sosiaalisen median palveluita asiakaskontaktiensa kanssa kommunikoidessaan. Mm. LinkedIn ja Facebook mainittiin haastatteluissa (Haastattelut, 2010).

6 Sosiaalinen media Nokian Renkaissa

Sosiaaliseen mediaan sisällytetään runsaasti käsitteitä, mielikuvia ja tekniikoita. Uudelle asialle ei ole pystytty antamaan kattavaa määritelmää, joka huomioisi myös tulevaisuuden sovellukset ja ne, joita syntyy verkkoon päivittäin. Yhdelle sosiaalinen media tuo mieleen sähköisessä osoitekirjassa näkyvän olotilatieto-kuvakkeen, toiselle sosiaalinen media on prosessi ja jälkiteollinen ilmiö (Wikipedia, ”Sosiaalinen media”, luettu 20.4.2010). Tähän lukuun olen kerännyt perustietoa sosiaalisen median käsitteestä ja pohdin, miten sosiaalisen median sovelluksia voisi hyödyntää Nokian Renkaissa.

Pariisilaisen European School of Management:in professorit ja sosiaalisen median ja sähköisen kaupankäynnin tutkijat Andreas M. Kaplan ja Michael Haenlein erottelevat termejä, jotka liittyvät sosiaaliseen mediaan:

Web 2.0. – WWW:n sisältö ja sovellukset eivät enää ole yksilöiden luomia vaan jatkuvasti kaikkien osallistuvien käyttäjien muokkaamia. Web 2.0. on ympäristö, joka mahdollistaa sosiaalisen median sovelluksien käytön ja kehittämisen.

User Generated Content (UGC) tarkoittaa moninaisia mediamuotoja, joita loppukäyttäjät voivat asettaa julkisesti saataville. User Generated Content on siis loppukäyttäjän tuottamaa sisältöä.

Kun Web 2.0. ja loppukäyttäjän itse tuottama sisältö huomioidaan, voidaan määritellä **sosiaalinen media**. Sosiaalinen media on joukko internet-sovelluksia, joiden ideologinen ja tekninen perusta on Web 2.0:ssa ja jotka mahdollistavat loppukäyttäjien tuottaman sisällön luomisen ja välittämisen (Kaplan, A.M. & Haenlein, M. 2010, 61).

Mm. YouTube, LinkedIn, Wikipedia, Facebook ja Second Life sopivat tähän määritelmään. Kaplanin ja Haenleinin perusmääritelmässä jää painottamatta itse ”sosiaalinen” puoli. Kyse on ihmisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta, yhdessä tekemisestä ja verkostoitumisesta.

Itse teknologiasta käytetään toisinaan harhaanjohtavasti termiä ”sosiaalisuus”, aivan kuin ihmisten vuorovaikutus olisi syntynyt välittömästi tekniikan myötä.

Toimistosovelluksen uuteen versioon on mainoksen mukaan saatettu lisätä

"sosiaalisuus" tai verkkosivustolla on "sosiaalisia ominaisuuksia" (esim. www.google.com/friendconnect/?hl=fi, luettu 20.4.2010).

Kaplan ja Haenlein luokittelevat sosiaalisen median sovellukset kuuteen eri tyyppiin (Kaplan, & Haenlein, 2010, 60):

1. ryhmätyöprojektit
2. blogit
3. sisältöyhteisöt
4. sosiaalisen verkostoitumisen sivustot
5. virtuaalipelimaailmat
6. virtuaaliset sosiaaliset maailmat

Sosiaalisesta mediasta puhuttaessa Nokian Renkaissa usein nostetaan esiin Facebook- ja LinkedIn -palvelut. Nämä ovat Kaplanin ja Haenleinin mukaan keskinkertaisen läsnäolon sovelluksia (Kaplan, & Haenlein, 2010, 62). Tutkijat hyödyntävät luokittelussaan mediatutkimuksen ja sosiaalisen käyttäytymisen teorioita, joissa ei tarkastella sitä, että onko media julkinen vai organisaation sisäinen. Ensimmäinen, matalin sosiaalisen median läsnäolotaso on osallistava tekstisisältötuotanto, kuten Wikipedia-verkkotietokirja ja nettipäiväkirjat eli blogit. Toisella tasolla on esimerkiksi juuri Facebook, jossa tekstin lisäksi jaetaan kuvia ja sovelluksia sekä käytetään yhdessä minisovelluksia, joita kolmannet osapuolet voivat kehittää Facebook-palvelun sisään. Korkeimmalla, kolmannella tasolla sosiaalinen läsnäolo on suurimmillaan ja viestien välittyminen rikkainta. Täältä löytyvät reaaliaikaiset verkkopelit ja virtuaalimaailmat. Näistä hyviä esimerkkejä ovat Second Life, World of Warcraft ja Habbo Hotel, joissa käyttäjällä on oma virtuaalihahmo - avatar.

		Sosiaalinen läsnäolo / median monipuolisuus		
		Matala	Keskinkertainen	Korkea
Yksilöllisyyden ilmaisemisen mahdollisuus	Korkea	Blogit	Sosiaalisen verkostumisen sivustot (esim. Facebook)	Virtuaaliset, sosiaaliset maailmat (esim. Second Life)
	Matala	Yhteistyöhankkeet (esim. Wikipedia)	Sisältöyhteisöt (esim. YouTube)	Virtuaalimaailman pelit (esim. World of Warcraft)

Taulukko 4. Sosiaalisen median luokittelu sekä sosiaalisen läsnäolon/median monipuolisuuden että yksilöllisyyden esiintuonnin kannalta (Kaplan, A.M. & Haenlein, M. 2010, 62).

Kommunikaation näkökulmasta sosiaalinen media mielletään kanavaksi, jossa vastataan ennen kaikkea henkilökohtaisiin tarpeisiin. Sosiaalisen median sovelluksissa jaetaan melko avoimesti henkilötietoja ja henkilökohtaisia mielipiteitä, mikä taas edistää luottamuksen kehittymistä virtuaaliyhteisössä. Kommunikaatio tapahtuu ystävien, entisten ja/tai nykyisten koulukavereiden ja sukulaisten kanssa, ja sosiaalisen median sovellusten käyttö on muodostunut vapaa-ajan toiminnaksi.

Vähitellen myös yritysmaailma on kiinnostunut läsnäolosta tässä alkujaan ei-kaupallisessa mediassa. Yritys voi olla läsnä ja esillä sosiaalisessa mediassa ja toisaalta yritys voi hyödyntää sosiaalista mediaa omassa organisaatiossaan. Läsnäolo on osallistumista olemassa oleviin palveluihin ja hyödyntäminen toimintojen käyttöönottoa kommunikaation parantamiseksi.

6.1 Yritys sosiaalisessa mediassa

Yksinkertaisimmillaan yritys voi hyödyntää sosiaalista mediaa maksullisten mainosbannereiden kautta, mutta aktiivisempi läsnäolo voi tukea yritystä laajemminkin. Sosiaalisen median julkisissa sovelluksissa aktiivinen läsnäolo voi tukea yrityksen

- markkinointia
- brändin kehittämistä
- tuoteinformaation tarjontaa
- asiakaspalvelua ja tuotetukea
- kuluttaja- ja asiakaspalautteen vastaanottamista
- rekrytointia

Verkossa keskustellaan lähes kaikesta. Myös yrityksistä ja niiden tuotteista ja palveluista, asiakastuesta, ympäristöystävällisyydestä ja eettisyydestä riittää asiaa keskustelufoorumeilla ja muussa sosiaalisessa mediassa. Yritysten kannattaa ja täytyykin osallistua tähän keskusteluun; ei anonyymisti, vaan aivan avoimesti tuomalla esiin yrityksen näkökulman.

Sosiaalisessa mediassa tulee esiintyä nöyrästi, kuluttajaa palvellen ja sietää julkista kritiikkiä tuotteista, organisaatioista ja joskus henkilöistäkin. Pitkäjänteisellä asiantuntijaotteella rakennetaan mielikuvaa itseensä luottavasta ja asiansa hallitsevasta organisaatiosta.

Sosiaalinen media sopii suosittelumarkkinointiin, jossa pyritään edistämään systemaattisesti ja aktiivisesti asiakkaiden itse antamien suositusten kasvua (Kauppalehti Online, 9.3.2010). Vaikeasti hallittavaa kanavaa voidaan kehittää olemalla läsnä sosiaalisessa mediassa innostuneesti ja aktiivisesti.

6.1.1 Nokian Renkaat sosiaalisessa mediassa

Nokian Renkaat / Nokian Tyres -hakusanoilla löytyy 19.4.2010 Facebookissa viisi profiilia. Kaikki profiilit eivät ole Nokian Renkaiden perustamia.

- Nokian Tyres -yritysprofiili (483 fania), tuotetiedotteita, perustietoa ja mainosvideoita. Tämä profiili on puhtaasti markkinoinnin kanava.
- Nokian Tyres (2) -yritysprofiili, (20 fania). Profiilin perustajasta ei ole saatavilla tietoa. Oletettavasti yksityisen henkilön perustama hyvin niukkasisältöinen profiili.
- Nokian Hakkapeliitta -tuoteperheprofiili (93 fania). Mahdollisesti Nokian Renkaiden ylläpitämä profiili, joka on ollut tätä kirjoitettaessa päivittämättä n. 5 kuukautta.
- Jacques Hercule Blanc -henkilöprofiili (44 kaveria), Nokian Renkaiden markkinoinnin luoma humoristinen hahmo. Sivulla maininta, että profiili suljetaan jossain vaiheessa ja kavereita kutsutaan hahmon faniksi fanisivuille.
- Jacques Hercule Blanc -faniprofiili (102 fania), Nokian Renkaiden markkinoinnin luoma humoristinen hahmo.

Twitterissä (www.twitter.com/nokiantires) Nokian Renkaiden Pohjois-Amerikan yhtiöstä käsin ylläpidetään miniblogia.

YouTubesta löytyy palvelun pikahakutyökalulla kolme Nokian Renkaiisiin liittyvää profiilia eli kanavaa (channel) sekä lukuisia yksittäisiä useiden eri henkilöiden lisäämiä videoita.

"Nokian Tires" on Pohjois-Amerikan yhtiön ylläpitämä. Profiiliin on ladattu näkyviin 8 yhtiön mainosvideota, joista osa on infomercial-tyyppisiä. Profiililla on 28 seuraajaa eli sellaista profiilia, jotka saavat automaattisesti tiedon, kun seuratulla profiilla julkaistaan videoita. Profiiliin ladattuja videoita on kaikkiaan katsottu 19 000 kertaa.

"Nokian Tyres1" -profiili on tätä kirjoitettaessa yhtiön uusin YouTubeen kanava (perustettu 20.4.2010). Juuri avatulla kanavalla on nähtävillä kaksi videota. Lisäksi Nokian Renkaiden omistama Vianor-rengasketju on perustanut oman, kaksi videota sisältävän profiilinsa "VianorNA" Pohjois-Amerikan markkinoita varten.

"SafeTyre" -profiili on perustettu YouTubeen jo vuonna 2006. Profiilin Nokian Tyres -videoita on katsottu yli 650 000 kertaa ja profiili on ollut päivittämättä kolme vuotta. Katselukerroista jopa 626 000 kappaletta on mainoksella, jossa autoileva mies pysähtyy liruttamaan tarpeensa sähköistettyyn karja-aitaan. Video on levinnyt viraali- eli suositusmarkkinoilla. Profiili on todennäköisesti Nokian Renkaiden Pohjois-Amerikan asiakkaan perustama, joskaan tarkkoja tietoja profiilitilin haltijasta ei ole saatavilla.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Nokian Renkaat on yrityksenä läsnä sosiaalisen median julkisissa palveluissa ainoastaan markkinoinnin kautta. Sisällöt ovat samoja kuin yrityksen kotisivuilla. Kanavaa ei käytetä palautteen keräämiseen, tuotetukeen, rekrytointiin eikä ylipäättään vuorovaikutuksen aikaan saamiseksi. Usean käytössä olevan profiilin ja pitkien päivitysvälien perusteella voidaan olettaa, että julkista sosiaalista mediaa ei tätä kirjoitettaessa pidetä yrityksessä merkittävänä kanavana. Haastatteluissa markkinointi- ja viestintäosaston edustajat vahvistivatkin, että tähän mennessä toteutetut sosiaalisen median hankkeet ovat olleet pilotteja. Pitkän tähtäimen kokonaissuunnitelma, resursointi ja vastuutus hankkeiden toteuttamisesta ja ylläpidosta ovat tätä kirjoitettaessa vielä puuttuneet (Haastattelut, 2010).

6.1.2 Vinkkejä läsnäoloon sosiaalisessa mediassa

Kaplan ja Haenlain antavat seuraavat ohjeet yritykselle, joka astuu sosiaalisen median maailmaan. Viisi ohjetta mediasta ja viisi sosiaalisuudesta (Kaplan & Haenlein, 2010, 60–66). Sosiaalinen media vaatii työtä ja investointeja samoin kuin muut ulkoisen viestinnän kanavat.

Media

1. Valitse foorumi huolellisesti useista kymmenistä. Huomioi median käyttäjät. Aktiivisuus on kriittisen tärkeää onnistuneiden tulosten saamiseksi. Eri kohderyhmiin ei kannata yrittää vaikuttaa kirjautumalla passiiviseksi käyttäjäksi useaan eri mediaan.
2. Vai teetkö oman sosiaalisen median sovelluksen? (kuten Fujifilm valokuvaajille)
3. Varmista, että viestintä on yhteneväistä eri medioissa
4. Integroi (sosiaaliset) mediat - käytä montaa mediaa esim. samassa kampanjassa
5. Kenelle pääsy? Mitkä ohjeet ja rajoitteet yrityksellä on sosiaalisen median käyttöön työajalla? Ketkä ovat pääkäyttäjiä firman tileillä? Henkilöstön ei tule käyttää anonyymejä nimimerkkejä vastatessaan, muuten "aitojen anonyymien" keuhut tulkitaan helposti yrityksen omaksi markkinointipuputukseksi ja sovelluksen tai profiilin uskottavuus kärsii.

