

PUHEVIESTINTÄOSAAMINEN ASIAKASKESKEISESSÄ TEOLLISEN ALAN YRITYKSESSÄ

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma
Syksy 2004
Pipsa Purhonen
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Pipsa Purhonen	
Työn nimi PUHEVIESTINTÄOSAAMINEN ASIAKASKESKEISESSÄ TEOLLISEN ALAN YRITYKSESSÄ	
Oppiaine puheviestintä	Työn laji pro gradu -tutkielma
Aika syksy 2004	Sivumäärä 77
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Puheviestintäosaaminen määritellään tässä työssä relationaalisen kompetenssin ja interpersonaalisen kompetenssin lähikäsitteeksi, vuorovaikutuksessa ilmeneväksi osaamiseksi. Puheviestintäosaamista lähestytään tässä tutkimuksessa kontekstilähtöisesti asiakaspalvelutilanteissa, jolloin puheviestintäosaamiseen liitetään erityisesti asiakaspalvelussa tarvittavia taitoja, tietoa ja asenteita. Tämän tutkimuksen piiriin kuuluvat asiakaspalvelutilanteet ovat usein kulttuurienvälisiä viestintätilanteita, jolloin myös kulttuurienvälinen viestintäosaaminen on tarpeen.</p> <p>Tutkimuksen kohdeorganisaatio on suomalainen teollisen alan pk-yritys, jolla on ulkomaankauppaa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yrityksen henkilöstön puheviestintäosaamisen tasoa asiakaspalvelutilanteissa. Aineisto tutkimukseen kerättiin tätä tarkoitusta varten laaditulla Puheviestintäosaamisen mittarilla. Aineisto koostuu 60 suomalaisen asiakkaan, 42 ulkomaalaisen asiakkaan sekä 30 vertaisarvioijan eli sisäisen asiakkaan antamista arvioinneista yhdentoista yrityksen jäsenen puheviestintäosaamisesta.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella puheviestintäosaamisen taso on yrityksessä hyvä. Puheviestintäosaamisen tässä tutkimuksessa määritellyistä osaamisalueista vuorovaikutteisudessa ja sitoutumisessa päästiin lähimmäs parasta mahdollista pistemäärää. Viestinnällisinä vahvuuksina voidaan yrityksessä pitää myös kulttuurienvälisestä viestintäosaamisesta, yhteistyöhakuisuutta, ilmapiirin ylläpitämistä ja omaleimaisuutta. Erityisen korkeaksi puheviestintäosaamisen taso arvioitiin, kun kyseessä oli koulutus- tai kaupankäyntitilanne.</p> <p>Tutkimuksessa tarkasteltiin lisäksi Puheviestintäosaamisen mittarin luotettavuutta. Mittaria voidaan pitää kohtalaisen luotettavana, muttei kaikilta osin hyvänä mittarina mittaamaan puheviestintäosaamista asiakaspalvelutilanteissa.</p>	
Asiasanat Puheviestintäosaaminen, kulttuurienvälinen viestintäosaaminen, asiakaspalvelu, asiakaskeskeisyys, puheviestintäosaamisen mittaaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
	1.1 Johdatus tutkimusalueeseen	4
	1.2 Tutkimustehtävä	7
	1.3 Tutkimuksen kohdeorganisaatio	8
	1.4 Tutkimusraportin kulku	9
2	PUHEVIESTINTÄOSAAMINEN ASIAKASPALVELUTILANTEISSA	12
	2.1 Puheviestintäosaamisen määrittelyä	12
	2.1.1 Kriteereinä tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus	12
	2.1.2 Puheviestintäosaamisen lähikäsitteitä	13
	2.1.3 Puheviestintäosaamisen behavioraalinen ulottuvuus	17
	2.1.4 Puheviestintäosaaminen kulttuurienvälisen viestinnän kontekstissa	18
	2.2 Asiakaspalveluosaamisen määrittelyä	21
	2.2.1 Asiakaspalveluosaaminen – taitoja ja orientaatiota	21
	2.2.2 Asiakaspalveluosaaminen – puheviestintä-osaamista?	24
3	PUHEVIESTINTÄOSAAMINEN ASIAKASKESKEISESSÄ YRITYKSESSÄ	26
	3.1 Tavoitteena palvelun laatu	26
	3.2 Asiakaskeskeisyys markkinoinnissa ja vuorovaikutuksessa	28
	3.3 Asiakassuhteet viestintäsuhteina	29
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	32
	4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	32
	4.2 Puheviestintäosaamisen mittaaminen	33
	4.3 Puheviestintäosaamisen mittari	35
	4.4 Tutkimusaineiston keruu	37
	4.5 Aineiston käsittely ja analyysi	40
5	TUTKIMUSTULOKSET	41
	5.1 Puheviestintäosaaminen yritystasolla	41
	5.2 Puheviestintäosaaminen toimintotasolla	45
	5.3 Puheviestintäosaaminen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa	50
	5.4 Puheviestintäosaamisen mittarin luotettavuus	55
6	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA TULOSTEN TULKINTAA	57
	6.1 Puheviestintäosaamisen taso	57
	6.2 Puheviestintäosaaminen yrityksen sisäisessä vuorovaikutuksessa	59
	6.3 Puheviestintäosaaminen kulttuurienvälisissä viestintätilanteissa	60
	6.4 Puheviestintäosaaminen erilaisissa asiakaspalvelukonteksteissa	63
7	PUHEVIESTINTÄOSAAMISEN MITTAUKSEN ARVIOINTI	65
	7.1 Mittauksen toteutus	65
	7.2 Puheviestintäosaamisen mittarin arviointi ja kehittäminen	66
8	PÄÄTÄNTÖ	70
	KIRJALLISUUS	73

liakin tilanteita. Edellä mainittuja taitoja kuvataan taloustieteellisissä julkaisuissa usein myös pehmeinä taitoina, *soft skills*. Pehmeiden taitojen merkitystä liike-elämässä korostavat useat tutkimustulokset. Mercerin ja Kleinerin tapaustutkimus (1997, 33) osoittaa, että fokusointi pehmeisiin taitoihin ja asiakkaasta huolehtimiseen vaikuttaa positiivisesti kiinteistöalan organisaatioiden menestykseen. Barkerin (2001, 21) Survey-tutkimuksen tulosten perusteella menestyksekkääseen myyntiin vaaditaan myynnin ammattilaisilta esimerkiksi motivaatiota, innovatiivisuutta, tiimitaitoja, huolellista alueellista suunnittelua sekä ihmissuhde- ja viestintätaitoja. Monissa organisaatioissa onkin ryhdytty kouluttamaan asiakaspalveluhenkilöstölle interpersonaalisen viestinnän taitoja. Garavanin (1997, 70) tapaustutkimuksen tulosten mukaan interpersonaalisten viestintätaitojen koulutuksella oli positiivinen vaikutus palvelun laatuun hotelliympäristössä. Asiakkaat koivat palvelun kokonaislaadun kohenevan vastaanottovirkailijoiden koulutuksen myötä.

Asiakaspalveluosaamista on kuitenkin tutkittu eritoten perinteisillä palvelualoilla kuten hotellialalla tai myyntityössä. Kiinnostus asiakaspalveluosaamiseen on nähtävissä myös puheviestinnän pro gradu -tutkielmissa. Ruottinen (2003) on tutkinut turvallisuusalan aulapalveluhenkilöiden käsityksiä omasta viestinnästään ja vuorovaikutuksesta asiakaspalvelutilanteessa. Salosen (2001) tutkimus kulttuurienvälisestä asiakaspalvelusta liittyy hotellivirkailijoiden näkemyksiin. Mäkelä (1998) on tarkastellut tavaratalon myyjien näkemyksiä asiakaspalvelusta ja Suominen (1989) puolestaan asiakasviestintää osana vakuutusalan kokonaispalvelua. Suominen on kehittänyt tutkimuksessaan puheviestintätaitojen arviointimenetelmän asiakaspalvelijan puheviestinnällisen koulutustarpeen arvioimiseksi puhumisen, kuuntelemisen ja ihmissuhteisiin liittyvistä taidoista. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asiakaspalvelua teollisen alan kontekstissa, joka on viestintätieteelliselle tutkimukselle melko vieras. (Esimerkiksi Dannelsin 2002 mukaan viestintätieteissä on tutkittu hyvin vähän viestintäosaamista teollisella alalla.)

Asiakaspalvelua ja markkinointia voidaan pitää organisaatioiden elinehtona. Asiakaspalvelussa viestitään organisaation toimintaa ja ilmapiiriä. Asiakaspalvelu kertoo siitä, mitä organisaatio on. (Herno 2002, 6). Asiakaspalvelu ja markkinointi ovat yhtä aikaa pyrkimystä yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin sekä ihmisten kohtaamista (Herno 2002, 8). Tässä tutkimuksessa asiakaspalvelua lähestytään puheviestintätieteelle ominaisesti ihmisten välisenä vuorovaikutuksena. Tällainen lähestymistapa voidaan nähdä yrityksen kannalta monellakin tavalla merkityksellisenä.

Asiakas muodostaa yleensä mielikuvansa yrityksestä kontakteihinsa perustuen. Yritys pystyy vaikuttamaan näihin mielikuviin tuotteiden laadukkuuden lisäksi myös tiedottamisella ja asiakaspalvelulla. Asiakaspalvelulla on yleensä ratkaiseva osa asiakassuhteen syntymisessä. Asiakaspalvelijan luoma luotettavuusmielikuva on organisaatiolle yhtä tärkeää kuin tuote. Syntyvään mielikuvaan vaikuttavat esimerkiksi asiakkaan aikaisemmat kokemukset yrityksestä ja yrityksen edustajan viestintä. Asiakaspalvelutilanteissa on vahvasti läsnä halo-vaikutus: jos asiakas pitää yrityksen edustajan viestintätavasta, hän todennäköisesti hyväksyy myös hänen edustamansa asian. (Lehtonen 2002, 89-95.) Yritysten olisikin huomioitava kaikki kontaktipinnat ulkomaailmaan. Tämä viittaa siihen, että kaikki mitä yritys viestittää ulkopuolelle, peilaa sitä, mitä yrityksessä tapahtuu. (Toskala 2002, 180.) Yrityksen edustajien vuorovaikutuskäyttäytyminen voidaan nähdä menestystekijänä ja menestymisen haasteena.

Perinteisesti palvelun laatua on tarkasteltu palvelun toimittajan työskentelynä, mutta viimeaikaisten tutkimusten myötä on ymmärretty, että asiakkaan ja palveluntoimittajan välinen suhde voi olla laadun ja tuottavuuden merkittävin taustatekijä. Palvelujen tuotanto on vuorovaikutteista. (Gummesson 1998, 321.) Palvelun tuotannon vuorovaikutteisuus on tekninen haaste, mutta myös puheviestinnällinen haaste. Suhteita pidetään yllä vuorovaikutuksen keinoin. Erityisesti teollista alaa kuvaa verkostoituminen niin organisaation ulkopuolelle kuin organisaation sisälläkin. Pekka Taskinen (2004, 14), Metso Paper Oy:n kehitysjohtaja toteaa erään tiedotusjulkaisun kolumnissaan teollisessa toiminnassa mukana olevien tarvitsevan useita taitoja, joita teknologinen koulutus ei opeta. Tällaisiksi taidoiksi hän mainitsee ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot, sillä työskentely teollisella alalla on tiimipainotteista ja tuotteet ja palvelut ovat aina henkilökontaktien kautta siirrettäviä asioita. Tällöin tarvitaan taitoja tulosten esittämiseen ja siirtämiseen eri sidosryhmille ja henkilöille. Myös halua osallistua ja kykyä ohjata toimintaa tarvitaan teollisuuden yhteistyöverkostoissa toimimiseen.

1.2 Tutkimustehtävä

Tämä tutkimus on tilaustutkimus, jonka tehtävänä on selvittää Millainen puheviestintäosaamisen taso teollisen alan yrityksen henkilöstöllä on asiakaspalvelutilanteissa? Puheviestintäosaamista käytetään tässä työssä puheviestintäkompetenssin synonyymina. Puheviestintäkompetenssin tutkimuksessa on vakiintunut käsitys siitä, että kompetenssi koostuu viestintään liittyvistä tiedoista, taidoista ja asenteista, joita määrittävät erityisesti tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus. Puheviestintäosaamisen tasoa on tässä tutkimuksessa selvitetty tätä tarkoitusta varten kehitetyn mittarin avulla. Viestintäkonsulttiryhmän ja tutkimuksen kohdeorganisaation johdon yhteistyössä laadittiin Kommunikointiosaamisen mittari, josta tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin nimeä Puheviestintäosaamisen mittari. Mittarin taustalla on paitsi viestintäkompetenssiin liittyvää teoriaa, myös kyseessä olevan yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin liittyviä asioita. Puheviestintäosaamisen mittarilla mitataan kompetenssin taitokomponenttia, johon vaikuttavat tiedot ja asenteet viestintää kohtaan.

Tässä tutkimuksessa puheviestintäosaaminen ymmärretään interpersonaalisen tai relationaalisen viestintäkompetenssin tavoin viestintäsuhteessa ilmeneväksi taitavuudeksi. Tästä syystä puheviestintäosaamista tarkastellaan vuorovaikutukseen osallistuvan näkökulmasta. Mittarissa myös korostuu vuorovaikutteisuus. Tutkimuksessa arvioidaan teollisen alan yrityksen henkilöstön puheviestintäosaamista. Osaamista arvioivat tutkimuksessa sekä ulkopuoliset kontaktit, että tutkimuksen piiriin kuuluvat työkaverit. Kontaktilla tarkoitetaan tässä eri sidosryhmien edustajia, väljästi sanottuna asiakkaita. Harvoin kysymyksessä on kuitenkin perinteinen ostava asiakas, vaan yleensä muu yhteistyötahto tai palvelun käyttäjä. Tutkimuksessa halutaan selvittää puheviestintäosaamisen tasoa myös työkavereiden, ns. sisäisten asiakkaiden arvioimana. Koska tutkimuksen kohdeorganisaatiolla on vahvat ulkomaankytkökset, on tärkeää tarkastella myös kulttuurienvälistä viestintäosaamista. Kulttuurienvälistä puheviestintäosaamista selvitetään siten, että puolet henkilöstön puheviestintäosaamista arvioivista ulkopuolisista arvioijista on ulkomaalaisia kontakteja.

Puheviestintäosaamisen mittaria tullaan jatkossa käyttämään yrityksessä palautejärjestelmänä ja kehittymisen työkaluna. Tästä syystä onkin tärkeää, että mittari antaa luotet-

tavaa tietoa puheviestintäosaamisesta. Tutkimuksessa selvitetäänkin myös Puheviestintäosaamisen mittarin luotettavuutta ja arvioidaan sitä, miten puheviestintäosaamisen mittausta voisi kehittää. Tutkimuskysymykseen ja Puheviestintäosaamisen mittarin kehittämistarpeeseen paneudutaan tarkemmin luvussa 4 Tutkimuksen toteuttaminen.

1.3 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on suomalainen keskisuuri teollisen alan yritys, jolla on ulkomaankauppaa. Yrityksellä on toimitilat myös Iso-Britanniassa. Suomessa yrityksen palveluksessa toimii noin 50 henkilöä. Tämä tutkimus koskee yhtätoista organisaation Suomessa työskentelevää suomalaista työntekijää, jotka edustavat neljää toimintoa: myyntiä, hallintoa, tuotetukea ja kehitystä.

Teollisuudessa tuotetaan usein varsinaisen tuotteen lisäksi myös erilaisia palveluja. Grönroos (1990, 11) käyttää tällaisesta teollisuuden alasta nimitystä piilopalveluala, sillä nämä palvelut eivät yleensä näy palveluja tilastoitaessa. Tällaisten palvelujen tuottaminen on viime vuosina lisääntynyt runsaasti. Palvelutuote voidaan jakaa kolmeen tasoon: ydin- eli peruspalveluihin, liitännäis- eli lisäpalveluihin ja tukipalveluihin. (Pesonen, 2002, 2.) Peruspalvelu on yrityksen ydintuote, jonka asiakas ostaa. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa peruspalveluna voidaan siis pitää teollista tuotetta. Lisäpalvelut ovat välttämättömiä peruspalvelun tuottamiseksi. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa esimerkiksi huolto tai käyttöönoton ohjaus ovat lisäpalveluja. Tukipalvelut ovat palveluja, jotka tuovat palveluun lisäarvoa sekä asiakkaalle että yritykselle, ja tukevat peruspalveluja. Tässä tukipalveluna voidaan pitää esimerkiksi koulutusta.

Koska yrityksen toimintaa kuvaavat hyvin erilaiset toiminnot ja palvelut, on yrityksen henkilöstö myös tekemisissä usean sidosryhmän edustajan kanssa, joilla on erilaiset taustat ja jotka tulevat erilaisia intressejä palvelevista organisaatioista. Kohdeorganisaatiolla on ulkomaankauppaa ja yhteistyökumppaneita Euroopassa, Amerikassa, Aasiassa ja Australiassa, jolloin sidosryhmien edustajat voivat tulla hyvinkin erilaisista kulttuureista. Vuorovaikutustilanteet yrityksessä voivat vaihdella esimerkiksi yritysesityksistä poliittisille päättäjille neuvotteluihin ulkomaalaisen tavarantoimittajan kanssa. Koska

henkilöstön työnkuvaa määrittää kansainvälisyys, on osaaminen tällöin tärkeää myös kulttuurienvälisessä viestinnässä.

Asiakas on tutkimuksen kohdeorganisaation missiossa ja strategiassa tärkeässä roolissa. Tavoitteena on asiakkaan saama arvo, laatu ja asiakastyytyväisyys. Yksilötasolla tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan taitoja, sitoutumista, suhteita ja asenteita. Yksilöosaamisen saavuttamiseksi, kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi organisaatiossa pyritään rakentamaan erilaisia kyvykkyyksiä. Yhdeksi kriittiseksi kyvykkyydeksi katsotaan kommunikointiosaaminen. Myynnin, hallinnon, tuotetuen ja kehityksen edustajat ovatkin jo kahden vuoden ajan osallistuneet Building intercultural communication competence- kehitysohjelmaan.

Osaamista pyritään kehittämään myös asiakaspalautteen ja erilaisten suoritusmittareiden avulla. Osaltaan tähän kannustaa ISO 9000-laatupalkinnon tavoittelu. Raivolan (2000, 123) mukaan ISO-standardien periaatteet voidaan tiivistää kolmeen laatuajattelun osa-alueeseen:

- organisaation rakenteet, prosessit ja toimintatavat on dokumentoitu ja ne tuottavat laatua
- tavoitteiden saavuttamisen tukena on vakiinnutettu laatujärjestelmä
- tuotteiden ja palvelujen on tyydytettävä asiakkaiden tarpeet ja ne on pidettävä ajan tasalla palautejärjestelmän avulla

Erilaiset laatupalkinnot motivoivat osaltaan yrityksiä saavuttamaan laatua. Palkintojen säännöt sisältävät runsaasti kriteerejä, jotka laadukkaan organisaation on otettava huomioon. Nämä laatupalkinnot ovatkin innostaneet organisaatiot laajaan laatuinnostukseen, joka on vahvasti vallallaan yritysmailmassa. (Gummesson 1998, 390.) Laadunvalvonta toi tutkimuksen kohdeorganisaatioon tarpeen myös viestintäosaamisen mittaamiseen ja sellaisen viestintäosaamisen mittarin kehittämiseen, jota voidaan käyttää yrityksessä kehittymisen ja sitä kautta laadun tavoittelun ja säilyttämisen työkaluna.

1.4 Tutkimusraportin kulku

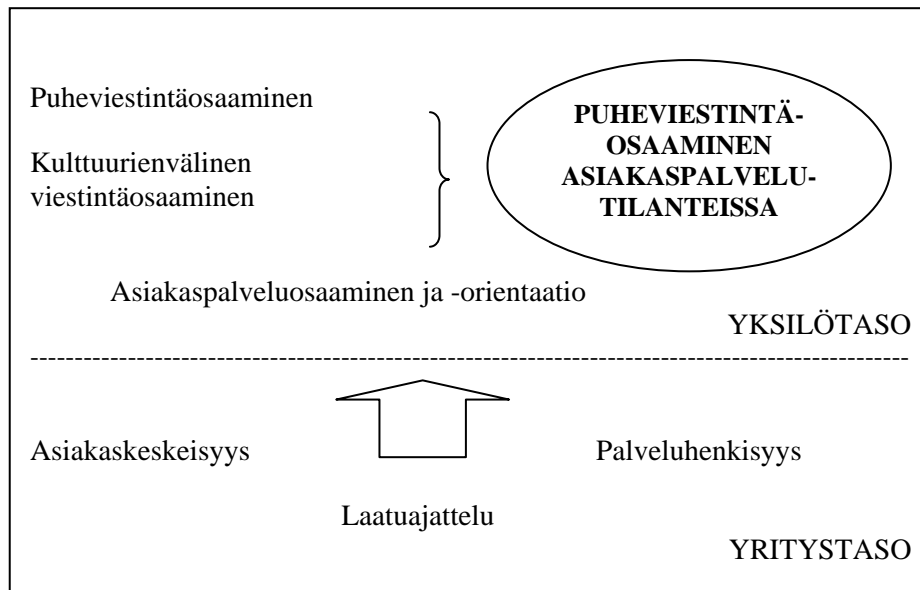
Tutkimuksen fokuksessa on puheviestintäosaaminen asiakaspalvelutilanteissa. Asiakaspalvelu ja asiakkuus ymmärretään tutkimuksessa melko laajoina ilmiöinä, joihin seuraavissa luvuissa paneudutaan tarkemmin. Osaaminen voidaan nähdä palvelua tuottavissa yrityksissä vaihdettavana kohteena, henkilöstön pätevyytenä tai koko yrityksen sekä

strategisena että toiminnallisena ulottuvuutena (Lämsä & Uusitalo 2002, 85). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan osaamista, joka näkyy operatiivisella tasolla, mutta sen tavoitteet tulevat osin strategiselta tasolta.

Luvussa 2 tarkastellaan puheviestintäosaamista sen lähikäsitteiden ja erilaisten lähestymistapojen kautta. Luvussa selvitetään myös sitä, millaisia lisähaasteita kulttuurienvälisen viestintätilanne tuo puheviestintäosaamiseen. Tämän jälkeen paneudutaan asiakaspalveluosaamiseen: mistä tiedoista, taidoista ja asenteista asiakaspalveluosaaminen koostuu? Luvun lopussa pohditaan asiakaspalveluosaamisen ja puheviestintäosaamisen asiakaspalvelun kontekstissa yhtymäkohtia. Luvussa 2 tarkastelun keskiössä ovat asiakaspalvelijan viestinnällinen osaaminen ja tavoitteet vuorovaikutukselle palvelutilanteissa yksilötasolla.

Luvun 2 keskittyessä asiakaspalveluun yksilötasolla, paneudutaan luvussa 3 asiakaspalveluun yritystasolla. Luvussa pohditaan sitä, millaisia tavoitteita yrityksen strategiat ja toimintatavat tuovat yksilön toiminnalle ja viestintäkäyttäytymiselle asiakaspalvelutilanteissa. Luvun 3 teemoja ovat asiakaskeskeisyys, palveluhenkisyys, laatuajattelu sekä asiakassuhteet. Nämä teemat ovat myös erityisen huomion kohteena tutkimuksen kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys jakautuu siis kahdelle tasolle: puheviestintäosaamista asiakaspalvelutilanteissa lähestytään sekä yksilö- että yritystasolta. Tasot eivät ole toisistaan irrallisia, vaan yritystason ilmiöiden voidaan nähdä vaikuttavan asiakaspalvelijan toimintaan vuorovaikutustilanteissa. Yrityksen tavoitteet laadusta tai periaatteet asiakaskeskeisyydestä ja palveluhenkisyydestä ovat yksilön toiminnan taustalla. Yksilön toiminnan taustalla ovat luonnollisesti myös hänen omat tavoitteensa asiakaspalvelulle ja vuorovaikutukselle. Tässä tutkimuksessa tarkastelun keskiössä on puheviestintäosaaminen asiakaspalvelutilanteissa, jotka usein ovat kulttuurienvälisiä viestintätilanteita. Tästä syystä myös kulttuurienvälisen viestintäosaaminen liittyy tutkimuksessa olennaisesti asiakaspalvelu- ja puheviestintäosaamiseen. Kuviossa 1 esitetään edellä kuvattu tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimusraportin luvussa 4 perehdytään puheviestintäosaamisen mittaamiseen sekä siihen, miten puheviestintäosaamiseen ja sen mittaukseen suhtaudutaan tässä tutkimuksessa. Luvussa esitellään Puheviestintäosaamisen mittari sekä kerrotaan tutkimuksen tavoitteista ja kulusta. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen tuloksia yritystasolla, toimintotasolla, erilaisissa viestintätilanteissa sekä kolmen vastaajaryhmän arvioimana. Lisäksi tarkastellaan Puheviestintäosaamisen mittarin luotettavuutta. Luku 6 sisältää tulosten tulkintaa ja tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä, luku 7 puolestaan kehitysehdotuksia puheviestintäosaamisen mittaukselle ja Puheviestintäosaamisen mittarille. Luku 8 on loppupäätelmien ja tutkimuksen arvioinnin paikka.

2 PUHEVIESTINTÄOSAAMINEN ASIAKASPALVELU- TILANTEISSA

2.1 Puheviestintäosaamisen määrittelyä

2.1.1 Kriteereinä tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus

Tämä tutkimus koskee puheviestintäosaamista eli puheviestintäkompetenssia, joka on osa laajempaa viestintäkompetenssia. Rubin (1990, 96, 111) määrittelee viestintäkompetenssin tiedoiksi tarkoituksenmukaisesta ja tehokkaasta viestintäkäyttäytymisestä, taitorepertuaariksi tehokkaista ja tarkoituksenmukaista tavoista viestiä ja motivaatioksi käyttäytyä siten, että vuorovaikutukseen osallistuvat kokevat käyttäytymisen tehokkaina ja tarkoituksenmukaisena. Viestijän on kyettävä valitsemaan taitorepertuaarista oikeanlainen taito ja osattava yhdistää tietoja tilanteesta ja viestinnästä.

Tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta voidaankin pitää viestintäosaamisen kriteereinä. Spitzbergin (1994, 31-32) mukaan tehokkuus on haluttujen tai toivottujen tulosten saavuttamista viestintäsuhteessa. Tehokkuuteen voivat liittyä esimerkiksi ymmärtäminen, vaikuttavuus ja selkeys; se, mitä kussakin tilanteessa vaaditaan tehokkuuden saavuttamiseksi. Tarkoituksenmukaisuus on puolestaan käyttäytymistä tilanteeseen ja kontekstiin sopivalla tavalla siten, että yhteisesti todennettujen sääntöjen, normien ja odotusten rikkomista vältetään. Normit ja säännöt ovat kuitenkin muuttuvia, eikä tarkoituksenmukaisuus aina tarkoita vanhoihin normeihin sopeutumista. Joissakin tilanteissa on tarkoituksenmukaista rikkoa odotuksia ja synnyttää omalla käyttäytymisellä uusia normeja ja sääntöjä viestinnässä. (Spitzberg 1994, 31-32.) Tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus viestinnässä ovat kontekstisidonnaisia (Rubin 1990, 109).

