

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

**SISÄINEN SUHDEMARKKINOINTI JA JOHTAMINEN -
potentiaalia organisaation sisäiseen johtamiseen ja osaamiseen**

Hallintotiede
Pro gradu –tutkielma
Ohjaaja: Jari Stenvall

Heli Tapio

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, hallintotiede

Tekijä: TAPIO, HELI

Tutkielman nimi: Sisäinen suhdemarkkinointi ja johtaminen – potentiaalia organisaation sisäiseen johtamiseen ja osaamiseen

Pro gradu – tutkielma: 119 sivua, 2 liitesivua

Aika: Toukokuu 2008

Avainsanat: johtamisen pätevyysalueet, sisäinen markkinointi, suhdemarkkinointi, sisäinen suhdemarkkinointi, kriittinen tapahtuma

Tutkielman aihe käsittelee sisäisen suhdemarkkinoinnin yhdistymistä yrityksen johtamiseen sekä sen kohdistamia vaatimuksia johtamisen pätevyysalueisiin. Kysymysalue on sängen uusi, sillä yrityksen sisäinen suhdemarkkinointi on suhteellisen uusi tutkimusalue. Kohdeilmionä on siis organisaation sisäisen suhdemarkkinoinnin suhde sisäiseen johtamiseen. Perusolettamus on, että suhdemarkkinointi yrityksen sisällä sisäisenä suhdemarkkinointina on mahdollista liittää johtamisen osaamisalueille ja luoda tiedollisia ja taidollisia lisämahdollisuuksia johtamiseen, sisäisten suhdeverkkojen toimivuuteen ja toimijoiden suhteiden laatuun. Tämä edellyttää kuitenkin yrityksen johdon perehtymistä ja sitoutumista suhdemarkkinoinnin asettamiin asenteellisiin ja toiminnallisiin vaatimuksiin.

Tutkielmassa tarkastellaan melko kokonaisvaltaisesti suhdemarkkinoinnin ja sisäisen suhdemarkkinoinnin sisältöjä ja rakenteita, sillä ne luovat kehyksen johtamisen pätevyysalueisiin kohdistuville kehitysvaatimuksille. Evert Gummessonin, Christian Grönroosin ja Päivi Voiman käsitykset ohjaavat suhdemarkkinoinnin ja sisäisen suhdemarkkinoinnin käsittelyä, mutta viestintään liittyvää osaa ohjaa vahvimmin Leif Åbergin käsitykset. Paul Hersey ja Kenneth Blanchardin käsitykset ja tilannejohtamisen malli ohjaavat johtamisen pätevyysalueiden tarkastelua. Tutkielman teoreettiseen osaan on pyritty huomioimaan kattavasti aihealuetta sivuavien tutkijoiden esittämiä ajatuksia huomioimalla mm. viestinnän, verkostotoiminnan ja sosiaalisten yhteistoimintojen näkökulmia. Teoreettinen osa nostaa esille ajankohtaisia johtamiseen liittyviä tarpeita. Verkostoitunut toimintaympäristö ja kilpailu edellyttävät panostuksia sisäisiin suhdeverkostoihin ja vuorovaikutusympäristöön ja olosuhteisiin. Suhteiden laatu korostuu. Perinteiset johtamistyylit ja organisaatorakenteet eivät nähtävästi tue toimijoita riittävästi. Suhdemarkkinoinnillinen toimintatapa edellyttää johtamiselta myös markkinoinnillista ajattelutapaa. Teoriasta nousevat kysymykset saavat tukea empiirisestä osasta. Kyselytutkimuksen tuloksista on nähtävissä tarvetta tukea sisäisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation kehittämistä ja tarvetta kyetä ymmärtämään paremmin esim. ei-sanallista kommunikaatiota ja käyttäytymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Hyvältä ihmisten johtamiselta odotetaan kokonaisvaltaista ihmiskeskeistä johtamistapaa, joka mahdollistaa toimijoille osallistumista ja kehittymistä omassa työssään.

SISÄLLYS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. JOHDANTO | 5 |
| 2. JOHTAMINEN JA MARKKINOINTI- ONKO YHTEYKSIÄ? | |
| 2.1 Johtamisen ja markkinoinnin yhtymäkohtia | 9 |
| 2.2 Mitä uutta tämä tutkielma tarjoaa? | 11 |
| 2.3 Miksi juuri suhdemarkkinointi ja johtamisen pätevyysalueet? | 12 |
| 3. YRITYKSEN SISÄISEN JOHTAMISEN JA PÄTEVYYSALUEIDEN HAASTEET SUHDEMARKKINOINNIN NÄKÖKULMASTA | |
| 3.1 Yrityksen toiminnot ja johtaminen – organisoituminen | |
| 3.1.1 Yrityksen toiminnalliset avainalueet | 14 |
| 3.1.2 Yrityksen johtamistasot | 14 |
| 3.1.2.1 Strateginen taso | 15 |
| 3.1.2.2 Taktinen taso | 16 |
| 3.1.2.3 Operatiivinen taso | 16 |
| 3.1.2.4 Yhteenveto | 17 |
| 3.1.3 Yrityksen sisäiseen johtamiseen liittyvän viestinnän tasot ja sisältö – tiedonkulun kulmakivi | |
| 3.1.3.1 Sisäisen viestinnän merkitys yrityksessä | 17 |
| 3.1.3.2 Strategisen tason viestintä | 19 |
| 3.1.3.3 Taktisen tason viestintä | 20 |
| 3.1.3.4 Operatiivisen tason viestintä | 22 |
| 3.1.3.5 Yhteenveto | 23 |
| 3.1.4 Johtamisen keskeisiä pätevyysalueita – ihmisten johtamisen kulmakivi | |
| 3.1.4.1 Esimiehen taidot ja roolit sekä motivoimisen kyky | 24 |
| 3.1.4.2 Diagnosointi | 27 |
| 3.1.4.3 Mukautuminen | 28 |
| 3.1.4.4 Kommunikaatio | 30 |
| 3.1.4.5 Yhteenveto | 31 |
| 3.2 Suhdemarkkinointi osana sisäistä markkinointia – vaikuttaminen | |
| 3.2.1 Markkinointi: käsite, tavoite ja kehitysvaiheet | |
| 3.2.1.1 Markkinoinnin määritelmä ja keskeinen tavoite | 32 |
| 3.2.1.2 Kehitysvaiheet ja markkinointiajattelun muutokset | 33 |
| 3.2.1.3 Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä | 36 |
| 3.2.1.4 Yhteenveto | 37 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2.2 Suhdemarkkinointi - verkostojen hallinnan kulmakivi | |
| 3.2.2.1 Suhdemarkkinoinnin määritelmä | 38 |
| 3.2.2.2 Klassinen asiakas-myyjä-suhde | 38 |
| 3.2.2.3 ”Megasuhteet” ; suhteet asiakassuhteen yläpuolella, yrityksen ulkopuolella | 41 |
| 3.2.2.4 ”Nanosuhteet” ; suhteet asiakassuhteen alapuolella, yrityksen sisällä | 43 |
| 3.2.2.5 Suhdemarkkinointi ; verkostojen johtaminen ja vaikuttaminen | 45 |
| 3.2.2.6 Yhteenveto | 48 |
| 3.2.3 Suhdemarkkinointi yrityksessä - sisäisen asiakkuuden ja suhteiden kulmakivi | |
| 3.2.3.1 Toimijoiden suhteet ja yhteydet | 50 |
| 3.2.3.2 Toimijoiden suhteiden laatu | 55 |
| 3.2.3.3 Toimijoiden suhteisiin liittyvät tunteet | 59 |
| 3.2.3.4 ”Puskaradio ja valitusvirret”- epävirallinen kommunikaatio | 60 |
| 3.2.3.5 Luottamuspääoma – laatusuhteiden lähtökohta | 62 |
| 3.2.3.6 Yhteenveto | 66 |
| 3.2.4 Näkökulmia yrityksen nykyaikaiseen sisäiseen markkinointiin | 67 |

4. ANALYYSI

| | |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen | 73 |
| 4.1.1 Kyselytutkimuksen lähestymistapa ja käytännön järjestelyt | 73 |
| 4.1.2 Kyselykaavake ja analysointimenetelmä | 74 |
| 4.2 Sisäisen suhdemarkkinoinnin elementit käytännössä | |
| 4.2.1 Suhdeverkotot toimikenttänä | 75 |
| 4.2.1.1 Suhdeverkotot ja niiden vaikutukset | 76 |
| 4.2.2 Toimijoiden väliset suhteet ja yhteishenki | 80 |
| 4.2.2.1 Hyvä vuorovaikutus ja sen edellytykset | 82 |
| 4.2.3 Ihmisten johtaminen ja heihin vaikuttaminen | 87 |
| 4.2.3.1 Vaikuttaminen ja sen edellytykset | 88 |
| 4.2.4 Toimijoiden kommunikaatio | 93 |
| 4.2.4.1 Kommunikaatio ja sen edellytykset | 94 |
| 4.2.5 Markkinoinnin mahdollisuudet toimijoille | 99 |
| 4.2.5.1 Markkinoinnilliset keinot käytännössä | 101 |

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.1 Sisäisen suhdemarkkinoinnin ja sisäisen johtamisen yhtymäkohdat | 106 |
| 5.2 Sisäinen suhdemarkkinointi ja johtamisen pätevyysalueet | 110 |
| 5.3 Sisäisen suhdemarkkinoinnin ja johtamisen pätevyysalueiden yhtymäkohdat | 112 |

| | |
|----------------|------------|
| LÄHTEET | 117 |
|----------------|------------|

LIITTEET:

Liite 1. Kyselylomake

1. JOHDANTO

Suhdemarkkinointi yrityksen sisällä sisäisenä suhdemarkkinointina on mahdollista liittää johtamisen pätevyysalueisiin ja luoda lisäulottuvuutta paitsi johtamiseen niin myös sisäisten suhdeverkkojen toimivuuteen ja toimijoiden suhteiden laatuun. Tämä edellyttää kuitenkin yrityksen johdon perehtymistä ja sitoutumista suhdemarkkinoinnin asettamiin asenteellisiin ja toiminnallisiin vaatimuksiin.

Suhdemarkkinoinnin uusi askel yrityksen sisälle, sisäisenä suhdemarkkinointina, tarjoaa merkittävän lisäulottuvuuden ja potentiaalisen yrityksen sisäiseen johtamiseen sekä siihen liittyvien pätevyysalueiden kehittämiseen. Miksi? Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi ihmisten johtamiseen liittyvä osaaminen on noussut entistä tärkeämmäksi tekijäksi. Toimijoiden, yksilöiden tai pienten ryhmien, osaamisen johtaminen ei enää riitä, koska pienten toimintaryhmien tilalle ovat tulleet monitahoiset toimija- ja yhteistyöryhmät. Tämä edellyttää yrityksen johdolta toisentyypistä vaikuttamista, kommunikaatiota ja osallistumista kuin aiemmin. Se edellyttää myös johtamisen pätevyysalueiden sisältöjen tarkistamista..

Työssä jaksamiseen, stressiin ja motivaatioon liittyviä tekijöitä on tutkittu paljon aina 1970-luvulta alkaen. Tuolloin liikkeellepanevana voimana toimi mm. työuupumukseen liittyneet ongelmat ja havainnot. Tutkimustyön ansiosta on pystytty kehittämään keinoja, joilla voidaan paremmin tunnistaa ja vaikuttaa tekijöihin, jotka liittyvät yksilön ja ryhmän stressin hallintaan sekä henkisen hyvinvoinnin rakentamiseen.

Onko kaikki sitten hyvin? Selvitysten ja mediassakin esillä olleiden tutkimustulosten perusteella näyttäisi siltä, että tilanne ei ole merkittävästi parantunut. Myös johtamiseen, joka sivuaa hyvinvoinnin kysymyksiä, liittyy edelleen haasteita, joita ei ole nykyisellään pystytty ratkaisemaan tuloksetta ja kestäväällä tavalla, olipa ala mikä hyvänsä. Eurooppalaisiin selvityksiin perustuen voidaan todeta, että ilmiö on nähtävissä muissakin maissa. Merkillepantavaa on, että hyvä työilmapiiri, toimivat ihmissuhteet ja oikeaksi koettu johtajuus korostuvat työntekijöiden keskuudessa erittäin arvostettuina kannustimina, jotka ovat jopa rahaakin kovempia tekijöitä. (Kompier, Cooper, 1999.)

Yritysten tulosten kannalta ja markkinoinnin näkökulmasta tarkasteltuna työpaikan henkinen hyvinvointi on merkittävä tekijä. Se korostuu aloilla, joissa yrityksen keskeisen toiminta-alueen

muodostavat palvelut ja innovaatiot. Yritykset ovat toki aina panostaneet henkilöstön motivaatioon, asenteisiin ja henkiseen hyvinvointiin sekä työmoraalia kohentaviin toimenpiteisiin. Henkilöstöhallinnon kautta on huolehdittu järjestelmällisesti henkilöstön kehittämisestä, koulutuksesta, esimiesvalmennuksesta, kannustinjärjestelmissä, urakehityksessä ja me-hengen luomisessa, mutta kokonaisuuden kannalta lopputulos ei ole ollut tavoitteiden mukainen. Puuttuuko jotain? Onko niin, että henkilöstöhallinnon toteuttamat kehittämistoimenpiteet eivät perinteisessä muodossaan yksinkertaisesti riitä, kata, tunnista tai ulotu alueille, joissa tarpeita näyttäisi olevan?

Markkinointi on astunut yrityksen sisälle, ja se on hyvä tehdä osaksi myös yrityksen sisäistä toimintaa. On kuitenkin muistettava, että markkinoinnissa voidaan ”jäähähtää” vanhoihin toimintatapoihin ja ajatteluun, jotka eivät vastaa todellisuutta. Vuosikymmenten ajan markkinoinnin lähtökohtainen ajattelutapa on ollut ns. ”myyjän markkinat”. Nykyään tiedetään, että ”yksisuuntainen” vaikutus koetaan usein manipulatiiviseksi ja vuorovaikutuksen kannalta ahtaaksi. Asiakkaat ovat aktiivisia ja siksi manipulatiiviset keinot eivät ole tuloksekkaita, ainakaan pidemmän päälle. Tämä koskee myös yrityksen sisäisiä markkinoita.

Uutena markkinoinnin haasteena ovat ihmisten muodostamien verkostojen ja suhteiden vaikutukset. Koska hyödykkeet ovat enenevässä määrin aineettomia (esim. palvelut), niiden markkinointi rakentuu huonosti perinteiselle kulutusmarkkinoinnissa käytetyille malleille. Suhdemarkkinointi, markkinoinnin uusimpana teoriana, lähestyy yrityksen ulkoisia ja sisäisiä markkinoita eri suhdetasojen ja verkostojen kautta. Keskeistä ovat toimijoiden monipuoliset, pitkäaikaiset ja sitouttavat suhteet sekä niiden luonne ja hoito.

Palvelu- ja suhdemarkkinointiin perehtyneet tutkijat painottavat vahvasti yrityksen sisäisen markkinoinnin tehostamista, jonka heidän mielestään pitäisi rakentua uudenaikaisten, laajennettujen ja suhdeverkoistoihin perustuvien markkinointitoimenpiteiden käyttöön. Yrityksen johdon tulisi kantaa vastuu sisäisestä markkinoinnista ja mukauttaa se osaksi johtamistoimintaa ja -käytäntöjä. Tämä on selvästi erilainen näkemys, sillä aiemmin on korostettu henkilöstöhallinnon roolia ja toimenpidevastuuta sisäisen markkinoinnin suunnittelijana ja toteuttajana. Keskustelua käydään edelleen siitä, pitäisikö sisäinen markkinointi olla osa markkinoinnillista kokonaissuunnittelua ja johtamistoimintaa, vai pitäisikö sen olla osa henkilöstöhallinnon toimintakokonaisuutta. Tutkijoista Evert Gummesson ja Christian Grönroos painottavat kuitenkin, että uusimmat markkinoinnin haasteet tukevat sisäisen markkinoinnin laajentamista ja suhdeverkostojen huomioimista myös yrityksen sisäisessä johtamisessa.

Muuttuvan toimintaympäristön ja uudistumisen vaatimus kohdistuu myös yrityksen johtamistyön käytäntöihin, osaamiseen ja johtamisfilosofiaan. On sanottu, että tulevaisuudessa markkinointi tapahtuu kokonaisvaltaisemmilla markkinoilla ja asiakkaat ovat entistä enemmän ”osa liiketoimintaa”. Yrityksen ulkoisen markkinoinnin on haettava uusia ulottuvuuksia, mutta sen on huomioitava tarpeet myös yrityksen sisäisessä yhteistoiminnassa ja vuorovaikutuksessa luomalla henkilöstölle hyvät toimintaedellytykset. Sisäisen markkinoinnin toimenpiteiden ”kikkailusta” on siirryttävä suunnitelmalliseen, kokonaisvaltaiseen pitkänlinjan ohjelmaan. Grönroos ja Gummesson korostavat johtamisen laatua, sisältöä ja keinoja, sillä yrityksen pääomaa ei ole vain aineelliset tekijät tai rahallinen pääoma, vaan myös yrityksen ”henkinen pääoma”, kokenut osaava henkilökunta.

Muutokset ja uusiutumispaineet luovat haasteita organisaatorakenteille, etenkin sen hierarkia-ajattelulle ja toimintatavoille. Perinteiset työskentelytavat, esimies-alainen suhteet, velvollisuusperusteet ja yksilöön kohdistuvat suorituspainet eivät ehkä anna tehtävien suorittajille sitä tukea, vahvistusta ja itsenäisyyttä, jota ympäristöstä tulevat haasteet edellyttäisivät.

Johtamistyön ja markkinoinnin tehokkaampi yhdistäminen ja laajentaminen suhdemarkkinoinnin suuntaan ja keinoihin (vuorovaikutus ja suhdeverkostot) näyttäisi olevan luonnollinen askel kohti yrityksen keskeisen voimavaran, henkisen pääoman, parempaa käyttöä. Yrityksen sisäiset suhteet toimivat ”sisäisinä markkinoina” ja suhdeverkostoina, jotka pitää huomioida. Keskinäistä ymmärrystä tukeva sisäisten suhteiden rakentuminen on omiaan tehostamaan sisäistä vuorovaikutusta, työskentelyn tehostumista ja tuottavuutta sekä edesauttamaan mukautumista markkinoinnillisiin työskentelytapoihin ja sisäiseen asiakkuuteen.

Nykyaikaa edustavana, yleisenä totuutena, voidaan pitää sitä, että markkinointi on osa johtamistoimintaa ja -taitoja. Tämän vuoksi markkinoinnin mahdollisuuksia organisaatiossa ja johtamistyössä pitäisi mielestäni tarkastella aktiivisemmin kaikilla johtamistyön tasoilla sekä niihin liittyvillä pätevyysalueilla. Kehittämiseen liittyviin kysymyksiin voi hakea vastauksia ottamalla silmille ”suhdemarkkinoinnin lasit”, joiden kautta vaihtoehtoja voi tarkastella uudesta näkökulmasta.

Tämä tutkielma keskittyy tarkastelemaan sisäisen suhdemarkkinoinnin yhtymäkohtia yrityksen sisäiseen johtamiseen sekä sen kohdistamia vaikutuksia johtamisen pätevyysalueisiin. Kysymysalue

on suhteellisen uusi ja siksi kysymysten tutkiminen edellyttää laajempaa teoreettista tarkastelua. Tutkielman empiirinen osa toimii laadullisena, tutkimuskysymyksiä havainnollistavana osana.

2. JOHTAMINEN JA MARKKINOINTI – ONKO YHTEYKSIÄ?

2.1 Johtamisen ja markkinoinnin yhtymäkohtia

Onko suhdemarkkinoinnilla käyttöä sisäisessä johtamisessa, on hyvin ajankohtainen kysymys. Kun puhutaan henkilöstön sitoutuneisuudesta ja hyvästä vuorovaikutuksesta, on asia suuressa määrin yhteydessä johtamiskulttuuriin ja –käytäntöihin. Ihmisten sitoutumisen tahto ja yhteistoiminnan lähtökohdat keskittyvät hyvin perustavaa laatua oleviin kysymyksiin kuten toimintafilosofiaan, arvokysymyksiin ja niistä kumpuaviin ajattelutapoihin sekä käsityksiin. Uudet haasteet eivät siis liity johtamistyylien vaihteluihin, ”pintakosmetiikkaan” ja ”kikkailuun”. Kysymys on siksi myös ajankohtainen hallintotieteen kannalta. Keskeisiin tutkijoihin viitaten (Grönroos, Gummesson, Voima) näyttäisi siltä, että muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksen sisäinen johtaminen kaipaava ja tarvitsee uutta ulottuvuutta ihmisten johtamiseen.

Mitä tiedetään johtamisen ongelmista tai tarpeista? Johdanto-osuudessa viitattiin työelämän hyvinvointiin liittyviin tutkimuksiin, joissa työviihtyvyyden esteeksi on mainittu mm. huono johtaminen. Tällä tarkoitetaan ihmisiä etäännyttävää tapaa johtaa; ”ota tai jätä” - kulttuuria, joka ei liene millään tavalla innostava tai motivoiva. Yksisuuntainen, valtaan perustuva johtaminen voi pahimmillaan aiheuttaa tilanteita, joissa vuorovaikutus ja toimintakeinot rajautuvat. Ihmisten motivaatio ja yhteistoiminta kärsivät. Onnistuminen edellyttää, että toimijoita tuetaan ja kannustetaan vastuunottoon sekä valtuutetaan heidät valintojen tekemiseen, sillä ne kannustavat kykyjä haastaviin suorituksiin ja onnistumiseen.

Mielenkiintoisia johtajuuteen liittyviä tutkimuslöydöksiä on tehty myös palvelujen markkinoinnin alueella, joissa aihealueen johtavina tutkijoina ovat olleet mm. Christian Grönroos ja Evert Gummesson. Kummatkin ovat tutkineet markkinoinnin haasteita palvelujen markkinoinnissa ja päätyneet vaihe vaiheelta lähemmäs markkinoinnin uusia haasteita mutta myös organisaation hierarkiaa ja johtamiskysymyksiin liittyviä ongelmia. Tutkimuksissa on noussut selkeästi esille, että ongelmia ilmenee johtamistavan ja strategioiden suhteen; johto on usein liian jäykkä ja etäinen tehdäkseen työntekijöiden havaitsemia ja tarpeelliseksi kokemia muutoksia. Sisäinen johtaminen ontuu kriittisissä vaiheissa.

Mitä tiedetään johtamisen ja markkinoinnin haasteista? Markkinoinnin keinovalikoiman käyttö sisäisessä markkinoinnissa ei ole uutta. Tutkijat Grönroos ja Gummesson kuvaavat teoksissaan

tapausesimerkein yrityksiä, joissa markkinoinnillinen keinovalikoima on mukautettu osaksi sisäistä markkinointia tehostamaan kokonaismarkkinointia ja -johtamista. Yrityksissä on tehty esim. sisäisiä markkinatutkimuksia (, jotka ovat siis eri asia kuin työilmapiiritutkimukset), joista on ollut esim. apua asenne- ja viestintävaikuttamisen keinoja kehitettäessä.

Menestyksellä perinteisten markkinointimenetelmien soveltaminen yrityksen sisäiseen markkinointiin ei yksistään tuo ratkaisua siihen kysymykseen, miten markkinoinnillisesta näkökulmasta tarkasteltuna johtamiseen voitaisi kytkeä tehokkaampi osallistuminen ja vaikuttaminen. Vastauksia on haettava markkinoinnin ja muun toiminnan yhtymäkohdista sekä niiden heijastumista johtamisosaamiseen.

Yrityksen sisäistä viestintää, motivaatiota ja hyvinvointia on perinteisesti tarkasteltu henkilöstöjohtamisen osana. Joissakin yrityksissä henkilöstöhallinnon toimiin on liitetty uutena osana ns. sisäinen markkinointi. Tämä ”laajennustarve” on ollut selkeä etenkin niissä yrityksissä, jotka toimivat suurten markkinointihaasteiden parissa. Sisäisen markkinoinnin uudelleen organisointi yrityksissä on ollut sängen voimakas ilmiö aina 1980-luvun lopulta alkaen. Se on luonut oman lisänsä keskusteluun sisäisen markkinoinnin paikasta yrityksissä sekä siihen liittyvistä vastuista. Näyttää siltä, että markkinointi nykyisellään edellyttää kokonaisvaltaista ajattelua ja toimintatapoja, jolloin sen rajaaminen tiettyihin organisaation osiin on keinotekoisia ja tehotonta.

Viime vuosikymmenen aikana markkinoinnin kentälle on tuotu uusi teoria ja näkemys yrityksen markkinoinnin toimiin liittyvistä suhteista. Lähtökohtana ovat eri tasoilla olevat suhdeverkostot, joita on niin yrityksen tuotemaailman välittömässä läheisyydessä kuin yrityksen sisällä ja markkinoiden yläpuolella. Kirkkain ydin suhdemarkkinoinnissa on strategisesti tärkeiden suhdeverkostojen hoitamisessa ja rakentamisessa. Uusi näkökulma nostaa esiin tekijöitä, joiden perusteella yrityksen sisäisessä johtamisessa on tunnistettavissa elementtejä, jotka ovat tulosten ja keskinäisten suhteiden rakentumisen kannalta kriittisiä.

Tutkijoiden Grönroos ja Gummesson tutkimustyötä on näiltä osin jatkanut ja syventänyt Päivi Voima, joka kirjassaan ”Negative Internal Critical-Incident Processes” lähestyy yrityksen sisäistä vaikuttamista sisäisen suhdemarkkinoinnin näkökulmasta. Voiman tekemien tutkimuksen keskipisteenä ovat olleet ne kriittiset vuorovaikutustapahtumat (kriittinen tapahtuma) yrityksen sisäisissä suhdeverkoissa, jotka vaikuttavat muutosprosesseihin ja niiden dynamiikkaan (Voima, 2001, 14).

Sisäisen markkinoinnin kehitys edistyy, mutta kehittyessään se edellyttää yrityksen sisällä uutta järjestäytymistä ja uudistavia toimenpiteitä.

2.2 Mitä uutta tämä tutkielma tarjoaa?

Kommunikaatiosta, markkinoinnista ja johtamisesta on tarjolla paljon tutkittua tietoa, joskin kustakin erikseen. Sisäisen markkinoinnin ja johtamisen yhteyksiä koskevia tutkimuksia on paljon vähemmän, sisäiseen suhdemarkkinointiin ja sisäiseen johtamiseen liittyviä tutkimuksia vain muutamia. Markkinoinnillis-johtamisosaamisen näkökulmasta katsottuna kysymyksen asettelu on siis suhteellisen uusi.

Tutkielman kysymykset rakentuvat kahdesta pääosasta: sisäisestä suhdemarkkinoinnista ja johtamisen pätevyysalueista. Tutkielman pääkysymysten kannalta on siis mielekästä pitää tarkastelussa rinnakkain suhdemarkkinointiin ja johtamiseen liittyviä näkemyksiä. Markkinoinnillinen kehitys ja ajattelutapa on pidetty tarkastelussa mukana lähinnä yleisellä tasolla valaisemaan markkinoinnillista kokonaisuutta, johon suhdemarkkinointi ja sisäinen markkinointi kuuluvat.

Teoriaosuuden ”punainen lanka” on uudentyyppisen markkinointiajattelun kehitys, suhdemarkkinoinnin muovautuminen ja tämän kehitysprosessin vaikutus johtamisen osaamisalueisiin. Johtamiseen kohdistuvia haasteita tarkastellaan tilannejohtamisen malliin perustuen, sillä useissa yhteyksissä (markkinoinnissa) on viitattu joustavaan, tilannekohtaisen johtamisen tarpeeseen.

Empiirinen osio tutkielmassa on havainnollistava, mutta omana aineistona se tukee teoreettista viitekehystä ja tutkimusongelman tarkastelua. Suhdemarkkinoinnin kriittisten tekijöiden selkeyttäminen ja paljastaminen sekä suhdemarkkinoinnillisen toiminnan jäsentäminen ovat asioita, jotka luovat systemaattisemman pohjan johtamisosaamisen käytännön toimille sekä niiden kehittämiseksi. Tutkielma edustaa siis yhtä tiedollista kokonaisuutta ja näkökulmaa. Sisäisen suhdemarkkinoinnin ja siitä kumpuavan johtamistarpeen yhdistäminen on vielä kysymys, jossa riittää tutkittavaa.

Tutkimuksen tavoitteena on koota yhteen teoreettista tietoa sisäisen suhdemarkkinoinnin ja johtamisen pätevyysalueiden yhtymäkohdista ja sen perusteella kuvata ja selittää niiden keskinäistä hyödynnettävyyttä

Tutkielma lähtee oletuksesta, että yrityksen sisäisen johtamisen kannalta suhdemarkkinoinnin rakenteiden löytäminen ja hyödyntäminen edesauttaa kehitystä kohti tietoisempaa, jäsentynyttä ja kokonaisvaltaista markkinointia ja johtamistyötä, joka ohjaa toimijoiden kehittämisprosesseja oikeaan suuntaan.

2.3 Miksi juuri suhdemarkkinointi ja johtamisen pätevyysalueet?

Suhdemarkkinointi perustuu markkinointiin ja ei sikäli liity johtamiseen tai sen teorioihin. Tämä ei tietenkään tarkoita, etteikö markkinointi kuuluisi johtamiseen, tai että näkökulma olisi rajattava pois johtamisen tieteenalaan kuulumattomana. Päinvastoin. Tutkielman pääkysymykset keskittyvät siksi suhdemarkkinoinnin ja johtamisen yhtymäkohtiin sekä niihin liittyviin osaamisalueisiin:

- 1) Miten suhdemarkkinointi sisältyy yrityksen sisäiseen johtamiseen?
- 2) Mitä suhdemarkkinoinnin vaatimus yrityksen sisäisessä toiminnassa ja markkinoinnissa edellyttää johtamisen pätevyysalueilta?

Suhdemarkkinoinnin ja johtamisen pätevyysalueita tarkastellessa on tarpeellista keskittyä yhtymäkohtiin ja keskeisiin ”menestystekijöihin”, jotka liittyvät sisäisen suhdemarkkinoinnin ja toimijoiden suhteiden onnistumiseen.

Tutkielman kannalta tarkastelu edellyttää osa-alueiden laajahkoa teoreettista taustoittamista ja siksi keskitytään ensisijaisesti johtamisen pätevyysalueisiin sekä suhde- ja sisäisen suhdemarkkinoinnin teoriaan, sisältöön ja mahdollisuuksiin, mutta sivuavasti myös aihealueeseen läheisesti kytkeytyviin kysymyksiin. Teoreettisen viitekehyksen laajuus on rajattu tutkielman pääkysymysten kannalta tarvittavalle tasolle.

Toinen taustoitukseen liittyvä valinta liittyy käsiteltävään kirjallisuuteen. Tavoitteena on ollut sisällyttää tarkasteluun sellaisten uusien ja tunnustettujen tutkijoiden näkemykset, jotka ovat käsitelleet juuri yrityksen sisäiseen markkinointiin ja johtamisosaamiseen liittyviä haasteita. Siksi teorian lähtökohtainen ydin on Paul Hersey'n ja Kenneth Blanchardin, Evert Gummessonin, Christian

Grönroosin ja Päivi Voiman kirjallisuudessa. Laajahkon lisän teoreettisen viitekehukseen antaa joukko asiantuntijakirjallisuutta, joka liittyy läheisesti kuhunkin aihealueeseen.

Tutkielmassa käsitellään rajausten mukaisella tasolla toimijasuhteisiin, vuorovaikutukseen, vaikuttamiseen ja motivaatioon sekä johtamistaidollisiin liittyviä kysymyksiä. Tutkielmaan ei ole sisällytetty laajempaa psykologiaan perustuvaa teoriaosaa, vaikka tutkijat viittaavatkin asennejohtamisen merkitykseen. Tämä on tutkimuskysymyksiin ja niiden rajauksiin liittyvä valinta. Olen katsonut, että laajemmin asenteisiin ja tunteisiin perustuvat oletukset edustavat omaa tutkimuskysymystä ja edellyttävät siten oman tutkimuksen. Psykologian alaan liittyviä kysymyksiä käsitellään tässä tutkielmassa siis vain sivuavasti.

Tutkielman painotus on teoreettinen. Painotus on tarkoituksellinen siksi, että kysymyksen asettelu, sisäinen suhdemarkkinointi ja johtaminen, on sangen uusi näkökulma. Systemaattisen tutkimuksen järjestäminen empiirisestä näkökulmasta katsottuna osoittautui vaikeaksi. Joitakin yrityksiä lähestyttäessä kävi ilmi, että case-tyyppisen tutkielman laatiminen oli yritysten kannalta hankala, sillä ne halusivat varjella sisäisiä toimintamallejaan osittaisina liikesalaisuuksina. Tämän tutkielman osalta päädyttiin sen vuoksi täydentämään teoreettista viitekehystä havainnollistavalla laadullisella kyselytutkimuksella.

Teoreettista viitekehystä täydentää empiirinen laadullinen tutkimusosuus, kyselytutkimus operatiivisen tason esimiehille, jonka tarkoituksena on havainnollistavasti kuvata johtamisen pätevyysalueiden ja sisäisen suhdemarkkinoinnin kriittisten tekijöiden tunnistettavuutta ja merkitystä käytännössä.

Miksi juuri näin ryhmiteltynä? Miksi ei jotain muuta johtamiseen liittyvää teoriaa? Vaihtoehtoja varmasti olisi, mutta tämä rajaisi suhdemarkkinoinnillista näkökulmaa, sillä esimerkiksi laatujohtaminen ei kattaisi niitä kysymysalueita, joita suhdemarkkinointi käsittelee. Rinnalle tarvitaan siis sellaisen johtamisosaamiseen liittyvä malli, joka antaa tilaa erilaisille tilanne ja ympäristötekijöille. Hersey'n ja Blanchardin tilannejohtamisen malli hahmottaa johtamisen pätevyysalueilta viitekehystä, joka auttaa yhdenmääntämään toisistaan riippumattomia lähestymistapoja ihmisen käyttäytymisen ja johtamiseen ymmärtämiseksi. Lähtökohta on poikkitieteellinen ja siksi näkökulmiin ja aiheeseen parhaiten sopiva.

3. YRITYKSEN SISÄISEN JOHTAMISEN JA PÄVETYYSALUEIDEN HAASTEET SUHDEMARKKINOINNIN NÄKÖKULMASTA

3.1 Yrityksen toiminnot ja johtaminen – organisoituminen

Yritys tarvitsee toimiakseen erityistä työpanosta, johtamista. Liikkeenjohtamisen (management) keskeinen tavoite on yrityksen liiketoiminnan käsitteellinen perusta ja toimintakykyinen organisaatio. Liikkeenjohtamiseen sisältyy suuri osa ns. asijahtamista (management), johon voidaan liittää myös taustalla vaikuttavien tahtotilojen, filosofioiden ja ideologioiden tiivistämistä ja viestimistä. Tätä laajempi, ihmisten käyttäytymiseen ja heihin vaikuttamiseen liittyvä johtamisen tavoite on ihmisten johtaminen (leadership), joka voidaan käsittää myös strategisena organisaation kehityssuuntien ja ihmisten johtamisena. Miten yritys rakentuu, on prosessi, jonka lopputulokseen vaikuttavat toimintaympäristö, tärkeät sidosryhmät ja asiakkaat. Strategian toteuttaminen edellyttää toteutuakseen ihmisten ja eri osapuolten yhteistyötä ja siksi organisaation rakentaminen ja johtaminen muodostaa pääosan arkisesta johtamistyöstä. (Hersey & Blanchard 1990, 5; Tikkanen 2006, 13; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1994, 25-26.)

3.1.1 Yrityksen toiminnalliset avainalueet

Yrityksen kannalta keskeisiä, toiminnallisia avainalueita ovat talous-, henkilöstö-, tuotanto- sekä myynti- ja markkinointitoiminnot. Monissa, etenkin isoissa yrityksissä, kukin toiminta-alue on hallinnollisesti järjestäytynyt ja sitä johtaa ko. toimialueen johtaja. Yksikön johtaminen ja sisäinen työnjako noudattavat kunkin toiminta-alueen erityistarpeita sekä organisaation muihin rakenteisiin ja kulttuuriin liittyviä tarpeita.

Yrityksen strategian laatiminen ja sen toteutuksen suunnittelu edellyttävät laaja-alaisia tietoja mm. markkinoista ja yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä henkilö- ja tuotannon resursseihin liittyvistä kysymyksistä. Suurissa yrityksissä em. toiminnot vaativat omaa erityisosaamista sekä kysymysalueeseen keskittynyttä organisaatiota. Puhutaan ns. funktionaalisista toiminnoista ja organisaatioista. Henkilöstöosaston toiminnan keskeisen osan muodostavat työsuhteisiin liittyvät asiat, henkilöstön kouluttaminen, rekrytointi ja erilaisten konfliktien selvittäminen. Talousosaston työn keskipiste on yrityksen taloudelliseen tilaan, tulokseen ja kannattavuuteen liittyvien asioiden hoitamisessa. Tuotanto sekä markkinointi- ja myyntiorganisaatio keskittyvät yrityksen tuotteiden menekkiin ja markkinointitehtävien tehokkuuteen liittyviin kysymyksiin. Liikkeenjohtajan tehtävät

keskittyvät kokonaisvastuuseen ja sen kannalta merkittäviin tehtäviin kuten esim. suhteiden hoitamiseen. (Rope & Vahvaselkä 1995, 266; Vanhala ym., 1994, 28.)

Klassiseen malliin perustuva liikkeenjohtamisen perussisältö jäsentää johtamisen prosessiksi, joka kattaa pääpiirteittäin suunnittelun, organisoinnin, johtamisen ja kontrolloinnin. Malli osoittaa selkeät ongelma- tai tehtäväalueet, joiden odotetaan olevan liikkeenjohdon hoidossa, koska ne ovat painopistealueita ja niiden osalta liikkeenjohdolla on vastuu liiketoiminnan suunnan ja toimintatapojen määrittelystä. (Vanhala ym., 1994, 30-34.)

Käytännössä toimet eivät ole näin yksiselitteisiä. Nykyään osa johtamistyöstä ja valvonnasta on enenevässä määrin henkilöstön itsensä suorittamaa. Johtamistyöhön osallistuu useampia ihmisiä, sillä suunnitteluun ja valvontaan kohdistuu työnjakoa. Myös ihmisten johtamisen taidot korostuvat ryhmän päätöksentekoprosesseissa, sillä ne edellyttävät motivoinnin ja osallistumisen taitoja, mutta joihin liittyy myös erilaisia tilannetekijöitä. Miten päätöksiä tehdään ja toteutetaan, ei ole yhdentekevää. Onnistunut prosessi edellyttää oikeaa johtamistyyliä suhteessa tilanteeseen ja ryhmään. Aiempiin johtajuuteen liittyvien tutkimusten perusteella tiedetään, että ihmisiä sitouttavaan johtamisen positiivisiin ominaisuuksiin yhdistetään demokraattisuus ja osallistuminen. (Ebert & Mitchell 1975, 261-263; Korman 1977; 306; Vanhala ym., 1994, 30-34.)

3.1.2 Yrityksen johtamistasot

Liikkeenjohtaminen kokonaisuudessaan aiheuttaa erilaisia työnjaon tarpeita, jotka vaikuttavat johtamistoimien rakentumiseen ja jakamiseen mutta myös johtamisen sisältöön ja laajuuteen. Vastuutasoa ja johtamisen syvyyttä voidaan tarkastella hierarkian tasojen ja johtamistyön syvyyden sekä aikajänteen kautta.

3.1.2.1 Strateginen taso

Ylin johto/ yritysjohto tarkoittaa yrityksen toimeenpanevaa johtoa, toimitusjohtajaa (tai vastaavaa). Keskeinen vastuualue on yrityksen kokonaisstrategia ja –kehitys, kriittisten suoritusten ohjaaminen ja henkilöstöratkaisut. Isoissa yrityksissä eri toiminta-alueilla, funktioissa, toimivat omat vastuujohtajat (esim. henkilöstöjohtaja). Aikajänne työssä on useampi budjettijakso. (Vanhala ym., 1994, 33-34.)

Johtamistyön syvyyttä ajatellen ylin johto vastaa strategisesta johtamisesta, joka tarkoittaa yhtymän tai yrityksen ohjaamista ja resurssien kohdentamista eri liiketoimintojen välillä. Innovaatioajan haaste strategiselle tasolle on vaatimus integroida rationaalisuus, intuitio, tunteet ja toimivat käytännön ohjeet toimivaksi kokonaisuudeksi. (Hodgkinson & Sparrow 2002, 322, 330-334; Vanhala ym., 1994, 33-34.)

3.1.2.2 Taktinen taso

Isoissa yrityksissä on tarvetta jakaa toimintoja yksikkö- tai osastotasolle. Näitä yksiköitä johtaa keskijohto, joiden alaisuudessa toimivat suoritustason johtajat. Keskeinen työ liittyy yksiköiden väliseen koordinointiin, oman yksikön kehittämiseen ja omien alaisten työn ohjaamiseen ja kannustamiseen. Aikajänne työssä on yksi tai muutamia budjettikausia. (Vanhala ym., 1994, 32-33.)

Keskijohtoon on yleensä liitetty ns. taktisen tason suunnittelu, joka perustuu strategiaan, mutta on lähempänä arkielämää ja aktiivista suunnittelukautta. Taktisen tason suunnittelussa keskeistä ovat suunnittelukauden osatavoitteiden määrittely. Avainkysymyksiä ovat toteutukseen liittyvä resurssien yhdistäminen, kilpailu ja markkinoiden (tai toimintojen) hallinta. (Vanhala ym. 1994, 32, 34.)

3.1.2.3 Operatiivinen taso

Suoritustason johto on lähellä käytäntöä. He ohjaavat tuotanto- tai palvelutoimintaa operatiivisissa yksiköissä ja saattavat itsekkin osallistua käytännön työn toteuttamiseen. Keskipisteenä operatiivisessa johtamisessa on suorittavan tason työn tukeminen, ohjaaminen ja kannustaminen mutta myös sen koordinointi ja kontrollointi. Aikajänne työssä on lyhyt kestäen päiviä tai viikkoja (Vanhala ym., 1994, 32.)

Johtamistyön syvyyttä ajatellen strategisen, taktisen ja operatiivisen johtamisen tasot ovat aina olemassa vaikka niille ei olisikaan selkeästi näkyvää, omaa hierarkiatasoa. Onkin ollut nähtävissä, että organisaatiot ovat pyrkineet madaltamaan hierarkiaansa ja lisäämään yksiköiden omatoimista ohjautumista ja itsenäisyyttä. Muutoksien myötä monet yritykset ovat siirtyneet tiimipohjaisiin työskentelymalleihin. Perinteinen organisaatorakenne on tukenut osastomallia, jotka ovat muutosten edessä puolustaneet olemassaoloaan. (Grönroos & Järvinen 2001, 111; Vanhala ym., 1994, 33).

3.1.2.4 Yhteenveto

Yrityksen organisoituminen on välttämätöntä ja se luo perustan perustoiminnoilla ja yhteistyölle. Yritys ei voi rakentua tehokkaasti, jos se on irrallaan muusta toimintaympäristöstä tai toimijoista.

Liikkeenjohtamiseen kuuluvat jatkuva suunnittelu, organisointi, johtaminen ja seuranta, jotka etenevät prosesseissa. Tämä on vaikuttanut perinteisten johtamistyön tasojen muodostumiseen. Strategisen, taktisen ja operatiivisen tasojen johtamistyön keskeinen tarkoitus on siirtää strategiaa ketjussa eteenpäin käytäntöön ja edelleen osatavoitteiksi lähitulevaisuutta varten. Hierarkkisten johtamistasojen tarve on uusissa organisaatioissa vähentynyt omatoimisen ohjautumisen ja itsenäisyyden kautta sekä toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten vuoksi. Vaikka hierarkia yrityksissä voi vaihdella, se ei vaikuta johtamistyön syvyyteen. Ne eivät muutu organisaation koosta riippuen.

Uuden ulottuvuuden johtamisen sisältöön ja organisoitumiseen muodostaa jatkuvasti kehittyvä verkostoituminen. Organisaatioiden ja toimijoiden keskinäiset toiminnalliset ja sosiaaliset suhteet muodostavat yhdessä toiminnallisen laajemman verkoston. Verkostoympäristössä toimivilta yrityksiltä ja sen johdolta edellytetään entistä enemmän kykyä nähdä toimiala verkostona ja tuntea sen käyttäytyminen. Tämä asettaa yrityksen sisällä kriittisen tarkasteluun toimijat, voimavarat ja toiminnot. Verkostojen ja suhdemarkkinoinnin kysymyksiin keskitytään myöhemmin (3.2.2 ja 3.2.3). (Grönroos & Järvinen 2001, 197-198; Voima 2001, 115.)

3.1.3 Yrityksen sisäiseen johtamiseen liittyvän viestinnän tasot ja sisältö – tiedonkulun kulmakivi

3.1.3.1 Sisäisen viestinnän merkitys yrityksessä

Viestintä ja johtaminen ovat erottamattomat, sillä ilman viestintää ei voi johtaa. Hyvä yrityskuva, jolla on myös sisäinen ulottuvuus, on omaisuutta, jonka arvoa ei voi mitata. Sisäinen viestintä sosiaalista jäseniään organisaatiokulttuuriin (Kreps 1986, 23). Se kytkeytyy myös moniin yrityksen sisäisiin prosesseihin, joihin kytkeytyy vuorovaikutus ja vaikuttaminen. (Vuokko 1996, 60; Åberg 1997, 34.)

Viestinnällä on merkitystä esim. organisaatioiden oppimisprosessien kannalta. Tiedon vapaa liikkuminen yhteisöjen sisällä sekä poikki yhteisötasojen liittyy yhteen verkostotason tietoutta ja tukee avointa keskustelua. Kehittyvien organisaatioiden kannalta on tärkeää, että siinä pystytään tehokkaasti ohjaamaan ja käsittelemään välitöntä ja ns. hiljaista tietoa sekä sellaista tietoa ja oppimista, mikä on ominaista ja erityislaatuista yhteisöissä ja yksilöissä. (Hodgkinson & Sparrow 2002, 69-70.)

Viestintää on taktisella tasolla suunniteltava, toteutettava ja valvottava, kuten mitä tahansa työyhteisön voimavaraa eikä sitä voida pitää irrallaan strategisesta liikkeenjohdollisesta suunnittelusta. Markkinoinnin näkökulmasta viestintä on laaja-alaista ja pitää sisällään monipuolista kommunikaatiota, joka edellyttää kehityksellistä prosessia. (Lindberg-Repo 2001, 37-38; Åberg 1997, 9).

