

Virtuaalinen viestintä globaalissa organisaatiossa

Heini Nurminen

Opinnäytetyö

Joulukuu 2020

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen – tutkinto-ohjelma (YAMK)

| | | |
|--|--|-----------------------------------|
| Tekijä(t) Nurminen, Heini | Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK | Päivämäärä Joulukuu 2020 |
| | Sivumäärä 85 | Julkaisun kieli Suomi |
| | | Verkojulkaisulupa myönnetty: x |
| Työn nimi Virtuaalinen viestintä globaalissa organisaatiossa | | |
| Tutkinto-ohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen -tutkinto-ohjelma (YAMK) | | |
| Työn ohjaaja(t) Seppelin, Sini | | |
| Toimeksiantaja(t) Valmet Technologies Oy | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Virtuaalinen kommunikaatio voi tuoda monia etuja organisaatioviestintään, kuten tuottavuuden lisääntymisen, kommunikaation reaaliaikaisuuden, verkottuneisuuden ja dynaamisuuden. Virtuaalinen kommunikaatioympäristö edellyttää ymmärrystä ja hyvin suunniteltuja toimintatapoja, jotta toinen henkilö viestin toisessa päässä ymmärtää viestin tarkoituksen. Onnistunut viestintä luo organisaatioviestintään vahvan luottamuksen. Toimivan viestinnän takana on hyvä vuorovaikutus ja kommunikaatio. Globaalissa organisaatiossa kommunikaatio tapahtuu usein yli maan rajojen ja viestitään eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Virtuaalinen vuorovaikutus ja kommunikaatio eri maiden kulttuurien välillä vaatii ymmärrystä kulttuureista sekä kulttuurien vaikutusten ymmärtämistä.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli saada kokonaisvaltainen kuva ja ymmärrys siitä, mitä tarkoittaa virtuaalinen kommunikaatio globaalissa organisaatiossa asiakaspalvelun näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli nähdä, mitä virtuaalisen kommunikaation haasteet olivat globaalissa organisaatiossa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teema-haastattelumenetelmää käyttäen. Tutkimuksessa tutkittava tiimi työskenteli asiakaspalvelukentällä, jonka asiakaskunta on kansainvälinen.</p> <p>Tutkimus osoitti sen, että virtuaalisessa viestinnässä tulee kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen ja luottamuksen ylläpitämiseen. Globaali asiakaspalvelu haastaa työntekoa ajallisesti, sosiaalisesti ja teknisesti. Viestinnän tulee tukea tiimin kommunikaatiokanavia, jotta työ olisi tehokasta ja ongelmia ei syntyisi. Tutkimuksesta kävi ilmi, että kulttuurit eivät kuitenkaan haasta virtuaalista viestintää niin paljoa, mitä teoria antoi olettaa. Tulevaisuus kuitenkin saattaa tuoda enemmän kulttuurisia haasteita globaaliin asiakaspalveluun, mitä enemmän tiimin asiakaskunta kasvaa.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) Virtuaalinen kommunikaatio, asiakaspalvelu, digitalisaatio, kulttuuri, luottamus | | |
| Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) | | |

| | | |
|--|--|--|
| Author(s) Nurminen, Heini | Type of publication Master's thesis | Date December 2020 Language of publication: Finnish |
| | Number of pages 85 | Permission for web publication: x |
| Title of publication Virtual communication in global organization | | |
| Degree programme Entrepreneurship & Business Competence Master's degree Programme | | |
| Supervisor(s) Seppelin, Sini | | |
| Assigned by Valmet Technologies Oy | | |
| Abstract <p>Virtual communication might bring many benefits to organizational communication, such as increased productivity, real-time communication, networking, and dynamism. However, a virtual communication environment requires understanding and well-designed ways of working so that another person who receives the message understands the purpose. Successful communication creates trust in organizational communication. Behind effective communication is good interaction and communication. In a global organization, cooperation often takes place across national borders. Good virtual interaction and communication between cultures of different countries requires understanding of cultures as well as understanding of the effects of different cultures.</p> <p>The purpose of the study was to gain an overall picture and understanding of what virtual communication means in a global organization from a customer service perspective. The aim of the study was to have a view what the challenges of virtual communication were in a global organization. The research was conducted as a qualitative research using the theme interview method. The research was done to team who worked in a customer service field with an international customer base.</p> <p>The research showed that in virtual communication, attention should be paid to interaction and maintaining trust. The global customer service environment challenges work in time, socially and technically. Communication planning should support the team's communication channels so that the work is efficient, and no problems arise. However, the study revealed that cultures do not challenge virtual communication as much as the theory suggested. However, the future may bring more cultural challenges to global customer service as the team's customer base grows.</p> | | |
| Keywords/tags (subjects) Virtual communication, customer service, digitalization, culture, trust | | |
| Miscellaneous (Confidential information) | | |

Sisältö

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Johdanto | 3 |
| 2 | Kommunikaatio globaalissa organisaatiossa | 7 |
| 2.1 | Kommunikaatiomallit | 7 |
| 2.2 | Virtuaalisuus organisaatiossa | 10 |
| 2.2.1 | Virtuaalisen etäisyyden kartoittaminen | 12 |
| 2.2.2 | Virtuaalisen etäisyyden rakenne | 14 |
| 3 | Kulttuurin merkitys globaalissa organisaatiossa | 17 |
| 3.1 | Kulttuuridimensiot | 18 |
| 3.2 | Monikulttuurisuus | 24 |
| 3.3 | Luottamus..... | 25 |
| 4 | Tutkimuksen tausta ja toteutus | 28 |
| 4.1 | Kohdeorganisaatio..... | 29 |
| 4.2 | Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys | 30 |
| 4.3 | Tutkimusmenetelmä | 30 |
| 4.4 | Aineiston keruu | 32 |
| 4.5 | Aineiston analysointi | 34 |
| 5 | Tutkimustulokset..... | 38 |
| 5.1 | Virtuaalinen kommunikaatio..... | 38 |
| 5.2 | Kulttuurit globaalissa asiakaspalvelussa | 50 |
| 5.3 | Luottamus virtuaalisessa asiakaspalvelussa..... | 56 |
| 6 | Pohdinta..... | 66 |
| 6.1 | Tutkimuksen luotettavuus..... | 67 |
| 6.2 | Virtuaalisen ympäristön vaikutus tiimin asiakaspalvelutyöhön..... | 69 |
| 6.3 | Kulttuurien kohtaaminen asiakaspalvelussa | 71 |
| 6.4 | Luottamuksen tärkeys virtuaalisessa työssä | 73 |
| 6.5 | Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotuksia | 74 |

| | |
|----------------------|-----------|
| Lähteet | 76 |
|----------------------|-----------|

| | |
|-----------------------|-----------|
| Liitteet | 82 |
|-----------------------|-----------|

| | |
|--|----|
| Liite 1. Sähköposti teemahaastattelusta suomeksi | 82 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| Liite 2. Sähköposti teemahaastattelusta englanniksi: | 82 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| Liite 3. Teemahaastattelurunko suomeksi | 83 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| Liite 4. Teemahaastattelurunko englanniksi: | 84 |
|---|----|

Kuviot

| | |
|---------------------------------------|---|
| Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys | 6 |
|---------------------------------------|---|

| | |
|--|---|
| Kuvio 2. Interaktiivinen kommunikaatiomalli..... | 8 |
|--|---|

| | |
|--|---|
| Kuvio 3. Kaksisuuntainen kommunikaatioprosessi | 9 |
|--|---|

| | |
|--|----|
| Kuvio 4. Virtuaalisen työn kuusi eri tyyliä..... | 11 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| Kuvio 5. Virtuaalinen etäisyys kommunikaatiossa | 13 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| Kuvio 4. Virtuaalisen etäisyyden toimintamalli | 14 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| Kuvio 6. Hofsteden kuusi dimensiota | 20 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| Kuvio 7. Tromperaarsin kuusi dimensiota | 21 |
|---|----|

| | |
|------------------------------------|----|
| Kuvio 8. Ajan suuntautuminen | 24 |
|------------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| Kuvio 9. Aktiivisuuden ja asenteen nelikenttä | 27 |
|---|----|

1 Johdanto

Globaalit organisaatiot toimivat nykypäivänä kontekstissa, jossa virtuaalisuus ja fyysinen maailma kulkevat käsikädessä. Tilastokeskuksen tutkimuksen (2017) mukaan digitalisaatio on muuttanut niin yhteiskuntaa kuin yritysmaailmaa, mikä näkyy eniten tieto- ja viestintäteknologian (ICT) kehityksessä. Kehitystä voidaan sanoa internet-taloudeksi, koska internet on mahdollistanut talouden kehityksen. Digitaalinen kehitys näkyy muun muassa resurssien tehokkaammassa käytössä, arvoketjujen lyhentymisessä, palveluiden kasvussa, datan merkityksen kasvussa liiketoiminnassa sekä asioiden palveluvaltaistumisessa, esimerkiksi robotiikan avulla. (Tilastokeskus 2017, 6.) Teknologian kehitys on muuttanut useita liiketoimintoja digitaalseksi, mikä tarkoittaa sitä, että aikaan, tilaan, tiedonsaantiin sekä osallistumiseen liittyvät rajoitteet ovat hävinneet ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. (Marttinen 2018, 141.)

Teknologiatoimiala ry:n tekemän raportin mukaan (Pohjola 2014, 8) tieto- ja viestintäteknologia on merkittävin Suomen talouskasvuun vaikuttanut yksittäinen tekijä viimeisen 15 vuoden aikana. Kehittynyt viestintäteknologia näkyy suomalaisessa työelämässä monipuolisena. Valtiovarainministeriön julkaisun (2020) mukaan suomalaisilla on tutkitusti Euroopan paras digiosaaminen (Nikkilä 2020). Tilastokeskuksen tutkimus (2018) tuo esille, että kaikki ylemmät toimihenkilöt käyttävät työssään digitaalisia sovelluksia tai välineitä, työntekijäosassa osuus on 73 %. Pikaviestintävälineet kuten esimerkiksi chat-sovellukset ovat eniten käytettyjä sovelluksia. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että digitalisaatio on lisännyt työn tehokkuutta, nopeampaisuutta sekä läpinäkyvyyttä. Digitalisaatio on kehittänyt työtä organisaation näkökulmasta, mutta toisaalta tehokkuus, nopeampaisuus ja läpinäkyvyys myös kuormittavat työskentelyä. (Tilastokeskus 2018.)

Tieto- ja viestintäteknologian kehitys muokkaa ihmisten välistä viestintää ja kommunikaatiota. Digijassassa kasvotusten kommunikointi on vähentynyt ja virtuaalisessa ympäristössä ihmisten välinen vuorovaikutus tapahtuukin erilaisten sähköisten viestintätyökalujen kautta. Tämä asettaa erilaisia vaatimuksia ja haasteita ihmisten vuorovaikutuskyvyille. Virtuaalisessa ympäristössä työntekijöiden on pystyttävä

luottamaan toistensa ammattitaitoon ja itsenäiseen työskentelyyn. Globaalissa organisaatiossa viestintä on enimmäkseen virtuaalista, tiimit sekä työntekijät ovat yleensä maantieteellisesti hyvin hajallaan toisistaan ja aika- ja kulttuurierot saattavat olla suuret maiden välillä. (Juuti 2015, 44.)

Globalisaatio ja teknologian nopea kehitys ovat johtaneet suuriin muutoksiin ihmisten elämässä ja työpaikoilla. Kulttuurit ja yhteiskunnat ovat yhä lähempänä toisiaan, maailmasta on tullut entistäkin pienempi. Globalisaatio mahdollistaa nopean ja merkittävän ihmisen toiminnan muutoksen. Globalisaation myötä ihminen pystyy liikkumaan maasta toiseen ja hakemaan maailmanlaajuisesti ketterästi työpaikkoja. Globaali maailma, jossa elämme on tuonut usean eri maan kulttuurit yhteen. Yhteiskunnat ovat kasvaneet suuremmiksi, kun ihmiset muuttavat maasta toiseen ja yhdistävät omat taustansa uuteen kulttuuriin. (Wani 2011, 37-38.)

Kulttuuri voidaan nähdä yhteisenä ymmärryksenä asioista ja se muodostuu saman kulttuuriryhmän jäsenten uskomuksista, odotuksista ja käyttäytymisestä (Gibson & Cohen 2003, 85). Eri kulttuureista tulevat ihmiset eroavat toisistaan muun muassa kommunikaatiotyylin ja käyttäytymisen suhteen (Shachaf 2008). Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa on syytä huomioida minkälaista yhteistyötä tehdään verkossa ja minkälaisia vaatimuksia yhteistyö asettaa. Mitä globaalimpaa yhteistyö on, sitä enemmän on huomioitava muiden maiden käytänteet ja erilaiset näkökulmat keskusteluaiheesta. Yhteistyön toimivuus edellyttää hyviä toimintaprosesseja ja yhteisiä sääntöjä. Nämä tukevat vuorovaikutusta ja vaikuttavat suoraan esimerkiksi työn laatuun. Yhtä tärkeää on myös työntekijöiden kyky ja halukkuus jakaa tietoa. Työntekijöiden tiedot, taidot ja kokemukset ovat tärkeitä ominaisuuksia, kun tehdään yhteistyötä virtuaalisessa ympäristössä. (Rauramo 2018.)

Yhteistyön toimivuus on myös osa luottamusta. Luottamus on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa virtuaalisen asiakaspalvelun menestymiseen. Luottamuksen muodotuminen ja ylläpitäminen nähdään haastavana globaalissa ympäristössä, missä ihmiset ovat erillään toisistaan. Luottamuksen rakentuminen ja sen ylläpitäminen on kuitenkin virtuaalisessa ympäristössä tärkeä ottaa huomioon. Se lisää luottamusta ja

turvallisuutta asiakassuhteissa sekä edistää avointa ja olennaista tiedonvaihtoa. (Gibson ym. 2003, 86.)

Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Globaalissa organisaatiossa virtuaalinen kommunikaatio on jokapäiväistä. Virtuaalisuus tuo omat haasteensa ihmisten väliseen kommunikaatioon ja kulttuuriset erot voivat vielä laajentavat haastetta työskennellä globaalissa asiakastyössä. Virtuaalisesta kommunikaatiosta tekee haasteelliseksi sen, että virtuaalisuus on usein kasvotonta kanssakäymistä. Kulttuurien välisessä kommunikaatiossa taas eri arvot ja normit, tavat ja tottumukset tulevat usein esiin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Tutkimuksen aiheena on virtuaalinen viestintä globaalissa organisaatiossa. Tutkimus toteutetaan Valmet Technologies Oy: Travel and Expense Claims tiimille, joka on yksi Valmetin Global Financial Operations tiimeistä. Tutkimuksen tavoite on perehtyä siihen, mitä virtuaalisen kommunikaation haasteet ovat globaalissa organisaatiossa ja kuinka eri maiden kulttuurit vaikuttavat virtuaaliseen kommunikaatioon. Tutkimuskysymykset ovat:

Minkälaisia haasteita virtuaalinen viestintä tuo kansainväliseen asiakaspalveluun?

Lisääkö monikulttuurisuus virtuaalisen viestinnän haasteita?

Jos lisää, niin miten?

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Haastattelumenetelmänä käytetään teemahaastattelua ja haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Tutkimus perustuu kolmeen teoreettiseen viitekehykseen (kuvio 1): kommunikaatioon virtuaalisessa ympäristössä, kulttuurien merkitykseen globaalissa organisaatiossa sekä luottamukseen asiakaspalvelussa. Alla oleva kuvio kuvaa tutkimuksen kolmea teoreettista viitekehystä. Kuviossa työntekijä ja asiakas toimivat virtuaalisessa asiakaspalveluympäristössä, missä kontakti rakentuu viestintävälineiden mahdollistamaan kommunikaatioon. Virtuaalisuus muuttaa aina työntekijä – asiakasviestinnän luonnetta ja

siksi kommunikaation tärkeys kasvaa entisestään, koska kasvotusten tapahtuva vuorovaikutusta ei ole. Virtuaaliympäristön lisäksi kommunikaatio muovautuu eri roolien, tehtävien sekä viestintävälineiden kautta. Kansainvälisessä ympäristössä kulttuuriset erot muodostavat osansa kommunikaatiosta työntekijä -asiakassuhteessa. Ihmiset tuovat omat norminsa ja arvonsa esille viestinnässä ja niitä on osattava tarkastella vuorovaikutuksessa luottamuksen säilyttämiseksi.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

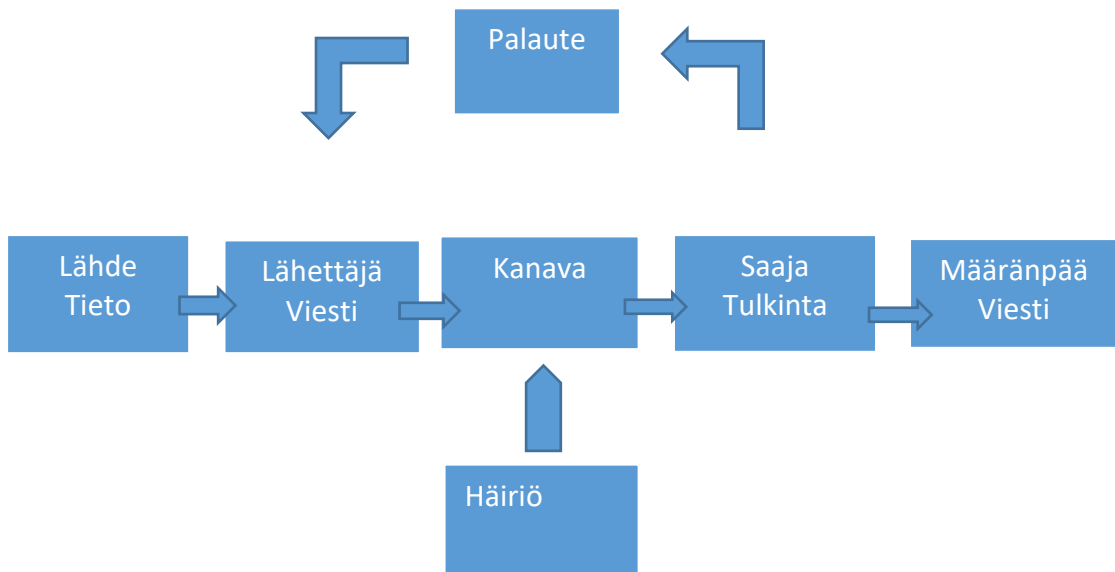
2 Kommunikaatio globaalissa organisaatiossa

Tässä luvussa tuodaan esille kaksi kommunikaatiomallia virtuaalisessa kontekstissa. Ensimmäinen malli kuvaa virtuaalista viestintää suoraviivaisena informaation kulkuna lähettäjältä määränpäähän. Toinen malli on monitahoisempi, joka tuo virtuaaliseen viestintään mukaan myös ympärillä olevat haasteet. Seuraavaksi määritellään mitä virtuaalisuus tarkoittaa organisaatiolle. Kaksi viimeistä osiota käsittelevät virtuaalisen etäisyyden kartoittamista työympäristössä sekä virtuaalisen etäisyyden rakennetta.

2.1 Kommunikaatiomallit

Yritysviestintä pitää sisällään sisällön eli tietouden mitä sanoa ja tyylin, miten sanoa. Omat työtehtävät ja tiedon saannin tarve kartoittaa, mitä viestissä on ja siksi tulee olla tarkkana viestin tarkoituksesta. Etenkin virtuaalisessa viestinnässä viestin sisältö on muodostettava siten, että siinä korostetaan asiakkaalle olennaisia asioita ja ohjeita. Hyvänä yleisohjeena viestinnässä onkin, että se on selkeää ja mahdollisimman lyhyttä, jotta tieto kulkeutuu vastaanottajalle. Virtuaalisessa viestinnässä viestistä katoaa helposti sisältö tai tyyli, esimerkiksi äänen sävyä ja elekieltä virtuaalisessa viestinnässä ei aina ole. Näiden pois jäänti tekee viestin ymmärryksestä hankalampaa ja väärin ymmärryksiä saattaa tulla. Virtuaalisessa viestinnässä ihmiset eivät välttämättä ilmaise epäselvyyttä tai esitä jatkokysymyksiä, mikäli eivät ole ymmärtäneet viestiä. (Kurtzberg 2014, 61; Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska 2007, 37–38.)

Shannonin (1964, 6–8) kommunikaatiomalli kuvastaa suoraviivaisen mallin informaation kulusta sen määränpäähän. Tämä viestintätyyli sopii hyvin etenkin virtuaaliseen viestintään. Se kuvaa viestin kulun yksinkertaisesti lähettäjältä saajalle.



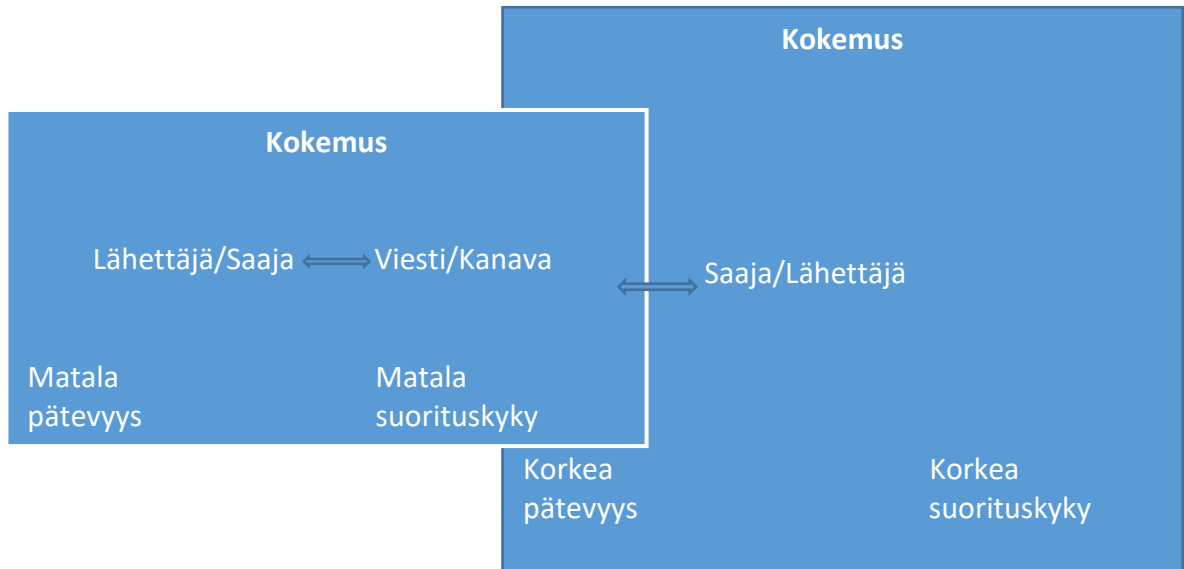
Kuvio 2. Interaktiivinen kommunikaatiomalli (Shannon 1964, 7.)

Tässä mallissa muodostettu viesti on lähetetty kanavan kautta sen vastaanottajalle, joka tulkitsee viestin. Lähetäjä muuttaa tiedon signaaliksi, joka lähetetään kanavaa pitkin saajalle. Viesti voi kohdata häiriöitä matkalla viestin saajalle. Häiriö voi olla esimerkiksi jonkinlainen viivytys tai viestin katoaminen. Kun viesti on saapunut saajalle määränpäähän, saaja voi lähettää palautetta, mikä toimii samalla tavalla kuin lähetetty viesti.

Hyvän viestinnän takana on monta tärkeää tekijää, kuten korkea luottamussuhde henkilöiden välillä, selvä kommunikaatio, hyvä johtajuus sekä teknologia. Virtuaalisessa viestinnässä on otettava huomioon myös mahdolliset maiden aikavyöhykkeet, kieli ja erilaiset lähestymistavat erimielisyyksien ratkaisuihin. Jos työntekijät eivät kykene ratkaisemaan näitä virtuaalisen viestinnän tuomia tekijöitä, asiakassuhde voi kärsiä. (Bergiel, Bergiel & Balsmeier 2008, 100.)

Edellisessä Shannonin mallissa on kuvattu informaation kulun tuloksen puolta. Informaation kulussa on toinenkin puoli eli asiakas. Asiakkaalla on tavoitteena päästä osalliseksi tästä syntyneestä tuloksesta. Mikäli tulos tyydyttää asiakasta on viestintä

ja ratkaisut olleet toimivia. (Pesonen 2007, 129.) Organisaatioviestinnässä kommunikaation tarkoitus on luoda yhtenäinen merkitys informaatiolle. Alla oleva kuva on aikaisempaa Shannonin esimerkkiä monitahoisempi.



Kuvio 3. Kaksisuuntainen kommunikaatioprosessi (Hoover 2002, 22.)

Hooverin (2002, 21–22) mallissa viestintä ottaa mukaansa myös ympärillä olevat haasteet. Viestinnässä voi nousta esiin keskustelijoiden erilaisuudet osaamisen alueella. Toisen tausta ja osaaminen tuo viestintään korkeaa pätevyyttä, kun taas toisen osapuolen pätevyys voi olla vähäisempi. Pätevyys tulee tietotaidosta, mitä toiselta puuttuu. Sosiaalinen yhteys osoittaa henkilön aseman eron, mistä syystä viestintä voi olla haastavaa, psykologinen yhteys kuvastaa taas mukavuuden tasoa keskustelussa. Ajalla on myös iso merkitys viestin kulkuun ja se voi vaikuttaa asian lopputulokseen. Erilaisuudet keskustelijoiden välillä ja muu häiriö tuovat haasteita tehokkaalle viestinnälle.

Virtuaalinen ympäristö luo viestinnälle aivan toisenlaisen viestintäympäristön verrattuna kasvotusten tapahtuvaan viestintään. Virtuaalisessa ympäristössä viestinnän selkeys on tärkeä osa viestin ymmärrettävyyden kannalta. Viestinnän selkeys tarkoittaa esimerkiksi, että asioista pystytään viestimään avoimesti. Organisaation toiminnan ollessa virtuaalista henkilöiden kokema epävarmuus ja asioiden monimutkaisuus

saattavat kasvaa. Organisaatio voi tarjota avoimelle viestinnälle esimerkiksi toimivan foorumin tai viestintäkanavat, jotta henkilöt pystyvät kommunikoimaan selkeästi. (Clutterbuck & Hirst 2002, 343–345; Gibson ym. 2003, 335.)

2.2 Virtuaalisuus organisaatiossa

Organisaation kehittymisen myötä ihmisten työskentelyn muoto muodostuu enemmän ja enemmän virtuaalisemmaksi (Saarinen 2016, 9). Globalisaatio on luonut tehokkaan informaation kulun ja viestintäteknologian osaksi virtuaalista nykypäivän kansainvälistä organisaatiota. Työteon yli maan rajojen oletetaan olevan tehokasta ja tuottavaa. (Sobel Lojeski & Reilly 2008, 9–10, 22–23.) Virtuaalisen viestinnän tarkoituksena on tarjota globaalille organisaatiolle joustavuutta, hyvää vastauskykyä, alemmaa kustannustasoa sekä kehittyntä resurssien käyttöä (Bergiel ym. 2008, 100).

Lintilä (2002, 23) tuo esiin virtuaalisen viestinnän tärkeimpiä ominaisuuksia muun muassa digitaalisuuden, verkottuneisuuden, reaaliaikaisuuden, päivitettävyyden ja dynaamisuuden. Virtuaalinen viestintä luo uutta kehitystä ja monipuolistaa osaamista, mitä arvostetaan etenkin globaaleissa organisaatioissa (Lindgren, Mokka, Neuvonen & Toponen 2019, 49). Woolgarin (2002, 2) mukaan viestintäteknologian kehitys on vaikuttanut muun muassa ihmisten väliseen kommunikaatioon, sosiaalisten tilanteiden hallinnointiin, osallistumiseen, mukaan ottamiseen ja pois sulkemiseen, yhtenäisyyteen, luottamukseen sekä identiteettiin.