Sosiaalisuus

1. Ole aktiivinen (myös median ensimmäisessä kohdassa). Sosiaalisessa mediassa mukanaolo on muutakin kuin tilin avaaminen ja enemmän kuin kritiikkiin ja kysymyksiin vastaamista. Sosiaalisessa mediassa pyritään avoimeen ja aitoon vuorovaikutukseen kuluttajien kanssa.
2. Ole kiinnostava. Uudistu. Kuuntele asiakkaitasi. Osallista.
3. Ole nöyrä. Et voi mennä omistajan elkein sosiaaliseen mediaan. Siellä on aina niitä, jotka tuntevat säännöt ja toimintatavat sinua paremmin. Käytä aikaa foorumin tai sovelluksen historian ja perussääntöjen ymmärtämiseksi. Varma tapa epäonnistua on edelleenlähettää TV-mainokset YouTubeen ja kopioida tiedotteet blogiksi.

4. Ole epäammattimainen, yksi käyttäjä muiden joukossa ja sopeudu ympäristöön. Pienet virheet sallitaan ja muilta käyttäjiltä voi saada jopa vinkkejä parannuksiin ja toimintatapoihin. Oman alan asiantuntijuus ei tietenkään ole pahasta.

5. Ole rehellinen. Älä yritä ujuttaa anonymikäyttäjänä "oikeaa" tietoa esim. Wikipediaan. Olet tekemisissä ihmisten kanssa, jotka ovat huippuosajia myös verkkoteknologioissa ja jäljittävät alkuperäisen kirjoittajan tai ainakin osaavat määritellä kirjoittajan puolueettomaksi tai puolueelliseksi. (Kaplan & Haenlein, 2010, 60–66).

Julkiset blogit verkossa ovat mielenkiintoista luettavaa myös tiedotusvälineille. Johtajan tai asiantuntijan rennolla, persoonallisella otteella kirjoitettu blogi toimii tärkeänä tietolähteenä joukkoviestimille (Juholin 2008, 76).

Sosiaalinen media siirtyy mobiiliksi. Mobiililaitteet pystyvät tarjoamaan yhä rikkaamman mediaelämyksen ja -tarjonnan. Varsinkin kehittyvissä maissa matkapuhelimia on jopa 10-kertaisesti tietokoneisiin verrattuna ja ero lienee suurempi, kun verrataan puhelinten määrää internetliittymiin (Kaplan, A.M. & Haenlein, M. 2010, 67).

Nokian Renkaita ajatellen sosiaalisen median käyttäminen ja päätösten tekeminen ei tulisi olla pelkästään markkinoinnin asia, vaan kaikkien palveluyksiköiden yhteinen hanke. Asiakas- ja kuluttajapalvelu sekä henkilöstöosasto rekryointitarpeineen voivat myös hyötyä sosiaalisen median mahdollisuuksista.

6.2 Sosiaalinen media yrityksessä

Tässä kappaleessa tarkastellaan sitä, kuinka sosiaalisen median sovelluksia voi käyttää organisaation sisäisessä kommunikaatiossa ja mitä käyttöönoton yhteydessä tulisi tiedostaa. Pyrin huomioimaan erityisesti Nokian Renkaiden tarpeet, mutta en ota kantaa nimettyjen palveluntarjoajien valintaan tai teknisiin yksityiskohtiin. Sosiaalisen median tutkimuskenttä on tuore, eikä kovin paljoa tieteellistä tutkimusta ole tehty. Sovellan kuitenkin joitakin hyväksi havaitsemiani lähteitä.

Käytännössä Wikipedian kaltaisia yhteistyöhankkeita on yrityksissä luonnollisesti olemassa, esim. raporttien tekeminen ryhmätyönä. Kanavana tekijöiden välillä saattaa

toimia sähköposti, jota ei voida pitää sosiaalisena mediana, sillä sähköpostin kautta ei voida ylläpitää yhtä ainoaa dokumenttia, jota yhdessä muokataan raportiksi. Intranetin dokumenttikansiot voivat toimia sisältöyhteisöjen tavoin ja intranetissä saattaa olla uutisryhmä, joka mahdollistaa blogin kaltaisen päiväkirjan julkaisun. Käytössä voi olla myös yhteinen verkkolevy, johon voi tallentaa tiedostoja useasta eri toimipisteestä. Tämän kaltaisia järjestelmiä on jo käytössä Nokian Renkaissa, mutta näistä tulee sosiaalista mediaa varsinaisesti vasta sitten, kun muilla käyttäjillä on mahdollisuus kommentoida ja keskustella dokumenteista (wiki) tai päiväkirjan merkinnöistä (blogi).

Aiemmin esitetyssä Kaplanin ja Haenleinin taulukossa (Taulukko 4) matalan ja keskinkertaisen sosiaalisen läsnäolon sovellukset ovat käyttökelpoisimpia organisaation sisäisessä kommunikaatiossa ja yhteistyössä. Näitä ovat wikit ja blogit. Virtuaalimaailmat avatareineen eivät tunnu kovin tehokkailta ja tarkoituksenmukaisilta työkaluilta ainakaan Nokian Renkaiden kaltaisessa teollisuusyrityksessä.

Tiedon kerääminen tiimin tai organisaation omaan wikiin ja kommentointi aktiivisista aiheista sekä keskusteleminen blogien avulla on todennäköisesti helpoin ja luontevin tapa hyödyntää sosiaalista mediaa (Humala, 2006, 152). Oleellista on se, miten työnantaja kannustaa wikien ja blogien hyödyntämiseen. Organisaation kannalta keskeisiä asioita ovat siis: Pehdytetäänkö asiantuntijat käyttämään kanavaa? Annetaanko henkilöstölle työaikaa rakentaa uutta kanavaa ja luoda siihen sisältöä?

Aiemmin mainittu olotila- tai läsnäolotieto henkilön sähköisissä yhteystiedoissa saattaa helpottaa kommunikaatiota ja kasvattaa vuorovaikutusta työntekijöiden kesken. Läsnäolotieto sellaisenaan ei ole sosiaalista tai mitään muutakaan mediaa, mutta sosiaalinen, ihmisten vuorovaikutusta lisäävä ominaisuus se voi hyvinkin olla. Tämä ominaisuus lisäisi pikaviestinnän (chat, mese) mahdollisiin sosiaalisen median kanaviin.

6.3 Lisää kanavia – lisää merkityksetöntä informaatiota?

Sosiaalisesta mediasta puhuttaessa korostetaan yksilön mahdollisuutta tuottaa ja jakaa itse sisältöä sekä tavoitettavuuden helpottumista varsinkin silloin, kun henkilön olotilatieto on saatavilla. Mitä tämä merkitsee ajankäytöllemme ja kykyymme käsitellä informaatiota? Tietotyötä tekevät valittavat valtavaa informaation tarjontaa; sähköposti, intranet ja internet tarjoavat informaatiota suodatettavaksi ja käsiteltäväksi. Se, että jokainen pystyisi "tuottamaan itse" sisältöä kaikille, tuntuu täysin mahdottomalta

suuntaukselta nykyisessä informaatioasteessa. Jos esimerkiksi olotilatieto vaihdetaan vihreäksi indikoimaan "paikalla ollaan" -tilaa, saattaisi pikaviestikutsuja pompata esiin vähän väliä keskeyttämään työtä.

Jos sosiaalinen media ymmärretään tällaisena teknologioiden myyttinä, joka lisätään nykyisten kommunikaatiokanavien ja toimintamallien päälle, voi helposti ennustaa, että vaikeuksia on luvassa.

Nokian Renkaissa sosiaalisen median työkalut todennäköisesti tehostaisivat työntekoa, mutta suunnittelematon käyttöönotto hidastaisi sovellusten käytön yleistymistä. Kokemukseni mukaan uusien kommunikaatiokanavien tarjonta aiheuttaa joka tapauksessa muutosvastaisuutta. Käyttöönoton yhteydessä tulisikin esittää esimerkkejä käyttötavoista ja hyödyistä, joita voidaan saada. Jos virtuaalitiimin johtaja kirjoittaa säännöllisesti ja taitavasti blogia, johon tiimiläiset antaisivat kommenttejaan, voisiko esim. sähköpostien määrä pudota kolmannekseen tiimin kesken? Voitaisiinko sähköposteja, etenkin sähköpostilistoille lähetettyjä viestejä korvata uutissyötteillä, joihin sisältyisi metatietona asiasanoja tai vapaamuotoisia ”tageja” vastaanottajan valintoja helpottamaan? Tai jos olotilatieto pidetään ajan tasalla, niin voisiko puhelinta pitää kiinni? Sosiaalisen median komponentit integroituvat Nokian Renkaissakin työelämään vasta sitten, kun niiden koetaan tehostavan työtä, eikä tuovan lisää keskeytyksiä ja velvollisuuksia. Sosiaalinen media eri muodoissaan on kasvava ilmiö ei-kaupallisessa ja ei-ammattimaisessa tietoverkossa, joten se on jo vastannut käyttäjien tarpeisiin siltä osin. Vapaa-ajan kommunikointimekanismeja voidaan osittain siirtää työelämään, kunhan siirto tehdään suunnitellusti.

6.4 Miten ilmaisesta mediasta tuli maksullista?

Sosiaalisen median kaltaisten tuotteiden tarjonta yrityksille lisääntyy samalla, kun ilmaisten verkkopalvelujen käyttäjämäärät kasvavat. Teknologiat ja alustat ovat olemassa ilmaiseksi. Miksi yrityksen pitäisi maksaa sosiaalisen median tuotteista, kun ilmaisiakin on olemassa? Maksullisten palveluiden toimittajat vetoavat ensimmäiseksi tietoturvaan, toiseksi integraation varmistamiseksi nykyjärjestelmään ja mahdollisesti pääkäyttäjyyden ja muokattavuuden (ja kontrollin) pitämiseksi "omissa käsissä". Pohdin lyhyesti näitä argumentteja.

Sosiaalisen median sateenkaaren alle mahtuu valtavasti sovelluksia ja yritys joutuu valitsemaan, mitä niistä otetaan käyttöön. Joudutaanko tehokas uusi kanava jättämään hyödyntämättä, koska se ei integroidu nykyjärjestelmään, esimerkiksi käytössä olevaan toimisto- ja sähköpostiohjelmistoon? Vai olisiko mahdollista ottaa käyttöön rinnakkainen järjestelmä ilman integraatiota? On mahdollista, että olemassa olevaan järjestelmään liitettävä lisäominaisuus on helpompi jalkauttaa organisaatioon ja siksi suositeltavaa, vaikka kustannukset olisivatkin suuremmat.

Valvonnan ja pääkäyttäjäyden näkökulmaa pohdittaessa on hyvä kerrata sosiaalisen median syntyä ja luonnetta. Web 2.0 tarjosi ympäristön uusien sovellusten kehittämiseen ja käyttöönottoon. Käyttäjät löysivät sovelluksista kanavan itseilmaisuuksiin ja riippumattomuuteen. Sosiaalinen media mielletään demokraattiseksi ja vapaaksi (Majava, J. 2008, 87-88). Jos yritys rajoittaa henkilöstönsä toimintaa sosiaalisen median sovelluksessa, kanava ei ehkä toimikaan vapaan esikuvansa mukaisesti. Ammattimaisissa wikeissa ja blogeissa sen sijaan rajattu käyttäjäryhmä kohottaa virtuaalitiimin yhteenkuuluvuutta ja tehokkuutta.

Tietoturva on kriittinen tekijä kaikessa tietotyössä, mikä liittyy innovaatioihin ja uusien tuotteiden kehittämiseen. Isoissa yrityksissä, etenkin pörssinoteeratuissa, tietoturvaan vaikuttaa myös lainsäädäntö. Sensitiivisen tiedon lipsahtaminen väärin käsiin saattaa aiheuttaa paitsi tietotaidon menettämistä kilpailijalle, myös toimenpiteitä viranomaisten taholta. Jos yritys käyttäisi tietoverkon "pilvessä" olemassa olevaa palvelua, kuten Facebookia tai Google Dokumentteja, tietoturva ei olisi enää täysin omissa käsissä.

Yritykset joutuvat luovuttamaan aineistoa ja tekemään salassapitosopimuksia joka tapauksessa, sillä sensitiivistä tietoa täytyy jakaa kumppaneille ja konsulleille tai sitä voidaan varastoida verkkopalveluna hankitussa aineistopankissa tai kotisivujen hallintasovellusta ylläpitävässä yrityksessä. Sosiaalisen median yrityssovellusten ollessa melko uusi ilmiö on haastavaa valita oikeat kumppanit ja oikea hetki toimenpiteille. Usean vuoden määräaikaisiin sopimuksiin kannattaa suhtautua erityisellä varauksella, sillä uusia sovelluksia ja palveluntarjoajia ilmestyy nopeasti markkinoille teknologian muuttuessa.

Nokian Renkaissa 2010-luvun alku tulee olemaa vahvaa muutosten aikaa kommunikaatiokanavien ja virtuaalitiimien toimintaedellytysten kehittymisessä. Netti-

ja videoneuvottelut on vastikään otettu käyttöön ja uudet kommunikaatiotavat ovat muotoutumassa.