Työyhteisön viestintä, organisaatioviestintä, pitää sisällään laajan määrän viestintää, joka koskee niin työyhteisön toimintaa kuin myös yksilön käyttäytymistä siinä. Keskeinen tarkoitus viestinnälle ja sen käytännön tarpeellisuudelle löytyy lähempää käytännön tasoa. Åberg nimeää viestinnälle viisi käyttötarkoitusta:

- 1) Tuetaan toimintaa; viestintää tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille. Tämä on tärkein viestinnän muoto. Jos tämä ”operatiivinen” viestintä ei toimi, ei sitä korvaa hyväkään suhdetoiminta tai sisäinen tiedotus.
- 2) Työyhteisöä profiloidaan; viestintää tarvitaan, jotta voidaan luoda pitkäjänteinen yhteisö-, johtaja- tai palveluprofiili.
- 3) Informoidaan; viestintää tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista, niin omalle väelle kuin ulkopuolisillekin.
- 4) Kiinnitetään; viestintää tarvitaan työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttämiseksi työhönsä ja työyhteisöönsä.
- 5) Ollaan vuorovaikutuksessa; ihmiset ovat sosiaalisia, ja viestintää tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Åberg 1997, 32-33.)

Neljästä ensimmäisestä viestinnän muodosta Åberg käyttää nimitystä *tulosviestintä*, koska ne ratkaisevasti ja suoraan vaikuttavat työyhteisön tuloksen tekemiseen. Tulosviestinnässä on nähtävissä, miten profiloidaan, tiedotetaan ja miten ihmisiä kiinnitetään yhteisöön. Huomioitavaa on myös se, että työyhteisö voi vaikuttaa tulosviestintää. (Åberg 1997, 33.)

Viides viestinnän tehtävä, sosiaalinen vuorovaikutus, ei ole suoraan työyhteisön valvottavissa. Sosiaalista viestintää harjoitetaan työyhteisöissä siitä huolimatta, että työyhteisöissä on tätä rajoittavia tekijöitä. ”Puskaradio” tai lähiverkko on kuitenkin erittäin tärkeä viestinnän muoto (Åberg 1997, 33). Organisaatioissa on paljon jäsenten välistä viestintää, mikä ei ole suunniteltua tai osa virallista viestintää. Ohjaamattomasta luonteestaan huolimatta epävirallisetkin kommunikaatioverkot on tarpeellista huomioida tavoitteellista viestintää suunniteltaessa. (Kreps 1986, 195; Åberg 1997, 33.)

Runsaaseen viestintään liittyy myös kielteisiä vaikutuksia. On tuotu esille informaation kuormittava vaikutus. Tiedon taakka liittyy osittain organisaation rakenteisiin. Toiminnalliset rajat saattavat luoda toiminnallisia jaoksia, joissa noudatetaan omia toimintatapoja tiedon jakamisen suhteen. Tämä voi puolestaan vaikuttaa eteenpäin jaettavan tiedon sisältöön ja määrään. tarpeellisen tiedonsaannin ja tiedonkulun turvaaminen on yksi tehokkaiden organisaatioiden haaste. Toimijoiden vuorovaikutuksen ja tehokkaan tiedonsiirron yhdeksi ratkaisuksi näyttää muodostuvan toimijaverkostot. (Hodgkinson & Sparrow 2002, 120-121.)

Viestintä liittyy johtamistyön useimpiin osa-alueisiin. Havainto perustuu niin viestintätutkimuksiin (Åberg, 1997) kuin tilannejohtamisen tutkimuksiin (Hersey & Blanchard, 1990). Prosessit eivät voi toteutua ilman tehokasta viestintää ja muuta kommunikaatiota. Onnistuneen viestinnän kohdalla voidaan varmasti puhua merkittävästä voimavarasta ja kommunikaatiotaidot ovat merkittävä osa johtamistaitoja. Viestintä ei ole kuitenkaan arvo sinänsä, vaan se tukee työyhteisön toimintaa ja tuloksen tekoa. Sosiaaliset suhteet yhdistävät yksiköitä, yhteistyökumppaneita, instituutioita ja strategisia kumppaneita. Sen avulla työyhteisön käytössä olevat muut voimavarat yhdistetään saumattomaksi kokonaisuudeksi. (Hersey & Blanchard, 1990, 5-6, 293; Hodgkinson & Sparrow 2002, 121; Åberg 1997, 34.)

3.1.3.2 Strategisen tason viestintä

Viestintä on kolmentasoisien johtamisen voimavara. Ensimmäisellä, strategisella, tasolla kyse on vision esillepanosta eli profiloinnista ja ”kehystarinan” rakentamisesta. Tällä ylimmällä tasolla viestinnän tulisi toimia yhdistävänä tekijänä siten, että työyhteisön ”hyvä perimä”, visio ja nykytilanne yhdistyisivät. Markkinoinnillinen viestintä huomioi itse viestiin sopivan tyylin, kohderyhmän näkökulman sekä viestintäympäristön. (Vuokko 1996, 115; Åberg 1997, 34.)

Strategisen tason liikkeenjohdon ja viestinnän työkaluja mietittäessä on huomioitava puitteiden muuttuminen, sillä muutostahti kiristyy. Liikkeenjohdon strategisina prosesseina säilyvät edelleen visio, missio ja liikeidea sekä toimintastrategiat, mutta jatkossa keskeisenä huomion kohteena tulevat olemaan ihmisistä kumpuavat prosessit. Prosessit kohderyhmässä heijastuvat kykyyn hahmottaa tulevaisuutta ja arvioida toiminnan oikeutuksia sekä yhteisökulttuurisia tapahtumasarjoja. Yhteisön kannalta oikeutusta ei ansaita silmäkääntötempuilla vaan avoimuudella ja rehellisyydellä. Sosiaalisen vastuun on tultava sydäimestä ja toiminnan oikeutuksia on mietittävä sekä ulkoisesta että sisäisestä näkökulmasta. (Åberg 1997, 77-80.)

Strategisen tason viestinnän haaste ja työkalut liittyvät vision konkretisointiin ja sen esille asettamiseen. Tavoitteena on yhteisen kehystarinan rakentaminen, yhteisökuva ja tavoitekuva I. profiili. Tätä rakennettaessa viestinnän keskeinen rakenne ja työkalut liittyvät kehystarinaan, tavoitekuvaan ja tunnukseseen. Perusviestien käyttö edellyttää systemaattisuutta, määrätietoisuutta ja vahvaa mielikuviin perustuvaa ilmaisua. Missioiden ja visioiden käytäntöön saattaminen edellyttää hyviä toimijasuhteita. Mikäli yrityksen johto ei nauti toimijoitten luottamusta, voivat toimintojen käytännön toteutus jäädä puutteelliseksi tai niitä jopa vastustetaan. Henkilöstön on koettava, että strategiset tavoitteet ovat oikeutettuja ja ne hyväksytään yrityksen sisällä ja ulkoisesti. (Heriot, Hirsch & Reilly 1998, 56-58; Åberg 1997, 61, 77-80.)

Viestinnän kannalta on tärkeää huomioida, että toimijat ovat yksilöitä, joiden omia havaintoja ja uskomuksia ohjaavat arvot ja uskomukset. Uskomusten tausta on hypoteettinen eli ne sisältävät yksilön mielessään näkemiä subjektiivisia mahdollisuuksia tai odotuksia. Ne ohjaavat käyttäytymistä. Arvot ennustavat käyttäytymistä ja ne perustuvat siihen, mitä pidetään myönteisenä. Se mitä yrityksen toimijat ajattelevat yrityksestä ei ole siis yhdentekevää. Mikäli toimijoiden kokemuksia ja niistä nousevia ehdotuksia ei oteta huomioon se vaikuttaa keskinäisiin suhteisiin ja kommunikaatioon. (Ebert, & Mitchell 1975, 52-53; Heriot ym. 1998, 41.)

3.1.3.3 Taktisen tason viestintä

Taktisella tasolla kyse on viestinnän järjestelyistä: viestinnän suunnittelujärjestelmän kehittämisestä, viestinnän organisoinnista, huipputasovertailun ja luotauksen järjestämisestä sekä yhteistyö-, kohde- ja ongelmaryhmien määrittelystä. (Åberg 1997, 33-35.)

Viestinnän kytkeminen työyhteisön tuloksen tekemiseen edellyttää, että viestinnän suunnittelu kytketään työyhteisön suunnittelu- ja budjetointijärjestelmään (Åberg 1997, 34). Taktinen suunnittelu on voimavarojen kohdistamisen suunnittelua sen jälkeen, kun strategiset tavoitteet on lyöty lukkoon; miten tuloksiin päästään? Suunnitelmiin ja toteutukseen liittyvän viestinnän organisoinnissa lähdetään liikkeelle viestinnän tehtävistä ja tarpeista. Markkinoinnin näkökulmasta korostuu entistä enemmän asiakaskeskeisyys joka painottaa kommunikaation ja prosessien ymmärtämistä asiakkaan puolelta. (Lindberg-Repo 2001, 10-11; Åberg 1997, 34.)

Näiden lisäksi on tarkasteltava ihmisistä kumpuavia prosesseja. Työyhteisöllä on viestinnässään käytössä varsin mittava kanavien ja viestimien valikoima: henkilökohtainen kanssakäyminen (face-to-face), kirjallinen (ilmoitustaulu, kiertokirjeet, pikatiedote, asiakaskirjeet, mainokset, henkilöstölehti etc.) ja sähköinen viestintä (viestit, tiedotteet, tiedonhaku) tiedotustilaisuudet ja toimitusjohtajan haastattelutunnit. (Grönroos & Järvinen 2001, 108-111; Åberg 1997, 102-104.)

Mitä kanavia on käytössä tai käytetään riippuu tietoja hankkivasta osapuolesta. Esimiehet käyttävät kanavia useimmiten johtamisen tukena kun taas henkilöstö käyttää viestinnän kanavia tietoja saadakseen (Åberg, 1997, 104). Henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on selvä yhteys. Markkinoinnin näkökulmasta positiivinen yrityskuva liittyy kaikkiin toimijoihin, sillä he edustavat sitä tietoisesti tai tiedostamattomasti. Yrityksen sisäisellä toiminnalla luodaan henkilöstöön yrityskuvaa, joka ohjaa viestejä positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. (Vuokko 1996, 63-65; Åberg 1997, 106).

Virallisen viestinnän rinnalla ja ihmisiin liittyvänä prosessina on otettava huomioon myös epävirallinen viestintä. Suuri osa operatiivisista tiedoista kulkee vaakasuoraan, työtoverilta toiselle. Työtovereiden kautta virittyy myös ”puskaradio”, joka on mainettaan parempi, nopea ja luotettava. Lisäksi viestit ovat ymmärrettävässä muodossa. Monet tutkimukset korostavat viestinnän tärkeyttä ja etenkin ns. lähellä olevien asioiden käsittelyä. Hyvin usein tämä yhdistyy esimies-alainen suhteisiin. Nykyään korostuvat sosiaalisiin verkostoihin perustuvat tiedonsiirron mahdollisuudet, joita kyydittävät tietotekniikan antamat mahdollisuudet. Voidaan hyvällä syyllä kysyä missä kulkee yrityksen raja? Sosiaaliset suhteet yhdistävät yksilöitä ja instituutioita. Voidaan myös kysyä, keitä ovat yrityksen henkilöt? Verkostoitumisen kautta yhdistyvät strategiset kumppanuudet hämärtävät tätäkin rajaa. (Hodgkinson & Sparrow 2002, 120-121; Åberg 1997, 102.)

Epäviralliseen viestintään liittyy myös sisäisen suhdemarkkinoinnin näkökulmasta tehty havainto. Epävirallista viestintää voidaan tarkastella myös sisäisen asiakkaan ”reklamaationa”. Sisäisen asiakkaan kommunikaatiomahdollisuudet ovat rajoittuneemmat kuin ulkoisen asiakkaan. Tämä on omiaan luomaan ja vahvistamaan epävirallista kommunikaatiota ja tyytymättömyyden ilmaisuja etenkin, jos johtamisessa ei voida rakentaa laadullisesti hyvää vuorovaikutusta. (Gummesson 2004, 269; Voima 2001, 135-136.)

Sosiaalista kanssakäymistä työyhteisö ei voi hallita suoraan. Tätä viestintää harjoitetaan ihmisten omilla ehdoilla, riippumatta siitä, ollaanko työyhteisön sisällä vai sen ulkopuolella. Sisäisillä suhteilla on myös merkitys arvonmuodostusprosessien kannalta, mikä heijastuu suhteiden laatuun ja niiden keston. (Voima 2001, 155; Åberg 1997, 120).

3.1.3.4 Operatiivisen tason viestintä

Operatiivisella tasolla painottuu viestintä, joka linkittää käytännön tasolla liikkeenjohdon ja yksilö- ja ryhmädynaamiset prosessit. (Åberg 1997, 33-35.) Tässä liikutaan tasolla, joka liittyy arkisiin johtamistilanteisiin. Viestinnät taidot korostuvat (vaikuttaminen eri muodoissa, integroivan ja dissipatiivisen viestinnän käyttö, ryhmähengen luominen, luovuuden innostaminen sekä tiedotus- ja yhteystoiminta). Markkinoinnin näkökulmasta asiaa voidaan tarkastella suhdetoiminnan näkökulmasta, jolloin toiminta on luonteeltaan jatkuvaa ja määrätietoista työskentelyä, jolla pyritään saavuttamaan ja ylläpitämään sidosryhmien tuki ja kiinnostus. (Vuokko 1996, 66; Åberg 1997, 149-150.)

Arkitilanteissa liikkuminen on suurelta on yksilö- ja ryhmädynaamisten prosessien kanssa työskentelyä, sillä useat näistä prosesseista ovat olennaisia toiminnallisella tasolla tapahtuvassa vision toteutumisessa. Näin ollen viestinnän painopiste siirtyy selkeästi jokapäiväisen toiminnan vuorovaikutustilanteisiin ja laajempaan ihmisten väliseen kommunikaatioon. Åberg suosii itse tässä kohtaa tilannejohtamisen lähestymistapaa, jossa johtamisen teho riippuu siitä, kuinka hyvin johtamistapa vastaa tilanteen asettamia vaatimuksia. Keskeisiä johdon työkaluja ovat tilanteeseen sopeutettu johtaminen, ohjausjärjestelmät, päätöksentekojärjestelmä ja –prosessi sekä näihin liittyvät päätöksentekotavat. (Åberg 1997, 138-139.)

Merkittävä osa operatiivisen tason viestintää liittyy tiimien johtamiseen. Yhä useammassa organisaatiossa toimii kasvava määrä erilaisia projekti- tai muita tiimejä. Työskentelyn etuna

pidetään sitä, että työmalli on nopea, ennakoiva ja jatkuvasti itseään kehittävä. Toiminnan edellytys on sitoutumisen ja omistautumisen tunteen synnyttäminen, jonka avaintekijä on tiimin jäsenten valtuuttaminen. Se syntyy työyhteisöjen arvojen, johdon toimien, työn rakenteen, koulutuksen ja palkitsemis- ja huomioimisjärjestelmien yhteisvaikutuksesta. Viestinnältä tämä edellyttää vision viestimisen selkeyttä, sillä tiimit suunnataan visioiden avulla. Sitoutumisen, omistautumisen tunteen ja yhteisymmärryksen synnyttäminen ja ylläpitäminen tapahtuu motivoivan viestinnän ja kommunikaation avulla, joka prosessina sisältää monenlaisen tiedon ja havainnon käsittelyä. Toimijoilla on erilaisia lähtökohtia sen suhteen, mitä he pitävät totuutena ja realiteetteina. Tämä perustuu heidän persoonallisuuteensa ja henkilökohtaisiin kokemuksiin. (Hersey & Blanchard 1990, 293-296; Männikkö 2001, 49; Åberg 1997, 146-148.)

Luottamuksellinen suhde on edellytys kahdensuuntaiselle tiedon kululle ja siksi johdon ja toimijoiden keskustelun kaksisuuntaisuutta tulisi korostaa. Luottamuksen tarve on korostunut myös sisäisen suhdemarkkinoinnin tutkimuksissa, jossa se yhdistetään suhteen laatuun vaikuttavaksi tekijäksi. Markkinoinnin näkökulmasta katsottuna yrityksen sisäinen suhdetoiminta viestintään liitettynä tukee sitoutumista ja positiivista yhteishenkeä. (Harisalo & Miettinen 1995, 21-24; Voima 2001, 115; Vuokko 1996, 68; Åberg 1997, 167-169.)

3.1.3.5 Yhteenveto

Viestintä on olennainen osa johtamista ja sen keino siirrettäessä strategiaa käytännön toimiksi. Koko laajuudessaan viestintään sisältyy yrityksen ns. virallinen viestintä (vision esittäminen, viestinnän suunnittelu), epävirallinen viestintä ja ihmisten väliset muut kommunikaatioprosessit, jotka verkostojen kautta levittäytyvät osittain myös yrityksen ulkopuolelle. Hyvä viestintä perustuu avoimeen, ihmiset huomioivaan ja rehelliseen vuoropuheluun ja -vaikutukseen sekä monipuoliseen kommunikaatiovalikoiman käyttöön. Yrityksen sisäisten ja ulkoisten toimintojen oikeutus tulisi olla hyväksyttyä myös yrityksen sisäisten ja ulkoisten näkökulmasta tarkasteltuna; hyvä lähtökohta työyhteisön toimille perustuu yhteiseen hyväksyntään.

Yksi näkökulma asiaan liittyy eettisyyteen. Viime vuosien aikana monet yritykset ovat liittyneet erilaisten eettisesti merkittävien hankkeiden tukijajoukkoon. Sosiaalisesta vastuullisuudesta on tullut merkittävä osa yhteiskunnallista vastuutoimintaa. Tämän taustalla on osaksi hyvän yrityskuvan rakentaminen, mutta yhtenä tarkoituksena kansainvälisessä toiminnassa on myös rakentaa ja ylläpitää sosiaalista koheesiota. (Casson 2000,1, 17.)

Ihmisten keskuudessa liikkuu aina myös tietty määrä epävirallista viestintää, joka tärkeä osa kokonaisuudessa ja jonka mahdollisuuksia voitaisiin käyttää paremmin hyödyksi. Ihmisten johtamisen ja markkinoinnin näkökulmat korostavat asiakaslähtöisiä, luottamuksellisia vuorovaikutussuhteita, jotka muodostavat perustan hyvälle tiedonkululle. Toimijoiden uskomukset ja arvot tulisi ottaa huomioon viestinnän ja kommunikaation kokonaisuudessa. Tehokas kommunikaatio edellyttää johdon osallistumista ja läsnäoloa sekä organisaation vuorovaikutusmahdollisuuksien kehittämistä.

Oman haasteensa viestinnälle ja kommunikaatiolla luo tietotekniikan kehittyminen ja yritysmaailman verkostoituminen. Tieto liikkuu nopeasti ja toisaalta myös yhä useampi toimija on ”etätyöskentelijä”. Uusi teknologia ja etätyöt muuttavat perinteisiä kontaktimahdollisuuksia. Tämä aiheuttaa uusia viestinnällisiä tarpeita, joiden suhteen verkostot ja vuorovaikutussuhteet muodostuvat entistä tärkeämmiksi. (Kalliomaa 2004, 13; Tapscott 1996, 73,79-83.)

3.1.4 Johtamisen keskeisiä pätevyysalueita – ihmisten johtamisen kulmakivi

3.1.4.1 Esimiehen taidot ja roolit

Tilannejohtamisen mallin (Hersey ja Blanchard 1990) keskeisiä liikkeelle panevia tekijöitä olivat aikanaan havainnot, joissa liikkeenjohtotieteen teorialle näytti olevan tyypillistä yleispätevien lainalaisuuksien etsiminen, jotka eivät tuottaneet onnistuneita ratkaisuja. Huomio siirtyi eri tilanteisiin liittyvän johtamisedellytysten tutkimiseen. Tämä on johtanut tilannejohtamisen mallin syntymiseen, joka perustuu soveltavien käyttäytymistieteiden lähestymistapaan. Organisaatioissa on yhteisiä elementtejä, mutta myös eroavaisuuksia, etenkin inhimillisten voimavarojen johtamisessa, jonka vuoksi on perusteltua sovittaa johtamistyyli vallitseviin olosuhteisiin ja tekijöihin. Tilannetekijöiden ja olosuhteiden vaikutusta johtamiseen ovat painottaneet myös mm. markkinoinnin ja viestinnän tutkijat, jotka ovat viitanneet interaktiivisiin prosesseihin. (Hersey & Blanchard 1990, 2-5; Lindberg-Repo 2001, 10-11; Åberg 1997, 138-139)

Liiketoiminnan hallinta keskittyy ihmisten, ryhmien ja nykyisin myös verkostojen kanssa työskentelyyn, joka ei ole kertaluonteista vaikuttamista. Organisaation toimintaan liittyy nykyään monia tekijöitä, jotka aiheuttavat muutoksia toiminnoissa ja henkilöstössä. Ihmisten käyttäytymiseen vaikutetaan tehokkaimmin tiedon ja asenteiden muutoksen kautta, mutta kriittistä

ovat organisaation johdon ja toimintalinjojen uskottavuus ja niiden osakseen saama luottamus. (Heriot ym, 1998, 58; Hersey & Blanchard 1990, 4 ja 11-14.)

Tilannejohtamisen mallin lähtökohtana ovat ns. johtamisen pätevyysalueet, jotka kattavat kognitiiviset-, käyttäytymistieteisiin perustuvat ja prosessuaaliset taidot. Organisaatio on sosiaalinen järjestelmä, joka edellyttää ihmisten inhimillisten taitojen kehittämistä ja käyttäytymisen vaikuttimien ymmärtämistä. Yksilön käyttäytyminen on motiiveihin ja sisäisiin malleihin perustuvaa ja päämääräsuuntautunutta. Yrityksen asettamia tavoitteita ajatellen on tärkeää, että yksilöiden ja yrityksen päämäärien välillä ei ole ”kuilua”. Sama koskee keskinäistä luottamusta. Yhteinen sovittu tavoite ja luottamus suuntaavat yhteisiä suorituksia ja ehkäisevät mahdolliselta turhautumiselta. (Heriot ym., 1998, 22-23; Hersey & Blanchard 1990, 8, 11-22.)

Motivoiva kanssakäyminen ja kannustaminen ovat tärkeitä työyhteisöissä, sillä ihmiset toimivat sen pohjalta, miten he yksin ja yhdessä tulkitsevat havaintoja ympäröivästä todellisuudesta. Onko työyhteisö kannustava ja rohkaiseva, vai jotain muuta? Suoritusten kannalta tärkeän kokonaisuuden muodostaa motivoiva ympäristö, johon liittyy johtajan ihmissuhdepätevyys. Tätä näkökulmaa tukee myös sisäisen suhdemarkkinoinnin näkemys, joka korostaa laadukkaita vuorovaikutussuhteita. (Hersey, & Blanchard 1990, 24-25, 38; Voima 2001, 159-160.)

Ajan myötä on esitetty useita näkemyksiä ja tutkimustuloksia siitä, miten merkittävää yrityksen tulosten kannalta on ollut itseohjautuvuutta ja ihmisten voimavaroja vapauttava johtamistyyli. Työ voi olla parhaimmillaan lähellä ”leikkiä”, joka luo iloa ja positiivista sitoutumista (ns. Y-teoria). Pahimmillaan rajoittuneille ihmiskäsityksille rakentuva johtaminen voi saada työn tuntumaan välttämättömältä pahalta, joka puolestaan aikaansaa puolustusmekanismien rakentumista. Ihmisten sitoutuminen ei tapahdu yksisuuntaisesti ylhäältä alas suunnassa palkkioihin perustuen vaan sivusuunnassa tietämisen ja kriittisen osaamisena (Hersey & Blanchard 1990, 24-25, 38 ja 49-55; Grönroos & Järvinen 2001, 111; Kompier & Cooper, 1999)

Myös esimiesten piirre- ja asennetutkimus on ollut tiiviin selvitystyön kohteena. On tunnistettu erilaisia tyylejä ja vahvuuksia, mutta johtajuuden kannalta ei ole pystytty nimeämään yhtä yksittäistä ”menestystekijää”. Näyttäisi siltä, että menestyvät johtajat pystyvät mukauttamaan tyyliänsä eri tilanteisiin. Hyvä johtajuus on siis peruslähtökohdiltaan tilannekohtaista ja sopeutettavaa. Keskeinen onnistumistekijä on, miten hyvin esimiehen käyttäytyminen sopii tilanteeseen. On sängen hyvin dokumentoitu, että ihmisten johtamisen ja tilanteisiin liittyvät tekijät

vaikuttavat organisaation ilmapiiriin ja suoritustasoon. (Cassio 1982, 111; Hersey & Blanchard 1990, 82-83, 112-113 ja 108-116.)

Christian Grönroos on ottanut esiin johtamisen kannalta keskeisiä haasteita sisäiseen markkinointiin ja palvelukulttuuriin liittyen. Sisäinen markkinointi merkitsee kahdenlaisia johtamisprosesseja: asennejohtamista ja viestintäjohtamista (Grönroos 2001, 437). Hän painottaa myös organisaation rakenteeseen liittyviä haasteita palveluja tuottavissa yrityksissä. Hänen mielestään perinteinen markkinointiosasto-ajattelu-malli voi olla jopa organisatorinen ansa (vrt. Grönroos 2001, 397-399).

Asennejohtaminen: Ensinnäkin on johdettava työntekijöiden asenteita ja saatava heidät motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Asennejohtaminen on usein merkittävä osa sisäistä markkinointia organisaatiossa, joka pyrkii saavuttamaan kilpailuedun palvelustrategian turvin. Asennejohtamisen puuttuessa työntekijät saavat paljon tietoa mutta hyvin vähän henkistä rohkaisua ja siksi suurella osalla tiedosta ei ole mainittavaa vaikutusta vastaanottajiin. Tarvittavat asenteenmuutos ja motivaation kasvattaminen jäävät puuttumaan, kun tietoa ei oteta kunnolla vastaan. (Grönroos 2001, 437- 438.)

Viestintäjohtaminen: Toiseksi. Esimiehet, työnjohtajat, asiakaspalvelijat ja tukihenkilöt tarvitsevat tietoa pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja sisäisille ja ulkoisille asiakkailleen. He tarvitsevat tietoa työrutiineista, tuotteiden ja palveluiden piirteistä ja asiakkaille mainoskampanjoista annetuista lupauksista jne. Heillä on myös tarve kertoa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan, työsuoritusten tehostamista koskevista käsityksistään ja asiakkailta saamistaan tiedoista. Grönroosin mukaan viestintäjohtamisestakin muistetaan vain sen yksisuuntainen osa. Silloin sisäinen markkinointi toteutuu tyypillisesti kampanjoina ja toimina. Henkilöstölle jaetaan sisäisiä lehtisiä ja esitteitä ja pidetään henkilöstökokouksia, joissa jaetaan henkilöstölle kirjallista ja suullista tietoa ilman muuta viestintää. Esimiehet ja työnjohtajat eivät ole tarpeeksi kiinnostuneita alaisistaan eivätkä tajua, että nämä tarvitsevat palautetta, kaksisuuntaista viestintää ja rohkaisua. (Grönroos 2001, 438).

Viestinnän ja kommunikaation ongelmiin sisäisen suhdemarkkinoinnin näkökulmasta on kiinnittänyt huomiota myös Päivi Voima. Hän on tutkimuksissaan päätenyt johtopäätökseen, jonka mukaan toimijoiden keskinäisen vuorovaikutussuhteiden laatu on yhteydessä kommunikaation tasoon. Suhteen laatu joko vahvistaa tai heikentää keskinäistä kommunikaatiota. (Voima 2001, 118-119.)

Suuri osa työntekijän saamista tiedoista vaikuttaa myös asenteisiin. Sekä asennejohtamista että viestintäjohtamista tarvitaan, jos mielitään päästä hyviin tuloksiin (Grönroos 2001, 438).

3.1.4.2 Diagnosointi

Johtamisen yksi keskeinen vaikuttamisalue on diagnosointi: kyky ymmärtää tilannetta, johon yritetään vaikuttaa. Diagnosointi on kognitiivinen, aivotoimintaan liittyvä pätevyys. Se merkitsee vallitsevan tilanteen ymmärtämistä sekä sitä, mitä voidaan kohtuudella odottaa tulevaisuudelta. Näiden kahden välinen yhteensopimattomuus on ratkaistava ongelma, eli diagnosoitava asia. Kognitiivinen prosessi voidaan myös nähdä tapana, miten yksilö kerää, järjestelee, varastoi ja hyödyntää informaatiota. Mielenkiintoisen lisän kognitioon tarjoaa myös yritysten menestystä tutkineet Gerald Hodgkinson ja Paul Sparrow. Heidän selvitystensä perusteella tunteilla ja älyllisillä prosesseilla on yhteys. Tunneprosessit vaikuttavat strategiaan havaintoihin ja uskomuksiin. (Hersey & Blanchard 1990, 5; Hodgkinson & Sparrow 2002, 120-121; Korman 1977, 115).

Johtajuuden tilanelähestymistapa rakentuu käsitykselle, jonka mukaan tehokkuus on seurausta ympäristön vaatimukseen sovellettavasta esimiehen käyttäytymistyylillä. Vallitsevan tilanteen ymmärtämisen kyky edellyttää monipuolista tietoa ja kokemusta ihmisen käyttäytymisestä ja motivaatiosta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Nykyisin tähän voitaisiin lisätä myös organisaatioiden tarve kehittää sisäistä yksityisyritystä osana verkostoituvaa toimintaympäristöä. Tämä luo uusia tarpeita tukea toimijoiden itseluottamusta ja kykyä luoda sosiaalisia verkostoja. (Casson 2000, 79-80; Hersey & Blanchard 1990, 5, 11 ja 139).

Organisaatioympäristö koostuu esimiehestä itsestään ja hänen alaisistaan, ylemmistä esimiehistä, työtovereista, organisaatiosta ja työtehtävien vaatimuksista sekä ulkoisesta ympäristöstä. Organisaation ympäristömuuttujiin liittyy kaksi pääasiallista osa-tekijää: tyyli ja odotukset. Tyylillä tarkoitetaan käytettyjä pysyviä käyttäytymismalleja, ja odotuksilla käsityksiä asianmukaisesta käyttäytymisestä. Strategioiden kehittämisellä, joka kuuluu diagnosointiin, pyritään tyylin ja odotuksien muuttamiseen.. (Hersey, & Blanchard 1990, 139-141 ja 149-151; Ebert & Mitchell 1975, 52-53.)

Esimiehen välitön toimintaympäristö koostuu organisaatiosta, työtovereista ja alaisista, oman työn vaatimuksista ja omilta esimiehiltä tulevista haasteista. Esimiehen organisaatiokäyttäytyminen on persoonallisuuden, arvojen, uskomusten ja odotusten vuorovaikutusta ja sen tulosta. Toimintatyyli

muotoutuvat oppimisen, kokemuksen ja koulutuksen kautta. Merkittävä vaikutus on myös arvoilla, jotka vaikuttavat johtamistyöhön. Diagnoosinnan taidoista merkittävän osan muodostavat ne taidot, joiden perusteella ymmärretään toimijoiden uskomuksia ja arvoja, jotka ohjaavat yksilöllistä käyttäytymistä ja havainnointia. On sanottu, että kolme muuttujaa määrittelevät tilannekohtaisen onnistumisen tai epäonnistumisen: (esimies-alainen) suhteet, asemavalta ja tehtävä rakenne. (Hersey & Blanchard 1990, 139-141 155-156; Ebert & Mitchell 1975, 52-53.)

Toisia arvostavan ja kyselevään perusasenteeseen, hyvien suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta on paremmat edellytykset muodostaa käsitystä organisaation ja siellä toimivien ihmisten toiminta- ja työskentelytavoista. Tilanteisiin sopeutettu johtaminen edellyttää valmiuksia antaa sellaista ohjausta ja tukea, joka perustuu tiimin ja sen jäsenten valmiustasoon ja tarpeisiin. Johtamistyössä tämä ilmenee osallistumisena ja läsnäolona, joka rakentaa sisäisten suhteiden laatua. Tiedetään, että suorituksiin motivoituneilla ihmisillä on kyky ja halu asettaa korkeita tavoitteita. Johtajuuden ja sisäisen markkinoinnin keskeinen tavoite on luoda yhteistyössä toimivat suhteet johon, työntekijöiden ja eri yksiköiden välille. (Hersey, Blanchard 1990, 162, 164-170, 221-224; Kalliomaa 2004, 14-15)

3.1.4.3 Mukautuminen

Mukautuminen on toinen tärkeä johtamistaidollinen kyky, joka on käyttäytymispohjainen. Mukautumisella tarkoitetaan kykyä mukauttaa oma käyttäytyminen ja muut käytettävissä olevat voimavarat tilanteen vaatimusten kohtaamiseen; kattamaan ero nykyisen tilanteen ja sen välillä, mitä halutaan saavuttaa. Yksilön käyttäytymiseen vaikuttavia ulkopuolisia tekijöitä on mm. organisaation luonne, ympäristöstä välittyvä turvallisuus, omaan elämään ja työympäristöön liittyvät olosuhteet, linjaukset ja käytännöt sekä ihmisten johtamisen tyyli. (Cascio 1982, 109-110; Hersey & Blanchard 1990, 5).

Johtamistyyli pitää osata mukauttaa ympäristön vaatimuksiin. Esimiehellä täytyy olla oman käyttäytymisensä muuttamiseen välttämätöntä henkilökohtaista joustavuutta ja laaja taitovalikoima. Ei ole olemassa yhtä ainoa parasta vaikuttamistapaa ihmisiin. Millaista johtamistyyliä (delegoiva, osallistuva, myyvä, ohjaava) aiotaan käyttää, perustuu toimijoiden valmiuksiin. (Hersey & Blanchard 1990, 162-164.)

Valta antaa johtamistyöhön erilaisia lähtökohtia. Auktoriteetti on erityinen vallan laji, joka syntyy esimiehen aseman pohjalta; auktoriteetti on laillistettu valta, joka perustuu yksilön muodolliseen rooliin sosiaalisessa organisaatiossa. Valtaa on lähtökohdiltaan ja vaikutuksiltaan erilaista:

- 1) pakkovalta- havaittu kyky määrätä pakotteita
- 2) suhdevalta- havaitut yhteydet organisaation vaikutusvaltaisiin henkilöihin (esim. ohjauksen taustalla vaikuttavia tekijöitä)
- 3) palkitsemisvalta- havaittu kyky saada aikaan ihmisten haluamia asioita (esim. valta lisääntyy kun esimiehellä on kykyä tarkoituksenmukaiseen palkitsemiseen)
- 4) muodolliseen asemaan perustuva valta- havainto, että voi asemansa perusteella tehdä päätöksiä (esim. legitiimivalta hyödyllinen osallistuvan tyylin taustalla)
- 5) henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuva valta- havaittu halukkuus olla vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin (esim. kun halutaan vaikuttaa ihmisiin)
- 6) informaation perustuva valta- havaittu mahdollisuus päästä informaation tai hallitsee sitä itse (esim. johtamistyyli delegeoiva tai osallistuva)
- 7) asiantuntemukseen perustuva valta- havainto erityisestä osaamisesta tai kokemuksesta (esim. johtamistyyli osallistuva tai delegeoiva, kun ryhmä halukas ja kykenevä suorittamaan halutut tehtävät)

(Hersey, Blanchard 1990, 195-196, 200-203.)

Vallankäytön valmius pitäisi perustua tarkoituksenmukaisiin tyyliin ja valtaperustan välineisiin. Useimmiten ihmisiin vaikuttaminen ja motivoiminen suosii enemmän henkilökohtaisen vaikuttamisen ja vallan kuin suoranaisten asemavallan tai pakkovallan keinoja. Tiedetään myös, että korkeampaan valmiustasoon siirryttäessä itseluottamus ja pätevyys kasvavat. Hersey & Blanchard 1990, 206-209.)

Kehittyvissä organisaatioissa näyttäisi olevan tyypillistä edistää ihmisiin vaikuttamista luottamuksen ja jaetun johtajuuden perusteista. Organisaatioiden innovointikyvykkyys on yhdistetty niiden oppimiskykyyn, joka lisää sen uudistumiskykyä ja ongelmanratkaisukykyä. Tämä edellyttää johtajalta enemmän aikaa kehittää henkilöstönsä johtajuuspotentiaalia, motivaatiota, työmielialaa ja -ilmapiiriä. (Hersey & Blanchard 1990, 220-221; Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 115.)

Tätä näkemystä tukevat myös uudet markkinoinnin tutkimukset mm. suhdemarkkinoinnin näkökulmasta. Ihmisyhteisöt toimivat vain rajoitetusti, jos niiden sosiaalisille ulottuvuuksille ja

tarpeilla asetetaan esteitä. Perinteinen hierarkia rakentuu vertikaalisella ja horisontaaliselle työnjaolle, jota leimaavat tottelevaisuus ja lojaalisuus, tavoitteiden asettaminen ja kontrollointi. Tämä heijastuu vuorovaikutukseen ja suhteisiin. Myös asiantuntijuus on ihmisissä ja se kehittyy sekä uudistuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Grönroos & Järvinen 2001, 108-111.)

3.1.4.4 Kommunikointi

Kommunikointi on prosessipohjainen pätevyys. Vaikka pystyisi ymmärtämään tilanteen ja pystyisi mukauttamaan käyttäytymisen ja voimavarat tilanteen vaatimuksiin, tarvitaan tehokasta kommunikointia, joka koetaan myös miellyttävänä. Esimies käyttää enemmän aikaa kommunikointiin kuin mihinkään muuhun toimintaan. Hyvän kommunikaation lähtökohtana on hyvä kuuntelutaito, sillä se auttaa määrittämään toimijoiden tarpeita, ongelmia, mielialoja ja mielenkiinnon määrää. Hyvien suhteiden kehittäminen edellyttää luottamusta ja joustavaa käyttäytymistä. Hyvät suhteet edesauttavat turvallisen ilmapiirin rakentumista, joka on positiivinen voimavara. (Heriot ym., 1998, 47; Hersey & Blanchard 1990, 5-6, 293-298.)

Tätä näkemystä tukevat myös esim. Risto Harisalon ja Ensio Miettisen selvitykset yrittäjien keskuudessa. Luottamuspääomaa rakentaneet johtajat ovat onnistuneet tavoittamaan toisten arvotusta ja kunnioitusta, jota voidaan pitää jopa karismaattisesti vaikuttavana. Keskinäisen luottamuksen merkityksen erityislaatuisuus on tullut esille myös innovaatioiden parissa toimivien tiimien keskuudessa. (Apilo ym., 2007, 115; Harisalo, Miettinen 1995, 26-27.)

Ihmiset eivät toimi totuuden ja realiteettien perusteella. Heidän käyttäytymisensä syntyy heidän omista havainnoistaan sekä totuuden ja realiteettien tulkinnoistaan, jotka syntyvät aistien tuottaman aineiston välityksellä. Ärsykeitä on niin paljon, etteivät ihmiset pysty ottamaan kaikkea vastaan. Kommunikaatioprosessiin kuuluu myös ryhmän vaikutus ja dynamiikka, joka liittyy keskinäiseen kommunikaatioon. Ihmiskeskeisissä organisaatioissa työskentelytavat ovat vuorovaikutteisempia ja tehtäväkeskeisissä ne ovat organisaatiokeskeisiä (Hersey, & Blanchard 1990, 300-309).

Tiedetään, että ryhmiin syntyy kulttuuri, joka määrittelee jäsentensä roolit. Nämä voivat olla edistäviä tai estäviä. Ihmiskeskeisessä organisaatiossa tärkeitä elementtejä ovat osallistuminen ja sitoutuminen, mutta ne voivat kääntyä välttämiseksi ja riippuvuudeksi. Tehtäväkeskeisyyttä korostavassa organisaatiossa positiivisia vaikutuksia ovat vastaavasti käynnistäminen ja suostuttelu, mutta ne voivat kääntyä aggressiiviseksi yrittämiseksi ja manipulaatioksi. Johtajuuden kannalta

ihmiskeskeisissä organisaatioissa kehitys kulkee delegaation kautta autonomiaan, ja tehtäväkeskeisissä yhteisössä autoritäärisestä konsensus tyyppiseen suuntaan. Millaista kulttuuria ja sosiaalista hyvinvointia yrityksessä halutaan luoda on kriittinen kysymys ainakin verkosto-organisaatioissa. (Grönroos & Järvinen 2001, 108; Hersey & Blanchard 1990, 309, 311-313 ja 399.)

Åberg mainitsee viestinnän olevan tärkeä väline sitouttamisessa, joka on johtajuuden yksi tärkeimmistä tavoitteista. Sitoutumisen tulisi ilmetä kaikilla tasoilla; asiakkaan, organisaation, itsensä, ihmisten ja tehtävän suhteen. Se edellyttää pitävien päätösten tekemistä; oikeita päätöksiä ja selkeitä suosituksia ja niistä kommunikointia. (Hersey & Blanchard 1990, 412-413; Åberg 1997, 32-33.)

3.1.4.5 Yhteenveto

Johtamisen pätevyysalueet voidaan jakaa kolmeen osaan. Diagnosointi, kyky hahmottaa ja ymmärtää vallitseva tilanne ja kohtuulliset tulevaisuuden odotukset, on ongelman ymmärtämistä ja ongelman ratkaisujen tutkimista. Koska kysymyksessä on kognitiivinen pätevyys, ovat ihmisten käyttäytymiseen ja suhteisiin liittyvät kokemus, tieto ja taito keskeinen osa tätä pätevyyttä ja sen kehittämistä.

Tilanteen ymmärtämiseen kuuluvat paitsi tilanteeseen ja toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät niin myös toimijoiden uskomus- ja arvotaustan tunteminen. Johtajan ”tilannesilmä” on omiaan tuottamaan työyhteisöön ja vuorovaikutukseen ongelmien ennaltaehkäisytoimenpiteitä ja kehitysohjelmia, jotka kehittävät ryhmää tiiminä ja edesauttavat sen omaehtoista ongelmanratkaisukykyä. Esimiehet ja johtajat, jotka malttavat seurata ja kuunnella tilannetta. Mitä enemmän tietoa, sen vähemmän arvailuja.

Tilanteen tunnistamisen lisäksi tarvitaan muutakin. Tilanteen ja odotusarvojen väliin asettuvat toimenpiteet ja kommunikointi. Mukauttaminen on toimenpiteiden suhteuttamista tilanteeseen ja sen vaatimukseen. Kysymyksessä on käyttäytymispohjainen pätevyyden alue. Johtajan käyttäytymiseen vaikuttavat hänen persoonansa taitovalikoimansa, mutta myös hänen arvonsa, uskomuksensa ja elämän olosuhteet. Periaatteessa johtaja voi turvautua auktoriteettiin ja pakkovaltaan, mutta entistä enemmän nykyhaasteet ohjaavat ”näkyttömän” vallan käyttöön henkilösuhteiden ja verkostojen kautta. Organisaatioiden kehittyminen ja oppiminen on entistä

enemmän myös kilpailullinen haaste. Tämä haastaa johtajia kehittämään tiimensä johtamispotentiaalia ja työilmapiiriä.

Toimenpiteet yhdistävänä elementtinä on kommunikaatio, joka on prosessipohjainen pätevyys. Viestintä ja kommunikaatiotarpeet tulisi huomioida kaikessa suunnittelussa. Organisaatiossa toimii eri ryhmiä ja vain viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta sanomien ja niiden sisältöjä voidaan tehdä ymmärrettäviksi eri osapuolille. Virallisen kommunikaation tulisi olla selkeää ja riittävää, mutta huomiotta ei pitäisi jättää epävirallista kommunikaatiota. Sen ymmärtäminen auttaa käyttämään sen positiivisia mahdollisuuksia. Hyvä viestintä alkaa ”lähisuhteista”; esimiehen ja läheisten työtovereiden keskinäisistä suhteista. Organisaatiokulttuuri ja toimintatavat ovat keskeinen esimerkki hyvästä kommunikaatiosta.

Toimijoiden suhteita voidaan tarkastella myös sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Ihmisten liittyminen toisiin ihmisiin on ihmisyyteen liittyvä toiminto. Kanssakäyminen perustuu pitkälti ihmisen sisäisiin malleihin, jotka liittyvät persoonaan ja kokemuksiin. Sisäiset mallit ohjaavat havaintoja, niiden tulkintaa sekä tilanteenmukaista käyttäytymistä. Vuorovaikutus ja ihmisten välinen kommunikointi avartavat keskinäistä ymmärrystä toimijoista ja heidän käyttäytymisestään. (Männikkö 2001, 49.)

3.2 Suhdemarkkinointi osana sisäistä markkinointia – vaikuttaminen

3.2.1 Markkinointi: käsite, tavoite ja kehitysvaiheet

Markkinointi on osa yrityksen keskeisiä toimintoja, mutta sen sisällöstä, vastuista ja toteutuksesta on edelleenkin erilaisia käsityksiä. Myös sen paikka yrityksen toiminnoissa ja investoinneissa on vaihtelevaa ja edelleenkin markkinointi voidaan nähdä vain tiettyjen toimijoiden toteutuksena, jolloin suuri osa toimijoista jäävät kauas markkinoinnin toimintatavoista ja ajattelusta. Jos yrityksen ulkoista markkinointia ymmärretään vähän on vaikeaa nähdä myöskään yrityksen sisäisiä, henkilöstöön liittyviä tarpeita.

3.2.1.1 Markkinoinnin määritelmä ja keskeinen tavoite

Markkinoinnissa kohtaavat monien tieteenalojen kysymykset. Onhan kysymys ihmisiin vaikuttamisesta. Koska lähtökohta on tämä, on odotettavaa, että määritelmiä on useita ja ne

painottuvat hieman eri tavoin. Yleisesti voisi todeta, että markkinointi liiketaloustieteenä tutkii vaihto- ja verkostosuhteita, tuotanto- ja arvomuodostusprosesseja ja niiden tehokkuuteen liittyviä ongelmia. Toiminnan tuloksellisuudella tarkoitetaan tuloksellisuutta sekä yritysten että kuluttajien tarpeentyydytyksen näkökulmasta. Markkinoinnin tieteenala tutkii käyttäytymismalleihin perustuen myös yrityksiä, organisaatioita ja kuluttajan käyttäytymistä. Markkinointi viittaa yksilöiden ja yritysten toimintaa. (Tikkanen 2006, 11; Uusitalo 1993, 7-8.)

Markkinointi tarkoittaa käytännössä sosiaalista ja liikkeenjohdollista toimintaa, jossa tarpeita ja haluja tyydytetään luomalla ja vaihtamalla hyödykkeitä ja arvoja muiden kanssa. Markkinointi voidaan nähdä myös yhteistoiminnan keinoina, joiden avulla kehitetään ja ylläpidetään pysyviä vaihdon suhteita asiakkaiden, valmistajien ja jakelijoiden kanssa. (Tikkanen 2006, 11; Uusitalo 1993, 7.)