Virtuaalinen kommunikaatioympäristö on myös muuttanut sijainnin ja läsnäolon roolia vuorovaikutuksessa (Lindgren ym. 2019, 50). Virtuaalinen viestintäteknologia voi esimerkiksi lisätä yhteistyötä sekä verkkoviestintä luoda yhteenkuuluvuuden tunteen, kun työpaikat ovat maantieteellisesti hajaantuneet. Organisaatioissa virtuaalinen etäisyys on tila, millä voi olla vaikutusta koko organisaation työympäristöön. (Bradner & Mark 2002, 226–227; Sobel Lojeski ym. 2008, 13–14.)

Gignac (2004, 21) on luonut virtuaalisen työn kuusi eri tyyliä, missä aika, paikka sekä kulttuuri määrittävät tyylin. Alla kuvio kuudesta eri tyylistä virtuaalisessa työssä:

| | | | |
|---------|-----------|-------------|----------------|
| Tyyli 1 | Eri aika | Sama paikka | Eri kulttuuri |
| Tyyli 2 | Eri aika | Eri paikka | Eri kulttuuri |
| Tyyli 3 | Sama aika | Eri paikka | Eri kulttuuri |
| Tyyli 4 | Eri aika | Sama paikka | Sama kulttuuri |
| Tyyli 5 | Eri aika | Eri paikka | Sama kulttuuri |
| Tyyli 6 | Sama aika | Eri paikka | Sama kulttuuri |

Kuvio 4. Virtuaalisen työn kuusi eri tyyliä (Gignac 2004, 21, muokattu.)

Ensimmäisessä tyyliässä työskentely tapahtuu eri aikaan, jolloin vuorovaikutus toiseen henkilöön ei tapahdu samalla hetkellä. Eri kulttuurit vaikuttavat viestintätapaan ja vuorovaikutukseen eri tavoin. Toinen tyyli on haastavin yhdistelmä, koska tyyliässä kaikki osat ovat erilaisia. Vuorovaikutuksen ja viestinnän on oltava erittäin tehokasta ja suunniteltua, jotta päästään haluamaan lopputulokseen. Kolmannessa tyyliässä samaan aikaan tehtävä työ helpottaa työtä, jolloin vuorovaikutus toiseen on helpompaa, mutta eri paikka ja eri kulttuuri haastavat vuorovaikutusta. Neljännessä tyyliässä työ tapahtuu samassa paikassa ja kulttuuri on sama, mutta eri aika saattaa tuoda haasteita työn tehokkuuteen ja viestinnän kulkuun. Viidennessä tyyliässä eri aika ja eri paikka saattavat haastaa työtä pitkän välimatkan takia, vaikka työntekijöillä on sama kulttuuri. Kuudennessa tyyliässä aika ja kulttuuri ovat samoja, mutta työn teko voi tapahtua laajastikin maantieteellisesti erillään toisistaan.

Gignac (2004, 21) painottaa, että virtuaalisessa työssä kontakti toiseen osapuoleen on hyvin vähäistä ja siksi on rakennettava hyvä perusta tiimityölle, luottamukselle ja saavutuksille. Eri aika luo haastetta viestin kulun nopeuteen, maantieteellinen paikka

luo haastetta kontaktille ja kulttuurilliset erot taas voivat olla eri maiden välissä erittäin suuret.

Gibson ja muut (2003, 335) huomioivat, että toiminnan ollessa virtuaalista ja kasvavan jatkuvasti, henkilöiden kokema epävarmuus ja asioiden monimutkaisuus kasvaa. Humala (2019, 26) tuo esille myös sen, että virtuaalisuus tuo työskentelyyn myös suuren määrän tietoa samanaikaisesti, kun viestintäkanavat helpottuvat ja yhtenäistyvät digitaalisuuden myötä. Tämä muutos haastaa ihmisiä informaation käsittelyssä. Virtuaalisessa ympäristössä työskentelevien on kyettävä havaitsemaan, ohjaamaan ja ylläpitämään saatua informaatiota niin sanottujen älyllisten resurssien kautta. Tähän sisältyy muun muassa ymmärrys virtuaalisesta työskentely-ympäristöstä sekä hyvä voimavarojen suunnittelu.

Viestintä on hyvä nähdä yhdistävänä prosessina, joka on osana kaikissa organisaation muodostuvissa suhteissa (Lintilä 2002, 19). Organisaatioissa virtuaalisessa viestinnässä on syytä ottaa huomioon, että viestintä tapahtuu organisaatioiden sisällä ja sen ulkopuolella. Näitä rajapintoja on monia ja siksi niiden hallinta on haasteellista. Voidaankin sanoa, että virtuaalinen viestintä on osa organisaation toimintaa eikä pelkästään osa viestintää. (Pohjanoksa ym. 2001, 11.)

2.2.1 Virtuaalisen etäisyyden kartoittaminen

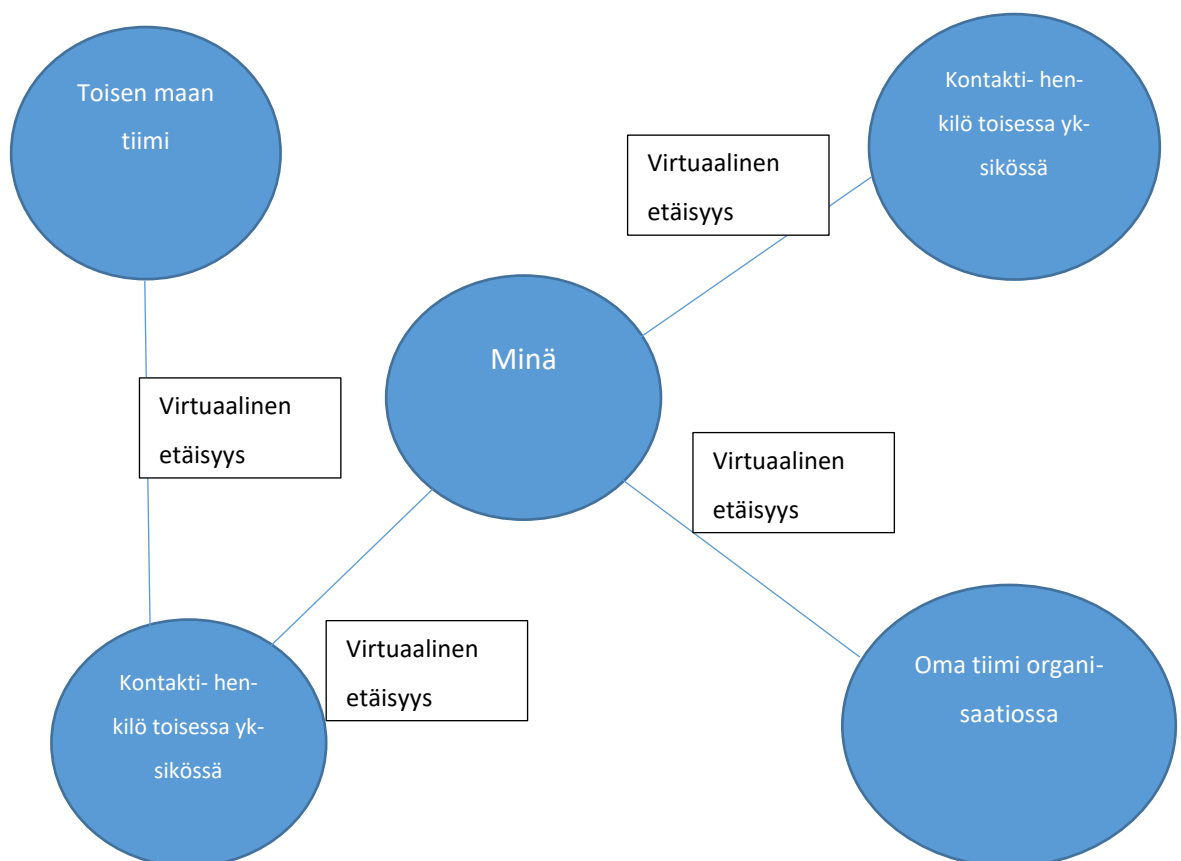
Virtuaalisella etäisyydellä on erityinen vaikutus organisaation toimintakykyyn sekä yksilöiden työhyvinvointiin. Virtuaalista etäisyyttä voi mitata virtuaalisen etäisyyden kartan avulla, joka auttaa ihmisiä näkemään sen vaikutuksia yhteistyöhön ja toimintaan. Monet yritykset käyttävät tätä sosiaalista verkostoprosessikarttaa ymmärtääkseen paremmin organisaatiota. Esimerkiksi Intel kehitti virtuaalisen Indexin ymmärtääkseen paremmin organisaation sosiaalista verkostoa. Tällä he pystyivät kartoittamaan organisaation sosiaalisia yhteyksiä, muun muassa sähköpostiviestinnän aktiivisuutta. (Chudoba, Wynn, Lu & Watson-Manhein 2005, 279.)

Virtuaalisen etäisyyden kartta voi osoittaa, miten ihmisten väliset suhteet ryhmässä tai tiimissä vaikuttavat työn tulokseen. Esimiehet pystyvät kartan avulla ymmärtämään informaation kulun työntekijöiden kesken sekä yhteyksien laadun. He pystyvät

myös näkemään, missä virtuaalinen etäisyys aiheuttaa eniten haasteita tai ongelmia. Huomioimalla nämä riskit esimiehet pystyvät korjaamaan ongelma-alueita paremmin ja siten näkemään virtuaalisen etäisyyden muutokset henkilöiden välillä. (Sobel Lojeski ym. 2008, 74.)

Virtuaalisen etäisyyden kartoittaminen alkaa prosessista, missä henkilö itse on mukana ja on pääkohta kartassa. Tähän liitetään mukaan ihmiset, jotka ovat mukana verkostoprosessissa joko suoraan tai välillisesti. Seuraavaksi piirretään kriittiset polut ja ympyröidään ne yksilöt, jotka ovat tärkeimmät yhdyshenkilöt prosessin kulkuun nähden. (Sobel Lojeski ym. 2008, 82.)

Alla kuva virtuaalisen etäisyyden kartasta, joka kuvaa sosiaalista verkostoa.

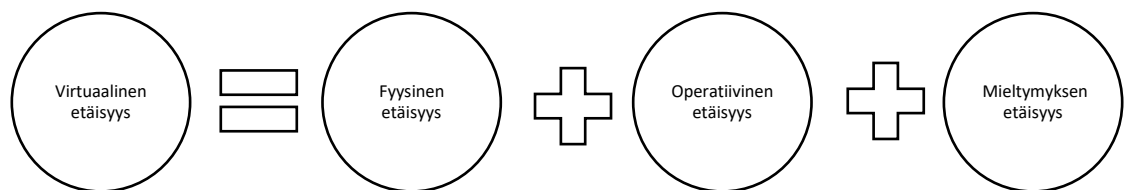


Kuvio 5. Virtuaalinen etäisyys kommunikaatiossa (Sobel Lojeski ym. 2008, 82, muokattu.)

Yllä oleva kuvio on kirjoittajan oma hahmotelma omasta työtehtävästään käyttäen Sobel Lojeski ym. esimerkkiä virtuaalisesta etäisyydestä kommunikaatiossa. Virtuaalisen etäisyysskartan avulla yritys pystyy löytämään tarkkoja alueita työntekijöiden verkostosta, missä virtuaalinen etäisyys saattaa tuottaa ongelmia tai haasteita ja haitata yhteistyötä.

2.2.2 Virtuaalisen etäisyyden rakenne

Virtuaalisessa työympäristössä virtuaalista etäisyyttä voidaan tarkastella myös rakenteena, joka mahdollistaa mitata virtuaalisen kommunikaation vaikutusta suoraan henkilöstöön. Se koostuu kolmesta pääosasta: fyysisestä etäisyydestä, operatiivisesta etäisyydestä ja mieltymyksen etäisyydestä. Jokainen pääosa pitää sisällään omat osatekijät. (Sobel Lojeski ym. 2008, 26-27.)



Kuvio 6. Virtuaalisen etäisyyden toimintamalli (Sobel Lojeski ym. 2008, 82.)

Fyysinen etäisyys on konkreettista etäisyyttä jostakin. Fyysinen etäisyys voi olla esimerkiksi maantieteellistä, aikaeroa tai organisaation ja ihmisen välisen suhteen eroa. Kun viestinnässä kommunikaatioetäisyys on pitkä, tulee toisen osapuolen käyttäytyminen ja puhetyyli tärkeäksi tekijäksi, jotta informaatio kulkee oikein. (Sobel Lojeski ym. 2008, 29–31.) Ajallisesti organisaation johdolla on oltava vahvuudet näyttää, miten ja millä aikataululla asioita hoidetaan. Tällöin henkilöt, jotka ovat ajallisesti kaukana voivat tuntea enemmän luottamusta toimintaan. Kommunikaation hajauttaminen vaatii ajan uudelleen määrittelyä sekä yksilöitymistä. Ajan määritelmän kadottua, muodostuu uudenlaisia viestintämenetelmiä, jotka lisäävät viestintämahdollisuuksia ja toisaalta sirpaloittaa kommunikaatiota useampaan hetkeen lyhyemmällä ajalla. (Woolgar 2002, 297.)

Fyysinen etäisyys tuottaa helposti ihmisten välille rajan kuka kuuluu mihinkin. Tällaisissa tapauksissa ihmiset yleensä rajaavat maailman esimerkiksi "meiksi" versus "heiksi" -mentaaliseksi malliksi. Tällainen ajattelumaailma kehittyy nopeasti epäluottamukseksi ja vähentää tuottavuutta. Tällaisissa tapauksissa on otettava huomioon yhteisen ryhmän identiteetti ja mielleyhtymien eroavaisuus tehtävissä. Tätä identiteettiä pitää pystyä jakamaan olipa etäisyys tiimin jäsenillä tai ihmisten välillä, miten pitkä tahansa. (Sobel Lojeski ym. 2008, 31–33.)

Operatiivisessa etäisyydessä viestintään vaikuttavat esimerkiksi päivittäiset kommunikaatio-ongelmat, työtehtävien ongelmat tai teknologiset ongelmat. Haasteet muodostuvat, jos viestintä ei toimi henkilöiden välillä. (Sobel Lojeski ym. 2008, 34.) Ongelmia voi olla esimerkiksi, kun informaatio on merkityksetöntä viestin vastaanottajalle. Tällöin saattaa tulla tunne, että toinen osapuoli ei ole ymmärtänyt asiaa. Tämä saattaa lisätä ihmisten olettamuksia toisista tai vääristää ajatusmaailmaa, joka lisää turhautuneisuutta ihmisten kesken. Turhautuneisuus taas alentaa tuottavuutta. (Sobel Lojeski ym. 2008, 35–37.)

Operatiiviseen etäisyyteen kuuluu myös multitasking. Se on nykypäivän sana organisaatioissa. Monet eivät luultavimmin enää tunnista tekevänsä multitaskingia, koska se on jo osana nykypäivän työtapoja. Multitasking tarkoittaa kuitenkin, että työntekijä on varattuna moneen eri työtehtävään samanaikaisesti. Liika työtehtävien samanaikaisuus voi luoda etäisyyden tunteen työntekijöiden kesken ja samalla vaikuttaa työtehtävien laatuun. (Sobel Lojeski ym. 2008, 38.)

Virtuaalisuus on tuonut organisaatioille myös puutteita valmiuteen. Puute kasvaa, kun tekninen apu ei voi auttaa oikea-aikaisesti laitteiden tai muiden välineiden ongelmatilanteissa. Valmiuden etäisyys luo tietynlaisen ajatusmaailman henkilöiden kesken, kun tekniset asiat estää saada työtehtävät tehdyksi. On tutkittu, että kokoustilanteissa yli yhden minuutin kestävissä vioissa voi aiheutua ongelmia kokoukseen osallistujien kesken, muun muassa keskittymiseen sekä ajallisesti. Operatiivisessa virtuaalisessa työssä osaava henkilökunta ja toimiva teknologia ovat erittäin tärkeitä. (Sobel Lojeski ym. 2008, 38–40.)

Virtuaalinen työ saattaa hajauttaa ihmiset epätasaisesti organisaatiossa. Se luo toisista kaukana olemisen tunteen, joko niin että välimatka on pitkä tai yhdessä paikassa on paljon henkilöstöä ja toimintavaltaa. Tämä etäisyys voi luoda henkilöstössä asioiden ymmärryksen puutetta ja kyvyttömyyttä nähdä omien näkemystensä ylitse. Globaalissa organisaatiossa tämä on iso haaste, kun käytäntöjä tulee noudattaa ja toimintaympäristö saattaa olla erilainen paikan mukaan. (Sobel Lojeski ym. 2008, 40–41.)

Mielitymyksen etäisyys kehittyy, kun ihmiset eivät ole kehittäneet sellaista suhdetta toisiinsa, mitä yhteiskuntamme vaatii. Kun virtuaalinen etäisyys on korkealla, voimakas psykologinen este vaikuttaa yhteistyöhön. Yrityksmaailmassa mieltymys samanlaisiin työtehtäviin pitää tiimin tai tietyn ihmisjoukon yhdessä huolimatta paikasta, kansalaisuudesta tai organisationaalisesta mieltymyksestä, eli toisin sanoen mieltymys on korkealla. Kun johtajilla tai tiimin jäsenillä mieltymys on alhainen, henkilöiden motivoiminen on haastavaa. (Sobel Lojeski ym. 2008, 41–42.) Mieltymyksen etäisyys tulee esille, kun ryhmästä puuttuu yhteiset tavoitteet tai niiden sopivuus. Puutteet voivat olla esimerkiksi arvojen tai tyylien eroja, sosiaalisen käyttäytymisen eroja tai maailman näkemysten eroavaisuutta. Nämä neljä aluetta tuovat alustan, miten luomme ja kehitämme suhteita työelämässä. Tämän vuoksi virtuaalisessa työssä on tärkeää vähentää mieltymysten etäisyyttä. (Sobel Lojeski ym. 2008, 47.)

Sosiaaliset erot voivat puolestaan näkyä organisaation toiminnassa statuksen eroina. Tämä tarkoittaa, että työympäristössä pidetään virallista asemaa arvossa. Tällaisissa tilanteissa yhteistyö saattaa olla vaikeaa, mitä kauempana ihmiset ovat asemaan nähden. Virtuaalisessa ympäristössä ihmisten on hyvä ajatella toisiaan samanveroisina ja käyttäytyä yhteistyöhaluisesti. Vähentääkseen sosiaalista etäisyyttä johtajien tulisi rohkaista avointa viestintää ja luoda ilmapiiri, missä henkilöt jakavat samanarvoisen tunteen samassa ryhmässä. (Sobel Lojeski ym. 2008, 44–45.) Virolainen (2011, 579) toteaa tutkimuksessaan, että virtuaalinen ympäristö vähentää epämuodollista kommunikaatiota. Yleensä kommunikaatio on pääasiallisesti työhön liittyvää ja siksi vaikuttaa sosiaalisiin suhteisiin organisaatiossa. Ahuja ja Galvin (2003, 163) tuovat esille artikkelissaan, että virtuaalisen ryhmän mukautuminen uuteen kommunikaatio-

ympäristöön tuo haasteita. Tällä asialla viitataan suoraan sosiaaliseen toimintakykyyn. Siinä ihminen sopeutuu uusiin käytäntöihin ja asenteisiin, jotka ovat tärkeitä oman organisaatoroolin kannalta.

Myös kulttuurinen etäisyys liittyy mieltymyksiin. Se edustaa ihmisten arvojen tai käytäntöjen eroja. Hyvä kulttuurinen etäisyys koostuu kehittyneestä yhteisten arvojen kokonaisuudesta. Mikäli nämä arvot eivät ole yhtenäiset kulttuurinen etäisyys on iso haaste organisaatiossa. (Sobel Lojeski ym. 2008, 42–43.) Eri kulttuurien vaikutusta organisaation toimintaan on tutkittu jo pitkään. Tutkimustuloksilla on pystytty lisäämään organisaatioiden ymmärrystä siihen, miten tunnistaa monikulttuuriset tekijät sekä käyttää niitä monikulttuurisessa työympäristössä. Kulttuurisesta näkökulmasta katsottaessa on tärkeää huomata, että kun monesta eri kulttuurista tulevat ihmiset tekevät yhteistyötä, näiden kulttuurien vaikutus on välitön tässä ryhmässä. (Martinnelli, Waddel & Rahschulte 2017, 156, 158.)

3 Kulttuurin merkitys globaalissa organisaatiossa

Tämä luku pohjautuu kulttuurien merkitykseen globaalissa organisaatiossa. Tässä luvussa tuodaan esiin muun muassa Bodleyn malli kulttuurin määrittämisestä sekä kulttuurien eroavuuksia pohditaan Hofsteden ja Trompenaarsin kulttuuridimensio mallien perusteella. Mallit valittiin tutkimukseen, koska nämä mallit eroavat toisistaan kulttuurien tutkimisen näkökulmasta. Hofsteden kulttuuridimensiot tutkii kulttuuriarvojen ja mahdollisten ihmisten käyttäytymisvaikutusten ymmärtämistä ja niiden vaikutusta työskennellessä eri maiden ihmisten kanssa. Trompenaarsin malli tarkastelee puolestaan kulttuureita ja niiden käyttäytymistapoja ihmisten ongelmanratkaisutapojen kautta. Lisäksi luvussa tuodaan esille monikulttuurisen organisaation merkitys. Lopuksi pohditaan myös, mitä luottamus tarkoittaa organisaatiossa.

Globaaleissa organisaatioissa eri maiden kulttuurit ovat usein merkityksellisiä. Globaalissa ympäristössä tulisi ymmärtää, mitkä tekijät muovaavat kulttuuria ja miten kulttuurit rakentuvat, näin voidaan ymmärtää laajempaa kokonaisuutta. (Harvey &

Stensaker 2007, 3.) Harvey ja muut (2007, 3) tuovat esiin Bodleyn (1994) mallin, miten kulttuuria voidaan määritellä. Mallissa kulttuuri määritellään kahdeksaan eri alueeseen: ajankohtaiseen, historialliseen, käyttäytymiseen, normatiiviseen, funktionaaliseen, psyykkiseen, rakenteelliseen sekä symboliseen.

Ajankohtainen kulttuuri sisältää kaikki ajankohtaiset aiheet, kuten sosiaalisen organisaation, mikä tarkoittaa ihmisten välistä ja heidän joukossansa olevaa suhteellista mallia, joka voi olla esimerkiksi seksuaalinen suuntautuminen, ajan ja paikan sidonnaisuutta, johtajuutta, rakenteellista työnjakoa, tai viestintään liittyvää. Ajankohtaiseen kulttuuriin sisältyy myös uskonnot ja talous. Historiallinen kulttuuri on sosiaalinen perimä tai tapa, joka on siirretty eteenpäin seuraavalle sukupolvelle. Käyttäytymisen kulttuuri on opittu ihmisen käyttäytymistapa, elämän tyyli. Normatiiviseen kulttuuriin kuuluu ihanteita, elämisen arvot ja säännöt. Funktionaalinen kulttuuri on tapa, jolla ihmiset ratkovat ongelmiaan, jotka liittyvät ympäristöönsä ja yhdessä-oloon. Psyykkinen kulttuuri on ideoiden kokonaisuus tai opitut tavat, joka estää kiihokkeiden syntyä ja erottaa ihmiset eläimistä. Rakenteellinen kulttuuri sisältää määritellyt ja toisiinsa liittyvät ideat, symbolit ja tavat. Symbolinen kulttuuri perustuu mielivaltaisesti annettuihin merkityksiin, jotka on jaettu yhteisössä.

Keisalan (2012, 26) mukaan kulttuuri rakentuu itsestään tapahtuvien, kielellisten ja ei-kielellisten sekä tietoisten ja tiedostamattomien teoin, joiden mukaan ihmiset käyttäytyvät, vastaavat tai neuvottelevat. Hänen mielestään tärkein merkitys on sillä, että ihmiset tavoittelevat ymmärretyksi tulemistä ja ymmärtämään toista ihmistä. Brzozowska ja Chlopicki (2015, 2–3) havainnollistavat, että kulttuuri on mielen toiminta, joka erottaa ihmiset toisistaan. Kulttuuri on mieltymys, mitä on totuttu tekemään. He tuovat esiin, että globaalit kommunikaatioprosessit riippuvat kulttuurista ja kielestä, toisaalta myös kulttuurin muutos ja kehitys riippuu kommunikaatiosta. Siksi kulttuuri on molempia, se on kommunikaation ehto ja sen seuraus.

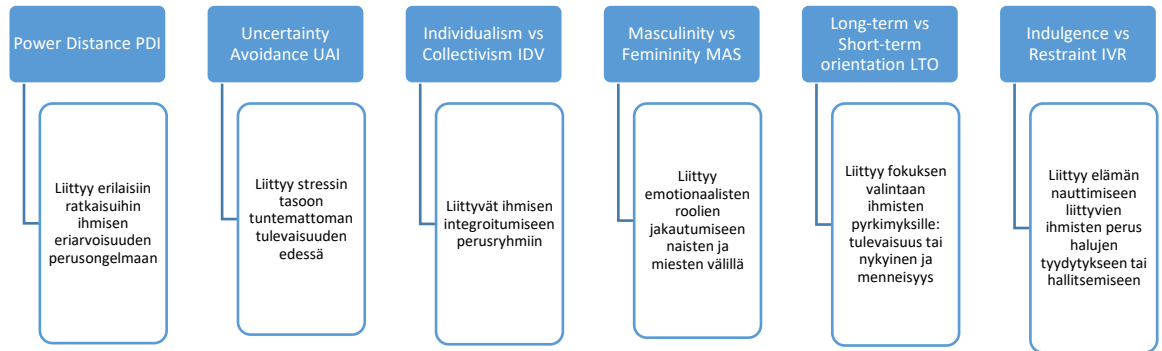
3.1 Kulttuuridimensiot

Monet tutkijat ovat tarkastelleet kulttuurien ilmentymistä erilaisien dimensioiden kautta, joihin kansallisuudet voidaan luokitella heidän perusolettamuksensa tasolla.

1900-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana ajateltiin, että kaikki yhteisöt niin modernit kuin perinteiset kohtaavat samanlaisia ongelmia, vain vastaukset ovat erilaisia. Vuonna 1954 sosiologi Alex Inkeles ja psykologi Daniel Levinson julkaisivat tutkimuksen englannin kielen ja kulttuurien yhteydestä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kielen ja kulttuurin päällisimmät ongelmat olivat suhde auktoriteettiin, yksilön ja yhteisön välinen suhde, yksilön ja yhteisön eroavaisuus liittyen maskuliinisuuteen ja feminiinisuuteen sekä menetelmiin ratkaista ongelmia, missä aggressioiden hallinta ja tunteiden ilmaisu ovat mukana. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 30–31.)

Sen jälkeen Hofstede on luonut yhden kattavimmista tutkimuksista, miten arvot työpaikalla vaikuttavat kulttuuriin. Vuosina 1967 ja 1973 hän analysoi ison määrän tutkimuksensa dataa IBM:n työntekijöiden arvotuloksista. Data sisälsi yli 70 maata, joista Hofstede valitsi ensimmäiseksi 40 maata, joissa oli isoin vastaajamäärä ja sen jälkeen laajensi tutkimustaan 50 pienempään maahan. Tämä tutkimus on vaikuttanut paljon tilastollisesti johdettuihin dimensioihin, joissa eri maita voidaan arvioida. Hofsteden tutkimuksessa eri maiden IBM:n työntekijöiden arvot osoittivat yhtenäisiä ongelma-kohtia, mutta niiden ratkaisut erosivat. Näistä ratkaisuista näkyvimmit olivat suhde auktoriteettiin, yksilön ja yhteisön suhde, maskuliinisuus ja feminiinisyys; sosiaalinen ja emotionaalinen osallisuus, toimintatavat epävarmuuden ja epäselvyyden kanssa, joka osoittautui olevan yhteydessä aggression kontrollointiin ja tunteiden ilmaisuun. Nämä tutkimuksen tulokset osoittivat, että noin 20 vuotta aikaisempi Inkelesin ja Levinsonin tutkimus tuki selvästi Hofsteden tuloksia. (Hofstede 2001, 42, Hofstede ym. 2010, 30–34, Schein & Schein 2017, 82.)