7 Tehokkaan kanavan valinta

Tässä luvussa tarkastellaan kommunikaatiokanavia kansainvälisen päivittäisen kommunikaation näkökulmasta samaan organisaatioon kuuluvien henkilöiden kesken. Taulukot, jotka esitän jäljempänä tässä luvussa sekä liitteissä (Liite 1), toimivat muokattavina pohjina uusien tarpeiden mukaan. Yksittäisten kanavien tehokasta käyttöä tarkasteltiin Kommunikaatiokanavat-kappaleessa. Seuraavissa, kanavan valintaa käsittelevissä ohjeissa oletetaan, että sekä suullinen että kirjallinen kommunikointi on sujuvaa kielitaidon osalta ja että jonkinlainen peruskäsitys kohdemaan kulttuurista on olemassa. Mikäli kielitaidossa on selkeitä puutteita, niin kirjallinen ilmaisu (sähköposti) saattaa toimia suullista viestintää paremmin. Myös välittäjähenkilöä voidaan käyttää. Kielitaitorajauksen jälkeen näitä ohjeita voi soveltaa pääosiltaan myös kahden samassa maassa olevan toimipisteen välisessä kommunikaatiossa.

Uusia kanavia, kuten virtuaalitiimin wikejä tai blogeja en lisää taulukoihin, sillä tätä kirjoitettaessa niitä ei ole tarjolla Nokian Renkaissa.

Venäjälle kommunikoitaessa kannattaa painottaa henkilökohtaisuuden merkitystä. Pelkkä sähköpostilla annettu toimeksianto ei usein riitä, vaan pitäisi keskustella, pyytää ja lähestyä henkilökohtaisemmin. Välillä voi ottaa puhelun ihan vain muistutuksena olemassa olosta ja näin yhteistyön ilmapiiri ei pääse heikkenemään (Haastattelut, 2010, Venäjä-projekteissa toimiva suomalainen). Kauppalehti Online -verkkolehti haastatteli valmennusyritys Fintran toimitusjohtaja Heikki Tikkasta, joka toteaa sähköpostitse tapahtuvan johtamisen hämmentävän venäläisiä:

– Tavoitteet voivat jäädä saavuttamatta niinkin yksinkertaisesta syystä, että ne on välitetty kirjallisesti, jonka seurauksena ne on tulkittu väärin, tai tavoitteita ei koeta motivoiviksi, koska niistä ei ole yhteisesti sovittu.
(Kauppalehti Online, 19.9.2009.)

Nämä kulttuurisidonnaiset tekijät ovat vaikuttaneet osaltaan videoneuvottelun käytön lisääntymiseen Nokian Renkaissa Suomen ja Venäjän tehtaiden välillä. Prosessien on havaittu tehostuvan kommunikaatiokanavan avulla (Haastattelut, 2010).

7.1 Valinta yleisimpien tarpeiden perusteella

Seuraavissa taulukoissa ehdotetaan kommunikaatiokanavia useisiin eri tarpeisiin. Taulukot toimivat pohjina, joita voi muokata kielitaidon ja osaston erityistarpeiden mukaisiksi. Olen liittänyt taulukot myös kanavia käsittelevään pikaoppaaseen (Liite 1). Aluksi esitän yleisimpien kommunikaatiotarpeiden lyhyet kuvaukset.

1. Pyyntö: Yksittäisen asian tiedustelu tai yksittäisen toimenpiteen pyytäminen
2. Tehtävä: Toimeksianto, pyydetään laajemman tai monimutkaisemman tehtävän suorittamista
3. Tiedoksi: Tiedon välittäminen
4. Ideointi: Yhteinen suunnittelu ja ideointi, myös raportointi
5. Ongelma: Ongelman käsittely ja epäselvyyden ratkaiseminen.
6. Palaute: Perustelujen kanssa annettava kiitos ja kritiikki sekä ehdotukset jatkoa ajatellen
7. Koulutus: Asian opettaminen tai siihen perehdyttäminen
8. Luottamus: Ilmeisenä tai piilevänä tarkoituksena rakentaa luottamusta ja yhteistä identiteettiä. Harvoin kiireellistä tarvetta. Esim. osaston vuosisuunnitelma- ja palautepalaveri

(+sähköposti) –merkintä tarkoittaa taulukoissa, että tehtävät ja päätökset tulee vahvistaa jälkikäteen sähköpostitse.

	Pyyntö	Tehtävä	Tiedoksi	Ideointi	Ongelma	Palaute	Koulutus	Luottamus
ei-kiireellinen	Sähköposti Puhelu	Tapaaminen Puhelu (+sähköposti)	Sähköposti	Video- tai nettineuvottelu Tapaaminen	Tapaaminen Videoneuvottelu	Puhelu Videoneuvottelu	Tapaaminen Video- tai nettineuvottelu	Tapaaminen
kiireellinen	Puhelu Tekstiviesti	Nettineuvottelu Puhelu (+sähköposti)	Puhelu (+sähköposti) Tekstiviesti	Nettineuvottelu Puhelu	Puhelu Netti- tai videoneuvottelu	Puhelu (+sähköposti)	Nettineuvottelu	Puhelu Videoneuvottelu

Kuvio 5: Kahdenkeskinen kommunikaatio

	Pyyntö	Tehtävä	Tiedoksi	Ideointi	Ongelma	Palaute	Koulutus	Luottamus
ei-kiireellinen	Sähköposti	Tapaaminen Nettineuvottelu	Sähköposti	Tapaaminen Video- tai nettineuvottelu	Tapaaminen Videoneuvottelu	Videoneuvottelu Sähköposti	Tapaaminen Video- tai nettineuvottelu	Tapaaminen
kiireellinen	Puhelinneuvottelu (+sähköposti)	Nettineuvottelu Puhelinneuvottelu (+sähköposti)	Puhelinneuvottelu (+sähköposti)	Puhelinneuvottelu Netti- tai videoneuvottelu	Netti- tai videoneuvottelu Puhelinneuvottelu	Puhelinneuvottelu (+sähköposti)	Netti- tai videoneuvottelu	Videoneuvottelu Puhelinneuvottelu

Kuvio 6: Virtuaalitiimin kommunikaatio

8 Kommunikaatiokanavien kehittäminen Nokian Renkaissa

Nokian Renkaiden nopea kansainvälinen kasvu asettaa suuria haasteita koko liiketoiminnalle ja johtamiselle. Yrityksessä ponnistellaankin usealla osa-alueella, jotta haasteisiin pystyttäisiin vastaamaan. Kommunikaation näkökulmasta kansainvälinen kasvu vaikuttaa arvioni mukaan ainakin seuraavissa ilmiöissä:

- päivittäisviestintä kasvaa määrällisesti
- uudet kontaktit voivat käyttää kanavia odottamattomalla tavalla
- uusia kanavia otetaan käyttöön
- kieli-, kulttuuri- ja aikaerot hidastavat kommunikointia

Lisääntyvä virtuaalityö (hajautettu työ, etätyö) edellyttää erikoisosaamista sekä työntekijöiltä että johdolta (Jokinen ym. 2008, 199)¹. Oman tehtävänsä ja kielitaidon lisäksi tulee hallita kommunikaatiokanavien sekä tekninen että ennen kaikkea tehokas käyttö. Henkilön pitää osata valita oikea kanava kommunikointitarpeeseensa ja rakentaa itse viesti siten, että sanoma välittyy mahdollisimman oikein kieli- ja kulttuurieroista huolimatta.

Todennäköistä onkin, että osaaminen vaihtelee ja tiimeissä kansainvälinen kommunikointi keskittyy yhden tai muutaman välittäjähenkilön tehtäväksi. Osaamista voidaan myös kehittää. Luonnollista kehitystä tapahtuu, kun yhteistyö kahden tiimin välillä jatkuu pidemmän aikaa ja vähitellen tiimien kaikki jäsenet osallistuvat kommunikaatioon. Kommunikaation kehittymistä voidaan nopeuttaa aktiivisilla toimilla:

- kielikoulutus
- kulttuuritekijöihin perehdyttäminen

¹ Alkuperäinen lähde: Vartiainen, M., Lönnblad, J., Balk, A. & Jalonen, K. 2005. Mobiilin työn haasteet. Työministeriön Työpoliittinen tutkimus 269. Helsinki: Hakapaino Oy.

- tarjotaan käytettäväksi tehokkaammat kommunikaatiokanavat
- tarjotaan perehdyttämistä kanavien tehokkaaseen käyttöön

Nokian Renkaissa on järjestetty kielikoulutusta ja koulutuksen yhteyteen on saatavilla myös kulttuurituntemuksen opetusta. Myös kommunikaatioita on kehitetty, joskaan kehittäminen ei ole ollut pitkällä tähtäimellä tavoitteellista, ennemminkin kehittämistä tehdään tarpeen vaatiessa. Kommunikaation kehittäminen on painottunut kanavien toimivuuden ja tarjonnan lisäämiseen, vähemmän kanavien käytön tehostamiseen. Kommunikaation toimivuutta ei ole mitattu, joten kommunikaatiotytyväisyyttä ei voida luotettavasti arvioida.

8.1 Kohti sosiaalista virtuaalitiimiä

Netti- ja videoneuvottelua toivottiin haastatteluissa (Haastattelut, 2010) aktiivisempaan käyttöön, sillä kanavat koettiin työtä tehostavina. Aktivointi vaatisi myös johdon suosituksia tai jopa määräystä sovellusten käyttämiseksi. Näitä "uusia" kommunikaatiokanavia tulisi haastateltavien mukaan markkinoida enemmän sisäisesti, sillä ihmisillä on usein korkea kynnys käyttöönottoon. Merkittävänä etuna tiimityökaluissa pidettiin sitä, että useamman henkilön osallistuminen virtuaalokokoukseen vähentää sähköpostin määrää, kun kaikki kuulevat perustelut ja päätökset samalla kertaa ja voivat myös vaikuttaa niihin. Yksiköissä tulisi olla vähintään yksi henkilö, jolta voisi kysyä apua uuden kanavan käytön aloittamisesta ja vinkkejä käyttötilanteisiin. Monissa yksiköissä onkin jo nyt aktiivisia netti- ja videoneuvottelun käyttäjiä, joilla tosin ei ole velvollisuutta perehdyttää muita halukkaita käyttäjiä virtuaalitiimityökalujen käyttöön.

Matkustaminen on kallista ja se kuluttaa runsaasti tehokasta työaika. Samalla tapaaminen on välttämätön kanava, jotta luottamus ja yhteinen identiteetti voisivat kehittyä paitsi virtuaalitiimissä, myös kumppani- ja asiakassuhteissa. Etä- ja mobiilityökalujen tulee olla kunnossa, jotta matkustukseen käytettyä työaika voidaan hyödyntää esim. kulkuneuvoissa ja hotelleissa. Nokian Renkaissa työkalut ovat hyvin saatavilla ja sosiaalisen median ratkaisuilla tullaan edelleen tehostamaan ajankäyttöä matkustamisessa.

Sosiaalisen median sovellukset ja muut uudet työkalut muuttavat edellisessä luvussa esitettyjä taulukoita hieman. Esimerkiksi kiireelliset pyynnöt voidaan hoitaa puhelun sijasta pikaviesteillä - kahden tai useamman henkilön kesken. Wikiin voidaan kerätä ohjeistusta, jonka sisältö on ideoitu ja muokattu blogeissa ja sähköisissä keskustelufoorumeissa. Sosiaalisen median sovellukset sopivat hyvin myös ei-kiireellisten pyyntöjen ja tiedonantojen välittämiseen tiimityössä. Tällöin tarkennuskysymykset, kommentoinnit ja muutokset säilyvät samassa yhteisessä virtuaalitulossa.

Kansainvälinen kommunikaatio on pääosin virtuaalityötä, jossa muodostunut luottamus vaikuttaa kommunikaation tehokkuuteen. Hyvä keskinäinen luottamus nostaa myös käsiteltävien asioiden ja pyyntöjen prioriteettia. Sähköpostiin ei ehkä vastata, jos vastaanottajan ja lähettäjän välinen luottamus on heikkoa. Vastaanottaja ei tällöin koe lähettäjän viestiä tärkeäksi oman työnsä kannalta. Luottamuksen muodostumiseen puolestaan vaikuttavat yhteistyön määrä ja yhteiset intressit, mutta myös kulttuurierot ja niiden ymmärtäminen. Rikkaat, monipuolisesti viestejä välittävät kommunikaatiokanavat tukevat luottamuksen ylläpitämistä ja mahdollisesti kehittämistäkin. Haastatteluissa todettiin, että kun yhteinen tahto ja tavoitteet löytyvät, eivät suurelta kieli- ja kulttuurierot estä hankkeiden onnistumista (Haastattelut, 2010).

8.2 Kyselyjen ja haastattelujen yhteenveto

Tässä työssä haastatteluiden vastauksia on hyödynnetty laajasti. Sen sijaan kyselyiden tuloksia ei hyödynnetä perusteluissa, sillä tulosten luotettavuutta heikensi maailmantaloudellinen finanssikriisi, joka puhkesi kaksivaiheisen kyselyn välillä. Kysely keskittyy matkustusmäärien ja kansainvälisen työnteon tukemisen arviointiin Nokian Renkaissa. Haastatteluissa käsiteltiin kommunikaatiokanavia.

Kaksivaiheisessa kyselyssä pyrittiin selvittämään matkustusmääriä ja sitä, kuinka Nokian Renkaat tukee kansainvälisen työn tekemistä. Kyselyssä ei käsitelty kommunikaatiokanavia. Ensimmäinen kysely tehtiin kirjallisesti kesäkuussa 2009 videoneuvottelujärjestelmän ”Open Day” -esittelypäivän yhteydessä. Kyselykaavake pyrittiin jakamaan kansainvälistä työtä tekeville henkilöille, jotka täyttäsivät ja palauttaisivat kyselyn heti. Sama kysely tehtiin tammi-maaliskuussa 2010 jälleen

kansainvälistä työtä tekeville. Osittain vastaajat olivat samoja kuin edellisellä kerralla. Suomen ja englanninkieliset lomakkeet löytyvät liitteestä 2.

Vaikka kyselyjen tuloksia ei juuri käytetäkään tässä työssä, niitä voidaan hyödyntää jatkossa suuntaa-antavana lähtötasomittarina, kun halutaan seurata Nokian Renkaiden onnistumista henkilöstön kansainvälisen työn tukemisessa.