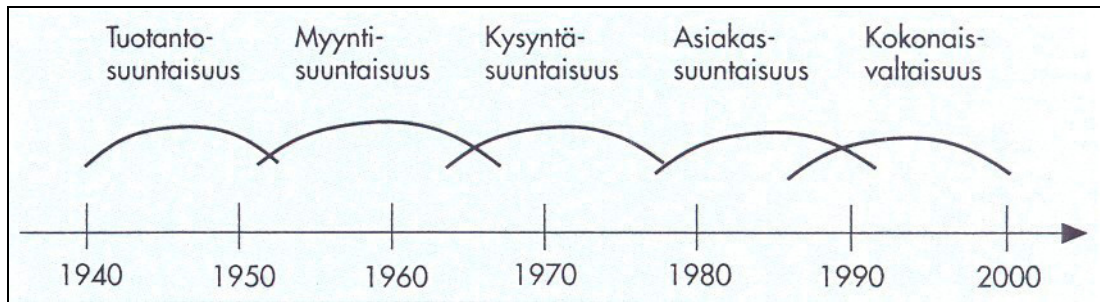
Markkinoinnista on löydettävissä kymmeniä määritelmiä, koska vielä tänä päivänä markkinoinnin perimmäisestä olemuksesta ei olla yksimielisiä. Yhteistä näissä kuitenkin on se, että kysymys on eri tasoilla tapahtuvasta vuorovaikutuksesta ja inhimillisestä toiminnasta, joka tuotteiden vaihdannan kautta pyrkii asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. (Uusitalo 1993, 7.)

Vaikka markkinointi on käsitteenä ollut käytössä jo 1950-luvulta lähtien on havaittavissa, että sen sisältö on muuttunut näkökulmiltaan ja markkinointikeinojen osalta. Markkinoinnin sovellukset ovat levinneet laajalti yritysten, valtion, kuntien, kulttuurin etc. piiriin. Edelleenkin markkinoinnin keskeisimpänä tavoitteena on yrityksen tuotteen kaupaksi saaminen. (Rope & Vahvaselkä, 1995, 9.)

3.2.1.2 Kehitysvaiheet ja markkinointiajattelun muutokset

Markkinointiajattelun kehittyminen on johdannainen ajan, markkinoiden ja yhteiskunnan kehityksestä. Markkinointiajattelu sekä yritysten keskeiset ongelmat ja toimintatavat ovat muuttuneet. Vaikka ajallinen kehityskulku voidaan vaiheistaa, niin eri maissa, yrityksissä ja yhteisöissä on edetty vaiheesta toiseen eri tahtiin (Rope & Vahvaselkä 1995, 12). Markkinointiajattelun kehitysvaiheita on kuvattu kuviossa 1.

KUVIO 1. Markkinoinnin kehitysvaiheet (Timo Rope, Irma Vahvaselkä, 1995, 12).



Tuotantosuuntautunut tyyli leimasi markkinointia –30-40-luvuilla. Ominaista oli yrityksen johdon huomion kohdistuminen valmistuksen ja ostotoiminnan kysymyksiin. Yrityksen keskeiset ongelmat liittyivät mm. raaka-aineiden ja rahoituksen saatavuuteen. Markkinoilla oli puutetta yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Kilpailua ei juurikaan ollut, tuotteet kävivät kaupaksi. Ainoat kaupankäynnin esteet olivat korkea hintataso ja heikko saatavuus. Markkinointi oli näissä olosuhteissa lähinnä jakelua. Vallitsi ”myyjän markkinat” ja keskipisteenä oli tuote. (Rope & Vahvaselkä 1995, 13.)

Myyntisuuntautunut tyyli leimasi markkinointia –50-60-luvuilla. Teollistuminen ja teknologian kehittyminen johtivat siihen, että tavaroiden tuottaminen ei ollut enää ongelma. Puutetta ei enää ollut tavarasta vaan kysynnästä. Yritykset joutuivatkin kiinnittämään huomiota menekkikysymyksiin. Markkinoinnin sisältö muuttui. Nyt tarvittiin enenevässä määrin mainontaa ja myynninedistämistä. Tuote oli edelleen keskipiste. Mielenkiintoista, että tuo toimintatapa on jatkunut monissa yrityksissä aina nykypäiviin asti. (Rope & Vahvaselkä 1995, 14.)

Kysyntäsuuntainen tyyli leimasi markkinointia 1970-80-luvuilla. Muutos tuotelähtöisyydestä kysyntälähtöisyyteen toi selvän muutoksen sekä markkinoinnin perusajatteluun että sen käytännön toimiin. Perusongelma tässä vaiheessa oli samantyyppinen kuin myyntisuuntautuneessa tyylissä. Kysyntää ei riittänyt kaikille tavaroille eikä kysyntä kaikin osin vastannut tarjontaa. Kuitenkaan tuote ei ollut enää lähtökohta vaan tuotteita pyritään rakentamaan ostajien toivomusten ja vaatimusten mukaisesti (Rope & Vahvaselkä 1995, 14).

Yritystoiminnassa muutos tuotelähtöisyydestä kysyntälähtöisyyteen on ollut kuitenkin varsin suuri, ja monessa yrityksessä kysyntäsuuntautuneisuus ilmenee vieläkin enemmän juhlapuheissa. (Rope & Vahvaselkä 1995, 14.)

Asiakassuuntautuneen markkinointityylin (aiemmasta syvennetty ajatus- ja toimintatapa) rantautuminen käytäntöön alkoi tultaessa 1980-luvulle. Pohjana muutoksille olivat kiristynyt kilpailu- ja kannattavuusongelmat ja kohonneet markkinointikustannukset pienemmässä kysyntätilanteessa. Tällä on ollut laajoja vaikutuksia markkinointiajatteluun. Asiakassuuntaisessa markkinointivaiheessa ajattelun lähtökohtana ovat olleet yrityksen valitsevat asiakasryhmät, joille oma tarjonta suunnataan. Yrityksien on ollut entistä tärkeämpää pyrkiä valitsemaan haluamiaan asiakasryhmiä kuin tavoitella määrällisesti suuria ryhmiä. (Rope & Vahvaselkä 1995, 15.)

Integroitu markkinointi on vallannut alaa 1990-luvulta eteenpäin. Integroivan tieteen lähtökohta on muuttanut markkinointia kokonaisvaltaiseksi toiminnaksi. Viimeisten vuosikymmenten aikana keskeisimmät ongelmat ovat kasvavassa määrin liittyneet siihen, että on aikaansaattava ja pidettävä markkinoilla jatkuva kilpailuetu, markkinoinnillinen ylivoima. Verrattuna asiakassuuntautuneeseen tyyliin lähtökohtana ovat edelleen olleet valitut asiakasryhmät ja niiden tarpeet, mutta markkinointia ei ole nähty pelkästään erillisenä toimintona taloushallinnon, materiaalitoimintojen, henkilöstöhallinnon ja tuotannon rinnalla. Osastojen väliset raja-aidat on purettu pois. (Rope & Vahvaselkä 1995, 15.)

Suhdemarkkinoinnin teoria on noussut vahvasti esiin viimeisen kymmenen vuoden aikana. Teorian synnyn ja muovautumisen taustalla on tutkimuksia etenkin palvelujen markkinoinnin ja organisaatiosuhteisiin perustuvan markkinoinnin alueelta. Keskipisteessä ovat suhdeverkostot ja niiden hallinta. Taustalla on tarve parantaa toimijoiden mahdollisuuksia luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Asiakasuskollisuus on entistä tärkeämpi asia ja vastakkainen ns. kertamyyntiasiakkuuteen. Asiakassuhteelle voidaan laskea arvo. (Barnes 2001, 8 ja Gummesson, 2004, 41.)

Asiakkaat voivat tuntea olevansa ”ansassa” tai he voivat kokea suurta tyytyväisyyttä asiakassuhteessa. Tyytyväiset osapuolet kertovat yleensä muillekin myönteiseksi kokemistaan asioista. Siinä mielessä tyytyväisyyden kokemus menee yli henkilökohtaisten interaktioiden. Yhteinen arvonmuodostus ja sen säilyttäminen näyttäisivät rakentuvan suhteeseen liittyviin tekijöihin, kuten luottamus, luotettavuus, molemminpuolisuuden tunne, kunnioitus, riippumattomuus ja kommunikaatio. (Barnes 2001, 27-28.)

Markkinointiin liittyy entistä enemmän eri tahojen suhteita ja vuorovaikutusta, joka on pehmeämpää interaktiota ja toisenlaista kilpailua kuin aiemmin. Kokonaisuutta pitää pystyä

hallitsemaan markkinoinnillisesti tehokkaasti, sillä suhteen laatu on asiakassuhteen keston perusta. Suhdemarkkinointi on katselua suhdesilmälaseilla ja tarkastelun kohteet ovat suhteet, verkostot ja vuorovaikutus. (Barnes 2001, 9-10, 18-19 ja Gummesson, 2004, 46.)

3.2.1.3 Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä

Miksi puhutaan kokonaisvaltaisesta markkinoinnista ja markkinointiviestinnästä? Vastaus kiteytyy C. Grönroosin kommenttiin: ”Kaikki toiminta viestii jotain yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista riippumatta siitä, hyväksyykö markkinoija sitä ja tekeekö hän jotain sen vuoksi” (Grönroos 2001, 350).

Markkinoinnillisen näkemyksen mukaan yrityksessä kaikkia tekemisiä tulee tarkastella markkinoinnillisesti. Yrityksen henkilöstöllä, tavalla toimia ja julkisuudella on merkitystä. Tuotteen markkinointikeinot eivät rakennu vain tietyille tuotteeseen liittyville tekijöille vaan tarvitaan uusia keinoja, joihin liitetään tehokas ja tuloksellinen viestintä. Markkinointiviestintä (henkilökohtainen myyntityö, mainonta, menekinedistäminen sekä suhde- ja tiedotustoiminta) muodostavat merkittävän osan markkinointiprosessia kuin myös se, mitä työntekijät sanovat, käyttäytyvät tai viestittävät asiakkaalle. (Grönroos 2001, 350-351; Rope & Vahvaselkä 1995, 98.)

Näkökulmia asiaan löytyy myös markkinointiviestinnän kehitykseen liittyvän tutkimuksen perusteella. Asiakaskeskeisyys edellyttää kommunikaation ja siihen liittyvien prosessien ymmärtämistä asiakkaan näkökulmasta käsin. Suhdeasetelman ja -verkostojen myötä on siirrytty interaktiivisempiin prosesseihin, mutta varsinainen suhdemarkkinointi markkinointiviestinnässä toteutuu vasta sitten kun suunnitellut viestintä ja vaikutuskeinot on yhdistetty järjestelmällisesti käytäntöön viedyksi strategiaksi. (Lindberg-Repo 2001, 1-2, 10-11, 37-38.)

Suhteisiin liittyvä kommunikaatio on laaja-alaista. Se edellyttää kehityksellistä prosessia, jossa suhdetta rakennetaan, edistetään ja vaalitaan. Yhteiset prosessit johtavat yhteiseen arvon muodostukseen. (Lindberg-Repo 2001, 69-70.)

Asiakkailla on odotuksia. Saamansa kohtelukokemuksen kautta syntyy tulkinta odotusten ja lupauksen kohtaamisesta. Odotusten ja lupauksen välinen kuilu on kokonaiskokemus, joka muistetaan, niin hyvässä kuin pahassa. Lähes kaikki mitä organisaatio kertoo itsestään ja suorituksistaan, mitä se tekee ostajan ja myyjän välisissä vuorovaikutustilanteissa, vaikuttaa

asiakkaaseen. Erilaiset viestintäkeinot, vuorovaikutustilanteet ja teknisetkin tekijät ovat sidoksissa toisiinsa ja muokkaavat organisaation imagoa asiakkaiden, potentiaalisten asiakkaiden ja muiden silmissä. Markkinoinnin vaikutus voi olla merkittävä jo ennen tuotelanseerauksia. Gummesson puhuu tästä ns. ”megamarkkinointina, joka kohdistuu vaikuttajiin. (Gummesson 2004, 215; Grönroos 2001, 351).

3.2.1.4 Yhteenveto

Markkinoinnin keskeinen tavoite on saada aikaan menekkiä; huomiota, vastaanottavuutta ja asian kannatusta sekä myöhempiä tekoja. Markkinointia voidaan pitää merkittävänä vaikuttamisena. Ajan saatossa markkinointi on muuttunut enemmän yhteistyöksi ja myöhemmin myös vahvasti suhteisiin perustuvaksi. Tämä puolestaan on vaikuttanut laaja-alaisesti markkinoinnin sisältöihin ja kehityssuuntiin.

Markkinointi voidaan nähdä joukkona markkinoinnillisia toimintoja, mutta markkinointi sisältyy kaikkeen yrityksen sisällä tapahtuviin toimenpiteisiin. Se on paljon kokonaisvaltaisempaa ja vaikutuksiltaan potentiaalisempaa kuin uskotaan, jopa johtamisfilosofia. Työntekijöiden käyttäytyminen ja tapa toimia ovat yhtäläillä osa markkinoinnillista toimintaa, jotka muokkaavat asiakkaiden odotuksia ja mielikuvia yrityksestä ja sen tuotteista. Siksi henkilökunnan osaaminen ja kokemuksen käyttäminen osat osa laatua ja ongelmien ennaltaehkäisyä. Asiakkaalla on odotuksia, jotka valmistajan lupaus joko täyttää tai ei.

Tämä koskee myös yrityksen sisäisiä kysymyksiä. Motivoitunut palvelualtis henkilöstö suorastaan ”säteilee” ympärilleen positiivista ilmapiiriä. Sillä on taipumus tarttua - ainakin jäädä mieleen. Monilla meistä lienee kokemuksia tuotteita tai palveluja tarjoavista yrityksistä, joissa huono ilmapiiri suorastaan ”tyrmää” asiakkaan. Viimeistään silloin voi huomata markkinoinnin kokonaisvaltaisuuden merkityksen.

3.2.2 Suhdemarkkinointi – verkostojen hallinnan kulmakivi

3.2.2.1 Suhdemarkkinoinnin määritelmä

Gummesson on kiteyttänyt suhdemarkkinoinnin käsitteen määritelmään:

”Suhdemarkkinointi on suhdeverkostojen sisäiseen vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia”, Gummesson 2004, 21). Toisissa aiemmissa yhteyksissä hän on käyttänyt myös muita ilmaisuja:

”..markkinointiin perustuvana vuorovaikutuksena, joka sisältää suhdeverkostoja.” tai ”markkinoina, jotka sisältävät suhteita, verkostoja ja vuorovaikutuksia” (Kalliomaa 2004, 3).

Lähtökohtana ovat joka tapauksessa sosiaalisissa verkostoissa tapahtuva vuorovaikutus ja yhteistoiminta, jonka mukaan vaikuttaminen tapahtuu ensisijainen niiden kautta ja välityksellä.

Suhdemarkkinoinnin taustalla on yhtymäkohtia palvelujen markkinointiin ja verkostoajatteluun. Suhdemarkkinoinnin kehittyminen on ollut vaiheittaista ja kirjallisuudesta löytyykin mainintoina ”pitkäaikaiset vuorovaikutussuhteet” ja ”vuorovaikutusmarkkinointi” aina 1980-luvulta alkaen. Juuria ovat myös muualla, sillä suhteita ja laatua koskevia ongelmia on pohdittu muissakin yhteyksissä. Näitä ovat: palvelujen markkinoinnin johtaminen, business-to-business verkostomalli, ja laatujohtaminen. Suhdemarkkinoinnilla on kuitenkin oma lähtökohtansa. Siinä organisaatiota pidetään suhdeverkostona jota kutsutaan verkosto-organisaatioksi (myös virtuaalinen tai kuvitteellinen verkosto (Gummesson 2004, 33-34; Kalliomaa 2004, 3.)

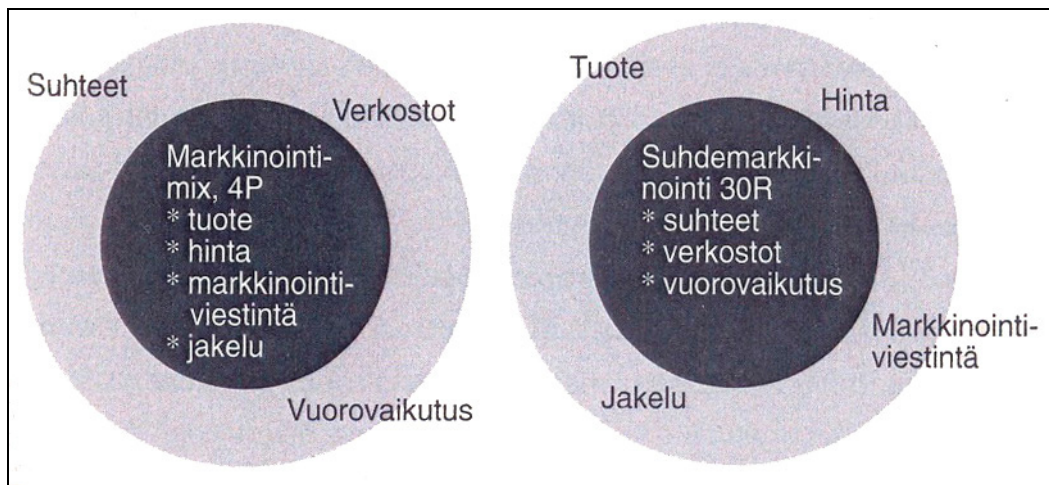
3.2.2.2 Klassinen asiakas-myyjä-suhde

Klassisessa asiakkaan ja myyjän välisessä suhteessa myyjä on aktiivinen ja menestys riippuu hänen onnistumisestaan ”hallita suhdetta”. Asiakas pyritään saamaan ostamaan samaa tuotetta uudelleen ja uudelleen. Myyntivaltti on potentiaalisen asiakkaan arvostama ominaisuus. Sitoutuminen tässä tapauksessa voi perustua tapaan, ei niinkään asiakkaan sitoutumisen haluun ja aikomukseen. Suhdemarkkinoinnissa myyjien ja asiakkaiden välille halutaan luoda perusteet uskollisuudelle ja pitkäaikaiselle sitoutumiselle. Suhdemarkkinointi siis edellyttää enemmän eettisyyttä. Se edesauttaa asiakkaiden säilyttämistä ja ehkäisee niiden menettämistä. (Gummesson 2004, 38-43; Rope & Vahvaselkä 1995, 87.)

Perinteinen markkinointi (ns. ”4P”, jolla tarkoitetaan tekijöitä: tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä) ei ole hävinnyt. Sen rooli on muuttunut. Edelleenkin sen keinovalikoimaa

voidaan käyttää esim. suostuteltaessa asiakkaita ostamaan tuotetta. Suhdemarkkinoinnissa perinteiset markkinointikeinot nähdään kuitenkin avustavina, ei hallitsevina keinoina. Ensisijaisena tavoitteena on kuitenkin luoda positiivinen liikesuhde. Perinteisen markkinoinnin (ns. kertamyyntimarkkinointi) ja suhdemarkkinoinnin eroja on esitetty kuviossa 2. (Gummesson 2004, 413.)

KUVIO 2. Keskeiset erot kertamyyntimarkkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin välillä (Gummesson 2004, 413)



Muutamia vuosikymmeniä sitten markkinoinnissa kiinnitettiin yhä enemmän huomiota siihen, että uusilla aloilla esim. tietotekniikan alalla henkilökohtaiset kontaktit, suhteet, verkostot ja vuorovaikutus alkoivat muodostaa entistä suuremman merkityksen onnistuneissa kaupoissa ja sopimuksissa. Tietotekniikan myötä edelläkävijäyritykset loivat uusia toimintatapoja, jotka loivat nopeasti ”verkostoja”. Verkostoituminen on merkinnyt dramaattista muutosta ja kehitys on ollut nähtävissä niin hallitustason liiketoiminnassa kuin pienissä paikallisissa yrityksissä. Suhdemarkkinoinnin synty ajoittuu ja liittyy näihin tapahtumiin. (Gummesson 2004, 27; Tapscott 1996, 73.)

Suhdemarkkinoinnin keskeisen ytimen muodostavat: suhteet, verkostot ja vuorovaikutus. Vuorovaikutuksista syntyy tapahtumasarjoja, joissa puolestaan syntyy suhteita. Suhteista syntyy kumppanikanta, organisaation kokonaisverkosto, jossa suhteet voivat olla aktiivisia ja näkyviä. Ne voivat olla myös näkymättömiä ja passiivisia, mutta silti vaikuttavia. Luottamus toimijoiden välillä on välttämätöntä, mutta todellinen sosiaalinen yhteys, joka toteutuu hyvissä suhteissa, on yliverstaista. (Gummesson 2004, 47-55; Harisalo & Miettinen 1995, 28-29.)

Suhdeverkostoihin liittyen Gummesson määrittelee toimintaympäristöstä 30 tärkeää suhdetta, jotka hän jakaa kolmeen pääryhmään: välittömään markkinasuhteeseen sekä sen ylä- ja alapuolella oleviin suhteisiin. (Gummesson 2004, 57-62.)

Ensimmäinen, asiakkaan ja toimittajan suhde, muodostaa kaupallisen vaihdannan ja vuorovaikutuksen perustan, perussuhteen. Myyjän tehtävä on henkilökohtainen myyntityö tai tarvittaessa ryhmien välinen neuvottelu. Hänen vastuunaan on ohjata suhdetta tavoitteiden mukaisesti. (Gummesson 2004, 57-77.)

Toisessa klassisessa suhteessa, asiakas, toimittaja ja sen kilpailijat, korostuu kilpailu. Tähän suhteeseen on kohdistettu paljon huomiota ja se on myös perusta, jonka pohjalta kiinnostus mm. suhdemarkkinointia kohtaan on kasvanut. Tässä moniulotteisessa suhteessa korostuvat kilpailijoiden erilaisuuteen perustuvat tekijät esim. hinta, joka on ns. lyhytaikainen kilpailutekijä. Käytännössä on havaittu, että useat lyhytaikaiset keinot voivat olla rajallisia ja luoda ns. ”hyperkilpailun”. Kilpailua sisältävälle suhteelle on ominaista kamppailu ja alituinen vaihtelu, jossa poljetaan omia ja toisten kilpailuetuja. Keskittyminen kestävämpiin, pitkän aikavälin kilpailutekijöihin on kannattavampaa. Tätä näkökulmaa voisi käyttää myös yrityksen sisäisissä markkinoissa, sisäinen kilpailu ja ristiriidat verottavat keskinäistä luottamusta. (Gummesson 2004, 82-85; Heriot ym. 1998, 56-58.)

Virtuaaliorganisaatiot yleistyvät ja niissä yhteistyö ja luottamus muodostavat tärkeämmän lähtökohdan työskentelylle kuin kontrolli. Siksi yhteisten sääntöjen ja arvojen on tuettava toimijayhteisöjä. Suhdeverkostojen myötä muuttuu myös yksilösuorituksia korostava ja ”sankarijohtajia” etsivä yrityskulttuuri. Näkökulmaa viedään kollektiivisempaan suuntaan. (Heriot ym., 1998 22-23; Tabscott 1999, 109-113.)

Kolmannessa suhteessa keskitytään jakelukanaviin. Markkinoinnin tutuin verkosto on valmisteiden fyysinen jakelu. Perinteistä näkökulmaa on syytä avartaa kuluttajien osalta. Nykyään he ovat osa jakeluverkostoja, kun laajennetaan tarkastelu käsittämään palveluja, informaatiota ja ihmisiä. Suhdemarkkinoinnin kannalta niissä on nähtävissä verkostoja ja kumppanuuksia, joissa toimivat tuottajat, välikädet ja erilaiset sisäiset keskinäiset prosessit. Jakelukanavat eivät menesty ilman yhteistyötä, sillä verkostot ja kumppanuudet edellyttävät luottamusta. Perinteisesti em. verkostojen toiminta perustuu kuitenkin vahvasti sopimukseen ja virallisiin integraatioihin. (Gummesson 2004, 91-99.)

Asiakas voi olla monella tavalla yhteydessä yritykseen, jolloin asiakkaan vuorovaikutus kohdistuu moniin yrityksen osiin ja sen lähiorganisaatioihin, koska esim. palvelun tuotanto- ja toimitusjärjestelmiin osallistuu monia tahoja. Asiakas on yhä useammin kanssatuottaja. Tämä vaikuttaa markkinointiviestintään, jonka tulisi huomioida asiakkaan näkökulma. (Gummesson 2004, 112-113; Lindberg-Repo 2001, 1-2.)

Klassisimpia tapauksia markkinoinnissa ovat tyytymättömät asiakkaat. Kuten tiedämme, tyytymätön asiakas joko lähtee, ”puhuu suunsa puhtaaksi” tai pysyy yritykselle uskollisina, tai hän voi olla tätä kaikkea. Tyytymättömyyttä käsiteltäessä, on hyvä muistaa, ettei ensisijainen tarve ole kysymys vahingon korvaamisesta vaan paremminkin suhteen korjaamisesta ja lujittamisesta. Tuloksekas asiakasreklamaation käsittely vaatii henkilökohtaisia ominaisuuksia, mutta se edellyttää myös asiaa tukevaa ja pettymysten käsittelyn ymmärtävää organisaatiokulttuuria. Tyytymättömän asiakkaan ongelmaan törmätään myös yrityksen sisäisillä markkinoilla. (Gummesson 2004, 139-141; Voima 2001, 136-137.)

3.2.2.3 ”Megasuhteet”; suhteet asiakassuhteen yläpuolella, yrityksen ulkopuolella

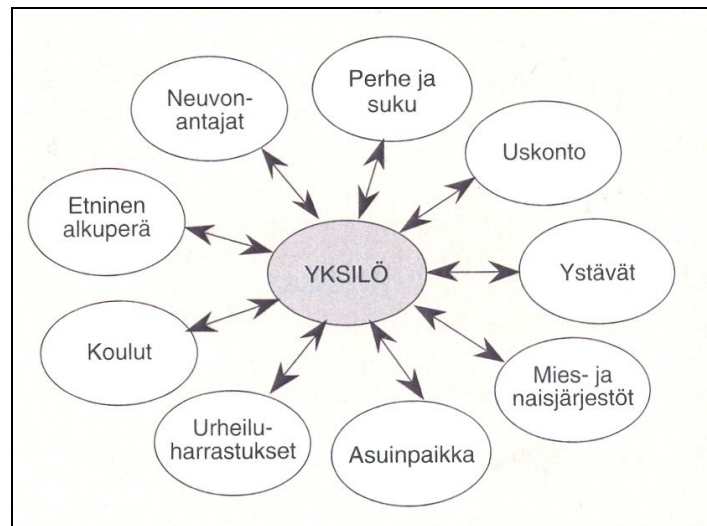
Oman vaikutuksensa suhteisiin luovat varsinaisen lähikontaktien ja markkinoinnin yläpuolella olevat tekijät ja suhteet. Näitä voivat olla mm. yhteiskunnassa vallitseviin olosuhteisiin liittyvät suhteet. Megasuhteet ovat usein merkittäviä, varsinaisille markkinasuhteille edellytyksiä luovia suhteita ja niihin liittyy nykyisin myös yhteiskuntavastuu (Casson 2000, 17; Gummesson, 2004, 215.)

Lienee hyvin globaali ilmiö, että tutustumiseen vaaditaan aikaa ja että vieraisiin ihmisiin suhtaudutaan useimmiten ensin varauksellisesti. Suhteisiin liittyvä kommunikaatio on laaja-alaista ja siksi se edellyttää kehityksellistä prosessia (Lindberg-Repo 2001, 69). Monet suhteet rakentuvat epävirallisissa yhteyksissä, jopa työajan ulkopuolella. Nämä verkostot voivat olla omaan elämänalaan kuuluvia ns. ”hyvä veli/ sisar” suhteita, jotka voivat olla suljettuja muilta jäseniltä. Niillä voi olla kuitenkin ainutlaatuinen merkitys ja asema. (Gummesson 2004, 215-216.)

Sosiaalisten ja ammatillisten suhteiden raja on osittain hävinnyt. Järjestöjäsenyyden avaavat keskustelumahdollisuuksia. (Nykyisin huomio on golf-seuroissa.) Yhteisessä toiminnassa syntyy yhteisiä työhankeita, auttamista ja yhteistä yrittämistä, joka yhdistää ihmisiä uudelle tavalla ja uusissa rooleissa; yhteinen toiminta voi kaataa raja-aitoja, jota muuten ei olisi voitu tehdä. Yksilön

sosiaaliseen verkostoon kuuluvia tahoja on yksinkertaistaen kuvattu kuviossa 3. (Gummesson 2004, 220.)

KUVIO 3. Yksilön sosiaalinen verkko (Gummesson 2004, 216).



Yksi ulottuvuus megamarkkinoinnin hyödyissä on sen mielipiteitä ja suhtautumista muokkaava vaikutus. Uusille asioille voidaan luoda positiivisia asenteita ensivaiheessa, korkeimpien päättäjien silmissä. Järjestelmällistä ja tavoitteellista lobbausta sisältyy usean kansainvälisen yrityksen liiketoimintaan, jolloin siitä käytetään ilmaisua ”issue management”. Tiedetään hyvin, että suhteet poliittisiin vaikuttajiin tai yksittäiseen henkilöön ovat hyödyllisiä, ainakin jos valta on heidän käsissään. Päätöksenteon ja vaikutusmahdollisuuksien jakaminen korostuu tulevaisuudessa, sillä vaikuttajaryhmät ja johtajat ovat usealla eri taholla eivätkä ”yhden katon alla”. (Gummesson 2004, 222-226; Tabscott 1996, 250-254.)

Näyttäisi siltä, että markkinointi riippuu entistä enemmän megasuhteista. Tämä koskee ainakin monimutkaisia yhteiskunnan palveluihin ja infrastruktuuriin liittyviä tuotteita tai palveluja. Tässä suhteessa markkinoinnissa tarvitaan muita taitoja ja keinoja kuin perinteisessä markkinoinnissa. Megatasolla pelataan usein poliittista peliä ja siksi siihen tarvitaan usein mukaan yrityksen korkein johto ja muita vaikuttajatahoja. On esitetty väitteitä, että megasuhteiden merkitys tulee kasvamaan entisestään. Tämä liittyy myös yrityksen eettisiin vastuisiin. (Casson 2000, 17; Gummesson 2004, 227-228).

Megasuhteiden ilmiöön kuuluvat myös liittoutumat. Näillä tarkoitetaan osapuolten välisiä virallisia tai epävirallisia suhteita ja yhteistyöhankkeita. Yhteistyö sinänsä esim. teollisuudessa ei ole uutta. Komponenttien toimitus tai palvelukonseptien laajentaminen on tyypillinen esimerkki yhteistyön molemminpuolisista eduista. Tällaista yhteistyötä on edelleen. Yhteistyön ja liittoutumien motiivit voivat vaihdella ja on ollut nähtävissä ja niihin liittyvät myös eettiset hankkeet. Tyypillistä on myös se, että ”liittoja” solmitaan useampien tahojen kanssa. Yrityksen sisäisten toimintojen on tuettava verkostajohtamista. (Casson 2000, 17; Grönroos & Järvinen 2001, 197-198; Gummesson 2004, 229-231.)

Yhdistävä tekijä voi olla tieto, joka on siirrettävissä joko tuotteina kaikille osapuolille etuja antaen tai juurtunutta, kilpailuetua erikoisryhmille antavaa. Erikoistiedolla on merkitystä entistä enemmän liittoutumia perustettaessa, koska se on mahdollisuuksia tarjoavaa. Monille yrityksille ”know how” on henkistä pääomaa, joka voi olla koko liiketoiminnan perusta. Asiantuntijuus on ihmisissä ja se kehittyy ja uudistuu vuorovaikutuksessa. (Grönroos & Järvinen 2001, 111; Gummesson 2004, 238-241.)

3.2.2.4 ”Nanosuhteet”; suhteet asiakassuhteen alapuolella, yrityksen sisällä

Nanosuhteilla tarkoitetaan niitä suhteita, jotka ovat markkinoiden alapuolella, organisaation sisällä. Nanosuhteet ovat toimittajan organisaationrakennetta, järjestelmiä ja prosesseja, jotka vaikuttavat markkinointitoimenpiteiden toteutukseen sekä markkina- ja megasuhteiden menestykseen. (Gummesson 2004, 257.)

Suhdemarkkinoinnin kannalta on nähtävissä, että suhteet yrityksissä ovat muuttuneet; muodostuu uusia myyjä-sisäinen asiakas markkinasuhteita, jotka luovat pohjaa ulkopuolisille markkinasuhteille. Organisaatorakenteissa tämä ilmiö on nähtävissä yksiköiden muodostuksessa (ylin johto, operatiiviset yksiköt, myynti/ markkinointi, sisäiset palveluyksiköt ja esikuntayksiköt) sekä toiminnan muutoksena kohti palvelu- ja tulosityksikkö toimintaa (yrityksen sisällä myy ja ostaa palveluja). Sisäisen järjestäytymisen ja mukautumisen tunnuspiirteitä ovat kilpailu, ristiriidat tai yhteistyö ja läheisyys. Nämä vaikuttavat keskinäisten suhteiden laatuun. (Gummesson 2004, 259-261; Voima 2001, 114-115.)

Laatu ja asiakastyytyväisyys perustuvat toimiviin prosesseihin. Toiminnallisten ongelmien syyksi paljastuu usein tekijöitä, jotka estävät osastojen ja organisaatiokerrosten välisten prosessien tehokkuutta. Yrityksen sisäisten suhteiden merkitys on huomattava ja niiden kululle ja

kehittymiselle olisi luotava edellytyksiä. Selvää on, että varsinaiset asiakkaat eivät kohtaa hyvää palvelutasoa, jos sisäiset asiakassuhteet ja yhteistyö ”takkuilevat”. Johtajuuden luoma ilmapiiri on tärkeä osa suhteiden luomista. Tiedetään, että demokratiaa ja osallistumista korostava ilmapiiri edesauttaa vastaanottavuutta ja vähentää defensiivisyyttä. (Gummesson 2004, 269; Korman 1977, 306.)

Kun yrityksen sisään tulee markkinat, sinne muodostuu verkostoja ja sisäisiä asiakassuhteita. Tämä on nähtävissä funktioiden välisenä suhteina ja niiden välisenä riippuvuutena. Sisäisen asiakkaan ja toimittajan välillä on hierarkkisessa organisaatiossa riippuvuutta vertikaali- ja horisontaalitasolla, joka toimii yli hierarkian. On todettu, että yritys, joka ottaa huomioon sisäiset riippuvuus-suhteet ja sidokset, välttää sisäisten ketjujen katkeamisen ja häiritsevän sisäisen kilpailun. Tämä puolestaan turvaa paremman yhteistyön ja laadun. Tämä korostuu myös innovaatiokykyisissä organisaatioissa. (Apilo ym. 2007, 115; Gummesson 2004, 265-267.)

Kysymystä voisi tarkastella myös kilpailuetuna. Perinteinen hierarkia rakentuu vertikaalisella ja horisontaalisella työnjaolle, jota leimaavat tottelevaisuus ja lojaalisuus, tavoitteiden asettaminen ja kontrollointi. Tämä heijastuu vuorovaikutukseen ja suhteisiin. Kehittyvät organisaatiot pyrkivät nopeuteen, joka puolestaan edellyttävää asiantuntevaa toimijajoukkoa ja toimivia suhteita. Se, joka pystyy luomaan uutta tietoa ja luomaan siihen perustuvaa osaamista, pärjää kilpailussa. Asiantuntijuus on ihmisissä ja se kehittyy sekä uudistuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa; vuorovaikutusosaaminen tulee kriittisemmäksi. (Grönroos & Järvinen 2001, 108-111.)

Yrityksen sisäiset markkinat ilmenevät myös suhteina henkilöstöön. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan tässä markkinointiosaamisen soveltamista omiin työntekijöihin. Monet yritykset ovat käyttäneet perinteisiä markkinoinnin keinoja. Ammattimainen markkinointi- ja viestintäosaaminen vaatii ehkä jotain muuta. Sisäisen markkinoinnin olisi oltava suurelta osin vuorovaikutuksellista, jotain, joka antaa tietoja ja muokkaa asenteita tehokkaammin. Suhdemarkkinoinnissa tavoitteena on synnyttää suhteita johdon, henkilöstön jäsenten ja eri funktioiden välille. Tavoitteena on luoda tehokas sisäinen markkina, joka on edellytyksenä tehokkaalle ulkoiselle markkinoinnille. (Gummesson 2004, 278; Kallioma 2004, 13)

Hierarkkinen järjestys ei ole paras lähtökohta parhaisiin suorituksiin. Matriisiorganisaatiomalli, jonka tarkoitus on ollut edistää verkostoajattelua ja luoda parempia vertikaali- ja horisontaalikommunikaatiota ja jota on käytetty mm. markkinoinnin organisaatioissa, ei ole ollut

ongelmaton. Suhdemarkkinoinnin kannalta kummassakin mallissa on ongelmansa; hierarkia on ”yksikomentoinen” ja matriisi ”kaksikomentoinen”. Kummatkin mallit lähtevät yksinkertaisesta rakenteesta, kun todellisuus on monimuotoisempi. Monissa matriisiorganisaatioyhtymissä organisaatiomuutokset seuraavat toistaan; jokin vaan ei toimi. Tunnettu ongelma on myös se, että yrityksen toiminnallisissa risteyskohdissa saattaa syntyä yhteistyötä tai ristiriitoja kilpailevien yksiköiden tai tuoteryhmien välillä. (Rope & Vahvaselkä 1995, 266-269; Gummesson 2004, 291-292.)

Epävakaas ja lyhyen aikavälin tulostavoitteet ovat omiaan keskittämään huomion lyhyen aikavälin tuloksiin pois pitkäaikaiseen kehitykseen liittyvistä kysymyksistä sekä ydintoiminnoista ja niiden kehittämisestä. Yrityksen suorituskyvyn mittaamiseksi on kehitetty useita eri järjestelmiä. Monet niistä painottuvat taloudellisiin tekijöihin. Toisaalta nykytaloudessa ominaiset nopeat muutokset edellyttäisivät yrityksissä kehitystoimenpiteitä ja siksi tarvitaan yrittäjyyttä, innovaatioita ja johtajuutta. Nykyaikaisemmat suoritusta mittaavat järjestelmät huomioivat myös laadullisia tekijöitä esim. ns balanced scorecard järjestelmä. (Carton & Hofer 2006, 39-46; Gummesson 2004, 305).

3.2.2.5 Suhdemarkkinointi; verkkojen johtaminen

Suhdemarkkinointia harjoittavan yrityksen markkinointisuunnitelmista tulisi löytyä suhdemarkkinoinnin käsitteitä ja malleja sekä niihin perustuvia markkinointisuunnitelmia sekä sisäisen markkinoinnin suunnitelma. Kuitenkin useilla eCRM-järjestelmien (Customer Relationship Management) käyttäjistä ei sellaisia ole vaikka puhutaankin asiakasuskollisuudesta, tyytyväisyysmittareista ja vuorovaikutustaidoista. Suhdemarkkinoinnin ja asiakassuhteiden hoito ja kehittäminen voi menestyä vain, jos sen keskeiset tekijät otetaan huomioon markkinointisuunnitelmissa, joissa se laajentaa mahdollisuuksia liittäen mukaan esimerkiksi tuotannon ja sisäisten palvelujen välistä vuorovaikutusta. Laajennetun markkinointisuunnitelman on puolestaan oltava tiiviissä yhteydessä liiketoimintasuunnitelmaan. Verkostojohtamisen lähtökohta on, että sisäiset toiminnot ja ratkaisut tukevat sitä. (Gummesson 2004, 340-345; Grönroos & Järvinen 2001, 197-198.)

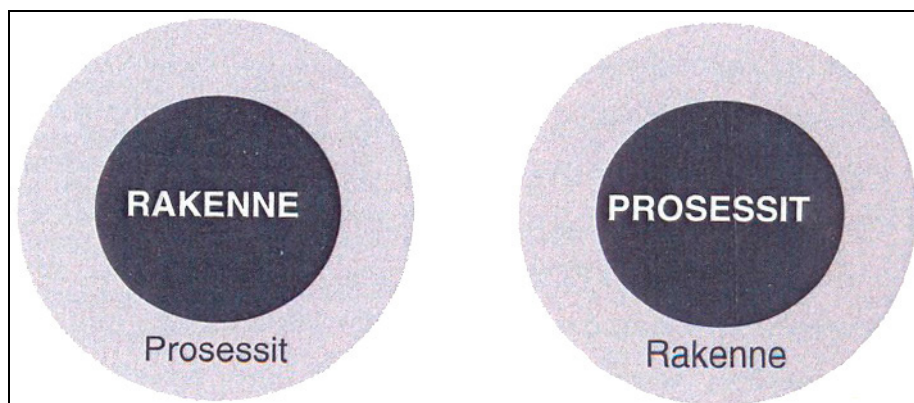
Suhdemarkkinointi luo organisaatioon muutostarpeita. Suhteisiin keskittyvä organisaatio edellyttää organisaatorakenteen ja ajattelutavan muuttamista suhteille perustuvaan suuntaan, sillä suhdemarkkinointi toimii markkinoilla, yhteiskunnassa ja organisaatiossa ja liittää nämä yhdeksi verkosto-organisaatioksi (käytetty myös sanana virtuaaliorganisaatio). Verkoston toimijoiden

intressejä ja kyvykkyyksiä ei voi analysoida tehokkaasti vaan on oltava suoraa kokemusta verkostosta. Yritys suhteineen on siis laajempia kokonaisuus kuin organisaatiokaaviosta voisi päätellä. Se on myös mielikuvissa ja käsityksissä ja sen johtaminen perustuu myös verkostojen vaikutuksiin. (Grönroos & Järvinen 2001, 199; Gummesson 2004, 347-349; Tapscott 1996, 249-250).

Hierarkioiden rapautuminen on alkanut yksiköitymisen ja tulosajattelun myötä, joka toi markkinat myös yritysten sisälle. Hierarkia on muuttunut jossain määrin ”heterarkkiaksi” (moniulotteinen johtaminen) ja byrokrania ”adhokratiaksi”, jossa johto ja organisoituminen on enemmän tilanteeseen perustuvaa. Muuntuvuus on osa kulttuuria ja elämäntapaa ja sille ovat tyypillisiä nopea toiminta, varautuminen odottamattomaan, vapaus, tuki ja sekasorronkin hyväksyminen. Asiantuntijaorganisaatioissa tuetaan jo nyt itsensä johtamista ja jaettua johtajuutta. (Grönroos & Järvinen 2001, 108-109, 113; Gummesson 2004, 351-352.)

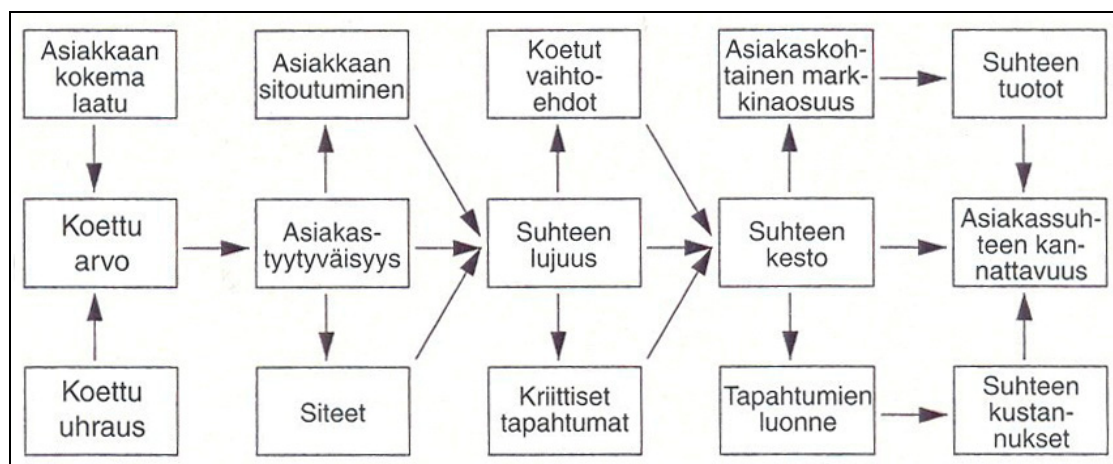
Useissa yhteyksissä tuotu esille, että hierarkiat ovat käyneet tehottomiksi ja vanhentuneet ja organisaatioita pitäisi madaltaa. Dynaamisten prosessien rooli on kasvamassa ja edellyttää yrityksiltä huomion kohdistamista niihin eikä yrityksen organisaation rakenteeseen. Tämä tukee tiimien muodostumista ja oppivia, nopeita organisaatioita. Prosessien ymmärtämistä pitäisi laajentaa, sillä ne ulottuvat yli yrityksen rajojen yhdistäen kaiken markkinoihin. Havainnollistaen painopisteen siirtäminen rakenteista projekteihin on esitetty kuviossa 4. Näyttäisi siltä, että monissa yrityksissä kiinteiden hierarkioiden rooli tulevaisuudessa vähenee. (Gummesson 2004, 355-356; Kylén 1999, 1-3.)

KUVIO 4. Painopistealueet organisaation rakenteesta prosesseihin (Gummesson 2004, 356).



Suhteen kesto ja lujuus muokkaavat vuorovaikutusta laadullisesti ja tämä vaikuttaa suhteen kustannuksiin. Asiakassuhdetta voidaan arvioida taloudellisestikin tuottojen ja kustannusten erotuksella. Gummesson toteaa mielenkiintoisesti omiin kokemuksiin ja tutkimuksiin perustuen, että jotkut yritykset ajautuvat liiketoiminnassaan huonosti hoidettujen suhteiden vuoksi alituisen ”tulipalojen sammuttamiseen”; organisaatio tai sen osat ovat jatkuvasti kriisitilanteessa. Kapea-alainen omaan intressiin perustuvat tavoitteet luovat tunteisiin perustuvia pakkoja, jotka eivät johda kehitystä eettisesti kestävään suuntaan. Suhdemarkkinointi kannustaa pitkän aikavälin ajatteluun ja suunnitteluun ja suhteen kannattavuuden etenemistä voidaan kuvata vaiheittain. Osapuolten hyötyjä ja uhrauksia suhteenmuodostuksessa on kuvattu kuviossa 5. (Casson 2000, 1; Grönroos & Järvinen 2001, 98-99; Gummesson 2004, 317-318.)

KUVIO 5. Suhteen kannattavuus ja sen kehittyminen (Gummesson 2004, 317).