Cupachin ja Canaryn (1997, 23-25) mielestä tehokkuus on tavoitteiden saavuttamista viestinnässä. Tavoitteet voivat olla instrumentaalisia, itsensä esittämiseen liittyviä tavoitteita tai relationaalisia tavoitteita. Instrumentaaliset tavoitteet liittyvät niihin tietoihin, joita vuorovaikutuksessa pyritään hankkimaan. Itsensä esittämiseen liittyvät tavoitteet koskevat mielikuvia tai persoonaa, joka itsestä halutaan vuorovaikutuksessa välit-

tää. Mikäli itsestä kyetään välittämään positiivisia mielikuvia, on instrumentaalistenkin tavoitteiden saavuttaminen usein todennäköisempää. Relationaaliset tavoitteet koskevat asemaa, joka vuorovaikutuksessa halutaan saavuttaa tai säilyttää vuorovaikutuskumppanin kanssa. Interpersonaalisisissa viestintätilanteissa on kompetenttia saavuttaa tavoitteita tarkoituksenmukaisella tavalla esimerkiksi toisen odotukset huomioiden. Viestintään liittyvät säännöt määrittelevät sitä, mikä arvioidaan tarkoituksenmukaisuudeksi viestinnässä. Säännöt ovat erilaisia erilaisissa konteksteissa. (Cupach & Canary 1997, 23-25.)

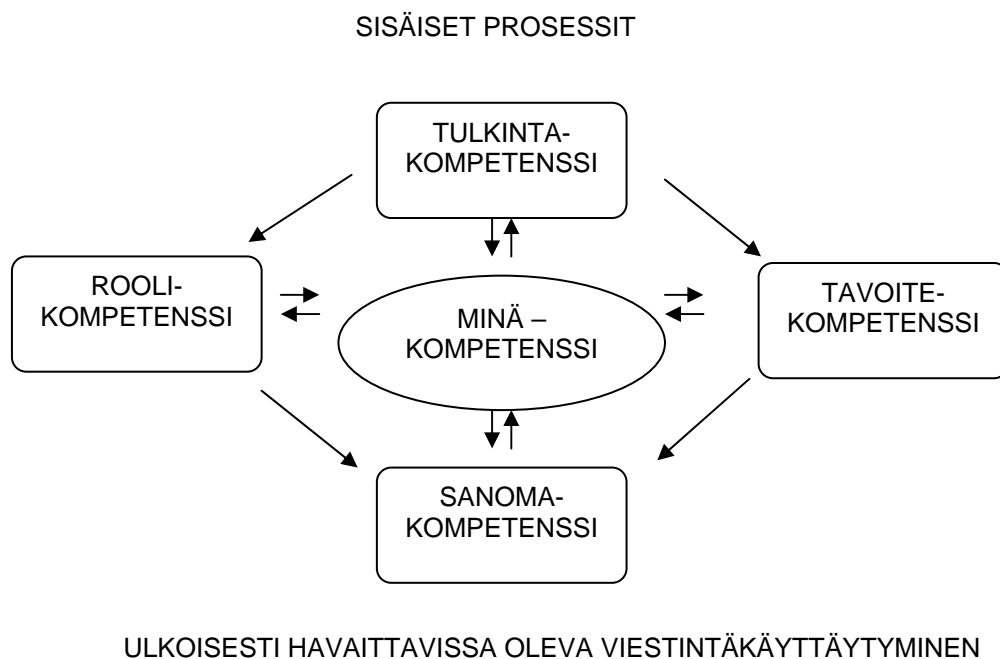
2.1.2 Puheviestintäosaamisen lähikäsitteitä

Puheviestintäosaaminen on viestinnällistä osaamista ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Valkonen 2003, 26). Viestintäkompetenssista on runsaasti määritelmiä, joista Valkonen (2003, 27) pitää puheviestinnän tieteenalalla käytettyinä erityisesti kommunikatiivista kompetenssia, interpersonaalista kompetenssia ja relationaalista eli viestintäsuhteisiin liittyvää kompetenssia. Tässä tutkimuksessa puheviestintäosaamista tarkastellaan erityisesti asiakaspalvelijan ja asiakkaan viestintäsuhteessa ja osaamista pidetään sosiaalisena ja vuorovaikutuksellisenä ilmiönä. Tällöin puheviestintäosaamisella on kiinteitä yhtymäkohtia interpersonaaliseen kompetenssiin ja relationaaliseen kompetenssiin. (ks. Valkonen 2003, 34.) Interpersonaalisisissa ja relationaalisisissa kompetenssissa huomioidaan vuorovaikutuksen suhdetaso, kun taas kommunikatiivisen kompetenssin tutkimuksessa tarkastellaan osaamista yksilön näkökulmasta ja yksilön käyttäytymisenä (Valkonen 2003, 27).

Interpersonaalinen kompetenssi kuvaa vuorovaikutukseen osallistujan kykyä suorittaa tehtävänsä menestyksekkäästi. Interpersonaalinen kompetenssi on tavoitteellista, ja tavoitteeseen pääsemiseksi vaaditaan kykyä havainnoida ja kontrolloida ympäristöä sekä taitoa toimia juuri kyseessä olevassa viestintätilanteessa. (Spitzberg & Cupach 1984, 53-54.) Interpersonaalinen kompetenssi liittyy verbaaliseen eli kielelliseen ja nonverbaaliseen eli ei-kielelliseen käyttäytymiseen viestintäsuhteessa. Viestintäkäyttäytymistä arvioidaan interpersonaalisen suhteen kautta, jolloin esimerkiksi aikaisemmilla vuorovaikutustilanteilla on vaikutusta tämänhetkisen vuorovaikutuksen arviointiin. Viestintäsuhde luonnollisesti kehittyy ajan myötä ja viestintäsuhteen historian aikana on synty-

nyt erilaisia odotuksia viestintäkäyttäytymiselle. Vuorovaikutuksen ulkopuolinen tarkastelija ei voikaan täysin ymmärtää verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän merkityksiä viestintäsuhteessa. Useamman henkilön osallistuessa vuorovaikutukseen voivat myös heidän tulkintansa samasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä ja kompetenssista olla hyvin erilaisia. (Roloff & Kellermann 1984, 176-179, 187.)

Trenholm ja Jensen (1992, 15) jäsentävät interpersonaalista viestintäkompetenssia seuraavan prosessimallin mukaisesti:



KUVIO 2. Interpersonaalisen viestintäkompetenssin prosessimalli (Trenholm & Jensen 1992)

Viestintäkompetenssi käsitetään prosessimallissa kyvyksi viestiä tehokkaalla ja sosiaalisesti tarkoituksenmukaisella tavalla. Kompetenssi käsittää kaksi tasoa: pintatason, joka on nähtävissä viestintäkäyttäytymisenä ja syvemmän tason, joka koostuu tietämyksestä, jota tarvitaan käyttäytymiseen. Syvämpi taso on prosessikompetenssia. Kompetentti viestijä luo merkityksiä ympäristöstä, asettaa tavoitteita strategisesti, ottaa sosiaalisen roolinsa tarkoituksenmukaisesti, tuo itsestään julki myönteisen kuvan sekä tuottaa ymmärrettäviä viestejä. Merkitysten anto liittyy tulkintakompetenssiin, joka on kykyä havaita, jäsentää ja tulkita sosiaalista ympäristöä. Tulkintakompetenssiin tarvitaan esimerkiksi havainnoinnin ja kuuntelemisen taitoja. Tavoitekompetenssi on kykyä asettaa tavoitteita, ennakoida seurauksia ja valita tehokas keino käyttäytyä tavoitteen saavuttami-

seksi. Roolikompetenssi vaatii taitoa tunnistaa sosiaalisia rooleja sekä kykyä saavuttaa tarkoituksenmukainen rooli ja tapa käyttäytyä viestinnällisten, sosiaalisten ja kulttuuristen normien ja sääntöjen mukaisesti. Minäkompetenssi liittyy itsensä ilmaisemiseen; toivotun minäkuvan valitsemiseen ja esilletuomiseen. Yksilö, jolla on hyvä minäkompetenssi, tietää kuka on ja osaa myös välittää sen toisille. Edellä mainittujen prosessien lisäksi viestintäkompetenssiin tarvitaan myös tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta muokata verbaalisia ja nonverbaalisia viestejä viestintäkumppaneille ymmärrettävään muotoon. Nämä viisi kompetenssin osaprosessia liittyvät erottamattomasti toisiinsa – jotta kompetenssi yhdessä prosessissa olisi mahdollista, tarvitaan kompetenssia myös muissa prosesseissa. (Trenholm & Jensen 1992, 14-20, Valkonen 1997, 34-36.) Interpersonaalisen kompetenssin prosessit ovat tärkeitä puheviestintäosaamisen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen takia. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin ulkoisesti havaittavissa olevaan viestintäkäyttäytymiseen, joka on sisäisten prosessien tuotosta.

Relationaalisessa kompetenssissa huomioidaan interpersonaalisen kompetenssin tavoin viestinnän sosiaalinen ja vuorovaikutuksellinen ulottuvuus. Relationaalisella kompetenssilla voidaan tarkoittaa sekä taitojen ja viestintäkäyttäytymisen tulosten tarkastelua vuorovaikutussuhteen tasolla, että taitoa luoda ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita. (Valkonen 2003, 34, ks. myös esim. Spitzberg & Cupach 1984, 33-71.) Tässä tutkimuksessa paneudutaan relationaaliseen kompetenssiin erityisesti taitoina ja käyttäytymisen tuloksina vuorovaikutussuhteen tasolla. Puheviestintäosaamista tarkastellaan vuorovaikutuskumppanin kokemana.

Relationaalisen kompetenssin taustalla on esimerkiksi seuraavia oletuksia:

- kompetenssi koetaan tarkoituksenmukaisuutena ja tehokkuutena
 - kompetenssi on kontekstuaalista
 - tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus voidaan nähdä jatkumona; ne voivat ilmentyä monen tasoisina
 - kompetenssi voidaan kokea sekä kokonaisvaltaisena että osista koostuvana
 - kompetenssi on funktionaalista ja tavoitteellista
 - kompetenssi on prosessi, joka ilmenee keskinäisessä riippuvuussuhteessa
 - kompetenssi on interpersonaalinen vaikutelma
- (Spitzberg & Cupach 1984, 100-115.)

Relationaalista kompetenssia voidaan tarkastella viiden komponentin mukaan, jotka ovat motivaatio, tieto, taito, konteksti ja tuotos. Motivaatioon kuuluvat olennaisesti osallistuminen ja orientoituminen toisiin. Tieto on kognitiivista informaatiota jota tarvitaan, jotta voidaan toimia erilaisissa interpersonaalissa konteksteissa taitavasti. Taitojen

taustalla ovat sekä motivaatio-, että tieto- komponentit. Taidot voivat kuitenkin olla erityisesti motivaatiosta riippumattomia. Neljäs komponenteista, konteksti, kuvastaa vuorovaikutuksessa esimerkiksi kulttuuria, ympäristöä tai tapahtumapaikkaa, tilanteen tyyppiä sekä viestintäsuhdetta. Vuorovaikutusprosessiin kokonaisuutena liittyy myös prosessin tulos. Kompetentin viestintäkäyttäytymisen tuloksena voi syntyä esimerkiksi tyytyväisyyttä viestintään, hyvää oloa, tyytyväisyyttä viestintäsuhteeseen, luottamusta tai läheisyyttä. Relationalisen viestinnän komponenttimallin mukaan on todennäköistä, että kompetenttina viestijänä koettu yksilö on motivoitunut viestintään, tietää kuinka viestiä ja on taidokas, taitava ja herkkä kontekstin luomille odotuksille viestintää kohtaan. (Spitzberg & Cupach 1984, 99, 117-147, 152.)

Viestintäkompetenssia voidaan tarkastella kykyinä, päätelmänä tai sosiaalisen suhteen kautta. Kykyinä kompetenssi on yksilöllisten taitojen tuottamista ja käyttämistä tavoitteiden saavuttamiseksi vuorovaikutuksessa. Päätelmänä kompetenssi on subjektiivinen ilmiö ja tulkitsijan mielen tuote. Tällöin kompetenttia viestintäkäyttäytymistä on sellainen käyttäytyminen, joka kyseisessä viestintäsuhteessa, ympäristössä ja kontekstissa tulkitaan kompetentiksi. Sosiaalisissa suhteissa kompetenssi voi ilmetä dyadeissa eli kahden viestijän muodostamissa viestintätilanteissa tai ryhmissä, jolloin kompetenssin synnyttämiseen ja kokemiseen vaaditaan enemmän kuin yksilösuoritus. (Spitzberg 1994, 30-31.) Tässä tutkimuksessa kompetenssi eli osaaminen ymmärretään viestintään osallistuvan arvioksi, päätelmäksi tai vaikutelmaksi vuorovaikutuskumppaninsa käyttäytymisestä. Tällä käsityksellä on interpersonaaliseen ja relationaaliseen kompetenssiin yhtymäkohtana se, että yksilön käyttäytymistä tulkitaan tietyn kontekstin ja viestintäsuhteen valossa, jolloin yksilö tarvitsee erilaisia interpersonaalisen viestinnän taitoja. Tässä tutkimuksessa taitojen taustalla nähdään olevan relationaalisen viestinnän komponenttimallin (Spitzberg & Cupach 1984) mukaan tietoja ja ymmärrystä. Kompetenssi eli osaaminen ei ole vain käyttäytymistä, vaan myös käyttäytymisen ymmärrystä ja kognitiivista kyvykkyyttä tehdä valintoja käyttäytymistä koskien (McCroskey 1984, 264). Seuraavaksi tarkastellaan puheviestintäosaamista tarkemmin sen kolmen tason: tiedon ja ymmärryksen; tunteiden, asenteiden ja motivaation, mutta erityisesti käyttäytymisen kautta.

2.1.3 Puheviestintäosaamisen behavioraalinen ulottuvuus

Viestintäosaamisella voidaan nähdä olevan behavioraalinen, kognitiivinen ja affektiivinen ulottuvuus. Behavioraalinen ulottuvuus koskee käyttäytymistä ja taitoja, kognitiivinen ulottuvuus ymmärrystä viestintäprosesseista ja tilanteellisista tekijöistä ja affektiivinen ulottuvuus motivaatiota ja tunteita viestintää kohtaan. Kompetentti yksilö oppii ympäristöstä, osaa kehittää tarkoituksenmukaisia behavioraalisia ja kognitiivisia taitoja, suhtautuu viestintään positiivisesti sekä hyödyntää tällöin tilaisuutensa osaamisensa käyttämiseen ja vahvistamiseen. (McCroskey 1984, 267.) Kognitiiviset taidot voivat olla esimerkiksi sosiaalisia taitoja, kuten empatiakykyä, vuorovaikutuksen hallintaa tai joustavuutta (Sypher 1984, 123).

Puheviestintäosaamisen taustalla on erilaisia tietoja, tunteita ja asenteita, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Osaaminen on kuitenkin havaittavissa juuri käyttäytymisenä, mistä syystä keskitytään tässä tarkemmin viestintäosaamisen behavioraaliseen ulottuvuuteen. Puheviestintäosaamista voidaan tällöin tarkastella viestintätaitoina. Taito on toimintojen kokonaisuus, jonka taso voi vaihdella erilaisten yksilö- ja tilannetekijöiden kuten viestintäkumppanin, mielialan, tavoitteiden tai kontrollin mukaan (Valo 1995, 67). Taito näkyy toiminnassa ja on osoitus jostakin kyvystä. Kykyyn sisältyy monia motivaatiotekijöitä kuten luottamus tai tavoitteet sekä tietotekijöitä kuten sisältöön ja käytäntöihin liittyvät tiedot tai tutuus. (Spitzberg 2003, 95.) Viestintätaitoja voidaan ryhmitellä eri tavoin¹ tai niitä voidaan tarkastella erityisen kontekstin tai tilanteen mukaan (Rubin 1990, 99). Tämä tutkimus koskee erityisesti interpersonaalisen viestinnän taitoja, joita Cupachin ja Canaryn (1997, 29-30) mukaan ovat esimerkiksi mukautuminen, vuorovaikutuksen hallinnan taidot, levollisuus, orientoituminen toiseen ja ilmaisukyky. Spitzberg (2003, 117) puolestaan luettelee interpersonaalisen viestinnän taidoiksi assertiivisuuden, itsestä kertomisen, aloitekyvyn, levollisuuden, orientoitumisen toiseen, empatian osoittamisen, roolin ottamisen, sensitiivisyyden, kuuntelemisen, valppauden ja huomaavai-

¹ Esimerkiksi Hewes, Roloff, Planalp & Seibold (1990, 132-133) jakavat viestintätaidot vaikutustaitoihin, vaikuttamistaitoihin ja koordinoitaitoihin ja Valo (1986, 37-38) erottelee viestintätaidot viestinnän funktioihin liittyviin taitoihin, vuorovaikutuksen ja sanoman rakentamisen taitoihin, sanoman vastaanottamisen ja arvioinnin taitoihin sekä ihmisten välisiin suhteisiin ja konfliktinratkaisuun liittyviin taitoihin. Spitzberg (1994, 29-30) puolestaan tarkastelee viestintätaitoja kolmen abstraktiotason: mikro-, mezzo- ja makrotason kautta. Mikrotason taidot ovat vahvasti aika- ja paikkasidonnaisia ja niitä ovat esimerkiksi katsekontakti ja puheen rytmi. Mezzo- ja makrotaso kuvaavat osaamista yleisemmin ja ne käsittävät kokonaisvaltaisempia taitoja kuten itsestäkertominen tai empatia. Lisää viestintätaitojen jaottelusta esim. Lehtonen 1986, 44-47.

suuden, artikuloinnin, nokkeluuden, vastaanottokyvyn, luovuuden, mukautumiskyvyn, kontrollin, ekspressiivisyyden, selkeyden ja ymmärtämisen.

Koska tämä tutkimus koskee myös viestintäkäyttäytymistä kulttuurienvälisissä viestintätilanteissa, tarkastellaan seuraavaksi puheviestintäosaamista kulttuurienvälisen viestinnän kontekstissa.

2.1.4 Puheviestintäosaaminen kulttuurienvälisen viestinnän kontekstissa

Kulttuuri on viestinnän näkökulmasta opittuja ja yhteisesti koettuja käsityksiä uskomuksista, arvoista ja normeista, jotka vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen (Lustig & Koester 1996, 35). Kulttuuria voidaan pitää tiedon, kokemuksen, uskomusten, arvojen, asenteiden, merkitysten, roolien sekä aikaan ja tilankäyttöön suhtautumisen talletuksena. Kulttuuri on siirrettävää, dynaamista ja valikoivaa ja sen osatekijät ovat keskinäisessä suhteessa toisiinsa. (Porter & Samovar 1997, 13.) Trompenaarsin (1997, 8) mielestä kulttuuri on konteksti, jossa asiat tapahtuvat. Viestinnässä syntyvät merkitykset ovat aina kontekstista riippuvaisia. Kulttuureja voidaan karkeasti jakaa korkean kontekstin kulttuureihin ja matalan kontekstin kulttuureihin. Korkean kontekstin kulttuureissa viestinnässä suurin osa informaatiosta on kontekstissa, ympäristössä ja persoonassa ja vain pieni osa tiedosta välitetään suoraan ja tarkasti. Korkean kontekstin kulttuureita ovat erityisesti Aasian maat. Matalan kontekstin kulttuureissa viestit lähetetään yleensä tarkasti ja sanallisesti. Näin toimitaan esimerkiksi Amerikassa. (Hall, 1976, 47-48.) Viestinnän kontekstisidonnaisuuden lisäksi kulttuurien voidaan nähdä eroavan esimerkiksi siinä, orientoidutaanko ensisijaisesti itseen ja omiin tavoitteisiin (individualismi) vai yhteisiin tavoitteisiin ja asioihin (kollektivismi), miten kulttuurissa suhtaudutaan aikaan ja ympäristöön, miten ja millaisin perustein yksilöiden statusasema määräytyy tai onko kulttuurissa totuttu näyttämään tunteita avoimesti vai vältetäänkö tunteiden ilmaisemista. (lisää kulttuurieroista ks. esim. Trompenaars 1997.)

Kulttuuri ei kuitenkaan tarkoita aina henkilön etnistä tai kansallista taustaa. Kulttuuri voi olla myös esimerkiksi sukupuoli, ammatti, maantieteellinen alue, organisaatio tai liikuntarajoitteisuus. (Collier 1997, 38-39.) Tämän tutkimuksen kohderyhmä työskentelee paitsi eri maista, myös erilaisista ammattiryhmistä ja erilaisia intressejä palvelevista organisaatioista lähtöisin olevien yksilöiden kanssa. Normit vuorovaikutukselle tai esi-

merkiksi termistö voivat olla hyvinkin erilaisia, ja kulttuurieroja symbolien käytön ja tulkinnan tasolla voi ilmetä intrakulttuurissakin. Vaaditaankin taitoa havaita eroja käsitksissä ja toimintatavoissa ja tarpeen mukaan mukautua niihin, jotta tarkoitettu merkitys ja tulkittu merkitys kohtaavat ja vuorovaikutus on tehokasta.

Viestintäkäyttäytymistä ohjaavat aina kirjoittamattomat säännöt ja periaatteet. Viestintäsäännöt luovat käyttäytymiselle odotuksia ja vaikuttavat yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Säännöt ovat sekä kulttuurisia että tilannesidonnaisia. (Porter & Samovar 1997, 23-24.) Kulttuuri on myös normatiivista. Normit ohjaavat esimerkiksi sitä, miten tukea nonverbaalisesti sanomaa tai milloin on oikea aika omalle viestille. Normit ohjaavat tarkoituksenmukaisuuteen. (Collier 1997, 37.) Kulttuuri voi määritellä paitsi sääntöjä ja normeja, myös tietoa ja yksilön roolia (Cooley & Roach 1984, 25). Tieto ja ymmärrys vieraasta kulttuurista ovat kulttuurienvälisissä viestintätilanteissa tarpeen, mutta on kuitenkin vältettävä stereotyyppien tekemistä. Ne kuvaavat tavallisesti vain osaa kulttuurin edustajista. Lisäksi jokainen kulttuurinsa edustaja on myös oma persoonansa: jokin hänen tekonsa tai tapansa ei ehkä noudatakaan kyseisen kulttuurin normeja. (Trompenaars 1997, 25-27.)

Puheviestintäkompetenssia kulttuurienvälisissä viestintätilanteissa voidaan tarkastella mukautumisena. Mukautumiskyky käsittää Duranin (1983, 320) mukaan sekä kognitiivisen että käyttäytymisen tason, ja siihen liittyvät esimerkiksi levollisuus, nokkeluus, avoimuus sekä tavoitteiden asettaminen viestintätilanteeseen sopeutuen. Mukautumiskykyyn tarvitaan ymmärrystä sosiaalisista suhteista.

Selkeintä ja kattavinta on kuitenkin lähestyä puheviestintäosaamista kulttuurienvälisissä viestintätilanteissa Kimin (1991) kulttuurienvälisen viestintäkompetenssin määritelmän kautta. Kim (1991, 259) pitää kulttuurienvälistä viestintäkompetenssia yksilön kokonaisvaltaisena sisäisenä kyvykkyytenä hallita kulttuurienvälisen viestinnän haastavimpia asioita. Näitä ovat esimerkiksi kulttuurierot ja kulttuuriin tottumattomuus sekä stressikokemukset. Kimin lähestymistapa on systeemiteoreettinen, jolloin kulttuurienvälistä viestintäkompetenssia tarkastellaan yksilön kognitiivisena, affektiivisena ja operationaalisenä mukautumisena kaikissa kulttuurienvälisen viestinnän konteksteissa.

Kulttuurienvälisissä viestintätilanteissa vuorovaikutukseen osallistujien kulttuuriset taustat voivat olla hyvinkin erilaisia. Kulttuurierot voivat aiheuttaa tottumattomuuden tunteita vuorovaikutuskumppanin viestien ja merkitysten suhteen. Tällöin välitettyjen viestien lukumäärä voi olla hyvinkin rajallinen. Toki yksilöllisiä eroja tulkinnoissa ja merkitysten antamisessa on vuorovaikutustilanteissa aina, mutta voidaan kuitenkin olettaa, että samasta kulttuurista kotoisin olevilla on samankaltaisempi merkitysten järjestelmä ja he käyttäytyvät verbaalisesti ja nonverbaalisesti samankaltaisemmin kuin eri kulttuureiden edustajat. Kulttuuriset erot voivatkin helposti ajaa vuorovaikutukseen osallistujat kokemaan toisensa vieraan kulttuurin edustajina eikä niinkään omina yksilöinä. Tämä lokerointi sekä kulttuurierot yleensä voivat aiheuttaa stressikokemuksia. Kulttuurienvälisesti kompetentti yksilö kykenee hallitsemaan stressin tunteitaan ja toimimaan vuorovaikutuksessa siten, että hän saavuttaa menestyksekkäitä tuloksia. Kulttuurisen stressin hallinta onkin edellytys kulttuurieroista aiheutuvien haasteiden hallintaan. Yksilön kykyyn hallita kulttuurienvälisen viestinnän haasteita tarvitaan mukautumiskykyä, johon jo äsken viitattiin. Mukautumiskyky on yksilön psyykinen kyky muokata olettamuksia ympäristön vaatimusten mukaan. Kun kulttuurisessa ympäristössä tapahtuu jotakin tutusta poikkeavaa, yksilö kokee stressiä ja alkaa prosessoida mukautukseen ympäristön haasteisiin. Kulttuurienvälisissä viestintätilanteissa on tyypillistä, että yksilö muokkaa joitakin vanhoja kulttuurisia ajatusmalleja mukautuen uusiin ja sitä kautta löytää keinon hallita kulttuurisia eroja, tottumattomuutta ja stressiä. (Kim 1991, 265-271.)

Kognitiivinen ulottuvuus mukautumiseen liittyy verbaalisten ja nonverbaalisten viestien tulkintaan. Affektiivinen ulottuvuus keskittyy tunteisiin, motivaatioon ja asenteisiin. Kulttuurienvälisissä viestintätilanteissa se on halua ja valmiutta mukautua kulttuurienvälisiin haasteisiin. Operationaalinen tai behavioraalinen ulottuvuus liittyy joustavuuteen ja siihen, että yksilö osaa käyttäytymisessään hyödyntää kognitiivista ja affektiivista ulottuvuutta. Kognitiivinen, affektiivinen ja operationaalinen ulottuvuus mukautumiseen ovat kulttuurienvälisen viestintäkompetenssin ydintä. Kyky olla avoin, joustava ja luova yhdessä kulttuurisen tietämyksen ja taitojen kanssa mahdollistavat tehokkaiden tulosten syntymisen kulttuurienvälisissä viestintätilanteissa. (Kim 1991, 265-271.)

Luvussa 2.1 on tarkasteltu puheviestintäosaamista erilaisista näkökulmista. Koska tässä tutkimuksessa tarkastelun fokuksessa on puheviestintäosaaminen asiakaspalvelutilan-

teissa, perehdytään seuraavaksi asiakaspalveluosaamiseen. Luvun 2.2 lopuksi pyritään tekemään synteesiä puheviestintäosaamisen ja asiakaspalveluosaamisen yhtymäkohdista ja puheviestintäosaamista tarkastellaan tilannesidonnaisesti asiakaspalvelun kontekstissa.