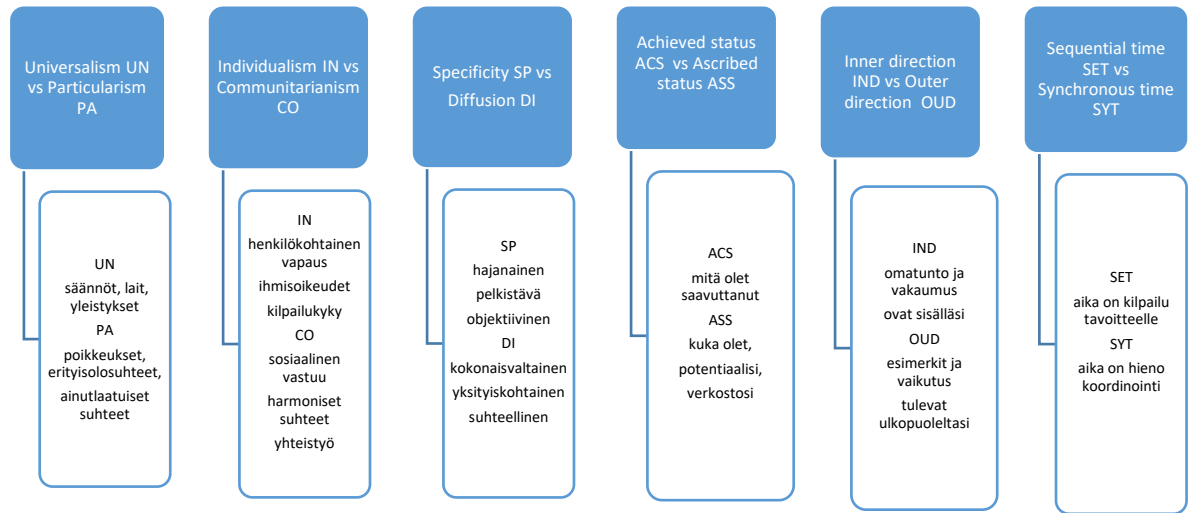
Hofsteden malli kansallisesta kulttuurista koostuu kuudesta dimensiosta. Dimensiot edustavat riippumattomia mieltymyksiä tilanteesta toiseen, jotka erottavat maat toisistaan. Ensimmäiset neljä dimensiota ovat Inkelesin ja Levinsonin luomia 1960-luvun lopulla, viides dimensio on 1980-luvulta psykologi Michael Harris Bondingin tutkimuksista mukaan otettu malli ja 2000-luvulla tutkija Michael Minkov uudisti viidettä ja loi kuudennen dimension Hofsteden malliin. Kuusi dimensiota on luokiteltu seuraavasti, jatkossa dimensioita käytetään niille annetulla lyhenteellä:



Kuvio 7. Hofsteden kuusi dimensiota. (Hofstede 2011, 8, muokattu.)

Dimensiot ovat tilastollisesti erillisiä ja esiintyvät kaikissa mahdollisissa yhdistelmissä, vaikka jotkut tulevat esiin useammin kuin toiset (Hofstede 2011, 7–8). Hofsteden dimensioita voidaan käyttää kansainvälisessä maiden kulttuurien vertailussa. Viisi ensimmäistä dimensiota ovat käytetyimmät. PDI keskittyy yhteiskunnan tasa-arvon tai eriarvoisuuden tasoon. Esimerkiksi matalan PDI maita ovat Englanti, USA, Saksa ja Pohjoismaat. Korkea PDIn kulttuureissa valtasuhteiden ero on isompi ja niissä maissa auktoriteetti on keskitetty. Korkean PDIn maa on esimerkiksi Intia. UAI määrittelee yhteiskunnan suvaitsevaisuutta epävarmuuteen ja epäselvyyteen. UAI keskittyy siihen, missä määrin kulttuuri kontrolloi jäsenensä tuntemaan olonsa joko epävarmaksi tai mukavaksi epäselvissä tilanteissa. Korkean UAI:n maita ovat esimerkiksi Ranska, Portugali ja Saksa, kun taas matalan UAI:n maita ovat esimerkiksi USA, Englanti ja Ruotsi. IDV osoittaa, että missä määrin yhteiskunta vahvistaa yksilöllistä tai kollektiivisiä saavutuksia ja ihmissuhteita. Esimerkiksi Pohjois-Amerikka ja Eurooppa kuuluvat IDV maiksi, kun taas esimerkiksi Aasia omaa vahvan kollektivismin arvon. MAS määrittelee kulttuurin siten, että missä määrin yhteiskunta vahvistaa tai ei vahvista maskuliinista työmallia, joka nähdään miesten saavutuksina, hallintana ja valtana. Alhaisia MAS maita ovat esimerkiksi Suomi ja Ruotsi, kun taas esimerkiksi Englannilla arvo on korkeampi. LTO dimension tarkoituksena on ymmärtää idän ja lännen välisiä ajattelueroja. LTO on korkeimmillaan Kiinassa ja alhaisempi puolestaan, Ruotsissa, Saksassa sekä Englannissa. (House, Javidan, Hanges & Dorfman 2002, 5–6, Hofstede 2011, 9–16.)

Trompenaars on luonut omat kuusi dimensiota väitöskirjansa pohjalta, missä hän tutki 46 000 esimiehen käytöstä yli 40 maasta. Trompenaarsin dimensioita tarkastellaan ongelmaratkaisuiden kautta. (Hampden-Turner & Trompenaars 2000, 11.) Dimensiot ovat seuraavat ja jatkossa niistä puhutaan annetuilla lyhenteillä. Alla olevasta kuvasta voi nähdä jokaisen dimension pääarvot.



Kuvio 8. Trompenaarsin kuusi dimensiota (Hampden-Turner ym. 2000, 11, muokattu.)

Eräessä tutkimuksessa 65 000 johtajalle maailmanlaajuisesti esitettiin ongelma, jossa hän on matkustajana kaverinsa kyydissä ja kuljettaja törmää jalankulkijaan. Kuljettaja on ajanut ylinopeutta eikä todistajia ole. Johtajille esitettiin seuraava kysymys; jos matkustaja on halukas todistamaan kuljettajan ajaneen nopeusrajoitusten mukaan, niin kuljettaja säästyy seurauksista? Tulosten mukaan Pohjois-Amerikkalaiset ja Pohjois-Eurooppalaiset ovat kärkipäässä UN kulttuuria, esimerkiksi USA, Ranska ja Saksa, kun taas Keski-Eurooppalaiset ovat tältä väliltä, esimerkiksi Ranska. Aasian maat puolestaan voisivat ajatella kertovan valheen suojellakseen ystävää, missä huomioidaan ystävyys-suhteiden merkitys korkeampana arvona kuin säännöt. UN kulttuureissa luopauksen pitämistä, johdonmukaisuutta sekä päätöksen teon kertomista pidetään arvossa. PA kulttuureissa puolestaan suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä vaalitaan, jotta muiden tarpeet ymmärretään. Näitä tarpeita tulisi kunnioittaa mahdollisimman

paljon päätöksen teossa. (Hampden-Turner ym. 2000, 13–16, Trompenaars & Woolliams 2003, 35.)

IN ja CO kulttuurit, kertoo arvoista, jotka käsittelevät, miten ihmiset suhtautuvat muihin. Arvot koskevat mieltymystä sen välillä, mitä jokainen meistä haluaa yksilönä ja sen ryhmän etujen välillä, mihin kuulumme. Suhtaudummeko muihin, mitä jokainen yksilönä haluaa ja sitten yritämme keskustella erimielisyyksistä vai asetammeko käsityksen yhteisestä ja kollektiivisesta hyvästä? IN kulttuureissa pyritään rohkaistamaan yksilöitä käyttämään omaa aloitekykyä ja tavoitella yhdistää yksilön tarve organisaation tarpeeseen. CO kulttuureissa pidetään arvossa koko ryhmän palkitsemista saavutuksista sekä arvostetaan, että koko ryhmä on paikalla, kun päätöksiä tehdään. IN maita ovat esimerkiksi USA, Englanti sekä Skandinavian maat, kun taas CO maana nähdään esimerkiksi Japani. (Hampden-Turner ym. 2000, 68–71, Trompenaars ym. 2003, 47.)

SP ja DI kulttuureissa arvot kertoo suhteisiin osallistumisen asteen. Se käsittelee sitä, missä määrin olemme sitoutuneet toisiin tietyillä elämän alueilla niin persoonan yksittäisillä tasoilla kuin hajanaisesti monilla elämän alueilla tai useimmilla alueilla samanaikaisesti. SP kulttuurissa enemmistö uskoo jokaisen omaan arvoon, kun taas DI kulttuurissa asian arvo katsotaan kokonaisvaltaisesti, siinä painotetaan sidosryhmän arvoon. SP kulttuuri on analyttistä ja DI kulttuuri on synteettistä. SP kulttuureissa on tapana tukeutua asialistaan palaverissa tarkasti sekä keskittyään ensimmäiseksi tavoitteiden asettamiseen ihmisille kuin suhteiden luomiseen. DI kulttuureissa pidetään puolestaan suhteiden rakentumista tärkeämpänä kuin tavoitteiden asettamista. SP maita ovat esimerkiksi Saksa, Skandinavian maat, Englanti ja USA, kun taas DI maita ovat esimerkiksi Espanja, Intia ja Kiina. (Hampden-Turner ym. 2000, 123–127, Trompenaars ym. 2003, 63.)

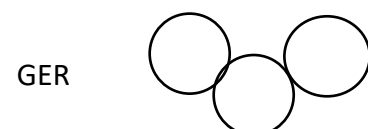
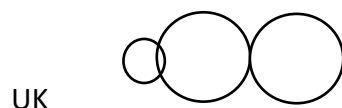
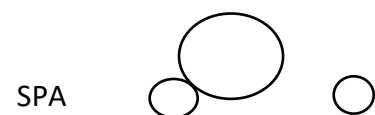
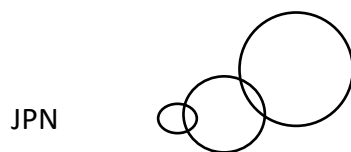
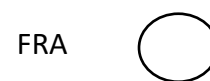
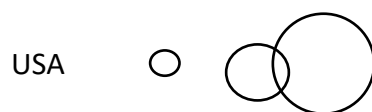
Kaikissa kulttuureissa yhteisöt antavat joillekin jäsenilleen korkeamman statuksen kuin toisille, mikä viestittää, että epätavallista huomiota pitäisi kohdistaa heihin ja heidän toimiinsa. Jotkin yhteisöt huomioivat statuksen jonkin saavutuksen takia, kun jotkin taas huomioivat sen iän, luokan, sukupuolen tai koulutuksen perusteella. ACS

ja ASS kulttuurin eron huomaa siinä, että ACS kulttuuri viittaa tekemiseen, mitä teet ja ASS kulttuuri viittaa olemiseen, kuka olet. (Trompenaars ym. 2003, 71.)

IND ja OUD omaavissa kulttuureissa kulttuuri on tarkoitus, jonka ihmiset ovat ympäristölleen antaneet. Ihmisillä, joilla on uskomus, että voivat dominoida ympäristöä, ottavat yleensä johtovastuun toiminnasta ja tätä voidaan myös peilata asiakasorientaatioksi. Tällainen taito tulee yleensä IND kulttuureista. Kulttuureissa, joissa jaetaan oletus siitä, että ihminen alistetaan ympäristölle näyttävät orientoivan toimintaansa toisiinsa. Toimiakseen ja ratkaistakseen ongelmia ihmisten huomio on mieluummin muualla ympäristössä kuin itsessään. Tällainen käytös on yleensä OUD omaavilla kulttuureilla. Esimerkiksi USA, Saksa, Ranska ja Englanti ovat enemmän IND maita, kun taas Kiina kuuluu OUD kulttuuriin. (Trompenaars ym. 2003, 91–92, 94.)

SET ja SYT omaavissa kulttuureissa aika on arvo. Eri kulttuureissa voidaan ymmärtää hyvin eri lailla menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus sekä pitkä ja lyhyt aika. Erityisen tärkeää ajan arvolla on onko se perättäistä eli sarja ohi meneviä tapahtumia vai onko se yksittäinen liittyen menneisyyteen, nykyisyyteen tai tulevaisuuteen, missä tulevaisuuden suunnitelmat ja menneisyyden muistot muokkaavat nykyhetkeä. (Trompenaars ym. 2003, 77–78.)

Alla on kuva, miten esimerkiksi kuusi eri kulttuuria ymmärtävät menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden ajan:



Kuvio 9. Ajan suuntautuminen (Trompenaars ym. 2003, 82.)

Kuviosta voidaan päätellä, että esimerkiksi USAn kulttuurissa nykypäivä ja tulevaisuus ovat yhteydessä toisiinsa ja tulevaisuus koetaan merkittävimpänä ajanjaksona, kun taas Ranskan kulttuurissa menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus näyttävät samanarvoisena. Englannin kulttuurissa nykyaika ja tulevaisuus koetaan merkityksellisinä ajanjaksoina, kun taas Saksan kulttuurissa kaikki kolme ajanjaksoa nähdään perättäisinä yhtä tärkeinä arvoina. (Trompenaars ym. 2003, 77–78.)

3.2 Monikulttuurisuus

Monikulttuurisuus tarkoittaa yhteiskunnan eri kulttuureita sekä sen poliittisia tavoitteita. Monikulttuurisuuden tarkoituksena on luoda tasa-arvoiset oikeudet sekä ottaa huomioon kulttuurien omat piirteet. Monikulttuurisuus tulee esille kykyinä, tapoina ja taitoina ymmärtää asioita, monipuolisena huumorina sekä psykologisena ja eettisenä resurssina. (Kujanpää 2017, 39–41.)

Brewis (2008, 17–18, 82) painottaa väitöskirjassaan, että maailman laajuisesti isäntämaan kulttuurissa eri kulttuurien tuntemusta olisi harjoitettava ammatillisessa ympäristössä. Monessa maassa kulttuurin muutos vaikuttaa prosessien, toimintojen ja suhteiden muutokseen. Kulttuuriin sopeutuminen koskettaa koko identiteettiä. On tutkittu, että monikulttuurinen henkilö pystyy mukautumaan joustavasti ja taidokkaasti muutoksiin eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Silloin asennekäyttäytyminen on myös erilaista. Ihminen kykenee esimerkiksi olemaan puolueeton yhden kulttuurin normeihin, olemaan avoin ja ymmärtämään kulttuurien moninaisuutta. Myös Keisala (2012, 34) kuvailee, että monikulttuurinen henkilö kykenee unohtamaan kulttuurisesti muotoutuneet ajattelu- ja toimintatapansa sekä muodostaa uusia toimintatapoja.

Kim (2017) on tutkinut kulttuurien välistä sopeutumista kommunikointirajapinnan sekä uuden ja tuntemattoman kulttuurisen ympäristön kautta. Sopeutuminen tapahtuu, jos ihminen on omistautunut viestin välitykseen. Kulttuurisessa ympäristössä

kulttuurien välinen sopeutuminen kehittyy ajan mittaan. Kim tuo esille, että kulttuurien välinen sopeutuminen sisältää kaksi käsitettä: sopeutumisen ja eroon pääsemisen. Sopeutuminen tuo uusia kulttuurisia käyttäytymismalleja ja tapoja, esimerkiksi uuden kielen oppimisen, kun taas eroon pääseminen muuttaa vanhoja toimintatapoja uuden tieltä. Eroon pääseminen ei poista vanhoja tapoja, mutta antaa tilaa uusille sopiville malleille.

Monikulttuurisessa organisaatiossa henkilöstö koostuu eri kansalaisuuksista. Organisaation tavoitteena on luoda jokaiselle eri kulttuurista tulevalle työntekijälle mahdollisuus olla osa työyhteisöä ja kehittyä. Monikulttuurisen organisaation tavoitteellisimmat piirteet ovat moniarvoisuus ja molemminpuolinen kulttuurinen sopeutuminen. Tasa-arvo on jokaisessa monikulttuurisessa piirteessä mukana, joka ottaa huomioon enemmistö- sekä vähemmistöryhmät. Monikulttuurisessa organisaatiossa kulttuurien väliset erot on nähtävä osana strategiaa, jossa otetaan huomioon erilaisuuden arvos-taminen ja yksilöiden osaaminen. On huomioitava, että mitä kulttuurisesti erilaisempi työyhteisö on, sitä enemmän on tiedettävä miten monikulttuurisuus ymmärretään työyhteisössä ja miten siihen suhtaudutaan. (Kujanpää 2017, 42–43.)

3.3 Luottamus

Mitä on luottamus? Gignac (2004, 62) kuvailee luottamusta näin:

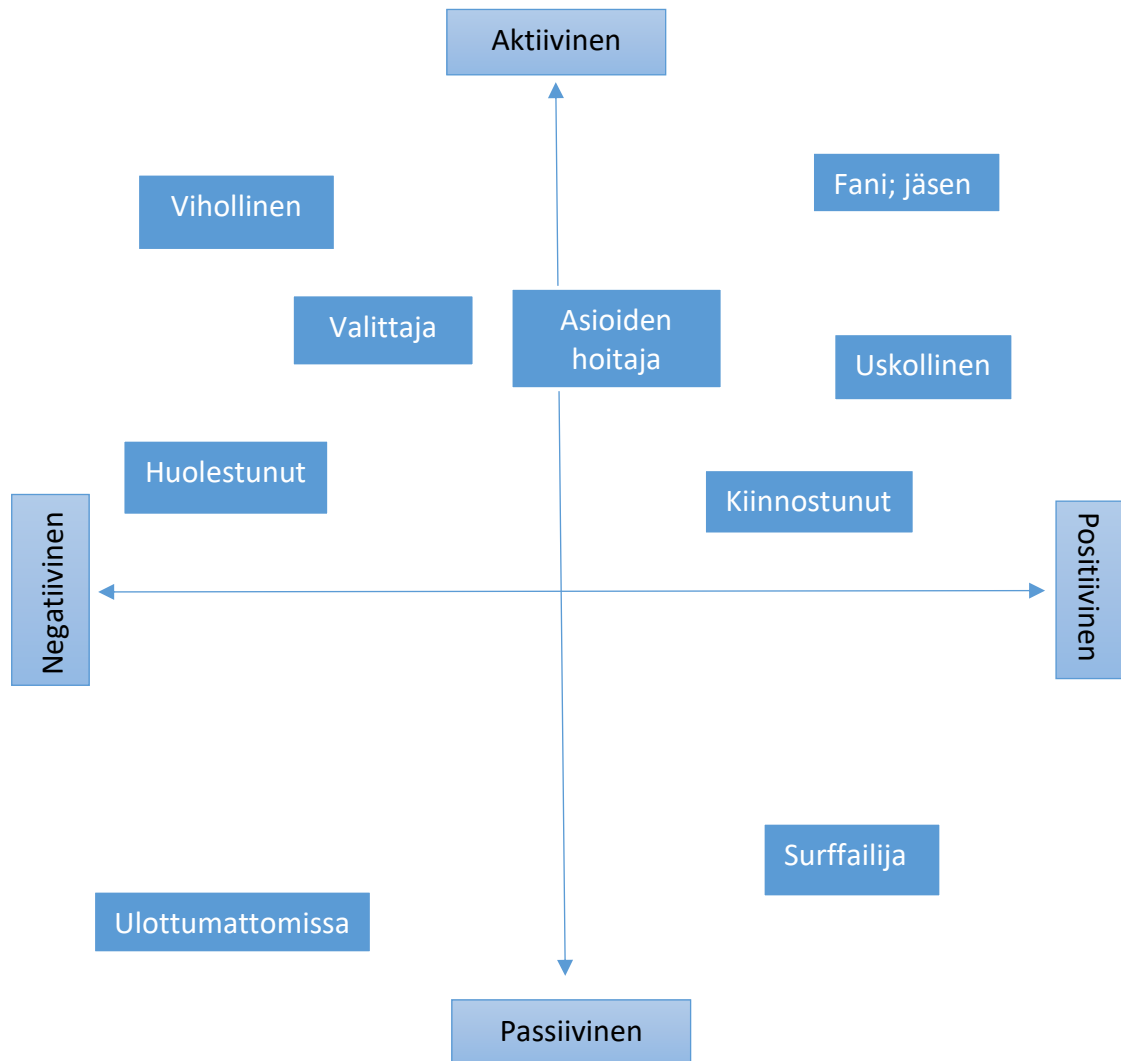
A willingness to increase your vulnerability to another person whose behaviour you cannot control, in a situation in which your potential benefit is much less than your potential loss if the other person abuses your vulnerability.

Shrivastavan ja Chandran (2018, 782) mukaan McKnight ym. (2011, 2002 ja 1998) kuvailevat luottamusta sosiaalisen vuorovaikutuksen pohjana. Etenkin virtuaalisessa ympäristössä luottamus rakentuu henkilön halukkuudesta uskoa toiseen osapuoleen. Jarvenpää, Shaw ja Staplesin (2004, 252) mukaan luottamus vaikuttaa siihen, miten ihmiset tulkitsevat tai arvioivat asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyvää tietoa. Luottamus vaikuttaa siihen, miten arvioidaan tulevaa käyttäytymistä sekä miten arvioidaan menneet ja nykyiset toimet. Salminen (2014, 81) tuo esille van Woerkum ja Aartsin

(2008) näkemyksen, että organisaatioissa verkostoidutaan tiettyjen ihmisten kanssa, jotka antavat työhön informaatiota. Se kehittää luottamusta sekä osoittaa muiden käyttäytymisen. Verkostoituessa ihmisillä on tietyt intressit ja riippuvuus toisesta keskustelun osapuolesta. Keskustelun tavoitteena on välittää omat näkemykset ja löytää yhteinen ratkaisu asiaan. Toimivan viestinnän tavoitteena on, muun muassa tiedonhankinta toimintaympäristöstä eli käsitys jokaisen näkökannasta.

Virtuaalinen etäisyys tuo luottamuksen tärkeäksi osa-alueeksi ihmisten väliseen viestintään. Luottamusta tarkasteltaessa, se voidaan jakaa kolmeen osatekijään – kykyyn, hyvántahtoisuuteen ja rehellisyyteen. Kyky rakentuu uskomuksesta, että ihmiset voivat luottaa toisen kykyihin, tietoon, suhteisiin ja menetelmiin. Hyvántahtoisuus viittaa uskomukseen, että ihmiset voivat olla varmoja toisen näkökannasta. Rehellisyys ilmaisee ihmisten moraalista luotettavuutta, jossa henkilöt käyttäytyvät järkevien toimintaperiaatteiden mukaisesti. Näiden kolmen luottamuksen osatekijöiden tarve on korkealla virtuaalisessa viestinnässä, koska virtuaalisessa ympäristössä on erittäin haastavaa osoittaa kykyjä, hyvántahtoisuutta sekä rehellisyyttä. (Paul, Drake & Liang 2016, 189.)

Luottamuksen rakentuessa on huomioitava, miten voidaan palvella erilaisessa tilanteessa olevia asiakkaita tai eri asenteella suhtautuvia asiakkaita. Alla oleva nelikenttä kuvaa käyttäjien asenteita ja aktiivisuutta valintojen perusteella. Nelikenttää on helppo soveltaa asiakkaan ja työntekijän väliseen yhteyteen. Esimerkiksi aktiivinen asioiden hoitaja yleensä tahtoo saada asian kuntoon nopeasti, jäsen haluaa osallistua, surffailija pitää saada kiinni innostavalla sisällöllä, valittajasta yritetään saada uskollinen palvelemalla hyvin sekä vihollinen tulee mahdollisesti torjua kokonaan. Nelikentän hahmottaminen helpottaa verkossa tapahtuvassa asioinnissa, vuorovaikutuksessa, elämyksellisyydessä sekä informaation välityksessä. (Pohjanoksa ym. 2007, 136–137.) Esimerkiksi yhdelle voi olla merkitystä toisen osapuolen viestintäkyky, kuten toiselle osapuolelle kuluva aika vastaamaan viestiin. (Jarvenpaa ym. 2004, 252).



Kuvio 10. Aktiivisuuden ja asenteen nelikenttä (Pohjanoksa ym. 2007, 137.)

Lohikosken (2016, 43–44) mukaan luottamus parantaa yhteistyöhön perustuvaa käyttäytymistä, positiivista asennetta sekä työsuorituskykyä. Hänen mukaansa luottamus tulee ihmissuhteista, pätevydestä saada työtehtävä tehdyksi sekä roolien ja vastualueiden selkeydestä. Luottamus kasvaa vuorovaikutuksessa, missä jaettu ymmärrys kehittyy, minäkeskeinen ajattelu vähenee ja siten todellinen keskustelu on mahdollista. Luottamusta voidaan myös kehittää, muun muassa kehittämällä keskustelupätevyyttä, vastuullista käyttäytymistä, joustavuutta, kuuntelutaitoa, sekä osallisuutta päätöksen tekoon.

Kurtzbege (2014, 83) tuo esille, että virtuaalisessa viestinnässä ensimmäinen viesti kahden henkilön välillä voi olla ratkaiseva suhteen luomisessa. Yhtä lailla kuin ensivaikutelman antaminen kasvotusten näkemisessä. Myös prosessit, joita käytetään virtuaalisessa viestinnässä johdattavat mielikuvaa loppukeskustelulle. Siksi on tärkeää miettiä tarkkaan, miten johdatella keskustelua, mitä tapahtuu keskustelun aikana ja miten.

Virtuaalisessa viestinnässä luottamus perustuu luotettavaan ja käytettävään informaatiokanavaan. Organisaatioon on hyvä olla luotuna tehokas tiedonhallinnan kulttuuri ja kommunikaatiotyylit, jotta informaatiokanava tai useammat kanavat ovat toimivia. Globaalissa organisaatiossa etniset erot, yrityskulttuuri ja ammatillinen tausta voi kasvattaa epäluottamusta viestinnässä ja siksi alentaa luottamuksen kehitystä. Yrityskulttuurit ja etniset kulttuurit ovat isoimpia haasteita virtuaalisen työn luonteessa. Ne luovat erilaisia työtapoja, asioiden käsittelytapoja ja prosesseja, jotka lisäävät epävarmuutta, halukkuutta sekä kykyä kommunikoida. (Lohikoski 2016, 68–69.)

Ennakkoluulottomuuden ja luottamuksen toista henkilöä kohtaan tulisi olla kokonaisvaltaista, globaalissa organisaatiossa, jossa ihmiset erottuvat toisistaan etäisyydellä, monella eri kulttuurilla sekä kielellä. Vuorovaikutuksessa on luotettava toiseen keskustelun osapuoleen, että he antaisivat parhaan tietonsa. Olipa viestintä virtuaalista tai kasvotusten tapahtuvaa, toiminta johtuu ihmisistä eikä pelkästään viestinnän työkaluista. Globaalit tiimit ja asiakasyhteydet ovat nykypäivän innovaatioita ja näissä luottamus muodostuu 90 %:sta työkaluisten muutoksesta ja 10 % teknologiasta. (Lipnack & Stamps 1997, 31–33.)

4 Tutkimuksen tausta ja toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena on saada käsitys siitä, mitkä ovat tiimin näkökulmasta virtuaalisen kommunikaation haasteet globaalissa asiakaspalvelussa. Tutkimuksen

tavoitteena on tuoda esille mahdollisia kehitysehdotuksia, kuinka virtuaalista kommunikaatiota voitaisiin kehittää sekä mitä globaalissa organisaatioympäristössä pitäisi ottaa huomioon asiakaspalvelun kannalta.