Tiedetään, että menetetty asiakas on kallis. Huomio kiinnittyy kriittisiin suhteisiin ja niissä ilmeneviin kriittisiin tapahtumiin. Kriittisen tapahtuma on metodi, jolla tunnistetaan tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet ratkaisevasti jonkin tilanteen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Metodia on käytetty mm. onnettomuustutkinnassa. Asiakassuhteeseen liittyen *kriittisellä tapahtumalla tarkoitetaan toimittajaan kohdistuvaa myönteistä tai kielteistä vuorovaikutusta*. (Gummesson 2004, 317; Landy & Trumbo 1980, 422).

Yritysten käyttöön on kehitetty analyysimenetelmiä, joiden pohjalta voitaisiin paremmin löytää heikot signaalit, joilla asiakkaiden menettämistä voitaisiin ennakoita ja saada paremmin korjattua virheitä. On osoitettu, että uskollisiin asiakassuhteisiin, henkilöstöön ja sijoittajiin panostaneet yritykset ovat onnistuneet tuloksissa erittäin hyvin. (Gummesson 2004, 320.)

Suhteen merkitystä voidaan tarkastella myös palvelujen markkinoinnista saatujen kokemusten valossa. On todettu, että asiakkaalle koituu kustannuksia heikosta palvelutoiminnasta. Suhde on täydellinen jos. kustannuksia ei ole. Hyvä palvelutoiminta laskee suhdekustannuksia ja huono kasvattaa niitä. Muidenkin tutkijoiden havainnot ovat samansuuntaisia. Lehtinen kiteyttää asian sanomalla:” Sisäisesti heikko yhteisö ei voi olla ulkoisesti vahva” (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 254; Gummesson 2004, 322-323).

Asiakasuskollisuuden kannalta palvelujen markkinoinnissa on nousut esille tekijöitä, jotka edistävät asiakasuskollisuutta. Näitä ovat: luotettavuus, palvelualttius, vakuuttavuus, empaattisuus ja konkreettisuus. Toisaalta Suhdemarkkinointi on enemmän kuin asiakassuhdemarkkinointikysymyksessä on suhteiden luominen ja kehittäminen potentiaalisten yhteistyökumppaneiden kanssa Keskeiseksi asiaksi johtamisen kannalta, verkostojen ja suhteiden maailmassa, näyttäisi nousevan vuorovaikutus, joka korostuu myös sisäisen suhdemarkkinoinnin näkökulmassa. (Gummesson 2004, 387-388; Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 259; Voima 2001, 87-89.)

3.2.2.6 Yhteenveto

Suhdemarkkinoinnin lähtökohtana ovat suhteet ja verkostot, joita on yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat). Vaikka suhdemarkkinoinnilla on yhtymäkohtia laatujohtamiseen ja business-to-business verkostomalliin, kysymyksessä on kuitenkin oma teoria ja ja siihen perustuvat toimintamallit.

Perinteiseen markkinointiin (Gummesson käyttää nimitystä kertamyyntimarkkinointi) liittyvissä suhteissa asiakassuhteen oletetaan olevan on myyjän keinoille altis, jolloin tapahtumia ohjaa voimakkaimmin myyjä. Suhdemarkkinoinnin lähestymistapa asiakasuskollisuuteen perustuu tekijöihin, jotka liittyvät uskollisuuteen ja pitkäaikaiselle sitoutumiselle. Suhde on laaja-alaisempaa ja vuorovaikutus osapuolten välillä monimuotoisempaa. Perinteisen markkinoinnin keskipisteeseen on kuulunut valmisteiden keskeiset markkinatekijät tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä, mutta suhdemarkkinoinnissa nämä ovat suhteita avustavia keinoja. Hallitsevinta ovat suhteet, verkostot ja vuorovaikutus, sillä näissä syntyy tapahtumia ja kumppanuuksia ja uusia mahdollisuuksia. On tärkeää löytää avainsuhteet sekä tunnistaa kilpailutekijät ja laatia niiden perusteella eri aikajaksoille kohdistuvia suunnitelmia.

Suhteiden merkitys korostuu myös yrityksissä. Markkinoinnin kehityksen ja muutosten seurauksena on syntynyt käsite sisäisestä asiakkuudesta, joka on heijastunut myös organisaatorakenteisiin ja sisäisten toimintojen järjestäytymiseen. Parhaimmillaan selkeäksi toiminnaksi järjestettynä sisäinen asiakkuus rakentaa yhteistyötä ja läheisyyttä.

Hyvien suhdemarkkinoinnin edellytysten luominen korostaa johtajuudessa ihmisten johtamistaitoja sekä markkinoinnillista osaamista oman henkilöstön suhteen. On voitava vaikuttaa asenteisiin ja huolehtia tehokkaasta tiedon kulusta kuin turvautua markkinoinnillisiin ”kikkailuihin”. Motivaation ja sitoutumisen on pohjauduttava aitoihin asioihin. Tämä voi vaatia suuriakin muutoksia ja johdon uskallusta organisaatorakenteissa ja hierarkkisessa ajattelussa.

Jos ja kun yritys halutaan nähdä verkosto-organisaationa ja suhteet asetetaan keskipisteeseen, nousevat toimijoiden välinen vuorovaikutus ja luottamus merkittäviksi tekijöiksi. Organisaatioiden ja toimijoiden keskinäiset toiminnalliset ja sosiaaliset suhteet muodostavat sen teollisen ja sosiaalisen verkon, jossa organisaatiot toimivat Verkostoympäristössä toimivilta yrityksiltä/johdolta vaaditaan hyvää verkostonäkemyttä, jossa nähdään toimiala verkostona ja tunnetaan sen käyttäytyminen. Yrityksen on mietittävä miten se rakentaa strategisia arvoa tuottavia verkkoja ja miten sen kannattaisi käyttäytyä omassa verkossaan. (Grönroos & Järvinen 2001, 197-198.)

Verkostojohtaminen edellyttää myös näkemystä siitä, ketkä ovat keskeisiä toimijoita ja millaisia kehittämisprosesseja tarvitaan. Verkoston toimijoiden ja kyvykkyyksiä ja intressejä ja keskinäisiä suhteita ei voi analysoida tehokkaasti vaan siinä edellytetään suoraa kokemusta verkostosta. Verkoston läpinäkymättömyyttä lisäävät hiljaisen tiedon määrä ja erilaiset kulttuuriympäristöt. Ilman verkoston hahmotusta johto ei selkeästi ”näe” verkoston suomia liiketoimintamahdollisuuksia tai rajoitteita. (Grönroos & Järvinen 2001, 199.)

Verkostostrategiat voivat kehittää toiminnallista tehokkuutta, hyödyntää kyvykkyyksiä paremmin tai kehittää uusia kyvykkyyksiä. Operatiivisella tasolla uudet ideat käynnistävät analyysit verkostotoimijoiden ja -ympäristön osalta. Keskeistä on tunnistaa erilaisia riippuvuussuhteita. (Grönroos & Järvinen 2001, 200-202.)

Verkostoitumista tutkineen Dan Tapscottin näkemyksiä myötäillen voitaisiin verkkojen johtamiseen liittää muutamia lisähavaintoja. Hänen mukaansa perinteisissä hierarkioissa ihmisten johtamisessa korostettiin johtajuudessa älykästä visionääristä otetta, joka antoi ohjenuoran yrityksen sisäisille

toimille käskyyn ja kontrollointiin perustuen. Internet-ajan verkostoitunut johtaja haastaa vanhat toimintatavat ja toimii toisin. Hän on kollektiivinen johtaja, jolla on jaettuun visioon perustuvia virtuaalijoukkoja. Keskeisenä haasteena on henkilökohtainen vastuunotto, mutta näihin haasteisiin yhdistyvät oppiminen, yhteisöllisyys, päätöksenteon avainryhmien ja tietotekniikan hyödyntäminen. (Topscott 1996, 249-254)

3.2.3 Suhdemarkkinointi yrityksessä – sisäisen asiakkuuden ja suhteiden kulmakivi

Sisäinen suhdemarkkinoinnissa, joka perustuu suhdemarkkinointiin, painotetaan suhdemarkkinoinnin näkökulmasta sisäisten toimijoiden suhteita, jotka nähdään prosesseina ja jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti sisäisiin ja ulkoisiin suhteisiin. Tämän mukaan myös sisäinen markkinointi saa hieman uudenlaisen näkökulman. ”Sisäinen markkinointi on kaikkien kriittisten sisäisten suhteiden johtamisen prosessi, jossa tunnistetaan, ylläpidetään, kehitetään ja tarvittaessa päätetään sisäisiä suhteita, jotka vaikuttavat voimakkaasti kriittisiin ulkoisiin asiakassuhteisiin” (Kalliomaa 2004, 27).

3.2.3.1 Toimijoiden suhteet ja yhteydet

Edistykselliset yritykset ovat hyödyntäneet markkinoinnin keinoja sisäisessä markkinoinnissa jo pitkään ja onnistuneet siinä. Herää kysymys, miten on suhdemarkkinoinnin laita. Onko sitä kehitetty yrityksen sisäistä ulottuvuutta silmälläpitäen? Itse asiassa kyllä, mutta sovellukset ja tutkimustulokset ovat vielä rajallisia. Suhteiden ja verkostojen huomioimisen tarve nousee esille myös sisäisen markkinoinnin tutkimuksissa, sillä sen onnistumisen tiedetään liittyvän mm. viestintään ja sen laatuun. Hyvällä viestinnällä ja vuorovaikutuksella on tutkimuksissa havaittu olevan positiivinen korrelaatio luottamukseen omiin esimiehiin ja paikalliseen johtoon. Tämä havainto liittyy myös sisäiseen suhdemarkkinoinnin tutkimuksiin. Viestinnällä on sitouttava vaikutus. (Kalliomaa 2004, 37; Voima 2001, 137; Åberg 1997, 32-33.)

Johtajien taidoissa korostuvat leadership –taidot, jotka vaikuttavat palvelun laatuun ja yksikön tuloksiin. Ei pidä unohtaa myöskään sitä vanhaa tosiasiaa, että johtajat ovat esimerkkeinä ja roolimalleina työntekijöille. Moraalinen auktoriteetti on ihmisten johtamiseen liittyvä taito; on käyttäydyttävä samoin kuin työntekijöiltä odotetaan. ”Pitää sanansa” on tärkeää henkilökohtainen luotettavuutta rakentava tekijä, sillä toimijat odottavat, että myös johto toimii niiden sääntöjen mukaisesti, joita asetetaan toimijoille. On esitetty joitakin näkemyksiä yhteiskunnan tulevaisuuden kehityssuunnista, joiden mukaan köyhtyvät ihmiskontaktit voivat haitata yksilöiden

kypsymisprosesseja ja siten vastuunottoa. Vaikuttamisen ja sitouttamisen kannalta näyttäisi siltä, että työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen vaikuttavat välittävä, pätevä johtaminen ja kulttuuri, johon liittyy korkea moraalit. (Bly 1999, 9, 131-137; Heriot ym. 1998, 22-23; Kalliomaa 2004, 21-23.)

Sisäisen markkinoinnin tärkeä rooli on arvioida ja tunnistaa työntekijöiden taidot ja kyvyt, jotta heidät voitaisiin organisaatiossa sijoittaa parhaalla mahdollisella tavalla sekä edistää ydinkykyjä ja niiden käyttöä. Tämä edellyttää, että johdon ja henkilökunnan tulisi siis kehittää suhteiden ja verkostojen rakentamista. Viimeaikaisen tutkimustulosten mukaan näyttäisi siltä, että sisäisessä markkinoinnissa keskitytään nyt voimakkaammin sisäisiin suhteisiin ja niiden johtamiseen ”sisäisen markkinamixin” sijasta. Aiemmin yrityksen sisäiset suhteet on nähty lyhytaikaisesta näkökulmasta (kampanja/ lyhytaikainen tavoite), mutta nyt niissä otetaan huomioon yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet ja asiakassuhteet. (Grönroos 2001, 432; Kalliomaa 2004, 26-27; Voima 2001, 87-89)

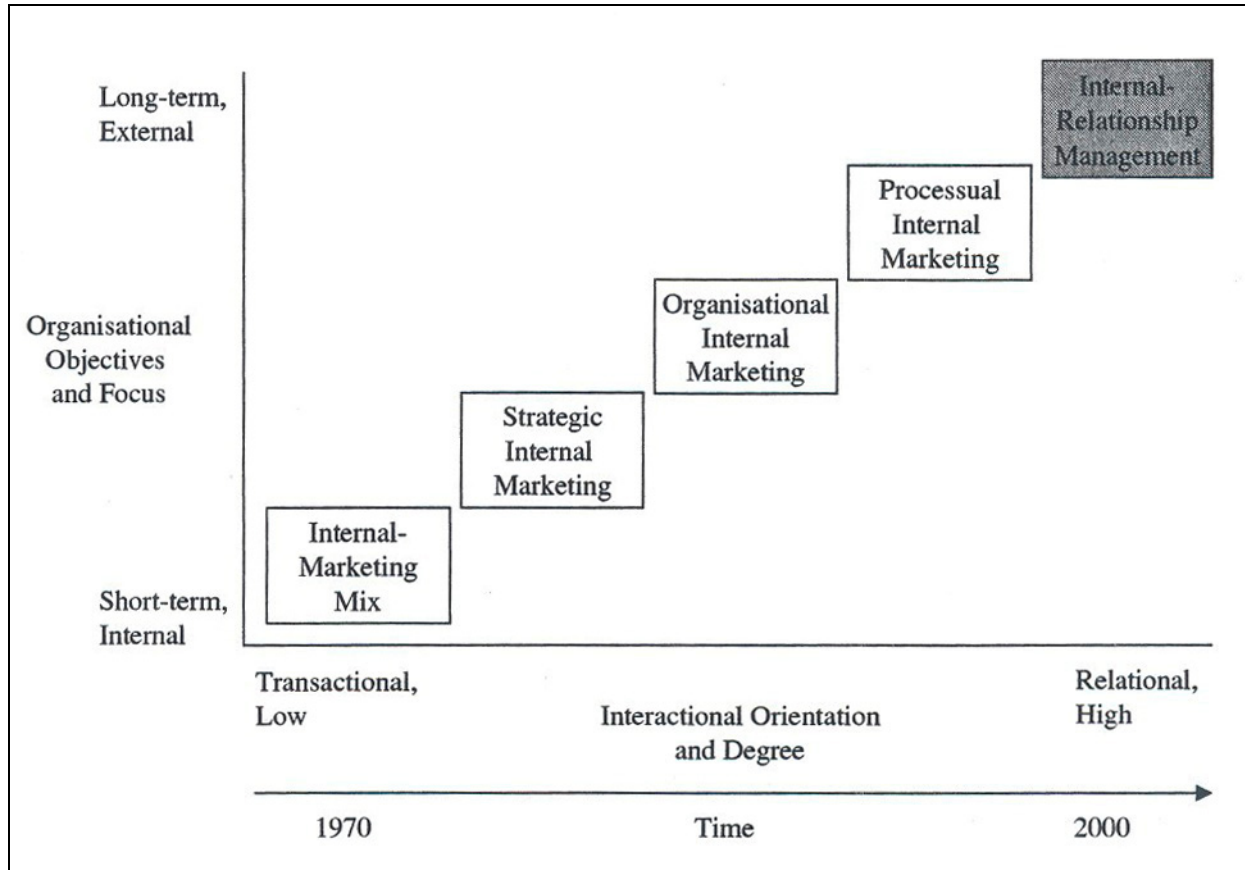
Asiakassuhteiden taloudelliset, tekniset ja sosiaaliset ulottuvuudet ovat yrityksessä tärkeitä ja siksi niitä johdetaan ulkoisten asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kautta. Suhteelle voidaan laskea kustannukset. Tiedetään, että menetetty asiakas on taloudellinen menetys. On siksi selvää, että myös sisäiset suhteet nousevat tärkeäksi tekijäksi sisäisessä markkinoinnissa myös kustannusten osalta, sillä suhteet ovat prosesseja, jotka vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti myös yrityksen ulkoisiin suhteisiin. (Casson 2000, 17; Gummesson 2004, 317-318; Kalliomaa 2004, 26-27.)

Sisäisen suhdemarkkinoinnin tutkimuksista on uusimpia tuloksia esittänyt Päivi Voima. Hän keskittyy tutkimuksissaan ”kriittisiin tapahtumiin” sisäisissä suhteissa, joiden kautta suhteiden dynamiikkaa ja muuttumista tavoitetaan tehokkaammin. Kriittisellä tapahtumalla tarkoitetaan toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Voima viittaa tutkimusten ajankohtaisuuteen, sillä yrityksen ulkoisilla markkinoilla painopiste on siirtynyt suhdemarkkinointiin ja pitkäaikaisiin suhteisiin. Samaan aikaan yrityksen sisäisessä markkinoinnissa on nähtävissä voimakkaita tarpeita tehdä vastaava painopisteen siirto. Ilmiö tunnistetaan myös innovatiivisissa oppimiseen pyrkivissä yrityksissä. (Apilo ym. 2007, 101-111; Kalliomaa 2004, 13; Voima 2001, 14, 87-89.)

Yrityksen ulkopuolinen suhdemarkkinointi on ”paljastanut” suhdekettujen jatkumisen myös yrityksen sisälle. On tunnettu tosiasia, että sisäiset suhteet voivat heijastua yrityksen ulkoiseen asiakkaaseen asti, hyvässä kuin pahassa. On tärkeää, että suhdemarkkinoinnin ”sisäinen osa” on eheä, hoidettu ja kannustava kuten yrityksen ulkoisen asiakkaan. Suhdemarkkinointi voidaan ja

pitää kääntää myös yrityksen sisälle. Sisäisen markkinoinnin kehitysvaiheita on kuvattu kuviossa 6. (Grönroos 2001, 433, Normann 1991 Voima 2001, 87-89.)

KUVIO 6. Sisäisen markkinoinnin kehitysvaiheita (Voima 2001, 14).



”Kriittiset tapahtumat”, jotka mainittiin myös yrityksen ulkoisen suhdemarkkinoinnin yhteydessä (Kuvio 5.), ovat nähtävissä myös yrityksen sisällä. Omissa tutkimuksissaan hän keskittyy arvioimaan yrityksen sisäisten suhteiden juurtuneisuutta, toimijoiden välisiä havaintoja ja niiden laajuutta pidemmällä aikavälillä. Keskipisteenä ovat toimijoiden suhteet kriittisten tapahtumien yhteydessä ja niiden vaikutus suhteiden kehittymiseen. Menestyneiden johtajien ominaisuuksiin on liitetty taito ”kasvaa liiketoiminnan mukana”. (Gummesson 2004, 317; Grönroos 2001, 440; Normann 1991 172; Voima 2001, 87-89.)

Voima määrittelee ja tarkentaa kriittisen tapahtuman sosiaalisesti rakentuvaksi vuorovaikutustapahtumaksi toimijoiden välillä, joka muistetaan ja havainnoidaan kriittiseksi (”jäi mieleen”). Se saa alkunsa häiriöistä suhteen laatu-ulottuvuuksissa ja ilmenee moniulotteisesti eri suhteissa ja vaikuttaa toimijoiden havaintoihin. Kriittinen tapahtuma on metodi, jota on käytetty

mm. onnettomuuksiin johtaneiden tapahtumien analyysissä. (Gummesson 2004, 317; Landy & Trumbo 1980, 422; Voima 2001, 9.)

Suhteilla on historia ja ”juuret”, jotka viittaavat siihen, että niiden ympärillä on sosiaalisia verkostoja. Verkostot muotoutuvat eri tekijöiden vaikutuksesta, jolloin jotkut toimijasuhteet ovat tiiviimpiä kuin toiset. Yrityksen sisäisten toimijasuhteiden kannalta yhdistettävyyys ja yhteys ovat avaintekijöitä sisäisiä interaktioita arvioitaessa. Sosiaalinen liittyminen toisiin ihmisiin on rationaalinen tarve. (Männikkö 2001, 49; Voima 2001, 94-95.)

Kriittisiä tapahtumia ajatellen hyvä vuorovaikutuspohja on olennainen tekijä. Vuorovaikutus on jatkuva prosessi, josta on tuloksia, jotka puolestaan vaikuttavat siihen millaisia vuorovaikutuksen tasoja käytetään tai on käytettävissä. Yrityksen positiivisesti tuettu ja käytäntöön juurtunut vuorovaikutuskulttuuri luo liittymäkohtia ja edesauttaa sujuvaa työskentelyä ja toimintasuhteita eri tasojen välillä. Aikuisen sitoutumiseen liittyvät prosessit perustuvat yksilön kokemuksiin ja muistoihin. (Grönroos & Järvinen 2001, 108-111; Männikkö 2001, 48; Voima 2001, 94-95.)

Yrityksessä on jatkuvasti toimintasuhteita ja niihin liittyviä prosesseja, jotka ovat rutiininomaisia ja noudattavat kulttuuristaan kumpuavia säännönmukaisuuksia. Ne eivät juurikaan aiheuta huomioita. Kriittinen tapahtuma vaikuttaa toimintaan ja tapahtumaan liittyviin osapuoliin organisaation eri tasoilla. Suhteiden laadulla on vaikutusta siihen, miten intensiivisesti ja laajasti kriittisen tapahtumaan liittyvä vuorovaikutus leviää organisaatiossa ja toimijoiden keskuudessa. Pettynyt asiakas ”puhuu suunsa puhtaaksi” tai ”äänestää jaloillaan”. Tähän ilmiöön palataan vielä kommunikaation yhteydessä. (Grönroos 2001, 438; Gummesson 2004, 318; Voima 2001, 94-95.)

Yrityksen sisäisellä vuorovaikutuksella on monitahoinen rakenne. Yrityksessä toimivat ihmiset luovat omaa todellisuuttaan; luodaan rakentavaa tai ei rakentavaa sosiaalista kanssakäymistä. Toimijoiden keskinäisessä suhteessa ja vuorovaikutuksessa syntyvät prosessit ja tulokset, jotka ovat toimijoiden kannalta merkityksellisiä ja merkityksen antaminen on keskinäisen vuorovaikutuksen tulosta. Miten sisäinen vuorovaikutus havainnoidaan riippuu puolestaan siitä, miten todellisuus tulkitaan sisäisten mallien kautta. Yksilön uskomukset ovat hypoteettisia ja ne ohjaavat hänen käyttäytymistään. Arvot perustuvat siihen, mitä yksilö pitää myönteisenä ja se ennustaa hänen käyttäytymistään. (Ebert & Mitchell 1975, Männikkö 2001, 49; 261-263; Voima 2001, 97.)

Organisaation tasot vaikuttavat havaintoihin. Ylemmällä johdolla on kokonaisvaltaisempi havaintomahdollisuus kun taas keskijohdolla se on kapea-alaisempi. Kapein havaintomahdollisuus on suorittavalla tasolla. Perspektiivi tapahtumiin vaikuttaa havaintoihin ja niistä tehtäviin johtopäätöksiin, joka puolestaan heijastuu vuorovaikutukseen. Hierarkia ei siis sinänsä määrittele yrityksen sisäistä vuorovaikutusta, mutta se vaikuttaa siihen miten vuorovaikutusta evaluoidaan; taustatietoon nähden osa saapuvasta kommunikaatiosta ”suodatetaan” ja se puolestaan vaikuttaa siihen, miten tieto laitetaan informaationa eteenpäin tai muutetaan toiminnaksi. Yksilössä ne vaikuttavat tilanteen mukaiseen käyttäytymiseen. (Männikkö 2001, 49; Voima 2001, 103-105).

Tapahtumiin liittyvät havainnot ovat monien osapuolten tekemiä eivätkä rajoitu yhteen tai kahteen toimijaan. Havaintojen tekeminen on sosiaalinen tapahtuma ja siihen liittyy useampia toimijoita ja tekijöitä. Havaintojen muodostamisen perusteilla sekä prosessilla on pitkän aikavälin vaikutuksia ja laajempia vaikutuksia koko suhdeverkostoon. Toimijoiden käyttäytyminen vaikuttaa toisten havaintojen muodostumiseen ja siten sisäiset suhteet ovat hyvin integroituja yrityksen koko vuorovaikutuksen kenttään. Markkinoinnin kannalta voi tiivistää, että sisäisesti heikko yhteisö ei voi olla ulkoisesti vahva. (Lahtinen ym., 1995, 253; Voima 2001, 98-101.)

Yksilön ja ryhmän vaikutuksia on tutkittu myös päätöksentekoprosesseissa. Tiedetään, että päätöksentekoon vaikuttavat yksilölliset ja sosiaaliset näkökulmat. Yksilön tekemät havainnot ja niiden pohjalta tapahtuva vaihtoehtojen arviointi perustuu yksilölliseen kognitioon, mutta viime kädessä tiedon etsimisen ja käsittelyn johtanut tarve on altis ympäristöstä tuleville vaikutuksille. Toisten läsnäolo toisaalta helpottaa valintojen tekemistä, mutta toisaalta yksilön havaintoihin vaikutta muiden havainnot. Myös motivaatio ja responssi saavat vaikutteita ryhmästä. (Ebert, & Mitchell 1975, 9-12, 67, 166-167.)

3.2.3.2 Toimijoiden suhteiden laatu

Suhdemarkkinoinnin keskeinen ydin on suhteissa ja prosesseissa. Perusolettamus on, että yrityksen hyvä tulos on yhteydessä sisäisten suhteiden ja prosessien sujuvuuteen, jotka puolestaan perustuvat hyvään yhteistyöhön ja luottamukseen. Siksi organisaation vuorovaikutussuhteet ja niiden laatu ovat avainasemassa. Kannustava ilmapiiri on omiaan tukemaan laadukasta toimintaa loppuasiakkaalle. Vuorovaikutuksen ja sen edellytysten luominen on merkittävä haaste johtamistyölle, sillä johtaminen tapahtuu usein monimutkaisissa vuorovaikutustilanteissa; on ymmärrettävä yksittäisten ja ryhmien välisten suhteiden kehittämistä ja johtamista. Koko

organisaatiolta ja sen toimijoiden suhteilta vaaditaan luottamusta, ymmärtämistä ja toimivuutta. Tärkeää on luoda toimivat suhteet johdon, toimijoiden ja funktioiden välille. (Grönroos & Järvinen 2001, 108-111; Harisalo & Miettinen 1995, 26-27; Kalliomaa 2004, 13-15.)

Tiedon johtaminen ja älyllinen pääoma ovat yksi puoli ihmisten johtamista, mutta erilaisuuden haaste ilmenee sosiaalisissa suhteissa ja prosesseissa. Jokaiseen yksilöön vaikuttavat hänen omat käsityksensä, uskomuksensa ja arvonsa, ja ne tekevät hänestä aina erilaisen kuin muut. Aikuinen sitoutuu aidosti vain turvallisuutta kokiessaan. Organisaation johtamisessa on siksi hyvä huomioida niin rationaalinen kuin emotionaalinenkin sisältö. Sisäisten suhteiden sujuvuus perustuu paljolti suhteiden laatuun. (Ebert & Mitschell 1975, 52-53; Männikkö 2001, 48; Kalliomaa 2004, 14-15; Voima 2001, 114-115.)

Sisäisen suhteen laatua on määritelty eri tutkimuksissa eri tavoin riippuen näkökulmasta. Aiemmissä tutkimuksissa aikajänne on ollut lyhyempi ja näkökulmat ovat liittyneet episodimaisten tapahtumien analysointiin. Laatu on muuttunut lisätiedon myötä. Esimerkiksi markkinoinnissa huomio on siirtynyt suhdemarkkinoinnin myötä resursseihin ja suhteiden rakentamiseen ja hallintaan. (Voima 2001, 115; Grönroos & Järvinen 2001, 197-198.)

Palvelujen markkinoinnin yhteydessä suhteen laadulla on tarkoitettu asiakastyytyväisyyttä ja luottamusta, joka muodostuu asiakkaan ja myyjän/ palvelun toimittajan välille. On myös toinen näkökulma, joka perustuu myyjä- asiakas suhteelle. Voima viittaa Holmlundin tutkimuksiin, joissa suhteiden laadulla on tarkoitettu suhteen osapuolten välillä tapahtuvaa arvonmuodostamisprosessia. Tiedetään, että suhteen laatu kehittyy vuorovaikutusprosessissa ja sen tuloksissa. (Gummesson 2004, 66-67; Voima 2001, 115.)

Sisäiset suhteet ovat erilaisia ja muodostuvat ajan saatossa. Suhteet kulkevat läpi ”polkunsaa”, kehityksellisen prosessin, jonka aikana ne rakentuvat ja saavuttavat eri elinkaaren vaiheita. Keskeisiä tekijöitä vuorovaikutukselle ovat sille annettu aika ja vuorovaikutuksen koettu laatu. Vuorovaikutuksen laatua koskevat havainnot kehittyvät jatkuvasti suhteen elinkaaren aikana ja niihin vaikuttavat kriittisten tapahtumien yhteydessä saadut kokemukset. (Lindberg-Repo 2001, 69-70; Voima 2001, 118-119.)

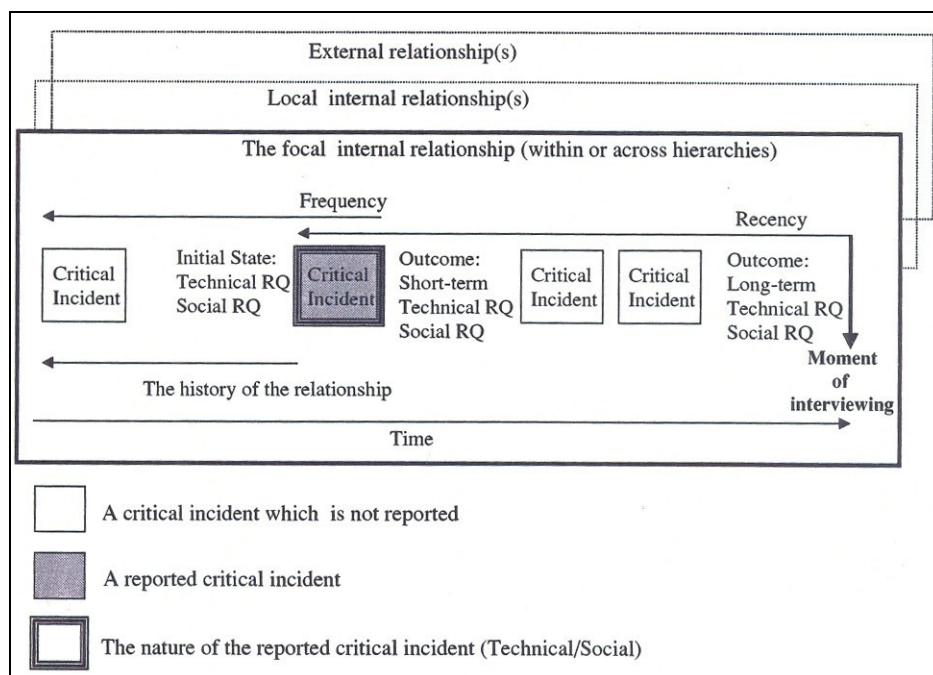
Suhteen laatu näyttäisi vaikuttavan ihmisten kohtaamisissa siten, että se joko tukee tai heikentää keskinäistä vuorovaikutusta vaikuttaen myös arvonmuodostusprosesseihin. Näyttää myös siltä, että

tunteiden ilmaisuun vaikuttaa suhteen alkuperäinen tila, onko se hyvä ja kannustava, vai jotain muuta. Havainto liittyy myös palvelujen markkinoinnin tutkimuksiin. (Voima 2001, 118-119, 155; Åberg 1997, 120.)

Toleranssi, sietokyvyn rajat, näyttäisi olevan yhteydessä suhteen laatuun; mitä parempi suhde, sen parempi sietokyky, ja mitä huonompi suhde, sen huonompi sietokyky. Suhteiden laatuun liittyviä keskeisiä tekijöitä on kuvattu kuviossa 7. Kriittisen tapahtumaan liittyvään suhdeympäristöön liittyy eritasoisia ja laatuksia suhteita, joilla on vaikutusta kriittisen tapahtumaan ja sen käsittelyyn. (Gummesson 2004, 317-318.)

Suhteissa on tunnistettavissa kolme suhteen näkökulmaa; tekninen, sosiaalinen ja ekonominen (vrt Gummesson 2004, 317). Viimeistä lukuun ottamatta kahta edeltävää tekijää Voima pitää mukana myös omassa tarkastelussaan: tekninen ja sosiaalinen suhteen laatu. (Voima 2001, 116, 120-121.)

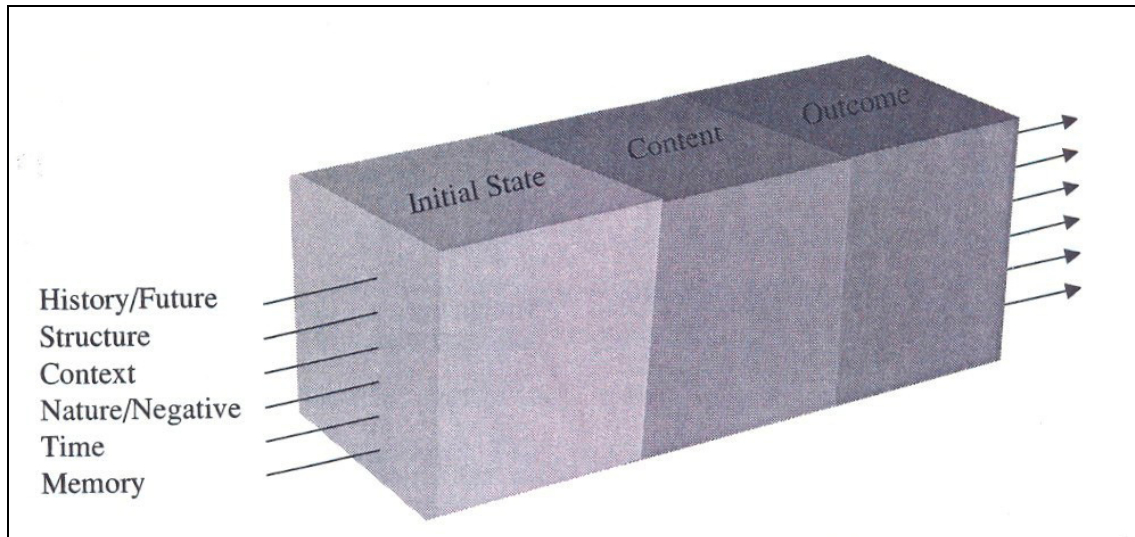
KUVIO 7. Kriittisen tapahtuman analyysissä huomioitavat tekijät (Voima 2001, 155).



Voima lähtee sisäisen vuorovaikutuksen ja sen laadun arvioinnin tutkimuksessaan siitä, että suhteella on olemassa (nyky)tila, sisältö ja lopputulos. Vuorovaikutus toimijoiden kesken on jotain, mutta se voi muuttua. Vaikutusketjun käynnistää jokin laukaiseva tekijä, joka johtaa nykytilassa olevan suhteen pohjalta tapahtuman prosessointiin ja johtaa vuorovaikutusprosessin johonkin

lopputulokseen. Tähän prosessiin vaikuttavia tekijöitä ja vaiheita on esitetty kuviossa 8. (Voima 2001, 120.)

KUVIO 8. Kriittiseen tapahtumaan liittyviä ulottuvuuksia (Voima 2001, 148).



Suhteiden laadusta puhuttaessa on kohteena kaksi ulottuvuutta: suhteen tekninen ja sosiaalinen laatu. Viitaten aiempiin tutkimuksiin Voima toteaa, että sisäisten suhteiden kannalta tekninen laatu on merkittävä tekijä arvomuodostamisprosessissa. (Joka on osa yrityksen arvoketjua ja verkoston kehittämistä Grönroos & Järvinen 2001, 111). Voimakkaaksi tekijäksi muodostui kuitenkin suhteiden sosiaalinen laatu (sisältäen yksilön käyttäytymisen ja muuhun ei havaittuun käyttäytymiseen liittyvän ulottuvuuden). Voiman empiiriset tutkimukset osoittivat, että sosiaalinen kanssakäyminen tapahtuu kahdella tasolla. A) Käyttäytyminen sosiaalisissa tilanteissa liittyi näkyvään kanssakäymiseen yksilöiden välillä yli hierarkia rajojen. B) Ei näkyvään käyttäytymiseen liittyivät syvemmät suhteiden ulottuvuudet kuten luottamus, sitoutuminen ja kunnioitus. (Voima 2001, 157-158.)

Luottamus näyttäisi vahvasti liittyvän koettuun suhteeseen, odotuksiin ja suhteessa koettujen vaikeuksien käsittelyyn. Luottamuksessa on nähtävissä myös kognition ja käyttäytymisen komponentit, jotka perustuvat positiivisiin havaintoihin toisesta henkilöstä sekä hänen luottamuksen arvon mukaiseen käyttäytymiseen. Luottamus syntyy siis vuorovaikutuksessa ja on sosiaalisen rakenteen muodostama ilmiö. Se luo myönteisen odotusarvon ryhmän tai yksilön tulevaisuuden teoille. Motivaatio ja yksilön responsi saavat vaikutteita ryhmästä. Luottamus liittyy myös

viestintään ja kommunikaation ilmapiiriin. (Ebert & Mitchell 1975, 166-167; Fukuyama 1995, 26; Voima 2001, 159; Åberg 1997, 167-169.)

Sitoutuminen on osa syvempää suhteen ulottuvuutta ja riippuu motiivista. Se voi olla liittyvää (esim. ideologinen tarkoitus) tai laskelmoivaa (esim. hyötyihin perustuva). Suhdemarkkinoinnin myötä asiakassuhteiden tavoitteeksi on muodostunut luoda perusta hyvälle arvokkaille suhteille, jossa sitoutumisella oli keskeinen rooli. Arvokkaaksi koettu suhde on siis omiaan luomaan sitoutumista. (Gumesson 2004, 47-55; Harisalo & Miettinen 1995, 28-29; Voima 2001, 159-160.)

Sitoutumisen näkökulmaa voidaan tarkastella myös sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Mielenkiintoisia ja tutkimustuloksia liittyy aikuisten sitoutumistyyppeihin ja niiden persoonalliseen ulottuvuuteen. Tutkimusten perusteella ihmisissä voidaan erottaa erilaisia kiintymistyyplejä, joita ohjaavat yksilön itseensä suhtautumisen perustat. Itsensä arvostaminen voi rakentua itsestä pitämiseen (self-liking) tai (itse)pätemiseen (self-competence). Tämä perusta näkyy sitoutumisissa turvallisuutena tai turvattomuutena. Itsestä pitävät ihmiset ovat liittyvämpiä ja avoimia kun taas pätemiseen taipuvat ovat epävarmempia ja vältteleviä. Johtajatutkimuksissa on löytynyt tekijöitä, jotka viittaavat johtamisessa ominaisuuksiin, jotka vähentävät defensiivisiä vaikutuksia. Kunnioituksen juurtuminen työyhteisöön lisää kohteliaisuutta, huomaavaisuutta ja harkintakykyä. (Korman 1977, 306; Männikkö 2001, 48-49, 52; Voima 2001, 160-161.)

3.2.3.3 Toimijoiden suhteisiin liittyvät tunteet

Ihmisten keskinäiseen toimintaan ja vuorovaikutukseen liittyy tunteita. Päivi Voiman vetää tutkimuksissaan johtopäätöksen, jonka mukaan ihmisten vaikuttavimmat vuorovaikutukselliset kohtaamiset (kriittiset tapahtumat) synnyttävät lukuisia tunteita, jotka puolestaan vaikuttavat ihmisten havaintoihin ja tulkintaan suhteen laadusta. Tunteiden vastakaiku vaikuttaa koko vuorovaikutusprosessiin, sen luonteeseen, intensiteettiin ja lopputuloksiin. Laaja tunnevaikutus tunnetaan myös markkinoinnin tutkimuksissa. (Lindberg-Repo 2001, 1-2, 10- 11; Voima 2004, 125.)

Tunteita on määritelty useamman tieteen alueella. Voiman tutkimuksissa tunteiden määrittelyn näkökulma rakentuu sosiaaliseen rakenteeseen ja yhteyteen (käytetään lähestymisessä sosiaalis-emotionaalinen teoriaa). Todellisuus rakentuu sosiaalisen rakenteen ja yhteyksien kautta, niin tunteetkin. Ne ilmenevät yksilöiden välisissä suhteissa ja yhdistyvät sosiaaliseen ympäristöön

tekojen kautta. Tunteet näkyvät ja muodostuvat ihmisten välisissä kanssakäymisessä, sillä niillä on merkitystä ja vastakaikua vasta ihmissuhteissa, joissa kokemus muokkaa tunteita edelleen. (Voima 2004, 127.)

Koska ihmiset havainnoivat asiat sisäisten malliensa pohjalta ja erilailla, voi sosiaalinen ”todellisuus” ihmisten mielessä vaihdella ja stimuloida erilaisia tunteita. Ihmiset tuottavat yhdessä toimiessaan ympärillään olevan todellisuuden, mutta myös siihen liittyvät tunteet. Nämä puolestaan muokkaavat ja rakentavat heidän havaintojaan ja kokemuksiaan. Tunteet ovat siis ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja kohtaamisen kriittinen ydin ja siksi niiden ymmärtäminen on tärkeää. (Grönroos & Järvinen 2001, 108; Männikkö 2001, 49; Voima 2004, 127-128.)

Tunnereaktion käynnistää ulkoinen ärsyke. Tämä puolestaan johtaa tilannearvioon ja edelleen toimintaan (liittyy kognitioon); vastaanko teolla, vai en. Toiminta ei ole aina välitön seuraamus, joka voitaisiin heti havainnoida ja analysoida. Vuorovaikutuksessa tapahtuu jatkuvasti erilaisia reaktioita, mutta osaa niistä tulkitaan pidempään ja lopullinen reagointi siirtyy ajallisesti tulevaisuuteen. Asia voi jäädä muistiin, joka käsittelee muistoa tulkintojensa perusteella. Myös hierarkiatasolla voi perspektiiviulottuvuuden kautta vaikuttaa tunteisiin ja niiden tulkintaan, sillä ne tarjoavat lisätietoa ja ulottuvuutta. Tunteista muodostuu kokemuspohja, jonka perusteella ihmiset arvioivat vuorovaikutusta ja suhteita pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Yksilön tekemät havainnot ja vaihtoehtojen arviointi perustuu yksilölliseen kognitioon. (Ebert & Mitchell 1975, 67, 75; Voima 2004, 129-131.)

Näyttäisi joidenkin aiempien tutkimusten pohjalta, että kriittisiin tapahtumiin liittyy voimakkaita negatiivisia tunteita (Voima 2004, 134). Kriittisten tapahtumien käsittelyyn ja voimakkaisiin negatiivisiin tunteisiin liittyivät alhaiset arviot suhteen sosiaalisessa laadussa. Mielenkiintoista Voiman tutkimusten havainnoissa on myös se, että niissä ei ilmennyt ero miesten ja naisten välillä. (Voima 2001, 213.)

3.2.3.4 ”Puskaradio ja valitusvirret” – epävirallinen kommunikaatio

Kun yrityksen työntekijöiden kesken koetaan, että asiat menevät huonosti ja syntyy epäsuotuisia ihmisten kohtaamisia (kriittinen tapahtuma), näyttäisi siltä, että epävirallinen keskinäinen kommunikaatio alkaa halutaan paikata ”uutistyhjiö”. Keskeisiä keinoja siinä ovat ”puskaradio” ja valittaminen. Ikäväksi koettu tapahtuma käynnistää tunnereaktioita, joita käsitellään ja välitetään eteenpäin ”puskaradion” kautta. On viitattu siihen, että suhteen laadun, kriittisen tapahtuman ja

keskinäisen kommunikaation näkökulman välillä olisi korrelaatio; hyvä suhteen laatu vaikuttaa kriittiseen tapahtumaan liittyvään kommunikaatioon hillitsevästi. Myös positiivinen sisäinen yrityskuva hillitsee pettymysreaktioita. (Kreps 1986; 295; Vuokko 1996, 64-67; Voima 2004, 135-136; Åberg 1997,102)

Valittaminen on toinen käytetty keino, johon puretaan sisäisen vuorovaikutuksen ja kohtaamisen pettymystä. Valittamisessa on aina negatiivinen sisältö ja syynä on tyytymättömyys. Valittaminen voidaan nähdä myös taloudellisena menetyksenä. Sosiaalista kanssakäymistä ei kuitenkaan voida hallita suoraan ”Valittamista” käyttäytymisenä voidaan tarkastella myös toisesta psykologisesta näkökulmasta, kun tarkasteluun liitetään yksilön omaamat kyvyt ja motivaatio. Kyvyt liittyvät tiedonsaantimahdollisuuksiin ja kommunikaatiotaitoihin kun taas motivaatio mm. kulttuurin normeihin, virallisiin instituutioihin ja valittamisen identiteettiin. Tästä katsottuna valittamisen motiivi ei ehkä ole itse tyytymättömyys, vaan negatiivinen tunnetila, jonka on aiheuttanut esim. asiakkaan kokema kielteinen tulos käytetystä tuotteesta tai palvelusta. Yhtä lailla pettymys on voinut aiheutua esim. työntekijän ja esimiehen välillä. . Markkinointiviestinnän kannalta tärkeää on säilyttää sidosryhmien ymmärtämys ja tuki. (Grönroos & Järvinen 2001, 200-202; Vuokko 1996, 66; Voima 2004, 136-137; Åberg 1997, 120.)

Yrityksen sisäisellä, kriittisen tapahtumaan liittyvällä kommunikaatiolla, on elementtejä ”puskaradiosta” ja valittamisesta. Siinä on kysymys kielteisen tapahtumaan liittyvästä epävirallisesta (tai virallisesta) kommunikaatiosta muille organisaation jäsenille ja sikäli tällaisella ”jälkikeskustelulla” on tärkeä osa ihmisten vuorovaikutuksessa. Toisin kuin ulkoinen asiakas, sisäinen asiakas ei voi käyttää samoja tyytymättömyyden keinoja. Heidän on sitoumustensa vuoksi jatkettava työskentelyään omassa ryhmässä tai verkostossa. Kriittisen tapahtumaan liittyvä kommunikaatio vaikuttaa osapuolten välisen suhteen laatuun ja tunteiden voimakkuuteen. Epävirallista viestintää on käsitelty myös viestinnän näkökulmasta (sosiaalinen viestintä), joita tulisi huomioida viestintää suunniteltaessa. (Voima 2004, 137; Åberg 1997, 33.)