2.2 Asiakaspalveluosaamisen määrittelyä

2.2.1 Asiakaspalveluosaaminen – taitoja ja orientaatiota

Asiakaspalvelua voidaan pitää jopa tärkeimpänä markkinointina yrityksissä. Markkinointi palvelutapaamisissa on vuorovaikutteista markkinointia, jossa asiakas ja yrityksen edustaja luovat arvoa yhdessä. Mikäli vuorovaikutus palvelutapaamisissa on sujunut hyvin, kokee asiakas laatua. Asiakaspalvelutilanteissa laatu kehittyy kahden tasavertaisen osapuolen vuorovaikutuksessa, jossa molemmat ovat aktiivisia ja osallistuvia. (Gummesson 1998, 103-105.) Asiakaspalvelutilanteet ovat usein henkilökohtaista myyntityötä, jota Lahtinen ja Isoviita (2001, 208) pitävät ”henkilökohtaiseen kontaktiin ja suulliseen esitystaitoon perustuvana viestintänä, jonka tavoitteena on saada aikaan myyntiä ja myös arvoa asiakkaalle.” Asiakaspalvelutilanteet ovat usein myyntitilanteita, mutta aina viestintätilanteita. Kangas (1994, 3) luonnehtiikin asiakaspalvelua sosiaalisiksi vuorovaikutukseksi ja tilanteeseen asennoitumiseksi.

Asiakaspalvelun tavoitteena on alasta riippumatta asiakkaan tyytyväisyys. Lehtosen (2002, 96) mukaan asiakastyytyväisyyden takaa vuorovaikutus, jossa asiakasta kuunnellaan, hänen ongelmiinsa paneudutaan ja niihin etsitään ratkaisuja, käytetään asiakkaan kieltä ja hänelle tuttuja käsitteitä sekä perustellaan vaihtoehtoja asiakkaan tavoitteet ja arvot huomioiden. Asiakastyytyväisyyden takaamiseksi asiakaspalvelijan on pyrittävä toimimaan siten, että kuva koko yrityksen asiantuntijuudesta ja luotettavuudesta vahvistuu. Luottamuksen kokemiseen vaikuttavat paitsi asiakkaan aikaisemmat kokemukset yrityksestä, myös hänen sanomansa sisältö ja muoto ja hänen käyttäytymisellään välittämä mielikuva. Henkilön luotettavuuskuva muodostuu esimerkiksi ulospäin suuntautuneisuudesta, empaattisuudesta, uskottavuudesta ja karismasta. Luottamusta herättävät myös sujuvuus, levollisuus, katsekontakti ja selkeys. (Lehtonen 2002, 102-104.)

Asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi vaaditaan asiakaspalvelijalta runsaasti tietoa. Asiakaspalvelijan on tiedettävä yrityksensä tuotteista, toiminnasta, strategiasta ja prosesseista, jotta hän osaa toimia asiantuntevasti. Paitsi asiantuntemusta, vaaditaan asiakaspalvelijalta myös asiakastuntemusta. Asiakaspalvelijan on kyettävä huomioimaan asiakkaan tavoitteet, toiveet ja lähtökohdat. Asiakaspalvelussa on olennaista tietää, kuinka asiakas toivoo itseään kohdeltavan. Yleisesti ihmiset haluavat olla arvostettuja, hyväksytyjä, kuunneltuja, kunnioitettuja ja osallisia. Odotukset asiakaspalvelulle voivat kuitenkin poiketa esimerkiksi kulttuurisesti. Paitsi tietotyötä, asiakaspalvelu on myös tunnettyä, jossa omien tunteiden hallinta on tärkeää. Kyse on myös asenteista ja suhtautumistavasta. Hyvä asiakaspalvelija toimii ihmiskeskeisesti ja osoittaa palveluhalukkuutta ja empatiaa. (Asiakaspalvelussa vaadittavista tiedoista ja asenteista mm. Lämsä & Uusitalo 2002, 123-135, Lahtinen & Isoviita 2001, 42, Kangas 1994, 24-29.)

Kuten puheviestintäosaamista, myös asiakaspalveluosaamista voidaan tarkastella taitoina. Yksi asiakaspalvelijan haastavimmista taidoista on kuunteleminen. Asiakasviestinnän tavoitteena on symmetrinen viestintä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä, jolloin hyvä asiakaspalveluviestintä on vuorovaikutteista ja hyvä keskustelija on myös hyvä kuuntelija. Hyvä kuuntelija seuraa puheenvuoroja ja keskustelun etenemistä, pyrkii löytämään puhujan sanomasta ydinsisällön, tarkkailee vuorovaikutuskumppanin nonverbaalista viestintää, pystyy painamaan kuulemansa muistiin sekä on kärsivällinen ja avoin uusille näkökulmille. Asiakaspalvelutilanteissa hyvä kuuntelija on asiakaskeskeinen. (Lehtonen 2002, 115-117.)

Toinen tärkeä asiakaspalvelutaito on sensitiivisyys. Asiakaspalvelutilanteissa osallistujien asenteet ja suhtautumistavat voivat vaihdella suurestikin, jolloin myös asiakaspalvelijan ja asiakkaan vuorovaikutustyyli voi poiketa huomattavasti toisistaan. Sensitiivinen asiakaspalvelija näkee ristiriitaisuuden asiakkaan reaktioista ja osaa mukauttaa omaa viestintäkäyttäytymistään. Epäsensitiivisyys puolestaan voi aiheuttaa negatiivisen kokemuksen asiakkaalle. (Toskala 2002, 142.) Sensitiivisyyteen liittyy sosiaalinen herkkyys. Asiakasviestinnän onnistumiseksi osapuolten on tulkittava oikein toistensa mielipiteitä ja tavoitteita. Paitsi asiakkaan motiiveja ja tarpeita, asiakaspalvelijan on ymmärrettävä myös niitä asioita, jota ohjaavat toimintaa vuorovaikutuksessa. (Lehtonen 2002, 59-71.)

Asiakaspalvelussa tarvitaan ilmapiirin luomiseen ja ylläpitämiseen liittyviä taitoja. Asiakaspalvelussa on tärkeää saavuttaa avoin ja yhteistyöhenkinen ilmapiiri, jotta asi-oista pystytään keskustelemaan luottamuksellisesti ja vuorovaikutukseen osallistujien näkemykset voivat prosessin edetessä lähetä toisiaan. Asiakaspalvelijalta vaaditaan myös vaikuttamisen ja suostuttelun taitoja. Vaikuttamisessa tärkeää on sanoman kohdentaminen juuri kyseiselle asiakkaalle. Asiakaspalvelijan on mukautettava sanastonsa asiakkaalle ymmärrettäväksi ja pyrittävä antamaan tietoa oikea määrä: ei liikaa, eikä liian vähän. (Lehtonen 2002, 59-71.)

Muita asiakaspalvelussa tarvittavia taitoja ovat esimerkiksi neuvottelutaidot, havainnointitaidot sekä vaikutelmien hallinta. Vaikutelmien hallintaan liittyvät esimerkiksi kasvojen säilyttäminen (facework), kohteliaisuus ja identiteetin hallinta (Metts & Grohskopf 2003, 357-358). Vaikutelmien hallinta on itsensä julki tuomista ja toisaalta viestintäkumppanin vastaavaan käyttäytymiseen vastaamista. Asiakaspalvelussa on tärkeää viestiä positiivisia piirteitä kuten rehellisyyttä, kärsivällisyyttä, ystävällisyyttä ja luotettavuutta. Mielikuvilla ja vaikutelmilla voi olla ratkaisevakin merkitys asiakkaan käyttäytymiseen. (ks. esim. Lahtinen ja Isoviita 2001, 1-7.)

Asiakaspalvelijan tehtävänä on saada asiakas kokemaan tyytyväisyyttä ja laatua sekä saaneensa asiantuntevaa ja kohdennettua palvelua. Tämän onnistumiseksi asiakaspalvelijan on pystyttävä ottamaan erilaisia sosiaalisia rooleja joustavasti tilanteesta riippuen. Eri rooleihin liittyy erilaisia taitoja ja erilaiset roolit mahdollistavat myönteisten vaikutelmien tuottamisen ja säätelemisen. Roolinottokykyyn sisältyy usein taito asettua toisen ihmisen asemaan ja nähdä tilanne hänen kannaltaan. Kyky roolin ottamiseen palvelee vuorovaikutuksen rakentamista esimerkiksi potentiaalisen asiakasryhmän kanssa. Asiakaspalvelussa on pyrittävä toimimaan siten, että syntyisi kiinnostusta ja sitoutumista. (Toskala 2002, 151-152.) Asiakaspalvelussa on ylipäätään tultava toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Suhdeverkostoja syntyy vain niiden organisaatioiden ja asiakkaiden välille, jotka tulevat toimeen keskenään. (Lahtinen & Isoviita 2001, 25.)

2.2.2 Asiakaspalveluosaaminen – puheviestintäosaamista?

Puheviestintäosaamista voidaan tarkastella pysyvänä piirteenä tai tilannekohtaisesti eritasoisena ja eri tavoin ilmenevänä ominaisuutena. Tilannekohtaisesti puheviestintäosaamista lähestyttäessä huomioidaan esimerkiksi paikan, ajan tai aktiviteetin vaikutus puheviestintäosaamiseen. Kompetenssin tarkastelu piirteenä tai tilannekohtaisesti eivät kuitenkaan sulje toisiaan täysin pois. Esimerkiksi sellaiset pysyvät ominaisuudet kuten kognitiivinen kompleksisuus tai retorinen sensitiivisyys todennäköisesti helpottavat viestijän käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa. Viestintäkumppanit usein myös tulkitsevat toistensa käyttäytymistä sekä tilanteen että toisen persoonallisuuspiirteiden valossa. Erilaisten pysyvien piirteiden voidaan nähdä johtavan kompetenssiin toisissa tilanteissa, kun taas toisissa ei. (Spitzberg & Cupach 1984, 93.)

Spanon ja Zimmermannin (1995, 18, 22) mielestä viestintäkompetenssin lähestymistapa piirteenä ei tarjoa mahdollisuuksia selittää osaamista spesifeissä viestintäkonteksteissa. Tilannespesifiä käyttäytymistä on vaikea ymmärtää, mikäli osaamista lähestytään yleisenä, tilanteesta riippumattomana piirteenä. Käsitteessä kompetenssista pitäisi aina huomioida konteksti ja se, mikä kyseisessä kontekstissa on tarkoituksenmukaista. Esimerkiksi viestinnän oppimisen situationaalisessa lähestymistavassa viestintäkompetenssi liitetäänkin tiiviisti kyseessä olevaan kontekstiin ja siihen kytköksissä oleviin asiiasältöihin (Dannels 2001, 151).

Tässä tutkimuksessa puheviestintäosaamista lähestytään situationaalisena eli kontekstilähtöisesti asiakaspalvelutilanteissa, joissa on usein mukana myös kulttuurienvälinen ulottuvuus. Kun puheviestintäosaamista tarkastellaan juuri kyseisen kontekstin valossa, voidaan todeta, että kontekstissa tarvittavat interpersonaalisen viestinnän taidot ovat juuri edellisessä luvussa lueteltujen asiakaspalvelutaitojen kaltaisia. Osaamisen tarkastelu asiakaspalvelutilanteessa asiakaspalveluosaamisena tai kontekstilähtöisesti puheviestintäosaamisena tulevat hyvin lähelle toisiaan. Taitava ja osaava asiakaspalvelija on taitava ja osaava viestijä, jolla on runsaasti tietoa ja ymmärrystä tilanteesta ja viestinnästä sekä positiivinen asenne tilanteesta toimimiseen ja viestintään asiakaspalvelussa.

Tavoitteet vuorovaikutukselle asiakaspalvelutilanteissa lähtevät liikeyrityksissä paitsi yrityksen edustajasta itsestään, myös yrityksen päämääristä ja tavoitteista. Seuraavassa

luvussa perehdytäänkin niihin yritystason strategisiin asioihin, joilla voidaan katsoa olevan vaikutusta asiakaspalvelijan toimintaan ja viestintään palvelutilanteissa. Ideaalitulanteessa yrityksen missio, visio ja arvot ohjaavat asiakaspalvelijan viestintäkäyttäytymistä positiivisella tavalla.

3 PUHEVIESTINTÄOSAAMINEN ASIAKASKESKEISESSÄ YRITYKSESSÄ

3.1 Tavoitteena palvelun laatu

Edellisessä luvussa tarkasteltiin vuorovaikutusta ja asiakaspalvelua yksilötasolla. Tässä luvussa tarkastellaan palvelua ja vuorovaikutusta yritystasolla ja asiakaskeskeisen yrityksen näkökulmasta. Yksilön vuorovaikutukseen ja asiakaspalvelukäyttäytymiseen kytkeytyy yrityksen tavoitteita ja periaatteita. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation tavoitteena on paitsi tuotteen, myös palvelun laatu. Yhtenä keinona tavoitteeseen pyrkimisessä on jatkossa säännöllinen puheviestintäosaamisen mittaaminen ja mittaustulosten perusteella puheviestintäosaamisen kehittäminen.

Palvelu voidaan nähdä aineettomana, ainutkertaisena ja tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuutena. Palvelutilanteet ovat vaihtelevia. Palvelun tehtävänä on esimerkiksi olla liiketoiminnan kohteena, olla kilpailukeino ja osa yrityksen kilpailutoimintaa tai olla sisäistä palvelua. (Lämsä & Uusitalo 2002, 17-20.) Grönroos (1990, 49) määrittelee palvelun seuraavasti:

' Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä jossakin ei välttämättä asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin.'

Usein palvelu merkitsee vuorovaikutusta palvelun tarjoajan kanssa. Tässä tutkimuksessa fokuksessa on asiakkaan ja yrityksen edustajan välinen, kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. Pesosen (2002, 44) mukaan palvelun laatua arvioidessa sillä, miten vuorovaikutus on sujunut palvelun tarjoajan kanssa, on asiakkaalle suuri merkitys. Vuorovaikutuksessa syntynyt käsitys luo yleensä perustan koko palvelun laadun arvioinnille.

Hyvää laatua voidaan pitää palvelun tavoitteena (Lämsä & Uusitalo 2002, 193). Lehtinen (1983, 65-67) jakaa palvelun laadun ulottuvuudet vuorovaikutussuhteen laatuun, tekniseen laatuun ja institutionaaliseen eli historialliseen laatuun. Vuorovaikutussuhteen laatu kuvaa joko asiakkaan ja yrityksen kontaktihenkilön vuorovaikutusta tai asiakkaan vuorovaikutusta jonkin fyysisen laitteen (esim. automaatin) kanssa. Vuorovaikutussuhteen laatu määräytyy asiakkaan osallistuessa asiakaspalveluprosessiin, ja siihen vaikut-

tavat esimerkiksi asiakkaan ja kontaktihenkilön näkemykset ja mieliala sekä palvelun tyydyttävyys. Tekninen laatu tarkoittaa fyysisten resurssien laatua. Institutionaalinen laatu taas kertoo siitä käsityksestä, joka asiakkaalla on organisaatiosta, ja joka on syntynyt esimerkiksi yrityskuvan tai asiakkaan aikaisempien kokemusten myötä.

Zeithaml, Parasuraman ja Berry (1990, 20-22) määrittelevät palvelun laadun asiakkaan odotusten ja tulkintojen kohtaamiseksi. Odotuksiin vaikuttavat kuulopuheen perusteella saatu tietoa yrityksestä, omat henkilökohtaiset tarpeet, aikaisemmat kokemukset ja yrityksen ulkoinen viestintä. Asiakkaan kokema palvelun laatu koostuu kymmenestä ulottuvuudesta, jotka ovat fyysinen ympäristö, uskottavuus, reagoitavuus, pätevyys, kohteliaisuus, luotettavuus, turvallisuus, saavutettavuus, viestintä ja asiakkaan ymmärtäminen. Fyysinen ympäristö kattaa tilan, jossa palvelu tapahtuu, asiakaspalvelijan ulkoisen olemuksen sekä erilaiset koneet ja apuvälineet. Uskottavuuteen liittyvät luotettavuus, rehellisyys ja asiakkaan etujen ajaminen. Reagoitavuus tarkoittaa asiakaspalvelijan halua ja valmiuksia palvella ja pätevyys taas tietojen ja taitojen hallintaa. Kohteliaisuus kertoo asiakaspalvelijan käytöstavoista, kunnioittavasta asenteesta asiakasta kohtaan, huomaavaisuudesta ja ystävällisyydestä. Luotettavuutta lisäävät asiakkaan kokemukset johdonmukaisuudesta, totuudenmukaisuudesta ja uskottavuudesta ja turvallisuutta puolestaan se, ettei palveluun liity vaaran, riskien tai epäilyksien tuntemuksia. Saavutettavuus kertoo yhteydenoton mahdollisuuksista ja helppoudesta. Viestinnän Zeithaml, Parasuraman ja Berry määrittelevät varsin suppeasti asiakkaan kuuntelemiseksi ja kielen, jota asiakas ymmärtää, puhumiseksi. Asiakkaan ymmärtämistä he pitävät asiakkaan tuntemisena ja aitona pyrkimyksenä ymmärtää asiakkaan tarpeita.

Grönroos (1990, 72-74) tiivistää laadukkaaksi koetun palvelun seuraavasti:

- Palvelun tarjoajan ammattitaito
- Kontaktihenkilöiden myönteinen asenne ja käyttäytyminen asiakkaita kohtaan
- Palvelun tarjoajan lähestyttävyyden ja joustavuuden
- Yrityksen luotettavuus ja uskottavuus
- Normalisointi odottamattomissa tilanteissa
- Palvelun tarjoajan maine

Tämä tutkimus rajoittuu asiakkaan kokemuksiin asiakaspalvelijan puheviestintäosaamisesta palvelutilanteissa ja sitä kautta asiakkaan ja yrityksen edustajan vuorovaikutuksen laatuun. Laatu siis kuvastuu asiakaspalvelijan viestintäkäyttäytymisenä. Laatua lähestytään asiakaskeskeisesti, jolloin se Lämsän ja Uusitalon (2002, 25, 29) mukaan on muut-

tuvan asiakkaan henkilökohtainen kokemus. Laatu on tällöin myös asiakastyytyväisyyttä, jolloin yrityksen on pyrittävä vuoropuheluun asiakkaan kanssa. Seuraavassa luvussa paneudutaan asiakaskeskeisyyteen asiakastyytyväisyyden takeena.

3.2 Asiakaskeskeisyys markkinoinnissa ja vuorovaikutuksessa

Pesosen (2002, 51-53) mielestä kehitys markkinoinnissa on edennyt tuotantosuuntaisuudesta myynti- ja kysyntäsuuntaisuuden kautta asiakaskeskeisyyteen. Asiakaskeskeisessä markkinoinnissa fokuksessa ovat asiakkaan odotukset ja tarpeet ja markkinoinnin avulla pyritään luomaan asiakassuhteita, jotka syntyvät useammasta asiakkaan ja palvelun tarjoajan kohtaamisesta. Asiakas on palvelun tarjoajan kanssa samalla puolella ja palvelutilanteissa toimitaan siten, että molemmat osapuolet hyötyisivät. Asiakkaan kokemuksilla palvelutilanteista on olennainen rooli asiakassuhteen jatkuvuudessa. Asiakaskeskeisyys on markkinointistrategia, joka Lehtosen (2002, 59) mielestä toteutuu selkeimmin sellaisena viestintänä, jossa asiakas kokee palvelun tarjoajan paneutuvan juuri hänen asiaansa. Asiakaskeskeisesti markkinoivan yrityksen lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet, jolloin keskeisiä haasteita ovat asiakastyytyväisyyden saavuttaminen ja palveluosaaminen. Markkinoinnin onnistumisen mittareiksi tulevat tällöin huolenpito omasta henkilökunnasta sekä kyky luoda suhteita keskeisiin sidosryhmiin (Lahtinen & Isoviita 2001, 15).

Asiakkaiden kohtaaminen on henkilöstölle tilaisuus osoittaa asiakaskeskeisyyttä. Asiakaskeskeisyydessä on kyse tällöin henkilöstön asennoitumisesta, motivaatiosta, sitoutumisesta ja osaamisesta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 58.) Palvelukirjallisuudessa puhutaan asiakaspalvelijan ja asiakkaiden kohtaamisista eli asiakaspalvelutilanteista totuuden hetkinä. Totuuden hetket syntyvät vuorovaikutuksessa ja ne kuvaavat sitä, että palvelutilanteiden tapahtumilla on suuri vaikutus asiakkaan kokemaan laatuun. Totuuden hetkinä asiakaspalvelijan on pystyttävä täyttämään lupauksia sekä viestimään taitavuutta, joustavuutta ja palveluhenkisyttä (Grönroos 1990, 297-300. Totuuden hetkistä lisää mm. Grönroos 1983 ja 1984.)

Asiakaskeskeinen yritys panostaa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja näkee asiakassuhteet pitkäaikaisina prosesseina. Pitkäaikaisilla asiakassuhteilla on paitsi taloudellista,

myös sosiaalista hyötyä. Asiakas ja yrityksen henkilöstö oppivat tuntemaan toisensa, jolloin asiakkaan odotuksiin ja toiveisiin vastaaminen on helpompaa. Paitsi ulkopuolelle, henkilöstöllä on runsaasti myös sisäisiä suhteita, joiden sujuvuus on tärkeää hyvälle ja laadukkaalle palvelulle. Asiakassuhteisiin tarvitaan aina luottamusta, joka voi rakentua esimerkiksi kumppanin kyvykkyydestä, luotettavuudesta tai rehellisyydestä. Luottamuksen rakentaminen vaatii henkilöstöltä hyviä vuorovaikutustaitoja. (Lämsä & Uusitalo 2002, 64-65, 76-79.) Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin asiakassuhteita vuorovaikutuksen näkökulmasta.

3.3 Asiakassuhteet viestintäsuhteina

Teollisella alalla markkinointi on tyypillisesti toimimista erilaisissa vuorovaikutusverkostoissa, jotka koostuvat esimerkiksi asiakkaista ja heidän asiakkaistaan, välittäjistä ja tavarantoimittajista, rahoituslaitoksista, poliittisista päättäjistä, konsulteista sekä muista yhteistyöhön osallistuvista osapuolista (Grönroos 1990, 171, Gummesson 1998, 386-387). Näin on myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Verkosto rakentuu suhteiden joukosta, jotka ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Luotettavat suhteet luotettaviin ammattilaisiin ovat yritykselle elintärkeitä. (Gummesson 1998, 21, 26.)

Verkostoista ja suhdeajattelusta voidaan puhua myös suhdemarkkinointina. Suhdemarkkinointia kuvaavat kaikkia osapuolia hyödyttävät suhteet ja yhteistyö. Kaikki osapuolet ovat aktiivisia ja toisilleen ennemminkin kumppaneita kuin vastapelureita. Toiminnan taustalla olevat arvot liittyvät suhteeseen ja palveluun. Suhdemarkkinoinnin tärkeitä käsitteitä ovat myös sosiaalinen ja henkinen läheisyys. Mitä lähempänä asiakasta ollaan, sitä suuremmalla todennäköisyydellä asiat ymmärretään oikein. Tie asiakkaiden ymmärtämiseen onkin heidän säännöllinen tapaaminen, empaattisuuden harjaantuttaminen ja omien havaintojen pohtiminen. Sosiaalinen side on tehokas asiakassuhteen vahvistaja ja suhteeseen sitouttaja. (Gummesson 1998, 33-34, 125-126, Lämsä & Uusitalo 2002, 134) Ymmärtäminen ja henkinen läheisyys ovat erityinen haaste kansainvälisessä kaupassa, jolloin fyysisen välimatkan lisäksi ymmärtämisen esteitä voivat olla kulttuuri ja kieli (Gummessonin 1998, 125 mukaan Hallen ja Widersheim-Paul 1979).

Asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat yrityksen edustajilta hyviä viestintätaitoja sekä lupausten antamista ja täyttämistä (Grönroos 1990, 173). Eri-laisiin asiakas- ja vuorovaikutussuhteisiin tarvitaan runsaasti vuorovaikutteisuutta. Weitzin ja Japin (1995, 231-232) mukaan menestyksekkäät, pitkäaikaiset kumppanuus-suhteet yritysmaailmassa syntyvät tiiviin vuorovaikutuksen ja aktiivisen kuuntelemisen myötä. Yhteistyökumppaneille on viestittävä luottamusta ja kiinnostusta. Kiinnostusta ja toisen tärkeyttä voi viestiä esimerkiksi kysymyksiin, itsestä kertomisella ja rentoudel-la. Jotta päästäisiin syvemmälle tasolle, on viestintätilanteissa synnyttävä sellaisia nor-meja ja vuorovaikutustyyliä, että luottamussuhde kehittyy ja tehokas keskustelu on mahdollista. Tietoa toisesta osapuolesta voi kerätä myös hienovaraisemmin epäsuorin keinoin. Tällöin varotaan toisen kasvojen uhkaamista, toimitaan kaikin puolin hyväksyt-tävästi ja luodaan illuusiota samanmielisyydestä kunnes yhteistyösuhde on sillä tasolla, että se kestää eroavaisuudet ja konfliktit. (Weitz & Jap 1995, 231-232, 236.)

Viestintä on tärkeä osa yrityksen luotettavuutta ja viestinnän tehokkuuteen on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota silloin, kun asiakkaan tai yhteistyökumppanin kanssa on tekemissä organisaation eri edustajia (Berry 1995, 164-165). Jokaisen asiakaspalvelijan on pystyttävä toimimaan palvelutilanteissa tasaisen laadukkaasti. Larsonin (1992) tut-kimusten mukaan ihmisillä ja viestintäsuhteilla on tärkeä rooli yrityksen maineen ja luotettavuuden kannalta. Henkilökohtaiset viestintäsuhteet voivat vähentää riskejä ja vastapuolen epävarmuutta yrityksen motiiveja ja tarkoituksia kohtaan. (Weitz & Jap 1995, 237.) Henkilöstön rooli on kuitenkin vasta viime vuosina todella ymmärretty yri-tyksen menestystekijänä. Asiakassuhteissa henkilöstö on tärkeä rakentaja ja vaalija, jotta suhteet kehittyvät luottamuksellisiksi, henkilökohtaisiksi ja yhteistyöhön perustu-viksi. Henkilöstöltä vaaditaan esimerkiksi tavoitteellisuutta, innovatiivisuutta ja osaa-mista, jotta asiakas kokisi asiakassuhteen laadukkaaksi. (Lämsä & Uusitalo 2002, 139, 161-162.)

Perinteisesti asiakas-käsite on rajautunut vain ulkoisiin asiakkaisiin. Asiakassuhteita on kuitenkin myös organisaation sisällä. Yrityksen sisällä on erilaisia toimintoja, jotka tu-kevat toisiaan ja niitä asiakaspalvelijoita ja toimintoja, jotka ovat vuorovaikutuksessa ulkoisten asiakkaiden kanssa. Ulkoinen palvelu voi helposti kärsiä huonosta sisäisestä palvelusta. Asiakkaan liian kapea määrittely ylipäätään voi osoittautua yritykselle koh-talokkaaksi virheeksi (Grönroos 1990, 236, 242.) Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa

asiakaskeskeisyys ja palvelun laadukkuus ulotetaan koskemaan kaikkia sidosryhmiä ja kontakteja. Tästä syystä tässä tutkimuksessa puhutaan kaikista suhteista asiakassuhteina ja kaikista tapaamisista asiakaspalvelutilanteina.

Yrityksen sisäisillä viestintäsuhteilla on kriittinen luonne organisaation kilpailukyvyyn ja ulkopuolisten viestintäsuhteiden kehittymisen kannalta (Cannon & Sheth 1995, 60). Hyvillä sisäisillä viestintä- ja asiakassuhteilla on positiivinen vaikutus ulkoiseen markkinointiin. Sisäisten suhteiden kehittymiseksi tarvitaan palvelukulttuurin, asiakaskeskeisyyden ja palveluhenkisyuden viestimistä, jossa johto on omalla asenteellaan, esimerkiksiään ja sitoutumisellaan vastuuasemassa. Henkilöstö on saatava motivoitumaan yhteisiin tavoitteisiin ja asiakaskeskeisyyteen, jolloin myös heitä on lähestyttävä aktiivisesti ja markkinointihenkisesti. Tätä kutsutaan sisäiseksi markkinoinniksi. (Sisäisestä markkinoinnista esim. Grönroos 1990, 260-278, Gummesson 1998, 250-260, Toskala 2002, 180-181.)