Yhteenvedona kyselyistä voidaan todeta, että kansainvälistä työtä tekevät ovat melko tyytyväisiä tukeen työskenneltäessä kansainvälisessä ympäristössä. Ensimmäisessä kyselyssä matkustamismääriä pidettiin hieman liian korkeina, mutta jälkimmäisessä sopivina. Ei-suomalaiset vastaajat pitivät yhtiön tarjoamaa tukea parempana kuin suomalaiset.

Haastatteluista sen sijaan sain paljon konkreettisia ehdotuksia ja esimerkkejä käytännön ongelmista kansainvälisessä työssä. Haastattelut olivat teemahaastatteluja, joissa kirjasin vastaajien ajatukset suoraan tietokoneelle. Viisi ei-suomalaista haastateltua vastasi kirjallisesti englanninkielisiin kysymyksiin.

Haastatteluissa kysyttiin kansainvälisen työnteon ongelmien syitä ja käytiin yleisimmät kommunikaatiokanavat yksittäin läpi. Kanavittain kysyttiin, mitkä ovat kyseisen kanavan hyvät, mitkä huonot ominaisuudet.

Haastattelujen antia olen käyttänyt etenkin kommunikaatiokanavien yhteydessä kuvatuissa ongelmissa ja kanavien käyttösuosituksissa. Virtuaalisten ryhmätyökalujen, kuten netti- ja videoneuvottelun, toivottiin yleistyvän organisaation käytössä ja ne nähtiin usein tärkeimpänä yksittäisenä toimenpiteenä kommunikaation parantamiseksi. Lisäksi toivottiin mm. ohjeita tai toimenpiteitä sähköpostimäärän vähentämiseksi, kansainvälisten verkkoyhteyksien kapasiteetin parantamista ja mahdollista omaa osiota konsernin Hakkapeliitta Academy -verkko-oppimisympäristöön kommunikaatiotaitojen kehittämiseksi. Tähän tarpeeseen voidaan hyödyntää tämän työn tiivistä pikaohjetta (Liite 1).

8.3 Uuden kanavan käyttöönotto

Tietotyössä tehdään nimensä mukaisesti työtä tiedon, tai pikemminkin jäsentymättömän informaation kanssa. Aika kuluu informaation etsimiseen, arviointiin, ymmärtämiseen

ja tuottamiseen. Nykyiset kommunikaatiokanavat pystyvät siirtämään tehokkaasti informaatiota, jota lähetetään varmuuden vuoksi ehkä enemmän kuin tarvitsisi. Kiire aiheuttaa myös sen, että informaatiota ei aina jalosteta tiedoksi kommunikaatiossa, vaan se vain työnnetään eteenpäin.

Oheisessa listassa esitän kysymyksiä, jotka tulisi huomioida Nokian Renkaissa uusia kommunikaatiokanavia käyttööön otettaessa:

- **Kenelle:** Rajatulle ryhmälle vai koko organisaatiolle? Onko vaaraa, että osa työntekijöistä putoaa kehityksen vauhdista ja heidän tuottavuutensa laskee?
- **Kuka:** Kuka on nimetty vastuuhenkilö tälle kanavalle?
- **Aika:** Säästääkö tämä kanava aikaa? Korvaako kanava vanhentuneen tekniikan vai tuleeko se käyttöön muiden lisäksi?
- **Informaatio:** Helpottaako ja nopeuttaako kanava informaation käsittelyä? Antaako se pääsyn aiemmin tavoittamattomaan tietoon?
- **Vaikutus keskittymiseen:** Onko kanava synkroninen vai asynkroninen? Voiko ja saako synkronisen kanavan kytkeä tarvittaessa pois päältä a) teknisesti, b) ohjeistuksen mukaan?
- **Perehdytys:** Miten kanava lanseerataan käyttäjille? Tarjotaanko tarvittaessa koulutusta?
- **Seuranta:** Miten kanavan toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta seurataan? Mitä tavoitteita kanavalle asetetaan?

8.4 Seuranta ja arviointi

Kanavien toimivuutta voi seurata kuuntelemalla työntekijöiden kommentteja kommunikoinnin sujuvuudesta. Nouseeko viikkopalaverissa tai kahvipöytäkeskusteluissa esiin sellaisia kansainvälisen kommunikoinnin ongelmia, joihin voisi vaikuttaa kommunikointikanavaa vaihtamalla, käyttötottumuksia muuttamalla tai kanavaa parantamalla.

Aika ajoin kommunikaatiokanavien toimivuus kannattaa arvioida huolellisemmin. 2010-luvun alussa sosiaalinen media ja videoneuvottelut tulevat mukaan kanavien kirjoon ja kommunikointikulttuuri muuttuu. Vuosittaisten arviointien perusteella voidaan asettaa tavoitteet kommunikaation parantamiseksi. Arvioiden perusteella päästään puuttumaan ajoissa ongelmiin.

Arviointia tehdään Juholinin (2006, 336) mukaan tavoitteiden asettamiseksi sekä sen selvittämiseksi, miten hyvin asetetut tavoitteet on saavutettu.

Jotta säännölliset arviot olisivat luotettavia, täytyy joitain kriteereitä mitata konkreettisesti, mieluiten kvantitatiivisesti. Muutosta voidaan mitata vain, jos lähtötaso on tiedossa. Tätä kirjoitettaessa lähtötasotutkimusta ei ole tehty Nokian Renkaissa, mutta suppealla, kansainvälistä työtä tekeville suunnatulla kyselyllä arvioitiin muutamia kriteereitä. Kyselyistä kerättyä aineistoa voidaan soveltuvin osin käyttää jatkossa vertailupohjana. Aineisto ei ole liitetty tähän työhön.

Tyytyväisyyttä henkilöstöviestintään on mitattu vuosina 2001, 2003 ja 2006 Nokian Renkaissa. Koko kansainväliselle henkilöstölle suunnatussa laajassa kyselyssä mitattiin henkilöstöviestinnän kanavien toimivuutta. Näitä, nyt 4 lähes neljä vuotta vanhoja tuloksia ei voi soveltaa tässä työssä, sillä päivittäisiä kommunikaatiokanavia ei käsitelty tutkimuksessa. Jatkossa kanavien toimivuuden mittaamisen voisi liittää osaksi henkilöstöviestinnän onnistumisen mittaamista.

9 Case: Videoneuvottelun käyttöönotto Nokian Renkaissa

Nokian Renkaiden kommunikaatiokanavien kehittämisessä konkreettisin toimenpide vuosina 2008 - 2010 oli videoneuvottelun käyttöönotto. Tässä luvussa kuvaan videoneuvotteluhankkeen ideasta jatkotoimenpiteisiin. Luku on hyvä tietopaketti etenkin heille, jotka aikovat olla mukana videoneuvottelujärjestelmän kehittämisessä jatkossa. Aluksi esitän tiivistelmän luvun sisällöstä.

9.1 Hanke lyhyesti

Kansainvälinen laajentuminen on tapahtunut nopeasti. Nokian Renkaat on kansainvälistynyt hurjaa vauhtia. Etenkin Vianor-rengasketju on levittäytynyt nopeasti, vuoden 2010 alussa jo 19 maahan. Nokian Renkailla on Suomen lisäksi omia toimipisteitä mm. Ruotsissa, Norjassa, Venäjällä, Ukrainassa, Kazakstanissa, Virossa, Tsekin tasavallassa ja Yhdysvalloissa. (Nokian Renkaiden vuosikertomus 2009). Koko organisaatio on joutunut opettelemaan uusia työtapoja. Kommunikaation tarpeet ja edellytykset ovat muuttuneet myös.

Luottamuksen rakentuminen hidastuu pitkien välimatkojen ja kulttuurierojen johdosta ja aiemmin yksinkertaisesti hoidetut asiat ovat saattaneet muuttua yllättävän hankaliksi. Tutkimusten mukaan fyysisesti eri paikoissa työskentelevien virtuaalitiimin jäsenten yhteistyö- ja luottamustaso pysyy yllä monipuolisia ja samanaikaisia kommunikaatiokanavia käytettäessä. Tällaisia ovat tapaaminen, videoneuvottelu ja osin nettineuvottelu. Tapaamisten ja täten matkustamisen lisäämisen vaihtoehdoksi otettiin Nokian Renkaissa huhtikuussa 2009 koekäyttöön videoneuvottelu. Koeyhteys rakennettiin Nokian Renkaiden omien tehtaiden välille Nokialta Vsevolozhskiin, joka sijaitsee Pietarin lähellä Venäjällä.

Kokemukset olivat hyvät. Matkustus väheni ja kommunikaatio lisääntyi tai ainakin säilyi aiemmalla tasolla maailmanlaajuisen finanssikriisin aikana. Haastatteluiden mukaan videoneuvottelun huono puoli verrattuna tapaamiseen on palaverien ulkopuolisen sosiaalistumisen puuttuminen. Yhtiölle matkustuskulujen ja työajan säästö ovat kuitenkin tervetulleita. Järjestelmä päätettiin hankkia pysyväksi

kommunikaatiokanavaksi ja keväällä 2010 videoneuvottelua laajennettiin Prahaan ja Moskovaan.

9.2 Lähtökohdat

Kasvu on tuonut haasteita henkilöstön johtamisessa ja henkilöstöviestinnässä - ylipäätään henkilöstön sitouttamisessa tavoitteisiin. Hakkapeliittahenki on Nokian Renkaiden oma termi henkilöstön yhteiselle joukkue- ja taisteluhengelle. Voiko tällaista voimaa lanseerata kansainvälisesti? Miten kaukainen toimipiste tai pääkonttori voisi vaikuttaa työntekijän päätöksentekoon?

Kommunikaatiokanavien kehittämisen lopullinen tavoite on tarjota koko kansainväliselle henkilöstölle luotettavat ja helposti saatavilla olevat työkalut, joilla pidetään tiivistä yhteyttä toimipisteiden välillä. Lisäksi halutaan tarjota työkaluja - tai medioita, jotka aktivoivat ja katalysoivat ihmisiä toimimaan koko kansainvälisen konsernin hyväksi. Parhaimmillaan sekä paikallisia että globaaleja päätöksiä tehtäessä on koko konsernin etu mielessä.

Vuonna 2008 käynnistettiin Nokian Renkaissa hankkeen, jossa etsittiin ratkaisua päivittäin kansainvälisessä kommunikoinnissa esiintyviin ongelmiin videoneuvottelujärjestelmän avulla. Lähtökohtana oli kommunikaation helpottaminen ja prosessien tehostaminen. Miten kommunikaatiotottumusten muuttaminen tai jopa uuden kanavan käyttöönotto lisää viestintätyytyväisyyttä, työtyytyväisyyttä ja lopulta tehostaa liiketoimintaa?

Vaikka videoneuvottelu, eli kommunikaatiokanava ja interaktiivinen media, hankittaisiinkin yritykseen, se ei vielä toisi kuuta taivaalta. Lanseeraus ja käyttöönoton laajuus tulee suunnitella. Palvelu pitää markkinoida sisäisesti ja varmistaa, että säästötavoitteet ja sisäisen viestinnän parantuminen toteutuvat. Videoneuvottelun käyttöönotolle oli vastassa merkittävä haaste.

Vuosituhanen vaihteessa Nokian tehtaalle asennettiin ISDN-tekniikkaan perustuva mittava järjestelmä. Vuonna 1999 silloinen Nokian Renkaiden markkinointijohtaja Pentti Rantala antoi puhelinyhtiön asiakaslehteen haastattelun, jossa hän totesi muun muassa, että "videoneuvottelu tiivistää yhteydenpitoa tytäryhtiöihin" (Puhelin-lehti, toim. Humppi, Sari-Leena, 1999). Laitteinvestoinnit olivat merkittävät; videoneuvottelulle rakennettiin oma studio Nokialle ja studion ja auditorion välille

kaapeloitiin yhteys, jotta kuvaa voitaisiin tarvittaessa lähettää ulos myös auditoriosta. Vaikka laitteet olivatkin ajanmukaisia, itse teknologia ei vastannut tarpeeseen. Alkuinnostuksen jälkeen huomattiin, että videon välityksellä ei saatu juurikaan lisäarvoa tavalliseen puhelinneuvotteluun verrattuna. Haastateltujen käyttäjien mukaan yhteys katkeili, kuva oli suhruista ja nykivää ja välittyi jopa useita sekunteja myöhemmin kuin ääni. Monimutkaisten laitteistojen käyttö väheni alkuinnostuksen jälkeen nopeasti, kun muut kanavat koettiin miellyttävämmiksi ja tehokkaammiksi. Teknologia ei antanut lisäarvoa kommunikaatioon (Haastattelut, 2010).



Kuva 2: Vuonna 1999 hankituissa laitteissa oli monimutkainen käyttöliittymä. Taustalla liittimet, joiden avulla videoyhteys saatiin videoneuvotteluhuoneesta auditorioon (Kuva: Tatu Haveri).

Kun videoneuvotteluhanketta käynnisteltiin uudelleen lähes kymmenen vuotta myöhemmin, oli ennakoasetelma hyvin epäilevä. Ihmiset ymmärsivät, että teknologia ja tietoliikenneyhteydet ovat kehittyneet, mutta aiempaa virhettä ja hukkainvestointia ei haluttu tehdä uudelleen. Laitteiston hankinnalle asetettiin tiukat vaatimukset tarpeeksi korkean käyttöasteen ja kannattavuuden varmistamiseksi.

9.3 Tavoitteet

Kustannusten säästö on konkreettisin, mitattavin tavoite videoneuvottelujärjestelmälle. Säästöargumentilla myös Nokian Renkaissa uskallettiin investoida uuteen teknologiaan.

Pehmeämmät tavoitteet, kuten kommunikaation lisääntyminen, virtuaalitiimien johtamisen helpottuminen ja työssäjaksamisen parantuminen eivät olleet kovin merkittäviä kriteereitä päätöksentekoprosessissa. Kustannuksia säästetään, kun matkustaminen ja siihen käytetty työaika vähenevät.