Aina ei valiteta tai puskaradio on hiljainen. Kriittisiin tapahtumiin liittyvä kommunikaatio voi vaihdella suuresti. Voi olla, että turhautunut osapuoli ei puhu kenellekään mitään, tai hän kertoo sen mahdollisimman monelle. Tyypillistä organisaatiossa näyttäisi olevan se, että epävirallinen kommunikaatio etenee omalla tasolla eikä esim. poikki hierarkiatasojen. Usein kommunikaatio onkin runsainta omassa ryhmässä, jossa koetaan turvallisuutta ja tuttuutta. Asioiden kertominen omassa ryhmässä on helpompaa. Negatiivinen kommunikaatio levittyy siksi ensin omalla tasollaan

eikä levity välittömästi muille tasoille. Verkostot ja organisaatorakenteet voivat vaikuttaa myös epävirallisen kommunikaation kulkuun. (Hodgkinson & Sparrow 2002, 69-70; Voima 2001, 172-173; Åberg 1997, 33).

Tunteet ja kommunikaation ovat yhteydessä toisiinsa, mutta kommunikaatio näyttää leviävän organisaatiossa laajemmin kuin tunteet. Kommunikaationkaan osalta Voiman tutkimuksissa ei ole tullut esille sukupuolten välisiä eroja. Yleinen havainto tutkimuksissa oli, että kriittisiin tapahtumiin liittyvä kommunikaatio on voimakkaampaa mikäli suhteen laatu koetaan huonoksi. Hyvälaatuisissa suhteissa kriittiseen tapahtumaan liittyvä kommunikaatio oli vähäisempää. Huonolaatuisessa suhteessa tunteiden ilmaisu on rajatumpaa ja kommunikaatio horisontaalitasolla laajempaa. Hyvissä suhteissa tunteiden ilmaisu on näkyvämpää ja kommunikaatio rajallisempaa joskin hierarkiatasoja ylittävää. (Voima 2001, 214-220.)

Yksi näkökulma asiaan liittyy systemaattisen sisäisen markkinoinnin toimintaan. Sisäisiä toiminnallisia konflikteja ja kustannuksia on voitu rajoittaa ja kontrolloida perustamalla poikki organisaation rakentuvilla tiimeillä ja projektiryhmillä. Itse asiassa organisaatiot, jotka ovat ottaneet käyttöön uudentyypin laajennetun sisäisen markkinoinnin konseptin (sis. asiakassuuntautuneen ajattelutavan, sisäisen asiakkuuden, markkinoinnillisen johtamistavan) on tehnyt ovat tehneet arvovalinnan, joka on tarkoittanut samalla organisaatiokulttuurin muutosta. (Ahmed & Rafiq 2006, 68.)

3.2.3.5 Luottamuspääoma- laatusuhteiden lähtökohta

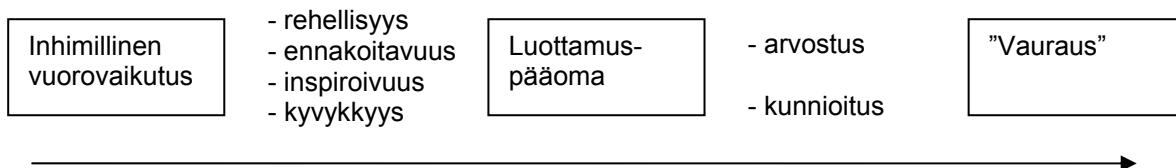
Luottamus toimijoiden välillä on sikäli tärkeä asia, että sitä kannattaa tarkastella vielä erillisesti. Kuten Päivi Voima tutkimuksissaan huomasi, luottamus on jotain suhteessa olevaa syvää ulottuvuutta, jonka ilmeneminen ja läsnäoloa on vaikea yksiselitteisesti mitata tai selittää. Kuitenkin sen läsnäolon voi tunnistaa ja kokea haasteiden keskellä. Työyhteisön toiminta, joka korostaa rehellisyyttä ja yhteistyötä kehittää itselleen normeja ja arvoja, jotka ilmenevät keskinäisinä odotuksina. (Fukuyama 1995, 26; Voima 2001, 159-160.)

Mitä luottamus on? Harisalo ja Miettinen määrittelevät luottamuksen seuraavasti: ”Luottamuspääoma on inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyväksi vakaumukseksi siitä, kuinka ihminen suhtautuu muihin ihmisiin, lähipiiriinsä ja yhteiskuntaan”, (Harisalo, Miettinen, 1995, 21). Luottamuksen syntyminen edellyttää siis vuorovaikutusta, jossa ihmiset kohtaavat

toisensa, järjestelevät keskinäisiä suhteitaan ja ratkovat ongelmiaan. Tämä on tapahtumasarjaa, jossa syntyy kokemus ihmisten luotettavuudesta. Luottamus karttuu ja kehittyy ajan kanssa ja siksi esim. yrityksissä sitä pitää vaalia ja luoda sille säilymisen edellytyksiä. Luottamusta voidaan tarkastella myös moraalisen järjestelmän ylläpitäjänä; ne vapauttavat kohdistamaan toimintaa osapuolia hyödyntävällä tavalla. Se lisää vastuuta, mutta antaa vapautta. Luottamus on myös turvallisuuden rakentaja ja toimii sitä kautta positiivisena voimavarana. Luottamus on ainutlaatuinen vara, sillä luottamuksen voi myös menettää, jopa hetkessä. Sen menettämistä on vaikeaa korjata. (Heriot ym. 1998, 47; Ilmonen & Jokinen 2002, 89-90; Harisalo & Miettinen, 1995, 21-24.)

Luottamuksen elementeistä on tehty tutkimuksia aiemmin. Harisalo viittaa kirjassaan mm. James Kouzesin ja Barry Posnerin tutkimuksiin, joissa selvitettiin millaisia ominaisuuksia liittyy johtajiin, joihin alaiset erityisesti luottavat. Tekijöitä on kuvattu kuviossa 9.

KUVIO 9. Luottamuspääoman vaikuttavat tekijät (Harisalo, Miettinen 1995, 24).



Tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat: rehellisyys, ennakoitavuus, inspiroivuus ja kyvykkyys. Tärkeimmäksi ominaisuudeksi osoittautui rehellisyys. Taustalla on ihmisten ainutlaatuinen arvio johtajan luottamuksen arvosta heidän kokemuksiinsa perustuen; syökö johtaja sanansa, vai pysyykö hän lupauksissaan. Ominaisuuksia on painotettu myös yritysten kehityksellisessä suunnassa ja johtamisen pätevyysalueilla, joissa korostetaan luottamustasoa ja siitä kumpuavaa sosiaalista pääomaa ja vaikutusta toimijoiden suhteisiin. (Hersey & Blanchard 1990, 17-22; Heriot ym. 1998 22-23; Harisalo, Miettinen, 1995, 24-25; Voima 2001, 159-160.)

Toinen tärkeä tekijä on ennakoitavuus, jolla tarkoitetaan uskottavaa ja perusteltua käsitystä tulevaisuudesta. Ihmiset tarvitsevat yhteistyönsä perustaksi konkreettisen vision yhteisestä tulevaisuudesta, joka on yhteisön jäsenten kannalta järkevä ja kannustava. Tämä visio ei ole yrityksen ylimmän johdon yksinoikeus, vaan mitä suurimmassa määrin kaikille toimijoille kuuluva

vastuu. Toimijoilla on arvonsa, jotka vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. Missioiden ja visioiden jalkauttaminen voi kokea vastustusta, jos toimijat eivät luota johtoonsa. (Ebert & Mitchell 1975, 52-53; Heriot ym. 1998, 56-58; Harisalo & Miettinen, 1995, 25).

Kolmas tärkeä tekijä on inspiroivuus. Johtajan on tärkeä osata kannustaa ja innostaa ihmisiä suorituksiin ja ponnistuksiin; hänellä on taito suhtautua asioihin positiivisesti ja saada ihmiset toimimaan aivan omaehtoisesti ilman tarpeettomia käskyjä. Tämä edellyttää ihmisten huomion keskittämisen yhteisten tavoitteiden, tarpeiden ja ongelmien kannalta olennaisiin asioihin. Inspiroivuus tarttuu ja innostaa ihmisiä innostamaan toisiaan. Ilmiö on tuttu innovaatiokykyisissä organisaatioissa, joilla uudistuminen ja uusien ratkaisujen löytäminen on keskeinen kilpailutekijä. (Apilo ym. 2007, 115; Harisalo, Miettinen, 1995, 25-26.)

Neljäs tekijä on kyvykkyys. Johtajalla odotetaan olevan tietoja ja taitoja, mutta tutkimuksen yhteydessä ei ole tullut esille sellaista, että näillä odotuksilla olisi tarkoitettu yksittäisten tehtävien yliverstaista osaamista. Paremminkin ominaisuudella on tarkoitettu kokemusta ja vuorovaikutuksen taitoja. Verkottuvan yritysmaailman johtajuus edellyttää uusia osaamisalueita, jotka yhdistyvät mm. vuorovaikutukseen ja teknologian käyttöön (Harisalo, Miettinen, 1995, 26; Tapscott 1996, 249-254.)

On nähtävissä, että edellä mainitut keskeiset ominaisuudet vahvistuvat kokemuksina yhteisössä vuorovaikutuksen kautta. Johtaja luo itselleen luottamuspääomaa, josta on omat seuraamuksensa. Näyttäisi siltä, että luottamusperustan luoneilla ihmisillä on taipumus saada osakseen myös arvostus ja kunnioitus, joka luo omistajalleen ainutlaatuista henkistä ”vaurautta” joka on hyvin ainutlaatuista, jopa karismaattista. Tällä ominaisuudella on oletettavasti ainutlaatuinen vaikutus myös asiakassuhteisiin; arvostus ja kunnioitus luovat edellytyksiä menestykselle. Luottamuspulasta kärsineet yritykset eivät ole välttämättä pärjänneet merkittävistä investoinneista huolimatta. (Harisalo, Miettinen, 1995, 26-27.)

Luottamuspääomaa on kahdenlaista: persoonallista (kasvollinen) ja persoonatonta (kasvoton). Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ihmiset kohtaavat ja toimivat yhdessä. Persoonallisella luottamuspääomalla on sijansa yrityksissä, yhteisöissä ja perheissä, joissa ihmisillä on ainakin osittain yhteinen historia ja kokemukset. Persoonallisen luottamuspääoman laatu ja määrä on suhteessa siihen, miten he kohtelevat toisia ihmisiä ja selviytyvät tehtävissään. Voidaan puhua myös annetusta tai ansaitusta luottamuksesta. Ensimmäinen on ”perittyä” toiselta siirtyvää luottamusta ja

ansaittu luottamus perustuu sosiaaliseen vuorovaikutuksen tuloksiin. (Ilmonen & Jokinen 2002, 89-90; Harisalo, Miettinen, 1995, 27).

Persoonaton luottamuspääoma liittyy työnjaosta itsestään kehittyviin prosesseihin. Tämä on nähtävissä yrityselämässä, jossa ihmisryhmät liittyvät toisiinsa työnsä tulosten kautta. Tämä liittyy kysymyksenä markkinoinnillisten suhteiden kustannuksiin. Ihmiset hyötyvät toistensa työpanoksista. Monimutkaisten tuotteiden tai palvelujen tuottaminen edellyttää koko tuotantohaaralta ja siihen liittyviltä osapuolilta saumatonta yhteistyötä ja vastuunottamista yli määräysten ja sopimusrajojen. Luottamuksen ulottuvuus voidaan nähdä myös yhteiskunnallisella tasolla yritysten eettisinä hankkeina. (Casson 2000, 17; Ilmonen & Jokinen 2002, 95-99; Harisalo, Miettinen, 1995, 27-28.)

Luottamuspääoma kasvaa ja kehittyy, mutta se ei ole itsestänselvyys eikä se synny tyhjästä. Ylimmän johdon rekrytoinnissa ja saavutusten palkitsemisessa on suosittu ”sankaruutta”. Verkostoituvassa ympäristössä haasteet ovat kollektiivisempia ja edellyttävät korkeaa luottamustasoa. Jos toimijoiden kokemuksiin ja niistä nouseviin kysymyksiin kohdistuu vähän tai ei ollenkaan huomiota, niin epäluottamus ja kyynisyys saavat hyvän lähtökohdan. Sisäistä yrittäjyyttä tukee moraaliseen yksimielisyyteen ja yhteistyöhön. (Casson 2000, 80; Heriot ym. 1998 41; Harisalo, Miettinen, 1995, 28-29).

Luottamukseen voi kohdistua vaaroja. Periaatteellinen valppaus on ainut vaihtoehto tehdä tehokasta tapa tehdä ennaltaehkäisevää työtä luottamuspääoman varjelemiseksi. Keskeisiä uhkia Harisalo ja Miettinen nimeävät seuraavasti:

- 1) likinäköisyys, jolloin yritys tarkastelee toimintaansa mieluummin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä ja jolloin ”tuuliajolle” joutuminen on mahdollista ja verottaa kumppanien luottamusta yritykseen (Harisalo, Miettinen, 1995, 144-145),
- 2) privileegiot, jolloin toisilla on erityisoikeuksia enemmän kuin muilla ja jolloin syntyy vastakkaisasetteluja, kuppikuntia ja riitoja (Harisalo, Miettinen, 1995, 146-147),
- 3) kannibalismi, jolloin yritys syö toisia yrityksiä kuluttajan tahdon vastaisesti tai harjoittaa sisäisesti työskentelytapoja, jotka ”kalvavat” työntekijöitä (Harisalo, Miettinen, 1995, 147),
- 4) ”loiston lumo”, jolloin tavoitellaan erilaisia statuksia kustannuksista piittaamatta, aletaan hankkia omia menestyksen symboleja ja unohdetaan tulosten perustuvan kaikkien yhteiseen panokseen (Harisalo, Miettinen, 1995, 149),

- 5) johtamistaidollisia myrkköjä, jolloin johtaja a) ei välitä enää kertoa näkemyksistään työntekijöille ja ei enää jaa valtaansa muiden kanssa; ”machomanageri” luo järjestelmän, joka tukee hänen menestymistään, b) ei jaa arvostusta ja kiitosta, c) johtaa yritystä muotivirtausten mukaan, d) luo järjestelmän, johon kelpaavat vain korkeasti koulutetut toimijat ja jossa oman väen kokemus ja saavutukset eivät ole arvokkaita (Harisalo, Miettunen, 1995, 150-151).

Luottamuksen näkökulmaa voi avata myös toisaalta. Sosiaalipsykologisesta näkökulmasta tarkasteltuna voidaan luottamuksen edellyttävän tasapainoista ja tervettä psyykettä. Ihmisen terveen psyykkisen hyvinvointiin kuuluu se, että hyväksyy itsensä ja suhtautuu myönteisesti toisiin ihmisiin, pystyy hallitsemaan itseään ja ympäristöään, kokee elämällään olevan tarkoituksen ja kokee voivansa kasvaa ihmisenä. Sosiaalisen toiminnan näkökulmasta tarkasteltuna yksilö kokee pärjäävänsä työhön ja sosiaaliin ja läheisiin ihmissuhteisiin liittyvien kehityksellisten vaatimusten kanssa ja hallitsee itseensä kohdistuvat taloudelliset vaatimukset. Tähän voidaan liittää myös niiden yleisten normien hyväksyminen, jotka liittyvät ongelmakäyttäytymiseen. (Männikkö 2001, 48.)

Verkostonäkökulmasta syntyy toisia kysymyksiä. Virtuaaliorganisaatiot yleistyvät ja luottamus muodostaa tärkeämmän lähtökohdan työskentelylle kuin kontrolli. On luotettava toisten toimintatapaa silloinkin, kun ne ovat oman kontrollin ulkopuolella. Siksi yhteisten sääntöjen ja arvojen on tuettava luottamusta. Luottamuksen rakentamiseen ja sen toimintaan kiinnitetään enemmän huomiota. Luottamus tarvitsee rajoja. Yrityksen osalta tämä tarkoittaa osaamisen kautta tapahtuvaa sitoutumista tavoitteeseen. (Dasgupta 1988, 51; Tapscott 1999, 109-113.)

Luottamus voi olla ”kova paikka”, sillä siihen sisältyy tietty väärässä olemisen riski. Luottamuksen rakentaminen edellyttää sitouttamisen asteittaista kasvattamista. Sitouttaminen tarvitsee henkilöitymistä, henkilökohtaista kontaktia ja johtajuutta. Toisaalta sen jättäminen henkilötason toiminnaksi voi muodostua luottamuksen laajentamisen esteeksi. (Tapscott 1999, 114-115.)

3.2.3.6 Yhteenveto

Suhdemarkkinoinnin näkökulmaa on käännetty yrityksen sisään ja ollaan tavoittamassa sisäisessä markkinoinnissa uusi kehitysvaihe. Tämä edellyttää parempaa toimijoiden osaamisen tuntemista sekä verkostojen ja vuorovaikutuksen rakentamista ja vahvistamista.

Sisäisen suhdemarkkinoinnin tutkimukset ovat uusia ja niiden määrä on rajallinen, mutta tuloksista on pystytty osoittamaan tekijöitä, joihin esim. palvelumarkkinoinnin tutkijat jo aiemmin ovat kiinnittäneet huomiota. Ei ole epäilystä siitä etteivätkö sisäiset suhteet loisi edistäviä tai haittaavia edellytyksiä ulkopuolisten asiakassuhteiden hoitamiseksi. Yrityksessä toimijoiden suhteiden osalta on perusteltua nostaa tarkastelun kohteeksi suhteiden laatu, tunneilmapiiri ja inhimillinen kommunikaatio (virallinen ja epävirallinen kommunikaatio).

Toimijoiden yhteistoiminnan menestys tai ongelmat ovat organisaatiovaikutuksiltaan paljon laajemmat kuin on oletettu. Ennen kaikkea ne kuitenkin paljastavat sen laadullisen tason, mihin suhteen yltyvät. Jokaisessa yrityksessä suhteiden toiminnalla on historiansa ja lähtökohtansa, jonka toimijat jakavat ja muodostavat. Suhteet ovat jatkuva kehitysprosessi, johon toimijat osallistuvat ja se muokkaa heidän havaintojaan suhteiden laadusta. Tämä heijastuu toimijoiden tunteisiin ja keskinäiseen epävirallisempaan kommunikaatioon. Suhteiden laatuun tyytymätön jakaa tunteensa ja havaintonsa lähipiirilleen, kun ei useinkaan muutakaan voi. Sisäisellä asiakkaalla on rajallinen mahdollisuus pettymyksen käsittelyyn verrattuna ulkoiseen asiakkaaseen.

Suhteiden kehittymiselle voidaan luoda hyviä edellytyksiä. Käytännössä tämä tarkoittaa aikaa vuorovaikutukselle yksilö- ja ryhmätasolla. Laadullisesti hyvissä suhteissa tunteiden ilmaisu on sallivaa ja mielipiteille on tilaa. Kokonaisuus on ymmärtävää, osallistuvaa ja kannustavaa. Myös negatiivinen, epävirallinen kommunikaatio jää vähäiseksi.

On hyvin oikeutettua puhua luottamuspääomasta, sillä se näyttäisi kaikissa tutkimuksissa (Grönroos, Gummesson, Voima) nouseva yhdeksi merkittävimmäksi tekijäksi. Kysymyksessä on ihmisen perustavaa laatua olevasta odotuksesta. Luottamusta on kohdeltava asianmukaisesti, sillä sen menettämistä on vaikeaa korvata. Työyhteisöissä luottamus rakentuu inhimilliselle vuorovaikutukselle, jossa rakentuu luottamuspääomaa, joka heijastuu hiljaisesti arvostuksena ja kunnioituksena. Luottamus rakentuu sosiaalisen monivaiheisen vuorovaikutuksen kautta ja se kehittyy. Sitä ei voi siirtää toiselle esim. aseman mukana. Ihmisten johtamisen kannalta luottamuksella on suuri merkitys, sillä se kytkeytyy monella tavalla keskinäiseen vuorovaikutukseen, sitoutumiseen ja motivaatioon.

Verkostoympäristöön liittyy muutamia yleisemmän tason ongelmia. Yksi niistä liittyy omistajasuhteisiin. Miksi toimijat uurastaisivat tulosten eteen, jotka korjaa yrityksen omistajataho? Monien yritysten arvo markkinoille perustuu ihmisten ja sijoittajien antamaan arvoon. Monissa

y yrityksissä toimijoille tarjotaan nykyisin osakkuuksia tai muita omistusmahdollisuuksia, joiden on omalla tavallaan yhdistää toimijat luottamukseen.

Luottamus liittyy myös yhteiskunnalliseen näkökulmaan. Kasvava yrityksen talous luo heijastumia yhteiskuntaan, jolloin keskinäiset yhteiset päämäärät tai yhteistyö muodostuvat avainkysymyksiksi. Monissa yrityksissä puhutaan yhteiskuntavastuista ja osallistumisesta yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Yrityksen pyrkimykset ja niiden vaikutukset yhteiskuntaan ovat luottamukseen vaikuttavia suuria tekijöitä. (Tapscott 1999, 116-120.)

3.2.4 Näkökulmia nykyaikaiseen sisäiseen markkinointiin

Gummessonin näkemys sisäisestä markkinoinnista pohjautuu palvelujen markkinointiin, jossa tavoitteena oli saada henkilöstö hoitamaan asiakassuhteensa paremmin ja itsenäisemmin. Monet uudet tavarat ja palvelut edellyttävät yrityksen henkilöstöltä osallistumista ja motivaatiota. Ei ole uutta, että johdolla on toiveita ja käsityksiä yrityksen ulkopuolella ja sisällä olevista tapahtumista, joista työntekijöillä on poikkeavia käsityksiä. Tarvitaan selkeitä kokonaisvaltaisia toimenpiteitä. Sisäisestä markkinoinnista puhutaan jopa johtamisstrategiana, (Grönroos 1998, 281; Gummesson 2004, 281-282).

Palvelujen markkinointiin ja sen tutkimuksiin liittyen eräs johtavista ”oppi-isistä” on professori Christian Grönroos. Hän on jakanut tutkimustuloksiinsa liittyviä ajatuksiaan ja kokemuksiin Evert Gummessonin ja monien maailmankuulujen markkinoinnin asiantuntijoiden kanssa (mm. Philip Kotler). Palvelujen markkinoinnin erityisyys ja siihen perustuvat sisäisen markkinoinnin uudistamiseen johtaneet tutkimukset ovat olleet perustana myös suhdemarkkinoinnille. Suhdemarkkinointi yhdessä palvelujen markkinoinnin ja modernin sisäisen markkinoinnin kanssa ovat olleet ns. ”Pohjoismaisen koulukunnan” uraa uurtavaa työtä. Sittemmin monissa akateemisissa keskuksissa em. koulukunnan esittämät ajatukset ovat edenneet tutkimustyön kautta käytäntöön. Palvelujen markkinoinnin erityispiirteiden tutkijoista on mainittava myös Richard Normann, joka on myös nostanut esille muutostarpeet johtamistyössä.

Grönroosin kokemukset palvelujen markkinoinnista kiinnittivät hänen huomionsa henkilökunnan rooliin ja valmentautumiseen omassa työssään. Perinteisen sisäisen markkinoinnin keinot eivät tavoittaneet henkilökuntaa riittävän tehokkaasti ja myös johtamisessa ilmaantui haasteita. Grönroos kiinnitti huomiota markkinoinnillisten keinojen ja johdon markkinoinnillisen ajattelu- ja

työskentelytapojen tarpeeseen. Pelkkä koulutuksellinen lähestymistapa ei riittänyt. Siksi hän laajensi sisäisen markkinoinnin käsitettä. Grönroos määrittelee sisäiseen markkinointiin kuuluvan sen, että:

- Työntekijät muodostavat yrityksen tarjoamien ja sen ulkoisten markkinointiohjelmien ensimmäiset eli sisäiset markkinat.
- Yritys pyrkii aktiivisesti, määrätietoisesti ja koordinoitusti yhdistämään sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen (eli asiakassuhteissa toteutuvan vuorovaikutteisen markkinoinnin tuloksiin).
- Yrityksen sisäisiä ihmisiä, toimintoja ja osastoja tulee tarkastella sisäisinä asiakkaina, joille on tarjottava sisäisiä palveluja yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisille asiakkaillekin. (Grönroos 2001, 432.)

Grönroos on lisännyt sisäisten suhteiden tarpeisiin perustuen, että yrityksellä on:

- Tarve suhtautua sisäisten markkinoiden yksilöihin suhdekumppaneina.
- Tarve kehittää sisäisiä markkinointiprosesseja, joihin sisältyy organisaation henkilöstön lisäksi verkoston muiden organisaatioiden henkilöstö.

Nyt korostuu tarve tarkastella työntekijöitä molempia osapuolia hyödyttävän kumppanuuden näkökulmasta: ihmiset kokevat tekevänsä työtä organisaatiolle, joka antaa heille työpanoksen vastineeksi esim. kehittymismahdollisuuksia, rohkaisevan ympäristön, mahdollisuuden taitojen hyödyntämiseen, tietoja ja muuta tukea tietämystä tuottavalta tiimiltä ja tietysti hyväksyttävän palkan. On myös todellista, että organisaation sisälle ja ulkopuolelle kuuluvien asioiden välinen raja hämärtyy. Samalla hämärtyy myös ero yrityksen tai verkoston sisäisten työntekijöiden välisistä suhteista. Kun puhutaan ihmisvoimavarojen voimakkaasta käytöstä, tämän pitäisi näkyä myös panostuksina yrityksen sisäisissä toimissa ja johtamisessa. Ikävä kyllä, näin ei aina ole. (Grönroos 2001, 433 ja Normann 1991, 59.)

Sisäinen markkinointi on kuvattu myös johtamisfilosofiana, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina. Työntekijöiden tulisi olla tyytyväisiä työympäristöönsä, suhteisiinsa kaikilla hierarkian tasoilla toimiessaan työtovereidensa kanssa sekä suhteessa työnantajaan organisaationa. Grönroos painottaa, että henkilöstöhallinto ja sisäinen markkinointi eivät ole sama asia, vaikka niissä on paljon samaa. (Grönroos 2001, 436.)

Lahtinen kuvaa *sisäisen markkinoinnin johtamistyyliksi*, joka tähtää siihen, että koko henkilöstö omaksuu markkinointi- ja palvelupainotteisen toimintatavan ja että sisäisen markkinoinnin avulla työyhteisöön luodaan suotuisa työilmapiiri ja kannustavat työtehtävät. (Lahtinen 1998, 264; Lahtinen ym., 1995, 254.)

On myös painotettu, että henkilöstö on mille tahansa yritykselle strateginen resurssi. Jos työntekijöitä on koulutettu puutteellisesti, jos he asennoituvat työhönsä ja sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin penseästi. Jos he saavat liian vähän tukea järjestelmiltä, tekniikoilta, sisäisiltä palvelujentarjoajilta ja esimiehiltään, yritys ei menesty. Tästä syystä *sisäinen markkinointi on johtamisstrategia, jopa johtamisfilosofia*. (Grönroos 1998, 281; Grönroos 2001, 434.)

Sisäistä markkinointia voidaan tarkastella myös suhdenäkökulmasta, jolloin keskeisiä päätavoitteita olisivat:

- 1) varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen työpanokseen ja täyttävät siten ”osa-aikaisen” markkinoijan velvollisuutensa vuorovaikutteisessa markkinointitehtävässään
- 2) houkutella hyviä työntekijöitä ja saada heitä pysymään yrityksessä
- 3) varmistaa, että organisaatiossa tai verkostossa tuotetaan sisäisiä palveluita asiakaskeskeisesti, ja
- 4) antaa sisäisiä tai ulkoisia palveluja toimittaville ihmisille riittävästi johtamis- ja teknistä tukea, jotta he pystyvät täyttämään osa-aikaisen markkinoijan tehtävänsä (Grönroos 2001, 440).

Sisäistä markkinointia tarvitaan Grönroosin mukaan ainakin tilanteissa, joissa luodaan palvelukulttuuria, ylläpidetään sitä tai kun esitellään uusia tuotteita, palveluita sekä markkinointikampanjoita ja –toimia työntekijöille. (Grönroos 2001, 440).

Johdon antama tuki ja hyvä sisäinen vuorovaikutus turvaavat sisäisen markkinoinnin jatkuvuuden. Johtajien ja tiimien vetäjien tulee osoittaa johtajuutta eikä ainoastaan hallinnollista johtamista ja valvontaa. Keskeisiä asioita esim. Grönroosin mielestä ovat: virallisten koulutusohjelmien täydentäminen jokapäiväisillä johdon toimilla, alaisten rohkaisu, alaisten ottaminen mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, palautteen antaminen, tiedottaminen ja kaksisuuntainen viestintä ja avoimen ja rohkaisevan sisäisen ilmapiirin luominen. Normann mainitsee menestyneiden johtajien olevan sellaisia, jotka ovat ”kasvaneet liiketoiminnan mukana” tai niitä, jotka osaavat

nostattaa toimijoiden energiatasoa ja luoda ympärilleen innostusta. Suunnittelu ja päätöksenteko yhdessä työntekijöiden kanssa on keino saada työntekijät sitoutumaan tuleviin toimiin. Heidän ottaminen mukaan suunnitteluprosessiin tietää parempia päätöksiä (Grönroos 2001, 447- 448 ja Normann 1991, 172).

Tutkijana Grönroos on ottanut esiin yrityksen sisäisen johtamisen, markkinoinnin ja palvelukulttuurin luomisen kannalta keskeisiä haasteita: asennejohtamisen ja viestintäjohtamisen (Grönroos 2001, 437).

Asennejohtaminen on jatkuva prosessi. Työntekijät saavat paljon tietoa mutta hyvin vähän henkistä rohkaisua. Tämä merkitsee, että suurella osalla tiedosta ei ole mainittavaa vaikutusta vastaanottajiin. Tarvittavat asenteenmuutos ja motivaation kasvattaminen jäävät puuttumaan, jos työntekijät eivät ota saamaansa tietoa kunnolla vastaan (Grönroos 2001, 437- 438).

Viestintäjohtamisen kannalta oleellisen tärkeää on huomioida tehokas ja riittävä informaation kulku. Sitä tarvitaan kaikilla organisaation tasoilla. Tiedonkulun ongelmat ovat päivittäisiä. Tutkimuksissa on tullut esille, että tämä koetaan usein laiminlyöntinä, jopa loukkaavana käytöksenä. Esimiehet ja työnjohtajat eivät ole tarpeeksi kiinnostuneita alaisistaan eivätkä tajua, että nämä tarvitsevat palautetta, kaksisuuntaista viestintää ja rohkaisua (Grönroos 2001, 438).

Palveluorganisaation ei pidä koskaan olla tarpeettoman byrokraattinen ja koostua hierarkkisista tasoista. Suurissa organisaatioissa, joilla on laajat suunnittelu- ja päätöksentekovaltuudet, ei aina ole riittäviä valmiuksia tehdä päätöksiä niin nopeasti kuin asiakkaiden hyvä palvelu edellyttäisi. Organisaation hierarkiassa tulisikin olla mahdollisimman vähän kerroksia asiakkaiden ja ylimmän johdon välillä. Johdon ei pitäisi olla suoranaisesti mukana päivittäisessä operatiivisessa päätöksenteossa, mutta sen tulisi tarjota palvelustrategian noudattamiseen tarvittavaa strategista tukea ja resursseja. Millaista kulttuuria ja sosiaalista hyvinvointia halutaan rakentaa on kriittinen kysymys ainakin verkostojen ja niiden suhteiden kannalta. (Grönroos 2001, 399; Grönroos & Järvinen 2001, 108.)

Normann painottaa johdon kykyä tarkastella yrityksen ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita ja ymmärtää heidän näkökulmiaan. Hänen mukaansa johtajan tulisi motivoida omaa henkilökuntaansa ja toimia organisaationsa muutosagenttina. Siksi tietyt toimet johtajuudessa ovat tarpeellisia. Näitä ovat:

standardien asettaminen, ihmisten evaluointi, hyvien esimerkkien osoittaminen, henkilökohtaisen käyttäytymisen ”koodisto”, menestystekijöiden esteiden osoittaminen. (Normann 1991, 173-174.)

Ahmed ja Raqif pitävät tärkeimpänä lähtökohtana filosofiaa, ajattelutapaa, että yrityksessä toimivia henkilöitä tulisi kohdella sisäisinä asiakkaina ja siksi heidän motivaatioonsa ja työtyytyväisyyteensä tulisi kohdistaa huomiota. Toinen tärkeä asia on asiakassuuntautuneisuuden aito tukeminen; organisaatio todellakin kaikkien toimintojen osalta tukee suorittavaa tasoa ja mahdollistaa päätöksenteon ja toiminnan lähellä asiakasta. Vuorovaikutus eri pinnoilla on interaktiivista ja monien osapuolten välillä tapahtuvaa vaikuttamista, jolloin toimintamahdollisuuksien laaja-alaisuus ja nopeat toimenpiteet pitäisi olla mahdollisia. Kolmas tärkeä tekijä on se, että sisäinen markkinointi sisällytetään kokonaisstrategiaan ja johtamistoiminta suhteutetaan siihen. Huomio eri tutkijoilla keskittyy kahteen päähaasteeseen: a) organisaation kaikkien toimintojen osallisuutta etenkin sisäisen markkinoinnin tukemiseen, b) ja markkinoinnillisen ajattelutavan sisäistäminen laaja-alaisesti organisaation eri osissa. (Ahmed & Rafiq 2006, 14- 19.)

Laadukas sisäinen markkinointi ei rajoitu toimenpiteisiin, vaan nostaa esille sisäisten suhteiden laadun ja merkityksen. Sanotaan: ” Ketju on juuri niin vahva kuin sen heikoin lenkki”. Japanilaiset kehittivät aikoinaan hyvän lähtökohdan kilpailukykyiseen tuotantoon. Perusteena ei ollut vain materiaaleihin tai prosesseihin liittyvät säästöt. Itse asiassa laatutekijöihin paneutunut japanilainen ”guru”, Ishikawa, on määritellyt kilpailukykyisimmän ja laadukkaan valmisteen syntyvän tekijöistä, joita ovat: työ, palvelu, systeemi/ organisaatio, tieto/ viestintä, ihmiset, prosessi ja kohteet. Kaikkiin näihin tulee kohdistaa laatuarvio (Lahtinen ym. 1995, 253; Ahmed & Rafiq 2006, 93.)

Sittemmin huomio on kiinnittynyt entistä enemmän yrityksen sisäisiin kysymyksiin kuten viestintään, organisoitumiseen ja johtamiseen. Merkittävien projektien epäonnistumisen syistä löytyvät usein sisäiseen toimintaan liittyvät epäselvyydet ja ”huono henki”. Toimivat vuorovaikutussuhteet ovat tavoitteita itsessään ja siksi työtiimien ja yhteistyön lisääntyessä työntekijöiden ymmärtäminen, keskinäinen luottamus ja sitoutuminen ovat menestyksen kannalta merkittäviä tekijöitä. (Ahmed & Rafiq 2006, 119 ja 121-122; Åberg 1997, 104-106; Voima 2001, 136-137.)

Uusi toimintaympäristön aikakausi on tiedon aikakautta, jossa yrityksen sisäisen toiminnan laadun tekijöitä ovat kumppanuus, välittävä suhtautuminen, luovuus, empatia ja yhteys. Tiedon johtaminen ei tarkoita alituisia koulutuskursseja ja työntekijöiden lähettämistä niihin. Kysymyksessä on paljolti

tiedon ja kokemuksen käyttämistä laatu- ja kilpailuetuna, joka edellyttää laajempaa yhteistoimintaa ja osallistumista sekä keskinäisen kehittymisen tukemista. (Ahmed & Rafiq 2006, 208; Apilo ym. 2007, 101-111; Tapscott 1999, 109-113)

Sisäisen markkinoinnin osalta on esitetty muitakin näkemyksiä, joita käsittelen pohdinnan yhteydessä. Huomioitavaa niissä on se, että ne ovat osittain siirtymässä taka-alalle, sillä ne eivät vastaa kaikkiin ajan haasteisiin tehokkaasti.

4. ANALYYSI

4.1 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen

Sisäiseen suhdemarkkinointiin rakentuu siis suhdemarkkinoinnin teorialle ja on osa yrityksen sisäistä markkinointia,, joka kuuluu myös johtamistoimintojen kokonaisuuteen ja osaamisen alueelle, kuten teoreettisessa osuudessa on todettu. Suhdemarkkinoinnin ideaa seuraten sisäinen suhdemarkkinointi rakentuu yrityksen sisäisiin asiakassuhteisiin. Tämä korostaa sisäisessä asiakassuhteessa pitkälti samoja asioita kuin ulkoisilla markkinoilla olevissa asiakassuhteissa; hyvien ja toimivien suhteiden laatu rakentuu pitkälti yksilöllisten tekijöiden huomioimiseen, avoimuuteen, rehellisyyteen, luottamukseen, vuorovaikutukseen, joustavaan ja laajaan kommunikaatioon ja sallivaan tunneilmapiiriin. Verkostoituneessa toimintaympäristössä ihmiset muodostavat suhdeverkostoja, joiden varassa liikkuu monipuolista tietoa ja kokemuksia. Johtamisen kannalta kehitys vaatii uusia osaamisalueita ja ymmärrystä toimintaympäristön suhteen, kuten todetaan teoreettisen osan monissa yhteyksissä. Empiirisen osuuden näkökulmana on ensilinjan esimiesten näkökulma johtamisen haasteisiin suhdemarkkinoinnin näkökulmasta eli tutkitaan miten esimiehet ovat omassa työssään kohdanneet sisäisen suhdemarkkinoinnin keskeisiä tarpeita. Miten johtamiseen liittyvää osaamista tulisi kehittää ja tukea? Laadullisen kyselytutkimuksen tarkoituksena ja tavoitteena on ollut toimia havainnollistavana aineistona teoreettiselle viitekehykselle.

4.1.1 Kyselytutkimuksen lähestymistapa ja käytännön järjestelyt

Koska aihealue on uusi ja teemat kohdejoukon kannalta outoja, niin päädyttiin laadulliseen, avoimiin kysymyksiin rakentuvaan tutkimukseen. Kyselyssä oli viisi avointa kysymystä, jonka lähtökohtana olivat sisäisen suhdemarkkinoinnin keskeiset elementit johtamisen pätevyysalueiden näkökulmasta. Vastaajille annettiin mahdollisuus työkiireittensä vuoksi osallistua kyselyyn myös puhelimitse (puhelinhaastattelu).

Ennen kyselyn alkamista kyselykaavake tarkastettiin yhdessä henkilöstöosaston asiantuntijan kanssa. Kysymyksiä testattiin lyhyesti ennen kyselyä ja oudoilta tai liian teoreettisilta koetut sanat korvattiin tunnistettavimmilla sanoilla tai ilmaisuilla.

Tutkimukseen liittyvä viestintä sovittiin henkilöstöosaston vastuuhenkilön kanssa. Ensimmäinen yleisluonteinen tiedote kohderyhmälle lähetettiin noin viikko ennen kyselytutkimuksen alkamista. Aikaa voisi pitää lyhyenä, mutta yrityksen toiminta ja kiireet huomioiden tämä koettiin kuitenkin tehokkaaksi etenemistavaksi. Ensimmäistä viestiä seurasi toinen viesti, jonka mukana oli kyselykaavake, selvitys käyttötarkoituksesta sekä lyhyet ohjeet. Sovittiin myös, että kyselyaktiivisuuden parantamiseksi lähetettyjen viestien lisäksi kohdejoukkoa muistutetaan asiasta. noin viikon kuluttua. Kyselykaavake lähetettiin 24 henkilölle, joka on koko kohdejoukko.

Kyselyn saaneille annettiin vastausaikaa noin kaksi viikkoa, mutta aikaa pidennettiin. Vastauksia kerättiin 7.-24.4. 2008 välisenä aikana ja vastauksia saatiin 11 henkilöltä. Kaksi vastaajista palautti kyselylomakkeen sähköpostitse ja loput osallistuivat puhelinhaastatteluun.

4.1.2 Kyselykaavake ja analyysimenetelmä

Kyselykaavake (Liite 1) sisältää viisi avointa kysymystä, jotka perustuvat sisäisen suhdemarkkinoinnin keskeisiin elementteihin johtamisen pätevyysalueiden näkökulmasta: suhdeverkostot, vuorovaikutussuhteet, hyvä henkilöstöön liitetty vaikuttamistapa, kommunikaatio sekä sisäisen markkinoinnin mahdollisuudet. Lisäksi kyselyyn liitettiin osittain sisäisen markkinointiin ja viestintään liittyviä kysymyksiä, koska ne liittyvät läheisesti myös sisäisen suhdemarkkinoinnin tekijöihin.

Laadullisena tutkimuksena toteutettuna kyselytutkimuksen analyysi perustuu vastausten tulkintaan. Vastausten tulkinnassa on:

- 1) haettu jotakin avainsanaa tai ilmaisua, jotka olivat liitettävissä johonkin teorian kannalta olennaiseen elementtiin, (esim. kommunikaatiossa vastaajat toistavat sanan ”avoimuus”),
- 2) haettu kuvauksia kokemuksista, joissa teoriassa esitettyjä tekijöitä on tunnistettavissa (esim. vuorovaikutukseen tai vaikuttamisominaisuuksiin liittyviä kokemuksia).

Vastauksista, poimittiin analyysiin olennaisimmat osat ja ne taulukoitiin kysymyksittäin. Muu osa tekstistä, joka jätettiin pois analyysitaulukoista, sisälsi esim. vastaajan lisäselityksiä sanoihin ja muita mielipiteitä.

Analyysin tulokset on vertailun ja tiedon käsittelyn helpottamiseksi taulukoitu kunkin kysymyksen osalta. Kuhunkin kysymykseen liittyviä käytännön kysymyksiä ja teorian yhteyksiä pohditaan tulosten käsittelyn yhteydessä.

4.2 Sisäisen suhdemarkkinoinnin elementit käytännössä

4.2.1 Suhdeverkostot toimikenttänä

Suhdeverkostoilla käsitetään suhdemarkkinoinnilliseen lähestymistapaan perustuvaa tapaa nähdä ja rakentaa yhteistyösuhteita ja –verkostoja. Johtamisen osaamisalueella suhdeverkostot voidaan liittää organisaatioympäristön tilanne- ja olosuhdevaikutuksiin, jotka edellyttävät ymmärrystä verkostojen toiminnasta ja omasta asemasta niissä. Verkostot levittäytyvät yrityksen sisälle sekä sen ulkopuolelle eikä niillä sen vuoksi ole tarkkaa rajaa.

Gummessoniin viitaten nanosuhteilla tarkoitetaan organisaation sisällä olevia suhteita, jotka liittyvät sen rakenteisiin, järjestelmiin ja prosesseihin, jotka vaikuttavat markkinointitoimenpiteiden toteutukseen ja niihin liittyviin suhteisiin.

Tutkimustuloksiin perustuen voidaan todeta, että suhteet yrityksissä ovat muutospaineiden alla ja että kehitys kohti uusia myyjä-sisäinen asiakas markkinasuhteita ja markkinoinnillista ajattelutapaa on väistämätöntä. Yrityksen sisällä muodostuu verkostoja ja sisäisiä asiakassuhteita, jotka puolestaan vaikuttavat toimintayksiköiden välisiin suhteisiin ja riippuvuuteen yli hierarkiarajojen. Ilmiö myötäilee suhdemarkkinoinnin sisältöjä ja ”lainalaisuuksia”, joten verkostoituvassa toimintaympäristössä johdolta vaaditaan hyvää verkostonäkemyä. (Gummesson 2004, 257-258; Grönroos & Järvinen 2001; 197-198.)

Suhdemarkkinoinnissa, jonka ydin on suhteissa ja prosesseissa (sisäiset ja ulkoiset), tavoitteena on synnyttää suhteita johdon, henkilöstön jäsenten ja eri funktioiden välille ja luoda tehokas sisäinen markkina ja markkinointi, joka parhaimmillaan on suurelta osin vuorovaikutuksellista. Vuorovaikutuksista syntyy tapahtumasarjoja ja kumppanikanta sekä suhteiden kokonaisverkosto, jossa suhteet ovat tavalla tai toisella merkittäviä, joko aktiivisia ja näkyviä tai näkymättömiä ja passiivisia. Hyvät sisäiset suhteet ja toiminta luovat perustan yrityksen ulkoisten asiakkaiden palvelemiseen. (Gummesson 2004,122-125; Grönroos 2001 & Järvinen, 221-222.)

Suhdemarkkinoinnin ja asiakassuhteiden hoito ja kehittäminen voi menestyä vain, jos sen keskeiset tekijät otetaan liiketoiminnallisissa kokonaissuunnitelmissa. ”Virallisesti” huomioituna se laajentaa yhteistyön mahdollisuuksia liittämällä mukaan muiden palvelu- tai tukiyksiköiden välistä vuorovaikutusta. Tiedetään, että henkilökohtaiset kontaktit, suhteet, verkostot ja vuorovaikutus muodostavat entistä suuremman merkityksen myös yrityksen sisällä. Verkostoja ja suhteita tulisi siksi rakentaa, käyttää ja hallita osana tehokasta ulkoista ja sisäistä markkinointia ja osana koko liikestrategiaa. (Gummesson 2004, 264; Grönroos & Järvinen 2001, 213.)

Verkoston ja suhteiden rakentaminen edellyttää johtamiselta erilaisia kykyjä kuten esim. taitoa ymmärtää vallitsevaa tilannetta ja odotuksia. Ymmärtämisen kyky, edellyttää puolestaan monipuolista tietoa ja kokemusta ihmisen käyttäytymisestä, yhteistyöstä ja sosiaalisista tarpeista. Toisaalta myös ympäristön vaikuttavia tekijöitä on ymmärrettävä, jotta sitä voidaan kehittää motivoivammaksi. (Hersey, & Blanchard 1990, 139-141; Grönroos & Järvinen 2001, 108-109.)

Organisaatioympäristö koostuu yrityksen sisäisistä ja ulkoisista toimijoista sekä työtehtävistä ja toimintaympäristöstä kumpuavista tarpeista. Johtajuudessa on perusteltua laajentaa ”herkkyyttä nähdä” verkostoja ja ymmärtää niiden toimintaa. Tämä edellyttää kykyä tunnistaa muutostarpeita odotusten tai johtamistyylien suhteen sekä kehittää niihin liittyviä strategioita

4.2.1.1 Suhdeverkostot ja niiden vaikutukset

Vastaajien näkemyksiä verkostoista, niiden käytöstä ja vaikutuksista omaan työhön on esitetty taulukossa 1. Taulukkoon on poimittu osia vastaajien koko vastauksesta.