Tutkimuksessa case yrityksenä on Valmet Technologies Oy, Travel and Expense Claims tiimi. Työskentelin itse aiemmin tutkimuskohteena olevan tiimin jäsenenä, kunnes Valmet Technologies Oy:llä järjestettiin yhteistoimintaneuvottelut ja sen johdosta taloushallinnon palvelukeskuksesta tuli Valmetin Global Financial Operations. Muutos toi tutkimusaiheeni vielä tärkeämmäksi ja ajankohtaiseksi aiheeksi, koska tiimin asiakaskunta laajeni entistä globaalimmaksi. Aihe ei sinänsä myöskään kosketa vain tutkimuskohteena olevaa tiimiä vaan sitä voi verrata mihinkä vaan virtuaaliseen ja globaaliin toimintaympäristöön. Seuraava kappale käsittää kuvauksen kohdeyrityksestä ja strategisista tavoitteista.

4.1 Kohdeorganisaatio

Valmet Technologies Oy on johtava teknologian, automaation ja palveluiden toimittaja ja kehittäjä sellu-, paperi- ja energiateollisuudelle. Valmetilla on 220 vuotta teollista historiaa. Vuonna 2013 yhtiö irtaantui Metso Oyj:stä. Valmetilla liikevaihto vuonna 2019 oli noin 13 000 miljardia euroa. (Valmet yrityksenä 2020.)

Valmetin visiona on olla maailman paras asiakaspalvelussa. Organisaatiossa työskentelee globaalisti yli 13 000 ammattilaista. Valmetin strategiset painopisteet ovat erinomainen asiakasosaaminen, johtajuus teknologiassa ja innovaatioissa, erinomaiset prosessit sekä voittajajoukkue. Valmetilla on neljä tärkeintä arvoa: asiakkaat, jossa tavoitteena on parantaa asiakkaan suorituskykyä, uudistuminen, jossa tavoitteena on edistää ajatuksia ja tulevaisuuden luomiseen, erinomainen toiminta, jossa tavoitteena on parantaa suorituskykyä joka päivä saavuttaakseen tavoitteet ja neljäntenä arvona on ihmiset, jonka painottaa yhdessä tekemiseen. (Valmet yrityksenä 2020.)

Valmet seuraa vastuullisuutta Sustainability360-ohjelmalla, jonka yksi painopiste on ihmiset ja suorituskyky. Tämä liittyy tutkimusaiheeseen suoraan ja tuo esille

asiakaspalvelun mittarit. Sustainability360-ohjelman tavoitteena on henkilöstön kehitys tavoitteissaan ja työssä sekä luoda vahva suorituskyky. Valmet mittaa henkilöstön sitoutumista ja kehittää osaamista OurVoice-tutkimuksen avulla, joka vaikuttaa yrityksen kehittymiseen sekä Valmet-yhteisön rakentumiseen. (Valmet yrityksenä 2020.)

4.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Globalisoituminen ja kommunikaatioteknologian kehittyminen ovat johtaneet virtuaalisen asiakaspalvelun rakentumiseen. Enää ei asiakaspalvelun tarvitse olla kasvotusten tapahtuvaa, vaan asiakaspalvelua johdetaan virtuaalisesti. Globaali- ja virtuaalinen asiakaspalvelu tarkoittaa sitä, että palvelu voi olla maantieteellisesti, ajallisesti ja myöskin organisationaalisesti hajallaan toisistaan. Globaalissa organisaatiossa virtuaalinen asiakaspalvelu takaa joustavan ja tehokkaan tiedonjaon asiakkaille.

Tutkimuksen tavoite on pyrkiä ymmärtämään, miten virtuaalisuus vaikuttaa kommunikaatioon globaalissa asiakaspalvelussa. Päättävänä on tuoda esiin virtuaalisen kommunikaation vaikutus ja haasteita asiakaspalveluun sekä tutkia luottamuksen ja eri maiden kulttuurien merkitystä virtuaalisessa kommunikaatiossa. Tutkimusosion tavoitteena voidaan pitää mahdollisten kehitysideoiden löytymistä kohdettiimistä. Tutkimuksessa etsitään vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Minkälaisia haasteita virtuaalinen viestintä tuo kansainväliseen asiakaspalveluun?

Lisääkö monikulttuurisuus virtuaalisen viestinnän haasteita?

Jos lisää, niin miten?

4.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusasetelma on tutkijan suunnitelma tutkimuksesta. Tutkimusasetelma kuvaa tutkimuksen rakennetta, jolla voidaan määritellä muun muassa tutkimusongelma,

aineistot, analyysitavat ja päättelyt. Tutkimusasetelma tarkoittaa tutkimusongelmaan vastaamista ja sen tehtävänä on luoda tutkimusaineistolle sopiva asiayhteys, jossa tutkimustuloksia on mahdollista tulkita yksityiskohtaisesti teoriaan verraten. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 63.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan laadullisiin ja määrällisiin tutkimusmenetelmiin. Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan, millä tavalla tutkimus toteutetaan. Toteuttamistavassa otetaan huomioon aineiston keruutapa ja sen analysointitapa. Aluksi on päätettävä millaista aineistoa tarvitaan ja millaisella tavalla sitä on mahdollista kerätä. Yleisenä sääntönä tutkimusmenetelmän valinnalle on millainen tutkimusongelma on. Tutkimusmenetelmän valinta osoittaa sen millaista tietoa tutkimus tuottaa. (Ronkainen ym. 2011, 45-46.)

Tutkimusprosessin alussa tutkijan on päätettävä, mikä asema teorialla on kyseisessä tutkimuksessa. Vaihtoehtoina voidaan pitää teorialähtöinen, teoriasidonnainen ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Teorialähtöisestä tutkimuksesta puhutaan silloin, kun tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Aineiston analyysia ohjaa tällöin valmis malli ja sen tarkoituksena on mallin tai teorian testaaminen uudessa yhteydessä. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa pääpaino on aineistossa, mikä tarkoittaa sitä, että aineisto on lähtökohtana teorian rakentamisessa. Tällöin voidaan puhua induktiivisuudesta, joka tarkoittaa etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisimpiin väitteisiin. Induktiivisen lähestymistavan lähtökohdaksi ei siis ole teorian tai hypoteesien testaaminen, eikä tutkija määrää sitä, mikä on tärkeää. Teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa on vielä kolmas tutkimuksen vaihtoehto, mikä on teoriasidonnainen tutkimus. Siinä aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämä tutkimus on teoriasidonnainen tutkimus, koska analyysissä on teoriasidonnaisia kytköksiä.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, teemahaastattelumenetelmää käyttäen, koska tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. Eriksson ja Kovalainen (2008, 5) esittävät, että laadullinen tutkimus liittyy tulkintaan ja ymmärrykseen. Ronkainen ja muut (2011, 81-81, 88) tuovat myös esiin, että laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä ja miten. Heidän mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuuntaus on merkityskeskeistä ja tutkimuskohteena on yleensä ihminen, koska ihmisen toiminnalla on aina jokin merkitys. Merkitykset syntyvät ihmisten toiminnan tuloksina ja niitä synnyttää muun muassa kieli, symbolit, vakiintuneet tavat ymmärtää, puhe, käyty keskustelu sekä ympäröivä kulttuuri.

Laadullisessa tutkimuksessa tiedon hankinta on luonteeltaan kokonaisvaltaista ja aineisto kerätään usein todellisissa tilanteissa. Aineiston hankinnassa käytetään yleensä metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat sekä ”ääni” ovat esillä. Kohderyhmä valitaan tutkimuksessa tarkoituksenmukaisesti olosuhteet huomioon ottaen. Laadullisen aineiston keruussa aineiston riittävyyteen käytetään saturaation käsitettä. Aineisto katsotaan riittäväksi, kun samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa. Tämä tarkoittaa sitä, että saturaatio on tapahtunut. Voidaan sanoa, että on olemassa tietty määrä aineistoa, joka tuo esille teoreettisesti merkittävän tuloksen. Ongelmatonta tämä tapa ei ole. Ongelmia voi tulla esiin, esimerkiksi silloin, kun mietitään million tutkija voi ajatella olevan varma, että tutkimuskohde ei tuota enää uutta informaatiota? Monet laadullista tutkimusta tekevät pitävät kuitenkin saturaatioajateluun liittyvää menettelyä toimivana, joka on osoittautunut hyväksi tavaksi määrittellä aineiston määrää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155, 171.)

4.4 Aineiston keruu

Haastattelu voidaan nähdä ainutlaatuisena tutkimusmenetelmänä, koska siinä ollaan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Etuna haastattelumenetelmässä on se, että vastaajat saadaan yleensä mukaan tutkimukseen ja heidät on mahdollista tavoittaa myöhemminkin, jos aineistoa tulee täydentää tai tehdä seurantatutkimusta. Haastattelua kuvataan keskusteluna, jossa haastattelijalla on vastuussa haastattelun kulusta. Tavoitteena haastattelussa on luoda kuva vastaajien ajatuksista, käsityksistä,

kokemuksista sekä tuntemuksista. Haastattelu tähtää information keräämiseen ja sillä pyritään saamaan luotettavia ja päteviä tietoja. Haastattelua kutsutaan tällöin tutkimushaastatteluksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41-42, Hirsjärvi ym. 2004, 194-197.)

Tutkimushaastatteluita on kolme ryhmää, jotka ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa lomakkeen kysymykset ja esittämisjärjestys ovat määrätty. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Avoin haastattelu vastaa haastattelumuodoista eniten keskustelua. Siinä haastattelijan tehtävänä on selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä tunteita ja käsityksiä sitä mukaan, kun ne tulevat keskustelussa ilmi. (Hirsjärvi ym. 2004, 197–198.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua aineiston keruumenetelmänä. Haastattelut tehtiin kohdeorganisaation Global Financial Operations Travel and Expense Claims tiimiin. Tiimi valittiin tutkimuskohteeksi, koska tiimissä asiakasrajapinnassa työskentely on päivittäistä verrattaessa muihin Global Financial Operations tiimeihin. Travel and Expense Claims tiimin asiakkaat ovat Valmetin sisäisiä työntekijöitä. Asiakaspalvelu on pelkästään virtuaalista eivätkä asiakkaat pääse kasvatusten keskustelemaan tai kysymään neuvoja ongelmiin matka-asioissa. Travel and Expense Claims tiimin asiakkaat tulevat eri puolilta maailmaa, mikä tuo myös eri maiden kulttuurit haasteeksi kommunikointiin ja ongelmien ratkomiseen.

Travel and Expense Claims tiimistä haastateltiin kaikki seitsemän työntekijää, jotka sijoittuvat Suomeen, Jyväskylään. Tiimistä kaikki työntekijät eivät ole suomalaisia, joten haastattelut pidettiin joko suomeksi tai englanniksi riippuen suomenkielentaidosta. Mikäli haastattelu pidettiin englanniksi, niin haastattelumateriaali käännettiin suomeksi, jotta aineisto pysyisi anonyyminä. Haastateltavat haastateltiin yksilöhaastatteluina kevään 2020 aikana. Haastattelut pidettiin jokaiselle kasvatusten ja haastattelut tapahtuivat Valmet Technologies Oy:n tiloissa. Haastattelutilaksi valittiin neuvottelutila, jotta keskustelu olisi rauhallisessa tilassa ilman häiriötekijöitä. Jokaiselle haastateltavalle sovittiin sopiva haastattelu-aika ja hänelle lähetettiin alustava haastattelupohja (liite 1 ja 2), jotta haastatteluun tuleminen ja teemoista

keskustelu olisi sujuvaa. Haastattelu tilanne käytiin teemahaastattelun muotoisena keskusteluna, missä aiheena oli kolme teemaa, virtuaalinen kommunikaatio, kulttuuri ja luottamus (liite 3 ja 4). Haastattelurunko sisälsi teemoittain kysymyksiä ja niistä keskusteltiin haastateltavan kokemusten mukaan. Jokainen teema keskusteltiin jokaisen haastateltavan kanssa, ja teemojen kysymykset käytiin läpi sen mukaan, mikä oli luontevinta haastateltavan tiedon ja työtehtävien perusteella. Myös eri teemoihin keskitettiin huomio sen mukaan, miten paljon haastateltavalla oli tietoa. Haastattelut nauhoitettiin tutkijan kännykällä olevassa nauhurisovelluksen avulla ja haastattelun päätteeksi tutkija litteroi materiaalin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Litterointi pyrittiin tekemään heti jokaisen haastattelun jälkeen.

4.5 Aineiston analysointi

Aineiston kuvaileminen on itse analyysin perusta. Kuvailemisella tarkoitetaan sitä, että siinä pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai niiden piirteitä. Aineiston luokittelun voidaan sanoa olevan olennainen osa analyysiä. Luokittelu luo pohjan, jonka avulla haastatteluaineistoa voidaan tulkita sekä tiivistää. Tutkijat käyttävät luokittelua etsiessä yhtenevyyksiä teemoista. Aineiston yhdistelyllä tarkoitetaan, että luokkien esiintymisen välille yritetään löytää säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Luokittelu ja aineiston koodaaminen eivät ole lopullinen vaihe, vaan välivaiheita aineiston analyysin rakentamisessa. (Hirsjärvi ym. 2000, 145–151.)

Prosessoinnin vaihteita haastatteluaineistosta on useita. Ensimmäinen voi olla lähtöaineisto, joka on muokkaamaton haastatteluaineisto, esimerkiksi tietokoneelle litteroitu. Toisessa vaiheessa haastatteluaineisto on induktiivisesti muokattu ja ryhmitelty luokiksi. Yleensä aineiston käsittelyä jatketaan deduktiiviseen vaiheeseen, koska tulokset kohentuvat huomattavasti enemmän. Laadullisessa tutkimuksessa deduktiivisella vaiheella tarkoitetaan laajempaa ajattelutyötä kuin hypoteesin ajattelua. Tavoitteena on ymmärtää ilmiötä monipuolisesti ja kehittää teoreettinen näkökulma, johon luokiteltu aineisto voidaan sijoittaa. (Hirsjärvi ym. 2000, 145–151.)

Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysitavoista. Teema voidaan kuvata haastattelussa toimivana piirteenä. Hirsjärvi ja muut (2000, 173) tarkoittavat teemoittelulla sitä, että: ”analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle tai jos odotettavaa onkin yksi, tälle.”. Aineistossa yhteiset piirteet saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin ja usein lähtökohtateemat tulevat esiin. Lisäksi saattaa tulla esille monia muita teemoja, jotka ovat usein lähtöteemoja kiinnostavampia. Esiin nousevat teemat ovat tutkijan tulkintoihin pohjautuvia haastateltavien vastauksista. Hyvin epätodennäköistä on se, että kaksi haastateltavaa ilmaisisi asian samoin sanoin, mutta tutkija koodaa asiat kuitenkin samaan luokkaan.

Teemoittelu on luonteva etenemistapa teemahaastatteluaineiston analysoimisessa. Aineisto voidaan litteroinnin jälkeen järjestellä teemoittain ja usein teemat muistuttavat aineiston keruussa käytettyä teemahaastattelurunkoa. Joskus aineistosta löytyy myös uusia teemoja ja haastateltavien käsittelemät aiheet eivät välttämättä noudata tutkijan tekemää järjestystä ja jäsenystä. Aineistoa tuleekin tarkastella ennakkoluulottomasti. Teemojen muodostamisessa voidaan käyttää apuna erilaisia keinoja, kuten koodausta. Taulukointien avulla esimerkiksi voidaan havainnoida, mitkä seikat aineistossa ovat keskeisiä ja näille voidaan miettiä yhdistäviä nimittäjiä, eli teemoja. Aineiston järjestäminen teemojen mukaan tarkoittaa sitä, että kunkin teeman alle kootaan esimerkiksi kustakin haastattelusta kohdat, joissa puhutaan tietyistä teemasta. Aina aineiston purkaminen teemoittain ei ole näin helppoa, sillä haastattelu ei välttämättä ole edennyt loogisesti teemasta teemaan, vaan vastauksia ja kommentteja johonkin kysymykseen voi löytyä eri kohdista haastattelua. Tästä syystä haastattelut on luettava huolella läpi. (Eskola 2018; Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Nykyisin on yleistä, että teemoittelu suoritetaan tekstinkäsittelyn avulla ”leikkaaliimaa” – toiminnolla. Tekstinkäsittely mahdollistaa sen, että teemojen alle voi koota kohtia, jotka kuuluvat johonkin muuhun teemaan. Vanhat tavat ovat kuitenkin edelleen hyvin käyttökelpoisia, kuten koodaamisenkin voi tehdä analyysiohjelman sijaan perinteisesti värikyynillä. Teemoittamista seuraa varsinainen analyysivaihe. Tutkija lukee aineistonsa riittävän monta kertaa läpi ja esittää siitä tulkintansa. Tästä on hyvä

tehdä myös muistiinpanot, jotka voi tehdä esimerkiksi käsin aineiston paperikopion reunaan ja merkitä korostustussilla tai alleviivaten ne haastatteluiden kohdat, jotka vaikuttivat kiinnostavilta ja merkittäviltä tutkimuksen kannalta. (Eskola 2018; Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Teemojen käsittelyn yhteydessä esitetään usein näytepaloja, sitaatteja. Näiden tarkoituksena on antaa havainnollistavia esimerkkejä ja todistaa lukijalle, että tutkijalla todella on jokin aineisto, johon hän pohjaa analyysinsä ja, että aineisto on antanut vihjeitä juuri näiden teemojen muodostamiseen. Kriittisyys on kuitenkin suotavaa sitaattien käyttämisessä ja raporttia kirjoittaessa on hyvä pohtia kunkin sitaatin merkitystä ja tarpeellisuutta suunnitellussa kohdassa. Sitaatteja ei tulisi käyttää siksi, että niillä saadaan helposti pituutta raporttiin ja sitaatit usein tarvitsevat tutkijan kommentointia ja tulkintoja tai kytkentöjä teoriaan. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Teemoittelussa lähdin liikkeelle siitä, että keskityin jokaiseen lähtökohtateemaan (virtuaalinen kommunikaatio, eri maiden kulttuurit ja luottamus) yksitellen. Jokainen litteroitu haastattelu tulostettiin paperille, jotta sitä oli helpompi lähteä analysoimaan. Jaoin haastattelumateriaalit niin, että luin jokaisesta haastattelusta vain sen teeman, jota olin analysoimassa. Luin haastatteluaineistot riittävän moneen kertaan läpi, jotta pystyin muodostamaan oman tulkinnan materiaaleista, josta syntyi uudet teemat lähtökohtateemojen sisälle. Jokaisesta haastattelusta alleviivasin tutkimus-ongelmaani olennaisia aiheita ja keräsin teemoittain myös muistiinpanoja kiinnosta-vista ja merkityksellisistä aiheista. Muistiinpanot kirjasin käsin jokaisen litteroidun haastattelun tulosteeseen. Aineiston läpikäyminen moneen kertaan ja teemojen esiin nouseminen auttoi myös tarkentamaan tutkimuskysymyksiäni.

Analysointivaiheessa purin jokaisen teeman muistiinpanot ja litteroiduista haastatteluista esiin nousseet samaan teemaan liittyvät lainaukset omiin Word tiedostoihin. Word tiedostot nimesin uusien esiin nousseiden teemojen mukaan, jotta jokaista muodostunutta teemaa olisi helpompi analysoida ja lähteä tulkitsemaan. Aineiston analyysi oli haasteellista, koska haastattelut eivät edenneet jokaisella haastateltavalla teemasta teemaan vaan vastauksia kysymyksiin saattoi löytyä eri teemoista. Tämän jälkeen aloin kirjoittamaan tutkimustuloksia jokaisesta teemasta erikseen Word-

tiedostoa apuna käyttäen. Teemojen tulosten analysoimisessa olen käyttänyt haastattelumateriaaleista poimittuja tutkimukseeni sopivia sitaatteja, jotta aineiston materiaali toisi kattavasti esimerkkejä valittuihin teemoihin. Tuloksissa olen tulkinnut sitaatteja suhteessa teoriaan, jotta aineisto olisi yhtenäinen tutkimukseeni.

Alla esitellään teemat, jotka muodostuivat lähtökohtateemojen sisälle:

| Virtuaalinen kommunikaatio | Kulttuurit | Luottamus |
|----------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| Tyyli | Kulttuurien eroavaisuudet | Luottamus henkilöön |
| Tietous | Kielten tuntemus | Luottamuksen rakentaminen |
| Kohdennettu viestintä | Kommunikaatiokieli organisaatiossa | Kunnioitus |
| Etäisyys | Monikulttuurisuus | Luottamus prosessiin |
| Viestintävälineet | | |

Seuraavassa esitän esimerkkejä alkuperäisistä ilmauksista, jotka tulkitsin edellä esitettyihin kolmeen teemaan:

Aineistosta tulkitsin seuraavan sitaatin liittyvän teemaan tyyli:

Joskus taas voi olla hankala tulkita sitä viestin sävyä et voi olla et hän on tarkoittanut esimerkiksi aivan neutraaliksi asian, mut siitä voi niin kuin välittyä erilainen sävy et sellaisia tulkintaeroja voi tulla tekstistä. Et sitä asiaa ei pysty näin sanallisesti selittämään ja se tekstin muoto voi muuttua. (H5)

Aineistosta tulkitsin seuraavan sitaatin liittyvän teemaan kielten tuntemus:

Tässä työssä olisi hyvä, jos työntekijät osaisivat muutakin kieltä kuin sitä englantia vieraana kielenä ja et osais tietää, että mitä niiden kulttuurien takana on. Se tuntemus siitä, että kulttuurit ovat erilaisia, että mielenkiinnolla odotan, jos tämä lähtee esimerkiksi Aasian suuntaan tai Etelä-Amerikkaan ni, mitä pitää ottaa huomioon viestinnässä sitten. (H3)

Aineistosta tulkitsin seuraavan sitaatin liittyvän teemaan luottamus prosessiin:

Se on mun mielestä meidän tiimissä tärkeintä, että meillä olis sellaiset kommunikaatiokanavat ja tavat että niihin kontakteihin aina reagoidaan, vaikka jos ei pystyis ratkaisemaan sitä heti, mutta et on se tieto asiakkaalle, et se kysymys on etenemässä. (H6)

5 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksia käydään läpi pääteemoittain niin, että ne käsittävät aineistoista esiin nousseet teemat, joiden avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Aineistoa tarkastellaan virtuaalisen kommunikaation näkökulmasta asiakaspalvelussa, kulttuurien merkityksestä asiakaspalvelussa sekä luottamuksen merkityksestä asiakaspalvelussa. Tutkimuskysymykset ovat:

Minkälaisia haasteita virtuaalinen viestintä tuo kansainväliseen asiakaspalveluun?

Lisääkö monikulttuurisuus virtuaalisen viestinnän haasteita?

Jos lisää, niin miten?

5.1 Virtuaalinen kommunikaatio

Virtuaalisen ympäristön merkitys korostuu organisaatioissa, jotka toimivat maantieteellisesti hajallaan. Virtuaalisessa kommunikaatiossa aiheet ja viestijän tahto eivät välttämättä välity helposti. Virtuaalisessa kommunikaatiossa tarvitaan ymmärrystä ja tarkkoja toimintatapoja, jotta toinen henkilö viestin toisessa päässä ja mahdollisesti

maapallon toisella puolella tietää oletko ymmärtänyt, mitä hän tarkoittaa. Virtuaalissa ympäristössä on osattava huomioida myös mitä toinen ihminen tuntee, jotta pystytään sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen. (Marttinen 2018, 141, Juuti 2015, 44.)

Kokonaisuudessaan virtuaalista kommunikaatiota voidaan katsoa prosessina, joka koostuu tiedon, taitojen, tunteiden ja ideoiden siirtämisestä toiselle. (Hoover 2002, 21–22.) Tässä tutkimuksessa virtuaalinen viestintä voidaan nähdä kohditiimin toiminnan edellytyksenä. Haastateltavat toivat esiin viestinnän tärkeyden ja asiakaspalvelun ymmärtämisen tärkeyden työssään:

Meillä on varmasti eniten sitä asiakaspalvelua ja asiakaskontakteja taloushallinnon tiimeistä ja sitten kun se raha on niin henkilökohtainen asia, niin siitäkin välillä tuntuu, että mieluummin henkilökohtaisesti välillä ihan kädestä pitäen auttais sitä asiakasta ja selittäis asian, että hän ymmärtäis sen ja että hänen ei tarviis enää sitten saman asiaan takia ottaa yhteyttä. (H1)

Meidän tiimillä asiakasviestintä on päivittäistä ja eri kanavien kautta. (H1)

Valmetin Travel and Expense Claims tiimin kontekstissa se asiakkuussuhde tulee aina jatkumaan eli siinä on hyvin iso ero muuhun asiakaspalveluun liittyen. (H2)

Kun tämä meidän työskentely on virtuaalista, niin sen oon huomannut, että viestin on oltava riittävän yksinkertaista asiakkaalle, jotta he haluavat lukea sen ja ovat valmiita vastaamaan meille uudestaan. (H7)

Kurtzberg (2014, 61) mukaan yritysviestinnässä on kaksi osaa, jotka muodostuvat tietoudesta, mitä sanoa ja tyylistä, miten sanoa. Virtuaalisessa viestinnässä esimerkiksi tyyli katoaa helposti. Haastateltavat kertoivat kokemuksistaan, miten helposti virtuaalisessa kommunikaatiossa **tyyli** voi muuttua toisen näkökulmasta erilaiseksi:

Virtuaalisesta viestinnästä kun puuttuu just ne ilmeet ja eleet niin helppo käsittää väärin tai ottaa jo huono olo mukaan taas toiseen asiaan. (H3)

Varsinkin jos antaa ohjeita ja ohjeistaa sitä asiakasta, että se ei tunnu sellaselle saarnaamiselle tai että se ei loukkaannu se asiakas siitä, että tai hänestä ei tunnu, että häntä jotenkin torutaan nyt et olet tehnyt väärin. (H1)

Ehkä ne lauseiden muotoilut ja se et siinä voi tulla helposti tulkintaeroja ja väärinymmärryksiä, et mitä on itse tarkoittanut. (H4)

Joskus taas voi olla hankala tulkita sitä viestin sävyä et voi olla et hän on tarkoittanut esimerkiksi aivan neutraaliksi asian, mut siitä voi niin kuin välittyä erilainen sävy et sellaisia tulkintaeroja voi tulla tekstistä. Et sitä asiaa ei pysty näin sanallisesti selittämään ja se tekstin muoto voi muuttua. (H5)

Yksi haastateltavista pohti äänen tärkeyttä viestinnässä. Äänen puuttuminen kommunikaatiotilanteessa voi aiheuttaa väärinymmärryksiä:

Ääni auttaa ratkaisemaan asian melkein välittömästi, joten sitä voidaan pitää melkein pätevässä kommunikationa. (H7)

Yksi haastateltava toi esille oman tyylinsä puhua ja käyttää omaa ääntänsä, joka saattaa jossain tilanteissa tuoda väärinymmärryksiä viestintään:

Joku voi ymmärtää asian ihan eri lailla ja varsinkin Skypeissä tai puhelimitse, no itselle on edullisempaa olla näissä tapauksissa tai ylipäätään joku saattaa hyvinkin luulla, että olen kättynen tai huonolla tuulella, jos puhun puhelimitse, kun minua ei näe. Joten mun mielestä se on paljon edullisempaa, että teen sen joko tietokoneen kautta ihan täysin tekstillä sähköpostitse taikka chatin kautta taikka tikettikannan kautta tai kasvotusten. (H2)

Kaksi haastateltavaa toivat esille hymiöiden käytön viestinnässä asiakkaiden kanssa. Heidän mukaansa hymiöiden avulla kommunikaatio ohjautui viestijän tarkoittamaan suuntaan helposti ja keskustelukäyttäytyminen ja puhetyyli pehmentyi, kun viestinnässä ja etenkin pikaviestinnässä oli mukana hymiöt. Haastateltavat kertoivat seuraavasti hymiöiden käytöstä työssään:

Hymiöt vaikuttavat paljon siihen kommunikation. Saa sellaisen erilaisen kuvan siitä viestistä heti varsinkin pikaviestimissä, mut sitten aina ite mieltii, että onkohan tää sellainen viesti tai henkilö mihin voi laittaa

hymiön, mutta sitten se on taas niin yleistä nykyään et kyllä se vaikuttaa keskustelun tunnelmaan. (H6)

Yritysmailmassa ni kun on sillei ettei ole viestitellyt jonkun kanssa aikaisemmin niin, jos ei se matkustaja ite käytä vaikka hymiöitä, mitkä pehmittää sitä keskustelua, niin sit tuntu et viestit oli aika tönkköjä. (H4)

Ite tulkitsin sitä viestintää, et miten tää nyt ymmärretään koska koko ajanhan sä käytät omissa tekstiviesteissä ja kaikissa viesteissä niitä, että ilman niitä ihmiset tulkitsee viestit niin, et miten se on niin pahalla päällä. (H4)

Ja sit toisinpäin sitä tulee sit, et jos matkustajakin käyttää, ni siitä tulee sellainen tunne et ei tässä olla eri puolilla niin kuin se pehmittää viestiä ja sit se kirjoitustyylikin vaikuttaa siihen ymmärrykseen. (H4)

Viestinnän selkeyteen ja ymmärrettävyyteen on kiinnitettävä huomiota virtuaalisessa ympäristössä, jotta väärinymmärryksiä ei tule. **Tietous**, mitä sanoa, tuo viestintään ymmärrettävyyttä ja selvyyttä. Pesonen (2007, 129.) tuo esille, että viestinnässä tavoitteena on luoda yhtenäinen merkitys informaatiolle. Haastateltavat pohtivat viestinnän ymmärrettävyyttä seuraavasti:

Sähköpostillakin kun kommunikoi jonkun ihmisen kanssa, että se on ihan täysin siitä vastapuolesta kiinni, kuinka se tulkitsee sen sinun sähköpostin, vaikka sinä ite tarkoittaisit sillä jotain ihan eri asiaa niin se toinen saattaa tulkita sen ihan eri tavalla. Että se on jotenkin sitä siinä pitää kyllä miettiä että mitenkä minä tämän kirjoitan. (H1)

Kirjallisessa viestinnässä mietit, että mitenkä pitkälti kannattaa laittaa ja missä se alkaa mennä liian pitkäksi ja mikä on liian lyhyt. Ja sitten kun jos se on hirveen pitkä viesti, että tee tätä ja tee tätä tai tässä on kymmenen erivaihetta niin jossain vaiheessa asiakas lopettaa lukemisen tai hyppää jonkun kohdan yli ja huomaa että ei onnistukaan. (H3)

Ehkä sellainen voisi kuulua alkuperehdytykseen, kun on näin iso firma ja kaikenlaisiin suuntiin kommunikoidaan, että vaikka on kuinka hauska ihminen niin ehkä se oma huumori kannattaa jättää viestistä pois, jos ei sitä asiaa kaikki ymmärrä vitsillä ja silti joku voi pahoittaa mielensä. Ehkä se, että huumori ja sarkasmi ei erotu kirjallisesta viestistä. (H6)

Haastateltavat pohtivat myös kielellisiä ongelmia, jotka voi johtua puhekielestä tai teknisestä kielestä. Heidän mukaansa väärinymmärryksiä saattaa tulla esimerkiksi ohjeistuksen antamisessa, jossa käytetään hyvin teknistä kieltä. Asiakas ei välttämättä tiedosta mitä ohjeissa tarkoitetaan. Muutama haastateltavaa toi seuraavia pohdintoja esille:

Kun kommunikoidaan semmoisella kielellä, joka ei ole kummankaan osapuolen äidinkieli niin, vaikka englanniksi kommunikoidaan ruotsalaisten kanssa, niin siinäkin on kyllä monta semmosta vaaranpaikkaa. (H1)

Jos käytetään viestinnässä omaa äidinkieltä suomea, niin sieltä tulee joskus tosi napakasti ja sitten sun pitää olla aika kieli keskellä suuta, kun vastaat. Et sitten oon huomannut sen, että kun kommunikoidaan englanniksi tai molemmille vieraalla kielellä, niin sitten sitä ei välttämättä ihan niin paljoa lähetä selittämään ja myöskään sieltä asiakkaan päästä. (H3)

Esimerkiksi äidinkielestä tai teknisestä kielestä johtuvat väärinymmärrykset. (H6)

Viestin kokemus riippuu myös omasta pätevyydestä ja suoriutuskyvystä. Toisen henkilön tausta ja osaaminen ei välttämättä ole sama, mitä toisella on. Viestinnässä saattaa nousta esiin keskustelijoiden erilaisuudet. (Hoover 2002, 21–22.). Haastateltavat pohtivat seuraavia asioita asiaan liittyen:

Se, että tosi monellahan on tai viestijöiden taso ja viestijöitä on ihan hirveesti ja se taso on tosi kirjava. Ihan siis niin kuin kielitaito tai asenne tai sitten se, että miten sä osaat käyttää sitä teknologiaa. Osaatko sä suurin piirtein edes käyttää sähköpostia tai Skypeä. Välillä tulee vastaan myös sellaisia, että eivät välttämättä osaa. Sun pitää opettaa niin kuin Skypeä käyttämään eikä pelkästään, että olet oman alan tuntija. (H3)

Olen yleensä hyvin ystävällisesti kysynyt, että annatko vähän lisätietoja tästä et minkälainen näkymä sinulla on ja missä kohtaa ongelma sinulle tulee ja sitä kautta yrittänyt lähteä purkamaan sitä asiaa. On joskus sitten tullut yhteydenotto seuraavaksi esimerkiksi puhelimella, et siinä on ollut helpompi selittää minulle ja ehkä se on kuitenkin monesti sitten auttanut siihen tilanteeseen, et jos viestittelyllä ei olla löydetty sitä yhteistä säveltä. Et siitä on monesti lähtenyt sellainen turhautuminen pois. Ja joskus tietysti se vaatii sen tietyn ajan et se asiakas hyväksyy sen et

näin tämä toiminta menee ja näin on toimittava. Et hän siinä saa hetken miettiä ja puhua. (H5)

Haastatteluista nousi esiin viestinnän selkeyden tärkeys. Haastateltavat kertoivat, että asiakkaille tulisi tarjota mahdollisimman selkeitä käytäntöjä sekä viestintäpalveluita, jotta heidän kysymyksiinsä voitaisiin vastata kattavasti. Virtuaalinen viestintä vaatii selkeää viestintää ja sitä voidaan tukea muun muassa oikeiden roolimallien avulla, avoimuuden käytännöillä sekä yhdenmukaisilla säännöillä (Clutterbuck ym. 2002, 343–345; Gibson ym. 2003, 335).

Kohdeyrityksessä on esimerkiksi tehostettu asiakaspalvelua ja kommunikaatiota rakentamalla monikanavainen viestintäratkaisu. Lindgren ja muut (2019, 49) tuovat esiin, että teknologian ja organisaation pitää tukea toistensa kehitystä. Digitaalinen viestintäteknologia luokittelee uutta kehitystä ja monipuolistaa osaamista sekä antavat mahdollisuuden toimivaan ja nopeaan asiakaspalveluun. Virtuaalisessa toimintaympäristössä teknologian ja organisaation pitää tukea toistensa kehitystä, jotta kehityksestä olisi hyötyä. Haastateltavat kertoivat omia kokemuksiaan **kohdennetusta viestinnästä**:

Uutta tikettikantaa me markkinoidaan paljon asiakkaille, et sitä pitäisi käyttää. (H6)

Yritetään et nykyään kaikki yhteydenotot tullisivat sitä Servicenow tiketin kautta. Et sitten kun ne laittaa sitä henkilökohtaista viestiä, niin siihen laitetaan aina, et laitathan jatkossa kysymyksen tiketin kautta, koska tarkoitus on vapauttaa aikaa niistä sähköposteista, et jokaisella on ne sähköpostipäivät niin sitten on aikaa tehdä muita hommia. (H4)

Sellainen kanavointi on tärkeä. Just sen viestinnän onnistumisen kannalta ja tehokkuuden kannalta. (H6)

Mä uskon nimenomaan, että digitaalisessa komplikaatiossa homman nimi on tämä kanavointi. Ja varsinkin tämmöisessä missä tavoitteena on tikettipohjainen ratkaisu se tulee olemaan tämä, koska me ihan selvästi pusketaan asiakasta tähän tikettipohjaiseen ratkaisuun. Eikä siihen, että meillä on yhteyshenkilö heille. Halutaan pitää itemme niin sanotusti kasvottomina. (H2)

Meidän tiimillä tikettikannassa on oikeudet, luottokorttiasiat ja matkalaskut eroteltuna omiksi väyliksi ja asiakas valitsee sieltä oikean kanavan sitten yhteydenottoon. (H6)

Toisaalta taas kohdennettu viestintä yhteen kanavaan toi myös haastateltavien näkökulmasta haasteita asiakaspalveluun. Kolme haastateltavaa toivat esille mietteitään:

Tuo uusi tikettikanta on mun mielestä hyvä ja tehokas, mutta kun me ei saada sinne tungettua kaikkea viestintää. Moni haluaisi sitä henkilökohtaista palvelua ja kyllähän sitä sieltä tiketiltä saa, mutta sieltä vaan sitten valikoituu joku ihminen ja se kontakti häviää. (H6)

Asiakkaan mielestä varmaan onhan se helpompi lähettää pelkkä viesti, kun siellä tiketillä on kohtia mitä pitää täyttää versus et ne valitsee mut ja laittaa viestiä tai mailin. (H4)

Toisaalta se riippuu niin siitä, mitä se asiakas haluaa. (H5)

Kohde tiimissä myös uuden matkalaskujärjestelmän käyttöönotto toi uusia haasteita kommunikaatioon ja vanhojen tapojen pois jättäminen haastoi asiakkaita uuden oppimiseen. Haastateltavien mukaan asiakkaat kokivat epävarmuutta uuden teknologian kanssa. Muutamit haastateltavat kertoivat seuraavasti:

Kommunikaatio on myös onnistunutta, kun voimme antaa heille henkilökohtaista opastusta varsinkin tässä vaiheessa, kun uusi matkalaskujärjestelmä on otettu käyttöön. Tällä hetkellä meidän on opetettava heitä todella askel askeleelta, mitä tehdä, siksi tässä tapauksessa henkilökohtainen viestintä on parempi ja välttämätön. Ja kun olen onnistunut auttamaan asiakasta ja saan kiitokset häneltä, niin luulen, että tämä osoittaa menestystä.(H7)

Otetaan tosipaljon kuvakaappauksia ja niillä pyritään ohjeistamaan uudessa järjestelmässä asiakkaita, että oppivat toimimaan siellä. Ja nyt me ollaan hyviä ohjeita myös luotu niin ollaan linkattu niihin, et käykääpäs lukemassa ja opiskelemassa tuolta. Et vähän sellasta asiakkaiden omatoimisuutta myös haetaan. (H6)

Mut mä veikkaan et toiset eivät välttämättä halua oppia uusia asioita tai ovat tottuneet vanhaan tyyliin (H4)

Haastatteluista nousi esille, että asiakkaiden kanssa kommunikaatio tapahtuu sähköisiä **viestintävälineitä** käyttäen, kuten muun muassa sähköpostilla, pikaviestimellä, videoneuvottelulla tai vaikka näitä yhdistäen. Haastateltavat painottivat, että viestintäteknologia kehittyy tiimissä jatkuvasti. Seuraavanlaisia pohdintoja haastateltavat toivat esille viestintävälineistä:

Sanoisin, että tuo on kuitenkin ehkä tekstipohjainen asiakaspalvelu paras, jos siihen oppii ja jos ymmärtää millä tasolla asiakas on. Ja oletushan pitäisi olla se, että asiakas tietää tiettyyn pisteeseen asti, josta päästään taas siihen, että se prosessi on tuttu tiettyyn pisteeseen saakka. Silloinhan se on, että päästään siihen optimitilanteeseen, että pystytään neuvomaan meidän omalla kielellä siis omalla teknisellä kielellä. (H2)

Et sillei me ollaan jaoteltu et jokaisella on omat sähköpostipäivät ja silloin vastataan kaikkiin viestintäkanaviin. Näin se viestintä kanavoituu yhdessä päivässä yhdelle ja on helpompaa kommunikoida asiakkaan kanssa. Toiset taas pystyvät tekemään muita hommia. (H6)

Heidän mukaansa sähköpostilla viestiminen on enemmänkin kohdennettua yleensä kahden henkilönvälistä viestintää tai samaan kohderyhmään kuuluvaa, joka ei välttämättä ole kiireellinen ja sisältää rakenteen aiheesta. Sähköposti on yksi kuitenkin tärkeimmistä kanavista tiimillä asiakaspalvelussa, mutta sitä voidaan rinnastaa myös usein tikettikannan käyttöön. Haastateltavat kertoivat, että ne on dokumentointia vaativaa ja niissä halutaan yleensä näyttää dataa tai tiedostoja.

Sähköpostiviestintä on mielestäni paljon ammattimaisempaa kuin esimerkiksi chatti viestintä. Sähköpostilla kirjoitat yleensä muodollisemmin, jossa on aloitus ja lopetus sekä viesti. Chatti on enemmän mun mielestä nopeaan kommunikointiin ja, jos asiakas vaikka tarvitsee vaan vähän apua ja pienen vinkin, mitä seuraavaksi pitää tehdä. (H7)

Ryhmäsähköpostiosoitteitakin meillä on vielä kaksi käytössä se vanha ja nyt uusi taloushallinnon uuden prosessin kautta tullut. Niihin tulee aika paljon yhteydenottoja. (H6)

Yleensä sähköpostitse sekä sitten tiketillä tulee pyyntöjä, missä tarvitaan dataa ja tiedostoja taikka halutaan näyttää jotain tiettyä ongelmaa illustroiden kuvilla. (H2)

Haastateltavat kertoivat, että pikaviestin tuo viestintään reaaliaikaisuuden ja nopeat keskustelut. Se on yleensä vapaamuotoista ja sitä voidaan rinnastaa melkein kuin äänen käytävään keskusteluun. Pikaviestimellä pidetään kahdenkeskisiä keskusteluita ja sillä voidaan myös jakaa näyttöä päätöksenteon tueksi.

Chatti on enemmän semmosta ajatuksen virtaa ja siihen voi lisätä asioita ja antaa vielä lisätietoja ja lisää ohjeita. (H1)

Myös nopeat avun tarpeet esimerkiksi, jos tehdään matkalaskua, saataan ottaa ehkä chatillä enemmän yhteyttä, että ollaan keskellä sitä matkalaskua ja halutaan näyttää, että ollaan tässä tilanteessa, pystytkö auttaa mitä teen tai mitä tämä tarkoittaa. (H2)

Yksi haastateltava toi esimerkin, videoneuvottelusta asiakkaan kanssa, kuinka video tuo kohtaamisen tunteen kommunikaatiossa:

Kyllähän se tuo sellaista havainnollistamista paljon, et on helpompi neuvoo ja sitten matkustajakin näkee, et sehän melkein lähestulkoon sama asia, ku molemmat olisivat saman koneen ääressä ja näyttäisi siitä asiaa. (H4)

Kaksi haastateltavaa toivat myös pikaviestin keskusteluista ajankäytöllisen haasteen esiin:

Et jonkun verran tulee Skype puheluita, et siinä pystyy helposti pyytämään asiakasta jakamaan oman näkymänsä ja neuvomaan häntä, et mene tuohon ja klikkaa sitä. Mut toisaalta se sitten vaatii taas sen ajan multa ja joudun ottaa sen ja keskittyy siihen, et en voi siirtää sitä tavallaan myöhemmälle tai vastata siihen muulla tavalla. (H5)

Chatissä on ne hyvät puolet, että pystyy näyttää omalta ruudulta, miten asiat menee ja yksi tosi hyvä tapa, mutta se polttaa aikaa ja katkasee hyvinkin paljon keskittymisen. (H2)

Pohjanoksa ja muut (2001, 11) pohtivat, että virtuaalisessa viestinnässä viestintätyylien muutos vaikuttaa niin ihmisten väliseen kommunikaatioon, sosiaalisten tilanteiden hallinnointiin, osallistumiseen, mukaan ottamiseen ja pois sulkemiseen, yhtenäisyyteen, luottamukseen sekä identiteettiin. Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakas-

määrä vaikuttaa paljon virtuaaliseen kommunikaatioon ja siihen millä tavalla asiakaspalvelusta saadaan tehokasta, kun palvelu on virtuaalista ja **etäisyydet** saattavat olla pitkiä. Kolme haastateltavaa toivat seuraavia asioita esille:

No tässä meidän tilanteessa, kun meillä on noin 1000 matkustakaa per työntekijä ja asiakaskunta kansainvälinen, niin se olisi tosi tärkeää, että se viestintä ei henkilöityisi. Se olisi tosi tärkeää saada se henkilökohtainen kommunikaatio minimiin jollain lailla. (H6)

Sitten tietysti tätä meidän omaa tiimiä se häiritsee, kun olemme globaali tiimi niin usein meille tulee muualta viestiä silloin, kun on itse lähtenyt töistä. (H3)

Esim. IT tukihan on muuttunut myös ja jotkut tiketit menee Intiaan saakka. (H4)

Sobel Lojeski ja muut (2008, 26-27.) tuovat esiin, että virtuaalinen etäisyys voidaan nähdä organisaatiossa esimerkiksi rakenteena, joka koostuu fyysisestä etäisyydestä, operatiivisesta etäisyydestä ja mieltymyksen etäisyydestä. Fyysinen etäisyys voi olla muun muassa maantieteellistä ja aikaeroa. Haastatteluista nouse esille, että tiimi piti tärkeänä informaatio kulkee viestinnässä tehokkaasti sekä ajan huomioimisen yhteydenotoissa. Kolme haastateltavaa toivat omia huomioita esille seuraavasti:

Jos meille tulee tällainen niinku asiakaspalvelu 24/7 se voi olla, että meidän asiakkaatkin ovat siellä jenkkiässä jossain vaiheessa tai Aasian suunnalla. Toki kait se ajatus siinä on et siellä vastataan, missä ollaan töissä. (H6)

Joskus meidän on sovittava asiakkaiden kanssa siitä, milloin voimme ottaa heihin yhteyttä ja milloin on hyvä aika ottaa meihin yhteyttä, esimerkiksi, koska on hyvä aika ottaa chatillä yhteyttä tai videolla. (H7)

Nykyään on palaverien järjestäminen tosi inhottavaa, kun ei tahdo löytä sopivaa aikaa kaikille, kun pitää ottaa eri maiden aikavyöhykkeet huomioon. (H6)

Jos keskustelusta alkaa joku pidempi keskustelu, niin sit se joutuu aina odottamaan sitä vastausta sen vuorokauden se asiakas. (H6)

Tää on haastavaa siinä, et jos halutaan päästä ihan vaan virtuaaliseen palveluun tikettipalvelun kautta, mut sitten kun ollaan henkilökohtaisten asioiden kanssa tekemisissä niin, miten se vaikuttaa asiakkaisiin. Asiakkaista ei kuitenkaan tiedä onko se missä päin maailmaa koska ne matkustavat paljon ja yhteyden otto ei ole samaan aikaan tai saattaa viivästyä aikaeron takia. (H4)

Operatiivinen etäisyys voidaan ymmärtää kommunikaation ongelmina, työtehtävien ongelmina ja teknologisina ongelmina eli toisin sanoen operatiivinen etäisyys saadaan minimiin osaavan henkilökunnan ja toimivan teknologian avulla. (Sobel Lojeski ym. 2008, 34.) Yksi haastateltavista toi esille tiimiin kohdistuvan teknologian kehityksen vaikutuksen asiakaspalveluun:

Tässä vaiheessa, kun on tätä teknologian muutosta paljon käynnissä niin omassa tiimissä kuin koko GFOssa, niin asiakkaat toivovat varmaan pikaista vastausta ja nopeaa reagointia. Et osataan tuoda tieto heille helposti ja luotettavasti. (H6)

Joissain kohtaa jotkut asiakkaat haluavat juuri sitä, et joku kattoo mitenkä he tekevät asian ja et se menee oikein varmasti tällä kertaa. (H6)

Haastateltava toi myös esille, miten heidän etenkin ulkomaalaiset asiakkaat ovat alkaneet käyttää uutta teknologiaa kommunikoidessaan tiimin kanssa.

Teamshän tuo ihan uuden maailman viestintään, kun siinä on se video mahdollisuus. En ole kovin monen suomalaisen vielä nähnyt käyttävän, mut ulkomaalaiset sitä tykkäävät käyttää ja ovat ottaneet sitä haltuun jo. Niin siinä sä näät sen ihmisen koko ajan. Se helpottaa sitä, et ei unohdu et siellä toisessa päässä on ihminen, vaikka hän saattaa olla todellakin kaukana. Ja oon huomannut, et tän toiminnan kautta yhteistyö on jotenkin helppoo. (H6)

Mieltymyksen etäisyys voidaan mieltää siten, että kun virtuaalinen etäisyys on korkealla voimakas psykologinen este voi vaikuttaa yhteistyöhön. Se voi olla myös arvojen ja sosiaalisen käyttäytymisen ja maailman näkemyksen eroja. Kaksi haastateltavaa toivat esimerkkejä heidän kokemuksistaan seuraavasti:

Sen minkä olen huomannut, että se on sulle hyvä se kuva henkilöillä olla et se määrittää vähän sitä ikäryhmää asiakkaissa. Et se on ihan selkeää et sä et voi 30-vuotiaan ja 60 kymppiä lähestyvän kanssa vaan opastaa

ja puhua samanlailla. Et esimerkiksi se teknologian osaaminen ei ole välttämättä samalla tasolla. (H6)

Sen 60-vuotiaan luottamus toiseen, vaikka puolet nuorempaan henkilöön, joka sua opastaa niin on haastavaa. Et pitää miettiä, miten sä saat itses toisen asemaan. (H6)

Et jos mietitään meidät 60-vuotiaina ja nyt jotka ovat 60 vuotiaita niin eri asia opastaa tekniikassa. Se tiedon vastaan ottaminen. (H6)

Se on varmaan myös vaikee paikka, kun suurin osa meidän asiakkaista on miehiä ja sit kun joudut ottaa opastusta 20-40 vuotta nuoremmalta naiselta, niin saattaa olla vaikea paikka ottaa tietoa vastaan. Mut sitten taas moni on todennut, että naisia tarvitaan kovasti avuksi. (H6)

Semmoisissa tilanteissa esimerkiksi, kun on tarvittu useamman ihmisen panosta, niin joskus on saatu tosi sujuvasti hoidettua tilanne, missä on tarvittu useamman ihmisen panosta et ihmiset on olleet siinä tilanteessa tosi fyysisesti eri puolilla vaikka Eurooppa ja silti on saatu hoidettua asioita sujuvasti ja nopeasti. Siinä käytiin sellaista tehokasta ryhmäkeskustelua ihmisten välillä ja ratkottiin asiaa. (H5)

Haastateltavat toivat myös esille, että tiimin sisäinen kommunikaatio tapahtuu paljon virtuaalisen viestinnän kautta. Kuten Sobel Lojeski ja muut (2008, 82) tuovat esille, että virtuaalinen etäisyydellä on vaikutusta henkilöiden toimintakykyyn sekä heidän työhyvinvointiinsa. Heidän mukaansa etäisyys saattaa aiheuttaa haasteita ja ongelmia, jos niitä ei osata havaita. Haastateltavat pohtivat seuraavia asioita:

Mietin myös sitten tätä, kun meillä tulee olemaan myös globaali tiimi eli Suomesta ja USAsta henkilöstöä niin miten esim. tiimipalaverit järjestetään. (H6)

GFO:n palveluaika on kuitenkin suomenaikaa se 9–15 ja sitten jos tiimin palaverieja järjestetään niin, että kaikki ovat paikalla, niin se tarkoittaa sitä, että meillä työpäivät venyy pidemmiksi. Se ei haittaa niinkään, jos toiset ovat itärannikolla, mut sit jos mennään sinne sisämaahan päin jo niin se tarkoittaa, että palaverit ovat jossain 6 illalla. (H6)

Jos lähtisin esimerkiksi puhumaan monimutkaisemmista asioista esimerkiksi tiimin tapaamisen taikka no ylipäätänsä palaverit, jotka liittyy tähän työhön, työn suuntaan tai tämän sorttiset, ni mieluummin haluan ne paikan päällä, koska silloin ne ovat luontevampaa, kun taas tässä di-

gitaalisessa ympäristössä se on hankalampaa, esimerkiksi päälle puhuminen on hankalampaa ja tietyt nämä tekniset hankaluudet ja haittatekijät. Se ei välttämättä ole luontevampaa, jos hoidetaan kaikki tapaamiset ja tiimin tapaamiset digitaalisesti, toki tiettyyn pisteeseen onnistuu, mutta se oma luontevuus siitä puuttuu. (H2)

Tavallaan sekin, jos tulee puhuttua omasta työstä omasta kehityssuunnitelmasta, niin mä paljon mieluummin teen sen kasvotusten, kun tietokoneelle. (H2)

5.2 Kulttuurit globaalissa asiakaspalvelussa

Organisaation monimuotoisuuden tulisi innostaa tiimityötä maailmanlaajuisesti, kun jokainen työntekijä toimii parhaimmillaan. Globaalissa organisaatiossa tulisi ymmärtää tekijät, mitkä muovaavat kulttuuria ja näin voidaan ymmärtää laajempaa kokonaisuutta kansainvälisessä työympäristössä. (Harvey ym. 2007, 3.) Kaksi haastateltavaa pohtivat kulttuurien merkitystä tiimissään seuraavasti:

Monipuolista eikä yksikään päivä ole samanlainen. Toisaalta onhan siinä se, että saa myös itsellekin vähän sitä, että ai jaa että näinkin voi myös ajatella. Et se tuo rikkautta ajatusmaailmaan ja ympäristöön asiakaspalvelutyössä. (H3)

Katson, että jokainen voi oppia kulttuureista ja niiden tavoista, tavasta, jolla eri kulttuureista tulevat ihmiset ratkaisevat ongelmia. Heillä on erilaisia ideoita, joten se tuo enemmän mahdollisuuksia ja vaihtelua työhön ja kehitykseen. (H7)

Brzozowska ja muut (2015, 2–3) havainnollistavat, että kulttuuri on mielen toiminta, joka erottaa ihmiset toisistaan. Heidän mukaansa globaalit kommunikaatioprosessit riippuvat kulttuurista ja kielestä ja taas kulttuurin muutos ja kehitys riippuu kommunikaatiosta. Haastatteluista nousi esille, että eri maiden kulttuurit vaikuttavat jossain määrin kommunikaation tehokkuuteen. He huomioivat myös sen, että jokaisessa kulttuurissa on vahvuuksia ja heikkouksia ja nämä tulisi ottaa huomioon organisaation näkökulmasta etenkin globaalissa toiminnassa.