Vaikka päätöksenteossa päätavoite ei saanutkaan suurta painoarvoa, sellaiseksi nousee kuitenkin prosessien tehostuminen kommunikaation laadullisen ja määrällisen lisääntymisen muodossa. Prosessien tehostuminen ilmenee asioiden käsittelyn nopeutumisena ja virtuaalitiimin luottamuksen parantumisena. Kasvanut luottamus näkyy mm. kommunikaatiohalukkuutena.

Kansainvälisessä kommunikaatiossa tavoitteena on lisäksi tasoittaa kielitaidon ja kulttuurierojen asettamia esteitä. Eleillä ja ilmeillä välittyy yhteistyöhalukkuus ja vastapuolen kunnioitus tehokkaammin kuin pelkillä sanoilla.

9.4 Kilpailutus ja tiedonhankinta

Kun tarpeet olivat todellisia ja tavoitteet määritelty alkoi tietojen hankinta. Mikä tekninen ratkaisu ja mikä laitteiston kokoluokka olisi oikea Nokian Renkaille? Kilpailuttaminen aloitettiin ja se osoittautui myös tehokkaaksi tiedonhankintamenetelmäksi. Palveluntarjoajilla on vahva asiantuntemus, jota he jakavat esitteissään ja myyntitapaamisissa. Samalla myös ostajan oma tarve tarkentuu.

Huomasimme mm. sen, että emme tarvitse järeintä etäläsnäoloympäristöä, missä pyritään mahdollisimman täydelliseen immersioon. Tällaisissa ”tele presence” -ratkaisuisissa on fyysisten huoneiden sisustus, valaisu ja ilmastointi toteutettu tarkoituksenmukaisiksi. Henkilökohtainen videoneuvottelu omalta tietokoneelta tuntui puolestaan liian kevyeltä ratkaisulta, sillä tarve oli työkaluun, joka varmasti vähentäisi matkustamista. Melko nopeasti kilpailutuksen edetessä päädyttiin ratkaisuun, joka toimisi pienehkössä neuvotteluhuoneessa. Yhdessä pisteessä olisi normaalisti 2-4 neuvottelevaa osanottajaa. Kokonaisuudet, jotka sisälsivät kaksi suurta LCD-näyttöä samassa pisteessä, tuntuivat sopivimmilta.

Aluksi kilpailutuksessa oli mukana kaksi isoa kansainvälistä palveluntarjoajaa ja yksi suomalainen videoneuvotteluun erikoistunut yritys. Myöhemmin myös toinen suomalainen yritys antoi tarjouksensa. Kilpailutuksen edetessä lähtöhinnat, jotka

perustuivat kahden tai kolmen vuoden määräaikaisiin sopimuksiin, laskivat merkittävästi. Toisen kansainvälisen tarjoajan tuote oli muita huomattavasti kalliimpi ja siksi tämä tarjoaja jäi pois ensimmäisenä. Muiden tarjoamat kokonaisuudet olivat hinnoiltaan ja tekniikoiltaan samankaltaiset.

Lopulta merkittävimmäksi valintakriteeriksi nousi tukipalveluiden kattavuus. Pienehkö suomalainen yritys, jolta koeajan palvelu päätettiin hankkia, lupasi teknisen tuen lisäksi käyttökoulutusta ja apua sisäiseen markkinointiin. Lisäksi yrityksen edustaja lupautui tulemaan Nokian Renkaisiin kouluttamaan ja innostamaan henkilöstöä järjestelmän käyttöön. Suuri huolenaihe olikin ollut juuri siinä, miten ihmiset saadaan innostumaan ja edes kokeilemaan laitteita. Tähän haasteeseen valittu tarjoaja lupasi vastata.

Kaikkiaan kilpailutusvaihe kesti noin kahdeksan kuukautta. Prosessi vei kauan, sillä tilaajalla ei ollut kokemusta tuotteista ja tarve täsmentyi sitä mukaa, kun palveluntarjoajat esittelivät palveluiden ja laitteistojen ominaisuuksia ja hyötyjä. Huhtikuussa 2009 käynnistettiin pilottivaihe, jolloin Nokian ja Vsevolozhskin tehtaiden välille avattiin videoneuvotteluyhteys. Toimitettavat laitteistot olivat norjalaisen Tandbergin valmistamia.

9.5 Pilotti

Huhtikuussa 2009 pilottijakso avattiin ”Open Day” -päivällä. Videoneuvottelu rakennettiin Nokialla neuvotteluhuoneeseen, jonka ohi kuljetaan lounasravintolaan, ja ihmisillä oli mahdollisuus kurkistaa, miltä käynnistetty yhteys näytti ja kuulosti. Venäjällä Vsevolozhskissa laitteisto oli asennettu tilapäisesti suureen konferenssitilaan. Ensimmäisenä yhteydenottopäivänä järjestettiin johdolle oma puolen tunnin mittainen esittely. Johtoa sekä Suomesta että Venäjältä osallistui kiitettävän paljon tilaisuuteen, mikä oli merkittävä tekijä järjestelmän jatkon kannalta. Monissa yksiköissä johtaja kehottikin alaisiaan tutustumaan laitteistoon.



Kuva 1: Videoyhteys on muodostettu Nokian ja Vsevolozhskin tehtaiden välillä. Toinen näyttö on varattu presentaatioille ja toimii virtuaalitapaamisessa datatykin tavoin (Kuva: Tatu Haveri).

Kolmen kuukauden kokeilun aikana käyttö oli kuitenkin vähäisempää kuin mitä oli toivottu. Kalenterivarausten mukaan viikoittain järjestettiin 2 – 3 kokousta videoneuvottelun avulla. Silti palaute käyttäjiltä oli hyvin positiivista.

Vaikka pilottiin oltiin tyytyväisiä, itse hankintapäätöksen tekeminen ei ollut mutkatonta. Pilottiin oli käytetty vain vähän rahaa ja lähinnä työtunteja, mutta varsinainen järjestelmän hankkiminen merkitsi investointeja. Nokian Renkaissa isommat investointipäätökset tehdään Investment Board - nimisessä lautakunnassa, joka kokoontuu säännöllisesti arvioimaan investointitarpeita. Johtajista ja vaihtuvista asiantuntijoista koostuva Investment Board päätti kesäkuussa 2009, että videoneuvottelujärjestelmän hankkimiseksi tarvitaan lisää käyttökokemuksia ja "sitovia päätöksi yksiköiltä matkustamisen korvaamiseksi videoneuvottelulla". Päätös oli yllättävä. Mikäli ainoastaan joka kahdeksas toteutunut pilottineuvottelu olisi korvannut todellisen matkan Suomen ja Venäjän välillä, niin järjestelmä olisi ollut kannattava. Todennäköisesti jo pilottivaiheessa korvattiin huomattavasti enemmän matkustamista, mutta koska neuvotteluita ei raportoitu matkustamista korvaavina, todellista säästöä ei voitu osoittaa.

Päätöstä lykättiin kesälomien yli aina lokakuulle 2009 asti.

9.6 Hankinta

Lokakuussa 2009 Investment Board hyväksyi videoneuvotteluinvestoinnin ja Suomen ja Vsevolozhskin tehtaiden välinen videoneuvotteluyhteys hankittiin. Alkusyksyn aikana yksiköt olivat käyttäneet edelleen videoneuvottelua, ja Investment Boardia varten pystyttiin esittämään sitovat suunnitelmat sellaisesta käytöstä, joka korvaa matkustamista. Suunnitelmien perusteella rahaa säästyisi kuukausittain kaksi kertaa laitteistojen kustannusten verran. Säästölaskelmissa huomioitiin ainoastaan matka- ja majoituskulut. Mikäli säästyneelle työajalle olisi arvioitu kustannus, olisi laskennallinen säästö ollut huomattavasti suurempi.

Toimittajaksi valittiin pilottilaitteiston toimittaja, eikä asennuksia tai olemassa olleita yhteyksiä tarvinnut muuttaa.

9.7 Videoneuvottelun käyttö Nokian Renkaissa

Nokian Renkaissa videoneuvotteluun valmistaudutaan ja sitä pidetään jonkin verran muodollisena keskusteluna. Ensimmäisen vuoden käytön aikana ei käyttäjien mukaan ollut juurikaan spontaaneja, nopeasti avattuja yhteydenottoja Nokian ja Vsevolozhskin välillä. Videoneuvottelutilat varattiin tavallisimmin sähköisestä kalenterista hyvissä ajoin. Neuvotteluissa käytettiin englantia yhteisenä kielenä, joka ei ollut äidinkieli kenellekään osallistujalle. Tämä lisäsi neuvotteluiden muodollisuutta.

Aktiivisimpia käyttäjiä Suomen ja Venäjän tehtaiden väliselle videoneuvottelulle ovat olleet ylin johto, IT-yksikkö, talousyksikkö ja tehdaspalveluyksikkö. Myös tuotantoyksiköt sekä henkilöstö-, myynti- ja logistiikkayksiköt ovat käyttäneet videoneuvottelua.

Keväällä 2010 kalenterivarausten perusteella neuvotteluja järjestetään 6-8 kertaa viikossa. Tämän lisäksi spontaaneja neuvotteluja saatetaan järjestää. Spontaaneissa neuvotteluissa esim. puhelinkeskustelu vaihdetaankin videoneuvotteluksi, jos neuvotteluhuoneet sattuvat olemaan vapaina.

Esimerkkejä käyttötilanteista:

a) Projektipäälliköllä tai esimiehellä on tehtävänä jalkauttaa Suomessa käytössä oleva prosessi toiseen maahan. Normaalisti hän matkustaa, esim. vuoden aikana 10 kertaa

Vsevolozhskin tehtaalle Venäjälle. Videoneuvottelun avulla pystytään korvaamaan 6 matkaa, kun 8 hengen venäläinen ryhmä pystyy osallistumaan koulutukseen omassa videohuoneessaan. Pelkkää rahallista säästöä syntyy 5 000 - 10 000 euroa. Lisäksi sähköpostituksia ja puhelinneuvotteluja voidaan siirtää videoneuvotteluksi, jolloin kommunikaation tehokkuus nousee ja myös työssäjaksaminen paranee.

(Mukailtu esimerkki Nokian Renkaiden videoneuvottelukäytöstä)

b) Maassa X toimiva rengastukkuri on ostanut Nokian Renkaiden tuotteita vuosien ajan. Asiakkuudesta vastaava myyjä tapaa asiakkaan kahdesti vuodessa ja on asiakkaaseen puhelinyhteydessä kahden kuukauden välein. Videoneuvottelujärjestelmän kumppanineuvotteluominaisuuden avulla säännölliset puhelut siirretään videoneuvotteluksi. Asiakassuhde tiivistyy ja keskinäinen luottamus kasvaa. Asiakas uskaltaa hankkia enemmän tuotteita luotettavalta ja "lähellä olevalta" toimittajalta, joka on kiinnostunut asiakkaastaan. Myyjä matkustaa edelleen asiakkaan luokse kahdesti vuodessa.

(Oletettu käyttötapa kumppanineuvotteluyhteyksien yleistyessä)

9.8 Kohdattuja haasteita

Uusien teknologioiden omaksumisessa voi olla hankalaa tunnistaa henkilöstön yleinen valmius uutta teknologiaa kohtaan. Tällaiseen valmiuteen vaikuttavat aiempi kokemus teknologioista, sukupuoli, ikä, asema yrityksessä ja ammatillinen valmius teknologiaa kohtaan. Jokinen, Aula ja Matikainen toteavat, että johto tai asiantuntijat saattavat hidastaa teknologian käyttöönottoa, mikäli he kokevat asemansa uhatuksi informaation lisääntyessä (Jokinen ym. 2008, 206).

Tällaisiin syihin ei ymmärrettävästi vedottu Nokian Renkaiden videoneuvotteluhankkeen yhteydessä. Ajoittain asiat etenivät hitaasti, mutta varsinaista syytä verkkaiselle tahdille on vaikea määritellä. Kukaan organisaatiossa ei tee päätyökseen kommunikaatiokanavien kehittämistä ja akuutimmat asiat veivät huomiota videoneuvottelulta. Hankkeen aikana puhjennut finanssikriisi ja sen jälkeinen taantuma aiheuttivat suuria muutoksia myös Nokian Renkaissa, mikä hidasti kehityshankkeita.

Haasteellista on ylipäättään saada organisaatio kiinnostumaan uudesta tekniikasta. Käsien ollessa täynnä työtä saatetaan ajatella, että kommunikaatiokanavien lisääntyminen merkitsee samalla kommunikaatiomäärän lisääntymistä. Tämä taas kuluttaisi arvokasta aikaa entistä enemmän. Muutosvastaisuutta ilmenee, koska nykyinen käytäntö työllistää tarpeeksi. Kommunikaation tehostumista ja ajan säästymistä on vaikea osoittaa etukäteen jokaisen ammattilaisen kohdalla erikseen. Vasta työntekijän oman innostuksen ja tarpeen yhdistelmä tuottaa aidosti tehokkaita toimintamalleja.

9.9 Käyttäjäkokeemukset ja tavoitteiden saavuttaminen

Ensimmäisen vuoden aikana videoneuvottelu vähensi matkustamista ja lisäsi kommunikaatiota (Haastattelut, 2010). Haastatteluissa ilmeni, että etenkin Venäjän suunnasta matkustettiin merkittävästi vähemmän Suomeen videoneuvottelun ansiosta. Lyhyen tarkastelujakson vuoksi tätä kirjoitettaessa ei voida luotettavasti arvioida vaikutuksia virtuaalitiimien tehokkuuteen ja luottamuksen kasvamiseen. Venäläisten ja suomalaisten väliseen työskentelyyn visuaalinen viestintä sopii kuitenkin hyvin, sillä se tarjoaa henkilökohtaisemman kommunikointitavan. Henkilökohtaisuus on tärkeää Venäjän liiketoimintakulttuurissa (Haastattelut, 2010).