Taulukko 1.

| |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Kuvaile omin sanoin omiin näkemyksiisi ja kokemuksiisi perustuen, millaisia yhteistyötahoja (verkostoja) näet yrityksessä ja paljonko niillä on vaikutusta omaan esimiestoimintaasi? Pohdi myös onko yhteistyösuhteilla edistäviä tai haitallisia vaikutuksia? Ovatko yhteistyötahot läheisiä ihmisiä tai organisaation ulkopuolella, muissa yksiköissä toimivia?</p> |
| <p>1. - olen aina käyttänyt ja muodostanut verkostoja, tätä työtä ei voisi tehdä ilman sitä ja työ olisi ihan nollassa ilman niitä - virallisissa verkostoissa voidaan puhua, mutta epäviralliset verkostot on poliittisia ”off the record” tyyppisesti - minun työssä on paljon projekteja, ne luo verkostoja, omaan työhön saan parhaiten tukea kollegoilta muissa maissa - toimivilla verkostoilla ei ole ollut haitallisia vaikutuksia omaan työhöni</p> |
| <p>2.- lähimpiä on firman osastot ja toisten kanssa tekee enemmän töitä kuin toisten, mutta kaikki ne</p> |

| |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>kuuluu piiriin tavalla tai toisella</p> <ul style="list-style-type: none"> - sitten on sellaisia tupakkapiirien tapaisia, syntyy vähän lennosta, mutta oikein käytettynä niistä on paljon hyötyä - olen huomannut, että jos suhdeverkosto on suhteellisen uusi, niin verkosto on pieni, ajan kanssa se laajenee ja tuo eteen ihan yllättäviäkin juttuja - yleensä verkostot on ihan hyviä, mutta jotkut on haasteellisia |
| <p>3. - lähimpiä ovat yrityksen osastot, tulee tavattua aika monia, oma tiimi lähin</p> <ul style="list-style-type: none"> - verkostot muodostaa linkkejä - yrityksen pitäisi kannustaa, koska kaiken pitää toimia, pitäisi toimia enemmän ristiin ja se pitäisi hyväksyä - verkot vie tietoa eteenpäin |
| <p>4. - omat tiimit ovat läheisimpiä</p> <ul style="list-style-type: none"> - nyt kollegat muissa firmoissa muodostavat tärkeitä verkostoja - verkostot helpottaa asioiden eteenpäin viemistä, etenkin jos tunnetaan ja tiedetään - kyseenalaistaminen ja kiistelykin voi olla helpompaa toimivissa verkostoissa, mutta liika tutuus voi rasittaa - yrityksen pitäisi antaa aikaa, vapautta ja yhteistyömahdollisuuksia - verkostot helpottaa käytännön työtä ja jakaa asiaa - epäviralliset organisaatiot nähtävissä, mutta kyllä ne on ollut ihan ok, joskus olen nähnyt ”kuppikuntia” |
| <p>5. - oikeastaan kaikki osastot ovat osa verkostoa jollain tavalla, tietenkin oma tiimi läheisin</p> <ul style="list-style-type: none"> - tärkeää toimivuuden kannalta on, että on sama kieli, päämäärät ja aikataulut - joskus on hankalaa, jos on liikaa ambitiesiä ja palvelukulttuuri yrityksen sisällä on epäselvä - epäviralliset organisaatiot voi sotkea päätöksentekoa - hyvässä organisaatiossa on selkeät vastuut, oikeat ihmiset oikealla paikalla ja oikea viestintä |
| <p>6. - verkostoja on ollut monenlaisia ja ne ovat syntyneet monesti projektien pohjalta</p> <ul style="list-style-type: none"> - verkostot ovat olleet moniammatillisia ja nämä on ruokkinut ydinosaaamista - huomannut vahvojen yksilöiden luomia epävirallisia organisaatioita, joilla voi olla ihan oma agenda - verkostot ulottuu ihan toisiin maihinkin - verkostot on syntyneet ihan työn ulkopuolellakin - ihmeellistä että jotkut verkostot on niin vahvoja, että ne ihmiset palaa toistensa kanssa juttusille vaikka tehtävät on jo muualla - ne voisivat stimuloida ja kehittää ihmisiä enemmänkin, jos firma tukisi niitä - vaikuttaa motivaatioon ja jotenkin siihen liittyy henkilökemia |
| <p>7. – oma tiimi ja omat esimiehet sekä kollegat ensisijaisia yhteistyöverkostoja, mutta kaikkien kanssa työskentelee jollain tasolla</p> <ul style="list-style-type: none"> - vaikutukset on myönteisiä ja kielteisiä, mutta se riippuu siitä miten ollaan jaetaan päämäärä; onko se yhteinen vai syntykö jokin sisäinen kilpailutilanne - yrityksen pitäisi tukea yhteistyötä ja auttaa näkemään yhteinen päämäärä, on aika paljon erilaisia päämääriä, mutta kuin yksilöityjä tekoja en osaa nimetä, kyse pitäisi oilla laajemmasta ideologiasta - kun ei tunneta toisia, niin syntyy epäluuloisuutta ja luottamuspulaa - vieras ihminen voidaan tuntea uhaksikin |
| <p>8. – oma tiimi tulee ensin mieleen ja sitten on erilaisia asiakas-, viranomais- ja kollegaverkostoja, joissa ollaan jopa hyviä ystäviä</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyvä on se, että verkostot antavat näkökulmia asioihin, mutta huonoja ovat verkostot, jotka aiheuttavat kaikenlaisia ad hoc tyyppisiä tarpeita - verkostot on hyviä ja yrityksen pitäisi tukea niiden muodostumista kaikin tavoin, pitäisi olla kevyet organisaatiot ja rajat, hierarkia pois, ja tiimien yhteistyötä pitäisi parantaa - epäviralliset organisaatiot on nähtävissä ja ne voi olla ystävyksiin perustuvia ja antaa paljon |

| |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| henkistä tukea |
| 9. – tulee mieleen melkein kaikki osastot yrityksen sisällä, mutta merkittävän verkoston muodostaa kansainväliset yhteydet - mitään epävirallisia organisaatioita en ole havainnut - pääsääntöisesti verkostot ovat olleet työtä edistäviä |
| 10. – verkostot muodostuvat virallisesta rakenteesta ja ovat luonnollisia, mutta osastojen yli menevä yhteistyö voisi olla hedelmällisempää - jotkut hyvät yhteydet ovat olleet erittäin synergisiä ja niitä on tullut liitettyä ja käytettyä enemmän projekteissa |
| 11. – oman yksikön kollegat ovat lähinnä ja tiimi, joiden kanssa pitäisi olla riittävästi aikaa - jotkut osat organisaatiosta voivat puuttua työhön rajoittavasti kun tavoitteellista olisi taata ihmisille mahdollisuus toteuttaa työtään parhaaksi katsomallaan tavalla, sillä siellä syntyy onnistuneita ideoita.. |

Yhteenvedona voitaisiin todeta, että kaikki vastaajat tunnistavat ensisijaisena verkostona oman läheisen työryhmänsä sekä organisaation viralliseen rakenteeseen perustuvat yhteistyötahot. Noin neljänneksellä vastaajista on taustalla kansainvälisiä projekteja tai säännöllisiä kansainvälisiä yhteyksiä, joiden perusteella lähiverkostona tunnistetaan myös kollega- sekä asiantuntijaverkostot, jotka eivät ole suoranaisesti osa omaa virallista organisaatiota.

Verkostoissa ja yhteistyökokemuksissa painottuvat positiiviset vaikutukset: ihmisiin tutustuminen tehokkaampaa, yhteinen työskentely helpottaa asioiden hoitamista, verkostot jakavat tietoa tehokkaasti, ne muodostavat tärkeitä linkkejä ja antavat jopa henkistä ja ammatillista tukea. Lähes kaikki vastaajat tunnistavat ja tiedostavat yhteistyösuhteiden kehittämisen tarpeen ja mainitsevat, että yritys voisi tukea enemmän yhteistyön ja verkostojen luomista.

Virallisiin organisaatorakenteisiin liittyvät yhteistyötahot ovat vastaajien mielestä selkeästi toimivia, mutta jotkut niistä koetaan ”haasteellisiksi”. Haasteellisuus, jolla tarkoitetaan työlämpiä suhteita, liittyy suhteisiin, jotka aiheuttavat lisätyötä ja joissa näkemykset päämääristä ja työskentelytavoista ovat erilaisia, jopa kilpailullisia.

Epävirallisten organisaatioiden olemassaolosta oli kokemuksia yli puolella vastaajista. Kokemukset ovat myönteisiä ja kielteisiä. Näyttäisi siltä, että epävirallisten organisaatioiden syntyminen ja kehittyminen liittyy tilanteisiin, joissa on ollut kyse tiedonsaannista, sen käsittelystä tai ne ovat tukeneet tilanteen ymmärtämistä. Kokemukset ovat pääosin myönteisiä ja tarve epävirallisten organisaatioiden muodostumiseen on nähty inhimillisenä. Muutamilla vastaajista on kielteisiä kokemuksia epävirallisista organisaatioista. Tässä yhteydessä on viitattu tilanteisiin, joissa ne esim. ovat pyrkineet vaikeuttamaan päätöksentekoa ja toimimaan ns. varjoagendan pohjalta.

Näyttäisi siltä, että verkostojen muodostumiseen ja käyttämiseen liittyvät toiminnalliset ja inhimilliset tarpeet. Osalla toimijoista verkostojen muodostuminen toteutuu tavallaan tiedostamattomasti; vaisto ohjaa. Useat vastaajat kokevat, että verkostot muodostavat jopa lähtökohtaisen välttämättömyyden tuloksekkaan toiminnan rakentamisessa. Yrityksen ulkopuolisilla markkinoilla suhteiden ja verkostojen käyttö on tiedostettavampaa. Vastaajat tuntevat etsivän omia synergiaa antavia verkostoja.

Vastaajat tuovat esille myös toimintoja ja tilanteita, joissa virallisen organisaation tarjoamat mahdollisuudet ovat olleet rajallisia tai tuntuneet työläiltä. Toiveita kohdistuu horisontaalisen työskentelyn parantamiseen ja näiden pohjalta syntyvien yhteistyösuhteiden vaalimiseen sekä rakentamiseen, mikä ilmeisesti on tarpeeseen nähden vajaa. On luonnollista, että tehtäväkenttensä tuntevat ihmiset pyrkivät luomaan työtä palvelevampia ”reittejä”, jotka luovat suurempia vaikutuskanavia.

Näyttäisi siltä, että verkostoihin yhdistyy paljon työskentelyn tehokkuuteen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvää myönteistä ulottuvuutta. Hyvinä esimerkkitapauksina on mainittu, miten yhteistyön kautta on parannettu informaation jakamista, ongelmien tehokasta purkamista ja edistetty keskinäistä oppimista.

Valittuihin toimiviin verkostoihin ei näyttäisi liittyvän ”hallintaa” tai ”takkuilua”. Verkostoissa ei myöskään haeta ”niskaotetta” johonkin tilanteeseen tai tekijään. Kommenttien perusteella voisi sanoa, että verkostojen työskentely tähtää paremminkin parempaan toimintaympäristön hahmottamiseen ja ymmärtämiseen. Vastaajien kommentteista voi nähdä, että parhaimmillaan verkostoon liittyvät henkilösuhteet ovat syventyneet jopa ystävyys tasolle ja pitävät ihmisiä yhdessä vielä virallisen rakenteen hajoamisen jälkeenkin.

Suhteessa kysymyksen teoreettiseen taustaan vastaajien kommentit eivät ole yllättäviä. Selkeinä kokonaisuuksina nousevat verkostojen toimivuus ja tuki. Konseptit täydentävät tuloksekasta toimintaa. Verkostot ovat osa toimintakokonaisuutta sosiaalisesti ja teknisestikin ja siksi toimijat yrittävät löytää niistä itselleen mielekkään paikan ja ymmärtää niiden toimintaa. Suhdeverkostoissa vaikuttavia tekijöitä on niin paljon, että niiden hallitseminen vain yhdestä näkökulmasta on mahdotonta. Paras hallintatapa syntyy luomalla ymmärrystä verkostojen ja niiden liittyvien prosessien kautta. (Grönroos & Järvinen 2001, 200-202; Tapscott 1996, 250-254).

Johtajuuden kannalta haaste on merkittävä. Ihmiset voidaan järjestää tehtäviensä perusteella eri organisaatorakenteisiin, mutta tämä voi johtaa rajoitteisiin. Arja Ropo ja Marja Eriksson nostavat esiin työpaikkakäyttämisen kannalta merkittäviksi tekijöiksi asiantuntemuksen, kokemuksen, intuition ja inhimillisten arvojen tunnustamisen ja tunnistamisen. Vuorovaikutuksellisuudesta ja siihen liittyvästä osaamisesta on tulossa merkittävä menestystekijä (Grönroos & Järvinen 2001, 108). Käytännössä työtehtävien edellyttämät kontaktit edellyttävät usein laaja-alaisia työskentelymahdollisuuksia verkostoissa, joka organisaatiossa tarkoittaa horisontaalisen työskentelysuunnan ja tiimitoiminnan vahvistamista. Mutta verkostojen kautta on oltava tehokkaat suhteet myös yrityksestä ulospäin.

Sosiaalinen liittyminen muihin on nähtävissä inhimillisenä, ja rationaalisen tarpeena ja tavoitteellisenä toimintana. Ihmisten välinen kanssakäyminen perustuu pitkälti ihmisen sisäisiin malleihin, jotka ohjaavat havaintoja, niiden tulkintaa sekä tilanteenmukaista käyttäytymistä. Johtamistyön kannalta on tärkeä kysymys, millaista kulttuuria ja sosiaalista hyvinvointia yrityksessä halutaan luoda? Motivoituneilla ihmisillä on taipumus asettaa korkeita tavoitteita. (Hersey & Blanchard 1990, 221-224; Männikkö 2001, 49; Grönroos & Järvinen 2001, 108.)

Organisaation oppimisen ja kehittymisen kannalta on tärkeää luodaanko ryhmiin torjuvia vai avoimia työskentelymalleja. Nopea mukautuminen edellyttää joustavia rakenteita ja sallivaa ilmaisukulttuuria, jossa vallitsee toimijoiden keskinäinen luottamus ja avunanto. Tämä tosiasia korostaa ihmisten johtamisen osaamisen tärkeyttä ja jatkuvia kehittämisen haasteita. Kuten eräs haastateltavista sanoi: ”...asiat eivät hoidu ilman ihmisten johtamista”. (Kylén 1999, 1-3, Hersey & Blanchard 1990, 5, 11, 139.)

4.2.2 Toimijoiden väliset suhteet ja yhteishenki

Vuorovaikutus pitää sisällään laajan määrän ihmisten kanssakäymiseen liittyvää toimintaa eikä ihmisten keskinäistä toimintaa voisi olla ilman sitä; se on yhteistoiminnan perusta. Suuri osa vuorovaikutuksesta on näkyvää, mutta osa siitä on näkymätöntä ja ilmenee esim. käyttäytymisen yhteydessä. Vuorovaikutus mahdollisuutena liittyy vahvasti markkinointiin ja taitona myös johtamisen osaamisalueisiin.

Gummessonin, Grönroosin, Ahmedin ja Rafiqin sekä Voiman esittämiin ajatuksiin viitaten toimijoiden vuorovaikutuksen laatu ja määrä on keskeinen tekijä, joka liittyy yrityksen sisäiseen

yhteistyön sujuvuuteen ja prosessien tuloksekkuuteen. Siksi niille olisi luotava hyvät edellytykset. Asiakkaat eivät kohtaa hyvää palvelutasoa, jos yhteistyössä on ongelmia. (Gummesson 2004, 269; Grönroos 2001, 432.)

Sisäisessä markkinoinnissa tavoitteena on saada henkilöstö hoitamaan asiakassuhteensa hyvin ja itsenäisesti. Suhdemarkkinoinnissa, jonka keskeinen ydin on suhteissa ja prosesseissa, lähtökohtana on oletamus, että tulokset perustuvat sisäiseen sujuvuuteen, joka puolestaan perustuu hyvään yhteistyöhön ja luottamukseen. Organisaation vuorovaikutussuhteet ja niiden laatu ovat avainasemassa, jolloin toimijoiden suhteilta vaaditaan luottamusta, ymmärtämistä ja toimivuutta. (Gummesson 2004, 317-318; Ahmed & Rafiq 2006, 208.)

Tiedetään, että ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja suhteiden koettu laatu kehittyy yhteisten prosessien ja kokemusten kautta. Mahdollistavien olosuhteiden vallitessa suhteet ja vuorovaikutus ihmisten välillä syvenevät ja kehittyvät eteenpäin eri kehitysvaiheiden kautta; suhteet muotoutuvat ja saavuttavat kehittyneempiä tasoja ja laajentavat yksilöiden havaintoja ohjaavia sisäisiä malleja. Rakentavat kokemukset tukevat hyvää kehitystä, mutta huonot kokemukset heikentävät keskinäistä vuorovaikutusta ja suhteen rakentumista. Positiiviset, rakentavat suhteet antavat tilaa myös tunteiden ilmaisulle ja kanavoimiselle sekä laajentavat keskinäisen käyttäytymisen ”toleranssirajaa”. Ymmärretään toisiaan paremmin. Tiedetään, että keskeisiä tekijöitä vuorovaikutuksen kehittymiselle ovat sille annettu aika ja koettu laatu. (Männikkö 2001, 49; Voima 2001, 118-119.)

Vuorovaikutuksen ja sen edellytysten luominen on haaste johtamistyölle, sillä johtaminen tapahtuu usein monimutkaisissa vuorovaikutustilanteissa yksilö- ja ryhmätasolla. Kysymyksessä on usein myös yhteinen arvonmuodostusprosessi ja sen käsittely. (Hersey & Blanchard 1990, 24-25; Grönroos & Järvinen 2001, 108-109; Voima 2001, 159-160.)

Hersey ja Blanchardin esittämiin ajatuksiin viitaten voidaan todeta, että ihmisten johtamisen kannalta keskeinen pätevyysalue on mukautumisen, jolla tarkoitetaan oman käyttäytymisen ja muiden voimavarojan mukauttaminen tilanteen vaatimusten ja tavoitetilan mukaisesti. Kysymyksessä on käyttäytymispohjainen pätevyysalue, johon kokemuksella, tiedolla ja vuorovaikutustaidoilla on merkittävä vaikutus. (Hersey & Blanchard 1990, 5.)

Johtamisessa korostuu ”herkkyys” nähdä, tunnistaa ja tulkita näkymättömiäkin vuorovaikutukseen ja suhteisiin liittyviä asioita, jolloin muodostuu perustaa mukautua tilanteen inhimillisiin vaatimuksiin ja vaikuttamismahdollisuuksiin. Ihmiskeskeisyyden puuttuessa voi ongelmatilanteen ratkaisu painottua pakkovallan käyttöön ja valtasuhteisiin, mikä heijastuu negatiivisesti vuorovaikutukseen. (Hersey & Blanchard 1990, 162-163.)

4.2.2.1 Hyvä vuorovaikutus ja sen edellytykset

Vastaajien näkemyksiä hyvästä sisäisestä vuorovaikutuksesta ja siihen liitetystä tekijöistä on esitetty taulukossa 2. Taulukkoon on poimittu osia vastaajien koko vastauksesta.

Taulukko 2.

| Kerro omin sanoin millaisia tekijöitä pidät erityisen tärkeinä sisäisen vuorovaikutuksen kannalta ja millaisia laadullisia tai määrällisiä tekijöitä liittäisit hyvään vuorovaikutukseen? (ajattele omaa tiimiäsi ja yritystä kokonaisuudessaan) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1.- ehdottomasti avoimuus ja rehellisyys mutta toki monet muut asiat ihmisen historian ja kokemuksen käytettävyys, monesti asiat kaatuu kun pomolla on hirveän huono tilannetaju</p> <ul style="list-style-type: none"> - täytyy olla vahva tuen tunne - vuorovaikutushalu menee, kun näkee että homma menee ”kusettamiseksi” , kyllä silloin arvot kaatuu - ennakkoluulot ja odotukset voi olla ihan eri viivalla ja sitten yhteistyö menee vaikeaksi - ei aina tiedä mitä sanoisi, kun ei ole varma kuinka se tulkitaan - vaikeinta on, kun näkee että luottamus puuttuu tai se menee, vaikeata saada takasin - tarvittaisiin aikaa ja tuntemista ja yhteistä toimintaa |
| <p>2. - täytyy olla tunne, että otetaan vakavasti - täytyy tuntee arvostusta</p> <ul style="list-style-type: none"> - se että asia ei kiinnosta huomaa kyllä, luottamus ja kuuntelu ei välity - kuuntelutaito ja läsnäolon tunne on tosi tärkeitä, hyvät kuuntelijat jää mieleen - ihmisten tarvitsee kokemuksen että yhteinen kohtaaminen on hyvä, tarvitaan yhteistä ymmärrystä - vuorovaikutuksen rakentamisessa tarvitaan sinnikkyyttä - ”kaikki syyt mitkä estää kommunikoinnin on tekosyitä” - kiire saa voimaan pahoin kun näille tärkeille asioille ei jää aikaa, ei ihme että ihmiset pettyy ja tulee luottamuspulaa, pettymykset aiheuttaa torjuntaa, kuka ei hyödy kiireestä - yrityskulttuurilla on merkitystä, halutaanko tällaista tukea ja vahvistaa, tarvitaan aikaa ja mahdollisuuksia |
| <p>3. - tarvitaan aikaa ettei aina olisi niin kiire</p> <ul style="list-style-type: none"> - hierarkia ehkäisee mielipiteiden ilmaisua - suora reilu puhe ja toiset huomioiva käyttäytyminen - tarvitaan mahdollisuuksia palautteen antamiseen - tarvitaan luottamusta ja kuuntelua - hyvä salliva ilmapiiri tukee hyvää vuorovaikutusta, sähköpostikeskustelu ihan huono - täytyy luoda uskallusta ja halua puhua - esteitä on roolit, koska ei voi silloin puhua ihan kaikkea, etäisyydet voi tuoda esteitä |
| <p>4. - avoimuus, suora puhe ja asiat oikeilla nimillä esitettynä</p> <ul style="list-style-type: none"> - pidetään asiat ja henkilökysymykset ja tunteet erikseen |

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - henkilökemioiden synkkaus on tärkeää - ei vääntävää ja kääntävää asioiden käsittelyä vaan ymmärtävää kuuntelemista, puhutaan ”samaa kieltä” - läsnäolon tunne, ”aina voi olla yhteydessä” on vähän fraasimaista - ihmisillä täytyy olla aikaa tutustua luonnollisesti ja antaa prosessin viedä eteenpäin, aikataulut esteenä - tulisi antaa aikaa, luottamusta ja mahdollisuus vuorovaikutukselle |
| <p>5. - avoimuus, vuorovaikutus ei saa olla sanelevaa ja pitää olla kuuntelutaitoa</p> <ul style="list-style-type: none"> - pitää olla kiireetöntä että asiat ehditään käymään riittävästi läpi ja jutella motivaatiosta ja käsityksestä puolin ja toisin - pitää olla valmistautunut asioiden käsittelyyn, paljon törmätään siihen, että on kiire ja tilanne on siksi väärä ,eihän siitä synny lopputulosta - koen, että vuorovaikutukseen jää liian vähän aikaa suhteessa tarpeeseen - vuorovaikutus on yksilökohtaista, on paljon erilaisuutta, pitää toimia persoonallisesti - täytyy olla aidosti läsnä - täytyy kehittää vuorovaikutustaitoja, mutta rooli vaikuttaa ilmaisuun (ei voi puhua kaikkea) |
| <p>6. – vuorovaikutus riippuu ihmisestä</p> <ul style="list-style-type: none"> - TÄYTYY olla kiireettömyyden tuntu ja oikeasti paneutua asioihin - paperit sivuun ja aikaa ihmiselle - täytyy olla kiinnostunut ja utelias ja vuorovaikutuksen täytyy olla aidosti ”kaksisuuntaista” - asiat ei tapahdu ilman ihmisiä- tarvitaan herkkyyttä - tarvitaan ihmistuntemusta - esteitä voi olla jos oletusarvot (tieto- taidot) asetettu väärälle tasolla ja sitten ei haluta ”menettää kasvoja”- myöntää etten käsittänyt sinun asiaa lainkaan <p>vuorovaikutuksen rakentumista pitäisi tukea, usein toimitaan mieluummin mukavuusalueella</p> |
| <p>7. – tutustuminen tärkeää ja kontaktien ottaminen, mutta siinä pitää itsekkin olla aktiivinen ja mennä mukaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - yritys voisi ideoida vähän lisää uuden henkilön infoa - tutustumisen ja mukaantulon pitäisi olla kuitenkin luonnollista sillä keinotekoiset tilanteet ja isot ryhmäjutut ei oikein palvele tarkoitusta, ne todennäköisesti ei onnistu aidosti lähentämään ihmisiä - panostettaisiin talon sisäiseen markkinointiin ja edesautettaisiin verkostojen syntymistä |
| <p>8. – pitäisi olla avointa, rehellistä ja tapahtua oikeaan aikaan, sillä ihmiset ovat erilaisia ja tulevat mukaan vähän eri aikaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - luottamuspuula ja uskalluksen puute ovat esteitä samoin kun pelot; pelkää että tietoa ja asiaa käytetään väärin ja ei voi luottaa - yritys voi tukea ihmisten luonnollista tutustumista ja ottaa huomioon persoonallisuus |
| <p>9. – avoin keskusteleva kulttuuri on hyvä ja parempi kuin sulkeutunut</p> <ul style="list-style-type: none"> - ollaan tekemisissä ihmisten kanssa, pitää olla keskusteleva ja kaksisuuntainen - yrityksen tulisi tukea vuorovaikutuksen syntymistä, keinoja on monia ja yhteiset tilaisuudet ovat yksi niistä |
| <p>10. – kyllä pitäisi luoda ”kirjoitettuja kirjoittamattomia sääntöjä”</p> <ul style="list-style-type: none"> - yksi perusasia on, että aidosti kuunnellaan, autetaan ja tuetaan, mutta toisinaan katuuta sitä, että ”avasin suuni” - ...pitäisi olla hirmu laaja dokumentaatio...joiden perusteella pitäisi päätyä lopputulokseen, jota ylempi taho pitää oikeana.... - haluaisin saada aidon tunteen siitä, että keskeneräisistä asioista pitää ja voi jutella ilman omaan työhön sekaantumisen pelkoa |
| <p>11. – kaikkialla pitäisi olla avoin ilmapiiri ja sallia erilaisetkin mielipiteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - tämä ilmapiiri on erityisen tärkeä esimies-alainen suhteessa - vuorovaikutukseen tarvitaan riittävästi aikaa, liian hektinen ja kiireinen työtahti estävät |

laadukasta vuorovaikutusta

- laadukkaaseen vuorovaikutukseen kuuluu kiireettömyys, luottamus, mielipiteiden ilmaisun mahdollisuus, tasa-arvoisuuden, kunnioittamisen tunne sekä riittävä vastavuoroisuus ja molemminpuolinen avoimuus

Yhteenvedona voitaisiin todeta, että vuorovaikutus herättää paljon kommentteja ja muistoja. Vastaajien mielestä vuorovaikutus on työn ja yhteistoiminnan kannalta todella tärkeässä asemassa ja se liitetään läheisesti motivaatioon sekä keskinäiseen ymmärtämiseen ja viestien varmentamiseen.

Lähes kaikki vastaajista mainitsevat tärkeiksi vuorovaikutuksen tekijöiksi rehellisyyden, suoruuden ja asioiden läpinäkyvyyden. Tämän pitäisi olla vuorovaikutuksessa lähtökohta, jopa arvo, jonka tulisi olla ”lahjomaton”. Yhtä tärkeänä ja kaikkien vastaajien esiin nostama tarve on kiireettömyys. Ajan puutteen koetaan haittaavan kuuntelemista ja keskittymistä yksittäisiin aloitteisiin. Esimiehet pitävät kuuntelemista ja sille yhteisille keskusteluille varattavaa aikaa erittäin tärkeänä; pitäisi olla aikaa ihmisille. Vastaajien vastauksissa painottuu laadullinen vuorovaikutus. Määrälliseen arvioon liitetään molemminpuolinen kokemus vuorovaikutuksen riittävydestä ei niinkään tarkkaa aikaa.

Lähes kaikki vastaajat kokevat henkilökohtaisen (kasvoista kasvoihin) kontaktin tärkeimmäksi ja parhaimmaksi vaihtoehdoksi hyvään vuorovaikutukseen pyrittäessä. Sähköpostien tms. viestintäkeinojen kautta tapahtuva vuorovaikutus ei ole toivottavaa, mutta sitä pidetään hyvin yleisenä. Suurin osa vastaajista mainitsee, että keskeisiä hyvän vuorovaikutuksen esteitä ovat kiireet ja työtehtävät, jotka vievät työajasta suurimman osan. Vastaajat kokevat tässä ristiriitaisia tunteita, koska toisaalta tiedostavat vuorovaikutustarpeet mutta joutuvat asettamaan muut tehtävät näiden tarpeiden edelle.

Muutamit vastaajista mainitsevat, että teennäinen vuorovaikutus koetaan luottamusta koettelevaksi; ihmisiä ei voi pakottaa sellaiseen vuorovaikutustasoon tai käytäntöön, johon he eivät koe olevansa valmiita. Esteeksi voivat muodostua myös esim. ennakkoluulot ja epärealistiset odotukset, joita muutama vastaajista mainitsee. Samoin mainitaan (vastaaja 10) management tyyppisen suhtautumisen häiritsevän vuorovaikutuksen muodostumista.

Useimmat vastaajista liittävät hyvään vuorovaikutukseen tekijöitä: persoonallisuus, yksilölliset tarpeet, luottamus, hyväksyntä ja salliva ilmapiiri. Kaikki vastaajat nostavat esille tarpeen panostaa vuorovaikutukseen ja ihmisten kohtaamiseen. Vastaajat tuovat yksimielisesti esiin sen, että

yrityksen kannattaisi tukea vuorovaikutussuhteiden kehittämistä. Yksittäisiä keinoja tai aikatarvetta ei mainita. Vastaajien kommentteista nousee esille kuitenkin näkemys, jonka mukaan hyvää vuorovaikutusta luodaan yksinkertaisesti ”arkipäivää yhdessä elämällä”. Yrityksen aktivoinnille annetaan tunnustusta, mutta toisaalta mainitaan teennäisyyden vaara.

Näyttäisi siltä, että vastaajat kokevat tarpeelliseksi käyttää laajoja vuorovaikutuksen mahdollisuuksia, koska ihmiset ovat erilaisia, persoonia, joiden tarpeet ja vuorovaikutustyyli ovat erilaisia. Yleisen ajattelun mukaan luottamusta pidetään työyhteisön perusarvona ja lähtökohtana hyvässä vuorovaikutuksessa.

Huomio vuorovaikutukseen korostaa sen käytännön tarvetta. Tämä ei ole yllätys. Verkostoissa toimivat ihmiset rakentavat suhteita, ja se nostaa esille inhimillisiä tarpeita tuntee kanssatoimijoita paremmin. Työyhteisössä vuorovaikutukselliset tarpeet heijastuvat ajan käyttöön. Kiireen aiheuttama ajankäyttöön laiminlyönti näkyy ”huonona omanatuntona” ja voivat yrityksen tapakulttuurina köyhdyttää toimijoiden suhteita.

Näyttäisi siltä, että vastaajilla on hyvin selkeä näkemys hyvästä vuorovaikutuksesta ja tärkeimmistä keinoista, joilla sitä voitaisiin rakentaa. Tähän toivotaan yritykseltä tukea lähinnä periaatteellisella tasolla. Vastaajien kommentteista on nähtävissä, että työtehtävien uudelleen järjestely todennäköisesti vapauttaisi enemmän aikaa yksilöllisille vuorovaikutusmahdollisuuksille, joita pidetään todella tärkeinä. Vastaajat tuovat esille hyvin voimakkaasti tarpeen ”olla läsnä” ja antaa vastapuolelle tunne, että hänen ajatuksensa otetaan vakavasti ja niistä ollaan kiinnostuneita.

Käytännössä hyvän vuorovaikutuksen rakentaminen näyttää olevan kiinni periaatteellisista linjauksista ja mahdollistamisesta. Tähän ei näytä liittyvän tiettyjen erityistoimenpiteiden käynnistäminen vaan paremminkin arkipäivän elämään liittyvät seikat; tehdään yhdessä, keskustellaan asiat läpi. Suurimpia kysymyksiä ovat aidon välittävän ilmapiirin luominen, johon yhdistyvät läpinäkyvä työskentely, luottamus ja toisten huomioiminen. Kaikki vastaajat kokevat em. periaatteet tärkeinä tavoitteina.

Suhteessa esitettyyn teorian taustaan kysymys hyvästä vuorovaikutuksesta on olennainen osa verkostoja ja sisäistä suhdemarkkinointia. Ihmisyhteisöt toimivat vain rajoitetusti, jos niiden sosiaalisille ulottuvuuksille ja tarpeilla asetetaan esteitä. Arja Ropo ja Marja Eriksson kiteyttävät nykyajassa tapahtuvan johtamisen haasteen muutamiin havaintoihin:

- 1) nykyajassa yhdistyvät ”kovat tulostekijät”, jotka edellyttävät tavoitteiden asettamista ja valvontaa,
- 2) toisaalta edellytetään organisaatioiden joustavuutta, kehittymistä ja oppimista. (Grönroos & Järvinen 2001, 108.)

Tämä yhtäaikaisuus on haaste johtamiselle. Perinteinen hierarkia rakentuu vertikaalisella ja horisontaalisella työnjaolla, jota leimaavat tottelevaisuus ja lojaalisuus, tavoitteiden asettaminen ja kontrollointi. Tämä heijastuu vuorovaikutukseen ja suhteisiin. Kehittyvät organisaatiot pyrkivät nopeuteen, jolloin sisäisesti korostuvat innovatiiviset riskinottoa suosivat ajattelumallit, jotka puolestaan edellyttävät asiantuntevaa toimijajoukkoa ja toimivia suhteita. Se, joka pystyy luomaan uutta tietoa ja luomaan siihen perustuvaa osaamista, pärjää kilpailussa. Asiantuntijuus on ihmisissä ja se kehittyy sekä uudistuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa; vuorovaikutusosaaminen tulee kriittisemmäksi. (Grönroos & Järvinen 2001, 108-111; Voima 2001, 159; Åberg 1997, 167-169.)

Lisäksi johtamiseen liittyy kyky laittaa liikkeelle ja asettaa kohdalleen muiden verkostotoimijoiden arvoihin liittyviä toimintoja, jotka ovat puolestaan osa yrityksen arvoketjua sekä verkoston kehittämistä. Tilanneymmärryksen ja tilanteeseen mukautuvan johtamisen tarve rakentuu vahvasti vuorovaikutuksellisuuteen. Ropo ja Eriksson korostavat, että ihmisten sitoutuminen ei tapahdu yksisuuntaisesti ylhäältä alas suunnassa palkkioihin perustuen vaan sivusuunnassa tietämisen ja kriittisen osaamisena (Grönroos & Järvinen 2001, 111). Aikuisen sitoutumiseen liittyvät prosessit perustuvat yksilön kognitiivisiin tekijöihin ja muistoihin. Aiemmat kokemukset ja opitut asiat antavat merkittävän holistisen lähtökohdan yksilön käyttäytymiselle (Männikkö 2001, 9, 48). Työyhteisön ilmapiiri ja toimintatavat eivät ole yhdentekeviä. (Hersey & Blanchard 1990, 163-164; Voima 2001, 118-119.)

Merkittäväksi tekijäksi toimijoiden välillä muodostuu luottamus ja terve yksilöllisyys, josta kumpuavat toisten arvostaminen ja kunnioitus. Tämä luo tasapainoisen ilmapiirin toimijoiden kesken ilman tarpeetonta kilpailua. Hyvään ja luottamukselliseen henkilösuhteeseen ei liity yksiselitteisiä tekijöitä, mutta eri yhteyksissä löytyy mainintoja hyvästä kemiasta, viehtymyksestä (attraktio) sekä luottamuksesta (Grönroos & Järvinen 2001, 210). Tekijät ovat moninaisia, mutta tavoitteena niitä voitaneen yhdistää ajatuksiin vallan tasapainosta, yhteistyön asteista ja mahdollisuuksista (Grönroos & Järvinen 2001, 210). Nämä tekijät tulivat esille myös vastaajien kommentteissa.

Tavoitteellisenä voidaan pitää sitä, että yksilönä ryhmässä toimiessa, ihminen voi tuntea toimivansa aktiivisena, vaikuttavana osana monimutkaisessa, integroidussa, dynamisessa ihmissuhdeympäristössä (Männikkö 2001, 9). Mukautumiseen liittyy vallan käytön eri muodot, josta pakkovalta äärimuotona edustaa hierarkiarakenteita korostavaa johtamistyyliä. Matalan organisaation lähtökohtana ovat ihmisten väliset prosessit ja yhteistoiminta, jonka oleellinen elementti on keskinäinen luottamus. (Hersey & Blanchard 1990, 163-164; Harisalo & Miettinen 1995, 21-24.)

4.2.3 Ihmisten johtaminen ja heihin vaikuttaminen

Ihmisten johtaminen ja heihin vaikuttaminen henkilökohtaisen toiminnan kautta ei ole selitettävissä yksinkertaisesti eikä siinä voida osoittaa yksittäisiä menestystekijöitä. Tiedetään kuitenkin, että suhdemarkkinoinnin ja johtamisen pätevyysalueiden kautta on erotettavissa tekijöitä, joiden onnistuminen edesauttaa sellaista vaikuttamista, jonka ihmiset kokevat hyvin vaikuttavana ja uskottavana.

Viitaten Gummessonin, Grönroosin, Voiman, Harisalon ja Miettisen esittämiin ajatuksiin, ihmisiin vaikuttaminen näyttäisi perustuvan vahvasti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, mutta siihen yhdistyy sellaisia positiivisia ominaisuuksia, joilla on taipumus innostaa ihmisiä, saada heidät mukaan prosesseihin ja yltämään parhaimpaan suorituskykyynsä.

Palvelujen markkinoinnin myötä keskeiseksi kysymykseksi on noussut asiakasuskollisuus, johon vaikuttavia tekijöitä ovat: luotettavuus, palvelualltius, vakuuttavuus, empaattisuus ja konkreettisuus. Osittain samankaltaisia tekijöitä on tunnistettu sisäiseen asiakkuuteen liittyen yrityksen sisäisessä markkinoinnissa ja sisäisessä suhdemarkkinoinnissa. Keskeiseksi asiaksi johtamisen kannalta, verkostojen ja suhteiden maailmassa, näyttäisi nousevan vuorovaikutuksellisiin tekijöihin liittyvät ominaisuudet. Johtajuudessa tämä näkyy mahdollistavana johtamisena, jolla tarkoitetaan ihmisiä innostavaa ja vapaaehtoisesti sitouttavaa työskentelyä. Tämä kääntää osaamisen vaatimuksia ihmisten johtamisen taitoihin ja kysymyksiin. (Gummesson 2004, 351-352; Harisalo & Miettinen 1995, 28-29; Hersey & Blanchard 1990, 206-209; Voima 2001, 118-119.)

Erityisen tärkeäksi osatekijäksi on nimetty luottamus, johon liittyvät myös kunnioitus ja arvostus. Luottamus on jotain suhteen syvää ulottuvuutta, jonka ilmeneminen ja läsnäolo on vaikea

yksiselitteisesti mitata tai selittää. Kuitenkin luottamuksen läsnäolon voi tunnistaa ja kokea haasteiden keskellä. Eräissä tutkimuksissa luottamuksen tekijöiksi on tunnistettu: rehellisyys, ennakoitavuus, inspiroivuus ja kyvykkyys, joista rehellisyys osoittautui tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Näyttäisi siltä, että luottamusta nauttivilla ihmisillä on taipumus saada osakseen myös arvostusta ja kunnioitusta, jopa karismaattista kunnioitusta. Arvostetut johtajan ominaisuudet liittyvät siis ihmisten kanssa työskentelyn ja vuorovaikutuksen taitoihin. (Voima 2001, 114-115, 159; Harisalo & Miettinen 1995, 24-27.)

Hersey ja Blanchardin käsityksiin viitaten ihmisten johtamisen taidot ja ominaisuudet korostuvat niissä toiminnoissa, jotka liittyvät yrityksen sujuvaan toimintaan, mutta myös moraaliseen auktoriteettiin (esimerkkiin) ja keskinäisen vuorovaikutuksen ”pelisääntöihin”; miten meillä toimitaan. Ihmisten johtamiseen liittyy kyky ymmärtää toimijoiden sisäisiä malleja ja niiden erilaisuutta sekä kyky osata rohkaista toimijoita korkeisiin suorituksiin. Tämä edellyttää sallivaa ilmapiiriä, riskinsietokykyä ja uskallusta luottaa toimijoihin ja kannustaa heitä huippusuorituksiin ja osallistumiseen. Johtamistoiminta yhdistyy kykyyn mukauttaa johtamistapa myös tilanteen kannalta sopivaan vaikuttamiseen ja vastavuoroisuuteen sekä osallistuvaan päätöksentekoon. (Ebert & Mitchell 1975, 261-262; Grönroos & Järvinen 2001, 108; Hersey & Blanchard 1990, 220-221; Männikkö 2001, 49; Voima 2001, 115.)

4.2.3.1 Vaikuttaminen ja sen edellytykset

Vastaajien käsityksiä arvostetuista johtamiseen ja vaikuttamiseen liitetystä ominaisuuksista esitetty taulukossa 3. Taulukkoon on poimittu osia vastaajien koko vastauksesta.

Taulukko 3.

| |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Kerro näkemyksiisi ja kokemuksiisi perustuen millaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja osaamista/ taitoja (ihmisten johtamisominaisuuksia) pidät itse tärkeinä ihmisiin vaikuttamisen kannalta? Mikä on peräti ihailtavaa?</p> |
| <p>1. - en osaa yksilöidä mutta henkilö vaan saa asioita tapahtumaan - osaa erotella tärkeitä asioita vähemmän tärkeistä, ja osaa erottua kaikesta muusta ”melusta” - rauhoittuu ja osaa viedä asiaa eteenpäin yhdessä toisten kanssa tarttuu asioihin ja oikeasti työstää niitä ja on asiallinen - osaa olla kiinni keskipisteessä ja osaa käsitellä tunteita, jos on liikaa työn keskellä niin tyypistä tulee sellainen ”teflon” - yhteys syntyy läsnäololla ja sen tunteella – ei ole kaikkien mukavuusalueella - osaa ja uskaltaa laittaa itsensä likoon</p> |
| <p>2. - osaa esiintyä ja osaa esittää mutta ei pelkkä tekniikka vakuuta - osaa ottaa toiset vakavasti ja innostaa</p> |

| |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - porukan arvostus perustuu sanoman läpimenoon; ei tarvitse aina ammatillista kompetenssia (olla alan asiantuntija) - osaa käsitellä ikäviä asioita - laittaa itsensä peliin ja saa kunnioitusta osakseen, se saa ihmiset mukaan ja vuorovaikutusta aikaan - sosiaalinen osallistuminen on tärkeämpi |
| <p>3. - on valmistautunut asiaansa ja osaa kuunnella</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyväksyy eriävät mielipiteet - antaa omaa esimerkkiä ja toimii puheittensa mukaisesti - sekä asiaosaamista ja ihmisosaamista hallussa - kunnioittaa ihmisissä myös muuta elämää kuin pelkkää työtä |
| <p>4. - avoin ihminen sillä tieto ei ole valtaa (pitää tiedon ja vallan itsellään)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ”takaisin saa sen minkä antaa” - osaa kuunnella ja puhuu vähemmän (kauheita ne, jotka puhuu paljon ja kuuntelee vähän) - osaa olla salliva ja nähdä tunteitakin - osaa huomioida myös yksilöllisyyden |
| <p>5. -hyvä vuorovaikutustaito hallussa ja pystyy samaistumaan kohteeseensa ja ymmärtää ihmisen lähtökohdat ja huomioimaan vaikuttavat tekijät laajasti</p> <ul style="list-style-type: none"> - pystyy perustelevaan ja esittämään asioita - luo luottamusta ja sallivaa ilmapiiriä, inhimillinen käyttäytyminen mahdollista mutta osaa myös pitää rajoja kun niitä tarvitaan, sillä ihmiset tekevät päätöksiään tunteiden pohjalta - inhimillisyyttä ei saa unohtaa missään tilanteessa ja pitää luoda luottamuksen henkeä |
| <p>6. - avarakatseinen ja laaja kokemus; vaikka ei tietäisi lopputulosta niin antaa vaihtoehtoja</p> <ul style="list-style-type: none"> - luottaa ihmisiin ja antaa mahdollisuuksia, eikä ole jatkuvasti neuvomassa - karismaattinen, stimuloi, osaa antaa suuntaa - riittävästi itseluottamusta itsellä, osaa arvostaa toisiakin, edistää osallistumista - osaa huomioida yksilöllisyyttä ja motivoida sitä kautta - vaikuttamisessa on salliva; ihminen ensin sitten työntekijä |
| <p>7. – minulla oli yksi johtaja, jonka muistan hyvin karismaattisena; hän kuunteli ja havainnoi ja yleensä ehdotti ja antoi vaihtoehtoja. Hänen läsnäolo oli vahvistavaa; kyllä pärjätään.</p> <ul style="list-style-type: none"> - minusta tilan antaminen ihmisille on tärkeää ja ottaa huomioon hänen elämäntilanne; porukassa on hyvä olla - asiajohtaminen ei onnistu jos ihmiset jää ottamatta huomioon |
| <p>8. – vaikuttamisessa vaikuttaa koko olemus ja persoona; taito olla karismaattinen</p> <ul style="list-style-type: none"> - tekninen kyky ja argumentointi on vaikuttavaa, mutta myös mukaansatempaava verbaalinen vuorovaikutus - fokus on usein asioissa mutta huomioida aina tunteet ja sosiaaliset tarpeet - teknisiä asioita johtajan on helpompi seurata ja mitata |
| <p>9. – välittää ja kuuntelee ja ottaa asiakseen</p> <ul style="list-style-type: none"> - salliva ilmapiiri hyvä - jos tiukka asialinja, niin se karsii innovatiivisuutta pois |
| <p>10. – pitäisi välttää ”viisauden pudottamista” askel askeleelta alaspäin, kaikille tehdään selväksi keskeiset linjaukset, joiden varassa toimintaa viedään eteenpäin</p> <ul style="list-style-type: none"> - ihailtavaa on, että tehdään työtä ”perheyriyksen hengessä” eläen kansainvälisten ym. olosuhteiden kanssa, mutta pyritään paikallisesti parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen |
| <p>11. – ihmisiin vaikuttaminen on parhaimmillaan ihmislähtöisen ja asiaperusteisen johtamisen välillä liikkumista</p> <ul style="list-style-type: none"> - esimiehen on pystyttävä ”haistelemaan” mikä lähestymistapa on milloinkin toimiva - tunnepuolen huomiotta jättäminen köyhdyttää vuorovaikutusta ja esim. ongelmatilanteissa asiasisällön käsittelyssä voi olla, ettei ikinä päästä syvälle ”asiaan” - tunteisiin ei pidä jäädä vellomaan vaan päästävä ratkaisukeskeisesti eteenpäin. |

Yhteenvetona voitaisiin todeta, että melkein kaikilla vastaajilla on kokemuksia ”hyvästä johtajasta” tai johtamistilanteista, jotka on koettu erittäin hyväksi. Hyvä johtajuus koettiin erittäin tärkeäksi asiaksi organisaation hyvinvoinnin kannalta. Vastaajat kokevat kuitenkin ongelmallisena yksilöidä hyvään johtamiseen liittyviä ominaisuuksia. Yleisellä tasolla vastauksia tarkastellessa vaikuttamiseen liitetään läsnäolo, välittäminen (”ottaa asiakseen”) ja kyky toimia ihmisten kanssa. Monissa vastauksissa mainitaan myös taito esittää asioita selkeästi. Muutamissa vastauksissa on yksilöity hyvään johtajuuteen liittyen mm. harkitun ja kuunteluun perustuvan reagoitavan. Jotkut vastaajista nostavat esiin myös molemminpuolisen vaikuttamisen näkökulman. Yleisellä tasolla vastauksista löytyy kommentteja, joissa hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu taito jättää kuulijoille mahdollisuuksia tehdä valintoja sekä osallistua päätöksentekoon tai -prosessiin. Yleensä ottaen vastaajat mainitsevat hyvän vaikuttamisen olevan tilannetta ja kohdehenkilöitä myötäilevää.