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada koko henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään yrityksen toiminta-ajatus, strategiat ja taktiikat. Palveluhenkinen viestintä-, asenne- ja taitokoulutus, palaute, tiedottaminen, avoin ja rohkaiseva ilmapiiri sekä kaksisuuntainen viestintä sekä virallisissa että epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa ovat esimerkkejä sisäisen markkinoinnin keinoista. (Grönroos 1990, 266-273.) Sisäinen markkinointi ja palvelukulttuurin luominen ovat siis paitsi johtamisen, myös sisäisen viestinnän haasteita. Lahtisen ja Isoviidan (1999, 92) mielestä kannustava ja positiivinen työilmapiiri nostaa halua palvella. Tällöin asiakas on tyytyväinen yhteistyökumppaniinsa, mikä taas lisää työntekijöiden motivaatiota. On kyse *hyvästä kehästä*. Asiakaspalvelussa näkyy helposti organisaation sisäinen ilmapiiri ja toimivuus. Tästä syystä on tärkeää, että henkilökunta kokee olevansa merkittävä organisaatiolle. Organisaation ja sen ryhmien jäsenten on tunnistettava toistensa tarvitsevuus ja tarpeellisuus kokonaisuudessaan. (Herno 2002, 8.)

Tässä tutkimuksessa selvitetään puheviestintäosaamista teollisen alan yrityksen asiakaspalvelutilanteissa suomalaisten, ulkomaalaisten ja sisäisten kontaktien kokemana. Tutkimuksessa on näin pyritty huomioimaan erilaiset asiakas- ja viestintäsuhteet. Ulkomalaiset ja suomalaiset kontaktit edustavat ulkoisia asiakassuhteita, sisäiset vertaisarvioijat puolestaan sisäisiä asiakassuhteita.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää teollisen alan yrityksen henkilöstön puheviestintäosaamisen tasoa asiakaspalvelutilanteissa. Tutkimuksen kohdeorganisaation henkilöstön viestintätaitoja on arvioitu aiemminkin erilaisin menetelmin. Henkilöstö on arvioinut itse omia viestintätaitojaan ja he ovat saaneet esiintymistaidoistaan myös ulkopuolista palautetta. Lisäksi yrityksessä työskentelevä viestintäkonsultti on antanut henkilöstölle palautetta viestintäosaamisesta erilaisissa viestintätilanteissa. Viestintäkoulutusprosessin edetessä sekä ISO 9000-sarjan laatupalkinnon tavoittelun myötä kohdeorganisaatiossa on syntynyt tarve laajempaan ja säännöllisempään viestintäosaamisen kvantitatiiviseen kartoitukseen. Tämä tutkimus vastaa osaltaan tähän tarpeeseen. Puheviestintäosaamisen tason selvitys tässä on yrityksessä tämän hetkisen osaamisen tason kartoitus, jonka mukaan voidaan jatkossa asettaa tavoitteita niin yritys- kuin yksilötasollakin. Työn tutkimuskysymys on:

1. *Millainen puheviestintäosaamisen taso teollisen alan yrityksen henkilöstöllä on asiakaspalvelutilanteissa?*

Puheviestintäosaamista selvitetään kvantitatiivisella tutkimusotteella. Viestinnän asiantuntijoiden ja kohdeorganisaation johdon yhteistyössä on laadittu Puheviestintäosaamisen mittari juuri kyseistä arviointi- ja viestintäkontekstia varten. Puheviestintäosaamista tullaan yrityksessä arvioimaan 1-2 kertaa vuodessa. Mittarin on tällöin annettava luotettavaa tietoa puheviestintäosaamisesta. Tässä työssä pyritään paitsi vastaamaan edellä esitettyyn tutkimuskysymykseen, myös selvittämään Puheviestintäosaamisen mittarin luotettavuutta ja siihen liittyen antamaan kehitysehdotuksia mittarille ja mittaukselle. Tämä tutkimus on vahvasti integroitunut käytännön työelämään. Myös mittauksen kehittämistä tarkastellaan erityisesti käytännön tasolla.

4.2 Puheviestintäosaamisen mittaaminen

Tässä tutkimuksessa mitataan puheviestintäosaamista. Viestintäosaamisesta on monia käsityksiä ja viestintäosaamista mittaavia mittareita on vähintään yhtä runsaasti. Viestintäosaamisen mittareita voidaan jaotella eri tavoin. Osalla mittareista viestijä arvioi itse omaa viestintäkäyttäytymistään, osalla vuorovaikutuskumppani tai ulkopuolinen observoija arvioi yksilön toimintaa. Itsearviointimittari antaa uniikkia tietoa toiminnan taustalla olevista tuntemuksista, kokemuksista ja ajatuksista, joita vuorovaikutuskumppani tai observoija ei osaamista arvioidessaan voi ottaa huomioon (Spitzberg & Cupach 1984, 165). McCroskeyn (1984, 256) mielestä itsearviointimittareilla saadaan toki arvokasta tietoa yksilön asenteista, uskomuksista tai orientaatiosta, mutta tieto kertoo enemmänkin yksilön itsetunnosta kuin osaamisesta. Omaa käyttäytymistä on vaikeaa havainnoida ja arvioida. Spitzbergin ja Cupachin (1984, 94-95) mielestä ulkopuoliselta arvioijalta voi puolestaan jäädä huomaamatta erilainen viestintäsuhteeseen liittyvä tieto, joka voi selittää viestintäkäyttäytymistä ja sen kokemista. Observoija arvioi vuorovaikutusta sosiaalisten kriteerien valossa, vuorovaikutukseen osallistuja puolestaan viestintäsuhteeseen liittyvien kriteerien mukaan. Vuorovaikutukseen osallistujat ovat parhaassa asemassa kertomaan oliko vuorovaikutus tehokasta ja tarkoituksenmukaista. (Spitzberg & Cupach 1984, 94-95.)

Viestintäosaamisen mittareita voidaan jakaa yleisiin, tilanteesta riippumattomiin piirremittareihin ja toisaalta situationaalsiin, tilannelähtöisiin mittareihin. Piirremittarit keskittyvät tapoihin ja väittämät esitetään niissä yleisellä tasolla (kuten 'kiinnitän huomiota siihen, mitä sanon'). Tilannelähtöisissä mittareissa väittämät on suhteutettu tiettyyn tilanteeseen tai viestintäsuhteeseen. Situationaalisten mittareiden haaste onkin saada se sopimaan tilanteellisiin odotuksiin. (Spitzberg & Cupach 1984, 93.) Mittari voi olla spesifioitunut myös mittaamaan viestintäkompetenssia vain yhdessä nimetyssä kontekstissa, kuten haastattelutilanteissa. Tällaisen mittarin heikkouksina voidaan kuitenkin pitää sitä, ettei viestintäkontekstia voida pitää samanlaisena, vaikka tilanteen tyyppi olisikin sama. Esimerkiksi eri haastattelutilanteisiin voi liittyä hyvinkin erilaisia tavoitteita tai sääntöjä. Toisena heikkoutena on luonnollisesti se, ettei tiettyyn kontekstiin suunniteltu mittari voi antaa yleistä, kontekstista riippumatonta tietoa viestintäosaamisesta. (Spitzberg & Cupach, 1984,174-175.) Kontekstista riippumaton lähestymistapa on teoreetti-

sesti perusteltu, mutta se voi tuoda esteitä empirian tasolla. Viestintäosaamista voi olla vaikeaa hahmottaa ja arvioida, mikäli sitä ei mittarissa lähestytä käyttäytymisenä tietystä tilanteesta tai mikäli mittarissa ei ole otettu huomioon kontekstin piirteitä. (Spano & Zimmermann 1995, 22)

Viestintäosaamisen mittarit voidaan nähdä molekulaarisina, molaarisina tai niiden yhdistelminä. Molekulaarinen mittari koostuu osatekijöistä, kuten katsekontakti tai kysyminen. Molaarinen mittari puolestaan lähestyy viestintää kokonaisvaltaisesti. Molaariset mittarit ovat usein niin abstrakteja, että on vaikeaa tietää, mitä asiaa niillä mitataan. Molekulaarisen mittarin voidaan nähdä ottavan kantaa viestintäosaamisen käsitteeseen ymmärtäen sen koostuvan juuri niistä osatekijöistä, joita mitataan. Molaarisen ja molekulaarisen mittarin yhdistelmä kärsii usein sisällöllisen systemaattisuuden ja vertailtavuuden puutteesta. (Spitzberg & Cupach, 1984, 169-174.)

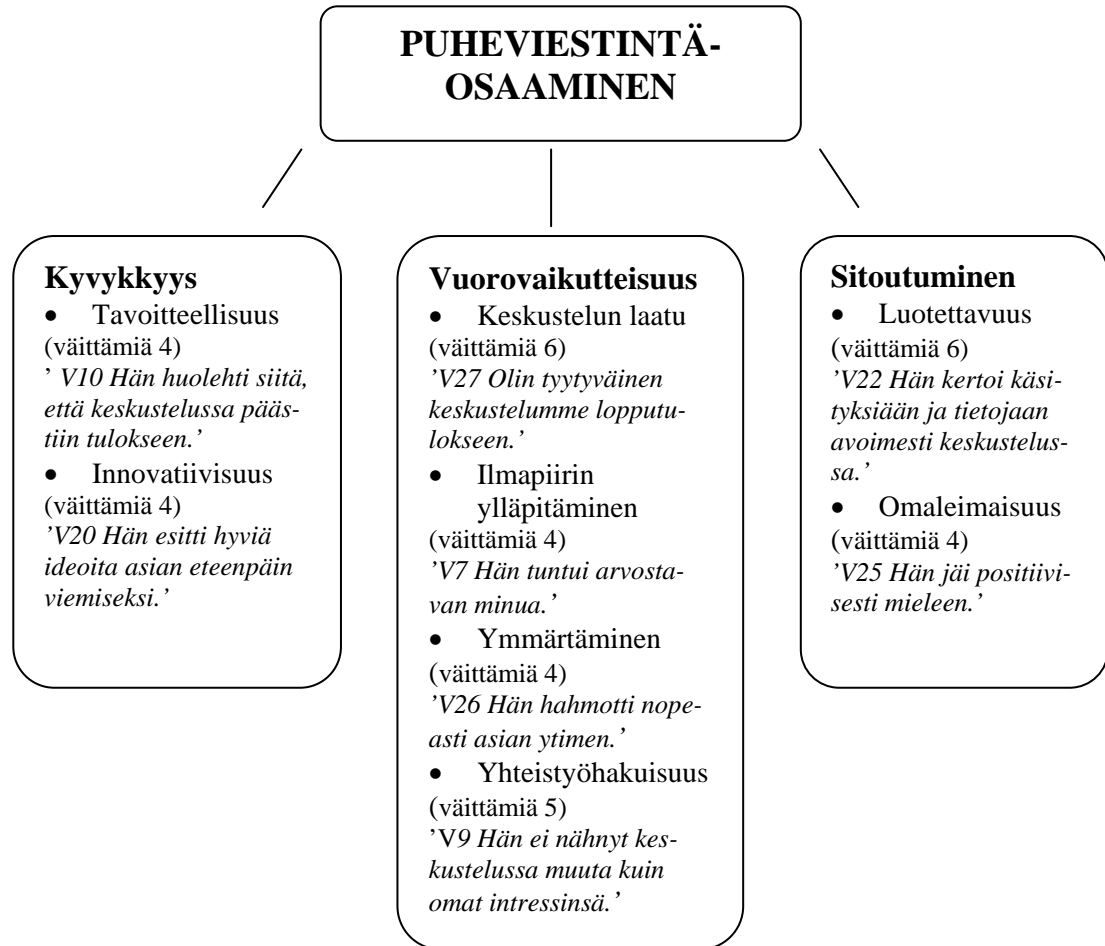
Puheviestintäosaamista mitatessa onkin ensisijaisesti pohdittava, miten viestintäosaamista halutaan lähestyä. Lähestymistapa puheviestintäosaamiseen vaikuttaa paitsi mittarin sisältöön, myös siihen, kuka osaamista arvioi. Jos puheviestintäosaaminen ymmärretään interpersonaalisen suhteen valossa, on vuorovaikutukseen osallistujan luontevinta arvioida osaamista. Näin on tässä tutkimuksessa. Mittausta varten kannattaa valita jo olemassa oleva mittari, mikäli sen sisältämä käsitys viestintäosaamisesta soveltuu tutkimusta ohjaavaan teoriaan kokonaisuudessaan (Wilson & Sabee 2003, 36-37). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan puheviestintäosaamista tietyssä kontekstissa: asiakaspalvelutilanteissa. Käsitteeseen puheviestintäosaamisesta vaikuttavat tällöin erilaiset asiakaspalveluun ja sen taustalla oleviin yritystason strategioihin ja tavoitteisiin liittyvät asiat. Koska puheviestintäosaamisen mittaus toteutettiin tässä tutkimuksessa yhteistyössä tutkimuksen kohdeorganisaation kanssa, oli mittauksessa huomioitava myös kyseisen yrityksen tavoitteet vuorovaikutukselle. Mikään jo olemassa olevista viestintäosaamisen mittareista ei suoraan soveltunut tähän tutkimusasetelmaan. Tutkimusta varten kehitettiin Puheviestintäosaamisen mittari, josta seuraavassa luvussa kerrotaan tarkemmin.

4.3 Puheviestintäosaamisen mittari

Puheviestintäosaaminen ymmärretään tässä tutkimuksessa puheviestintäkompetenssin synonyymiksi. Puheviestintäosaamisella nähdään olevan yhtymäkohtia interpersonaaliseen kompetenssiin ja relationaaliseen kompetenssiin. Puheviestintäosaaminen näkyy käyttäytymisenä. Tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen viestintäkäyttäytymiseen tarvitaan kuitenkin viestintään liittyvää tietoa ja ymmärrystä sekä motivaatiota ja positiivinen asenne viestintää kohtaan. Tässä tutkimuksessa puheviestintäosaamista tarkastellaan asiakaspalvelun kontekstissa. Tällöin puheviestintäosaamisen taustalla on myös kontekstia koskevia tietoja ja asenteita. Kontekstiin asennoitumiseen liittyy yritystason arvoja ja toimintatapoja: tavoite palvelun laadusta sekä asiakaskeskeisyys ja palveluhenkisyys.

Puheviestintäosaamista selvitetään tässä tutkimuksessa Puheviestintäosaamisen mittarilla. Mittari kehitettiin alkusyksystä 2003 viestinnän asiantuntijoiden ja tutkimuksen kohdeorganisaation johdon yhteistyössä. Myös tutkija osallistui mittarin kehittämispalaveriin. Mittarin kehittämiseksi perehdyttiin ensin tutkimustietoon puheviestintäosaamisesta ja sen mittaamisesta. Alusta asti pidettiin mielessä myös kohdeorganisaation toiveet, arvot, tavoitteet ja toimintatavat, jotka suurelta osin linkittyvät taloustieteisiin. Mittarin kehittämiseksi määriteltiin ensin osaamisalueita, jotka liittyvät puheviestintäosaamiseen asiakaspalvelukontekstissa. Tämän jälkeen osaamisalueista eriteltiin pienempiä osasia ja ilmiöitä, ja niistä laadittiin väittämiä. Viestinnän asiantuntijaryhmän laatimaa mittaria muokattiin yhdessä yrityksen johdon kanssa siten, että esimerkiksi mittarin kieli sovellettiin kyseisessä tutkimuskontekstissa ymmärrettäväksi, jolloin se vastasi käytännön tarpeisiin. Puheviestintäosaamisen mittarissa pyrittiin synteisiin viestintäosaamisen tutkimustiedon ja yrityksen arvojen ja tavoitteiden kanssa. Pääosassa on kuitenkin puheviestinnän näkökulma ja substanssi. Puheviestintäosaamisen mittaria ei tässä työssä raportoida kokonaisuudessaan, sillä mittari on yrityksen tuotekehitystä ja kilpailuetu. Seuraavaksi kuitenkin kuvataan tiiviisti mittarin rakennetta ja sisältöä.

Puheviestintäosaaminen sekä kohdeorganisaation arvot ja tavoitteet rakentuvat Puheviestintäosaamisen mittarin taustalle seuraavasti:



KUVIO 3. Puheviestintäosaamisen mittarin taustarakenne

Puheviestintäosaaminen koostuu mittarissa kolmesta osaamisalueesta: kyvykkyys, vuorovaikutteisuus ja sitoutuminen. Näistä jokainen jakautuu summamuuttujiin. Kyvykkyyteen liittyvät tavoitteellisuus ja innovatiivisuus, vuorovaikutteisuuden keskustelun laatu, ilmapiirin ylläpitäminen, ymmärtäminen ja yhteistyöhakuisuus sekä sitoutumiseen luotettavuus ja omaleimaisuus.

Puheviestintäosaamisen mittarissa on 38 väittämää puheviestintäosaamisen osatekijöistä. Väittämät koskevat sekä abstrakteja ominaisuuksia kuten levollisuus, että selkeää toimintaa kuten ehdotuksen tekeminen. Väittämiin otetaan kantaa neliportaisen Likert-

asteikon (samaa mieltä- melko samaa mieltä- melko eri mieltä- eri mieltä) vaihtoehdoin. Väittämistä 12 on käänteisiä tai sisältävät negaation.

Väittämät muodostavat summamuuttujia (tavoitteellisuus, innovatiivisuus, keskustelun laatu, ilmapiirin ylläpitäminen, ymmärtäminen, yhteistyöhakuisuus, luotettavuus ja omaleimaisuus). Jokaista summamuuttujaa mittaa 4-6 väittämää. Yksi väittämistä (V5 Kulttuuriset erot eivät häirinneet keskusteluumme) kysyttiin vain ulkomaalaisilta vastaajilta, jolloin se päätettiin rajata ulottuvuuksista irralliseksi. Väittämä 5 ei siis sisälly summamuuttujiin.

Asiakassuhteet ja palvelutilanteet tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ovat hyvin kirjavia, jolloin asiakaspalvelutilanne on laaja määritelmä. Puheviestintäosaamisen mittarissa on myös seitsemän taustakysymystä, joilla selvitetään tarkemmin viestintäkontekstia, jossa arvioitava vuorovaikutus on tapahtunut. Taustakysymykset liittyvät muun muassa aikaan, kulttuuriin, viestintäsuhteeseen, tilanteeseen ja tehtävään, jotka Spitzbergin (2003, 96) mukaan ovat kontekstiin liittyviä merkitysulottuvuuksia. Puheviestintäosaamisen mittarilla halutaan selvittää myös näitä kontekstin ulottuvuuksia, jotta saadaan tietoa siitä, millainen arvioijan oma tausta on, millainen asiakassuhde hänellä on yrityksen ja toisaalta arvioitavan kanssa sekä millaiset asiat kuvaavat hänen viestintäsuhteitaan arvioitavan kanssa. Taustakysymykset selvittävät sitä, millaisia ja mitä asioita viestintätilanteen, jossa arvioitava vuorovaikutus tapahtui, taustalla on. Tällöin tuloksia voidaan tarkastella myös taustakysymysten antaman informaation valossa ja saadaan tietoa siitä, millaisissa asiakaspalvelutilanteissa viestinnässä onnistutaan ja mihin tilanteisiin puolestaan on jatkossa panostettava enemmän.

4.4 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksessa arvioidaan kohdeorganisaation henkilöstön puheviestintäosaamista. Tutkimukseen osallistui yrityksestä 11 avainhenkilöä, jotka kantavat päävastuun organisaation ulkoisesta asiakaspalvelusta. He edustavat neljää toimintoa yrityksessä: hallintoa (2 henkilöä), myyntiä (4 henkilöä), tuotetukea (3 henkilöä) ja kehitystä (2 henkilöä). Yrityksessä käytetään määritelmää toiminto, sillä yrityksen toiminta ei ole jakautunut sel-

keästi erilaisiin osastoihin ja yksiköihin, vaan on prosessinomaista. Myös tässä tutkimuksessa käytetään samaa määritelmää.

Kohdeorganisaation henkilöstön puheviestintäosaamista arvioivat yrityksen asiakkaat. Harvemmin kyseessä oli kuitenkaan perinteinen ostava asiakas, vaan arvioijat edustivat erilaisten sidosryhmien kirjoa. Tutkimusaineisto kerättiin epäsuoralla² viestintäosaamisen tutkimusmenetelmällä. Tutkimusmenetelmällä arvioitiin kohderyhmän puheviestintäosaamista viimeisimmässä arvioitavan ja arvioijan kasvokkaisuviestintätilanteessa. Arvioija oli siis myös itse osallistunut viestintätilanteeseen.

Jokaista arvioitavaa arvioi yhteensä 12 yrityksen ulkoista asiakasta, joista 6 oli suomalaisia ja 6 ulkomaalaisia. Lisäksi jokaista arvioitavaa arvioi 3 yrityksen sisäistä arvioijaa. Ulkoisten arvioijien valinnan kriteerinä oli se, että viimeisimmästä tapaamisesta heidän kanssaan oli kulunut mahdollisimman lyhyt aika, mielellään korkeintaan kaksi viikkoa. Arvioijien yhteystiedot saatiin arvioitavilta, ja tavoitteena oli saada yli 12 henkilön yhteystiedot, jolloin pystyttiin välttämään se, että yksi henkilö olisi arvioinut useaa arvioitavaa. Sisäiset arvioijat valitsi tutkija siten, että arvioijat edustivat aina useampaa kuin yhtä yrityksen toimintoa eli myyntiä, hallintoa, tuotetukea tai kehitystä.

Ulkoisten arvioijien osalta aineisto kerättiin puhelinhaastatteluina. Haastattelut olivat strukturoituja lomakehaastatteluja, ja niiden rakenteena oli Puheviestintäosaamisen mittari. Haastattelun aikana haastattelijä esitti arvioijalle eli yrityksen asiakkaalle mittarin taustakysymykset ja varsinaiset väittämät ja täytti vastausten perusteella puheviestintäosaamisen arviointilomakkeen. Tutkija suoritti itse suomenkieliset haastattelut sekä koordinoi yrityksessä sisäisten arviointien suorittamisen. Ulkomaalaisia arvioijia haastateltiin englanniksi, mitä varten arviointilomake oli käännetty englanniksi. Englanninkieliset haastattelut suoritti ajankäytöllisistä syistä erinomaista englantia puhuva, viestinnän tehtävissä toimiva tutkimusassistentti, joka perehdytettiin huolellisesti tehtävään. Puhelinhaastattelut suoritettiin 15.10.- 4.12.2003. Suomalaisille haastateltaville soitetiin suoraan puheviestintäosaamisen arvioinnin merkeissä, mikä ei juuri tuottanut ongelmia. Ulkomaalaisille haastateltaville päädyttiin alkuvaikeuksien takia lähettämään

² Epäsuorilla arviointimenetelmillä osaamista arvioidaan jälkikäteen esimerkiksi haastatteleamalla tai lomakkeiden avulla. Suorilla arviointimenetelmillä osaamista observoidaan tai arvioidaan viestintätilanteessa tai heti sen jälkeen. Ks. Valkonen 2003, 51.

etukäteen yrityksestä sähköpostilla tieto tulevasta haastattelusta ja heitä pyydettiin ilmoittamaan sopiva ajankohta, jolloin heihin voi ottaa yhteyttä. Osalle ulkomaalaisista arvioijista myös lähetettiin arviointilomake itse täytettäväksi, mikäli he sitä pyysivät. Tämän lisäksi kolmea ulkomaalaisista arvioijista haastateltiin kasvotusten heidän ollessa yrityksessä vierailulla. Sisäiset arvioijat täyttivät arviointilomakkeet itse ja palauttivat ne tutkijalle.

Haastateltavien suhtautuminen arviointiin oli pääsääntöisesti positiivista. Haastattelua pidettiin muun muassa mielenkiintoisena, hyvänä, riittävän lyhyenä ja jopa päivää piristävänä. Suhtautuminen arviointiin ei tuntunut olevan kansallisuudesta, vaan pikemminkin henkilöstä riippuvaista. Ulkomaalaiset arvioijat kuitenkin vaativat suomalaisia arvioijia enemmän varmistusta siitä, että haastattelija todellakin soitti yrityksen asialla ja luvalla. Muutama sekä ulkomaalaisista että suomalaisista vastaajista vaati myös perusteluja väittämille tai arvioinnin toteuttamiselle.

Jokaiselta arvioitavalta oli tavoitteena saada yhteensä 15 arviointia, jolloin arviointien kokonaismäärä olisi ollut 165. Vastauksia saatiin kuitenkin yhteensä vain 133, jolloin kato jäi 32:een. Kokonaisvastausprosentti oli 80.6% ja kato 19.4%. Suomalaisten arviointien vastauksia saatiin 60 ja ulkomaalaisten 43 tavoitellun 66 sijaan. Syitä siihen, ettei tavoiteltua määrää saavutettu, oli monia. Ulkomaalaisten arviointien kohdalla suurin syy oli se, ettei kaikilla arvioitavista ollut tarjota kuuden ulkomaalaisen kontaktin yhteystietoja. Viimeisimmästä tapaamisesta saattoi olla niin kauan aikaa, ettei kontaktiin ollut tarkoituksenmukaista tässä ottaa yhteyttä. Joitakin suomalaisista ja ulkomaalaisista vastaajista ei saatu kiinni loman, sairasloman tai työmatkan takia. Vain muutama vastaajista kieltäytyi vastaamasta kiireeseen, kykenemättömyyteen tai haluttomuuteen vastata vedoten. Saaduista vastauksista lasketut vastaus- ja katoprosentit esitetään taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Vastaukset ja kato vastaajaryhmittäin

VASTAAJARYHMÄ	VASTAUKSIA	KATOA	VASTAUS%	KATO%
suomalaiset	60	6	90.9	9.1
ulkomaalaiset	43	23	65.2	34.8
vertaisarviointit	30	3	90.9	9.1
kaikki arviointit	133	32	80.6	19.4

4.5 Aineiston käsittely ja analyysi

Arviointilomakkeiden antamat tiedot taustakysymyksistä ja 38:stä väittämästä koodattiin ensin tunnusluvuiksi. Vastausvaihtoehdot (samaa mieltä- melko samaa mieltä- melko eri mieltä- eri mieltä) pisteytettiin tunnusluvuihin 1-4 siten, että 1 kuvastaa heikointa arviota ja 4 positiivisinta. Negatiivisten väittämien tunnusluvut merkittiin käänteisesti. Puuttuvat havainnot korvattiin arvioitavan muiden arvioiden antamalla keskiarvolla kyseisestä väittämästä. Yksi arviointilomake jätettiin huomioimatta, sillä yhteen kolmasosaan väittämistä oli jätetty vastaamatta. Kyseessä olevan englanninkielisen lomakkeen vastaamatta jätetyt kohdat olivat negatiivisia väittämiä tai positiivisina väittäminä sisälsivät kieltomuodon. Koska yksi lomakkeista jätettiin huomioimatta, käsiteltiin tutkimuksessa siis 132 vastausta.