Yksi haastateltavista toi esille oman kokemuksensa **kulttuurien eroavaisuudesta** työssään seuraavasti:

Kyllä mä oon huomannut, että suomalaiset ja ruotsalaiset on vähän suurempia, sanovat asiat suoraan ja voi olla myös todella epäkohteliaita välillä (H1)

Saksassa ja Ranskassa ja UKssa ja Portugalissa niin se on hyvin hyvin kohteliasta se kommunikaatio. Että siellä harvemmin tulee semmosia purkauksia tai turhautumista tai ainakin he osaa sen peittää hyvin semmoiseen kohteliaisuuteen silloin, että aina ollaan kohteliaita kuitenkin. (H1)

Välillä tuntuu, että esimerkiksi jossain Ranskassa jonkin asian eteenpäin vieminen voi olla todella vaikeaa ja saada vastauksia ja että pitää mennä todella ylös siellä hierarkiassa, että saa vastauksen ja että ne niin kuin se lähtee se asia etenemään, kun esimerkiksi Suomessa ja Ruotsissakin herkemmin tartutaan siihen asiaan ja otetaan hoitaakseen. (H1)

Haastateltava toi esille myös luottamuksen rakentumisen kansainväliseen asiakasryhmään, kun on pystynyt palvelemaan heitä heidän omalla kielellään. He huomioivat, että joissakin maissa omat saavutukset ja taidot saattavat vahvistaa vuorovaikutusta eri kulttuurista tulevan henkilön kanssa. Yksi haastateltava toi oman kokemuksen esille seuraavasti:

Jos jotain laitat lyhyesti sen asiakkaan omalla kielellä niin tuota sieltä on tullut monesti vastaus, että aah sinä osaatkin saksaa tai sinä osaatkin ranskaa, että senkin takia jää asiakkaan mieleen. Et on pystynyt rakentamaan sitä luottamusta asiakkaaseen, joka voi olla hyvinkin kaukana ja eri kulttuurista. (H1)

Ehkä joskus silloin alussa yritin käyttää ruotsiakin, kun matkalaskuja hoidettiin aikoinaan Tampereella ja siellä osattiin ruotsia ruotsalaisten matkustajien kanssa ja ehkä ne ruotsalaiset matkustajat ajatteli, että täälläkin on ihmisiä jotka osaa ruotsia niin yritti edes vähän kommunikoida ruotsiksi matkustajien kanssa. Mut nyt on muuttunut käytännöt niin paljon, et nykyään englanniksi viestitellään. (H1)

Yksi haastateltava pohti ongelmatapauksia työssään, jotka nouset eri maiden asiakkaiden tavoista. Hän toi esille, että epävarmuus saatavasta informaatiosta saattaa joillakin asiakasmailla olla haasteena. Tieto pitäisi saada heille heti eikä aikaa saisi käyttää tiedon etsimiseen. Hän kertoi seuraavan esimerkin:

Englantilaisilta asiakkailta tulee usein sellaista viestiä, että tämä asia tulee ratkaista heti paikalla ja nyt. Et he eivät välttämättä ajattele, et jotkut asiat voivat olla esimerkiksi kolmannesta osapuolesta kiinni eikä asiaa voida ratkaista heti. Et mitä taas tässä asiassa huomaa et suomalaisille ja saksalaisille asiakkaille ohjeistusta ja sääntöjä noudatetaan. (H3)

Yksi haastateltava taas pohti jopa, miten samanlaisia Euroopan sisällä ollaan verrattuna Yhdysvaltoihin seuraavasti:

Mun mielestä Euroopan sisällä on sellainen tietynlainen jäyhyys, jopa Etelä-Eurooppalaisilla, vaikka ne ovat sellaisia temperamenttisia, mut amerikkalaiset niin siellä kaikki on niin pehmosta ja pörröistä ja ihanaa. (H6)

Kyllä siinä on eroa et ne ovat hyvin miellyttämisen haluisia ihmisiä USAssa päin. Et Euroopassa ei kyllä yritetä miellyttää ketään. Vaikka kuinka ollaan erilaisista kulttuureista niin silti se tyyli, et kaikki on itse oikeassa ja halutaan opastaa muita toimimaan omalla tavalla, näkyy enemmän. Varmaan USAssakin voidaan ajatella näin, mutta se asia tuodaan esille sillein, ettei vaan suututeta ketään mitään kautta. (H6)

Useammalta haastateltavalta nousi esille se, että koska työalue on taloushallinnon puolella, jolloin tulee noudattaa tarkoin sääntöjä ja lakeja. Vaikka asiakaskunta koostuu useasta eri maasta, jokaisen maan lakia tulee kuitenkin noudattaa työssä ja niitä on sovellettava tiimin käytäntöihin asiakaspalvelussa. Yksi haastateltava toi esille maiden käytäntöjen eroja verrattuna haastateltavan oman maan tapaan toimia:

Meidän pitää kuitenkin ottaa aina huomioon mitä toisen kulttuuri taustalla on. Voi olla, että esimerkiksi portugalilainen ymmärtää asian ihan toisella tavalla, kun itse tai se lähtökohta on ihan eri kuin mitä meidän. Meillä on se, että taloudessa asian pitää mennä tällä tavalla ja sitten se portugalilainen matkustaja on, että siellä on opittu luovimaan vähän jotakin, että onhan tää aina ennenkin onnistunut. (H3)

Ja sitten on tullut haasteeksi, kun yritetään saada toimintaa globaalisti, niin on erittäin kirjavia käytäntöjä, kun kaikkien pitäisi mennä kuitenkin samanlailla jokaisessa maassa. Että osittain toiminnat ovat juuri kulttuurista johtuvia. Et pitää ottaa aina niin paljon asioissa huomioon jokaisen maan omat käytännöt ja niiden lait mitä saa tehdä ja miten siellä toimitaan ja ymmärretään asiat. (H3)

Kaksi haastateltavaa toi esille heidän huomionsa asiakkaiden eroista noudattaa sääntöjä seuraavasti:

Saksassa ollaan aika tiukkoja ja siellä on tiukka kuri, mutta kyllä se näkyy tuossa matkalaskuissa, että heillä on ne selkeät ohjeet ja kaikki niitä noudattaa. Laskuissa ei hirvesti virheitä ole ja kommunikointi meidän välillä on todella niin kuin suoraa. (H1)

Ranska ja Portugali ovat tällaisia, missä on nyt sillei ei kauheasti ole niin väliä tällaisilla pikkuasioilla, että vaikka siellä on tietysti maakohtaiset säännöt, mutta eri asia että noudattaako niitä kukaan. (H5)

Haastatteluista nousi esille, että yksilöillä, joilla on erilainen tausta, on eri tulkinnat kielistä, merkeistä ja muusta viestinnästä. Tämä vaikuttaa siihen, miten he keskustelvat, tekevät päätöksiä ja lähestyvät konflikteja. Siksi **monikulttuurisessa** työympäristössä on hyvä katsoa tapoja, joilla ihmisten vuorovaikutus lähentyy eikä eroa toisistaan. Kaksi haastateltavista lähestyi monikulttuurisuutta seuraavasti työssään:

Konkreettisimmin se näkyy, että meidän tiimissä on ulkomaalainen työntekijä ja plus sitten GFOssa on muutamia eri maan henkilöitä töissä ja se, että meidän organisaatio on myös globaali ja Travel tiimissä on yksiköt myös Montrealissa ja Ruotsissa, niin sieltä tulee monikulttuurisuutta. Et vaikka henkilö on lähellä tai kaukana toisen maan kulttuuri vaikuttaa kyllä tapaan kommunikoida ja siihen, että ymmärretäänkö toisiamme samanlailla. (H3)

Uutena maana meille on tulossa USA, vanhoja sitten UK, Ruotsi, Saksa, Suomi, Ranska, Portugali. Muitakin Euroopan maita sitten jossain vaiheessa tämän uuden prosessin myötä varmasti tulee. (H3)

Iso osa asiakkaista on muista maista kuin suomesta ja suomenkin sisällä on myös sellaisia, jotka on tullut muualta. (H3)

Organisaatio on alkanut nyt tekemään ohjeistuksia ja palavereja englanniksi, mikä on hyvä ja sehän just laskee sitä kynnystä erittäin paljon ja se jotenkin tekee kaikkien homman paljon helpommaksi ja ite näkisin sen, että se pitäisi olla jokaisen henkilön myös velvollisuus puskea siihen, että hoidetaan asiat englanniksi. Toki hölmöähän se on maan sisällä hoitaa englanniksi, mutta se jos tehdään asiakaspalvelua niin sitten englantia pitäisi olla kaikilla käytössä. (H2)

Yksi haastateltavista pohti monikulttuurisen organisaation eri maiden kielten tuntemusten tärkeyttä siten, että olisi hyvä huomioida, että **kielet** tuovat mukanaan myös kulttuurin **tuntemuksen**. Haastateltava pohti muun muassa seuraavasti:

Tässä työssä olisi hyvä, jos työntekijät osaisivat muutakin kieltä kuin sitä englantia vieraana kielenä ja et osais tietää, että mitä niiden kulttuurien takana on. Se tuntemus siitä, että kulttuurit ovat erilaisia, että mielenkiinnolla odotan, jos tämä lähtee esimerkiksi Aasian suuntaan tai Etelä-Amerikkaan ni, mitä pitää ottaa huomioon viestinnässä sitten. (H3)

Et sillä tavalla meidän tiimi on siinä mielessä erikoinen, että puolet tiimistä on kielitaustaisia, että jos lähetään ihan globaaliksi niin tuntemus viestintään on erilainen kuin vaan talouspuolella työskennelleiden. Et sitä pitäisi saada vielä enemmän koko porukalla eikä vaan että yhdessä tiimissä on vain keskittymä. (H3)

Yksi haastateltavista toi esille myös organisaatiossa määritellyn globaalin **kommunikaatiokielen** merkityksen monikulttuuriseen asiakaspalveluun:

Gloaalissa organisaatiossa kommunikaatiokieli on oleellinen ja meillä se organisaatiokieli on englanti. Ja toki meillä on useampi yhtiö useammassa maassa, että se kieli pitää pysyä englannissa, jos ei tiedetä kenen kanssa kommunikoidaan elikkä ei voida olettaa, että kommunikoidaan esimerkiksi suomeksi. Toki Suomen matkalaskuissa tätä yleensä tehdään, mutta oletuskieli on aina englanti. (H2)

Jonkin verran huomaa sitä, että esimerkiksi Ruotsista otetaan hyvinkin usein yhteyttä ruotsiksi mikä tekee sen, että pitää aina puuttua että meidän organisaatiokieli on englanti ja silloin pitää huomauttaa yleensä ja sitä pitää tavallaan ajaa sitä policya ite että ollaan globaali. Että se on tavallaan oma vastuu myös, että annetaan muiden myös ymmärtää se. (H2)

Mun mielestä se olisi tosi vaikeeta alkaa hoitaa esimerkiksi saksaksi tai ranskaksi tai millään muulla kielellä, vaikka saattaa löytyä kielitaitoa, mutta se asian konteksti saattaa kielen muuttuessa kadota. Ja osaako sitä toista kieltä sitten niin hyvin, että pystyis opastamaan jossain vaikka teknisessä asiassa tehokkaasti. (H2)

Yksi haastateltava taas tuo esille monikulttuurisesta työstään, että miten kulttuurien sekoittuminen voi mahdollisesti tuoda esiin uusia käyttäytymispiirteitä ihmisistä:

Vahvoja persoonia on joka maassa. Sellaisen olen kuitenkin huomannut, että useasti sellainen vahva persoona on sellainen, että joka asuu siellä maassa, mutta ei ole sen maan kansalainen tai ei ole siellä maassa syntynyt. Et nää ihmiset jotenkin korostuu sieltä seasta, jotka eivät ole syn-typeräisiä paikallisia. Et saattaako olla, että kulttuurit ovat sekoittu-neet, oma ja uuden maan kulttuurit, että tyyli ja arvot luovat sellaisen sillisalaatin ja sen takia tuntuvat vahvoilta ja tuovat avoimesti esiin asi-ansa. (H6)

Brewis (2008, 17–18, 82) tuo esille väitöskirjassaan, että maailman laajuisesti isäntä-maan kulttuurissa eri kulttuurien välistä tuntemusta olisi harjoitettava ammatillisessa ympäristössä, koska kulttuurin muutos vaikuttaa prosessien, toimintojen ja suhtei-den muutokseen. Monikulttuurinen henkilö pystyy mukautumaan joustavasti ja tai-dokkaasti muutokseen eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Yksi haastateltava pohti haastattelussa monikulttuurisen henkilön osaamista työpaikalla:

Pitäisikö ehkä olla sellaista koulutusta tai et onko jotain sellaista mitä pitäisi ottaa huomioon siinä viestinnässä ja kulttuurien osaamisessa. Osaisi kunnioittaa sitä toisen kulttuuria ja käytäntöjä ettei tulisi väärin-ymmärryksiä (H4)

Yksi haastateltava toi esille myös oman työn kautta tulleita globaaleja haasteita seu-raavasti:

Yksi asia minkä olen huomannut miten eri maiden kulttuurit vaikuttaa, on se, että varsinkin eri maiden lainsäädännöt pitää ottaa huomioon tosi herkästi ja se saattaa olla vaikeaa, koska meillä on useita eri maita meidän alla ja jokaisella kuitenkin on vastuuta hoitaa näitä palvelu-pyyntöjä jokaisesta maasta vaikkei ole vastuhenkilö näissä asioissa. Pi-tää löytyä se mahdollisuus hankkia tietoa ja nimenomaan tiedonhan-kinta tiedon etsimistaidot on tässä kohdassa hyvinkin tärkeitä. Esimer-kiksi kysyttiin Ranskan kilometrikorvauksia mikä pitää etsiä heidän si-vuiltaan, mutta toki Ranskan kieliset sivut, jotka eivät tietenkään mis-sään nimessä halua niitä englanniksi eli tässä tapauksessa pitää alkaa ehtiä netistä mihin verrata, mistä voi ottaa osviitta elikkä tavallaan pi-tää alkaa tutkia asiaa kriittisesti. (H2)

Globalisaatio ja eri kulttuurien ymmärtäminen voidaan nähdä yhteytenä kehitykseen olla eteenpäin ajatteleva ja sopeutuminen kasvaa toisia kohtaan. Eri Kulttuurien koh-datessa kasvaa monipuolista ajatuksen vaihtoa, joka omalla tavallaan kehittää ympä-

ristöä ja toimintatapoja paremmiksi. Globaalius työympäristössä mahdollistaa yhteyksien, yhteistyön ja tiedon vaihdon eri maiden välillä siksi globaalissa organisaatiossa molemminpuolinen kulttuurien arvostaminen on oltava tavoitteena. (Kim 2017; Kujanpää 2017, 42–43).

5.3 Luottamus virtuaalisessa asiakaspalvelussa

Toimivan viestinnän takana on hyvä vuorovaikutus ja kommunikaatio. Onnistunut vuorovaikutus ja kommunikaatio luovat vahvan luottamuksen organisaatioviestinnässä. Luottamus vaatii aitoutta, yhteistyötä sekä vastuuntuntoa. Tällainen luottamuksen tunne luodaan avoimen ja vastuullisen käytöksen kautta. (Shrivastava ym. 2018, 782.) Haastateltavien mukaan luottamus on kokonaisvaltaista, joka muodostuu tiimin ja asiakkaiden vuorovaikutuksesta ja toiminnan laadusta. He nostavat esiin myös, että sitä ei pitäisi pitää itsestäänselvyytenä asiakaspalvelussa.

Vuorovaikutuksesta puhuttaessa **luottamusta** voidaan kuvailla ihmisten väliseksi luottamukseksi. Siinä keskitytään toiseen **henkilöön**, sen sitoutumiseen, tavoitteisiin ja rehellisyyteen. Toisin sanoen luottamussuhteen kehittymiseen. (Paul ym. 2016, 189.) Haastatteluissa nousi vahvasti esille tiimin näkökulma luottamussuhteen kehittymiseen ja asiakkaiden tahtoon ottaa samaan henkilöön yhteyttä:

Se lähinnä ilmenee niin, että minuun otetaan suoraan yhteyttä, että jos on kerran auttanut matkustajaa jossain asiassa tai ongelmassa niin sitten jos he on olleet tyytyväisiä niin sitten he kyllä aika herkästi ottaa niin kun minuun suoraan yhteyttä, kun on seuraavan kerran kysyttävää. (H1)

Luottamuksen merkitys näkyy varsinkin, jos on joku tietty rooli tai vastuu, niin asiakas huomaa, että asia hoituu minun kautta, että on otettu yhteyttä. Asiakas hyvin todennäköisesti ottaa yhteyttä minuun uudestaan eikä ota tähän yhteissähköpostiin elikkä silloin kohdistetaan tiettyyn henkilöön se. (H2)

Yhteys henkilöön näkyy nimenomaan sillä, että otetaan yhteyttä tähän samaan henkilöön. Ei lähdetä etsimään muita vastuuhenkilöitä, joilla vaan sattuu näkymään callin cardissa tämä positio. Eli etsitään se tuttu henkilö, koska tiedetään sen ammattitaito. (H2)

Paul ja muut (2016, 189) pohtivat luottamusta kolmen osatekijän kautta. Uskomus toisen henkilön kykyihin ja hyväntahtoisuuteen viittaa selvästi haastattelutuloksiin. Luottamuksen voidaan ajatella olevan toisen ihmisen johdonmukaista käyttäytymistä, kun puhutaan luottamuksesta toiseen henkilöön.

Globaalissa organisaatiossa, jossa viestintä on virtuaalista, luottamus luo pohjan sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Globaalissa organisaatiossa verkostoituminen tiettyjen henkilöiden kanssa voi tapahtua huomaamattakin, koska kontaktin kehittyminen on luonut luotettavan suhteen. Haastatteluissa tuli ilmi, että luottamussuhteen rakentuminen on kehittänyt yhteistyötä ja vuorovaikutus on kehittynyt tuttavalliseksi. Haastatteluissa tuli esille seuraavat esimerkit:

Sen on huomannut, että joiden ihmisten kanssa on ollut enemmän yhteydessä niin se suhde ja luottamus on rakentunut vahvemaksi ajan myötä. Et ikään kuin toinen on tutumpi sitten. Et esimerkiksi oma nimi on tullut tutuksi ja siinä varmaan koetaan sellaista lähentymistä. (H5)

Se varmaan tuntuu turvalliselta sitten, että on joku nimi, joku tavallaan joku ihminen, siellä on joku oikeesti auttamassa minua ja joka osaa auttaa. (H1)

Haastateltavien mukaan oma nimi toi asiakkaille turvallisuuden tunteen ja loi ikään kuin kasvot vuorovaikutukselle virtuaalisessa ympäristössä. Haastattelussa tuli myös esille, että miten haastavaa asiakkaan on muuttaa omaa mieltymystään jo luotuun kontaktiin:

Sitten jos ajatellaan että jotkut ovat olleet tosi kauan tässä organisaatiossa töissä ja se on tosi vaikeeta asiakkaan lähtee muuttamaan tapoja ja ottaa uuteen ihmiseen, kun on vuosikausia laittanut tietyille samalle tai tietyn saman kanssa asioinut sit se on erittäin vaikea luottaa, että toimiikohan tää nytten. (H3)

Toisaalta kyllä sä siinä kuitenkin teet sellaista havainnointia, vaikka virtuaalista kommunikaatiota onkin, koska meillä on kuitenkin kuvat ja ääni esimerkiksi Skypessä. Vaikka se kommunikaatio ei ookaan sillei face-to-face. (H4)

Haastatteluvaiheessa tiimissä oli menossa toiminnanohjausjärjestelmän (ERP) muutos ja sen käyttöönotto, jonka seurauksena muutama tiimin henkilö toimi Key Userina eli vastuuhenkilöinä järjestelmän muutosprojektissa. Projekti vaati myös kommunikointia tiimin asiakkaiden kanssa uuden järjestelmän testauksen ja käyttöönoton kanssa. Yksi haastateltavista nosti esille, miten negatiivinen mielikuva voi muuttuakin positiiviseksi, kun kommunikaatiotyyli vaihtuu:

*On tullut sellaisia havaintoja, kun on tehnyt tässä, et kun on vuosi kau-
sia jonkun assarin kanssa viestitellyt ja on jäänyt sellainen ei välttä-
mättä kauhean positiivinen fiilis näistä ja sitten niin kuin livenä on muu-
taman päivän viettänyt hänen kanssaan jossain järjestelmän testauksen
yhteydessä niin se on niin kuin se tilanne ihan eri ja musta tuntuu et se
on molempiin suuntiin, et se live tapaamisten puute kyllä niin kuin näkyy
niissä suhteessa. Se ihan kasvotusten tapaaminen siis. (H6)*

*Siinä helposti unohtuu suuntaan ja toiseen että siellä on oikeesti ihmi-
nen siellä toisessa päässä eikä se tietokoneruutu mitä tuijotat. (H6)*

Organisaatiossa oli samaan aikaan viestintäkanavien yhtenäistämiprojekti aluillaan, jossa tavoitteena saada yksi yhtenäinen tikettipohjainen viestintäkanava. Haastatte- luissa tuli esille, että tämä muutos nähdään haasteena etenkin haastateltavan tiimin näkökulmasta, koska heidän asiakkaansa näkevät kommunikaation erittäin henkilö- kohtaisena:

*Se on iso asia ja jos ottaa myös eri maiden kulttuurit huomioon niin vä-
hän isompi haaste siellä, kun asiakaspalvelu koetaan aika henkilökoh-
taisena ja meilläkin aika henkilökohtaisia asioita käsitellään. Et tää vies-
tintäkanavien muutos ja kehitys on varmaan sellainen isoin asia mikä on
muuttunut minun työskentelyajanani tässä et pyritään viemään vies-
tintää ja kontaktointia henkilökohtaisesta niin kuin kokonaisvaltaisem-
paan suuntaan tikettikannan myötä. (H5)*

*Virtuaalisessa ympäristössä et välttämättä tiedä toisen henkilön tun-
teita tai miten hän asian tekee, niin sinun tulee olla varovainen, miten
viesti näkyy toiselle henkilölle. (H7)*

Vuorovaikutuksessa koettiin myös paljon haasteita. Useampi vastaaja kertoi, että on paljon epäluottamusta ja vuorovaikutus kärsii. Esille nousi muun muassa, että tiimin työntekijöiden sanaan ei luoteta ja tiimiltä saatu ohjeistusta kohdistetaan helposti

henkilökohtaiseksi. Haastateltavat kertoivat, että taloushallinnon alueella heidän on noudatettava tarkoin kirjanpidon lakia ja organisaation säännöksiä eikä poikkeuksia voi tehdä helposti. Haastateltavat kertoivat seuraavia esimerkkejä:

On todella haastavaa keskustella ihmisten kanssa, jotka olettavat heti, että heidän ei tarvitse vastata meille mitään tai he käyttävät tällaista tyyliä, että he ovat meille vihaisia, eikä meidän pitäisi kysyä heiltä mitään. (H7)

Eihän se tietenkään hyvältä tunnut asiakkaasta, kun joudut perustelemaan sille, että tämä on sääntöjen vastaista ja kaikille on samat säännöt sitä yritetään sanoa, mut kun jos se on sun omasta lompakosta pois niin koskettaahan se herkästi. (H6)

Asiakas kokee, että se on henkilökohtainen hyökkäys, et jos sä kyseenalaistat asiakkaan tekemisen, vaikka tekeminen olisikin firman sääntöjen vastaista. (H6)

Mä luulen et yleensä, kun joku tollainen tilanne eskaloituu niin ei siitä niin helposti enää paluuta ole. Et se on mennyt sitten se suhde työntekijään tässä asiassa. Et jos heidän henkilökohtaisista raha-asioistansa joudutaan väittelemään, niin siinä vaiheessa se ei ehkä palaudu kovin helposti enää. (H6)

Haastatteluissa useampi vastaaja kertoi, että virtuaalisessa ympäristössä **luottamuksen rakentaminen** on edellytys vahvalle kommunikaatiolle ja yhteistyölle. He pohtivat, että laatu määräytyy, kuinka hyvin työntekijät ymmärtävät asiakkaan syytä olla yhteydessä tiimiin sekä miten hyvin asiakasta pystyy ohjeistamaan. Lisäksi asiakaspalvelussa on osattava pitää kiinni aikatauluista, olla säntillinen ja asiantuntija. Seuraavia määrityksiä asiakaspalvelun rakentamisesta nousi haastatteluissa esille:

Me voidaan rakentaa asiakassuhdetta niin, että vaikka tämä on sisäistä palvelua, mutta matkustajille tämä palvelu tekee varmaan sen, että matkustajilla on turvallinen olo ja niiden on helppo matkustaa ja he osaavat tehdä laskunsa oikein. Eli me ollaan osattu opastaa ja ohjata asiakkaitamme oikein ja luoda ohjeistusta niin että he ymmärtävät sitä. (H2)

Jos on sellainen työtilanne, että en nyt ihan heti ehdi tähän asiaan perehtymään niin vastataan edes jotain, jolla osoitetaan sillä, että se asia-

kas on huomioitu ja hänen asiansa on tärkeä ja ilmoitetaan, että selvittää tältä ja palaan asiaan, että sekin on jo paljon, jos ei sitten heti pysty auttamaan. (H1)

Uskon, että se vaikuttaa asiakkaan eli matkustajan motivaatioon sekä siihen luottamuksen yritykseen että organisaatio kattoo hänen peräänsä. Itse näkisin että siihen asiakaspalveluun tulisi käyttää ehkä enemmän resursseja nimenomaan tämän luottamuksen takia. Tämä on iso organisaatio ja asiakkaita on paljon ja niitä on globaalisti. (H2)

Työelämässä kun henkilöitä on nimetty asiantuntijoiksi niin siinä on helposti niin kuin luotetaan siihen, että heillä on kaikki osaaminen ja tieto. Myös tällainen et voit luottaa esim. meidän tiimissä omat rahasiat jonkun toisen ihmisen käsiin. Se on velvollisuus olla luotettava. Siinä on iso vastuu et tästä näkökulmasta luottamus on vastuuta. (H6)

Kaksi haastateltavaa toivat myös esille, että erilaisten viestintäkanavien mahdollisuus saattaa monipuolistaa vuorovaikutusta ja kasvattaa myös luottamusta. Haastateltavat toivat seuraavia mielipiteitä esille asiasta:

Sitä avuliaisuutta asiakaspalvelussa pitää todella olla monipuolisesti, kun on paljon eri kanavia ja se kuunteleminen. (H3)

Et esimerkiksi sähköpostilla on pystynyt ohjeistamaan riittävän tarkasti asiakasta ja on saanut riittävän selvyuden asialle ja se on osoittanut positiivista luottamusta meidän välille ja tuonut sitä positiivista oloa hänelle. (H5)

Kirjallisessa viestinnässä viestintä tapa pitää olla mahdollisimman selkeä, että sen ei tarttis kysellä hirveesti uudestaan, että mitä tarkoitat. Sitten taas jollain Skypellä on taas helpompi niin kun käsitellä sitä, että toinen voi sanoa, että tässä tai tätä kohtaa en ymmärtänyt ja putosin kärryiltä. (H3)

Myös uusi matkalaskujärjestelmän käyttöönotto toi yhdeltä haastateltavalta seuraavan ajatuksen asiakaspalveluun:

Varsinkin nyt, kun meillä on uusi matka- ja kululaskujärjestelmä on selvää, että asiakkaat eivät alussa ymmärrä kaikkea ja kaikki on heille uutta, joten jos pystymme aina opastamaan heitä ja antamaan heille hyödyllistä tietoa, luottamus kasvaa. (H7)

Yksi haastateltava toi esille, että oman oppimismotivaation ja teknisen osaamisen ollessa korkealla asiakas voi itse rakentaa omaa luottamustaan tehtävään. Haastateltava kertoi seuraavasti:

Mun mielestä on hyvin tärkeää, että asiakas eli matkustaja osaa ja tietää mikä on hänen tonttinsa tietää, miten tehdä itse matkustusraportti ja tietää sen logiikan takana eikä nojaa täysillä Travel tiimiin tai ylipäättäen mihinkään muuhun vaan ymmärretään se mihin asti osataan ja pitää tehdä itse ja milloin on hyvä kysyä apua. (H2)

Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa asiakasta on osattava kuunnella tarkoin ja pystyttävä selvittämään kontaktin syy. Pohjanoksa ja muut (2007, 136–137) ovat luoneet asiakaspalvelun nelikentän, jossa pyritään havainnollistamaan miten erilaisia asiakkaat voivat olla ja miten asiakkaan ja työntekijän yhteyttä pystyy rakentamaan. Luottamuksen rakentuksessa on huomioitava, miten palvella eri tilanteessa olevia asiakkaita tai eri asenteella suhtautuvia asiakkaita.