Vastauksissa korostuu johtamisessa ja vaikuttamisprosesseissa hyvä kontaktitaito ja ihmistuntemus, jotka edesauttavat ihmiskeskeistä ja mahdollistavaa toimintatapaa haasteiden keskellä. Ihailtavana pidettiin etenkin ihmisten kohtaamisen taitoa (ryhmät ja yksilöt), joissa korostuu läsnäolon tunne (”osaa erottua muusta melusta”). Johtajuus ei näyttäisi vastaajien kommenttien perusteella olevan asiantuntijuudesta riippuva vaan merkittävänä tekijänä korostuu taito tulla ihmisten kanssa toimeen ja osata johdattaa tilannetta eteenpäin. Monet vastaajista korostavat inhimillisten tekijöiden huomioimista sekä mahdollistavaa johtamistyyliä. Osallistuminen on tärkeää, mutta tarvitaan myös malttia ”pysyä taustalla”. ”Viisauden pitämistä hierarkian huipulla” tai tiedon ”pihtaamista” pidetään tarpeettomana ja vältettävänä johtamisominaisuutena.

Kolmanneksi eniten vastaajat ovat kiinnittäneet huomiota tiedon välittämiseen. Tärkeäksi koetaan asioiden välittäminen eteenpäin siten, että siinä huomioidaan paitsi informaatio niin myös asian käsittelyyn liittyvät tunteet ja mahdolliset reaktiot. Joissakin vastauksissa tuotiin esille, että asioiden johtaminen ei onnistu ilman, että ihmiset on ensin saatu mukaan. Liian voimakas asiakeskeisyys köyhdyttää vuorovaikutusta, joka on työyhteisön tärkein koossapitävä voima; ”takaisin saa sen minkä antaa” ,(esim. vastaus 4).

Vastaajien kommenttien perusteella arvokkaana ominaisuutena voisi ottaa esille vielä kokemuksen. Ihmistaidot ja toimintavarmuus perustuvat kokemuksiin ja oppimiseen, mikä ei tapahdu hetkessä. Kokemus on parhaimmillaan jaettuna ymmärryksenä. Vastaajista muutamat tuovat esille, että kokemus on eduksi, kun se käytetään hyväksi laajasti ja ”säästelemättä” toiminnan kehittämiseksi.

Näyttäisi siltä, että hyvän vaikuttamisen yhdistyminen hyvään johtamiseen perustuu paitsi ammattitaitoon niin myös ihmisläheisyyteen ja vuorovaikutuksellisuuteen. Tällaiset taidot omaava johtaja ilmeisesti koetaan antavan ”sosiaalisen luvan” kehittää yhteisöä siihen suuntaan. Vaikuttamiseen liittyy nähtävästi toivomuksia, jotka liittyvät toivottuun työskentelyilmastoon ja – kulttuuriin. Käytännössä tämä tarkoittanee sitä, että johtamisesta pitäisi ensisijaisesti välittyä toimijoille tunnelma asioiden kokonaisvaltaisesta ymmärryksestä ja niistä arvoista, joilla sitä hoidetaan.

Vastauksien perusteella tärkeänä nähdään ihmisten sitouttaminen, joka edellyttää johdolta osallistumista ja aitoa kiinnostusta. Yhteisen tekemisen kautta hioudutaan ryhmästä tiimiin ja kehitetään johtamista valmentamiseen ja mahdollistamiseen. Parhaimmillaan johtaminen jakaantuu toimijaryhmiin ja kasvattaa tiimiä itseohjautuvuuteen ja oppimiseen. Näyttäisi siltä, että työyhteisössä on toiveita sen suhteen, että siellä toimisi enemmän koordinoijia ja mahdollistajia.

Arvostettujen vaikuttamisominaisuuksien taustalla näyttäisi olevan tarve jatkuvaan vuoropuheluun tai keskusteluun, joka kulkee vapaasti organisaatiossa ja johon toimijat voivat helposti ja luontevasti osallistua. Yritysten tiedon välitykseen panostetaan, mutta arkipäivään liittyvä vapaa sosiaalinen vaikuttaminen ei ole aina tunnustettua toimintaa ainakaan virallisissa yhteyksissä. Liikkuminen toimijoiden parissa voisi lisätä vapaata tiedon vaihtoa ja keskinäistä ideointia.

Esitettyyn teoriaan nähden vastaajien kommentit ovat mielenkiintoisia. Niissä kiteytyvät monet tutkijoiden esittämät havainnot ja haasteet. Tehokkuus ajaa organisaatioissa arvioimaan suorituksia absoluuttisin mittarein, mutta toisaalta toimijat ovat ihmisiä, joihin vaikuttavat lukemattoman monet asiat. Toiminnan tehokkuutta arvioitaessa mittariston olisi oltava laaja-alainen ja palkitsemisjärjestelmien tuettava myös kollektiivisia tavoitteita. Ihmisten johtamisessa on painotettava ihmiskeskeistä lähestymistapaa. Tätä tarvetta painottaa myös siirtyminen verkostotalouteen ja verkostotoiminnan kehittyminen yleensäkin. Ihmisiin vaikuttamiseen tarvitaan ylimmän johdon sitoutumista ja markkinoinnillista työskentelytapaa sekä muuntautumiskykyä. (Grönroos 2001a, 447-448, Grönroos & Järvinen 2001, 192; Ahmed & Rafiq 2006, 208.)

Ihmiskeskeisyyden huomioiminen vaikuttaa työskentely- ja johtamistapoihin. Vastaajien kommentteista ei löydy viitteitä tiettyjen johtamisoppien paremmuudesta. Paremminkin niistä löytyy aitouden, välittömyyden ja yhteisvastuullisuuden toiveita, jotka liitetään arvostettuihin vaikuttamisominaisuuksiin. Välittävä suhtautuminen kuuluu sisäisen markkinoinnin keskeisiin

tavoitteisiin (Ahmed & Rafiq 2006, 208; Grönroos & Järvinen 2001, 200-202). Välittämisen kautta rakennetaan keskinäistä luottamusta (Harisalo & Miettinen 1995, 21-24), joka lujittaa suhteita sekä syventää niitä (Voima 2001, 159).

Vaikuttamiseen liittyy vuorovaikutuksen monitahoisuus, osallistumismahdollisuudet ja sallivuus. Salliva ilmapiiri ja johtamisfilosofia tukevat vuorovaikutusta, keskinäistä toimintaa ja osallistuvaa päätöksentekoa. Osallistuminen on entistä tärkeämpää myös yhteisen, sisäinen arvonmuodostusprosessi vuoksi. Muodostettavat arvoketjut eivät ole vain tuotteen ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä vaan entistä enemmän virtuaalisia arvoja, jolloin kysymyksessä on yrityksen sisäinen imago ja siellä toimivista henkilöistä kumpuava ilmapiiri. Osallistuminen ja ”vallan jakaminen” on haaste perinteiselle johtajuudelle. Toisaalta, parempia päätöksiä on saavutettu sillä, että toimijat ovat itse olleet niitä tekemässä. Päätöksentekoon liittyy toimijaryhmien koheesio. Verkostoissa toimiva yritysmaailmaa ja sen johtaminen edellyttää mahdollistamista ja osallistumista ollakseen riittävän nopea ja uudistumiskykyinen. (Apilo ym. 2007, 101-111; Ebert & Mitchell 1975, 204; Grönroos 2001, 447; Hersey & Blanchard 1990, 212-214; Tapscott 1999, 79-83.)

Grönroos ja Gummesson ovat useissa yhteyksissä korostaneet johtamisessa mahdollistamista, valtaistamista ja toimijoiden osallistumista päätöksentekoon. Ihmisten johtamisen kannalta on hyvin tärkeää millä tavoin päätöksiä tehdään ja miten ne toteutetaan. Johtajuus koskettaa tässä kohden ihmisten arvojen ja uskomusten osa-alueita (Ebert & Mitchell 1975, 263). Mitä läheisemmistä itselle tärkeistä asioista tehdään päätöksiä sitä enemmän se nostaa esille myös ihmisten sitoutumiseen ja kiintymykseen liittyviä tekijöitä, joiden perustana ovat ihmisten väliset tunnesiteet. Persoonallisuus-kiintymistyylitutkimuksiin perustuen voidaan todeta, että ihmiset, jotka kokevat turvallisuutta ovat yhteisöissä todennäköisesti ulospäin suuntautuneita ja myöntyväisiä. Turvallisuuden kokemus liittyy luottamukseen, mitkä ovat positiivisia voimavaroja kummatkin. (Heriot ym. 1998, 47; Männikkö 2001, 49, 52.)

Vaikuttamisen ja ihmisten johtamisen kannalta keskinäisen luottamuksen ja välittömyyden rakentaminen on tiimityöhön pyrkivän organisaation avainkysymyksiä. Johtajuuden kannalta keskeinen kysymys on inhimillisen arvopohjan ja työskentelykulttuurin luominen.

4.2.4 Toimijoiden kommunikointi

Keskinäinen kommunikointi pitää sisällään laajan joukon tiedon ja kokemuksen vaihtoa toimijoiden välillä, joka jakaantuu viralliseen ja epäviralliseen kommunikaatioon. Kuten vuorovaikutuksessa niin myös kommunikaatiossa voi olla osia, jotka ovat ”näkymättömiä” ja ilmenevät käyttäytymisessä. Kommunikaatiolla on merkittävä osa henkilökohtaiselle tasolle ulottuvassa markkinoinnin ja johtamistoiminnoissa.

Viitaten Gummessonin, Grönroosin, Voiman ja Åbergin esittämiin ajatuksiin viestinnästä yrityksessä ja johtamisessa näyttäisi siltä, että ne yhdessä vuorovaikutustaitojen kanssa muodostavat merkittävän osan johtamistyötä. Viestintä, kommunikaatio ja vuorovaikutus eivät ole irrallisia toimintoja, vaan ovat kaikki yhteydessä toimijoiden keskinäisten suhteiden laatuun, vuorovaikutuksen tasoon ja sen laajuuteen. . (Gummesson 2004, 21; Grönroos 2001, 438; Åberg 1997, 34.)

Viestintä on resurssi ja se kytkeytyy vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen kautta laajasti erilaisiin sisäisiin prosesseihin ja kuuluu siksi johtamisen osaamisalueisiin. Yrityksen kannalta riittävä informaation kulku on välttämättömyys. Tiedon puuttuminen koetaan usein laiminlyöntinä, jopa loukkaavana käytöksenä ja kiinnostuksen puuttumisena työntekijöitä kohtaan. Erityisen mielenkiintoinen osa kokonaisuudesta on se kommunikaation osa, joka tulee lähimmäs arkipäivää ja toimijoita ja johon liittyy myös suurin osa epävirallisesta kommunikaatiosta (Åberg 1997, 34; Grönroos 2001, 432, 438; Voima 2001, 87-89.)

Kun yrityksen työntekijöiden kesken koetaan, että asiat menevät huonosti, tapahtuu vaikeasti ymmärrettäviä asioita tai syntyy ”törmäyskurssi” toimijoiden välillä, käynnistyy useimmiten keskinäinen kommunikointi, joka ilmenee ”käytäväpuheina” tai ”puskaradiotoimintana”. Vastaavia ilmiöitä ovat myös ”valittaminen” ja tyytymättömyys. Tämä kommunikaatio näyttäisi liittyvän etenkin huonolaatuisiin suhteisiin. Epävirallisen kommunikaation syntymisen voi liittää puutteelliseen tiedonsaantimahdollisuuteen, puutteellisiin kommunikaatiotaitoihin sekä puutteelliseen motivaatioon ja kulttuureihin. (Voima 2001, 135-137; Åberg 1997, 32-33.)

Tunteet ja kommunikaation ovat yhteydessä toisiinsa. Huonolaatuisessa suhteessa tunteiden ilmaisu on rajatumpaa kun taas hyvissä suhteissa tunteiden ilmaisu on sallivampaa ja näkyvämpää.

Tunteisiin liittyy myös se, että kommunikaatio on yleensä runsainta omassa ryhmässä, jossa asioiden kertominen on helpompaa ja ympäristö koetaan ”turvalliseksi”. (Voima 2001, 125-127.)

Hersey ja Blanchardin näkemyksen mukaan kommunikointi on prosessipohjainen pätevyys. Jos ei pysty kommunikoimaan niin, että ihmiset voivat ymmärtää ja hyväksyä, ei prosesseilla ole vaikutuksia. Kommunikointiin ja keskinäiseen ymmärtämiseen tulisi käyttää runsaasti aikaa. Siksi kuuntelutaito on yksi tärkeimmistä kommunikaatioprosessiin liittyvistä taidoista. Sen kautta voidaan saada tietoja ihmisten tarpeista, ongelmista, mielialoista ja mielenkiinnon määrästä. Hyvät suhteet toimijoiden välillä luovat edellytyksiä hyvälle kommunikaatiolle ja avoimuudelle. Hyvien suhteiden kehittämiseen kuuluvat seuraavat asiat: luottamus, luottamuksen kehittyminen ja joustava käyttäytyminen. (Hersey & Blanchard 1990, 298.)

4.2.4.1 Kommunikaatio ja sen edellytykset

Vastaajien käsityksiä hyvästä viestinnästä ja kommunikaatiosta sekä sen edellytyksistä on esitetty taulukossa 4. Taulukkoon on poimittu osia vastaajien koko vastauksesta.

Taulukko 4

| Millaista on mielestäsi hyvä sisäinen kommunikointi/ viestintä ja mitkä ovat sen edellytykset? |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. - viestintä on todella tärkeää ja yritykset huolehtii siitä kyllä, sen pitää olla avointa ja rehellistä - taustoitus ja historia parantaa ymmärrettävyyttä, kritisointi on aina helpompaa - pelkkä virallinen viestintä on vähän persoonatonta ja aina on epävirallista viestintää, ”jälkipalaveroinnilla” on omat syynsä - kommunikaatioon tarvitaan avoimuutta ja rohkaisua ettei tarvitse pelätä, että ”ammutaan alas”, ikävää jos ilmenee ”nälvimistä” - epävirallinen viestintä on hyvä asia koska sillä pääsee kiinni tunne-elämään - pitäisi uskaltaa myös riidellä - keskinäiset muut suhteet voivat tukea hiljaista konsensusta |
| 2. - avoimuus ja rehellisyys viestinnässä yleensäkin hyvä asia - yleensä viestintää tarvitaan lisää ryhmissä ja henkilökohtaisissa kontakteissa - viestintää tarvitaan erilaista koska yksi sama voisi kyllästyttää, enempi tarvitaan tilanteisiin taipuvaa viestintää - puskaradio on tarpeellinen asioiden prosessointiin, ei välttämättä paha asia, ihmisillä on tarve puhua ja käsitellä kuultua asiaa - puskaradiot liittyy uhkiin ja ne aktivoituvat silloin - puskaradio voi muodostua myös aiheuttaa vahinkoa etenkin jos faktat puuttuvat |
| 3. - viestintään tulisi aina liittää tarkistus siitä miten se meni perille ja miten käsitettiin, sanotaan ”joo, joo”, mutta jälkeenpäin asia ei ollutkaan niin - henkilökohtainen viestintä on todella tärkeää ja takaa varmimmin asioiden käsittelyä, viestit |

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>muuttuvat usein</p> <ul style="list-style-type: none"> - viestinnän puutteita on kiire, keskittymisen puute, häiriötekijät ja ”sama moodi päällä” - epävirallisessa viestinnässä on hyvää ja pahaa; positiivinen kannanottoja kerätessä, mutta asioiden vatkominen paisuttaa juttuja liikaa - hyvät suhteet parantaa viestintää |
| <p>4. - viestin vastaanottajan näkökulma pitäisi kulkea edellä</p> <ul style="list-style-type: none"> - viestinnän pitää olla ajankohtaista, koetaan tarpeelliseksi ja viestin lähettäjällä tuki takana - viestinviejän tahtotila voi olla toinen ja siksi viesti vain ”sylkäistään ulos” - pitäisi pohtia mitä kannattaa kertoa ja kuinka sen käsittelee vastaanottajan kannalta - epävirallinen viestintää on ollut aina ja se ”pulpahtaa” esille kun taustalla on epävarmuutta ja tunne omasta hallinnasta häviää, oman porukan kanssa sessiointi antaa turvaa - parhaimmillaan epävirallinen viestintä luo ”uutispalloja”, joilla huumorin kautta hyviä vaikutuksia |
| <p>5. - viestinnän pitää olla avointa ja jatkuvaa ja liittyä kaikkeen muuhun kommunikointiin</p> <ul style="list-style-type: none"> - viestinnän tulee tapahtua ajoissa ja tukea oletettuja vaikutuksia - viestinnässä ei aina ole huomioitu kaikki; onko viesti mennyt perille, onko kohdannut etc. - vaikutusten ”marssijärjestys” pitäisi tarkistaa - viestinnän jälkeen herää tunteita ja kritiikkiä ja esimiehen pitää käsitellä sitä - epävirallinen viestintä on tärkeää ja se on osa työelämää, sillä se voi tukea jaksamista - esimies ei voi osallistua kaikkeen keskusteluun, koska on pidettävä virallinen linja, mutta pitäisi puhua paljon enemmän epävirallisista asioista |
| <p>6. - viestinnän voimakas johtaminen tekee siitä epäinhimillistä, eli kaikki ei voi olla formaalista viestintää, osa menee aina epäformaalisen puolelle, mutta sisällön pitäisi olla saman</p> <ul style="list-style-type: none"> - esimies voi viestinnässä joutua hankalaan tilanteeseen kun näkee ristiriidan tarpeiden ja virallisen linjan välillä - epäformaalista viestintää pitäisi olla paljon muuten esimies voi ”mennä vipuun” |
| <p>7. – ”pihistäminen”, piilottelu ja viimevaiheessa kertominen on vallankäytön väline ja siksi ei hyvää viestintää</p> <ul style="list-style-type: none"> - pitäisi olla avointa, reilua ja vastapuolen huomioivaa - kertomatta pitäisi jättää vain silloin kun se on toisen eduksi - viestinnän pitäisi olla puolin ja toisin avointa - yrityksen tuki kommunikaatioon perustuu yrityskulttuuriin ja ilmapiiriin; ”uskaltaako avata suunsa” - yrityksen tulisi tukea viestintää ja tukea uskallusta, syntyvät huhupuheet eivät ole hyviä |
| <p>8. - avoin, rehellinen ja suora kommunikaatio, muutenkin kuin sähköpostitse</p> <ul style="list-style-type: none"> - parasta on ihmisiltä ihmisille kommunikaatio (kasvoista kasvoihin) - sosiaaliset suhteet on tosi tärkeitä - puskaradion on havainnut mutta se on osa elämää - esimies tarvitsee viestittävästä asioista tietoa, jotta voi käsitellä niitä omassa porukassa |
| <p>9. – oikea ajoitus ja kaksisuuntaisuus, vastaanotto huomioitava</p> <ul style="list-style-type: none"> - pitäisi olla objektiivisuutta, jolloin asiat ja tunteet voidaan erottaa toisistaan - selkeät faktatiedot vähentävät ”jälkisessiointiä” - ei ole muutoin kokemusta epävirallisesta viestinnästä - yrityksen pitäisi edesauttaa kommunikaatiota siten, että laatu ja määrä olisi kohdallaan ja muu viestintä myös selkeää ja ymmärrettävää |
| <p>10. – käytäväpuheet kuuluvat arkeen, mutta johdon ja esimiesten tulisi hyödyntää niitä positiivisella tavalla</p> <ul style="list-style-type: none"> - käytävä puheisiin voi liittyä salailua ja asioita voidaan esittää esim. johdolle jopa siloitellummin - tärkeää on ettei vaan valiteta vaan yritetään vaihtoehtoisia ajatuksia esille, joista esimiehet ja johto tehkööt nöyrästi kehitystyötä organisaation hyväksi |

11. – onnistunut viestintä tapahtuu ajoissa ja avoimesti

- prosessien pitäisi olla läpinäkyviä; jokin ryhmä suunnittelee tahollaan toimenpiteitä ja sitten informoidaan päätös, joka voidaan ottaa vastaan negatiivisesti kun ei ole oltu prosessissa mukana eikä nähty sen vaiheita
- negatiivisten tunteiden jatkuva esiin nostaminen pitkällä tähtäimellä pahentaa sekä omaa että toisten fiilistä
- esimies ai saa lähteä mukaan voivotteluun.

Kokonaisuudessaan vastaajilla oli paljon kommentteja kommunikaatiosta. Suurin osa vastauksista liittyvät omaan työhön ja sen lähipiiriin. Kommunikaatio kaikessa laajuudessaan, kuten vuorovaikutuskin, koetaan hyvin tärkeäksi. Tässäkin kysymyksessä vastaajat asettavat avoimuuden ja rehellisyyden sekä riittävän tiedon saamisen tärkeimmiksi tekijöiksi.

Useimmat vastaajat kokevat, että ns. yrityksen virallinen viestintä on hoidettu asianmukaisesti, mutta sellaisenaan se ei riitä eikä kata kommunikaatioon liitettyjä yksilöllisiä ja lähiryhmien toimintaan liittyviä inhimillisiä tarpeita. Lähes kaikilla vastaajilla on kokemuksia siitä, että viestien vastaanottaminen synnyttää uusia kysymyksiä ja tunteita, joiden käsittelyssä esimiesten läsnäolo olisi tarpeellista. Kommunikaatio omassa ryhmässä tai henkilöiden kesken koetaan tärkeäksi ja toivottavaa olisi asioiden kiireetön käsittely ja ihmisiä huomioiva keskustelu. Viestintään ja liittyvät myöhemmin tunteet, jotka saattavat luoda lisäinformaation tai keskustelun tarvetta. Tämä on perusteltu inhimillinen tarve, johon pitäisi pystyä vastaamaan. Useimmat vastaajat kokivat, että sopivin taho asioiden keskusteluun on lähipiiri ja mieluiten lähin esimies.

Yli puolet vastaajista tunnistaa viestinnän käynnistävän saadun tiedon epävirallisen keskinäisen prosessoinnin, jota sinänsä ei koeta huonona asiana. Lähes kaikki vastaajista tunnistavat epävirallisen kommunikaation olemassaolon. Vastaajien vastauksien perusteella ilmiö nähdään kuitenkin ihmisiä ”hoitavana” eikä siihen juurikaan puututa. Tärkeäksi koetaan se, että lähijohto olisi perillä keskinäisistä keskusteluista ja olisi ryhmän ja yksilöiden saatavilla. Kielteinen vaikutus epäviralliseen kommunikaatioon tulee, kun asioihin ei uskalleta puuttua ja keskustelu ohjautuu hajatiedon pohjalta pois totuudesta tai käynnistää tunnereaktioita, jotka haittaavat työntekoa. Läpinäkyvyys, rehellisyys ja oikea-aikaisuus näyttävät olevan vastaajien keinoja kielteisen kommunikaation leviämiseksi. Myös esimiehen ja organisaation esimerkki koetaan tärkeinä ennaltaehkäisyn keinoina.

Monet vastaajista nostavat esille kommunikaatioon liittyvät pelot. Useat vastaajat tuovat esille esimerkkejä tapauksista, joissa kommunikaatioon liitetty ilmapiiri on ollut epävarma ja -kohtelias ja

tämä on tyrehtynyt keskustelua ja keskinäistä kommunikaatiota. Kokemuksissa tapauksiin suhtaudutaan suurina menetyksinä. Hyvä kommunikaatio edellyttää luottamuksellisia suhteita ja kulttuuria, joka tukee ja rohkaisee kommunikaatioon ja mielipiteiden ilmaisuun. Vastaajien vastauksista löytyy muutamia mainintoja, joissa keskinäiseen kommunikaatioon liittyy myös tunteiden ilmaisua. Tätä ei pidetä pahana vaan paremminkin luottamuksen merkinä.

Lähes kaikki vastaajat pitävät tärkeänä mahdollisuuksia hahmottaa ja ymmärtää puskaradion toimintaa paremmin. Vastaajat olivat enimmäkseen sitä mieltä, että kommunikaatio virallisen yritysviestinnän jälkeen on todella merkittävä osa esimiestyötä, johon olisi toivottavaa pystyä keskittymään tehokkaammin ja mahdollistamaan uusia keinoja sen positiivisen käyttömahdollisuuksien laajentamiseksi. Kommunikaation olisi ihanteellista ottaa huomioon viestinnän kokonaissuunnittelussa ja huomioida myös ryhmä- ja yksilökohtaiset tarpeet.

Näyttäisi siltä, että tarvetta yksilö- ja ryhmäkohtaiselle kommunikaatiolle on olemassa ja siihen panostaminen koetaan tärkeäksi. Lähimmissä työyhteisössä viestinnän keinovalikoimaa voitaisiin kehittää yhteisten tarpeiden pohjalta. Samalla voitaisiin täsmentää niitä periaatteita, joiden pohjalta viestintää toteutetaan omassa tiimissä. On selvää, että mitä lähempänä viesti on ihmistä sen henkilökohtaisemmaksi sen käsittely muodostuu samoin siihen liittyvät tunteet. Viestintä muuttuu ”lähiuutisoinniksi”, johon liittyvät henkilökohtaiset kysymykset. Tällöin työpaikan lähisuhteet ja keskustelukumppanit muodostavat olennaisen kommunikaatioyhteisön. Keskinäinen tuntemus lisää hyväksyntää ja rohkaisee uusia jäseniä kommunikaatioon.

Näyttäisi siltä, että kiireen leimaamassa työyhteisössä ihmisille jää hyvin rajallisesti aikaa ”parlamentoida” omia arkipäivän työasioita, jolloin keskinäinen yhteys ja ymmärrys voi katkeilla. Yhteiset vapaamuotoiset arkipäivän hetket hoitavat ihmisiä ja purkavat arkipäivän kysymyksiä. Kovin virallinen tai kireä ilmapiiri rajoittavat ihmisten kommunikaatiota ja luovat varautuneisuutta. Tämä saattaa johtaa jatkuviin kielteisiin tulkintoihin ja suhtautumiseen; ollaan varuillaan, varmuuden vuoksi.

Kommunikaatio on laajempaa kuin yrityksen viestintä, mutta ne ovat yhteyksissä toisiinsa. Ne voivat täydentää toisiaan tai toimia toisiaan vastaan. Merkittävän lähtökohdan muodostaa ne arvot ja valinnat, joiden pohjalle viestintää halutaan rakentaa. Miten molemminpuolista sen halutaan olevan, keiden tarpeet ovat ensisijaisia ja miten huomioidaan kommunikaatio kokonaisuudessaan?

Ihmisillä on tarve olla yhteydessä toisiinsa. Muutamilla virallisilla tapaamisilla tämä tarve tuskin ratkeaa.

Teoriaan perustuen vastaukset edustavat hyvinkin niitä keskeisiä tarpeita, joita kommunikaatioon liittyen on esitetty. Kommunikaatio liittyy olennaisesti johtamis- ja vaikuttamisprosesseihin.

Verkostoissa toimiessa kommunikaatio on runsasta ja vilkasta ja siksi viestinnän osaaminen on keskeistä. Verkostoihin liittyen Grönroos nostaa esiin viestintäjohtamisen tarpeen, joka liittyy palvelukulttuuriin ja sisäiseen markkinointiin. Tiedon tarve liittyy paitsi toimintaan tai tuotteisiin niin myös tarpeisiin ja vaatimuksiin, joita tehtävien suorittaminen ja asiakaspalaute tuo esiin. Kommunikaation pitää olla kaksisuuntaista ja rohkaista palautteen antamiseen. Verkostoihin ja yhteistyöhön kuuluvat myös konfliktit, joihin kommunikaation määrä ei ole aina ratkaisu. Kommunikaation pohjalta työyhteisöissä voidaan kuitenkin kasvattaa keskinäistä jaettua johtajuutta ja luottamusta, jolloin konfliktien syyt ja ratkaisut voidaan tehokkaammin hallita. (Grönroos 2001, 438; Grönroos & Järvinen 2001, 116; Hersey & Blanchard 1990, 298; Voima 2001, 157-158; Åberg 1997, 167-169)

Kommunikaatio liittyy läheisesti yhteiseen päätöksentekoon ja siihen liittyviin tekijöihin sekä palautteisiin. Tästä näkökulmasta se voidaan liittää nykyaikaiseen sisäiseen markkinointiin. Päätöksenteko edellyttää tietojen hankintaa, niiden prosessointia ja lopputulosten valintaa. Organisaatioissa saattaa olla yksiköitä, jotka keräävät erilaista tietoa päätöksentekoa varten. Tämä vahvistaa organisaation keskitettyä valtaa ja toimii yleensä standardoitujen raporttien ja mallien mukaan. Toinen mahdollisuus on antaa mahdollisuus laajemmalle toimijajoukolle osallistua tiedon keräämiseen ja sen työstämiseen päätöksiä varten. Tämä jakaa valtaa. Useissa organisaatioissa päätöksenteko on keskitettyä, mutta tulevaisuudessa käytäntö muuttunee yksilöperusteisempaan prosessiluonteisempaan suuntaan. (Ebert & Mitchell 1975, 97; Grönroos & Järvinen 2001, 113)

Tulevaisuudessa tietotyön määrä tulee nousemaan. Tietotyön, jota jo siis nyt on huomattava määrä, perusluonne tulee vaikuttamaan kommunikaatiotarpeisiin entisestään, sillä siinä on tyypillistä toistuvat korjaavat toimenpiteet toimijan ja datan välillä. Työtä ei voida jakaa osiin ja organisaation rakenteisiin vaan seurauksena ovat toimintorajat ylittävät projektit ja tiimit. Asiantuntijaorganisaatioissa korostuu ”itsensä johtaminen”, jossa puolestaan prosessina korostuvat itseluottamus, tietämyksen elinkaari, suhteet, tulokset ja ratkaisut. Tiiviit yhteistyö asetelmat tekevät luottamuksesta lähtökohdan, joka sitoo kaikkia osapuolia. Yrityksen päätökset ja linjavalinnat

tarvitsevat yrityksen sisäistä ja yhteiskunnallista ulottuvuutta ja sosiaalista hyväksyntää. (Casson 2000, 17; Grönroos & Järvinen 2001, 112-113; Hersey & Blanchard 1990, 24-25; Tapscott 1999, 110-117; Voima 2001, 94-95)

Kommunikaatioon liittyy vielä eräs mielenkiintoinen näkökulma, jonka on esittänyt amerikkalainen yhteiskunnan muutoksia tutkinut Robert Bly. Hänen tekemiensä havaintojen mukaan amerikkalaisten ydinsuhteiden perustana ovat olleet patriarkaaliset, auktoriteetteihin perustuvat rakenteet. Vastuun ottaminen ja kantaminen on otettu vakavasti. On viitteitä siitä, että mallit ovat muuttumassa ja patriarkaalisuuden tilalle muodostuu ”sisarusyhteiskunta”, jossa aikuisuus ja aikuisen kypsyys ei ole enää itsestään selvyys; tulevaisuudessa on kolmekymppisiä lapsia. Yksi syy saattaisi olla se, että perheissä yleistyy tilanne, jossa aikuisen läsnäolo puuttuu tavalla tai toisella esim. vanhempien työkiireiden vuoksi. Samoin rajoittuvat kontaktit iäkkäämpiin ikäryhmiin. Tämä luo turvattomuutta ja kaventaa lapsen sosiaalisen kehityksen viiteryhmää. Tältä perustalta kasvavat lapset kasvavat aikuisiksi, jotka eivät osaa ottaa haltuun kokonaisvaltaista aikuisuutta vastuineen ja sitoumuksineen. Mikäli tämä skenaario pitäisi paikkansa on vaara, että yhteiskuntaa ja yrityksiä johdetaan kokemuksellisesti vajailla lähtökohdilla, joka voisi korostaa egoistisuutta, jopa narsismia. (Bly 1996, 9, 131-137.)

4.2.5 Markkinoinnin mahdollisuudet toimijoille

Markkinointi kuuluu johtamisosaamiseen ja johtamistoimintoihin. Markkinoinnillisina toimenpiteinä ja ohjelmina se jakaantuu yrityksen ulkoisille ja sisäisille markkinoille kohdistettuihin toimenpiteisiin.

Gummessoniin, Grönroosin, Normannin sekä Ahmedin ja Rafiqin esittämiin ajatuksiin viitaten voidaan sanoa, että markkinointi kuuluu johtamistyöhön ja että markkinoinnillista lähestymistapaa sisäisessä markkinoinnissa ja yrityksen sisäisessä johtamisessa tulisi uudistaa.

Yrityksen oma päätös on haluaako se olla avoin ja uudistumishaluinen, vai pitäytyä entiseen malliin; ”näin on toimittu ennenkin”. Yritysten markkinoinnissa on tunnistettavissa ajattelu- ja toimintatapoja, jotka ovat aikaansa nähden vanhoja. Markkinoinnin tyylien historiaa voidaan nähdä myös yrityksen sisäisessä markkinoinnissa. Pahimmillaan henkilöstöön suhtautuminen voi olla kuin tuotantokaudenaikainen ”ota-tai-jätä-markkinat”, jossa keskinäinen vuorovaikutus ja markkinoinnillinen toiminta on rajoittunutta ja tehotonta. Toimintaa ohjaavat käskyt, velvollisuudet

ja alainen-esimies-suhteet. Suuressa määrin yritykset ovat kuitenkin kehittäneet sisäistä markkinointia ja saavuttaneet sen myötä parempia tuloksia. Tämä muutos on huomioitu myös johtamiskäytännöissä, joissa johtamista on hajautettu suorittavalle tasolle. (Gummesson 2001, 41; Grönroos 2001, 433; Normann 1991, 59.)

Toimintaympäristö edellyttää markkinoinnillista osaamista ja siksi ajattelu- ja toimintatavan tulisi olla mukana kaikessa tekemisessä, myös johtamisessa. Paitsi yrityksen ulkoiset asiakkaat niin myös sisäiset asiakkaat kokevat tuotteen tai palvelun saamansa kohtelun kautta. Asiakkaalla syntyy tulkinta odotusten ja lupauksen kohtaamisesta. Pettymyksen kokeneen kokemusta ei korjata markkinoinnin viestinnän keinoin, vaan on puututtava toimintatapoihin ja niihin vaikuttaneisiin asioihin. Erilaiset viestintäkeinot, vuorovaikutustilanteet ja teknisetkin tekijät ovat sidoksissa toisiinsa ja ne muokkaavat organisaation imagoa myös sen sisäisten asiakkaiden silmissä. Tästä syystä sisäinen markkinointi on johtamisstrategia. (Ahmed ja Rafiq 2006, 14-19, 68; Gummesson 2004, 257-261; Grönroos 2001, 432-433; Normann 1991, 59.)

Monet yritykset ovat käyttäneet perinteisiä markkinoinnin keinoja kuten myynninedistämisen- ja viestinnän keinoja. Edistyksellisimmät yritykset ovat laajentaneet sisäistä markkinointia huomioiden markkinoinnillisen työskentelytavan myös johtamiseen liittyvässä osaamisessa. Tämä on tarkoittanut työntekijöiden toiveiden ja näkemysten huomioimista sekä osallistumista päätöksentekoon ja suunnitteluun. Huomio johtamisessa on palautteen antamisessa, tiedottamisessa, viestinnässä, avoimuudessa ja rohkaisevassa ilmapiirissä. Suhdemarkkinoinnin näkökulmasta katsottuna näillä tekijöillä näyttäisi olevan todella suuri markkinoinnillinen arvo asiakkaan silmissä. (Grönroos 2001, 447-448, Normann 1991, 172.)

Markkinoinnillisten keinojen käyttö edellyttää myös synergioiden arviointia sekä herkkyyttä käyttää oikeita keinoja oikeaan aikaan. Suunnittelu ja päätöksenteko yhdessä työntekijöiden kanssa sitouttaa osapuolia tuleviin toimiin. Lisäksi yhteistyö päätöksenteossa tarkoittaa vähemmän virheitä ja parempia päätöksiä. (Grönroos 2001, 447-448; 14-19.)

4.2.5.1 Markkinoinnilliset keinot käytännössä

Vastaajien käsityksiä markkinoinnillisten keinojen käytöstä on esitetty taulukossa 5. Taulukkoon on poimittu osia vastaajien koko vastauksesta.

Taulukko 5

| Käytätkö työssäsi omaan ryhmääsi nähden markkinoinnillisia keinoja? Jos, niin millaisia? |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. - Lobbausta projektien suhteen ja kommunikaatiota kun pitää ”myydä ajatuksia” - tärkeää, että on itsellä uskoa asiaan |
| 2.- käytän myynnin peruslainalaisuuksia - vuorovaikutustilanteet luonnollisia kun pitää ”myydä ajatus”, sitoutuminenkin parempaa - monipuolista vaikuttamista, monia elementtejä, mutta luovasti - täytyy tietää intressitahot - juttujen ja toimintojen monistaminen ei oikein toimi |
| 3. - koulutus tulee ensin mieleen uuden tuotteen lanseerauksessa - yhteishengen kohottaminen ja kampanjat |
| 4. - en niin tiedostetulla tavalla käytä markkinointia - joskus sisäisessä markkinoinnissa ja kampanjoissa tulee tunne, että kuulijaa aliarvioidaan - itse yritän ”myydä ajatuksia” ja yritän käyttää myyvää esitystapaa |
| 5. - käytän virallista kampanjamateriaalia - yritän olla myyvä ja valmentava - pääsääntöisesti käytän myyntitaktisia keinoja |
| 6. – käytän itse stake holder mapping- mallia |
| 7. – käytän motivoinnin keinoja ajatuksen myymiseksi, mutta työssä on tilanteita, että pitää myydä ajatuksia |
| 8. – pohjustustyössä olen esim. kartoittanut voimakkaiden mielipiteiden kannattajia ja keskustellut ensin heidän kanssaan - onko meillä sisäistä markkinointia |
| 9. – en oikeastaan käytä, en tunnista - on oma toimintatapa ja tuttua on tarve ”myydä ajatus” |
| 10. – Aito ja vilpiton yhteys omaan tiimiin on ihan ylivertainen juttu - sisäistä markkinointia on voitava käyttää harkitusti, mutta se ei saa olla korviketta tai hyvitystä puutteellisesta esimiestyöstä tai vuorovaikutuksen puutteesta |
| 11. – sisäinen markkinointi tähtää ihmisten motivoimiseen ja kannustamiseen - mielestäni kaikkien esimiesten tulisi toteuttaa työssään hyvää sisäistä markkinointia, jossa työkaluina voi olla hyvä tiedottaminen ja kannustava johtamistyö - osa tiedottamisesta (esim. koulutukseen liittyvä) voidaan toteuttaa muualtakin, kuten HR-osastolta |

Vastauksista voidaan yhteenvetona todeta, että vastaajat (yhtä lukuun ottamatta) eivät juurikaan tunnista sisäisen markkinoinnin toimenpiteitä. Kokemukset keskittyvät markkinointiryhmien yrityksen sisäisiin tuotekampanjoihin.

Lähes kaikki vastaajat nostavat esille työhönsä liittyen tarpeita, jotka liittyvät ”ajatusten myymiseen”. Tämä koetaan ajankohtaiseksi ja tärkeäksi työhön liittyväksi osaamiseksi. Osalla vastaajista, jotka toimivat myynnin parissa, on ollut mahdollisuus perehtyä esim. myyntitekniisiin menetelmiin. Nämä taidot ovat olleet käyttökelpoisia myös sisäisissä vaikuttamisprosesseissa. Näihin liittyy myös ns. ”stake holder mapping” lähestymistapa. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että ”ajatusten myyminen” myyntiin perehtymättömälläkin käynnistää ideointiprosessin, jossa haetaan vaikuttamiseen suostuttelevia keinoja, jotka eivät ole puhtaasti psykologisia tai viestinnällisiä vaan näiden yhdistelmiä - eli markkinoinnillisia keinoja. Näille keinoille näyttäisi olevan kysyntää.

Markkinoinnillisiin keinoihin liittyen vastauksissa painottuvat vahvasti suhteisiin liittyvät mahdollisuudet. Yhtä lukuun ottamatta kaikki vastaajat mainitsevat ”kontaktin”, vuorovaikutuksen tai yhteyden kohdehenkilöihin tärkeimmiksi tekijöiksi ”ajatusten myymisessä”. Suhteisiin liittyvät mahdollisuudet tunnistetaan tukea antavina mahdollisuuksina. Suhteet ovat keskeinen osa suhdemarkkinoinnillista lähestymistapaa. Tähän liittyen osa vastaajista mainitsee merkittävänä keinona on ns. lobbauksen, joka liittyy esim. projektien verkostoihin tai isojen hankkeiden perustamiseen.

Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että eri hankkeiden edistämiseksi tarvitaan ”myyvän” lähestymistavan tehokkaampaa käyttöä ja tuntemusta. Niillä vastaajilla, joiden työ tapahtuu verkostoissa, on luonnollinen tarve kehittää etenkin henkilövaikuttamisen keinoja. Markkinoinnillisen keinovalikoiman laajuuden ja käytettävyyden suhteen koetaan epävarmuutta.

Vastausten perusteella näyttäisi myös siltä, että sisäisen markkinoinnin kuva on hajanainen ja liitetään erilaisiin tekijöihin. Vastaajien kokemustausta sisäisistä keinoista ja toiminnasta perustuu aiempiin esimerkkeihin, mutta ei niinkään systemaattiseen tietoon tai toimintamalleihin. Yksi vastaajista toi esille, että käytettyjen sisäisten markkinointimallien tilalle tarvitaan luovia ja uudistuvia vaihtoehtoisia keinoja. Lähes kaikilla vastaajilla korostui kuitenkin vuorovaikutuksellisuuden tarve ja käyttö sisäisessä markkinoinnissa.

Oletettavasti vastaukset heijastavat melko yleisesti vallitsevaa tilannetta yrityksissä. Useimmiten markkinoinnin sisäiset toimenpiteet saattavat rajoittua aktiivisille ja helposti nähtäviin toimenpiteille kuten esim. uuden valmisteen kampanjoihin yrityksen sisällä ja siihen liittyvään tuotetietouteen ja koulutukseen. Sisäisen markkinoinnin vastuuta kantaa usein HR-osastot.

Peruslähtökohdan muodostavat henkilöstön osaamisen kehittäminen ja motivoinnin vahvistaminen esim. palkkiojärjestelmien kautta. Oman osansa työstä toteuttavat esimiehet johtamistoimiensa kautta; tuetaan osaamista ja motivaatiota.

Laajemman keinovalikoiman tarve näyttää ilmeiseltä. Toimenpiteiden järjestämisessä ja toteuttamisessa markkinoinnillisesta tiedosta ja toimintatavoista olisi oletettavasti hyötyä. Tämä kuitenkin edellyttää perustaksi johdon markkinoinnillista ajattelutapaa, jaettua johtamista ja vastuuta sekä selkeää sitoutumista sisäisen markkinoinnin rakentamiseen sekä sen käytäntöön siirtämisen tukemista. Tätä on tapahtunut yritystasolla yllättävän vähän (vrt. Ahmed ja Rafiq 2006, 208-209 ja Grönroos & Järvinen 2001, 115, 117). Sisäinen markkinointi ja markkinoinnillisten keinojen käyttö ei ole kuitenkaan systemaattisen tehtävälisan toimien toteuttamista. Markkinoinnillinen toimintatapa haastaa toimijat aktiiviseen prosessimaiseen yhteistyöhön, joka edellyttää usein myös toiminnallisia ja rakenteellisia muutoksia.

Vastaajien kommenttien perusteella voidaan päätellä, että lähtökohtainen valmius uudentyypiseen sisäiseen markkinointiin ja markkinoinnilliseen toimintatapaan on olemassa. Ihmisten mukaan ottamista ja kehittämistä pidetään tärkeänä ja esimiehet ovat aktiivisesti, luontojaankin, hakeneet keinoja näiden odotusten täyttämiseksi. Jos yrityksen kaikki tasot eivät ole idean takana, on vaarana, että toimenpiteet jäävät yksittäisten ryhmien varaan. Yrityksen on annettava vahva tuki toimenpiteille, tai ne kaatuvat omaan rajallisuuteensa. Markkinoinnillinen toiminta ei nykyisen verkosto-organisaatioiden aikaan ole ”yksittäisten sankarien” sota vaan liittoumat ja keskinäinen tuki muodostavat keskeisen elementin menestykselle. Tässä yrityksen johto on keskeinen mahdollistaja ja valtuuksien vahvistaja.

Teoriaan perustuen sisäisen markkinoinnin ja markkinoinnillisen ajattelu- ja toimintatavan nykytila on suurten kysymysten edessä. Tämä ei ole tapahtunut yllättävästi tai yhdessä yössä. Jo 1980-luvun lopulta alkaen eri tutkijat ovat viestittäneet rakennemuutoksista. Ensimmäisiä konkreettisia esimerkkejä verkostoista ja markkinoinnin muutoksista saatiin Internetin laajenemisen, tiedon siirron nopeutumiseen ja talousjärjestelmien digitalisoitumisen myötä. Järjestys ja hallinta alkoi kääntymään kohti monimuotoisuutta ja kompleksista vaikuttavien tekijöiden yhteisvaikutusta. Tietotekniikan kehittyminen on muuttanut rajusti käsityksiä organisaatioiden ja ihmisryhmien rajoista ja etäisyyksistä. Tieto siirtyy nopeasti ja altistaa yksilöt uusille vaikutuksille. Tämä näkyy myös yrityksissä ja johtamisessa. Tulevaisuudessa uudet toimijat eivät suostu niin vain yrityksen strategioiden passiivisiksi kohteiksi. Niihin ja yrityksen tekemiseen halutaan osallistua

aktiivisemmin, jolloin vuorovaikutus ja sisäinen vaikuttaminen korostuvat. (Tapscott 1996, 4,54; Grönroos & Järvinen 2001, 113, 226.)