Koodauksen jälkeen aineisto syötettiin SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 11.0 for Windows- tilasto-ohjelmaan. Ohjelmalla suoritettiin tilastollisia analyysejä puheviestintäosaamisesta ja puheviestintäosaamisen mittarista. Aineistoa analysoitiin summamuuttujien ja niistä koostuvien osaamisalueiden mukaan (ks. luku 4.3). Puheviestintäosaamista tarkasteltiin vastausten vaihteluvälien, keskiarvojen ja – hajontojen perusteella sekä verraten keskiarvoja toisiinsa yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Puheviestintäosaamisen mittaria tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimen ja Cronbachin alfa-kertoimen avulla. Käsiteltävistä asioista laadittiin graafisia esityksiä Microsoft Excel- ohjelmalla.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Puheviestintäosaaminen yritystasolla

Tämän tutkielman tutkimuskysymys koskee sitä, millainen on teollisen alan yrityksen henkilöstön puheviestintäosaamisen taso asiakaspalvelutilanteissa. Puheviestintäosaamista tarkasteltiin yrityksessä kahdella tasolla: koko yrityksen sekä sen neljän eri toiminnon eli myynti, hallinto, tuotetuki sekä kehitys, tasolla. Puheviestintäosaamiseen perehdyttiin myös osaamisalueittain (ks. luku 4.3). Työssä haluttiin vielä syventyä tarkemmin puheviestintäosaamisen tilannesidonnaisuuteen, jolloin paneuduttiin taustakysymysten antamaan tietoon arvioitavan vuorovaikutustilanteen taustalla oleviin piirteisiin, ja tarkasteltiin puheviestintäosaamista suhteessa arvioitavan ja arvioijan erilaisiin vuorovaikutussuhteisiin ja -tilanteisiin.

Puheviestintäosaamista tarkasteltiin ensin yritystasolla. Aineistosta laskettiin kaikkien arvioijien (N=132) antamien puheviestintäosaamisen pistemäärien keskiarvo, joka oli 134.1 (s=11.4). Maksimipistemäärä puheviestintäosaamisesta oli 148, ja minimi 37. Maksimilla ei tarkoiteta tässä parasta annettua, vaan parasta mahdollista pistemäärää. Minimillä puolestaan tarkoitetaan heikointa mahdollista pistemäärää. Kyseessä ovat siis teoreettiset minimi- ja maksimipisteet; puheviestintäosaamisesta pystyi saamaan pistemäärän väliltä 37-148. Todellinen vaihteluväli (W) eli arvioijien antamien summapistemäärien vaihtelu pienimmistä suurimpaan oli 101-148. Puheviestintäosaamisen tarkastelussa jätettiin pois vain ulkomaalaisilta kysytty väittämä ja sitä käsiteltiin erikseen. (Mainitusta väittämästä lisää myöhemmin tässä luvussa.)

Tämän jälkeen puheviestintäosaamista vertailtiin vastaajaryhmittäin eli suomalaisten, ulkomaalaisten ja yrityksen sisäisten vertaisarvioijien kesken yksisuuntaisen varianssi-analyysin avulla. Yksisuuntainen varianssi-analyysi on menetelmä, jonka avulla voi tarkastella keskiarvojen eroavuutta toisistaan tutkitussa muuttujassa (Nummenmaa, Kontinen, Kuusinen & Leskinen 1997, 78). Saatiin tulokseksi, että ulkomaalaisten arvioijien (N=42) antamien puheviestintäosaamisen pistemäärien keskiarvo oli korkein (ka.=137.4, s=10.3, W=106-148), suomalaisten arvioijien (N=60) antamien pistemäärien keskiarvo toiseksi korkein (ka.=136.8, s=9.3, W=102-148) ja vertaisarvioijien (N=30) antamien pistemäärien keskiarvo heikoin (ka.=123.9, s=10.9, W=101-138). Eri

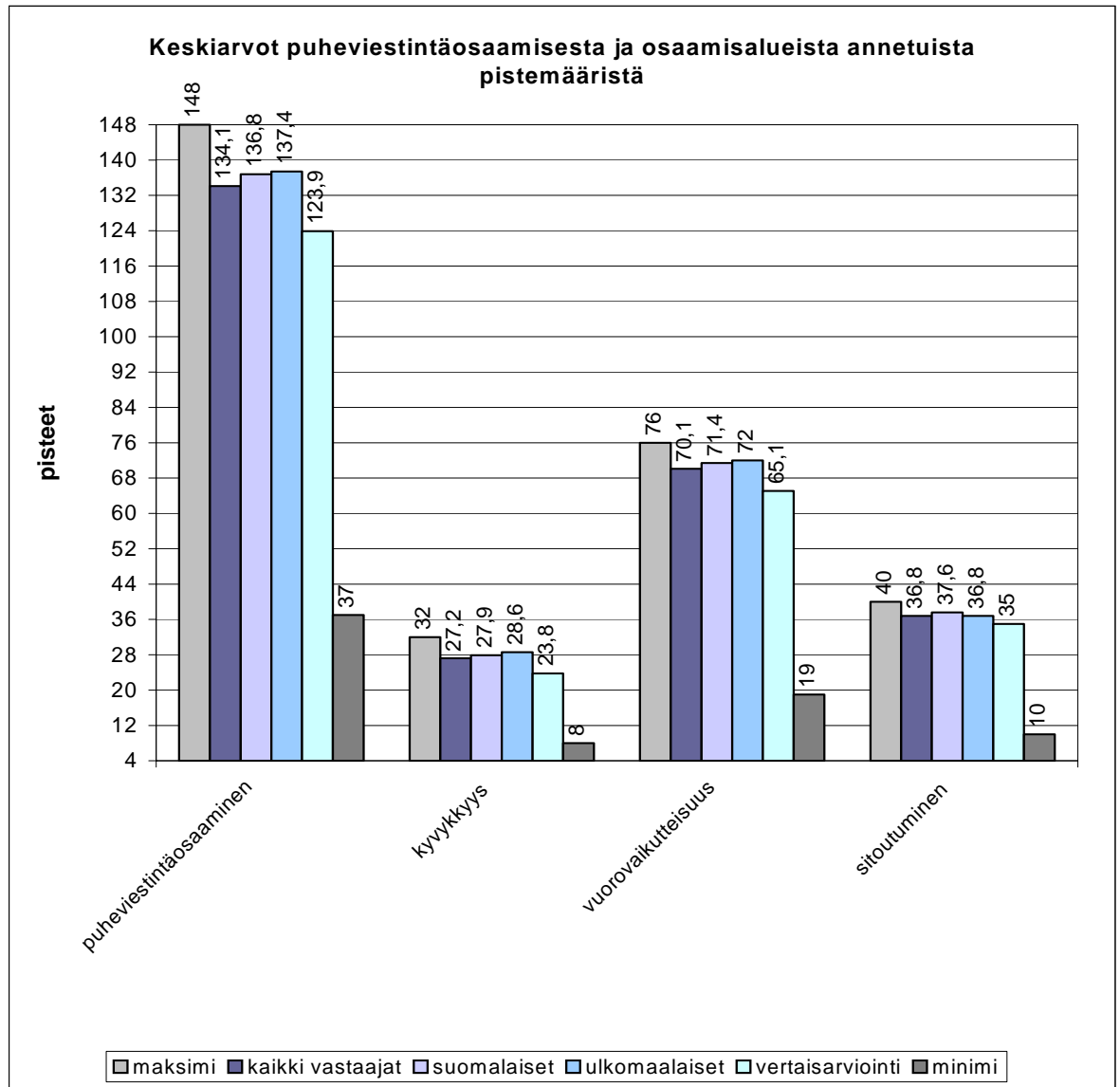
vastaajaryhmien kesken haluttiin tarkastella myös vastausten tilastollista merkitsevyyseroa. Annettuja keskiarvopistemääriä tutkittiin yksisuuntaisen varianssianalyysin LSD-monivertailu-testillä, joka mahdollistaa usean keskiarvon vertailun. Testin perusteella suomalaisten ja ulkomaalaisten arvioijien antamien puheviestintäosaamisen pistemäärien keskiarvot eivät eroa tilastollisesti merkitsevästi, mutta molemmat eroavat suhteessa vertaisarvioijien antamien pistemäärien keskiarvoon melkein merkitsevästi (*) ($F=20.138$, $df=2$, $p=.00$).

Seuraavaksi tarkasteltiin puheviestintäosaamista osaamisalueittain eli kyvykkyyttä, vuorovaikutteisuutta ja sitoutumista. Kaikkien arvioijien antamien pistemäärien keskiarvo yrityksen henkilöstön kyvykkyydestä yritystasolla oli 27.2 ($s=3.9$, $W=13-32$). Teoreettinen maksimipistemäärä eli paras mahdollinen pistemäärä kyvykkyydestä oli 32 ja minimi 8. Myös alalottuvuuksille tehtiin yksisuuntainen varianssianalyysi-testi. Se toi samansuuntaisia tuloksia kuin koko puheviestintäosaamisen keskiarvojen vertailu. Ulkomaalaisten arvioijien antamien pistemäärien henkilöstön kyvykkyydestä keskiarvo nousi korkeimmaksi ($ka.=28.6$, $s=3.6$, $W=16,7-32$), suomalaisten vastaajien antamien pistemäärien keskiarvo toiseksi korkeimmaksi ($ka.=27.9$, $s=3.2$, $W=15-32$) ja matalimmaksi jäi vertaisarvioijien antamien pistemäärien keskiarvo ($ka.=23.8$, $s=3.8$, $W=13-30$).

Kaikkien vastaajien antamien vuorovaikutteisuuden pistemäärien keskiarvo oli 70.1 ($s=6.1$, $W=49-76$), teoreettisen maksimipistemäärän ollessa 76 ja minimin 19. Ulkomaalaisten vastaajien antamien pistemäärien keskiarvo oli jälleen korkein ($ka.=72.0$, $s=5.6$, $W=51-76$), suomalaisten vastaajien antamien pistemäärien keskiarvo toiseksi korkein ($ka.=71.4$, $s=4.9$, $W=52-76$) ja vertaisarvioijien antamien pistemäärien keskiarvo matalin ($ka.=65.1$, $s=6.2$, $W=49-76$).

Kaikkien vastaajien antamien pistemäärien keskiarvo yrityksen henkilöstön sitoutumisesta oli 36.8 ($s=3.4$, $W=25-40$). Sitoutumisesta pystyi saamaan pistemäärän väliltä 10-40. Sitoutumisesta korkein keskiarvo tuli suomalaisten vastaajien antamista pistemääräistä ($ka.=37.6$, $s=3.2$, $W=25-40$), toiseksi korkein ulkomaalaisten vastaajien antamista pistemääräistä ($ka.=36.8$, $s=3.3$, $W=28-40$) ja matalin jälleen vertaisarvioijien antamista pistemääräistä ($ka.=35.0$, $s=3.3$, $W=29-39$).

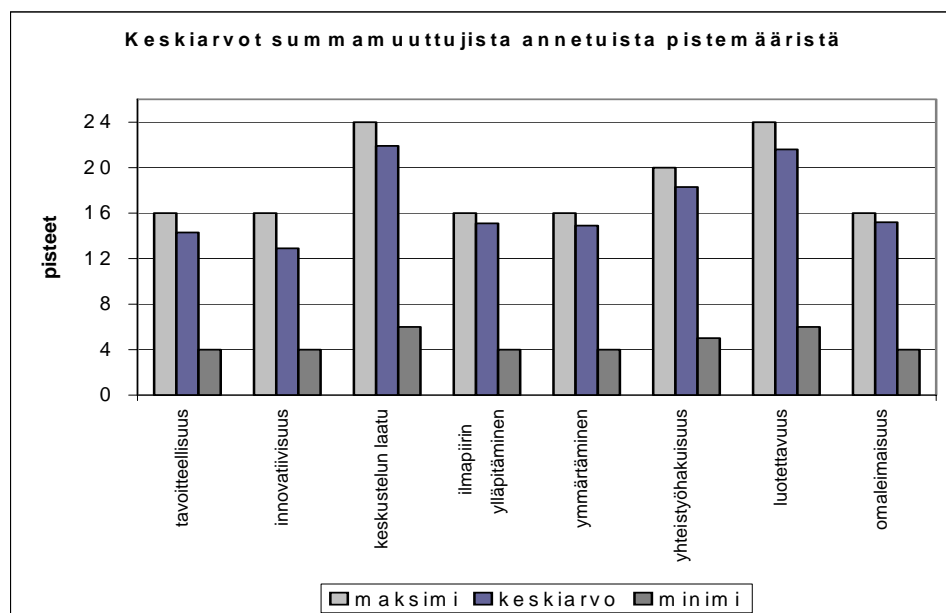
Puheviestintäosaamisesta, kyvykkyydestä, vuorovaikutteisuudesta ja sitoutumisesta annettujen pistemäärien keskiarvot esitetään vastaajaryhmittäin pylväsdiagrammilla kuviossa 4. Koska puheviestintäosaamisesta, kyvykkyydestä, vuorovaikutteisuudesta ja sitoutumisesta pystyi saamaan erisuuruisia teoreettisia minimi- ja maksimipistemääriä, esitetään kuviossa myös tämä teoreettinen pistemäärien vaihteluväli.



KUVIO 4. Pylväsdiagrammi kaikkien vastaajien (N=132), suomalaisten vastaajien (N=60), ulkomaalaisten vastaajien (N=42) ja vertaisarvioijien (N=30) puheviestintäosaamisesta ja osaamisalueista antamien pistemäärien keskiarvoista sekä puheviestintäosaamisen ja osaamisalueiden teoreettisista vaihteluväleistä.

Tuloksia haluttiin tarkastella yrittäjäryhmällä vielä astetta tarkemmin. Puheviestintäosaamisen keskiarvoja tarkasteltiin summamuuttujien, eli tavoitteellisuus, innovatiivi-

suus, keskustelun laatu, ilmapiirin ylläpitäminen, ymmärtäminen, yhteistyöhakuisuus, luotettavuus ja omaleimaisuus, valossa. Kaikkien vastaajien (N=132) antamien pistemäärien keskiarvoksi tuli tavoitteellisuudesta 14.3 (s=2.0, teoreettinen min=4 & max=16, W=7-16), innovatiivisuudesta 12.9 (s=2.6, teoreettinen min=4 & max=16, W=4-16) ja keskustelun laadusta 21.9 (s=2.2, teoreettinen min=6 & max=24, W=14-24). Kaikkien arvioijien antamien pistemäärien keskiarvo ilmapiirin ylläpitämisestä oli 15.1 (s=1.5, teoreettinen min=4 & max=16, W=9-16), ymmärtämisestä 14.9 (s=1.6, teoreettinen min=4 & max=16, W=9-16) ja yhteistyöhakuisuudesta 19.3 (s=2.0, teoreettinen min=5 & max=20, W=11-20). Luotettavuudesta kaikkien vastaajien antamien pistemäärien keskiarvoksi tuli 21.6 (s=2.7, teoreettinen min=6 & max=24, 13-24) ja omaleimaisuudesta 15.2 (s=1.2, teoreettinen min=4 & max=16, W=10-16). Omaleimaisuudessa, yhteistyöhakuisuudesta ja ilmapiirin ylläpitämisessä päästiin lähimmäs teoreettista maksimipistemäärää, kun taas luotettavuudessa, keskustelun laadussa ja erityisesti innovatiivisuudessa jäätin kauimmas mahdollisesta maksimipistemäärästä. Summamuuttujista annettujen pistemäärien keskiarvot sekä pistemäärien teoreettinen vaihteluväli esitetään kuviossa 5.



KUVIO 5. Pylväsdiagrammi summamuuttujien teoreettisista vaihteluväleistä sekä summamuuttujista annettujen pistemäärien keskiarvoista (N=132)

Puheviestintäosaamisen arvioinneissa yritystasolla kiinnitettiin huomiota vielä kahteen yksityiskohtaisempaan asiaan. Ulkomaalaisille arvioijille (N=42) esitettiin

puheviestintäosaamisen mittarin osaamisalueista ja summamuuttujista irrallinen kulttuurierojen häiritsevyyttä selvittävä väittämä V5 'Cultural differences did not disturb our interaction'. Väittämää arvioitiin kaikilla vastausvaihtoehdoilla (1-4), ja sen keskiarvoksi tuli 3.46 (s=1.1).

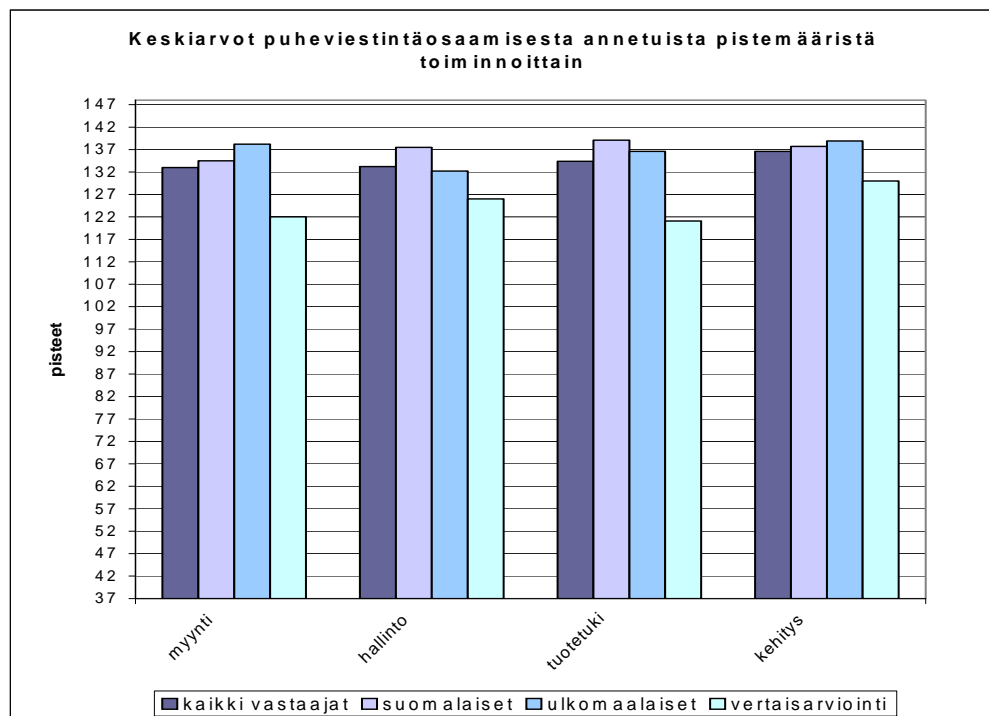
Yksi mittarin väittämistä sisälsi myös avoimen jatkokysymyksen, jolla kartoitettiin keskustelua mahdollisesti häirinneitä asioita. Seuraavien asioiden mainittiin häirinneen keskustelua: arvioitavan toimiminen puhelinkeskuksena samaan aikaan, etäisyyden pitäminen, kiireisyys, jämäkkyuden puute (2 mainintaa), tekniikka, avoimuuden puute, tarkoitusperät eivät selvät/tarkoitus ei ymmärrettävissä, ymmärtäminen ettei kaikki sovittu käy toteen, hätäisyys ja ongelman hahmottumattomuus, ylimielisyys sekä arvioitavan luottamuksen puute keskustelukumppaniinsa. Vastaajista suurin osa (N=120, 90.2% vastaajista) kuitenkin koki, ettei mikään asia häirinnyt keskustelua.

5.2 Puheviestintäosaaminen toimintotasolla

Puheviestintäosaamisesta annettuja pistemääriä selvitettiin myös toiminnoittain eli myynnin, hallinnon, tuotetuen ja kehityksen kesken. Myynnin puheviestintäosaamista arvioi 53 vastaajaa, hallinnon 21, tuotetuen 32 ja kehityksen 26, yhteensä siis 132 vastaajaa. Saatiin tulokseksi, että korkein puheviestintäosaamisesta annettujen pistemäärien keskiarvo oli kehitys-toiminnolla (ka.=136.6, s=9.7, W=104-148), toiseksi korkein tuotetuella (ka.=134.4, s=11.4, W=104-148), kolmanneksi korkein myynnillä (ka.=133.0, s=11.3, W=105-147.4) ja matalin hallinnolla (ka.=133.2, s=13.6, W=101-147.8). Teoreettinen maksimipistemäärä puheviestintäosaamisesta oli siis 148 ja minimi 37.

Tuloksia tarkasteltiin jälleen myös kolmen vastaajaryhmän, suomalaisten vastaajien (N=60), ulkomaalaisten vastaajien (N=42) ja vertaisarvioijien (N=30) mukaan. Myyntitoiminnon henkilöstön puheviestintäosaamista arvioi 22 suomalaista, 19 ulkomaalaista ja 12 vertaisarvioijaa; hallinnon puheviestintäosaamista arvioi 11 suomalaista, 4 ulkomaalaista ja 6 vertaisarvioijaa; tuotetuen puheviestintäosaamista arvioi 15 suomalaista, 10 ulkomaalaista ja 7 vertaisarvioijaa sekä kehityksen puheviestintäosaamista 12 suomalaista, 9 ulkomaalaista ja 5 vertaisarvioijaa. Tuotetuki-toiminnon puheviestintäosaamista arvioivien suomalaisten vastaajien antamien pistemäärien

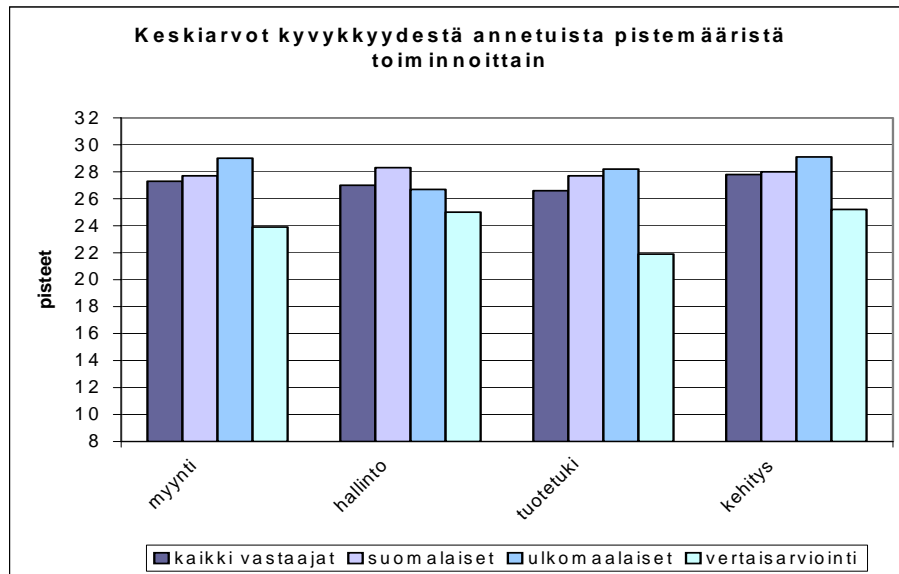
keskiarvo korkein (ka.=139.1, s=8.0, W=125-148), kehityksen puheviestintäosaamista arvioivien suomalaisten vastaajien antamien pistemäärien keskiarvo toiseksi korkein (ka.=137.7, s=11.1, W=104-146), hallintoa arvioivien seuraavaksi korkein (ka.=137.5, s=12.4, W=102-147.8) ja myyntiä arvioivien matalin (ka.=134.5, s=7.2, W=115-147). Ulkomaalaisten antamat arvioinnit olivat toisen suuntaisia. Korkeimman keskiarvon ulkomaalaisten vastaajien antamista pistemääristä sai kehitys (ka.=138.9, s=8.6, W=121-148), toiseksi korkeimman myynti (ka.=138.2, s=10.3, W=106-147.4), kolmanneksi korkeimman tuotetuki (ka.=136.6, s=9.9) ja matalimman hallinto (ka.=132.2, s=16.5). Jälleen huomattavasti matalammat keskiarvopistemäärät tulivat vertaisarvioijien antamista pistemääristä puheviestintäosaamisesta. Vertaisarvioijien antamien pistemäärien korkein keskiarvo oli kehityksellä (ka.=130.0, s=5.1, W=125-137,9), toiseksi korkein hallinnolla (ka.=126.0, s.=12.9, W=101-136), seuraavaksi korkein myynnillä (ka.=122.0, s.=12.0, W=105-137.4) ja matalin tuotetuella (ka.=121.1, s=10.2, W=104-134). Kaikkien vastaajien, suomalaisten vastaajien, ulkomaalaisten vastaajien sekä vertaisarvioijien antamien pistemäärien keskiarvot toimintojen puheviestintäosaamisesta on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6. Pylväsdiagrammi puheviestintäosaamisesta annettujen pistemäärien keskiarvoista toiminoittain (N=132)

Myös kyvykkyyttä, vuorovaikutteisuutta ja sitoutumista selvitettiin toimintotasolla. Kyvykkyydestä annettujen pistemäärien keskiarvo oli korkein kehitys-toiminnolla (arvioijien N=26, ka.=27.8, s=2.6, W=24-32), seuraavaksi korkein myynnillä (arvioijien N=53, ka.=27.3, s=4.0, W=13-32) ja hallinnolla (arvioijien N=21, ka.=27.0, s=3.0, W=22-32) ja matalin tuotetuella (arvioijien N=32, ka.=26.6, s=5.1, W=15-32). Teoreettinen maksimipistemäärä kyvykkyydestä oli 32 ja minimi 8.

Toimintojen henkilöstön kyvykkyyttä, vuorovaikutteisuutta ja sitoutumista tarkasteltiin myös vastaajaryhmittäin. Suomalaisten vastaajien henkilöstön kyvykkyydestä antamien pistemäärien keskiarvoista korkein oli hallinnolla (arvioijien N=11, ka.=28.3, s=2.3, W=24-32), toiseksi korkein kehityksellä (arvioijien N=12, ka.=28.0, s=2.1, W=35-31) ja yhtä korkea myynnillä (arvioijien N=22, ka.=27.7, s=2.6, W=21-32) ja tuotetuella (arvioijien N=15, ka.=27.7, s=5.0, W=15-32). Ulkomaalaisten vastaajien antamien pistemäärien keskiarvot kyvykkyydestä olivat paremmuusjärjestyksessä: kehitys (arvioijien N=9, ka.=29.1, s=2.9, W=25-32), myynti (arvioijien N=19, ka.=29.0, s.= 3.1, W=22,4-32), tuotetuki (arvioijien N=10, ka.=28.2, s=4.8, W=16,7-32) sekä hallinto (arvioijien N=4, ka.=26.7, s=4.2, W=22,7-32) ja vertaisarvioijien kyvykkyydestä antamien pistemäärien keskiarvot olivat paremmuusjärjestyksessä: kehitys (arvioijien N=5, ka.=25.2, s=1.3, W=24-27), hallinto (arvioijien N=6, ka.=25.0, s=2.4, W=22-28), myynti (arvioijien N=12, ka.=23.9, s=5.2, W=13-30) ja tuotetuki (arvioijien N=7, ka.=21.9, s=2.8, W=18-27). Kyvykkyydestä annettujen pistemäärien keskiarvot ovat nähtävissä vastaajaryhmittäin kuviossa 7.