Haastatteluista nousi esille, että viestinnässä saattaa nousta esiin keskustelijoiden erilaisuudet osaamisen alueella, esimerkiksi pätevyys toisella asiakkaalla voi olla ihan erilainen mitä jollain toisella on. Haastateltavat toivat esille haastattelussa seuraavanlaisia huomioita:

Kontakteja tulee hyvinkin paljon tässä sähköpostitse ja chatin kautta. Saa käyttää oikeesti todella paljon rautalankaa etenkin sellaisissa teknisissä asioissa. Asiat pitää selittää hyvinkin juurta jaksan koska ite teknisellä tasolla saattaa tosi paljon enemmän tuntea näitä Travelin systeemejä kuin loppukäyttäjä. (H2)

Sitten tietysti, jos keskustellaan molempien ei äidinkielellä niin siinä saattaa tulla sellaisia, että et muista, että toisen kielitaito ei välttämättä ole samaa tasoa niin viestinnän pitää aina mahdollisimman simpelinä ja olla jos kirjoitat jotain vähän haastavampaa niin se saattaa olla ihan yhtä tyhjän kanssa, että olet vastannut. (H3)

Suomalaisilla on semmonen tapa, että lyhyesti ja ytimekkäästi kerrotaan asiat, että se ei ehkä kaikissa kulttuureissa toimi. (H1)

Yksi haasteltava toi esille, että vaikka asiakkaan kommunikaatiotyyli on negatiivista, ongelma saattaa johtua esimerkiksi järjestelmän teknisestä haasteesta tai jonkun

prosessin ymmärryksestä. Negatiivinen asenne ei siis välttämättä tarkoita asiakaspalvelun huonoutta, vaan taustalla on osaamisen puute. Haastattelija kertoi seuraavan esimerkin:

Jos ensimmäinen kontakti on ollut tälle negatiivisissa merkeissä niin monesti sitten kun sen ihmisen kanssa viestittelee uusista asioista ja enemmän niin huomaakin että siellä saattaa olla jokin tietty syy mikä siellä hiertää et ei vaikka ole sellaista teknistä osaamista tai muuta et siinä se oma asenne muuttuu, kun ymmärtää et ei siellä asiakkaalla riitäkään potentiaali tähän tekniseen puoleen tai matkalaskun tekoon järjestelmässä. (H6)

Haastateltava toi myös esille, että asiakaskunnan ollessa globaalin, niin viestintäkieli ei välttämättä ole sama kuin äidinkieli. Yhteisen kielen puuttuminen voi luo luottamuksen rakentamiselle haasteita ja informaation välittäminen toiselle hankaloituu. Yksi haastateltava kertoi seuraavasti:

Se sellainen yhteisen kielen puuttuminen, et jos sanotaan et esim. jos ei puhuta kummankaan äidinkieltä ni voi tulla epäselvyyksiä, jos puhuu liian omassa maailmassa ja puhuu liian teknisesti ja se vastapuoli ei ymmärrä. (H6)

Luottamuksen rakentumisen yhteydessä kasvaa myös työntekijän ja asiakkaan välinen **kunnioitus**. Haastatteluista nousi esille erilaisuuden ja erimielisyyksien ymmärtämistä. He pohtivat, että on selvää, että tiimin asiakaspalvelutyössä asioista ei aina olla samaa mieltä eikä kaikesta välttämättä päästä yhteisymmärrykseen, mutta toisen henkilön kunnioitus korostuu ammattitaidosta ja ajankäytöstä. Seuraavia mietteitä haastattelijoilta nousi esille kunnioituksesta vuorovaikutustilanteessa:

Jos en nyt ihan heti ehdi tähän asiaan perehtymään niin vastataan edes jotain, jolla osoitetaan sillä, että se asiakas on huomioitu ja hänen asiansa on tärkeä ja kun saa selvyyden asialle niin vastaa sille selkeästi ja asiallisesti ja asiantuntevasti. (H1)

Pitää välillä osata asettua sen asiakkaan saappaisiin, että hän ei välttämättä nyt tiedä ihan kaikkea ihan jokaista termiä, että mistä puhutaan ja jos on joku IT ongelma, että miten sen asiakkaalle sitten selittää, kun sitä välttämättä ymmärrä itsekään. (H1)

Myöskin se, et jos jokin virhe on tehty meidän päässä niin silloin voidaan pahoitella kovasti luvataan että otetaan opiksi tästä. (H6)

Halu säilyttää suhteen molemmin puolin, että se pysyy samanlaisena. (H5)

Se, että olet lojaali organisaatiota kohtaan ja niin myös asiakkaita kohtaan. (H7)

Yksi haastattelija tuo esille merkittävän huomion erimielisyyksistä ja anteeksi antosta:

Ehkä sellainen mikä olis tosi tärkeää ja on monilla vähän hakusessa ihan yleensäkin ni pitäis pystyä pyytää anteeksi ja myöntää, että olin väärässä ihan oli suunta mikä tahansa. Et se on sellainen ainakin musta tuntuu, että suomalaisille aika vaikea asia, et pahoitella ja myöntää että mokasin. (H6)

Kunnioituksen puute näkyy työelämässä usein käytöksessä, negatiivisessa olossa ja se myös estää organisaatiota toimimasta parhaalla potentiaalilla. (Pohjanoksa ym. 2007, 136–137). Haastatteluista ilmeni, että tiimin jäsenet olivat kokeneet epäasiallista käytöstä asiakkailta. Yhdeksi syyksi he nostivat esille virtuaalisen ympäristön haasteen:

Sellanen epäasiallinen käytös. Sanotaan suoraan miettimättä, että jos ei niin kuin kunnioiteta toisen työtä niin kyl se laskee palveluhaluutta ja en mä voi sitten tietää taas, milloin toi seuraavan kerran räjähtää vaikka puhelimesta. (H4)

Mulle on esimerkiksi tullut ei mitenkään niin kuin työhön liittyvä, mutta kun meillä on kuvat niin mullahan tuli ihan asiaton kommentti pelkästä ulkonäöstä niin kuin se, että se ei liittynyt mitenkään siihen mun työhön. Mut toi mitä mä oon saanut asiakkaalta ulkonäöstäni kommenttia niin mä luulen, että se liittyy just tuohon virtuaaliseen kommunikaatioon, että se on niin helpompaa sanoa jotain kuin että tulisi kasvojen sanomaan. (H4)

Haastattelijat toivat esille myös positiivisia kokemuksia hyvin tehdystä asiakaspalvelutyöstä. He pohtivat, että tiimin asiakaspalvelun osaaminen näkyy pätevytydessä, joka parantaa vuorovaikutusta asiakaspalvelussa haasteiden keskellä. Lohikoski

(2016, 43–44) nostaa esille luottamus kasvaa vuorovaikutuksessa, missä jaettu ymmärrys kehittyy ja keskustelu on avointa. Kaksi haastateltavaa toivat esille seuraavia pohdintoja:

Haasteena on sitten sekin, että kun ei omalla äidinkielellä kommunikoi, mut sit on taas huomannut siinä muiden maiden kulttuureissa kuin Suomessa, että miten paljon tulee niitä kiitos viestejä perään. Se on ollut aika merkittävä. Sitten taas Suomi on toisaalta niin iso alue meillä, että ne hukkuu sinne työn sekaan. (H4)

Jos on pystynyt auttamaan asiakasta niin hän kyllä sitten kovasti kiittelee ja kertoo että kyllähän tämä hoituikin tosi näppärästi, vaikka ei olekaan kasvotusten palvelua. (H5)

Luottamus prosessiin nousi myös yhdeksi luottamuksen teemaksi haastattelumateriaaleista. Luottamus prosessiin nähtiin enemmän rationaalisena luottamuksena eli luottamus tietoon ja syihin. Luottamus henkilöön katsottiin johtuvan enemmän tunneperäisin tehdyistä päätöksistä. Haastateltavat näkivät luottamuksen prosessiin erittäin tärkeänä heidän työhönsä, koska työympäristö on virtuaalista ja selvät prosessit lisäävät luottamusta. Haastateltavat toivat seuraavia asioita esille prosesseista:

Se on mun mielestä meidän tiimissä tärkeintä, että meillä olis sellaiset kommunikaatiokanavat ja tavat että niihin kontakteihin aina reagoidaan, vaikka jos ei pystyis ratkaisemaan sitä heti, mutta et on se tieto asiakkaalle, et se kysymys on etenemässä. (H6)

Luottamus siihen mikä meillä on ohjeistuksessa. Esimerkkinä se, että meillä on lupaus siitä, että matkalaskut käsitellään viikossa. Luottamus pysyy sillä, että me pystytään näissä parametreissa, että me ei lähetä siitä hirveesti tota myöhästymään elikkä tavallaan laatu luo luottamusta sekä sitten se, että ollaan langanpäässä ja tavoitettavissa milloin tarvitaan. Elikkä se, että mikäli tulee teknisiä ongelmia taikka tulee kysymyksiä matkalaskuun tai matkustamiseen liittyen, et löytyy se yhteishenkilö tai kanava, se koskettaa luottamusta. (H2)

Et ehdottomasti selvät prosessit. Meillä on se, mitä käytetään on Servicenow tikettikanta, on selvää asiakkaalle ja on selvää myös meille mitä kautta ja mitä kanavaa me käytetään, joten me pystytään helposti allokimaan resurssit sinne sekä allokimaan tietyille henkilöille eri asiat elikkä se säästää hyvinkin paljon aikaa. (H2)

Myös se, että me pystytään priorisoimaan sen jälkeen, kun me saadaan lista eri asiakaspalvelutapahtumista mikä on tärkeä, mikä pitää hoitaa heti, minkä voi jättää myöhemmälle. (H2)

Yritetty tehdä mahdollisimman helpoksi yhteydenotot meidän tiimiin ja yritetään hoitaa tiketit tiimissä hyvin, et se muodostuisi sitä kautta se vaikutelma, että kyllä me hoidetaan niitä asioita ihan yhtä hyvin ja samanlailla, vaikka kanava on eri ja se tehdään järjestelmän kautta. Mut sitten se voi olla kuitenkin eri henkilö, joka sen tiketin sitten hoitaa, kun tämä asiakas olisi sen halunnut valita et siinä se ero on ja voi vaikuttaa sitten luottamukseen. (H5)

Luottamusta asiakaspalveluun tuo myös toimivat prosessit tuovat varmuutta työn te-
koon. Yhtenäinen ja hyvin suunnitellut prosessit säästävät myös aikaa niin asiakkailta
kuin tiimin työntekijöiltä. Nämä tekijät tuovat myös läpinäkyvyyttä asiakaspalveluun.
(Lohikoski 2016, 68–69.) Yksi haastateltava toikin esille epävarmuustekijän asiakas-
palvelun laadussa. Hän kertoi, että yhteydenotot tulevat usein monen eri kanavan
kautta ja milloin sattuu, mikä saattaa johtaa huonoon asiakaspalveluun:

Epävarmuustekijä, mitkä tulee hyvinkin ilmi siitä, että ei tiedetä, että miten meihin saa yhteyttä. Ei tiedetä milloin yhteys tulee sähköpostitse, milloin se tulee puhelimitse, milloin se tulee Skypein välityksellä. Palvelunlaatu ei ole taattua silloin, jos se ei satu prosessin oikean kaavan kautta. Esimerkiksi, jos tämä työtehtävä on haastava ja tässä välissä otetaan yhteyttä. Tämä rikkoo työn teon sekä aiheuttaa tämän huonon asiakaspalvelun tai ehkä se laatu ei ole enää niin hyvää, kun se vois olla. (H2)

Toinen on taas se, että meihin otetaan aina yhteyttä asioissa, joissa me ei voida auttaa elikkä silloin meidän työnteko saattaa näyttää epäammattimaiselta, jolloin me ei pystytä vastaamaan, mutta näkisin tämän liittyvän tähän aikaisempaan eli asiakas ei tiedä kehen ottaa yhteyttä ja miten prosessi kulkee. (H2)

Vuorovaikutuksessa on luotettava toiseen keskustelijaosapuoleen, esimerkiksi ongelmatilanteessa. Toiseen henkilöön tulisi pystyä luottamaan, että hän antaisi parhaan tiedon ongelmaan. (Lipnack ym. 1997, 31–33.) Haastateltavat toivat esille, että viestinnän tulee olla selkeästi suunniteltu tavoite viestinnälle. Haastatteluista tuli esille seuraavia mietteitä:

Se että sitä ratkaisua lähetään hankkii ja jos ratkaisua ei löydy niin annetaan tämä tota seuraava yhteyshenkilö taikka tämän workaround siihen, joka on toinen tapa siihen selvittää asia. (H2)

Siinä pyritään vastaamaan asiakkaan kysymyksiin suoraan. (H4)

Yksi haastateltava toi esille, että on tärkeää miettiä miten ohjeen laatii ja mikä tavoite, sillä on, koska saattaa olla että viestin saaja lähettää saamaansa viestiä edelleen jollekin toiselle.

Joskus kirjoittanut vähän epäselvän ohjeen jollekin tai en niin tarkan ja sitten se forwardoikin sen edelleen toiselle niin ei ole ihan helppoa ja se asia on monimutkaistunut. (H6)

6 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään johtopäätökset aineistosta. Johtopäätöksiä tarkastellaan tutkimuskysymysten näkökulmasta. Tässä luvussa tuodaan esille virtuaalisen ympäristön vaikutuksia asiakaspalveluun ja pohditaan kulttuurien vaikutusta asiakaspalveluun virtuaalisen ympäristön kontekstissa sekä luottamuksen merkitystä virtuaalisessa asiakaspalvelussa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää virtuaalisen kommunikaation haasteet globaalissa asiakaspalvelussa. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille mahdollisia kehitysehdotuksia, kuinka virtuaalista kommunikaatiota voitaisiin kehittää tiimin globaalissa asiakaspalvelutyössä. Virtuaalinen työympäristö eroaa paljon kasvatusten tehdystä asiakaspalvelutyöstä. Tutkimuksen kohdettiimin työ on aina ollut virtuaalista asiakaspalvelua, mutta toimintatapojen kehityksen myötä asiakaskunta kasvaa globaalisti jatkuvasti, mikä tuo uusia tapoja ja menetelmiä tiimin työhön.

Työelämä on ollut muutoksessa viimeiset vuosikymmenet viestintäteknologian kehityksen sekä globalisaation myötä. Teknologia on mahdollistanut työntekijöille uu-

sia työntekemismuotoja. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus mahdollistaa kommunikaation asiakkaiden kanssa yli maantieteellisten rajojen, mikä mahdollistaa virtuaalisen asiakaspalvelutyön, vaikka asiakas olisikin eri maassa. Tiimin, jolla on asiakkaita globaalisti eri kulttuureista, tulisi pystyä työskentelemään kansainvälisessä ympäristössä. Tämä tarkoittaa, että työntekijöillä tulisi olla hyvä kulttuurien tuntemus, hyvät kielelliset ja vuorovaikutustaidot. Teknologinen kommunikaatio takaa myös sen, että asiakasmäärä voi olla iso, koska vuorovaikutus voi olla pelkästään virtuaalista, jolloin tiloja ei tarvitse olla asiakkaille. Virtuaalisessa asiakaspalvelutyössä luottamus nousee tärkeälle sijalle työn tuottavuuden kannalta. Luottamus heijastuu suoraan asiakaspalveluun ja työn laatuun. Luottamus on vahva, jos toimintatavat ja työprosessit sujuvat. Organisaatiokulttuurissa luottamus näkyy myös näillä alueilla.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärvi ja muut (2004, 216) kirjoittavat teoksessaan, että: ” kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta”. Arvioitaessa luotettavuutta voidaan käyttää monia eri mittaus- tai tutkimistapoja. Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa reliabelius ja validius nousevat usein esille. Nämä käsitteet perustuvat ajatukseen, missä tutkija pääsee käsiksi objektiiviseen todellisuuteen sekä totuuteen. Lisäksi näitä käsitteitä on käytetty mittaamisesta puhuttaessa. (Hirsjärvi ym. 2000, 185.)

Tutkimuksen reliabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabelius viittaa siihen, että samaa henkilöä tutkittaessa kahdella ei kerralla saadaan sama tulos. Tästä tavasta on luovuttava silloin, jos tutkimustuloksiin voi vaikuttaa ihmiselle ominaista ajassa tapahtuva muutos. Toinen tapa on se, että kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen, jolloin saatu tulos on reliabeli. Perinteinen tapa ymmärtää reliabelius on se, että kahdella vastaavalla tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Jos ajatellaan, että ihmisen käyttäytymisen riippuu kontekstista ja se vaihtelee ajan ja paikan mukaan, niin on epätodennäköistä, että kahdella menetelmällä voitaisiin saada tarkalleen sama tulos. Näitä eroja

ei tarvitse kuitenkaan pitää heikkoutena, vaan ajatella niiden olevan seurauksia muuttuneista tilanteista. (Hirsjärvi ym. 2000, 186.)

Validius puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän pätevyyttä mitata sitä, mitä on tarkoitettu mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius ovat saaneet useita tulkintoja. Reliabelius ja validius liitetään kvantitatiiviseen tutkimukseen, jonka piirissä termit ovat syntyneetkin. Kuitenkin kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollakin tavalla arvioida. Laadullisessa tutkimuksessa olennaisia asioita ovat henkilöt, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius tarkoittaa kuvauksen ja siihen liittyvien selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Luotettavuutta parantaa laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tarkka selvitys tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus liittyy tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin. Aineiston tuottamisen tausta olisi tuotava esiin selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan olosuhteista, paikoista, joissa aineisto kerättiin. Tulosten tulkintaan liittyy myös sama tarkkuus. Tulosten tulkinnassa tutkijan on kerrottava, millä perusteella hän esittää tulkintoja ja mihin päätelmät on perustettu. Suorat haastatteluotteet yleensä auttaa tulosten lukijaa. (Hirsjärvi ym. 2004, 217–218.)

Aineiston laatua voidaan suunnitella jo tutkimuksen alkuvaiheessa muodostaen hyvä haastattelurunko. Ennalta on hyvä miettiä, miten teemoja voidaan syventää ja pohtia lisäkysymysten muotoja. Koskaan ei kuitenkaan voi varautua kaikkiin lisäkysymyksiin eikä niiden muotoiluun. Alkuvaiheen nauhoja suositellaan kuunneltavan, jotta haastattelija näkee, missä suhteessa haastattelut ovat muuttuneet, etenkin jos haastattelijoita on vain yksi. Siksi haastattelut tulisi litteroida niin nopeasti kuin mahdollista. Aineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Haastatteluaineisto ei ole luotettava, jos vain osa haastateltavista on haastateltu tai litterointi noudattaa eri sääntöjä, tai jos luokittelu on sattumanvaraista. (Hirsjärvi ym. 2000, 184–185.)

Tutkimuksessani olen pyrkinyt käyttämään monipuolisia ja olennaisia lähteitä, jotka tukevat parhaiten tutkimusaineistoani. Tutkittava aineisto on itse keräämäni materiaali tutkimuskohteesta. Tutkimusmenetelmäni olen pyrkinyt kertomaan selkeästi, jotta lukijan on helppo ymmärtää miten aineisto on kerätty ja miten olen aineistoa

analysoinut. Tutkimukseeni olen tuonut mahdollisimman paljon laadullista tutkimusta ja pyrkinyt ottamaan kattavan lähdeaineiston tukemaan teemojani. Teemojen tulosten analysoimisessa olen käyttänyt haastattelumateriaaleista poimittuja tutkimukseeni sopivia sitaatteja, jotta aineiston materiaali toisi kattavasti esimerkkejä valittuihin teemoihin. Tuloksissa olen tulkinnut sitaatteja suhteessa teoriaan, jotta aineisto olisi yhtenäinen tutkimukseeni.

Samanlaista haastattelua ei tiimiin kuitenkaan voisi tehdä, koska osa haastateltavista ei työskentele enää tiimissä. Siten ei voida olettaa, että uusi työntekijä omaisi samanlaisen tietotaidon kuin vanhat työntekijät eikä samanlaisia näkökulmia voisi uudelta työntekijältä kysyä. Lisäksi haastattelujen loppuvaiheessa tiimissä muuttui asiakasviestintäkanavat oleellisesti. Konkreettisenä esimerkkinä voisi pitää sen, että uusi pääasiallinen viestintäkanava korvasi sähköpostiviestinnän ja chat-viestinnän. Asiakkaat ohjataan ottamaan yhteyttä tiimiin tikettiviestintäpavelun kautta, jolloin henkilökohtainen palvelu asiakkaan näkökulmasta tietyn tiimiläisen kanssa häviää.

6.2 Virtuaalisen ympäristön vaikutus tiimin asiakaspalvelutyöhön

Virtuaalinen ympäristö luo viestinnälle aivan toisenlaisen viestintäympäristön verrattuna kasvotusten tapahtuvaan viestintään (Clutterbuck ym. 2002, 343–345). Virtuaalinen ympäristö voi vaikuttaa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen muun muassa, sosiaalisten tilanteiden hallintaan, osallistumiseen, yhtenäisyyteen, luottamukseen sekä identiteettiin (Woolgar (2002, 2). Tuloksista kävi ilmi, että virtuaalinen viestintä asiakaspalvelutilanteissa on haastavaa. Tiedon jaon osaaminen, kiinnostus asiakkaan ongelmaa kohtaa sekä välittäminen nousivat esille tärkeinä näkökulmina virtuaalissa asiakaspalvelussa. On usein osattava asettua asiakkaan saappaisiin ja pohdittava asiaa hänen näkökulmastaan. Tulosten mukaan, jotkin asiat saattavat olla henkilökohtaisia ja ne vaikuttavat palvelun vastaanottamiseen asiakkaan näkökulmasta hyvinkin eri lailla.

Virtuaalinen teknologia on muokannut informaation kulkua globaaleissa organisaatioissa (Sobel Lojeski ym. 2008, 9–10, 22–23). Esimerkiksi virtuaalisessa asiakaspalvelussa palvelu voi olla hyvinkin teknistä, jolloin kielellisiä ongelmatilanteita voi tulla

esiin. On hyvä ottaa huomioon asiakkaan oma pätevyys sekä tausta. Organisaatioviestinnässä kommunikaation tavoitteena on luoda yhtenäinen merkitys informaatiolle. Pätevyys voi olla matala tai korkea, mikä osoittaa henkilön tietotaidon tason. Toisaalta haasteita voi tulla esiin myös henkilöiden sosiaalisista eroista, muun muassa aseman erosta sekä psykologisista eroista, mikä kuvastaa mukavuuden tasoa viestinnässä. (Hoover 2002, 21–22.) Tuloksista nousi esiin, että mitä enemmän viestijöitä on, sitä kirjavampi taso. Viestintä on osattava muotoilla juuri sopivaksi asiakkaalle, jotta informaatio olisi sujuvaa virtuaalisessa kommunikaatiossa. Esimerkiksi teknisen kielitaidon kuin eri maiden kielten osaamisen tärkeys, oma asenne ja tietous, miten järjestelmiä osaa käyttää. Tuloksista nousi esille, että asiakkaille tulisi tarjota mahdollisimman selkeitä käytäntöjä sekä viestintäpalveluita, jotta heidän kysymyksiinsä voitaisiin vastata kattavasti.

Virtuaaliseen viestintään vaikuttaa myös paljon, miten hyvin organisaatio tukee sitä. Toimiva teknologia, reaaliaikaisuus päivitettävyyys mahdollistavat sujuvan kommunikaation. (Lintilä 2002, 23.) Tulosten mukaan kohde tiimi piti viestinnän kanavoimista erittäin tärkeänä. Se mahdollisti niin oman työn aikataulutuksen, mutta ohjasi asiakkaat tuomaan esille ongelmiaan muun muassa tikettikanavan kautta, mistä pystyivät helposti valitsemaan ongelmaansa oikean viestipohjan, mikä taas nopeuttaa ongelman ratkaisua. Tuloksista kävi ilmi, että tiimin pääasialliset asiakaspalvelun viestintäkanavat olivat tikettipalvelu sekä sähköposti. Ne pidettiin kohdennettuna yleensä kahden henkilön välisenä viestintänä tai samaan kohderyhmään kuuluvaa, joka ei välttämättä ole kiireellinen ja viesti sisältää rakenteen aiheesta.

Tulosten mukaan tiimissä käytettiin myös reaaliaikaisia viestintävälineitä tukeakseen molemminpuolista kommunikaatiota. Reaaliaikaisten viestintävälineiden välityksellä tapahtuvan keskustelun koettiin olevan myös epävirallisempaa ja vapaamuotoisempaa. Aineistosta kävi ilmi, että reaaliaikaisessa viestinnässä ei kuitenkaan vielä käytetty paljoa esimerkiksi live-videokuva keskusteluissa, mikä voisi tuoda läsnäolon tunteen kommunikaatioon.

Tuloksista nousi esille, että työtehtävien vastuujako ja aikataulutus on tärkeää virtuaalisessa asiakaspalvelussa. Esimerkiksi tiimi oli jakanut niin sanotut sähköpostipäivät, jolloin tietyillä tiimin jäsenillä on vastuulla asiakkaiden tiketteihin ja sähköposteihin vastaaminen, jolloin muille tiimiläisille jää enemmän aikaa tehdä muita vastuita. Ilman tällaista jakoa, työ keskeytyisi jokaisella useita kertoja päivässä, joka vaikuttaa työn tehokkuuteen sekä asiakaspalvelun laatuun.

Tuloksista nousi myös esille, että asiakasmäärä vaikuttaa paljon virtuaaliseen kommunikaatioon ja siihen millä tavalla asiakaspalvelusta saadaan tehokasta, kun palvelu on virtuaalista ja etäisyydet saattavat olla hyvinkin pitkiä. Organisaatioissa virtuaalinen etäisyys voidaan ajatella olevan tila, jolla voi olla vaikutus koko organisaation työympäristöön. (Sobel Lojeski ym. 2008, 13–14.) Tulosten perusteella eniten haasteita etäisyyden kanssa oli aikataulullisesti, joka haastoi asiakaspalaverien järjestämisessä sekä asiakaspalvelutilanteissa, missä asiakas saattaa olla maapallon toisella puolella eikä reaaliaikaista palvelua voi tarjota aikaeron takia. Tuloksista nousi esille, että siksi tiimi onkin pyrkinyt luomaan asiakkailleensa hyvät ohjeet eniten kysyttyistä aiheista.

6.3 Kulttuurien kohtaaminen asiakaspalvelussa

Kulttuuri voidaan ajatella rakentuvan itsestään tapahtuvien, kielellisten, ei-kielellisten, tietoisten sekä tiedostamattomien teoin, joiden mukaan ihmiset ovat tottuneet käyttäytymään ja kommunikoimaan (Keisala 2012, 26). Kulttuurien eroavaisuudet voivat aiheuttaa ongelmatilanteita ja hämmennyksen aiheita vuorovaikutuksessa. Tuloksista nousi esille se, että organisaation kommunikaatiokieli on englantia, mutta kansainvälisen asiakasryhmän takia voidaan sanoa, että eri maan kieliä löytyy yhtä monta kuin kohdeyrityksellä on asiakasmaita. Tulosten mukaan asiakaskunta on monikulttuurinen ja siksi eri kielten tuntemus myös auttaa kohtaamaan eri kulttuureita.