9.9.1 Kustannussäästöt

Videoneuvottelua käytetään keväällä 2010 Nokian Renkaissa päivittäin omien tehtaiden väliseen kommunikointiin (Nokia - Vsevolozhsk). Palvelulle kertyy viikon aikana vähintään 25 käyttäjää. Jos kolmasosa tästä käytöstä olisi edellyttänyt ilman videoneuvottelujärjestelmää ulkomaille matkustamista, niin varovaisesti laskien vuosittainen säästö pelkistä matkustuskuluista on 50 000 euroa laitteistokulut huomioituna.

Haastatteluissa uskottiin, että järjestelmää voitaisiin käyttää vieläkin enemmän ja esitettiin toiveita uusien neuvottelupäätteiden sijoittamisesta maailmalle.

Vsevolozhskissa tehtiin havainto, että sieltä päin matkustus Nokialle on vähentynyt huomattavasti ja että sellaiset henkilöt, jotka aiemmin eivät matkustaneet, käyttävät nyt videoneuvottelua. Kanava on korvannut matkustamista ja lisännyt kansainväliseen kommunikaatioon osallistuvien henkilöiden määrää.

9.10 Jatkoimenpiteet

Haastatteluissa kysyttiin tärkeintä toimenpidettä kansainvälisen kommunikaation parantamiseksi. Useissa vastauksissa uudet kommunikaatiokanavat nostettiin merkittävimmäksi kehityskohteeksi. Yksittäisistä kanavista videoneuvottelu mainittiin useimmin (Haastattelut, 2010). Tämä palaute kerättiin haastatteluissa henkilöiltä, joiden työ edellyttää erittäin paljon kansainvälisiä yhteydenottoja. Yksitoista kuudestatoista haastattelusta toimi päällikkö- tai johtajatehtävissä ja heillä oli kansainvälistä työtä tekeviä alaisia.

Käyttökokemusten ja haastattelujen perusteella sekä tieteellisiä tutkimuksia soveltamalla voidaan suositella, että videoneuvottelua kehitettäisiin ja käyttöä lisättäisiin Nokian Renkaiden kansainvälisessä kommunikaatiossa.

9.10.1 Videoneuvottelujärjestelmän laajentaminen

Keväällä 2010 asennettiin Tandbergin valmistama videokommunikaatiopalvelu (Video Communication Server, VCS) Nokian Renkaiden tiloihin. Tämä palvelin yhdessä toimittajalta hankitun Tandberg Express Way – ominaisuuden kanssa mahdollistaa kumppaneuvottelut Nokian Renkaiden oman tietoliikenneverkon ulkopuolelle. Esimerkiksi myynti pystyy ottamaan nyt yhteyden internetin kautta suoraan asiakkaaseen, mikäli tällä on yhteensopivat videoneuvottelulaitteistot tai mahdollisuus käyttää alueellaan olevaa vuokrattavaa videohuonetta. Nokian Renkaiden videoneuvottelujärjestelmä käyttää H.323- tai SIP -protokollia videon siirtoon. H.323 -protokolla on laadukas standardi videoneuvottelussa ja useimmissa tapauksissa yhteys onkin mahdollista muodostaa kumppaneihin. Palveluntarjoajan täytyy aina valmistella ulkopuolinen yhteys eli videoneuvottelua ei voi käynnistää spontaanisti uuteen kohteeseen.

Videokommunikaatiopalvelimen asennuksen ohessa avattiin yhteys Nokian Renkaiden Prahan toimistolle ja Moskovassa sijaitsevaan myyntitoimistoon. Uusista yhteyksistä on tarkoitus kerätä kokemuksia muutaman kuukauden ajan, minkä jälkeen tehdään päätöksiä seuraavista yhteyksistä esimerkiksi Osloon ja Yhdysvaltain Colchesteriin. Myöhemmin tulee tutkia myös mahdollisuutta henkilökohtaisten tietokoneiden liittämiseksi järjestelmään laadukkaiden web-kameroiden avulla.

Lähteet

Painettu lähdekirjallisuus

Alasilta, A. 2009. Blogi tulee töihin. Helsinki: Infor.

Bresman, Henrik, Julian Birkinshaw ja Robert Nobel. 1999. Knowledge Transfer in International Acquisitions. *Journal of International Business Studies*, vol 30(3): 439-462.

Booher, Dianna 2001. *E-Writing - 21st Century Tools for Effective Communication*. New York: Pocket Books.

Davison, Robert, Bélanger, France & Ahuja, Manju (toim.) 2006. *Virtual Work, Teams and Organisations*. Julkaisu: *Information, Technology & People* 19, 4. Bradford, Englanti: Emerald Group Publishing Limited.

Humala, Iris, 2007: *Johda verkossa - virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Juva: WS Bookwell Oy

Humppi, Sari-Leena (toimittaja), 1999. "Nokian Renkaiden markkinointijohtaja Pentti Rantala: Videoneuvottelu tiivistää yhteydenpitoa tytäryhtiöihin". *Puhelin, puhelinyhtiön tiedotuslehti liike-elämän johdolle*. – Helsinki : Puhelinlaitosten Liitto. – 49 (1999): 1, s. 14.

Irrmann, Olivier. 2006. *Intercultural communication and the integration of cross-border acquisitions*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki.

Jokinen, Karina, Aula, Pekka & Matikainen Janne 2008. *Näkökulmia organisaatioiden verkkoviestintään*. Teoksessa Aula, Pekka, Matikainen, Janne & Villi, Mikko (toim.) *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki: Gaudeamus.

Juholin, Elisa 2008. *Viestinnän vallankumous - Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Juva: WSOY

Juholin, Elisa, 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, 5. uudistettu painos*. ISBN 978-952-5123-88-3. Porvoo: Infor Oy.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Juva: Inforviestintä Oy

Kaplan, Andreas M. & Haenlein, Michael 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Julkaisu: Business Horizon 53/1 (2010), s. 59-68. USA: Kelley School of Business.

Lee Zoonky ja Lee Younghwa 2009. Emailing the Boss: Cultural Implications of Media Choice. Julkaistu lehdessä: IEEE Transactions on professional communications, vol. 52, numero 1

Majava, Jere 2008. Kohti sosiaalista verkkoa. Teoksessa Aula, Pekka, Matikainen, Janne & Villi, Mikko (toim.) Verkkoviestintäkirja. Helsinki: Gaudeamus.

McLuhan, Marshall. 1994. Understanding media: The extensions of man. Cambridge: MIT Press. (Alkuperäinen julkaisu 1964).

Nokian Renkaat, Renkaantekijät - Nokian-toimipaikan julkaisu, 23.3.2010, nro 2, Niina Tonteri: Future Leadership: globaalien kehittämisen projektin ensi askeleet. Nokia: Nokian Renkaat Oyj

Otala, L. & Pöysti, K. 2008. Wikimaniaa yrityksiin – Yritys 2.0 tuottamaan. Helsinki: WSOYpro.

Puonti, Leila, 2003. Effective E-Communication - Case Fortum Oil Refining Business Unit. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu - Helia

Short, J.A., Williams, E., & Christie, B., 1976. The social psychology of telecommunications. New York: John Wiley & Sons.

Sivunen, Anu ja Valo, Maarit. 2006. Team Leaders' Technology Choice in Virtual Teams. Julkaistu lehdessä: IEEE Transactions on professional communications, vol. 49, numero 1

Smith, Lyn, Mounter, Pamela. 2008. p 135. Effective Internal Communication (2nd Edition). London, GBR: Kogan Page, Limited.

Toikka, Tarmo, 2005. Screen-Smart - Manage Electronic Information Effectively. Saarijärvi: WSOY

Åberg, Leif, 2000/2005. Viestinnän johtaminen. Helsinki. Inforviestintä.

Åberg, Leif, 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja.
Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

Verkkolähteet

Bridgestone. Consolidated Financial Statements for Fiscal Year Ended December 31, 2009. Bridgestone Corporation, Japan. www.bridgestone.co.jp/english/ir/financialdata/result.html. Luettu 24.3.2010. PDF-dokumentti, s. 1

Genesys-verkkoneuvottelupalvelu, www.genesys.com, luettu 22.4.2010

Googlen Friend Connect –palvelu, www.google.com/friendconnect/?hl=fi, luettu 20.4.2010

Kauppalehti Online, julkaistu 19.9.2009. Yritysuutiset: Unohda sähköpostijohtaminen Venäjällä. www.kauppalehti.fi

Kauppalehti Online, julkaistu 9.3.2010. Yritysuutiset: Enää et ole pelkkä asiakas - Nyt olet myös media. www.kauppalehti.fi

Nokian Renkaiden kotisivujen Yritys- ja sijoittajatieto/Hallinnointi/Yhtiökokoukset/ Toimitusjohtaja Kim Granin esitys yhtiökokouksessa 2010.
www.nokianrenkaat.fi/yhtiökokoukset

Nokian Renkaiden vuosikertomus 2009. www.nokianrenkaat.fi/vuosikertomukset,
luettu sähköisesti pdf-tiedostosta 23.3.2010.

Opetusministeriön kotisivut. www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/,
luettu 9.4.2010

Scando-turvatekniikkatoimittaja, www.scando.com, luettu 22.4.2010

Suomen opettajaksi opiskelevien liiton www-sivut,
<http://www.sool.fi/vaikku/kokoustekniikkav.html>, luettu 22.4.2010

Transparency Finland - http://www.transparency.fi/Documents/tietoa_korruptiosta/,
luettu 23.4.2010

Wikipedia, Vapaa tietosanakirja verkossa. www.wikipedia.fi, luettu 24.4.2010

Muut lähteet

Haastattelut tammikuu - maaliskuu 2010. Tatu Haveri haastatteli Nokian Renkaiden työntekijöitä. 11 vastaajaa (teemahaastattelu) toimi kansainvälisissä tehtävissä Nokian Renkaiden pääkonttorilla ja 5 (englanninkielinen sähköpostikysely) tytäryhtiössä muissa maissa.

Liitteet

Liite 1: Pikaohje kanavien käyttöön

Liite 2: Kysely- ja haastattelukaavakkeet EN, FI.

Liite 3: Maantieteelliset sijainnit (Nokian Renkaiden vuosikertomus 2009)

Liite 4: Sanasto

Tässä pikaohjeessa ehdotetaan tehokkaita kommunikaatiokanavia eri tarpeiden mukaan. Taulukoiden lisäksi kanavien pääedut, huonot puolet ja käyttövinkit esitetään tiiviisti seuraavilla sivuilla.

1. Pyyntö: Yksittäisen asian tiedustelu tai yksittäisen toimenpiteen pyytäminen	6. Palaute: Perustelujen kanssa annettava kiitos ja kritiikki sekä ehdotukset jatkoa ajatellen
2. Tehtävä: Toimeksianto, pyydetään laajemman tai monimutkaisemman tehtävän suorittamista	7. Koulutus: Asian opettaminen tai siihen perehdyttäminen
3. Tiedoksi: Tiedon välittäminen, myös raportointi	8. Luottamus: Ilmeisenä tai piilevänä tarkoituksena rakentaa luottamusta ja yhteistä identiteettiä. Harvoin kiireellistä tarvetta. Esim. osaston vuosisuunnitelma ja palautepalaveri
4. Ideointi: Yhteinen suunnittelu ja ideointi	(+sähköposti) merkitsee taulukoissa, että tehtävät ja päätökset tulee vahvistaa jälkikäteen sähköpostitse.
5. Ongelma: Ongelman käsittely ja epäselvyyden ratkaiseminen.	

	Pyyntö	Tehtävä	Tiedoksi	Ideointi	Ongelma	Palaute	Koulutus	Luottamus
ei-kiireellinen	Sähköposti Puhelu	Tapaaminen Puhelu (+sähköposti)	Sähköposti	Video- tai nettineuvottelu Tapaaminen	Tapaaminen Videoneuvottelu	Puhelu Videoneuvottelu	Tapaaminen Video- tai nettineuvottelu	Tapaaminen
kiireellinen	Puhelu Tekstiviesti	Nettineuvottelu Puhelu (+sähköposti)	Puhelu (+sähköposti) Tekstiviesti	Nettineuvottelu Puhelu	Puhelu Netti- tai videoneuvottelu	Puhelu (+sähköposti)	Nettineuvottelu	Puhelu Videoneuvottelu

Kahdenkeskinen kommunikaatio

	Pyyntö	Tehtävä	Tiedoksi	Ideointi	Ongelma	Palaute	Koulutus	Luottamus
ei-kiireellinen	Sähköposti	Tapaaminen Nettineuvottelu	Sähköposti	Tapaaminen Video- tai nettineuvottelu	Tapaaminen Videoneuvottelu	Videoneuvottelu Sähköposti	Tapaaminen Video- tai nettineuvottelu	Tapaaminen
kiireellinen	Puhelinneuvottelu (+sähköposti)	Nettineuvottelu Puhelinneuvottelu (+sähköposti)	Puhelinneuvottelu (+sähköposti)	Puhelinneuvottelu Netti- tai videoneuvottelu	Netti- tai videoneuvottelu Puhelinneuvottelu	Puhelinneuvottelu (+sähköposti)	Netti- tai videoneuvottelu	Videoneuvottelu Puhelinneuvottelu

Monenkeskinen kommunikaatio

Sähköposti

- | | |
|---|---|
| + kommunikaatio dokumentoituu | — hidas |
| + voidaan välittää suuri määrä yksityiskohtaista tietoa kerralla | — ei välitä tunnetiloja |
| + antaa harkinta-aikaa viestin lähettäjälle ja vastaanottajalle | — viestien suuri määrä hidastaa ja kuormittaa työntekijöitä |
| + heikommallakin kielitaidolla pärjää, kun viestiä voi kirjoittaa/lukea ajan (ja sanakirjan) kanssa | |

Muistilista

- paljasta ydinviestisi, pyyntösi tai toimeksiantosi jo otsikossa
- Älä lähetä sähköposteja "varalta" tai "tiedoksi", ellei vastaanottajan kanssa ole sovittu käytännöstä juuri kyseiseen aiheeseen liittyen
- vaihda kommunikointi samanaikaiseen kanavaan (puhelin, videoneuvottelu) heti, kun sähköpostittelu uhkaa muuttua lyhyeksi dialogi-pompotteluksi tai juupas-eipäs -väittelyksi
- Lähetä-napin painaminen ei vapauta sinua vastuusta. Seuraa, että vastaanottaja reagoi sähköpostiisi määräajan kuluessa
- eikö viestiisi/viesteihisi reagoida?
- a) Soita vastaanottajalle. Vaikka soittaminen saattaa tuntua kiusalliselta, niin asia etenee. Usein ihmiset ovat puhelimesta pahoillaan viiveestä, eivät ylimielisiä
- b) pyydä esimieheltäsi lupaa liittää hänet viesteihin kopiovastaanottajaksi tai
- c) pyydä esimiestäsi huomauttamaan vastaanottajaa (kansainvälisessä viestinnässä kyse saattaa olla hierarkkisesta asemasta organisaatiossa).