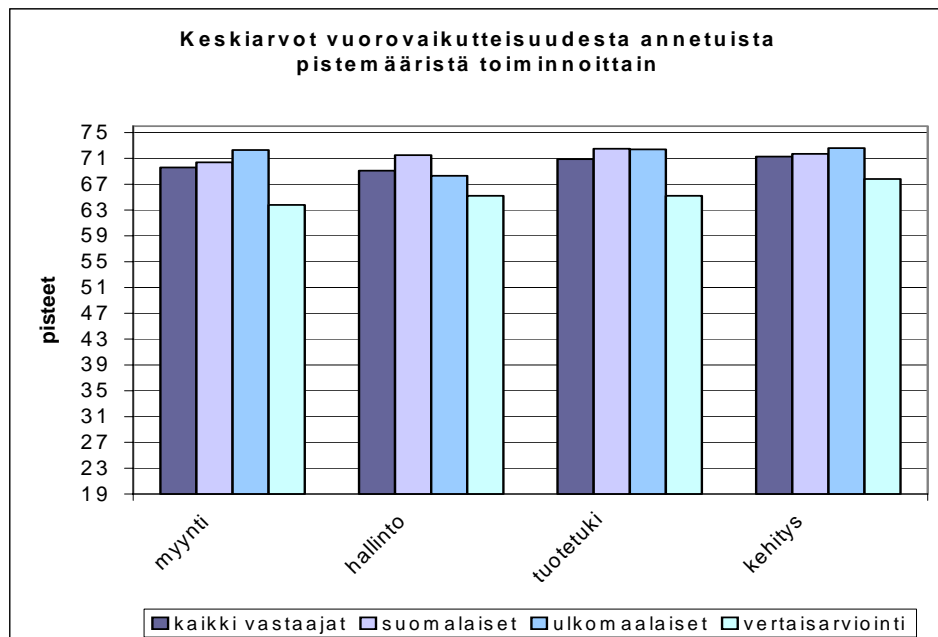


KUVIO 7. Pylväsdiagrammi kyvykkyydestä annettujen pistemäärien keskiarvoista toiminnoittain (N=132)

Vuorovaikutteisuudesta annettujen pistemäärien korkein keskiarvo tuli kehitykselle (arvioijien N=26, ka.=71.3, s=5.3, W=53-76), seuraavaksi korkein tuotetuella (arvioijien N=32, ka.=70.9, s=5.0, W=57-76) ja myynnille (arvioijien N=53, ka.=69.6, s=6.0, W=53-76) sekä matalin hallinnolle (arvioijien N= 21, ka.=69,1, s=8.3, W=49-76). Vuorovaikutteisuudesta pystyi saamaan pistemäärän väliltä 19-76.

Suomalaisten vastaajien antamien pistemäärien keskiarvo nousi korkeimmaksi tuotetuessa (arvioijien N=15, ka.=72.5, s=3.0, W=67-76), toiseksi korkeimmaksi kehityksessä (arvioijien N=12, ka.=71.7, s=6.1, W=53-76), kolmanneksi hallinnossa (arvioijien N=11, ka.=71.5, s=6.7, W=52-76) ja neljänneksi myynnissä (arvioijien N=22, ka.=70.4, s.=4.3, W=57-76). Ulkomaalaisten vastaajien arvioiden antamien pistemäärien keskiarvojen järjestys oli seuraava: kehitys (arvioijien N=9, ka.=72.6, s=4.3, W=64-76), tuotetuki (arvioijien N=10, ka.=72,4, s=4.6, W=63-76), myynti (arvioijien N=19, ka.=72.3, s=5.3, W=55-76) ja hallinto (arvioijien N=4, ka.=68.3, s=11.6, W=51-76). Myös vertaisarvioijat pitivät vuorovaikutteisuutta korkeimpana kehityksessä. Vertaisarvioijien antamien pistemäärien keskiarvoksi tuli kehityksessä 67,8 (arvioijien N=5, s=3.9, W=63-72,9), sekä hallinnossa 65.2 (arvioijien N=6, s=8.5, W=49-73) että tuotetuessa 65.2 (arvioijien N= 7, s=5.6, W=57-71) ja myynnissä matalin 63.8 (arvioijien N=12,

s=6.3, W=53-52,5). Vuorovaikutteisuudesta annettujen pistemäärien keskiarvot ovat nähtävissä pylväsdiagrammina kuviossa 8.

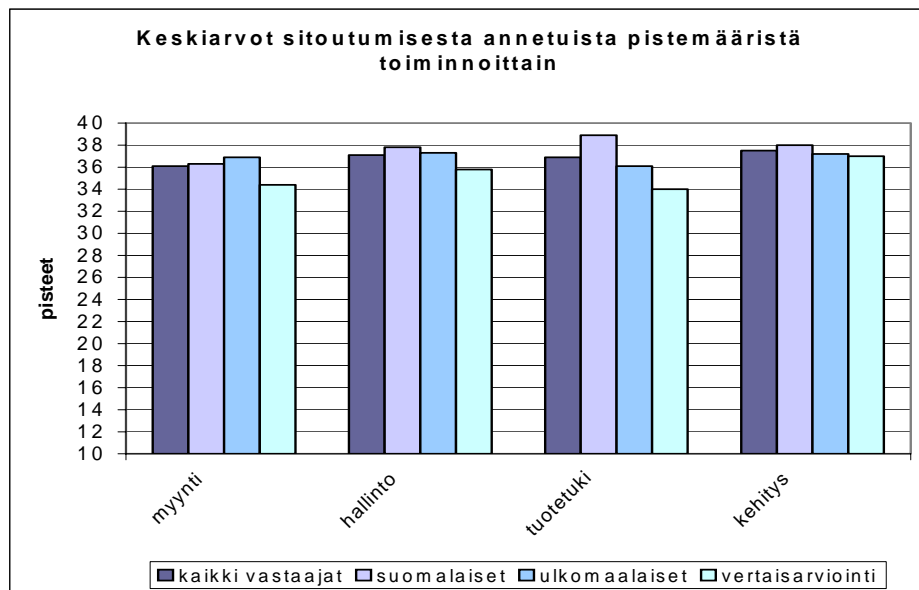


KUVIO 8. Pylväsdiagrammi vuorovaikutteisuudesta annettujen pistemäärien keskiarvoista toimintoittain (N=132)

Sitoutumisesta pystyi saamaan pistemäärän väliltä 10-40. Keskiarvoksi kaikkien vastaajien sitoutumisesta antamista pistemääristä tuli kehitykselle korkein (arvioijien N=26, ka.=37.5, s=3.5, W=26-40), hallinnolle toiseksi korkein (arvioijien N=21, ka.=37.1, s=3.8, W=25-40), tuotetuella kolmanneksi korkein (arvioijien N=32, ka.=36.9, s=3.2, W=29-40) ja myynnille matalin (arvioijien N=53, ka.=36.1, s=3.2, W=28-40).

Suomalaisten vastaajien yrityksen henkilöstön sitoutumisesta antamien pistemäärien keskiarvoista korkein oli tuotetuella (arvioijien N=15, ka.=38.9, s=1.4, W=36-40), seuraavaksi korkein kehityksellä (arvioijien N=12, ka.=38.0, s=3.2, W=26-40) ja hallinnolla (arvioijien N=11, ka.=37.8, s=4.5, W=25-40) sekä matalin myynnillä (arvioijien N=22, ka.=36.3, s=2.5, W=31-40). Ulkomaalaisten vastaajien antamien pistemäärien keskiarvoista korkein oli hallinnolla (arvioijien N=4, ka.=37.3, s=2.1, W=34.7-39.7), seuraavaksi korkein kehityksellä (arvioijien N=9, ka.=37.2, s=3.7, W=30-40) ja myynnillä (arvioijien N=19, ka.=36.9, s=3.4, W=28-40) ja matalin tuotetuella (arvioijien

N=10, ka.=36.1, s=3.4, W=29-40). Tässä osaamisalueessa vertaisarvioinnin erot ulkoi-
siin arviointeihin eivät olleet niin suuria kuin muissa osaamisalueissa. Vertaisarvioijien
sitoutumisesta antamista pistemääristä korkeimmaksi tuli keskiarvo kehitykselle (arvioi-
jien N=5, ka.=37.0, s=1.6, W=35-39), toiseksi korkeimmaksi hallinnolle (arvioijien
N=6, ka.=35.8, s=3.5, W=30-39) ja jonkin verran matalampi myynnille (arvioijien
N=12, ka.=34.4, s=3.6, W=29-39) ja tuotetuella (arvioijien N=7, ka.=34.0, s=3.4,
W=29-38). Henkilöstön sitoutumisesta annettujen pistemäärien keskiarvot toiminnoit-
tain esitetään pylväsdiagrammina kuviossa 9.



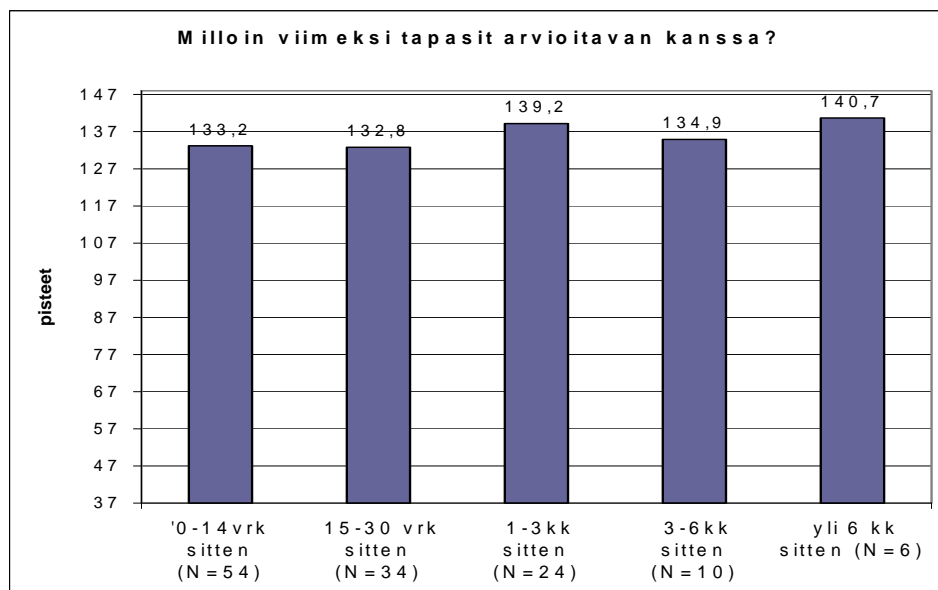
KUVIO 9. Pylväsdiagrammi sitoutumisesta annettujen pistemäärien keskiarvoista toiminnoit-
tain (N=132)

5.3 Puheviestintäosaaminen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa

Puheviestintäosaamisen tilannesidonnaisuuden takia puheviestintäosaamisesta annettuja keskiarvopistemääriä tarkasteltiin myös muutaman mittarin taustakysymyksen valossa. Samalla saatiin lisää tietoa arvioitavien ja arvioijien vuorovaikutussuhteista. Seitsemästä taustakysymyksestä tutkimustehtävän kannalta kiinnostavimpia olivat seuraavat neljä taustakysymystä: 1. Milloin viimeksi tapasit arvioitavan kanssa? 2. Kuinka kauan olet hänet tuntenut? 3. Kuinka usein olet hänet tavannut? ja 4. Oliko tapaamiseen lähinnä

kaupankäyntiä/ostit, kaupankäyntiä/myyt, neuvottelua, koulutusta, huoltoa, neuvontaa, ongelmanratkaisua, muuta/ mitä?

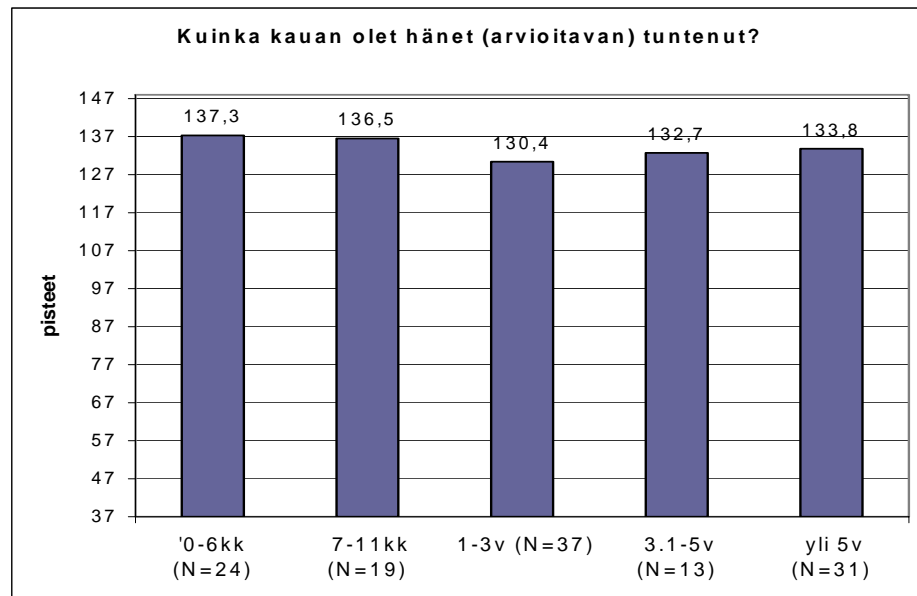
Edellä mainituista ensimmäinen taustakysymys (Milloin viimeksi tapasit arvioitavan kanssa?) antoi kiinnostavia tuloksia. Jos arvioitava oli tavattu viimeksi yli 6 kk sitten (N=6), oli puheviestintäosaamisesta annettujen pistemäärien keskiarvo korkein (ka.=140.7, s=7.1, W=128-148). Melkein yhtä lähelle ylsi puheviestintäosaamisesta annettujen pistemäärien keskiarvo, kun arvioitava oli tavattu viimeksi 1-3kk sitten (N=24, ka.=139.1, s=9.4, W=115-147). Heikoin keskiarvo puheviestintäosaamisesta annetuista pistemääristä tuli puolestaan silloin, kun arvioitava oli tavattu viimeksi 15vrk-1kk sitten (N=34, ka.=132.8, s=11.9, W=102-147.4) tai 0-14vrk siten (N=54, ka.=133.2, s=10.9, W=101-148). Kuviossa 10 on kuvattu pylväsdiagrammina keskiarvot puheviestintäosaamisesta annetuista pistemääristä tarkasteluna sen mukaan, kuinka kauan viimeisimmästä tapaamisesta oli kulunut.



KUVIO 10. Puheviestintäosaamisesta annettujen pistemäärien keskiarvot tarkasteltuna sen mukaan, kuinka kauan viimeisimmästä tapaamisesta oli kulunut (N=128)

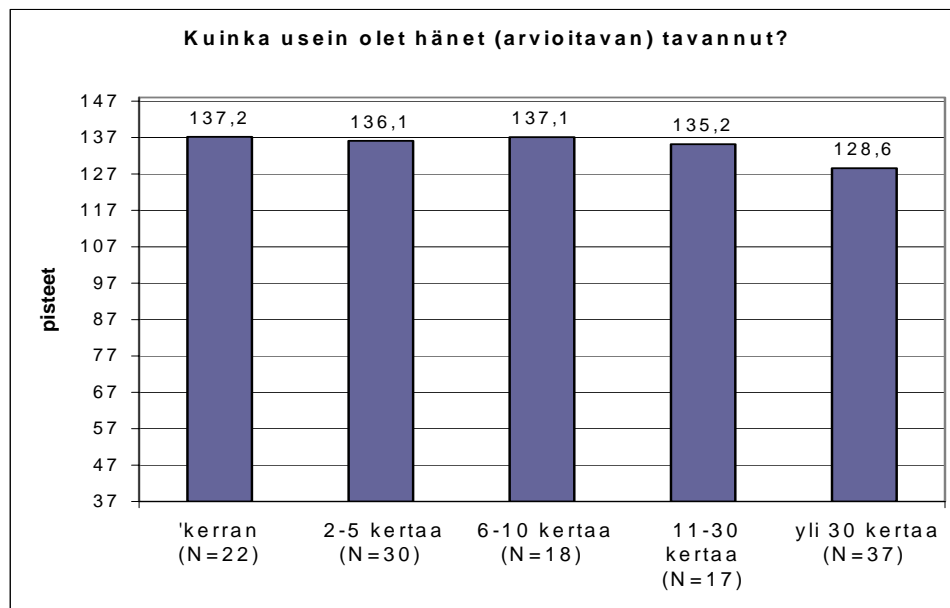
Seuraavan taustakysymyksen (Kuinka kauan olet hänet tuntenut?) antamien tulosten perusteella kriittisimpiä arviot olivat, kun arvioitava oli tunnettu 1-3 vuotta. Tällöin keskiarvo puheviestintäosaamisesta annetuista pistemääristä oli 130.4 (N=37, s=13.0,

W=101-148). Puheviestintäosaamisesta annettujen pistemäärien keskiarvo oli korkein, kun arvioitava oli tunnettu 0-6kk (N=24, ka.=137.3, s=9.9) tai 7-12kk (N=19, ka.=136.5, s=9.6). Tarkemmat tiedot puheviestintäosaamisesta annettujen pistemäärien keskiarvoista suhteessa siihen, kuinka kauan arvioija on arvioitavan tuntenut, on koottu kuvioon 11.



KUVIO 11. Puheviestintäosaamisesta annettujen pistemäärien keskiarvot tarkasteltuna sen mukaan, kuinka kauan arvioitava ja arvioija ovat tunteneet (N=124)

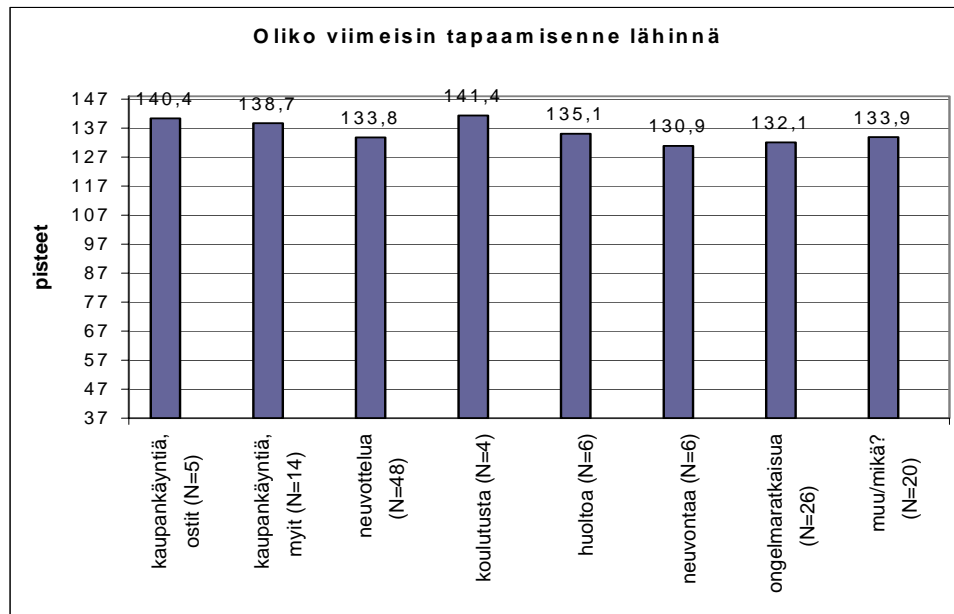
Kun puheviestintäosaamista tarkasteltiin suhteessa siihen, kuinka usein arvioija oli arvioitavan tavannut, huomattiin, että mitä vähemmän tapaamiskertoja oli, sitä korkeammin pistemääriin puheviestintäosaamista arvioitiin. Korkeimmaksi puheviestintäosaamisesta annettujen pistemäärien keskiarvo nousi, kun arvioitava oli tavattu vain kerran (N=22, ka.=137.2, s=11.7, W=106-147.5). Matalimmaksi keskiarvo puolestaan jäi, kun arvioitava oli tavattu yli 30 kertaa (N=37, ka.=128.6, s=13.0, W=101-148). Tarkempaa tietoa siitä, millainen suhde tapaamiskertojen määrällä on puheviestintäosaamisesta annettuihin pistemääriin, on nähtävissä kuviossa 12.



KUVIO 12. Puheviestintäosaamisesta annettujen pistemäärien keskiarvot tarkasteltuna sen mukaan, kuinka usein arvioitava ja arvioija olivat tavanneet (N=124)

Lopuksi puheviestintäosaamiseen perehdyttiin tilanteen luonteen mukaan. Saatiin tulokseksi, että puheviestintäosaamisesta annettujen pistemäärien keskiarvo oli korkein, kun kyse oli koulutuksesta (N=4, ka.=141.4, s=4.8, W=136-147.5), kaupankäynnistä arvioijan ollessa ostajana (N=5, ka.=140.4, s=4.7, W=132-143) tai kaupankäynnistä arvioijan ollessa myyjänä (N=14, ka.=138.7, s=8.2, W=121-147.8). Heikoimmaksi puheviestintäosaamisesta annettujen pistemäärien keskiarvo jäi, kun kyseessä oli neuvonta- (N=6, ka.=130.9, s=20.0, W=104-147) tai ongelmanratkaisutilanne (N=26, ka.=132.1, s=10.6, W=104-148).

Usea vastaajista luonnehti viimeisimmän tapaamisen luonnetta vaihtoehdolla muu/mikä? (N=20). Tällöin tilannetta kuvailtiin esimerkiksi seuraavasti: monet tai kaikki annetuista vaihtoehdoista, suunnittelua, tiedonvaihtoa, suhdetoimintaa, info-tilaisuus, tutustuminen, asiakastilaisuus, yleinen keskustelu, tapaaminen messuilla tai tapaaminen sattumalta. Usein kyse oli tällöin vapaamuotoisemmasta tapaamisesta eivätkä keskustelut tapaamisen aikana välttämättä liittyneet työhön. Puheviestintäosaamisesta annettujen pistemäärien keskiarvoja suhteessa tilanteen luonteeseen voi tarkastella kuviosta 13.



KUVIO 13. Puheviestintäosaamisesta annettujen pistemäärien keskiarvot tarkasteltuna tilanteen tyyppin tai luonteen mukaan (N=129)

Luvuissa 5.1-5.3 esiteltiin tuloksia, jotka liittyivät puheviestintäosaamisen tasoon. Seuraavassa luvussa paneudutaan Puheviestintäosaamisen mittariin ja tarkastellaan sen luotettavuutta.

5.4 Puheviestintäosaamisen mittarin luotettavuus

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan myös sitä, kuinka luotettava Puheviestintäosaamisen mittari on. Luotettavuudella kuvataan usein mittarin reliabiliteettia, josta voidaan erottaa kaksi osatekijää: stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetti tarkoittaa mittarin pysyvyyttä ja sen selvittämiseksi olisi vertailtava useita ajallisesti peräkkäisiä mittauksia. Tässä tutkimuksessa paneuduttiin kuitenkin erityisesti reliabiliteettiin konsistenssin eli mittarin yhtenäisyyden näkökulmasta. (Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto 2004.) Mittarin reliabiliteettia eli sitä, kykeneekö se antamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia (Eskola 1981, 77) testattiin Cronbachin alfa-kertoimella. Alfaa on nimitetty myös sisäisen johdonmukaisuuden kertoimeksi (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1997, 187). Cronbachin alfa voi saada arvon välillä 0-1. Alhaista reliabiliteettia voidaan pitää merkinä siitä, ettei mittari tuota luotettavia tuloksia. Mikäli reliabiliteetti jää alle .50 (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 104) tai .60 (Metsämuuronen 2001, 36), on mittarin reliabiliteetti huono, eikä se täytä luotettavuuden ehtoja.

Cronbachin alfalla tarkasteltuna koko Puheviestintäosaamisen mittarin alfa-kerroin on .89, ja sen osaamisalueiden alfa-kertoimet ovat: kyvykkyys .71, vuorovaikutteisuus .86 ja sitoutuminen .69. Mittarin summamuuttujien alfa-kertoimet vaihtelevat .53 ja .70 välillä. Summamuuttujien Cronbachin alfa-kertoimet on koottu taulukkoon 2.

TAULUKKO 2. Mittarin summamuuttujien Cronbachin alfa-kertoimet

SUMMAMUUTTUJA	ALFA-KERROIN
Tavoitteellisuus (väittämät 10, 21, 33, 34)	.61
Innovatiivisuus (väittämät 11, 18, 20, 36)	.62
Keskustelun laatu (väittämät 14, 15, 27, 29, 30, 35)	.62
Ilmapiirin ylläpitäminen (väittämät 6, 7, 17, 28)	.70
Ymmärtäminen (väittämät 4, 8, 16, 26)	.65
Yhteistyöhakuisuus (väittämät 9, 12, 19, 37, 38)	.61
Luotettavuus (väittämät 1, 2, 3, 13, 22, 32)	.63
Omaleimaisuus (väittämät 23, 24, 25, 31)	.53

Mittarin saamia alfa-kertoimia voidaan pitää kohtalaisen hyvinä. Ainoastaan oma-leimaisuutta mittaava summamuuttuja jää alle .60 arvon. Alfa-kertoimien perusteella mittaria voidaan kuitenkin pitää luotettavana.

Reliabiliteetin lisäksi testattiin mittarin validiteettia eli kykyä mitata sitä mitä on tarkoituskin mitata (Eskola 1981, 77). Summamuuttujien keskinäistä riippuvuutta toisistaan puheviestintäosaamisen osaamisalueiden sisällä tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokerroimella. Pearsonin korrelaatiokerroin kuvaa muuttujien riippuvuuden suuntaa ja voimakkuutta ja siihen vaikuttavat haitallisesti tutkimusaineistossa esiintyvät haja-arvot. Pearsonin korrelaatiokerroimen yhteydessä puhutaan yleensä tilastollisesta merkitsevyydestä. (Tähtinen & Kaljonen 1996, 109.)

Kaikkien osaamisalueiden sisällä summamuuttujat korreloivat tilastollisesti merkitsevästi (**)³. Korrelaatiokerroimien arvot olivat välillä .41- .59, jolloin riippuvuus voidaan Tähtisen ja Koljosen (1996, 109) mukaan tulkita merkittäväksi tai kohtalaiseksi. Osaamisalueita voidaan näin ollen pitää sisällöltään yhdenmukaisina ja summamuuttujien mittaavan samaa asiaa.

Mittarin teoreettista validiteettia arvioidaan luvussa 7 Puheviestintäosaamisen mittauksen arviointi. Samassa luvussa pohditaan sitä, kuinka puheviestintäosaamisen mittausta kohdeorganisaatiossa tulisi kehittää.

³ Kyvykkyysosaamisalue ($r = .427$, $p = .000$, $N = 132$), vuorovaikutteisuusosaamisalue ($r = .549$; $.589$; $.577$; $.594$, $p = .000$, $N = 132$), sitoutuminenosaamisalue ($r = .412$, $p = .000$, $N = 132$)

6 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA TULOSTEN TULKINTAA

6.1 Puheviestintäosaamisen taso

Lämsän ja Uusitalon (2002, 194) mukaan asiakkaan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus on yritykselle kilpailuetu. Asiakaspalveluhenkilöstön on kyettävä ymmärtämään asiakasta ja hänen tilannettaan sekä vastattava hänen tarpeisiinsa tarkoituksenmukaisesti. Asiakkaan kokema tyytyväisyys ja asiakassuhteen muodostuminen ovat riippuvaisia siitä, miten henkilöstö toimii. Menestyksen avaimia ovat vuorovaikutustaidot ja luottamuksen rakentaminen.

Tutkimustulosten perusteella puheviestintäosaamisen taso on tutkimuksen kohdeorganisaatiossa korkea, ja puheviestintäosaamista voidaankin kiistatta pitää yrityksen kilpailuetuna teollisen alan palvelukilpailussa. Asiakaspalvelussa tarvittava ymmärtäminen arvioitiin summamuuttujista korkeaksi (ka.=14.9, max⁴=16), mutta luotettavuus jäi kuitenkin kauemmaksi maksimipistemäärästä (ka.=21.6, max=24).