Monikulttuurisessa työyhteisössä ristiriitojen syynä saattaa olla kulttuurinen väärinymmärrys. Ristiriita voi syntyä joko erilaisista toimintatavoista johtuvasta väärinymmärryksestä tai näkemuserosta. Tulosten perusteella yhtämieltä oltiin siitä,

että yhteisten sääntöjen selkeällä esiin tuomisella päästään monessa asiassa pitkälle. Kansainvälisessä organisaatiossa onkin syytä huomioida, mitä kulttuurisesti monimuotoisempi työ on, sitä enemmän on tiedettävä miten monikulttuurisuus ymmärretään ja miten siihen osataan suhtautua (Kujanpää 2017, 42-43). Kansainvälisessä organisaatiossa, jossa ihmiset erottuvat toisistaan etäisyydellä, eri kulttuureilla sekä kielillä, ennakkoluulottomuus ja luottamus toista kohtaan tulisi olla kokonaisvaltaista (Lipnack ym. 1997, 31-33).

Tulosten mukaan eri kulttuurit näyttäytyivät positiivisena joistain haasteista huolimatta. Tuloksista ilmeni, että yhteistyö eri kulttuureista olevien ihmisten kanssa voi luoda uutta tietoa ja osaamista, tuo joustavuutta ja tehokkuutta. Kansainvälisessä organisaatiossa kulttuurien väliset erot on hyvä yhdistää osaksi strategiaa, jossa otetaan huomioon erilaisuuden arvostaminen sekä yksilöiden osaaminen (Kujanpää 2017, 42-43).

Kokonaisuudessa ei huomattavia kulttuurisia haasteita aineistosta käynyt kuitenkaan ilmi, mitä olisi voinut kuvitella Hofsteden ja Trompenaarsin kulttuurien tutkimuksista. Tuloksista nousi kuitenkin esille, että tulevaisuudessa kun tiimin asiakaskunta entistä enemmän globalisoituu ja asiakkaita alkaa olemaan esimerkiksi Aasian suunnalta, niin kulttuurisia haasteita saattaa tulla vastaan enemmän sekä kulttuuriset erot ovat näkyvämpiä. Toinen näkemys oli, että jo nyt on huomattavissa, miten tiimin eurooppalaiset asiakkaat ovat melko samanlaisia kuin verrattaessa USAn asiakkaisiin. Vaikka tiimillä asiakkaita on eniten Euroopasta, mutta silti koettiin että kulttuuriset erot ovat hyvin pieniä tällä hetkellä.

Kulttuuristen haasteiden vähäisyys saattaa johtua siitä, että tiimin asiakkaat ovat Valmetin sisäisiä työntekijöitä ja palvelu on sisäistä eikä ulkoista palvelua. Organisaation omat käytänteet saattavatkin tuoda yhtenäisyyden tunteen, joka auttaa virtuaalisessa viestinnässä, vaikka asiakkaat ovat eri kulttuureista. Lisäksi tiimi toimii yhdessä paikassa eikä tiimin työntekijöitä ole monessa eri maassa. Eli tiimin viestintä ja ohjeistus asiakkaille pysyy yhtenäisenä, mikä saattaa vaikuttaa palvelun laadun tasaisuuteen.

Tulosten perusteella kulttuuriset haasteet nousivat enemmänkin kielellisistä eroista sekä siitä, että kommunikaatiokieli ei ollut välttämättä työntekijän eikä asiakkaan äidinkieli. Toisin sanoen vieraalla kielellä kommunikointi nähtiin viestinnällisenä haasteena ennemmin, kun eri kulttuuritaustasta tulevan ihmisen kanssa kommunikointi. Hyviä keinoja kehittää viestintää monikulttuurisessa organisaatiossa onkin selkeys viestinnässä, oikeiden viestintäkeinojen ja viestintävälineiden kehittäminen sekä selkeät ohjeet.

6.4 Luottamuksen tärkeys virtuaalisessa työssä

Luottamus voidaan nähdään sosiaalisen vuorovaikutuksen pohjana. Organisaatiossa verkostoidutaan ihmisten kanssa, jotka voivat antaa työlle lisäinformaatiota. Toimiva viestintä verkostojen välillä vahvistaa luottamusta ja yhteyttä. Virtuaalisessa ympäristössä vahva luottamus pitää sisällään kyvyn luottaa toiseen henkilöön, hyväntahtoisuuden tunteen sekä rehellisyyden ihmisten käytöksestä. (Srivastavan ym. 2018, 782, Salminen 2014, 81, Paul ym. 2016, 189.) Tuloksista kävi ilmi, että luottamus vaatii aikaa varsinkin, kun työympäristö on virtuaalinen. Luottamus rakentuu vahvemaksi ajan myötä. Tulosten perusteella luottamuksen merkitys näkyy varsinkin silloin, jos on joku tietty rooli tai vastuu työtehtävässä. Eli silloin, kun on osattu luoda yhteys toiseen henkilöön. Tuloksissa tuotiin esille, että virtuaalinen läsnäolo toisi asiakkaalle tunteen, että ruudun toisella puolella on ihminen eikä pelkkä tietokone tai järjestelmä. Tulosten perusteella ihmisen virtuaalinen läsnäolo vaikutti merkittävästi luottamukseen asiakaspalvelutilanteessa.

Haasteeksi tulosten mukaan luottamuksessa oli virtuaalinen etäisyys. Virtuaalinen etäisyys vaatii vuorovaikutukselta paljon huomiota, koska etäisyyden kasvaessa viestintä voi huonontua nopeasti, voi syntyä väärinymmärryksiä ja yhteistyö voi heiketä epäluottamukseksi. Tuloksista tuli esille, että etenkin aikaero ja sosiaalinen etäisyys toivat haasteita asiakaspalvelussa. Virtuaalinen etäisyys pitäisi nähdä moniulotteisena käsityksenä virtuaalisessa työssä, jotta yhteyden toiseen ihmiseen voisi muodostua helposti ja kehittyä ajan mittaan.

Tuloksissa korostui kuitenkin, että nopeus reagoida asiakkaan viestiin koettiin tärkeänä. Tämä tukee Jarvenpaan ym. (2004, 252) pohdintaa ajan sekä luottamuksen yhteydestä. Tuloksista nousi esille muun muassa se, että etenkin reaaliaikainen viestintä mahdollistaa nopean avun tarpeen ja ohjeistuksen antamisen. Tuloksissa kunnioitus asiakasta kohtaan nousikin positiivisesti esille huomioimalla nopeasti asiakkaan tarve ja osoittamalla tietotaito vaadittuun asiaan.

Tulosten mukaan oltiin yhtä mieltä siitä, että asiakkaiden luottamus tiimin työtä kohtaan koostuu monesta eri tekijästä, muun muassa ihmisistä, prosesseista, järjestelmistä sekä organisaatiokulttuurista. Luottamuksella on erityinen vaikutus tiimin toimintakykyyn ja yksilöiden työhyvinvointiin. Organisaatiossa luottamusta voitaisiinkin katsoa tärkeänä kokonaisuutena, joka pitää sosiaaliset verkostot toimivina.

6.5 Jatkotutkimus- ja kehittämisehdotuksia

Tämä tutkimus antoi kokonaisuudessaan ymmärryksen siitä, miten virtuaalisessa ja kansainvälisessä organisaatioympäristössä asiakaspalvelutyö toimii. Sitä tutkittiin virtuaalisen ympäristön, kulttuurien sekä luottamuksen näkökulmasta. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelumenetelmällä, yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastattelujen tarkoituksena oli saada jokaisen vastaajan omat näkemykset teemojen kysymyksiin.

Yhtenä kehityskokonaisuutena tiimi näki viestinnän muutoksen tiimin asiakaspalvelussa. Tiimin näkökulmasta aiemmin asiakaskontakteja tuli monen eri kanavan kautta, mikä saattoi vaikuttaa viestinnän tehokkuuteen sekä katkaisi työn. Tiimi näki, että virtuaalinen asiakasviestintä vaatii selvän kanavoinnin, jotta viestintä asiakkaan kannalta olisi yhtenäistä ja helppoa. Tiimissä yhteydenottoja asiakkailta tuli päivittäin. Tiimi käytti työssään jo uutta tikettikantaa, mikä yhtenäisti asiakasviestinnän yhteen paikkaan. Huomiona kuitenkin heräsi, että tiimin asiakasviestintää ei kokonaan voida laittaa yhden kanavan sisälle, koska yhteydenoton tarpeita on myös muunlaisia. Lisäksi huolenaiheeksi nousi asiakasryhmän globaalius. Mitä enemmän asiakasryhmä kasvoi kansainvälisesti, sitä enemmän tuli kiinnittää huomiota asiakaspalveluun muun muassa ajallisesti sekä tiedostaa kommunikaation ja vuorovaikutuksen tärkeys.

Aineistosta kävi ilmi myös, että tiimi näki ohjeiden tärkeyden globaalissa asiakaspalvelussa erittäin merkitykselliseksi. Tiimi koki, että selvät ja ajantasaiset ohjeet auttoivat asiakkaita muun muassa teknisissä ongelmissa järjestelmän kanssa sekä antoi tiimille enemmän aikaa keskittyä muihin tiimin vastuihin. Kuitenkin haasteena nähtiin vielä se, että asiakkaat kysyvät paljon kysymyksiä tiimiltä, mitä he olisivat itse pystyneet ohjeiden avulla selvittämään.

Tällä hetkellä tiimissä pääasiallinen asiakaspalvelun viestintäkanavana toimii tikettikanta. Tikettikannan kautta reaaliaikainen viestintä on vähentynyt, koska asiakkaat ohjataan ottamaan yhteyttä ensisijaisesti tikettikantaan, missä viestintä on kirjallista. Reaaliaikainen viestintä on vähentynyt huomattavasti ja tiimissä asiakaspalvelun luonne on muuttunut selvästi aiemmasta henkilökohtaisesta palvelusta teknisempään muotoon. Organisaatiotasolla olisikin hyvä huomioida, että kommunikaatiokyky pysyy tehokkaana ja yhtä lailla asiakkaan kuuntelemisen taidot olisivat hyvät.

Yhtenä jatkotutkimuksena olisikin mielenkiintoista tehdä saman tyyppinen tutkimus tähän tutkimuskohteeseen, koska tämän tutkimuskohteena olleen tiimin työ on kehittynyt paljon viimeisen puolen vuoden aikana. Viestintäkanavien muutos on muuttanut paljon tiimin asiakaspalvelua ja koko GFO:n viestintäprosessia. Viestintätapojen muutos oli suoraan yhteydessä tutkimuskohteena olleen tiimin asiakaspalveluun ja muutos muutti viestintäprosessia tämän tutkimuksen loppupuolella.

Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla mielenkiintoista myös tutkia minkälainen vastuu tiimin esimiehellä on virtuaalisyössä. Tässä tutkimuksessa sitä ei tutkittu, koska tutkimus kohdistettiin tiimin työntekijöihin, jotka tekevät asiakaspalvelua. Virtuaalisesti läsnäoleva esimies eroaa paljon läsnäolevasta tai puoli-läsnäolevasta esimiehestä. Mitä kauempana maantieteellisesti esimies on tiimiä, sitä haastavampaa tiimiin on luoda yhteenkuuluvuuden tunne. Virtuaalinen esimies vaatii tiimiltä paljon itseohjautuvuutta sekä selviä että toimivia prosesseja. Jatkotutkimusaihe olisi mielenkiintoista tehdä tähän tiimiin, jossa voisi tutkia esimiehen ja tiimin välistä vuorovaikutusta. Tiimissä esimies on jo aiemmin ollut etäesimies. Välimatkaa on ollut muutama sata kilometriä, mutta muutoksien myötä välimatka nykyiseen esimieheen on jo yli Atlantin.

Lähteet

- Ahuja, M. K. & Calvin, J. E. 2003. Socialization in Virtual Groups. *Journal of Management*, 29, 2, 161-185. Viitattu 17.5.2019 https://www.researchgate.net/profile/Manju_Ahuja2/publication/235361671_Socialization_in_Virtual_Groups/links/54da78380cf233119bc345a4.pdf.
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B. & Balsmeier, P. W. 2008. Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31, 2, Emerald group publishing Limited. Viitattu 1.6.2018. [file:///C:/Users/Omistaja/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/ManagementResearchNews-2008%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Omistaja/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/ManagementResearchNews-2008%20(1).pdf).
- Bradner, E. & Mark, G. 2002. Why Distance Matters: Effects on Cooperation, Persuasion, and Deception. Viitattu 20.5.2018 <https://www.ics.uci.edu/~gmark/CSCW2002.pdf>.
- Brewis, K. 2008. Stress in the Multi-ethnic Customer Contacts of the Finnish Civil Servants: Developing Critical Pragmatic Intercultural Professional. Viitattu 22.8.2019. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/19006/9789513933579.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Brzozowska, D. & Chlopicki, W. 2015. Culture's Software: Communication Styles. Viitattu 2.8.2019 <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=4534786&ppg=440>.
- Chudoba, K., M., Wynn, E., Lu, M. & Watson-Manheim, M.B. 2005. How Virtual Are We? Measuring virtuality and understanding its impact in global organization. *Information system journal*, 15, 4, 279. Viitattu 25.5.2018 <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.
- Clutterbuck, D. & Hirst, S. 2002. Leadership Communication: A status report. Viitattu 21.8.2020. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals premier.
- Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Viitattu 23.10.2020 <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publication Ltd.
- Gibson, C.B. & Cohen, S.D. 2003. *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. Wiley. Viitattu 8.8.2020. http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/virtual_teams_that_work_creating_conditions_for_virtual_team_effectiveness.pdf.

- Gignac, F. Building Successful Virtual Teams. Artec House. 2004. Viitattu 15.3.2019. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=227697>.
- Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Hampden-Turner, C. & Trompenaars, F. 2000. Building Cross-Cultural Competence: How to create wealth from conflicting values. Englanti: John Wiley&Sons.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: ProTalent Oy.
- Harvey, L. & Stensaker, B. 2007. Quality culture: understandings, boundaries and lingages. Viitattu 27.6.2020. <http://www.qualityresearchinternational.com/Harvey%20papers/Harvey%20and%20Stensaker.pdf>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hofstede, G. 2001. Culture's Consequencies: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2 uud. p. SAGE. USA. Viitattu 13.9.2019. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=9HE-DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=related:S6XIBfnAHUEJ:scholar.google.com/&ots=IKzdvNA-NQ&sig=Y_t2ED182aDfbVb9Tvv_b_ZBJ4s&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Psychology and Culture, 2,1, 7-8. IACCP ja ScholarWorks@GVSU. Viitattu 20.9.2019. <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>.
- Hofstede, G. 2012. Values and Ethics for the 21st Century. National Cultures and Organisational Cultures, and the role of management. Viitattu 25.9.2020. <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/01/BBVA-OpenMind-Book-2012-Values-and-Ethics-for-the-21st-Century.pdf>.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3 uud. p. USA: Mc Graw Hill.
- Hoover, J. D. 2002. Effective Small Group and Team Communication. USA: Thomson Wadsworth.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. 2002. Understanding cultures and implicit leadership theories accross the globe: an introduction to project GLOBE.

- Journal of world business 37 (2002) 3-10. Viitattu 12.8.2020.
file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/debpapglobeleadership.pdf.
- Humala, I. 2019. Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä. Kohti tavoitteellista, kuuntelevaa ja joustavaa vuorovaikutusta. Helsinki: BoD-Books on Demand.
- Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä:PS-kustannus. Electronic publication. Viitattu 12.7.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä:PS-kustannus.
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R. & Staples, D. S. 2004. Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. Information systems research, 15, 3, 250-267. Viitattu 30.10.2020
file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/Toward_Contextualized_Theories_of_Trust_The_Role_o.pdf.
- Keisala, K., 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere: Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print. Viitattu 14.8.2019.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103165/978-951-44-8865-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Kim, Y.,Y. 2017. Cross-cultural Adaptation. Viitattu 22.8.2019.
<https://oxfordre.com/communication/view/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-21?print=pdf>.
- Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Väitöskirja. Poliittikan ja talouden tutkimuslaitos, Helsingin Yliopisto. Viitattu 8.8.2019.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Kurtzberg, T. R. 2014. Virtual Teams: Mastering Communication and Collaboration in the Digital Age. USA: Praeger.
- Kuusela, P. & Kuittinen, M. 2008. Organisaatiot muutoksessa. UNipress Suomi.
- Lindgren, J., Mokka, R., Neuvonen, A. & Toponen, A. 2019. Digitalisaatio. Murroksen koko kuva. Helsinki: Tammi.
- Lintilä, L. 2002. Organisaation sisäisientieverkon hyödyntäminen tiedonhankintaan ja viestintään: Yksilöllisten ja organisaatiolähtöisten tekijöiden vaikutusten tarkastelua. Väitöskirja. Informaatiotutkimuksen laitos, Tampereen Yliopisto. Viitattu 20.8.2018.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67167/951-44-5247-X.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Lipnack, J. & Stamps, J. 1997. Virtual Teams. Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology. New York: John Wiley & Sons.

- Lohikoski, P. 2016. Information processing in global virtual NPD projects. Väitöskirja. Teknologian tiedekunta, Oulun yliopisto. Viitattu 8.3.2019
<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526211831.pdf>
- Lönnroth, I. 2013. Organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyvyyden suhde. Pro gradu - tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 6.7.2020.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/84727/gradu06837.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Martin, J. 2002. Organizational Culture. Mapping the Terrain. Thousand Oaks:Sage.
- Martinelli, R. J., Waddel, J. M. & Rahschulte, T. J. 2017. Project without boundaries. Successfully leading teams and managing projects in a virtual world. USA: John Wiley & Sons. Viitattu 24.5.2019. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.
- Martins, E.C. & Terblanche, F. 2003. Building organizational culture that stimulate creativity and innovation. European Journal of Innovation Management, Vol. 6. Iss: 1, pp.64-74. Viitattu 2.7.2020. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals premier.
- Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti. Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Helsinki: Aula&Co.
- Nikkilä, M. 2020. Julkisen hallinnon digitalisaatio. Valtiovarainministeriö. Viitattu 3.2.2020. <https://vm.fi/digitalisaatio>.
- Paul, R., Drake, J. R. & Liang H. 2016. Global Virtual Team Performance: The Effect of Coordination Effectiveness, Trust, and Team Cohesion. IEEE Transactions on Professional Communication, 59, 3. Viitattu 9.7.2019. <https://janet.finna.fi>, IEEE/IET Electronic library (IEL)
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pohjanoksa, I., Kuokkanen, E. & Raaska, T. 2007. Viesti Verkossa: Digitaalisen viestinnän käsikirja. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pohjola, M. 2014. Suomi uuteen nousuun. ICT ja digitalisaatio tuottavuuden ja talouskasvun lähteinä. Viitattu 27.1.2020.
https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/pohjola_tuottavuusraportti2014_web_0.pdf.
- Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä-digijulkaisu. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. Viitattu 5.2.2020.
https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy

Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Väitöskirja. Johtamisen laitos, Aalto Yliopisto Viitattu 22.3.2019.

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOT – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 9.10.2020.

<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Salminen, H. 2014. Viestinnän osaajasta strategiseksi vuorovaikuttajaksi: Viestinnän johtajuus 2010-luvulta eteenpäin. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin Yliopisto. Viitattu 20.8.2018

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/136508/VIESTINNAN%20OSAAJASTA%20STRATEGISEKSI%20VUOROVAIKUTTAJAKSI%20HS_OK.pdf?sequence=1.

Shachaf, P. 2008. Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. Information and management. 45:2. 131-142. Viitattu 8.8.2020.

<http://eprints.rclis.org/15527/1/CulturalDiversity.pdf>.

Schein, E.H. 2009. Yrityskulttuuri: Selviytymisopas. Espoo: Suomen Laatukeskus.

Alkuperäisteos: Corporate Culture Survival Guide. Jossey- Bass Inc. Publishers, San Francisco, California, 1990.

Schein, E. H. & Schein, P. 2017. Organizational Culture and Leadership. 5 uud. p. USA: John Wiley & Sons.

Shannon, C. E. & Weaver, W. 1964. The Mathematical theory of communication. USA: The University of Illinois Press.

Shrivastava, S. C. & Chandra, S. 2018. Social presence in virtual world collaboration.

An uncertainty reduction perspective using a mixed methods approach. MIS Quarterly, 42, 3. Viitattu 24.5.2019. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Sobel Lojeski, K. & Reilly, R. R. 2008. Uniting the Virtual Workforce: Transforming Leadership and Innovation in the Globally Intergrated Enterprise. USA: WILEY.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolot [verkkójulkaisu]. ISSN=2342-2874. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 3.2.2020.

https://www.stat.fi/til/tyoolot/2018/tyoolot_2018_2019-12-11_tie_001_fi.html.

Tilastokeskus 2017. Digitalisaatio ja BKT – Miten digitalisaatio näkyy taloustilastoissa. Viitattu 18.8.2020.

http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrp1_201700_2017_19725_net.pdf.

Trompenaars, F. & Woolliams, P. 2003. Business Across Cultures. Englanti: Capstone.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5 uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uud. painos. Jyväskylä: PS-Kutannus.

Valmet yrityksenä. 2020. Yritysesittely Valmetin -verkkosivuilla. Viitattu 7.7.2020. <https://www.valmet.com/fi/valmet-yrityksena/>.

Viinamäki, L. & Saari, E. 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virolainen, H. 2011. Familiarity and social relationships between members of virtual teams. Global conference on Business and Finance Proceedings, 6, 2. Viitattu 17.5.2019
https://www.researchgate.net/profile/Lyman_Mlambo/publication/233370687_Tant_alite_Production_in_Zimbabwe_and_the_Role_of_World_Price_Trends_in_the_Past_Three_Decades/links/09e4150eda9943a203000000.pdf#page=600.

Wani, H. 2011. Impact of globalization on World Culture. Research Journal of Humanities and Social Sciences 2(2):33-39. Viitattu: 7.10.2020.
file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/SAMPLE_PAPER_HILAL5.pdf.

Woolgar, S. 2002. Virtual Society?. Technology, Cyberbole, Reality. Oxford University press. Viitattu 16.8.2018. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition

Liitteet

Liite 1. Sähköposti teemahaastattelusta suomeksi

Hei,

Kiitos jo etukäteen ajastasi opinnäytetyöhöni!

Työskentely globaalissa organisaatiossa, jossa työtehtävät ovat pääasiassa virtuaalista eroaa olennaisesti perinteisten organisaatioiden rakenteesta ja työskentelymallista: työtä tehdään eri paikassa eri aikaan ja kommunikointi on yleensä pääasiassa sähköisten kommunikointivälineiden avulla. Usein myös organisaation työntekijöillä on erilainen kulttuurinen tausta. Tämä kuvaa opinnäytetyöni aihetta melko tarkasti. Opinnäytetyöni aihe on Virtuaalinen viestintä globaalissa organisaatiossa.

Alla sinulle muutama kysymys jo pohdittavaksi ennen haastattelua.

1. Minkälaisin keinoin kehität luottamusta sinun ja asiakkaiden välillä?
Onko tiimissänne keinoja, miten koko tiimi kehittää työntekijäasiakassuhdetta?
2. Minkälaisia kokemuksia sinulla on virtuaalisesta kommunikaatiosta?
Voisitko kertoa esimerkkejä onnistuneesta ja vähemmän onnistuneesta virtuaalisesta kommunikaatiosta työtehtävissäsi?
3. Miten monikulttuurisuus vaikuttaa työtehtäviisi?
Voisitko kertoa omia kokemuksiasi, miten mielestäsi eri kulttuurit vaikuttavat kommunikaatioon?

Liite 2. Sähköposti teemahaastattelusta englanniksi:

Hi,

Thank you in advance for your time on my thesis!

Working in a global organization where the work tasks are mainly virtual differs fundamentally from the structure and working model of traditional organizations: work is done in different places at different times and communication is usually by electronic means. Often, the employees of an organization also have a different cultural background. This describes the topic of my thesis quite accurately. The topic of my thesis is Virtual Communication in a Global Organization.

Below are few questions for you to consider before the interview.

1. In what ways do you develop trust between you and your customers?

Are there ways in your team how the entire team develops the employee customer relationship?

2. What kind of experiences do you have with virtual communication? Could you give examples of successful and less successful virtual communication in your work assignments?
3. How does multiculturalism affect your work tasks? Could you share your own experiences of how you think different cultures affect communication?

Liite 3. Teemahaastattelurunko suomeksi

TAUSTAA:

- Kerro lyhyesti itsestäsi ja työtehtävistäsi (nykyinen rooli tiimissä ja työhistoria)

VIRTUAALINEN KOMMUNIKAATIO:

- Mitkä tekijät kokemuksesi mukaan ovat tärkeitä virtuaalisen kommunikaation onnistumisessa?
- Voisitko kertoa esimerkkejä onnistuneista kommunikaatiotilanteista?
- Minkälaisia eroja kommunikaatiossa on eri kommunikaatiokanavien kautta sinun ja asiakkaan välillä?
- Kertoisitko esimerkkejä, miten mielestäsi keskustelunne eroaa viestintävälineen mukaan?
- Voisitko kertoa myös esimerkkejä vähemmän onnistuneista kommunikaatiotilanteista työssäsi?
- Mikä niissä oli sinun mielestäsi haasteellista?
- Minkälaisia ajatuksia sinulla on, että miten asiakas on kokenut haasteet?

KULTTUURIEN MERKITYS KOMMUNIKAATIOSSA:

- Kertoisitko millä tavalla monikulttuurisuus näkyy sinun työtehtävissäsi?
- Miten koet erilaisten kulttuuritaustojen vaikuttavan kommunikaatioon/virtuaaliseen kommunikaatioon?
- Voisitko kertoa kokemuksistasi esimerkkejä tähän liittyen?
- Minkälaista hyötyä koet monikulttuurisesta asiakasryhmästä?
- Voisitko kertoa miksi ajattelet niin?
- Minkälaisia haasteita koet monikulttuurisesta asiakasryhmästä?
- Voisitko kertoa mitä mieltä olet näistä asioista?
- Miten hoidat nämä haasteet?

LUOTTAMUKSEN MERKITYS TYÖSSÄ:

- Voisitko kuvailla aluksi mitä sinun mielestäsi luottamus tarkoittaa sinun työssäsi?
- Minkälainen merkitys luottamuksella kokemuksesi mukaan asiakas-työntekijäsuhteessa on?
- Voisitko kertoa jotain esimerkkejä siitä, miten tämä luottamus ilmenee?
- Mikä mielestäsi kasvattaa sinun luottamustasi virtuaalisessa asiakas-työntekijäsuhteessa?

- Voisitko kertoa joitain esimerkkejä?
- Mikä taas laskee sitä?
- Voisitko kertoa joitain esimerkkejä?

LOPUKSI:

- Tuleeko sinulle vielä jotain muuta mieleen?

Liite 4. Teemahaastattelurunko englanniksi:

BACKGROUND:

- Could you briefly describe yourself and your job responsibilities (for example current role in the team and work history)

VIRTUAL COMMUNICATION

- What factors, according to your experience, are important for the success of virtual communication?
- Could you give examples of successful communication situations?
- What are the differences in communication between you and the customer through different communication channels?
- Would you give examples of how you think your conversation differs according to the means of communication?
- Could you also give examples of less successful communication situations in your work?
- What did you find challenging about them?
- What kind of ideas do you have that how the client has experienced the challenges?

CULTURES IN COMMUNICATION:

- How would you tell us how multiculturalism is reflected in your work tasks?
- How do you feel that different cultural backgrounds affect communication / virtual communication?
- Could you give examples of your experiences in this regard?
- What kind of benefits do you experience from a multicultural customer group?
- Could you tell us why you think so?
- What kind of challenges do you experience from a multicultural customer group?
- Could you tell us what you think about these things?
- How do you address these challenges?

THE IMPORTANCE OF TRUST IN WORK:

- Could you first describe what you think trust means in your work?
- According to your experience, what is the significance of trust in the customer-employee relationship?
- Could you give some examples of how this trust manifests itself?
- What do you think will increase your confidence in a virtual customer-employee relationship?
- Could you give some examples?
- What counts it again?

Could you give some examples