Puhelin

- | | |
|--|---|
| + tavoitettavuus | — ei sovellu yksityiskohtaisen tiedon välittämiseen |
| + nopeus | — puhelut saattavat häiritä keskittymistä |
| + mahdollisuus luottamuksen kasvattamiseen (henkilökohtaisuus) | — ilmeiden ja eleiden sisältämä informaatio ei välity |

Muistilista

- kun sähköpostittelu takkuu, käytä puhelinta
- valmistaudu vieraalla kielellä käytävään puheluun. Älä korosta kielitaitoasi käyttämällä vaikeita ilmaisuja, ellet ole varma vastapuolen kielitaidosta
- jos et ymmärrä vieraan kielen sanaa tai ääntämystä, niin kehtaa keskeyttää ja kysyä
- kirjoita tai pyydä kirjallinen (sähköposti) yhteenveto pitkien ja/tai tärkeiden puheluiden pääasioista

Puhelinneuvottelu

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> + nopeasti järjestettävissä + ei vaadi erityisiä laitteita tai tiloja + edullinen | <ul style="list-style-type: none"> — riippuvainen pelkästä äänestä — ilmeiden ja eleiden sisältämä informaatio ei välity — puhuja ei näe kuulijoiden reaktioita — päällekkäin puhuminen ja epävarmuus äänessä oljasta hankaloittavat |
|---|--|

Muistilista

- anna kommenttisi tiiviisti, ettei muilla tule kiusausta keskeyttää
- älä keskeytä (ellet ole puheenjohtaja)
- varmista, että kaikilla on samat versiot käsiteltävistä dokumenteista
- älä tee häiriöääniä esim. kynää naputtamalla, tuolia siirtelemällä tai papereita kahisuttamalla
- neuvottelun alussa valitaan sihteeri, joka sähköpostittaa ideat ja päätökset kokouksen jälkeen osallistujille

Nettineuvottelu

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> + yhteinen, reaaliaikainen näkymä kaikelle sähköiselle materiaalille lukuunottamatta videota + hyvä yksityiskohtien ja datan tarkastamiseen + nopeasti järjestettävissä, sillä osallistuminen mahdollista omalta koneelta | <ul style="list-style-type: none"> — käyttöönotto koetaan hankalaksi — palveluun rekisteröityminen ajoittain hankalaa (palveluntarjoajasidonnainen tekijä) — ilmeiden ja eleiden sisältämä informaatio ei välity — puhuja ei näe kuulijoiden reaktioita |
|---|---|

Muistilista

- anna kommenttisi tiiviisti, ettei muilla tule kiusausta keskeyttää
- älä keskeytä (ellet ole puheenjohtaja)
- opettele käyttämään nettineuvottelun työkaluja: presentaatio-oikeuden jakaminen, online-merkintöjen tekeminen kuva-alalle jne.
- älä tee häiriöääniä esim. kynää naputtamalla, tuolia siirtelemällä tai papereita kahisuttamalla
- neuvottelun alussa valitaan sihteeri, joka sähköpostittaa ideat ja päätökset kokouksen jälkeen osallistujille. Nämä voidaan kirjata myös yhteisessä näkymässä, mutta itse tiedostoa ei voikaan lähettää neuvottelusovelluksella.

Videoneuvottelu

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> + Kasvattaa luottamusta ja/tai yhteistä identiteettiä (sosiaalistuminen ilmeiden ja eleiden välittyessä) + Mahdollistaa monen asian laadukkaan käsittelyn lyhyessä ajassa (tehokkuus) + Säästää rahaa, aikaa ja voimia | <ul style="list-style-type: none"> — Yhteyksiä eri kohteisiin tarjolla rajoitetusti — Joskus yhteyksissä tai käyttämisessä koetaan ongelmia — Kynnys käyttöönotolle saattaa olla korkea (muutosvastarinta) |
|--|---|

Muistilista

- valmistaudu videoneuvotteluun samoin kuin tapaamiseen eli lähetä agenda osanottajille etukäteen ja valmistele oma osuutesi ja materiaalisi
- myös spontaani, valmistautumaton käyttö on mahdollista. Esim. kesken puhelun voidaan päättää, että jatketaan videoneuvottelulla
- neuvottelussa: älä tee häiriöääniä esim. kynää naputtamalla, tuolia siirtelemällä tai papereita kahisuttamalla
- raportointi ja päätösten tiedoksi saattaminen samoin kuin tapaamisessa. Sähköposti asianosaisille yleensä riittää

Tapaaminen

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> + Paras kanava kasvattamaan luottamusta ja/tai yhteistä identiteettiä + Mahdollistaa monen asian laadukkaan käsittelyn lyhyessä ajassa (tehokkuus) + Sosiaalistumista tapahtuu myös itse neuvottelun ulkopuolella | <ul style="list-style-type: none"> — Kallista — Vie aikaa — Saatetaan kokea raskaaksi — Aiheuttaa kuormitusta ympäristölle |
|---|--|

Muistilista

- valmistaudu tapaamiseen lähettämällä agenda etukäteen (jos olet puheenjohtaja)
- määrittele tavoitteet. Etenkin kansainvälistä matkustamista edellyttävissä tapaamisissa kaikilla osanottajilla tulee olla selvillä tapaamisen tavoitteet
- valmistele oma asiasi ja materiaalisi
- pukeudu paikallisen kulttuurin edellyttämällä tavalla
- ota selvää, kuinka muodollinen tai rento tapaaminen on ja käytäydy sen mukaisesti
- neuvottelun alussa valitaan sihteeri, joka sähköpostittaa ideat ja päätökset kokouksen jälkeen osallistujille

Kysely- ja haastattelukaavakkeet (En, Fi)

Seuraavilta sivuilta löytyvät kyselyiden ja haastatteluiden kaavakkeet.

Englanninkielinen kaavake lähetettiin ja palautettiin sähköpostitse. Suomessa, Nokian Renkaissa haastattelija (Tatu Haveri) täytti kyselykaavakkeen vastausten perusteella ja kirjasi vastaukset avoimiin kysymyksiin teemahaastatteluiden yhteydessä.

Please, estimate the amount of business travelling in Nokian Tyres during the last two years.
(Don't take into account the effect of the current economic turndown)

Employers should travel

1. Much less
2. Some less
3. Like during the last two years
4. Some more
5. Much more

Answer (number):

Have you any comments on international travelling or communication solutions? You may write them down here. Or send email to Tatu Haveri.

On the next page: Part B

Part B**Communication channels**

Please, write your answers under each question. Short answers are ok, but write freely more when you want to. In case you have no opinion you can just skip the question.

The difficulties and problems in international communications are related to language, attitudes, way of leadership and communication channels.

- 1. Do you find all these difficulties in your work?**

- 2. Do you find any other reasons for the difficulties in international communications?**

- 3. Do you use the next channels for international communication? When do they work well? When poorly? Write some comments under each channel you have experience from.**
 - a. Email**

 - b. Telephone**

 - c. Telephone conference (3 or more people)**

 - d. Desktop sharing (telephone + shared, realtime display of documents with computers. Like Genesys or Webex. Video may be optional in desktop sharing).**

 - e. Video call through PC (like Skype, document sharing may be optional)**

 - f. Video conference (hi-quality video call through large dedicated displays + document sharing)**

 - g. Traditional letter**

 - h. Meeting (real face-to-face)**

 - i. Other?**

Please, save this document and email back to tatu.haveri@gmail.com.
Thank you very much for your invaluable help.

Osa A

Tatu Haveri

Kansainvälinen työ ja matkustaminen

(voit tutustua kysymyksiin, mutta dokumenttia ei tarvitse tulostaa eikä vastauksia tehdä valmiiksi. Haastattelija tuo osan A tulostettuna mukanaan ja kirjaa osan B vastaukset keskustelun aikana. Haastattelu voidaan tehdä myös puhelimitse)

Kuinka usein kommunikoit työasioissa toisessa maassa olevien henkilöiden kanssa?	<input type="checkbox"/> Useita kertoja viikossa <input type="checkbox"/> Noin kerran viikossa <input type="checkbox"/> Muutamana kerran kuukaudessa <input type="checkbox"/> Harvemmin <input type="checkbox"/> En koskaan						
Kuinka usein matkustaisit ulkomaille nykytehtävässäsi, mikäli taloustaantumaa ei tarvitsisi huomioida?	<input type="checkbox"/> 2 kertaa kuukaudessa tai enemmän <input type="checkbox"/> Kuukausittain <input type="checkbox"/> Vähintään 4 kertaa vuodessa <input type="checkbox"/> Harvemmin <input type="checkbox"/> En koskaan						
Kuinka usein matkustat ulkomaille nykyisessä taloustilanteessa?	<input type="checkbox"/> 2 kertaa tai enemmän <input type="checkbox"/> Noin kerran kuussa <input type="checkbox"/> Vähintään 4 kertaa vuodessa <input type="checkbox"/> Harvemmin <input type="checkbox"/> En koskaan						
Mihin kohteisiin pääasiassa matkustat (1-3 kohdetta)?	1. _____ 2. _____ 3. _____						
Anna arvosana työnantajan tarjoamille kansainvälisen työn edistämiskeinoille. Kuinka hyvin seuraavat asiat on hoidettu?	<div style="text-align: right;">Erittäin huonosti = 0 Erittäin hyvin = 5</div> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">Kansainväliseen työhön perehdyttäminen</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 0 1 2 3 4 5 </td> </tr> <tr> <td>Kansainvälisistä tavoitteista tiedottaminen</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 0 1 2 3 4 5 </td> </tr> <tr> <td>Työmatkajärjestelyiden helppous</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 0 1 2 3 4 5 </td> </tr> </table>	Kansainväliseen työhön perehdyttäminen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 0 1 2 3 4 5	Kansainvälisistä tavoitteista tiedottaminen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 0 1 2 3 4 5	Työmatkajärjestelyiden helppous	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 0 1 2 3 4 5
Kansainväliseen työhön perehdyttäminen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 0 1 2 3 4 5						
Kansainvälisistä tavoitteista tiedottaminen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 0 1 2 3 4 5						
Työmatkajärjestelyiden helppous	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 0 1 2 3 4 5						
Anna yleisarvosana siitä, miten Nokian Renkaat tukee kansainvälisen työn tekemistä? 0 – 5	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: left;">Ei ollenkaan</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 0 1 2 3 4 5 </td> <td style="width: 50%; text-align: right;">Erittäin hyvin</td> </tr> </table>	Ei ollenkaan	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 0 1 2 3 4 5	Erittäin hyvin			
Ei ollenkaan	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 0 1 2 3 4 5	Erittäin hyvin					

Arvioi renkaalaisten työmatkamääriä viimeisen kahden vuoden aikana liiketoiminnan kannalta. (Älä huomioi taantumaa arviossasi)	Renkaalaisten tulisi matkustaa
	<input type="checkbox"/> Paljon vähemmän
	<input type="checkbox"/> Jonkin verran vähemmän
	<input type="checkbox"/> Saman verran kuin 2 viime vuoden aikana
	<input type="checkbox"/> Jonkin verran enemmän
	<input type="checkbox"/> Paljon enemmän

Kommentteja tai ehdotuksia kansainväliseen matkustamiseen ja sähköisiin kommunikaatoratkaisuihin liittyen? Voit lähettää myös sähköpostia Tatu Haverille

Osa B

Sähköiset kommunikaatiokanavat (painotetaan sisäistä kommunikointia)

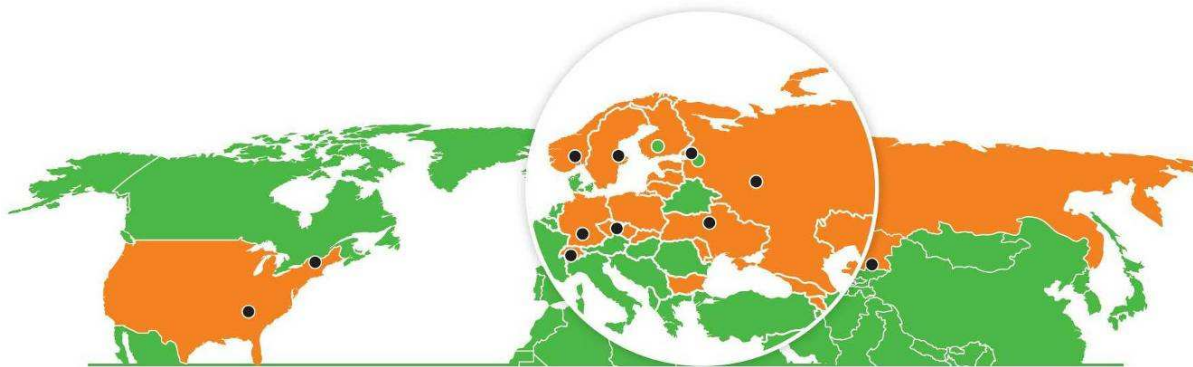
Avoimet haastattelukysymykset (haastattelija kirjaa vastaukset)

Kv-kommunikoinnin ongelmien syyt liittyvät kielitaitoon, asenteisiin, johtamiskulttuuriin (tiimi- ja yhteistyöilmapiirin muodostuminen) ja kommunikaatiokanaviin.