Vuorovaikutustaitojen merkitys nähdään eri aloilla yhä tärkeämpänä. Viestintäosaaminen linkittyy tiiviisti ammattiosaamiseen. Kostiaisen (2003, 10) mielestä se on ammattiosaamisen ulottuvuus, eikä vain yksi osa tai erityisalue ammattiosaamisessa. Lämsä ja Uusitalo (2002, 161-162) jakavat ammatillisen osaamisen ammatti- ja tehtäväsidonnaisiin taitoihin, tietojen ja taitojen soveltamiseen, toimialan tuntemukseen ja yrityskohtaiseen osaamiseen sekä arvoihin, asenteisiin, muutosvalmiuteen ja yhteistyökykyyn. Asiakaspalvelussa puheviestintäosaaminen voidaan nähdä tehtäväsidonnaisena osaamisena ja vuorovaikutuksessa myös viestittää arvoja, asenteita ja yhteistyökykyä. Yhteistyöhakuisuus arvioitiin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa hyvin lähelle maksimipistemäärää (ka.=19.3, max=20) ja se on summamuuttujista ilmapiirin ylläpitämisen (ka.=15.1 max=16) ja omaleimaisuuden (ka.=15.2, max=16) lisäksi yrityksen henkilöstön vahvuuksia. Omaleimaisuus kertoo osaltaan yrityskohtaisesta osaamisesta, mutta myös yrityksen edustajien positiivisesta erottumisesta teollisella alalla ja siitä, että henkilöstö onnistuu vuorovaikutuksessaan viestimään yrityksen yhteisesti todennettuja arvoja.

⁴ Luvussa 6 max= teoreettinen maksipistemäärä eli paras mahdollinen pistemäärä

Gerlanderin ja Takalan (2000, 167) mielestä asiakaslähtöisyys ja asiakkaan huomioiminen toteutuvat vuorovaikutuksessa, jossa asiakkaalle annetaan tilaa osallistua ja tuoda esille omia ajatuksiaan ja mielipiteitään. Vuorovaikutuskumppanin kuunteleminen ja huomioiminen liittyvät vuorovaikutteisuuteen, josta annettujen pistemäärien keskiarvoksi tuli yritystasolla 70.1 parhaan mahdollisen pistemäärän ollessa 76. Jotta puheviestintäosaamisen osaamisalueita: kyvykkyyttä, vuorovaikutteisuutta ja sitoutumista pystytään numeerisesti vertaamaan, on kyvykkyyden maksimipistemäärää painotettava luvulla 2.375 ja sitoutumisen luvulla 1.9, jolloin kaikkien osaamisalueiden summaluvuksi (maksimipistemääräksi) tulee 76. Kyvykkyyden pistemääräksi tulee tällöin 64.6 ja sitoutumisen 69.9, vuorovaikutteisuuden pistemäärän ollessa siis 70.1. Puheviestintäosaamisen taso vuorovaikutteisuuden ja sitoutumisen osalta on korkea. Kyvykkyys jää pistemäärältään muista puheviestintäosaamisen osaamisalueista huomattavasti. Yrityksessä onkin jatkossa pyrittävä kehittämään kyvykkyyden summamuuttujiin; henkilöstön tavoitteellisuutta ja innovatiivisuutta vuorovaikutuksessa, jotka kilpailutilanteessa ovat äärimmäisen tärkeitä taitoja. Tavoitteellisuus liittyy tiiviisti myös vuorovaikutuksen tehokkuuteen (ks. luku 2.1).

Palvelukeskeinen yritys kiinnittää huomiota asiakassuhteisiin ja asiakkaiden kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Etusijalla olisi aina oltava palvelun laatu. Laadun kehittämisellä voi olla sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia vaikutuksia. Työskentelyilmapiiri todennäköisesti paranee ja työntekijät huomaavat myös asiakkaiden tyytyväisyyden. Ulkoisesti laatu näkyy siinä, että yrityksestä puhutaan myönteisemmin, jolloin imago kohenee. Hyvä ilmapiiri myös vaikuttaa myönteisesti yrityksen edustajan ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. (Grönroos 1990, 143-144.) Asiakaspalvelun toiminnan tulos syntyy siitä, että asiakkaiden ja kontaktihenkilöiden vuorovaikutus onnistuu hyvin. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymiseksi asiakkaan kokemusten vuorovaikutuksesta tulisi olla tasalaatuisia riippumatta siitä, kenen kanssa hän on organisaatiossa ollut tekemisissä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 44-45, 80.) Puheviestintäosaaminen arvioitiin tutkimuksen kohdeorganisaatioksi korkeaksi (ka.=134.1, max=148), mutta sitä ei tulosten perusteella voida pitää tasalaatuisena. Arviointien hajontaluvut olivat suuria (esimerkiksi kaikkien vastausten $s=11.4$) ja annettujen pistemäärien vaihteluväli oli laaja ($W=101-148$), mikä on merkki siitä, että puheviestintäosaamista on arvioitu korkein pistemäärin, mutta myös matalin pistein. Puheviestintäosaamisesta annetuissa pistemää-

rissä oli myös jonkin verran eroa vastaajaryhmästä riippuen. Sisäisten arvioijien antamien puheviestintäosaamisen pistemäärien keskiarvot erosivat ulkoisten (suomalaisten ja ulkomaalaisten vastaajien) arvioijien antamien pistemäärien keskiarvoista tilastollisesti melkein merkitsevästi (*) ($F=20.138$, $df=2$, $p=.00$).

6.2 Puheviestintäosaaminen yrityksen sisäisessä vuorovaikutuksessa

Ulkoinen palvelu voi helposti kärsiä huonosta sisäisestä palvelusta. Paitsi tästä syystä, puheviestintäosaaminen yrityksen sisäisessä vuorovaikutuksessa on tärkeää myös sisäisen tehokkuuden sekä erityisesti työskentelyilmapiiriin takia. Tässä tutkimuksessa yrityksen sisäiset arvioijat arvioivat toistensa puheviestintäosaamisen ulkoisia arvioijia huomattavasti heikommaksi. Syitä voi olla monia.

Interpersonaalisten viestintätaitojen arvottaminen tuo aina jännitteitä arviointiin. Yksilöt voivat arvostaa erilaisia taitoja. Toisen mielestä esimerkiksi suppea kerronta on yksityiskohtaista kerrontaa tehokkaampaa ja tarkoituksenmukaista, toinen voi puolestaan kokea asian päinvastaisena. Interpersonaalista viestintäosaamista arvioitaessa myös erilaiset viestintäsuhteeseen liittyvät piirteet kuten statuserot, läheisyys tai tunnetila voivat vaikuttaa arviointiin. Henkilöä, jonka tuntee hyvin, arvioi todennäköisesti hyvin eri tavalla kuin vierasta. (Spitzberg 2003, 116-119.)

Arviointiin voi liittyä erilaisia virhelähteitä ja –päätelmiä. Näitä ovat esimerkiksi lempeysvirhe, arviointien kasautuminen, loogisuusvirhe, haloefekti, vastakohtavirhe ja läheisyysvirhe. Lempeysvirhe on usein sidoksissa arvioitavan tuttuuteen. Lempeysvirhe tarkoittaa sitä, että osaamista arvioidaan liian positiivisesti tai liian negatiivisesti. Arviointien kasautuminen on sitä, ettei arvioija käytä koko arviointiasteikkoa, vaan yleensä keskiarvioita. Loogisuusvirhe on arvioimista ennako-oletusten perusteella. Haloefekti tarkoittaa sitä, että yleinen mielikuva tai jokin yksityiskohta vaikuttaa koko suorituksen arviointiin liian kielteisesti tai liian myönteisesti. Vastakohtavirhe on osaamisen arviointia vastakohtana omaan tai jonkin muun suoritukselle ja läheisyysvirhe sitä, että muiden vuorovaikutukseen osallistujien suoritus tai arvioitava suoritus edeltävä suoritus vaikuttavat osaamisen arviointiin. (Arvioinnin virhelähteistä ja –päätelmistä esim.

Valkonen 1997, 57; Koppinen, Korpinen & Pollari 1994, 35-37; Backlund 1994, 211-213.)

Tutkimustulosten perusteella sisäisissä arvioinneissa voisi olla kyse lempeydestä käänteisellä tavalla. Odotukset tutun työkaverin puheviestintäosaamiselle ja vuorovaikutukselle voivat olla korkeampia kuin etäisemmän yhteistyökumppanin, joka voi olla tavattu satunnaisesti vain muutaman kerran. Myös kaksi vuotta kestänyt viestintäkoulutus tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on mahdollisesti tuonut yrityksen henkilöstölle lisää kriittisyyttä toistensa puheviestinnällistä osaamista kohtaan. Kriittisyyden lisäksi myös henkilöstön taidot havainnoida ja arvioida viestintäkäyttäytymistä ovat varmasti koulutuksen myötä lisääntyneet. Arviointi voi tällöin olla tarkempaa ja perustua vähemmän yleisiin vaikutelmiin arvioitavan vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Vertaisarvioijat saivat myös täyttää itse arviointilomakkeet ulkoisten arvioijien arvioidessa puheviestintäosaamista puhelimitse. Vertaisarvioijat ovat nähneet edessään vastausvaihtoehdot ja ehkä käyttäneet enemmän aikaa vastaustensa punnitsemiseen. Tällöin arviointiasteikkoa on mahdollisesti käytetty vaihtelevammin eivätkä vastaukset ole kasautuneet.

Vertaisarvioijan voidaan nähdä olevan ulkoiseen yhteistyökumppaniin nähden statukseltaan turvallisemmassa asemassa arvioimaan yrityksen edustajan vuorovaikutusta. Vertaisarvioijan ei tarvitse viestintäosaamista arvioidessaan olla huolissaan esimerkiksi tulevan kaupan onnistumisesta tai sopimuksen allekirjoittamisesta arvioitavan kanssa, jolloin hän voi suhtautua arviointiin rohkeammin ja liiketaloudellista suhteista vapaana. Statusasemaan liittyen vertaisarvioinneissa on kiinnostavaa myös se, että vertaisarvioijat arvioivat puheviestintäosaamista hallinto-toiminnossa suhteessa muita arvioijia korkeammin.

6.3 Puheviestintäosaaminen kulttuurienvälisissä viestintätilanteissa

Business-konteksti on erittäin kulttuurienvälinen. Monessa ammatissa syntyy kulttuurienvälisiä viestintätilanteita asiakkaiden, kollegoiden, johtajiston ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Business-ympäristössä onkin todennäköistä kohdata hyvin erilaisia arvoja ja normeja tai valtasuhde- ja sukupuoliodotuksia. (Lustig & Koester 1996, 290.) Moni pieni ja keskisuuri yritys on joutunut segmentoimaan tuotantoaan ja laajentamaan toi-

mintaansa ulkomaille. Yritysten kansainvälistyminen näkyy kasvaneena tarpeena kilpailukyvyyn ja osaamisen kehittämisessä. Moni eurooppalainen pk-yritys on huomannut paitsi kielitaidon, myös kulttuurienvälisen tietämyksen kehitystarpeen. (Hagen 1998, 8.)

Kansainvälinen kauppa on kulttuurienvälisen kontaktien ja kulttuurienvälisen viestinnän vaihdantaa ja jatkumoa. Kansainvälistä yhteistyötä on esimerkiksi kansainvälisissä projekteissa, kehitys- ja strategiatyössä ja kansainvälisessä kaupassa. Näissä kohtaamisissa tarvitaan arkipäivän viestintää. Pienempien yritysten kompastuskivenä ulkomailta onkin ollut usein se, että niiltä puuttuu viestinnällistä ja markkinoinnin osaamista juuri uutta markkina-aluetta ajatellen. (Hagen 1998, 11-12.)

Tässä tutkimuksessa mitattiin myös puheviestintäosaamista kulttuurienvälisessä kontekstissa. Kulttuurienvälisestä viestinnästä ei tehty omaa mittaria, ja yhtä väittämää lukuun ottamatta Puheviestintäosaamisen mittarissa ei ollut ulkomaalaisille vastaajille tarkoitettua erillistä kulttuurienvälistä viestintäosaamista mittaavaa osa-aluetta. Kulttuurienvälisen viestinnän aspekti tuli mittaukseen puheviestintäosaamisen ulkomaalaisten arvioijien (N=42) perusteella.

Puheviestintäosaamista voidaan pitää kulttuurienvälisen viestinnän kontekstissa erittäin vaikeasti saavutettavana, sillä kulttuuriset erot luovat toisistaan eroavia merkityksiä ja odotuksia, joiden tulkinta ja havainnointi vaativat korkean tason viestintätaitoja (Lustig & Koester 1996, 52-54). Kansainvälisen kaupan kontekstissa on myös aidosti arvostettava niitä kansoja, organisaatioita ja yksilöitä, joiden kanssa ollaan tekemisissä. Yhteisiä sopimuksia ja neuvottelutuloksia on vaikea saada aikaa, mikäli kumppanin kulttuuria ja arvoja ei ymmärretä ja hyväksytä. (Lahtinen & Isoviita 1999, 37-38.) Tutkimustulosten mukaan puheviestintäosaaminen kulttuurienvälisen viestinnän kontekstissa on tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kompastuskiven sijaan vahvuus ja kilpailuvaltti kansainvälisessä kaupassa. Ulkomaalaiset arvioijat arvioivat puheviestintäosaamisen korkeimmaksi (ka.=137.4, max=148) kolmesta vastaajaryhmästä.

Stauss ja Mang (1998) ovat tutkineet palvelukohtaamista osana palvelun laatua kulttuurienvälisissä viestintätilanteissa. Heidän mukaansa kansainvälisissä palvelutehtävissä toimivien on tarpeen tietää millaisia odotuksia erilaisten kulttuurien edustajilla on koskien rooleja asiakaspalvelutilanteissa. Mitä suurempi kulttuurien välimatka, sitä toden-

näköisempää on, että odotukset ja tulkinnat rooleista ovat erilaisia. Kulttuurien yhteen-törmäys ei välttämättä ilmene kohtaamisen aikana. Olettamuksiin ja tuntemuksiin omas-ta tai toisen riittämättömästä tiedosta rooleista palataan jälkikäteen. Tällöin kulttuurien kuilu voi syntyä asiakkaan mielessä vasta kohtaamisen jälkeen. Asiakkaan odotuksista poikkeaminen tulkitaan kuitenkin negatiivisemmin oman kulttuurin sisällä kuin vieraan kulttuurin edustajan toimesta. Asiakas, joka on lähtöisin samasta kulttuurista kuin asia-kaspalvelija, odottaa asiakaspalvelijan tietävän asiakkaan rooliodotukset ja toimivan niiden mukaan. Mikäli asiakaspalvelija toimii toisin, tulkitaan odotuksista poikkeava käyttäytyminen helposti tarkoitukselliseksi. Vieraan kulttuurin edustaja sietää odotuk-sista poikkeamista ajatellen, ettei asiakaspalvelija ehkä tiedä oikeita toimintatapoja. (Stauss & Mang 1998, 95.)

Tässä tutkimuksessa suomalaisten ja ulkomaalaisten vastaajien arviot eivät kuitenkaan eronneet merkittävästi toisistaan. Osaa puheviestintäosaamisen osaamisalueista ja sum-mamuuttujista arvioi korkeammin suomalaiset vastaajat (esim. sitoutuminen ka.=37.6/36.8), osaa taas ulkomaalaiset (esim. vuorovaikutteisuus ka.=72.0/71.4). Ar-vioijien kansallisuudella ei siis juuri ollut vaikutusta puheviestintäosaamisen arviointiin.

Tutkimuksessa arvioitiin puheviestintäosaamista viiveellä. Arvioitavasta viestintäkäyt-täytymisestä oli jo ehtinyt kulua jonkin aikaa, jolloin arvioija arvioi niitä vaikutelmia, joita hänelle siitä jäi, ja joita hän oli jo ehtinyt sulatella mielessään.

Kaiken kaikkiaan korkeaksi arvioitu puheviestintäosaaminen kulttuurienvälisissä vies-tintätilanteissa on tutkimuksen kohdeorganisaatiolle kannustavaa palautetta. Yrityksellä on kansainvälistä kauppaa Euroopassa, Aasiassa, Australiassa ja Pohjois-Amerikassa, joita myös ulkomaalaiset arvioijat kattavasti edustivat. Loppuasiakas eli teollisen tuot-teen ostaja on poikkeuksetta ulkomaalainen.

6.4 Puheviestintäosaaminen erilaisissa asiakaspalvelukonteksteissa

Kun puheviestintäosaamisen arvioita tarkasteltiin toiminnoittain, todettiin, että puheviestintäosaamisen taso on korkein kehityksessä (ka.=136.6) ja toiseksi korkein tuotetuessa (ka.=134.4). Tulokset olivat kiinnostavia, sillä kehityksen ja tuotetuen henkilöstön työnkuvat ovat teknisempiä kuin myynnin ja hallinnon. Perinteisesti ajateltuna myynti on selkeästi asiakaspalvelutyötä ja myös hallinnon työtehtäviin kuuluu runsaasti vuorovaikutusta niin yrityksen sisällä kuin erilaisten sidosryhmien kanssa. Kenties odotukset tällaisissa tehtävissä toimivien viestintäosaamiselle ovatkin tällöin korkeampia kuin kehityksen ja tuotetuen tehtävissä toimiville. Hallinnon saamat heikommat arviot kokonaisuudessaan, mutta suhteessa paremmat arviot vertaisarviointina voivat selittyä osin myös sillä, että hallinnolla on enemmän yrityksen sisäisiä tehtäviä kuin muilla toiminoilla.

Eryteisesti vuorovaikutteisuus oli arvioitu tuotetuessa ja kehityksessä korkeaksi. Suomalaiset vastaajat pitivät myös tuotetukea selvästi sitoutuneimpana (ka.=38.9, max=40). Positiivinen palaute puheviestintäosaamisesta on kehitykselle ja tuotetuelle tärkeää esimerkiksi sen vuoksi, että he työskentelevät usein erilaisissa ongelmatilanteissa, jolloin jännitteitä voi olla vuorovaikutuksessa läsnä runsaasti. Ulkomaalaiset arvioijat arvioivat kyvykkyyden korkeaksi paitsi kehityksessä (ka.=29.1, max=32), myös myynnissä (ka.=29.0). Tämä puolestaan on myynnin tehtävän ja asiakaskunnan huomioiden hyvä asia. Kokonaisuudessaan puheviestintäosaaminen arvioitiin yrityksessä korkeaksi silloin, kun arvioija oli ollut arvioitavan kanssa tekemissä kaupankäynnin merkeissä ja ostajan asemassa (ka.=140.4, max=148). Erytisen korkea puheviestintäosaamisen taso on yrityksen koulutus-palvelussa (ka.=141.4). Puheviestintäosaaminen koulutuksen kaltaisissa tukipalveluissa on teollisen alan palvelukilpailun kannalta tärkeä asia, sillä tukipalvelut tuovat lisäarvoa sekä asiakkaalle että yritykselle ja ne tukevat peruspalvelua eli teollista tuotetta. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tärkeänä tavoitteena onkin asiakkaan saama arvo. (ks. luku 1.3) Heikoimpana puheviestintäosaamisen tasoa voidaan tulosten perusteella pitää neuvonta- (ka.=130.9) ja ongelmanratkaisutilanteissa (ka.=132.1). Neuvonta ja ongelmanratkaisu ovat yrityksessä lisäpalveluja, jotka ovat välttämättömiä peruspalvelun tuottamiseksi. Jatkossa henkilöstön onkin kiinnitettävä erityistä huomiota vuorovaikutukseen neuvonta- ja ongelmanratkaisutilanteissa. Vaikka

tukipalvelut ovat yrityksessä vahvuus, joka tukee peruspalvelun tuottamista, on peruspalvelu lisäpalveluineen se, mistä yritys viimekädessä saa elantonsa. Puheviestintäosaamisen tason on oltava tasalaatuinen kaikissa asiakaspalvelutilanteissa.

Kiinnostavaa tuloksissa on myös puheviestintäosaamisesta annettujen pistemäärien tarkastelu sen mukaan, kuinka usein arvioitava oli tavattu sekä kuinka kauan arvioitava ja arvioija ovat tunteneet. Heikoimmat arviot puheviestintäosaamisesta silloin, kun arvioitava oli tavattu yli 30 kertaa ja tunnettu yli vuoden, selittyvät osin vertaisarviointeina. Korkeimmaksi puheviestintäosaaminen arvioitiin, kun arvioitava oli tunnettu alle puoli vuotta ja hänet oli tavattu 1-10 kertaa. 22 vastaajista oli tavannut arvioitavan vain kerran. Keskiarvopistemäärä heidän antamista arvioistaan oli 137.2 (max=148). Hyvä arvio ensivaikutelmasta on positiivinen asia asiakassuhteen syntymiseen nähden. Asiakassuhteesta on kuitenkin tärkeää pitää myös jatkossa huolta ja puheviestintäosaamiseen on panostettava asiakas- ja viestintäsuhteen kehittämiseksi entisestään. Gummessonin (1998, 205) mielestä esimerkiksi Aasian maissa hyväksytyksi tuleminen on vaikeaa ja voi viedä paljon aikaa, mutta kerran solmitut suhteet liike-elämässä ovat pitkäikäisiä ja henkilökohtaisia.

Puheviestintäosaamista tarkasteltaessa sen suhteen, milloin arvioija on viimeksi tavannut arviotavan, oli huomioitavaa se, että yli 6 kuukautta sitten tavattujen puheviestintäosaaminen arvioitiin korkeimmaksi (ka.=140.7). Kun viimeisimmästä tapaamisesta on kulunut näin kauan, on mahdotonta muistaa tarkkaan arvioitavan viestintäkäyttäytymistä siinä tilanteessa, jota arviointi koskee. Tällöin arvioidaan yleisvaikutelmaa arvioijasta, jolloin haloefekti arvioinnin virhelähteenä toteutuu (ks. luku 6.2). Jatkossa tällaiset arvioijat on arviointien vinoutumisen välttämiseksi syytä kitkeä kokonaan pois mittauksesta ja pitäytyä tarkasti alkuperäisessä tavoitteessa siitä, että arvioija on tavannut arviotavan mahdollisimman viimeaikoina, korkeintaan muutama viikko sitten.

Seuraavassa luvussa arvioidaan puheviestintäosaamisen mittausta sekä Puheviestintäosaamisen mittaria ja tuodaan esiin lisää kehitysehdotuksia sekä puheviestintäosaamisen mittaukselle tutkimuksen kohdeorganisaatiossa että Puheviestintäosaamisen mittarille.

7 PUHEVIESTINTÄOSAAMISEN MITTAUKSEN ARVIOINTI

7.1 Mittauksen toteutus

Puheviestintäosaamisen mittauksen toteutus oli pääsääntöisesti onnistunut. Koska mittauksesta tulee yritykseen säännöllinen palautejärjestelmä, on sen toteutusta kuitenkin kehitettävä. Tässä luvussa pohditaan sitä, kuinka puheviestintäosaamisen mittausta tulisi yrityksessä kehittää.

Suomalaiset arvioijat tavoitettiin mittausta varten puhelimitse hyvin, ja he olivat myös motivoituneita osallistumaan arviointihaastatteluun. Tämä näkyy korkeissa vastausprosentteissa. Aineiston keruu kannattaa siis jatkossakin suorittaa puhelinhaastatteluina esimerkiksi lähetettävien kyselylomakkeiden sijaan. Ulkomaalaisille arvioijille on jatkossakin ilmoitettava tulevasta haastattelupuhelusta etukäteen, sillä se lisäsi haastattelijan luotettavuutta ja helpotti hänen työtään. Muutamalle ulkomaalaisista arvioijista lähetettiin lomake itse täytettäväksi. Mikäli arvioija oli kiireinen ja vaikeasti tavoitettavissa, tai hän ei puhunut sujuvaa englantia, toi arviointilomakkeen lähettäminen ja palauttaminen sähköpostilla avun. Mittauksen luotettavuuden kannalta on kuitenkin oltava kriittinen sen suhteen, ovatko heikommin englantia osaavat täysin ymmärtäneet englanninkielisen arviointilomakkeen sisällön ja pystyneet kriittisesti punnitsemaan siinä esitettyjä väittämiä.

Haastattelijan tai haastattelijoiden on jatkossakin hyvä olla viestinnän alalla työskenteleviä tai alan opiskelijoita. Haastattelutilanteet olivat välillä haastavia, jolloin tarvittiin teoreettisia perusteluja ja viestinnän substanssiosaamista.

Koska tämä tutkimus oli osaltaan myös Puheviestintäosaamisen mittarin testausta, oli otanta suurempi kuin sen on jatkossa tarkoitus olla. Jatkossa mittauksen toteutus on onnistuttava pienemmin resurssein ja siten, ettei se kuormita tai hankaloita mittaukseen osallistuvien työtä. Otannan on jatkossa oltava kuitenkin tarkoituksenmukaisempi. Tavoitteena oli haastatella jokaiselta arvioitavalta kuutta suomalaista ja kuutta ulkomaalaista kontaktia, mikä aiheutti monen kohdalla hankaluuksia. Toisilla arvioitavista ei ollut riittävästi ulkomaalaisia, toisilla suomalaisia viimeaikaisia kontakteja. Tämä aihe-

utti katoa vastausprosentteissa erityisesti ulkomaalaisten vastaajien osalta. Lisäksi suurin osa arvioitavista oli tavattu 0,5-3kk sitten, osa jopa yli puoli vuotta sitten. Tällöin arviointi on koskenut enemmän yleistä mielikuvaa kuin arvioitavan toimintaa kyseessä olevassa vuorovaikutustilanteessa, sillä pitkän ajan jälkeen on mahdotonta muistaa tarkasti toisen käyttäytymistä.

Edellä mainitun kaltaiset arviointia vinouttavat tekijät voivat vaikuttaa mittauksen validiteettiin ja reliabiliteettiin (Valkonen 1997, 58). Otanta olisikin tarkoituksenmukaisempi ja toisi luotettavampaa tietoa arvioitavan puheviestintäosaamisesta, mikäli se suhteutettaisiin arvioitavan työtehtävien ja asiakassuhteiden mukaan. Tärkeää ei ole se, että suomalaisia ja ulkomaalaisia arvioijia on yhtä paljon arvioitavaa kohden, vaan se, että arvioijat olisivat kuvaava otanta arvioitavan työkontakteista.

Koska Puheviestintäosaamisen mittari on laadittu työtilanteiden kontekstiin, on myös viimeisimmän tapaamisen luonne jatkossa oltava kriteeri otannassa. Nyt osa haastateltavista arvioi viestintäkäyttäytymistä vapaamuotoisessa tapaamisessa. Tällöin osaan väittämistä oli vaikeaa tai mahdotonta vastata ja puuttuvia havaintoja kertyi runsaammin kuin muutoin.

7.2 Puheviestintäosaamisen mittarin arviointi ja kehittäminen

Tutkimuksessa käytettyä Puheviestintäosaamisen mittaria (yrityksessä käytetty nimi Kommunikointiosaamisen mittari) voidaan pitää kohtalaisen luotettavana, muttei kuitenkaan kaikilta osin hyvänä mittarina. Jo mittarin kehittämisessä oli puutteita: mittarin kehittämiseen ei liittynyt testiteoriaa ja ennen aineiston keruuta ja tätä tutkimusta mittarin osioita ei analysoitu tilastollisesti. (Vrt. Valkonen 2001.) Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa esitettiin mittaria ennen aineiston keruuta tutkimukseen osallistuvien yhdentoista henkilön kesken, mutta tällöin kiinnitettiin huomiota lähinnä mittarin kieliasuun ja muutaman väittämän tarpeellisuuteen yrityksen näkökulmasta.

Mittarin nimi on harhaanjohtava: tarkoitushan ei ole mitata puheviestintäosaamista yleensä vaan lähestyä puheviestintäosaamista kontekstilähtöisesti asiakaspalvelutilanteissa. Mittarin nimessä olisi tärkeää näkyä puheviestintäosaamisen lähestymistapa. Pu-

heviestintäosaamisen tarkastelu asiakaspalvelun kontekstissa näkyy kuitenkin mittarin sisällössä. Kyvykkyysosaamisalueen summamuuttajat tavoitteellisuus ja innovatiivisuus kuvaavat sekä puheviestintäosaamista että asiakaspalveluosaamista (ks. luku 2). Vuorovaikutteisuus liittyy asiakaskeskeisyyteen; asiakkaan huomioimiseen ja avainasemaan. Vuorovaikutteisuuden summamuuttajat keskustelun laatu, ilmapiirin ylläpitäminen, ymmärtäminen ja yhteistyöhakuisuus ovat myös tasavertaisen vuorovaikutussuhteen rakennuspalikoita. Sitoutuminen osaamisalueena on liitettävissä ennemminkin asiakassuhteisiin ja toisaalta yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin kuin puheviestintäosaamiseen. Sitoutumisen summamuuttujista omaleimaisuus on monella tavoin ongelmallinen. Summamuuttuja ei täysin saavuttanut luotettavuuden ehtoja (Cronbachin alfa-kerroin = .53) ja omaleimaisuutta mittaavat väittämät, joista erityisesti väittämä 31 (Hänet tunnisti helposti 'yritys X' -laiseksi) olivat monen haastateltavan mielestä hankalia. Mikäli vastaaja ei ollut tavannut muita organisaation edustajia, oli hänestä vaikeaa vastata väittämään 31. Summamuuttujan nimeä ei myöskään voida pitää täysin onnistuneena, sillä omaleimaisuus käsitteenä on vaikea liittää sitoutumiseen. Omaleimaisuus Puheviestintäosaamisen mittarissa kuvaa kuitenkin esimerkiksi yrityksen arvojen sisäistämistä ja niiden viestimistä asiakaspalvelutilanteissa, jolloin yhteys omaleimaisuuden ja sitoutumisen välillä on perusteltu. Toinen sitoutumiseen liittyvistä summamuuttujista, luotettavuus, on asiakassuhteen elinehto. Asiakaspalvelijan on asiakaspalvelutilanteessa toimittava siten, että asiakkaan luottamus sekä yritykseen että asiakaspalvelijaan vahvistuu. Tähän tarvitaan esimerkiksi empaattisuutta, uskottavuutta ja sujuvuutta, jotka ovat niin asiakaspalvelu- kuin puheviestintäosaamistakin.

Puheviestintäosaamisen mittaria ja sillä saatuja tuloksia tarkasteltaessa on tärkeää muistaa, että kyse on mittarista, jonka kieliasu ja sisältö on muotoiltu käytännön tarpeita ja kohdeorganisaation yrityskulttuuria vastaaviksi. Kieliasussa ja sisällössä on kuitenkin heikkouksia, jotka mahdollisesti vähentävät mittarin luotettavuutta.

Mittarissa ei täysin onnistuttu puheviestintäosaamisen operationaalistamisessa. Puheviestintäosaamisen mittarin väittämät olivat vaikutelmapohjaisia ja osa niistä oli muotoiltu vaikeasti ymmärrettävään tai epäselvään muotoon. Esimerkiksi väittämä 28 (Hän sai minut tuntemaan oloni levolliseksi) huvitti useaa vastaajista, jolloin suhtautuminen väittämään ja siihen vastaamiseen ei ollut tarkoituksenmukaista. Väittämistä myös V15 (Keskustellessamme hän varmisti eri tavoin, että ymmärsin häntä) aiheutti ongelmia.

Moni vastaajista koki, ettei varmistusta tarvittu ja vastasi negatiivisesti, jolloin annetut pistemäärät kyseisestä muuttujasta olivat huonoja. Tämä näkyi siinä, että kyseinen väittäjä korreloi oman summamuuttujansa (keskustelun laatu) muiden väittäjien kanssa heikosti.

Mittarin luotettavuuden lisäämiseksi on pohdittava käännteisten väittäjien lukumäärää tai ylipäättään säilyttämistä. Käännteisiin väittäjiin voi olla kognitiivisesti haastavaa vastata erityisesti puhelimesta, jolloin väittäjiä ei ole mahdollista nähdä. Vastaja voi helposti vastata päinvastoin kuin aikoi. Myös haastattelijalla saattaa helpommin merkitä vastauksen vahingossa väärään laitaan Likert-asteikkoa. Toisaalta käännteiset väittäjät voivat ehkäistä vastausten kasautumista ja lisäävät Likert-asteikon vastausvaihtoehtojen vaihtelevampaa käyttöä.

Osalle vastaajista Likert-asteikon samaa mieltä- melko samaa mieltä- melko eri mieltä- eri mieltä vastausvaihtoehdot olivat vaikeita muistaa. Usein vastauksia korostettiin 'erittäin' tai 'hyvin' samaa/eri mieltä- ilmauksin. Erityisesti ulkomaalaiset vastaajat käyttivät puhelimesta I strongly agree/disagree- asteikkoa, vaikka vastausvaihtoehdot toistettiin heille useasti haastattelun aikana.

Ensimmäinen taustakysymys (Milloin viimeksi olit tekemisissä arvioitavan kanssa?) muutettiin jo haastatteluja tehdessä muotoon 'Milloin viimeksi tapasit arvioitavan kanssa?'. Tällöin arvioitava ei tulkinut 'tekemistä olemista' kasvokkaistapaamisen sijaan esimerkiksi puhelinkeskusteluksi tai sähköpostiksi. Taustakysymyksiin olisi kiinnostavaa lisätä arvioijan kansallisuutta selvittävä kysymys, jolloin tuloksia voisi tarkastella myös sen mukaan. Käytännössä vastaajia on kuitenkin kotoisin niin monesta maasta, että otanta olisi tähän aivan liian pieni.

Suurin työ Puheviestintäosaamisen mittarin kehittämiseksi on kuitenkin tulosten tulkin-takehikon laatiminen. Tulosten raportoimiseksi on määriteltävä puheviestintäosaamiselle tasot sekä tasokuvaukset siitä, mikä arviointien pistemäärä ylittää mihinkin tasoon ja millaista osaamista tasot kuvaavat. Nykyisellään tulosten perusteella voidaan todeta ainoastaan se, että puheviestintäosaamisen taso yrityksessä on korkea ja tarkemmin aiheeseen perehtymällä eritellä vahvuuksia. Puheviestintäosaaminen voidaan jakaa tasoi-

hin yksittäisten väittämien keskiarvojen ja niistä syntyvien summapistemäärien mukaan esimerkiksi seuraavan taulukon mukaisesti:

TAULUKKO 3. Puheviestintäosaamisen tasot numeerisesti kuvattuna

Puheviestintäosaamisen taso	Pistemäärä	Yksittäisen väittämän keskiarvo
Erittäin hyvä	137-148	3.7-4
Hyvä	112-136	3-3.69
Tyydyttävä	75-111	2-2.99
Heikko	37-74	1-1.99

Esitetyn taulukon mukaan puheviestintäosaamisen taso on tutkimuksen kohdeorganisaatiossa hyvä, mutta toiminnoittain tai vastaajaryhmittäin tarkasteltuna päästään paikoin myös erittäin hyvään tulokseen. Tyydyttäväksi taso jää vain muutamassa yksittäisessä vastauksessa.

Edellä esitetty numeerinen tulkinta-avain puheviestintäosaamisen tasoihin on vain yksi ehdotelma ja sellaisena pinnallinen. Numeerinen tulkinta-avain yksin ei kerro siitä, millaista osaamista tasot kuvaavat: millaisista tiedoista ja taidoista ja toisaalta kehittymisen tarpeista ja tavoitteista jatkolle saavutettu taso kertoo? Jotta tulkintakehikko antaisi osaamisesta tarkempaa ja syvempää tietoa, olisi sen katettava myös mittarin osaamisalueiden tasokuvaukset. Kuvailevan ja tarkan Puheviestintäosaamisen mittarin tulkintakehikon laatiminen on kuitenkin jo laajempaa kehitystyötä ja sen on oltava mittarin kehitystyöryhmän ryhmätyön tulos. Tulkintakehikko rajautuu siis tämän tutkielman ulkopuolelle. Nykyisellään Puheviestintäosaamisen mittarin antamien tulosten tulkinta on täysin tulkitsijasta riippuvaista, joten vaikka numeerinen tasojen määrittely olisi pinnallista, on se kuitenkin tarpeen ja ensimmäinen askel tulkintakehikon määrittelemiseksi.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tuloksia tarkasteltiin tätä tutkielmaa syvemältä tasolta. Tuloksia tarkasteltiin yritys- ja toimintotasojen lisäksi myös yksilötasolla, ja jokaisen arvioitavan kanssa käytiin palautekeskustelu. Tällöin arvioitava pystyi kysymään tarkennuksia oman osaamisensa arvioinneista ja hänelle eriteltiin selkeitä henkilökohtaisia vahvuuksia ja kehitysehdotuksia. Tämän tutkielman luonteen vuoksi puheviestintäosaamista ei kuitenkaan tässä tarkasteltu yksilötasolla.

8 PÄÄTÄNTÖ

Tutkimusprosessi kesti kaiken kaikkiaan noin vuoden. Syksyllä 2003 tutkija perehtyi tutkimusaiheeseen, keräsi tutkimusaineiston sekä kokosi tutkimustuloksia. Keväällä ja kesällä 2004 tutkija perehtyi syvemmin tutkimuksen taustateoriaan ja analysoi tutkimustulokset. Suurimmat vaikeudet tutkimustyössä koettiin teorian rajaamisessa ja soveltamisessa. Puheviestintäosaamisen teoriaan linkittyi työssä markkinoinnin ja taloustieteen substanssi, jota oli kuitenkin tulkittava puheviestintätieteen näkökulmasta ja tämän tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisesti.

Tutkimuksessa onnistuttiin kuitenkin pääsääntöisesti hyvin. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja tutkimuskysymykseen vastattiin monipuolisesti. Tutkijan tarkempi perehtyminen tilastotieteeseen ja kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen olisi kuitenkin tuonut tutkimukseen lisää syvyyttä.

Tutkimuksessa myös testattiin Puheviestintäosaamisen mittaria. Mittaria oli jo esitettävä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ennen aineiston keruuta. Tässä tutkimuksessa testaus oli kuitenkin laajempaa. Aineisto oli tähän tutkimusasetelmaan melko pieni (N=132), mutta se edusti kattavasti kohdeorganisaation erilaisia ja kansainvälisiä sidosryhmiä. Myös vastausprosentti (80.6 %) oli korkea.

Tutkimustyö oli kiinnostavaa ja erityisen mielenkiintoista oli työskennellä yhteistyössä viestinnän asiantuntijoiden ja tutkimuksen kohdeorganisaation kanssa. Tässä tutkimuksessa toteutettu mittaus vaati luottamusta ja avoimuutta kaikkien sen toteutukseen osallistuvien kesken. Tutkimuksen kohdeorganisaatiolta se vaati myös erityistä sitoutumista ja kehittymisen halua.

Tutkimusta toteuttaessa oli myös kiinnostavaa seurata sitä, miten teorian tieto toteutuu tutkimuksen kohdeorganisaatiossa käytännössä. Oli yllättävääkin huomata, että raskaan teollisuuden alalla asiakaspalvelu on nostettu avainasemaan. Teorian ja käytännön yhtymäkohtien näkeminen ja liike-elämän syvempi ymmärtäminen oli tutkijalle tärkeä anti tutkimustyöskentelystä. Puheviestinnän opiskelijana tutkijalle oli myös motivoivaa

huomata, kuinka oman alan asiantuntemusta arvostetaan ja tarvitaan niinkin kaukaiselta tuntuvalla kuin teollisella alalla.

Tutkimustyö toi paitsi tutkijalle, myös puheviestinnän tieteenalalle uutta tietoa tutkimuskontekstinsa myötä. Viestinnän tutkimus teollisella alalla on harvinaista (ks. Daniels 2002) ja organisaatioiden viestintää tutkiessa on ylipäätään keskitytty usein enemmän johdon viestinnän ja viestintäosaamisen kuin organisaation rivijäsenten viestinnän tutkimiseen (Sypher 1984, 104.) Kuitenkin jokaisen organisaation jäsenen viestintäosaaminen on yhtä arvokkaassa asemassa ja vaikuttaa siihen, kuinka työ tulee tehdyksi. Viestintä on sekä organisaation jäsenten tuote, että prosessi, jolla sosiaalista toimintaa ja rakenteita koordinoidaan. Tapahtumat ovat seurausta vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteiden toimivuudesta. (Sypher 1984, 103.) Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kuitenkin vain kohdeorganisaation yhdentoista asiakaspalvelun avainhenkilön puheviestintäosaamista, mikä on osin asiakaskeskeisyyden ja sisäisen asiakkuuden periaatteita vastaan (ks. luvut 3.2 ja 3.3).

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin syytä muistaa mittauksen rajoitteet. Puheviestintäosaamisen mittari on kontekstisidonnainen ja se antaa tietoa puheviestintäosaamisesta asiakaspalvelutilanteissa. Tuloksia puheviestintäosaamisen tasosta ei voida tällöin yleistää koskemaan puheviestintäosaamista yleensä. Tuloksia tulkitessa on myös huomioitava, että mittaaminen sisältää aina virheitä (Raivola 2000, 103.) Mittauksen reliabiliteetin lisäämiseksi yrityksessä on toteutettava uusintamittaus (ks. Backlund 1994, 211). Uusintamittaus toteutuukin syksyllä 2004. Tulokset tässä tutkimuksessa antavat kuvan tämän hetken puheviestintäosaamisen tasosta tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, mutta vasta pidempiaikaisella seurannalla saadaan luotettavampaa tietoa puheviestintäosaamisen tasosta yrityksessä. Jatkossa olisi kiinnostavaa toteuttaa puheviestintäosaamisen mittaus myös useammassa yrityksessä, jolloin benchmarking, yritysten vertailu tulosten perusteella olisi mahdollista. Mikäli näin tapahtuu, on Puheviestintäosaamisen mittarin oltava sovellettavissa erilaisiin mittausasetelmiin. Mittarissa on standardoitava osa väittämistä ja osan on oltava muokattavissa kuvaamaan kulloinkin kyseessä olevan yrityksen tavoitteita ja ominaispiirteitä.

Mitä enemmän Puheviestintäosaamisen mittaria käytetään ja testataan, sitä paremmin pystytään ottamaan kantaa siihen, kuinka luotettava mittari on. Laajempi ja pitkäaikai-

nen testaus kertoo luotettavammin siitä, millaisia tuloksia mittari todella antaa ja kuinka hyvä ja herkkä se on. Tämän hetkisten tulosten perusteella mittari vaatii kehittämistä, jotta se voi täysin lunastaa paikkansa kehittymisen työvälineenä. On kuitenkin muistettava, ettei Puheviestintäosaamisen mittari voi olla ainoa työväline kehittämisessä, vaan virikkeitä puheviestintäosaamiseen on jatkossakin tultava yksilö-, yritys- ja toiminnan tasolta.

KIRJALLISUUS

- Backlund, P.M. 1994. Oral communication assessment: an overview. Sivut 293-217 teoksessa W.G. Christ (toim.). *Assessing communication education. A handbook for media, speech and theatre educators.* Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Barker, A.T. 2001. Salespeople characteristics, sales managers' activities and territory design as antecedents of sales organization performance. *Marketing Intelligence & Planning* 19, 21-28. [Viitattu 6.4.2004] Saatavilla www.muodossa.com/URL:http://docserver.emeraldinsight.com/deliver/cw/mcb/02634503/v19n1/s3/p21.htm?fmt=H...
- Berry, L. 1995. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. Sivut 149-170 teoksessa J.M. Sheth, & A. Parvatiyar (toim.) 2000. *Handbook of relationship marketing*, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Cannon, J.P. & J.N. Sheth. 1994. Developing a curriculum to enhance teaching of relationship marketing. Sivut 589-608 teoksessa J.M. Sheth, & A. Parvatiyar (toim.). 2000. *Handbook of relationship marketing*, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Collier, M. J. 1997. Cultural identity and intercultural communication. Sivut 36-44 teoksessa L. A. Samovar & R.E. Porter (toim.). 1997. *Intercultural communication. A reader.* 8. painos. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Cooley, R.E. & D.A. Roach. 1984. A conceptual framework. Sivut 11-32 teoksessa R.N. Bostrom (toim.). 1984. *Competence in communication. A multidisciplinary approach.* Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Cupach, W.R. & D.J. Canary. 1997. *Competence in interpersonal conflict.* New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Dannels, D. P. 2002. Communication Across the Curriculum and in the Disciplines: Speaking in Engineering. *Communication Education* 51, 254-268.
- Dannels, D. P. 2001. Time to Speak Up: a Theoretical Framework of Situated Pedagogy and Practice for Communication Across the Curriculum. *Communication Education* 50, 144-158.
- Duran, R. L. 1983. Communicative adaptability: a measure of social communicative competence. *Communication Quarterly* 31, 320-226.
- Eräutuuli, M., J. Leino & P. Yli-Luoma. 1994. *Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ihmistieteissä.* Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Eskola, A. 1981. *Sosiologian tutkimusmenetelmät.* 4.painos. Juva: WSOY.
- Evenson, R. 1999. Soft skills, hard sell. *Techniques: Marketing Education & Career Connections* 74 (3), 29-33. [Viitattu 6.4.2004] Saatavilla www.muodossa.com/URL:http://web6.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=afh+sid+99037733%2D69BF%2D4..
- Garavan, T.N. 1997. Interpersonal skills training for quality service interactions. *Industrial and Commercial Training* 29, 70-77. [Viitattu 6.4.2004]. Saatavilla [www.muodossa.com/URL:http://docserver.emeraldinsight.com/deliver\(cw/mcb/00197858/v29v3/s2/p70.htm?fmt=h...](http://www.muodossa.com/URL:http://docserver.emeraldinsight.com/deliver(cw/mcb/00197858/v29v3/s2/p70.htm?fmt=h...)
- Gerlander M. & E. Takala. 2000. Viestinnän opetus interpersonaalisiin ammatteihin koulutettaessa. Sivut 156-181 teoksessa M. Valo (toim.). 2000. *Nykytietoa pu-*

- heviestinnän opetuksesta. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 20. Jyväskylän yliopisto.
- Grönroos, C. 1983. Strategic management and marketing in the service sector. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.
- Grönroos, C. 1984. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing* 4.
- Grönroos, C. 1988. New competition in the service economy: the five rules of service. *International Journal of Operations & Product Management* 3.
- Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Gummesson, E. 1987. Marketing- a long-term interactive relationship. Contribution to a new marketing theory. Stockholm: Marketing Technology Center.
- Gummesson, E. 1998. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Kauppakaari OYJ.
- Hagen, S. 1998. International communication in business: a business perspective. Sivut 11-24 teoksessa R. Gibson (toim.). 1998. International communication in business theory and practice. Sternerfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Hall, E.T. 1976. Context and meaning. Sivut 45-53 teoksessa L. A. Samovar & R.E. Porter (toim.). 1997. Intercultural communication. A reader. 8. painos. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Hallen, L. & F. Widersheim-Paul. 1979. Psychic distance and buyer-seller interaction. *Organisation, Maked og Samfunn* 16, 308-324.
- Herno, H. 2002. Johdanto. Sivut 5-15 teoksessa H-L. Pesonen, J. Lehtonen & A. Toskala. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hewes, D.E. , M.E. Roloff, S. Planalp & D. R. Seibold. 1990. Sivut 130-180 teoksessa G. M. Phillips & J.T. Wood (toim.) 1990. Speech Communication: Essays to Commemorate the 75th Anniversary of The Speech Communication Association. Garbondale: Southern Illinois University Press.
- Kangas, P. 1994. Tavoitteena tyytyväinen asiakas. Opetushallituksen julkaisu. Helsinki: Painatuskeskus.
- Kim, Y.Y. 1991. Intercultural communication competence. Sivut 259-275 teoksessa S. Ting-Toomey & F. Korzenny (toim.). 1991. Cross-cultural interpersonal communication. Newbury Park: Sage.
- Koppinen, M-L., E. Korpinen & J. Pollari. Arviointi oppimisen tukena. Porvoo: WSOY.
- Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities 1. Puheviestinnän väitöskirjatyo.
- Lahtinen, J. & A. Isoviita. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Lahtinen, J. & A. Isoviita. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Avaintulos.
- Larson, A. 1992. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly* 37, 76-104.
- Lehtinen, J.R. 1983. Asiakasohjautuva palveluyritys. Espoo: Weilin+Göös.
- Lehtonen, J. 1986. Puhekasvatus ja sosiaaliset taidot. Sivut 43-59 teoksessa P. Isotalus (toim.). 1994. Puheesta ja vuorovaikutuksesta. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 11. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lehtonen, J. 2002. Henkilökohtainen esiintyminen asiakaspalvelussa. Sivut 59-134 teoksessa H-L. Pesonen, J. Lehtonen & A. Toskala. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy.

- Lustig, M. W. & J. Koester. 1996. Intercultural competence. Interpersonal communication across cultures. 2. painos. New York: HarperCollins College Publishers.
- Lämsä, A-M. & O. Uusitalo. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- McCroskey, J. C. 1984. Communication Competence. The Elusive Construct. Sivut 259-269 teoksessa R. N. Bostrom (toim.). 1984. Competence in communication. A multidisciplinary approach. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Mercer, C.L. & B. H. Kleiner. 1997. Practice of excellent companies in the real estate industry. *Managing Service Quality* 7, 31-33. [Viitattu 6.4.2004] Saatavilla www-muodossa:
<URL:<http://docserver.emeraldinsight.com/deliver/cw/09604529/v7n1/s5/p31,htm?fmt=ht..>>
- Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto 2004. [Viitattu 20.9.2004] Saatavilla www-muodossa:
<URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>>
- Metsämuuronen, J. 2001. SPSS aloittelevan tutkijan käytössä. Metodologia-sarja 5. Viro: Methelp International Ky.
- Metts, S. & E. Grohskopf. 2003. Impression management: goals, strategies, and skills. Sivut 357-399 teoksessa S.R. Greene & B. R. Burlison (toim.). 2003. Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Mäkelä, S. 1998. Myyjien käsityksiä asiakaspalvelusta. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Nummenmaa, T., R. Konttinen, J. Kuusinen & E. Leskinen. 1997. Porvoo: WSOY.
- Pesonen, H-L. Peruspaketti palveluista ja niiden markkinoinnista. 2002. Sivut 17-58 teoksessa H-L. Pesonen, J. Lehtonen & A. Toskala. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy.
- Porter, R. E. & L. A. Samovar. 1997. An introduction to intercultural communication. Sivut 5-26 teoksessa L. A. Samovar & R.E. Porter (toim.). 1997. Intercultural communication. A reader. 8. painos. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Raivola, R. 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen? Juva: WS Bookwell Oy.
- Roloff, M.E. & K. Kellermann. 1984. Judgments of interpersonal competency: how you know, what you know and who you know. Sivut 176-218 teoksessa R.N. Bostrom (toim.). 1984. Competence in communication. A multidisciplinary approach. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Rubin, R.B. 1990. Communication competence. Sivut 94-129 teoksessa G. M. Phillips & J.T. Wood (toim.). 1990. Speech Communication: Essays to Commemorate the 75th Anniversary of The Speech Communication Association. Garbondale: Southern Illinois University Press.
- Ruottinen, A. 2003. ”Iloinen ja rento mutta kuitenkin jämäkkä ja asiallinen. Aulapalveluhenkilökunnan käsityksiä omasta viestinnästään ja vuorovaikutuksesta asiakaspalvelutilanteissa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Salonen, R. 2001. Kulttuurienväläinen asiakaspalvelu. Hotellivirkailijoiden näkemyksiä ulkomaalaisten asiakkaiden palvelemisesta ja kulttuurin roolista asiakaspalvelutilanteissa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Puheviestinnän/kulttuurienvälisen viestinnän pro gradu -tutkielma.

- Spano, S. & S. Zimmermann. 1995. Interpersonal communication in context: assessing performance in the selection interview. *Communication Reports* 8, 18-24. .
[Viitattu 27.5.2004]. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.com)
<URL:http://bll.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp?tb=0&_ug=sid+9C909FCA-3B44-4F75-93... >
- Spitzberg, B. H. 2003. Methods of interpersonal skill assessment. Sivut 93-134 teoksessa S.R. Greene & B. R. Burleson (toim.). 2003. *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Spitzberg, B.H. & W. R. Cupach. 1984. *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Spitzberg, B.H. 1994. The dark side of (in)competence. Sivut 25-49 teoksessa W.R.Cupach, & B.H. Spitzberg. 1994. *The dark side of interpersonal communication*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Stauss, B. & P. Mang. 1998. `Clash of civilisations´in service encounters? Sivut 79-96. Teoksessa R. Gibson (toim.). 1998. *International communication in business theory and practice*. Sternerfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Suominen, O. 1989. Asiakasviestintä vakuutusalan kokonaispalvelussa. Puheviestintätaitojen arviointimenetelmän kehittäminen asiakaspalvelijan puheviestinnällisen koulutustarpeen määrittämiseksi. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Sypher, B.D. 1984. The importance of social cognitive abilities in organisations. Sivut 103-128 teoksessa R.N. Bostrom (toim.).1984. *Competence in communication. A multidisciplinary approach*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Taskinen, P. 2004. Teollisen toiminnan uudenaikaiset osaajat. Kolumni. Tiedonjyvä. Jyväskylän yliopiston tiedotuslehti 3.
- Toskala, A. 2002. Psykologinen tieto asiakaspalvelun ja markkinoinnin perustana. Sivut 135-195 teoksessa H-L. Pesonen, J. Lehtonen & A. Toskala. 2002. *Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa*. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy.
- Trenholm, S. & A. Jensen. 1992. *Interpersonal communication*. Belmont, California: Wadsworth, Inc.
- Trompenaars, F. 1997. *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. Finland: Werner Söderström Oy.
- Tähtinen, J. & A. Kaljonen. 1996. Tilastollisen analyysin perusteita kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Turku: Turun opettajankoulutuslaitos.
- Valkonen, T. 1997. Puheviestintätaitojen arviointi lukion päättökokeessa. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos. Puheviestinnän lisensiaattityö.
- Valkonen, T. 2001. Lukiolaisten kommunikaatiovalmiudet. Lukion 2. vuoden opiskelijoiden kommunikaatiovalmiuksien kansallinen arviointi 2000. Helsinki: Opetushallitus.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities 7. Puheviestinnän väitöskirjatyö.
- Valo, M. 1986. Mitä ovat puheviestintätaidot? Teoksessa P. Isotalus (toim.). 1994. *Puheesta ja vuorovaikutuksesta*. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 11. Jyväskylän yliopisto.

- Valo, M. 1995. Taidot puheviestinnän opetuksessa ja tutkimuksessa. Teoksessa M. Valo (toim.). 1995. Haasteita puheviestinnän opetukseen. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 14. Jyväskylän yliopisto.
- Weitz, B.A. & S. D. Jap. 1995. A relationship marketing and distribution channels. Sivut 209-240 teoksessa J.M. Sheth, & A. Parvatiyar (toim.). 2000. Handbook of relationship marketing, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Wilson, S.R & C. M. Sabee. 2003. Explicating communicative competence as a theoretical term. Sivut 3-50 teoksessa S.R. Greene & B. R. Burleson (toim.). 2003. Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Zeithaml, V.A, A. Parasuraman & L. L. Berry. 1990. Delivering customer perceptions and expectations. NY: MacMillan, Inc.