1. Esiintyvätkö nämä ongelmat kansainvälisessä työssäsi?
2. Onko muita syitä kv-kommunikoinnin ongelmiin?
3. Missä tilanteissa käytät seuraavia kanavia? Milloin nämä kanavat toimivat mielestäsi hyvin, milloin huonosti?
 - a. Sähköposti
 - b. Puhelu
 - c. Puhelinneuvottelu
 - d. Puhelinneuvottelu yhteisellä näkymällä (desktop sharing, dokumenttien samanaikainen jakaminen tietokoneilla)
 - e. Videoneuvottelu omalta koneelta
 - f. Videokonferenssi = videoneuvottelu ja dokumenttien jako isoilla näytöillä ja laadukkaalla äänellä
 - g. Paperikirje
 - h. Tapaaminen
 - i. Muu (esim. sähköinen tilausjärjestelmä, prosyyrit)?
4. Mikä olisi tärkein/kiireellisin toimenpide kommunikaation parantamiseksi?
5. Onko sinulla kv-työtä tekeviä alaisia? (Kommunikoivat säännöllisesti ulkomaille)

Maantieteelliset sijainnit

Lähde: Nokian Renkaat, sähköinen vuosikertomus 2009



Omat tuotantolaitokset

- Nokia, Suomi
- Vsevolozhsk, Venäjä



Myyntiyhtiöt

- Suomi (emoyhtiö), Ruotsi, Norja, Venäjä, Ukraina, Kazakstan, Saksa, Sveitsi, Tsekin tasavalta ja USA.



Vianor

- Yhteensä 623 myyntipistettä 19 maassa (170 omaa ja 453 franchisingja partnerpistettä)
- Pohjoismaat 203, Venäjä ja IVY-maat 353, Keski- ja Itä-Eurooppa 55, USA 12 myyntipistettä.

Sanasto

Elisa Juholin antaa kirjassaan "Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön" (Juholin, 2009) seuraavat selitykset tähän kerätyille sanoille. Mikäli selitys on muusta lähteestä, lähde mainitaan erikseen.

Auditointi

Viestinnän tai minkä tahansa toiminnon toimivuuden mittaaminen ja arviointi, joka toimii usein osana laatu järjestelmää.

Blogi

Sivusto, jolla voi julkistaa tekstiä ja/tai multimediaa. Jutut julkaistaan aikajärjestyksessä, uusin ylimpänä. Lukijat voivat kommentoida kirjoituksia. Blogia voi pitää yksi tai useampi ihminen. (Alasilta, 2009)

Brändi (Brand)

Tuotteen, palvelun, yrityksen tai henkilön mielikuvaan sitoutuneiden arvojen ja attribuuttien summa, joka on suurempi kuin kohteen funktionaalinen tai kirjanpidollinen arvo. Brändiä käytetään usein tuotemerkin synonyyminä, vaikka yleisen käsityksen mukaan brändi on enemmän kuin tuotemerkki. Brändin hallinnassa markkinointiviestintä on keskeisessä asemassa.

Cross media

Medioiden ristikkäinen käyttö siten, että sama viesti voi esiintyä tietoisesti samaan aikaan tai lähes samaan aikaan saman mediakonsernin eri medioissa, esimerkiksi sanoma- ja iltapäivälehdissä, aikakauslehdissä, radio- ja televisiokanavilla. Cross media yhdistää journalistisia ja kaupallisia sisältöjä.

Digitaalinen viestintä, verkkoviestintä

Digitaalisesti tuotettu ja jaeltu (tosiaikaisesti verkoissa tai erilaisilla digitaalisilla tallenteilla, kuten CD-rom ja DVD-levyt) materiaali, joka muodostaa tietoverkossa (internet, ekstranet, intranet) tarvittavan julkaisu-, jakelu- ja ylläpitoteknologian kanssa digitaalisen ympäristön. Siinä teknologia sekä sisällöt yhdessä luovat mahdollisuuden vuorovaikutteiselle viestinnälle. (Jussi Luukkonen)

Etäläsnäolo, tele presence

Tietoverkossa oleva virtuaalinen neuvotteluhuone, johon kytkeydytään tätä tarkoitusta varten rakennetuista fyysisistä kokoushuoneista. Laitteiston lisäksi fyysisten huoneiden sisustus, valaisu ja ilmastointi on toteutettu tarkoituksenmukaisiksi.

Etäläsnäolosovelluksissa pyritään häivyttämään todellinen fyysinen etäisyys. (Tatu Haveri)

Ks. myös videoneuvottelu ja nettineuvottelu

Etätyö

Työ, jota tehdään eri paikassa kuin missä työn tulokset hyödynnetään. Kommunikaatio työn tilaajan ja etätyöntekijän välillä hoidetaan puhelimitse ja kirjeitse, mutta nykyään yhä enemmän tietoverkon sovellusten avulla. (Tatu Haveri)

Ks. myös virtuaalityö

Informaatio

Mitä tahansa tietoa, jolta ei vaadita todellisuuspohjaa. Suomen kieli ei erottele englanninkielisiä sanoja information ja knowledge.

Instant Messenger

Ks. pikaviestin

Johtamisviestintä

Johtaminen on kommunikatiivista toimintaa, ja viestinnän tarkoitus on luoda yhteistä ymmärrystä organisaation tehtävästä ja tavoitteista, ohjata organisaation tiedon luontia ja päätöksentekoa ja tätä kautta organisaation toimintaa.

Kampanja, kampanjointi

tietyn kestoisten toimintojen kokonaisuus, jonka avulla ennalta asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan.

Kanava

Organisaation käyttämä vakiintunut yhteys tavoittaa yhteistyö- ja kohderyhmiään. Jaetaan usein kasvokkaisviestinnän, painetun ja verkkoviestinnän kanaviin (Juholin, 2009). Tässä työssä kanavalla tarkoitan päivittäisviestinnän kaksisuuntaisia medioita,

usein teknologisesta näkökulmasta. Myös tapaaminen lasketaan kommunikaatiokanavaksi (Tatu Haveri).

Kasvokkaisviestintä (Face-to-face communication)

viestintää, jota harjoitetaan kasvotusten ja suullisesti, esimerkiksi keskustelut, palaverit, kokoukset ja erilaiset tiedotus- ja muut tilaisuudet.

Kohderyhmä

Ryhmä henkilöitä, joihin organisaatio pitää yhteyksiä. Kohderyhmää pidetään usein yksisuuntaisen viestinnän, esimerkiksi markkinoinnin kohteena. Kohderyhmän synonyymeinä käytetään yhteistyöryhmiä ja sidosryhmiä, joilla on hieman eri merkitys.

Kommunikaatio

Juholinin mukaan (Juholin, 2009) kommunikaatio on sama asia kuin viestintä. Tässä työssä kommunikaatio-sanalla halutaan korostaa päivittäisviestinnän toimia, viestintäprosessia ja -kanavia ja ottaa hieman etäisyyttä viestinnän sisältöön ja viestien vaikutukseen (Tatu Haveri).

Kulttuuri

Hyväksytyjä tai sovittuja käyttäytymisen malleja, jotka muodostuvat arvoista, artefakteista eli ulkoisista tunnusmerkeistä, uskomuksista, asenteista ja rituaaleista. Kielellä on suuri merkitys kulttuurin synnyssä ja vahvistumisessa. Organisaatiossa voi vallita monoliittinen kulttuuri tai kulttuurien moninaisuus ja erilaisia osakulttuureita.

Kvalitatiivinen (Qualitative) menetelmä

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, ei määrien selvittäminen. Tietoja kerätään usein syvä- tai teemahaastatteluin, ryhmäkeskusteluin ja havainnoimalla.

Kvantitatiivinen (Quantative) menetelmä

Kvantitatiivisen eli määrällisen (tilastollisen) tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Aineiston keruussa käytetään yleensä tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen.

Messenger, mesettäminen, mese

Ks. pikaviestin

Nettineuvottelu, verkkoneuvottelu, desktop sharing

Digitaalinen, tietoverkon kautta välitetty reaaliaikainen keskusteluyhteys, jossa ääniyhteyden lisäksi voidaan esittää digitaalisia näkymiä, esimerkiksi presentaatioita ja tekstitiedostoja. Nettineuvotteluissa käytetään henkilökohtaista tietokonetta.

Videonäkymä voi olla optiona sovelluksesta riippuen. Nettineuvottelu voidaan käydä samanaikaisesti kahden tai useamman pisteen välillä. Ks. myös Videoneuvottelu. (Tatu Haveri)

Pikaviestin, pikaviestimet (Instant Messenger)

Tietokoneohjelma, joka sallii reaaliaikaisen viestinnän kahden tai useamman ihmisen välillä verkossa. Pikaviestintä eroaa esimerkiksi sähköpostista siinä, että keskustelut tapahtuvat reaaliaikaisesti.

Päivittäisviestintä

Päivittäinen tai muuten säännöllinen tiedon ja kokemusten vaihdanta työyhteisössä ja yhteistyökumppanien kesken, projekteissa ja verkostoissa. Voi tapahtua fyysisessä tai virtuaalisessa ympäristössä. Hyvän päivittäisviestinnän kriteeri on työn sujuminen ongelmitta.

Sosiaalinen media (web 2.0)

Monelta monelle -viestintää, jossa yleisö tuottaa itse sisältöjä.

Teemahaastattelu

Muutamaan teemaan tai aiheeseen keskittyvä syvähaastattelu.

Tieto

Klassisen määritelmän mukaan hyvin perusteltu uskomus.

Työtyytyväisyys

Emotiaalinen tila, joka on seurausta oman työn arvostamisesta ja ylipäättään työstä saaduista positiivisista kokemuksista.

Työviestintä

Operatiivinen viestintä, sitä viestintää, jota työyhteisön jäsenet tarvitsevat voidakseen hoitaa omat työnsä (Åberg, 2006)

Videoneuvottelu, videokonferenssi

Digitaalinen, tietoverkon kautta välitetty reaaliaikainen keskusteluyhteys, jossa voidaan esittää videokuvan ja äänen lisäksi digitaalisia näkymiä, esimerkiksi presentaatioita ja tekstitiedostoja. Videoneuvottelu voidaan käydä samanaikaisesti kahden tai useamman pisteen välillä. Tässä työssä videoneuvottelulla tarkoitetaan laadukasta yhteyttä, joka vaatii tarkoitusta varten asennettuja erikoislaitteita esim. neuvotteluhuoneeseen. (Tatu Haveri)

Ks. myös Nettineuvottelu ja Etäläsnäolo.

Viesti

Sarja ärsykeitä, joka aiheuttaa vastaanottajassa reaktioita.

Viestintä

Sanomien välitystä ja vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan tai muiden osapuolten välillä. Viestintäkäsitteessä korostuu monipuolisuus ja prosessimaisuus. Leif Åberg määritteli (2000, s. 308) viestinnän seuraavasti: Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.

Viestintätyytyväisyys

Henkilökohtainen tunne siitä, että pystyy viestimään asiansa onnistuneesti muille ja kommunikoidaan muiden kanssa.

Virtuaalityö (virtuaalitiimi)

Yhteistyö, jota tehdään fyysisesti eri toimipisteissä työskentelevien kesken.

Jäsentenvälinen kommunikaatio hoidetaan puhelimen ja tietoverkon sovellusten avulla. (Tatu Haveri)

Web 2.0

Rakentuu yhteisöön eli prosessiin, jossa ihmiset ovat tekemisissä toistensa kanssa ilman välittäviä portinvartijoita. Internetissä staattisen julkaisemisen ja tiedon siirron vaiheesta on siirretty vaiheeseen, jolle ovat ominaisia osallistuminen ja julkinen keskustelu ja jossa käyttäjät luovat ja muokkaavat sisältöjä. Olennaista uudelle kulttuurille on, että yhteisössä toimitaan yhteisön ehdoilla. (Ojala & Pöysti, 2008)

VoIP (Voice over Internet Protocol)

Tietoverkon välittämä puhelu henkilökohtaisen tietokoneen avulla. Ääniyhteys edellyttää tietokoneeseen asennettua mikrofonia ja kaiutinta. Usein päässä pidettävä sankamikrofoni, jossa on korvan kohdalle asetettu kuuloke, on kätevin vaihtoehto, sillä pieni kuuloke estää äänen akustisen takaisinkierron. (Tatu Haveri)

Wiki

Tietoverkossa sijaitseva sovellus tai palvelu, jossa käyttäjät voivat lisätä, muokata ja poistaa sisältöä. Wiki-sovelluksissa käyttäjillä saattaa olla eritasoisia oikeuksia sisällön muokkaukseen. Organisaatiot voivat perustaa omia suljettuja wikejä verkkoon. Sosiaaliseen mediaan ja web 2.0:aa liittyvä käsite. (Tatu Haveri)

Wikipedia

Internetissä löytyvä wiki-sovellus. Vapaa tietosanakirja, johon kuka tahansa voi lisätä ja muuttaa sisältöä. Perustuu vapaaehtoisuuteen, jossa kokeneemmat käyttäjät valvovat lisättävän tiedon laatua ja esitystapaa. Toimii yli 250 eri kielellä, joskin hakusanojen (artikkeleiden) määrä vaihtelee huomattavasti kielittäin. Suomenkielinen sivusto löytyy osoitteesta www.wikipedia.fi (Tatu Haveri, Wikipedia)