Yritykset joutuvat jo nyt miettimään tarkasti olemassaolonsa perusteita. Asiakaslähtöisyys syvenee ja saa uusia muotoja. Kaikessa yksinkertaisuudessaan organisaatioiden toiminnan lähtökohtana on jonkin lisäarvon tuottamista jollekin organisaation ulkopuoliselle taholle (Lindroos, Lohivesi 2006, 17). Asiakasta kiinnostavat hänen omat arvonsa, realiteettinsa ja tarpeensa, tämä myös yrityksen sisällä. Organisaatio on siis olemassa tavallaan vasta näiden kohtaamisen tuloksena. Virtuaaliorganisaatiot ovat olemassa jo nyt. Useimmiten ne liittyvät projekteihin, joiden perusta on ihmisissä, toiminnoissa ja resursseissa. Toimijat eivät välttämättä fyysisesti tapaa toisiaan, mutta vuorovaikutus ja vaikuttaminen on rakennettava kaikesta huolimatta. Työskentelyn tehokkuuden ja tiimihengen keskeinen elementti on ”win-win-periaate”. Oman edun tavoittelu ja yhteistyökumppanin hyväksikäyttö hajottaa virtuaaliorganisaation toiminnan. (Grönroos & Järvinen 2001, 232-236.)

Asiakassuuntautuneisuutta on tutkittu kohtuullisen paljon kulttuurin, viestinnän ja yrityksen kyvykkyyden näkökulmasta, mutta sisäisten suhdeverkostojen ja johtamisen näkökulmasta katsottuna tutkimus on vielä sangen vähäistä (Kalliomaa 2004, 37).

Äkkiseltään voisimme ajatella, että markkinoinnin sisäiset haasteet ratkeaisivat sillä, että käännetään ulkoisilla markkinoilla käytetyt keinot yrityksen sisäisiksi toiminnoiksi. Monet yritykset käyttävät sisäisesti markkinoinnillisia kampanjoita ja myynnin edistämiskeinoja. Tässä asetelmassa ollaan helposti lähtöruudussa; myyjä-asiakas suhteessa, jota myyjän on menestyksekkäästi hallittava. Tämä ei ole enää toimivin lähtökohta ja vaihtoehto yrityksen ulkoisilla markkinoilla, kuinka sitten yrityksen sisäisillä markkinoilla. Markkinoinnillisia keinoja voidaan toki toteuttaa esim. viestinnän ja koulutuksen yhteydessä (tietotorit, markkinointitutkimukset, asiakaslehdet yms.), mutta keinovalikoimaa on laajennettava sisäisen asiakassuhteen näkökulmasta ja tarpeista katsottuna. Tämä kohdistaa odotuksia yrityksen kokonaisvaltaisempiin sisäisiin kehittämisprosesseihin. (Gummesson 2004, 265-267; Grönroos & Järvinen 2001, 199.)

Sisäisen markkinoinnin kannalta kriittisen lähtökohdan muodostaa yrityksen johdon markkinoinnillinen ajattelu- ja toimintatapa, joka huomioi suhdeverkostot ja prosessit. Lähtökohtainen ongelma ei ole yksittäisten toimenpiteiden toteuttamisessa vaan siinä, että toiminnallinen kehys ja tavoitteet ovat epäselviä. Markkinoinnillisia keinoja ei voida käyttää

tehokkaasti, jos niiden perustaa ohjaavat tavoitteet ja tahtotila puuttuu. Kysymys on siis paljon laajemmasta kokonaisuudesta, joka peruslähtökohtana on jopa filosofinen näkemys markkinoinnista ja sen tarkoituksista. Tämä lienee yksi syy siihen, että sisäinen markkinointi laajempaan toimintana ja käsitteenä on jäänyt vajaaksi. Siksi käytännön toteutuskin on hajanaista. Lähtökohtainen tarkoitus on kuitenkin tuoda yhteen kokonaisuuksia markkinoinnillista lähestymistapaa käyttäen (Ahmed & Rafiq 2006,19; Gummesson 2004, 291-292; Grönroos 2001, 432-433, Grönroos & Järvinen 2001, 192-194, 196-198.)

Lähtökohtaisen tärkeää sisäisessä markkinoinnissa on luoda sille perustuva yrityskulttuuri; asiakaskeskeisyys on ydin kaikessa liiketoiminnassa. Tämä heijastuu HR toimintoihin sekä johtamisosaamiseen yleisellä tasolla; työntekijöitä kohdellaan asiakkaina. Asiakaskeskeisyys edellyttää toimijoiden valtaistamista ja omien päätösten mahdollistamista, mikä myös vaikuttaa johtamisen ja organisaatorakenteiden joustavuutta. Sisäiseen markkinointiin yhdistetään usein laatujohtaminen, mutta on pidettävä mielessä, että sisäinen markkinointi ei lähtökohtaisesti sitoudu mihinkään johtamistyyliin vaan korostaa paremminkin tilanteiden ja ympäristötekijöiden vaikutusta. Työelämään ja johtajuuteen liittyvien tutkimusten perusteella on tuotu esille, että 1980-1990 lukujen liikkeenjohdolliset innovaatiot (mm. laatujohtaminen) ovat olleet uusien toimijoiden kannalta riittämättömiä. (Grönroos & Järvinen 2001, 113).

Tulevaisuuden yksi merkittävimmistä haasteista on mahdollistaa ja hyödyntää asiantuntijuuteen ja kokemukseen perustuva yrityksen henkinen pääoma parhaimmalla tavalla. Sisäinen markkinointi liikkuu siis hyvin yksilöllisellä tasolla, jolloin jokaisen arvokas panos saadaan liitettyä kokonaisuuteen tuottavimmalla tavalla. Sisäinen markkinointi on pitkälti sisäistä markkinoinnillista järjestäytymistä. Tämä edellyttää markkinatutkimuksia, joiden tekijäjoukkona ovat organisaatorajojen yli ulottuvat projektiryhmät ja joihin toimijat osallistuvat. Lopputuloksena voi olla vaikka sisäinen tiedotuskampanja, mutta lähtökohtana on kokonaisvaltainen johdon ja toimijoiden laatima sisäinen toimintasuunnitelma.(Ahmed & Rafiq 2006, 54-55, 63, 84,169.)

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Tutkielma on keskittynyt tarkastelemaan kahta pääkysymystä, jotka kiteytettyinä ovat:

- 1) Miten suhdemarkkinointi sisältyy yrityksen sisäiseen johtamiseen?
- 2) Mitä suhdemarkkinointi edellyttää johtamisen pätevyysalueilta?

Tutkielman perusolettamuksena on ollut, että suhdemarkkinoinnin käyttäminen yrityksen sisäisessä johtamisessa sekä osana sisäistä markkinointia, sisäisenä suhdemarkkinointina, tehostaa johtamistyötä vahvistamalla suhdeverkostojen käyttöä ja toimintaa, edesauttaa verkostojen vaikutusten ymmärtämistä ja kehittää luottamukseen perustuvaa monipuolista vuorovaikutusta kaikkia osapuolia hyödyntävällä tavalla. Ehtona on, että johdon on tuettava ja sitouduttava kokonaisvaltaiseen sisäiseen markkinointiin sekä luotava johtamistyöhön tiedolliset ja taidolliset valmiudet, jotka rakentavat ja kehittävät sisäistä suhdemarkkinointia.

5.1 Sisäisen suhdemarkkinoinnin ja yrityksen sisäisen johtamisen yhtymäkohdat

Lähtökohtaisesti tiedetään, että markkinointi on osa johtamista ja johtamisen osaamis- ja vastuualueita. Markkinointi koostuu yrityksen ulkoisesta ja sisäisestä toiminnoista. Yrityksellä on markkinoinnin kohderyhmä ulkoisilla markkinoilla, mutta myös yrityksen sisäisillä markkinoilla. Nämä ”markkinat” liittyvät toisiinsa ja kummankin markkinan tavoitteen asettelu vaikuttaa toiseen. Yhdistävänä tekijänä toimivat toimijoiden välisen erilaiset verkostot, joissa vallitsee monimuotoinen kommunikaatio- ja vuorovaikutustilanne. Ihmisillä on tarve liittyä muihin ja se tapahtuu laajalla rintamalla. Ulkoisen ja sisäisen toimijan rajapinta on nykyään hämärä. Yrityksen ulkoisten markkinoiden hoitaminen ei voi siksi jättää huomioimatta yrityksen omia toimijoita. Omat toimijat ovat aina osa kokonaisuutta, sillä he ovat osa kokonaisverkostoa. Johtamistyössä verkostojen toiminnan ja käyttäytymisen ymmärtämisestä on tullut kriittinen osaamisalue, joka edellyttää johtamiselta osallistumista ja markkinoinnillista toimintatapaa. (Grönroos & Järvinen 2001, 108-111, 197-198; Gummesson 2004, 32-38; Korman 1977, 306; Männikkö 2001, 49; Tapscott 1996, 73, 79-83.)

Asiakkuuden näkökulmasta tarkasteltuna yrityksen toimijat ovat sen sisäisiä asiakkaita. Ero yrityksen ulkoisen ja sisäisen asiakkaan välillä on lopultakin melko vähäinen. Asetelmasta riippuen markkinoinnillisten toimenpiteiden nimet ja tarkemmat sisällöt saattavat vaihdella, mutta ei merkittävässä määrin. Kummankin kohderyhmän asiakassuhdetta tarkasteltaessa päädytään vuorovaikutuksellisten peruskysymysten äärelle, joihin vaikuttavat toimijoiden arvot ja

uskomukset. Kummassakin ”asiakassuhteessa” ja siihen liittyvässä uskollisuudessa, jos se perustuu suhdemarkkinoinnin näkökulmaan, nousee esiin myönteisinä tekijöinä mm.: luottamus, palvelualltius ja empaattisuus. Asiakassuhteen keskeisen kysymyksen muodostaa suhteen laatu, johon vaikuttaa eniten sosiaalinen ulottuvuus. Tätä ohjaavat yksilöiden arvot ja uskomukset ja niiden pohjalla oleva sisäinen malli sekä ryhmävaikutukset. Sosiaalisen kanssakäymisen kokonaisuuteen kytkeytyvät merkittävinä osina luottamus ja sitoutuminen. Suhteiden laatu näyttää muodostavan merkittävän ja moniulotteisen tekijän, jolla on organisaatioon arvioitua laajempia vaikutuksia. Sisäisten asiakassuhdeverkostojen hoitaminen on yrityksen toiminnan sujuvuuden kannalta kriittinen kysymys. Tiedetään, että esim. luottamuspulasta yritykset eivät ole pärjänneet markkinoilla suurista investoinneista huolimatta. (Ebert & Mitchell 1975, 52-53, 166-167; Grönroos & Järvinen 2001, 199; Harisalo & Miettinen 1995, 26-27; Gummesson 2004, 322-323; Männikkö 2001, 49.)

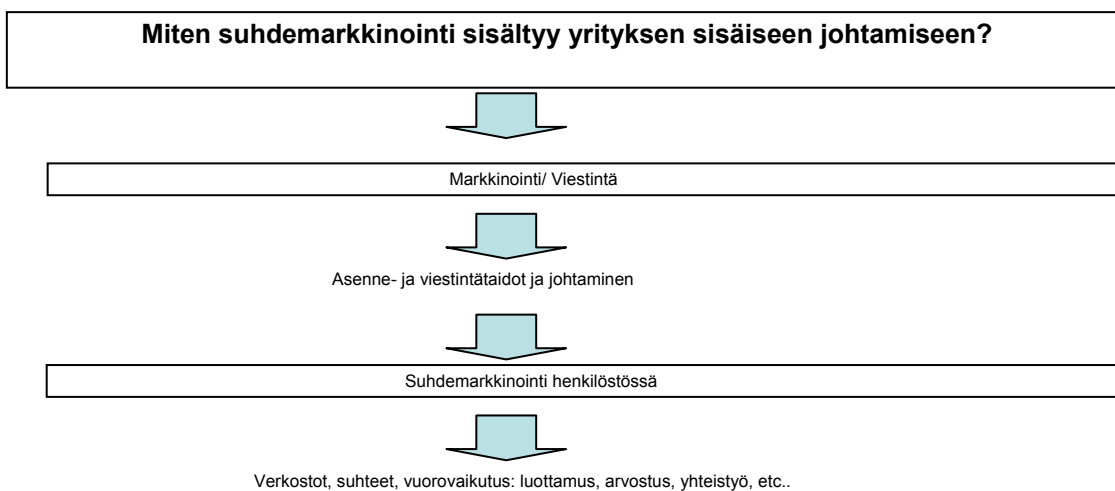
Sisäiset suhdeverkostot yhdistyvät sisäiseen markkinointiin, joka suhdemarkkinoinnin lähestymistapaa käyttäen on sisäinen suhdemarkkinointiin. Tämä kokonaisuus kytkeytyy asenne- ja viestintäjohtamisen kautta markkinoinnin kokonaisuuteen. Sisäisen suhdemarkkinoinnin keskipisteen muodostavat suhteet ja prosessit, joiden tarkoituksena on luoda perustaa molemminpuolisille suhteille ja pitkäaikaiselle sitoutumiselle johdon ja toimijoiden välille. Työyhteisössä tämä kehittää yhteistyötä ja läheisyyttä. Tällä on merkitystä ongelmatilanteiden selvittelyssä ja työyhteisön jatkuvassa oppimisessa, sillä se kehittää toimijoiden ja ryhmän itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta. Sisäiset suhdeverkostot ovat tehokkaita tietojen, kokemusten ja tunteidenkin välityksessä, ja niiden merkitys korostuu kommunikaatioon liittyvässä kokonaisuudessa, johon sisältyy myös laaja näkymättömämmän kommunikaation osa. Tällä on puolestaan merkitystä viestintä- ja asennejohtamista toteutettaessa. Ihmisten ja verkostojen käytön pitäisi näkyä panostuksia yrityksen sisäisissä toimissa ja johtamisessa. Keskinäinen vuorovaikutus ja luottamus ovat tärkeitä elementtejä uudenaikaisessa sisäisessä markkinoinnissa, joka korostaa laajempaa yhteistyötä ja osallistumista. (Ahmed & Rafiq 2006, 119,121-122,208; Gummesson 2004, 38-43, 47-55, 265-267; Grönroos 2001, 433-438, 447-448; Grönroos & Järvinen 2001, 116; Normann 1991, 59; Tapscott 1999, 109-113; Voima 2001, 14, 87-89; Åberg 1997, 146-147.)

Johtopäätöksinä kysymykseen, miten sisäinen suhdemarkkinointi sisältyy yrityksen sisäiseen johtamiseen, toteaisin, että suhdemarkkinoinnin lähestymistapaa käyttäen yhtymäkohtia yrityksen sisäiseen johtamiseen on nähtävissä. Ne syntyvät yrityksen sisäisten verkostojen pohjalta. Nämä muodostavat sisäisen vaikuttamisen perusyksiköitä ja –rakenteita, joissa suhteet parhaimmillaan

sisältävät keskinäistä toimintaa tehostavaa ja luottamusta rakentavaa, laadullisesti korkeatasoista vuorovaikutusta. Sisäinen markkinointi yhdistyy edelleen yrityksen kokonaismarkkinointiin ja laajempaan toimintastrategiaan. Sisäinen suhdemarkkinointi näyttäisi olevan kokonaisuudessaan mahdollisuus, joka on yhdistettävissä johtamiseen, mutta tämä korostaa ihmisten johtamiseen liittyviä taitoja.

Modernin sisäisen markkinoinnin sekä yrityksen sisäinen johtamiseen liittyviä yhtymäkohtia on esitetty kuviossa 10.

KUVIO 10. Miten suhdemarkkinointi liittyy yrityksen sisäiseen johtamiseen?



Omana pohdintana jään joidenkin kysymysten äärelle. Ensinäkin. Yrityksen hyvä menestys voi ättää varjoonsa heikkoja viestejä henkilöstön voinnista. ”Vauhdin huumassa” nopeat ja ”kovat”, näkyviin ja konkreettisiin asioihin perustuvat mittarit ovat helppoja seurannan välineitä, mutta vahvasti kollektiivisiin ja vuorovaikutuksellisiin tekijöihin perustuvassa verkostomaailmassaen työn tuloksia sekä ihmisten johtamista on arvioitava laaja-alaisemmin, jopa epäsuorasti näkymättömiin asioihin perustuen.

Toiseksi. Ihmisten johtaminen korostuu. Jotta vuorovaikutus tapahtuisi tehokkaasti ja oikeiden osapuolten välissä, on katsottava yrityksen sisäiseen vuorovaikutuksen areenaan ja niihin ”pelisääntöihin” sekä vastuusuhteisiin, joiden varaan vuorovaikutus ja toimintaedellytysten luominen rakentuu. Johtamistyön, keskeinen tarkoitus on motivointi ja kannustus tavoitteiden mukaiseen tuloksiin. Vaikuttaminen ei voi olla yksisuuntaista tarpeiden tai tavoitteiden osalta.

Kolmanneksi. Sisäiseen markkinointiin kuuluvat käsitteet valtaistaminen ja mahdollistaminen, mutta annetaanko ihmisille oikeasti valtuuksia tehdä päätöksiä ja ryhtyä toimenpiteisiin? Vai onko tutumpaa, että muutoshankkeet perustuvat vakioprosesseihin ja ovat täynnä sisäisiä ristiriitoja, jotka heikentävät motivaatiota. Kehittyvä työyhteisö tarvitsee mahdollisuuksia. Tämä edellyttää luottamuksellisia suhteita sekä työssä tarvittavaa tukea. Sisäisen markkinoinnin konseptin laajentaminen on ajankohtaista.

Palaan tässä vaiheessa lyhyesti muiden tutkijoiden esittämiin näkemyksiin sisäisestä markkinoinnista, jota käsiteltiin luvussa 3. Ensisijaisena lähteenäni on ollut Minna Virtasen Pro gradu –tutkielma Tampereen yliopiston hallintotieteen laitokselta vuodelta 1994. Tutkielmassa mainittujen tutkijoiden (Rosenlew, Klemi, Lehtinen, Storbacka, Syvertsen) näkemykset sisäisen markkinoinnin sisällöstä ja tehtävästä voisi tiivistäen ryhmitellä seuraaviin kommentteihin:

- 1) Kysymyksessä on johtamisfilosofia, jonka perusta on organisaation toiminta-ajatuksessa ja strategisessa tavoitteessa. Pitkäkestoisten, jatkuvien, tavoitteisiin suuntautuvien, markkinointipainotteisten sisäisten markkinointiohjelmien avulla pyritään luomaan sisäinen ilmapiiri, joka motivoi henkilöstöä aktiiviseen ja tehokkaaseen markkinointikeskeiseen toimintaan, joka luo edellytyksiä ulkoisen markkinoinnin toiminnalle.
- 2) Kysymyksessä on markkinointifunktio, joka kohdistaa toimenpiteensä henkilöstöön. Sisäinen markkinointi on onnistuneen vuorovaikutusmarkkinoinnin edellytys: jotta vuorovaikutusmarkkinointi onnistuisi, tulee sisäisen markkinoinnin motivoida henkilöstö vuorovaikutusmarkkinointiin ja antaa tarpeelliset välineet ja taidot toteuttaa työtään.
- 3) Kysymyksessä on johdon käytännönläheinen työkalu, mutta käsite on hämärtynyt ja laajentunut käytännönläheisestä apuvälineestä johtamisfilosofiaksi. Perimmiltään sisäinen markkinointi on viestintää, jonka tarkoituksena on edistää palvelun laatua.
- 4) Kysymyksessä on laajasti ja kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaan vaikuttava toimenpidekokonaisuus, joilla palveluyrityksen jakelujärjestelmä, jonka tärkeimpiä osia ovat ihmiset, saadaan toimimaan.
- 5) Kysymyksessä on toiminta, jossa pyritään kehittämään informaatiota ja siirtämään tietoja niille, jotka sitä eniten tarvitsevat. Se sisältää myös tutkimuksen henkilöstön tiedon tarpeista ja informaation ja taitojen sopeuttamisen näihin tarpeisiin.

Luvussa 3 esitettyihin näkökulmiin viitaten on selvää, että nykyaikainen sisäinen markkinointi kattaa laajan kokonaisuuden ja tarvitsee selkeät yhtymäkohdat yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan.

5.2 Sisäinen suhdemarkkinointi ja johtamisen osaamisalueet

Diagnosointi, kyky ymmärtää vallitseva tilanne ja suhteuttaa se tulevaan haluttuun tilaan, on kognitiiviseen aivotoimintaa liittyvä pätevyys, joka rakentuu kokemukseen, oppimiseen, organisaation odotuksiin sekä persoonallisiin tekijöihin. Keskeistä diagnosoinnissa on tilanteen ”syväymmärtäminen” - taito nähdä näkyvien asioiden lisäksi myös muut vaikuttavat, näkymättömät tekijät. Tätä voisi kutsua myös kyvyksi nähdä tilanne asia-ihmissuhteet ulottuvuuksina, jossa tunne-älyn taidoilla on merkitystä. ”Hyvään tilannetajuun” liittyy ymmärrys ympäristössä vaikuttavista tekijöistä, sillä ihmisten välinen kanssakäyminen perustuu pitkälti ihmisen sisäisiin malleihin, jotka ohjaavat havaintoja ja käyttäytymistä. Millaista kulttuuria ja sosiaalista hyvinvointia yrityksessä siis halutaan luoda on kriittinen kysymys verkostotyöskentelyä rakennettaessa. Toimintaympäristö on vahvasti verkostoitunut, mutta se edesauttaa ja tehostaa toimijoiden työskentelyä. Johtamistyön kannalta verkostosuhteet muuttavat perinteistä johtamistyötä, sillä verkostot ovat monitahoisia ja niiden jäsenet eivät aina ole läsnä (ns. etäjohtaminen). (Hersey & Blanchard 1990, 139-141; Männikkö 2001, 49; Grönroos & Järvinen 2001, 108.)

Mukautuminen, kyky mukauttaa oma käyttäytyminen ympäristön vaatimuksiin ja muut voimavarat tilanteen asettamiin vaatimuksiin, edellyttää joustavuutta. Nykyisin henkilökohtaisen vaikuttamisen tarpeisiin perustuen on toivotumpaa suosia epäsuoraa vallan käyttöä (esim. informaatio- ja asiantuntemukseen perustuva valta) kuin asema- tai pakkovaltaan perustuvaa määräysten ja vaatimusten kautta etenevää johtamista. ”Tilanteen haltuun ottaminen” korostaa mm. empatian ja ymmärtämisen taitoja; kykyä asettua toisten asemaan ja käyttää mielekkään vaikuttamisen keinoja. (Hersey & Blanchard 1990, 162-164, 200-203; Grönroos & Järvinen 2001, 108-111.)

Vuorovaikutus korostuu todella monella osa-alueella. Ihmisyhteisöt toimivat tehottomasti, jos sosiaalisille ulottuvuuksille asetetaan esteitä. Hyvien suhteiden merkitystä esim. asiakasuskollisuuden kannalta on tutkittu mm. palvelumarkkinoinnissa. Korostetun merkityksen se saa sisäisen suhdemarkkinoinnin alueella, jossa sillä on keskeinen suhteen laatua rakentava vaikutus. Hyvä vuorovaikutus myötävaikuttaa luottamuksen rakentumiseen ja hyvälaatuisten suhteiden muodostumiseen. Tiedetään myös, että yrityksen sisäisissä suhteissa hyvälaatuinen suhde

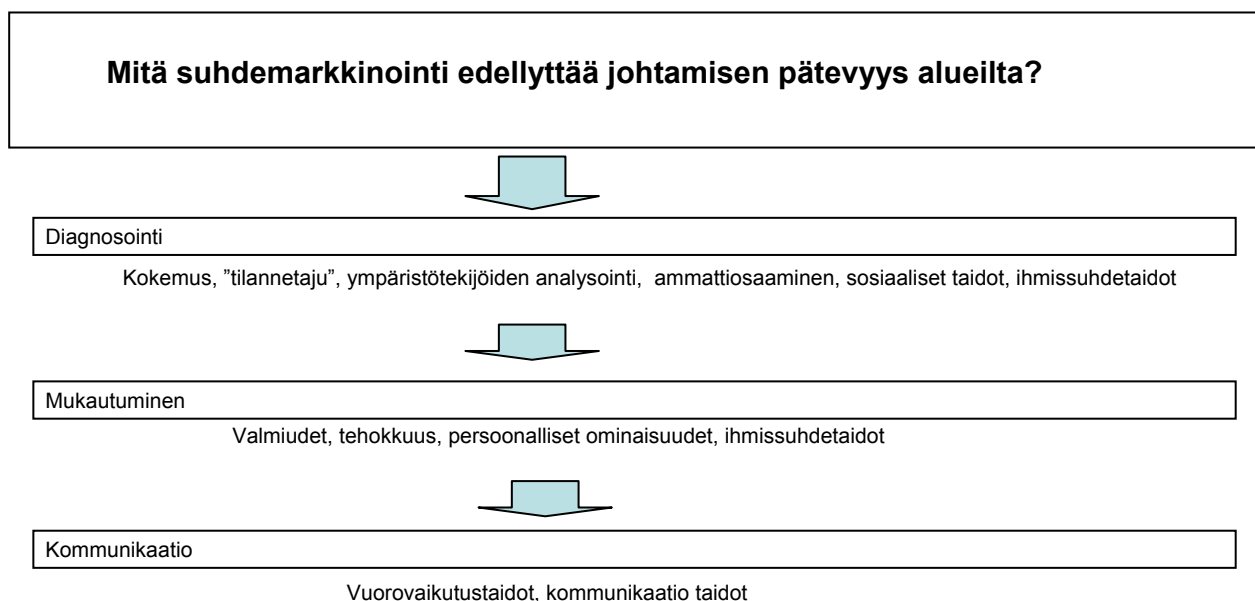
laajentaa tunneilmapiiriä ja avaa epävirallista kommunikaatiota. (Grönroos & Järvinen 2001; 108-111; Hersey, Blanchard 1990, 162-163; Kalliomaa 2004, 37; Voima 2001, 115-121, 129-131.)

Kommunikaatio, kyky kommunikoida siten, että ihmiset ymmärtävät ja hyväksyvät aiomukset ja niiden syyt, on prosessipohjainen pätevyys, joka rakentuu kokemukseen ja oppimiseen ihmisen käyttäytymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Johtamiseen liittyvä kommunikaatio on laaja-alaisempaa kuin mitä perinteisellä yrityksen viestintätasolla tarkoitetaan tai mitä siinä yleensä käytetään. Sisäisen suhdemarkkinoinnin yhteydessä kommunikaatio on henkilökohtaisempaa ja tulkinnoille herkempi kuin yleinen muu viestintä. Siksi johtamistilanteissa ensisijainen kommunikaation perusedellytys on taito kuunnella ja tarkistaa osapuolten tulkintoja. (Hersey, & Blanchard 1990, 5-6, 293, Åberg 1997, 32-44; Voima 2001, 135-138, 172-173.)

Kommunikaatio, virallinen ja myös epävirallinen, rakentaa työyhteisöä ja edistää keskinäistä yhteisymmärrystä. On ymmärrettävä eri osapuolten lähtökohtia ja tiedon lähteitä, sillä ihmiset muodostavat havaintoja ja päätelmiä omalla informaatio-tunne-tasolla. Suhteisiin liittyvä kommunikaatio on laaja-alaista. Se edellyttää kehityksellistä prosessia, jossa suhdetta rakennetaan, edistetään ja vaalitaan. Tämä lujittaa suhdetta. (Lindberg-Repo 2001, 69-70.)

Sisäisen suhdemarkkinoinnin ja johtamisen osaamisalueisen yhtymäkohtia on kuvattu kuviossa 11.

KUVIO 11. Mitä suhdemarkkinointi edellyttää johtamisen pätevyysalueilta?



Johtopäätöksinä kysymykseen, mitä sisäinen suhdemarkkinointi edellyttää johtamisen pätevyysalueilta toteaisin, että johtamisen pätevyysalueet edustavat sellaisinaan kognitioon, käyttäytymiseen ja prosessien hallintaan liittyviä kokonaisuuksia, jotka vastaavat sisäinen suhdemarkkinoinnin sisällöllisiä edellytyksiä ja vaatimuksia. Suhdemarkkinoinnin näkökulmasta tarkasteltuna näitä sisältöjä tulisi kuitenkin laajentaa vastaamaan muuttuvia tarpeita samoin kuin organisaatorakenteiden tulisi mahdollistaa toimijoiden tehokas suhdeverkostotyöskentely. Verkostotoimintaa edellyttää, että valtaa jaetaan toimintamahdollisuuksien parantamiseksi ja tämä voi edellyttää organisaation madaltamista.

Omana pohdintana jään joidenkin kysymysten äärelle. Johtamistyössä verkostojen toiminnan ja käyttäytymisen ymmärtämisestä on tullut kriittinen osaamisalue, joka edellyttää osallistumista ja ”virtuaalitodellisuuden” näkemistä. Verkostoympäristön strategioita ja hallintaa tulisi liittää osaksi suhdemarkkinoinnillista pätevyyttä. Sisäisiä suhteita ja verkostoja osaavasti käyttävä johto rakentaa ja luo laajempia toimintavalmiuksia ja mahdollisuuksia koko verkoston alueella. Tätä tukee tutkielman empiirinen osa, jossa tarkastellaan johtamisen osaamisalueen tarpeita sisäisen suhdemarkkinoinnin näkökulmasta.

5.3 Sisäinen suhdemarkkinointi ja johtamisen pätevyysalueiden yhtymäkohdat

Tutkielman empiirinen osa keskittyi tarkastelemaan yhtymäkohtia käytännössä. Näyttäisi siltä, että teoriasta nousevat asiat saavat käytännön vastakaikua. Toimijoilla on johtamistyöhön liittyviä tarpeita, jotka ovat yhdistettävissä sisäiseen suhdemarkkinointiin.

Sisäisen suhdemarkkinoinnin kannalta tärkeää ja tavoitteellista ovat sisäiset suhdeverkostot ja niiden toiminta, vuorovaikutussuhteiden laatu, kommunikaatio sekä verkostoihin sopiva ihmisten johtaminen. Johtajuuden pätevyysalueiden kannalta keskeistä on ovat kognitiiviset, käyttäytymispohjaiset ja prosessuaaliset taidot, joita edustavat ”tilannetaju”, sopiva käyttäytyminen ja ymmärrettävä ja ymmärtävä kommunikaatitaito. (Gummesson 2004, 259-261, 269; Grönroos & Järvinen 2001, 108-111; Hersey & Blanchard 1990, 139, 162-163, 293; Voima 2001, 115.)

Tiedetään, että tehtäväkeskeisessä organisaatiossa, joka on tehokas käynnistämään ja suostuttelemaan toimijoita eri tehtäviin, mutta joka jättää ihmiskeskeisyyden vähemmälle huomiolle, törmätään useimmin aggressiivisen yrittämisen ja manipulaation ongelmiin.

Yhteistyötaso voi vaarantua ja epävarmuus ja turvattomuus lisääntyä. (Hersey & Blanchard 1990, 309-313.)

Suhdeverkot ovat läsnä työ- ja vapaa-ajalla. Huomattava osa työstä ja tuloksista riippuu suhdeverkostojen toiminnasta. Verkostojen tehokasta käyttöä on huomioitu organisaatioiden kokonaissuunnitelmissa toistaiseksi suhteellisen rajallisesti. Tähän viittaavat myös kyselytutkimuksen tulokset.

Kyselytutkimuksessa tuli esille, että verkostot ovat kaikille vastaajille tuttuja ja niitä käytetään suoraan tai välillisesti. Ensisijaisia verkostoja muodostavat omat toimintayksiköt, mutta seuraavaksi eniten käytetään viralliseen organisaatorakenteeseen liittyviä yhteistyötahoja. Yli puolelle vastaajista myös organisaation ulkopuoliset tahot ovat tuttuja ja käytettyjä vaihtoehtoja. Epävirallisiin verkostoihin liittyvät havainnot ovat niukempia, mutta niihin liitettiin yleensä ottaen myönteisiä verkostovaikutuksia. Niistä haetaan tukea omaan työhön, lisämahdollisuuksia sekä potentiaalisia lisätietoja.

Vuorovaikutus muodostaa suhdeverkostojen lähtökohdan. Ihmiset eivät voi vaikuttaa toisiinsa ilman vuorovaikutuksellista suhdetta. Vuorovaikutukseen liittyy merkittäviä sosiaalisia ulottuvuuksia, jotka kehittyvät prosessien kautta. Tämä edellyttää vuorovaikutukseen liittyvien tekijöiden jatkuvaa huomiota ja kehittämistä. Tähän viittaavat myös kyselytutkimuksen tulokset.

Lähes kaikki vastaajista pitävät vuorovaikutusta erittäin tärkeänä ja se yhdistetään motivaatioon ja keskinäisen ymmärryksen rakentamiseen. Hyvän vuorovaikutuksen lähtökohtana ovat rehellisyys, suoruus ja asioiden läpinäkyvyys, mutta myös yksilöllisyyden ja luottamuksen tarve korostuvat. Kiire ja riittämättömyys laadulliseen vuorovaikutuksen kehittämiseen ja suhteiden rakentamiseen oli päällimmäinen tunne. Useimmat vastaajista kokevat tarpeelliseksi käyttää riittävästi aikaa oman tiiminsä kanssa.

Parhaimmillaan ihmisiin vaikuttaminen luo omaehtoista sitoutumista, jota johtamisessa rakennetaan tehokkaammin epäsuorien johtamiskeinojen kautta. Yhä enemmän verkostoympäristön vaikutuksista johtuen valta ja vastuu jakaantuvat toimijaryhmiin. Hyvään vaikuttamisen ja johtamisen osalta kyselyn tuloksista ilmeni, että kaikilla vastaajilla oli kokemuksia ”hyvistä johtajista”. Johtamiseen ja ihmisiin vaikuttamiseen liittyvät arvostetut ominaisuudet ja taidot keskittyvät ihmistuntemukseen, kontaktikykyyn ja kykyyn nähdä asioiden kokonaisuudet. Läsnäolo

ja keskittyminen ihmisiin, heistä välittämiseen ja tukemiseen koetaan arvostetuimpina ominaisuuksina, jotka yhdistetään ”hyviin, jopa karismaattisiin johtajiin”. Työilmapiiri koetaan parhaimmaksi, jos sen lähtökohdana on tunneilmapiiriltään salliva ja myös inhimilliset tarpeet ja yksilöllisyyden huomioiva. Tätä suurin osa esimiehistä piti hyvin tärkeänä arvona.

Kommunikaatio on hyvin yleisluonteinen ilmaisu, joka sisältyy viestintään. Se muodostaa keskeisen lähtökohdan johtamistoiminnan sujuvuudelle. Kommunikaatio kattaa kuitenkin laajasti suunnittelemattomampaa ja epäviralliseen kommunikaatioon liittyviä ihmisten välisiä sanattomiakin ilmaisuja. Arkielämässä kommunikaatio liittyy henkilöiden välisten toimien hoitoon ja kanssakäymiseen. Kommunikaatioon liittyy siis vahvasti henkilökohtainen ja sosiaalinen ulottuvuus. Tämä luo pohjaa siihen, että kommunikaatioon voi kätkeytyä monenlaisia viestejä siitä, mitä ihmiset toisistaan ajattelevat ja miten he vaihtavat keskinäisiä tietoja ja kokemuksia. Hyvä kommunikaatio rakentuu lähtökohtaisista periaatteista; miten meillä toimitaan. Nämä luovat kommunikaatioon omia tapoja. Lähtökohtaisesti hyvään kommunikaatioon liitetään ymmärrettävyys, rehellisyys ja avoimuus.

Kyselytutkimusten tuloksista ilmeni, että esimiestyön kannalta keskeiseksi muodostuu virallisen viestinnän ulkopuolelle jäävä kommunikaatio. Tämä tarve syntyy virallisessa viestinnässä saadun tiedon emotionaalisesta prosessoinnista. Hyvin tyypillisiä ovat kokemukset epävirallisesta viestinnästä ja kommunikaatiosta. Siihen puuttuminen koetaan hankalana, mutta toisaalta epävirallisen keskustelun ymmärtäminen tuntuu tärkeältä ja tarpeelliselta. Lähes kaikki vastaajat halusivat panostaa kommunikointiin lähipiirinsä kanssa. Vastaajat liittävät runsaan puskaradion käytön epävarmuuteen, tietojen puutteeseen, turvattuuteen ja joissakin tapauksissa koettuun epäoikeudenmukaisuuteen.

Monissa yrityksissä markkinoinnillisiin kampanjoihin ja toimintaa on liitetty toimenpiteitä, joita on kohdistettu omaan henkilökuntaan. Tavoitteena on ollut luoda innostusta ja sitoutumista sekä tukea osaamista. Tuotteiden ja palveluiden monimutkaistuessa markkinoinnillinen osaaminen ja työn jakautuminen eri yksiköihin on muuttunut. Entistä enemmän henkilöstön osaaminen ja suhdeverkot ovat osa yrityksen laajempaa strategiaa. Markkinointi on myös ajattelutapa, joka tähtää vaikutukseen ja jonkin aikaansaamiseen. Sikäli markkinointi on laajakäyttöisempi kuin luullaan.

Markkinoinnillisiin toimenpiteisiin liittyen kyselyn tuloksista ilmeni, että vastaajat käyttävät tietoista ja systemaattista markkinoinnin keinovalikoimaa hyvin vähän ja etusijalla ovat esim.

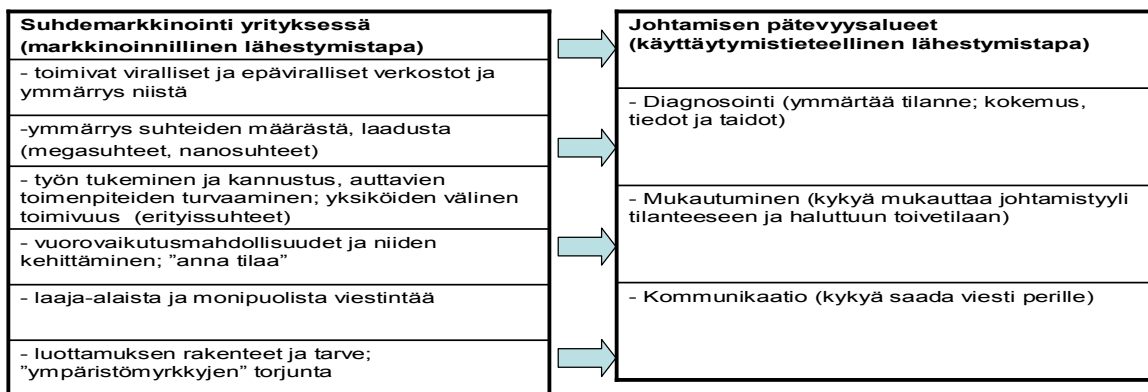
myyntitaktiset keinot. Toisaalta useammalla vastaajalla on työssään tarve ”myydä ajatuksia” ja jopa ”lobata”. Tämä tarve ilmenee myös niillä vastaajilla, jotka eivät toimi markkinoinnissa tai myynnissä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että markkinoinnin kokonaisuus ja sen toiminnan rakenteet yrityksen sisällä ovat hajanaisia tai puutteellisia.

Kuviossa 12 on esitetty havainnollistavasti sisäisen suhdemarkkinoinnin ja johtamisen osaamisalueiden rinnakkaisuutta

KUVIO 12. Suhdemarkkinointiin ja johtamiseen liittyvien osaamisalueiden yhteydet

Suhdemarkkinointi ja johtaminen

Osaamisalueiden yhteyksiä ja aukkoja



Vetäisin kyselytutkimuksen sekä suhdemarkkinoinnin ja johtamisen osaamisalueiden yhtymäkohtiin liittyen seuraavia johtopäätöksiä ja kehittämissuhteita:

1) Diagnostiikan, ”tilannetajun”, kannalta suhdemarkkinointi tarjoaa lisänäkökulmia suhdeverkostojen kautta, jotka laajentavat mahdollisuuksia ymmärtää tilanteisiin vaikuttavaa sosiaalista ulottuvuutta myös ”näkyvättömien” tekijöiden suhteen. Useat tilanteisiin vaikuttavista tekijöistä, joita käsiteltiin luvussa 3, ovat vaikeasti havaittavissa tai tunnistettavissa. Virtuaaliorganisaatioissa on ”näkyvättömiä” rakenteita, joiden tunteminen ja ymmärtäminen auttaa tilanteen kokonaiskuvan luomisessa. Se auttaa myös ”näkemään” verkostoa koko laajuudessaan. Ryhmän ja yksilöiden kehittämistarpeita suhteessa valmiustasoon voidaan työstää paremmin, jos sosiaalisen toimivuuden edellytykset ovat riittäviä. Sisäisen suhdemarkkinoinnin yhteydessä painotettiin suhteiden laadun, tunneilmapiirin ja epävirallisen kommunikaation hyvää tuntemista.

Toimintaympäristön ymmärtäminen ja tunteminen on varmasti tärkeä osa johtamista. ”Näkeminen” paranee osallistuvalla johtamisella ja mukana toimimisella.

2) Mukautumisen, ”haltuun ottamisen” kannalta suhdemarkkinointi avartaa näkökulmia ymmärtää tarpeelliseksi koettua johtamiskäyttäytymistä, joka parhaimmillaan on ”mittatilaustyötä”. Johtamisen kannalta voidaan helposti turvautua ”määräysvaltaan” ja unohtaa, että ongelmien yhteinen ratkaisu on opettavaa ja työyhteisön kannalta useimmiten suhteita lujittavaa. Ihmisten johtamisen kannalta on tärkeää nähdä ne rohkaisun ja kasvun tarpeet, joita esiintyy. Tämä vaatii yksilöllistä työskentelyä, mutta myös kokonaisuudessaan ihmiskeskeisyyttä edistäviä arvoja ja käyttäytymistä, jotka edistävät itseluottamusta ja pätevyyttä. Johtamisessa tarvitaan taitoja ”markkinoida” asioita ja ajatuksia, ei vain taivutella tai pakottaa.

3) Kommunikaation, ”kanssaelämisen”, kannalta suhdemarkkinoinnin näkökulma avartaa ymmärtämystä keskinäisestä kommunikaatiosta, jossa piilee runsaasti ”piiloviestintää”. Epävirallisen viestinnän merkitys ja vaikutus näyttäytyvät vasta ”tositilanteissa”. Syvimmät suhteiden ulottuvuudet ilmenevät kriittisissä tilanteissa joko arvostuksena, sallivana tunneilmapiirinä ja kommunikaationa tai ”sisälle nieltynä myrkkynä”, joka tappaa ja nakertaa luottamuksen perusrakenteita. Laaja-alainen ja salliva ilmapiiri on omiaan rakentamaan monipuolista ja tehokasta kommunikaatiota sekä vahvistamaan keskinäistä luottamusta. Kynnyksetön kommunikaatio edellyttää organisaatiolta ja sen kulttuurin luojilta resursseja ja tukea. Tämä tarkoittaa tarkistuksia arvorakenteita mutta myös huomion siirtämistä tehtävä- ja suorituskeskeisyydestä ihmiskeskeisyyteen. Tätä tukee esim. ”kynnyksettömät organisaatiot”. Ihmiskeskeinen organisaatio ei tarkoita hymistelevää tehotonta yhteisöä. Menestys on viimekädessä kiinni toimijoista ja heidän sitoutumisestaan.

Loppupohdintaan liittäisin ajatuksen, joka tuli esille tutkielmaproessin aikana. Samaan aikaan, kun käydään keskustelua sisäisen markkinoinnin kehittämisestä ja markkinoinnillisen ajattelutavan ja osaamisen laajentamisesta, puhutaan myös organisaatioiden kansalaisuudesta ja organisaatioiden oppimisen kehittämisestä. Markkinoinnin kannalta tarkasteltuna ajatus yhdistyy omistajuuden luomiseen. Oppiminen on ajankohtainen asia, sillä organisaatioiden oppimiskyky on osa kilpailuetuja.

KIRJALLISUUS JA MUUT LÄHTEET

Teokset:

- Ahmed, Pervaiz K., Rafiq, Mohammed 2006. Internal Marketing. Oxford: Elsevier.
- Apilo, Tiina, Salkari, Iiro, Taskinen, Tapani 2007. Johda innovaatioita. Hämeenlinna: Talentum.
- Barnes, James G. 2001. Secrets of Customer Relationship Management. USA: McGraw-Hill.
- Bly, Robert 1999. The Sibling Society. New York: VINTAGE BOOKS.
- Carton, Robert, Hofer, Charles 2006. Measuring Organizational Performance. Cheltenham: Edward Elgar.
- Cassio, Wayne, F. 1982. Applied Psychology in Personnel Management. Reston, Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- Casson, Mark 2000. Enterprice and Leadership. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ebert, Ronald J., Mitchell, Terence R. 1975. Organizational Decision Process. New York: Drane, Russak & Company, Inc.
- Fukuyama, Francis 1995. Trust. The Social Virtues and the Creation of Prospety. New York: Penguin Books.
- Gummesson, Evert 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Hämeenlinna: Talentum.
- Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Bookwell Oy.
- Grönroos, Christian, Järvinen, Raija 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Kauppakaari Oyj.
- Grönroos, Christian 1998. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo WSOY.
- Harisalo, R., Miettinen, E. 1995. Luottamuspääoma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Heriot Peter, Hirsch, Wendy, Reilly, Peter 1998. Trust and Transition. Midsomer Norton: JOHN WILEY & SONS
- Hersey, P., Blanchard, K. 1990. Tilannejohtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Hodgkinson, Gerald P., Sparrow, Paul R. 2002. The Compenent Organisation. Trowbridge, Whiltshire: Open University Press.
- Ilmonen Kaj, Jokinen, Kimmo 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.

- Kalliomaa, S. 2004. Sisäinen markkinointi – asiakassuuntautuneisuuden johtamista sisäisissä vuorovaikutussuhteissa, N:o 291/ 2004. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kompier Michiel, Cary Cooper 1999. Preventing Stress, Improving Productivity, European Case Studies in the Workplace. London: Routledge.
- Korman, Araham K. 1977. Organizational Behavior. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kreps, Gary L. 1986. Organizational Communication. Theory and Practice. New York: Longman.
- Kylén, Sven 1999. Interaktionsmönster I arbetsgrupper – offensive och defensive handlingsrutiner. Göteborg: Psykologiska Institutionen Göteborgs Universitet.
- Lahtinen, Jukka 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Lahtinen Jukka, Isoviita Antti, Hytönen Kari 1995. Markkinoinnin kilpailukeinot. Tampere: Avaintulos Oy
- Landy Frank J., Trumbo Don A. 1980. Psychology of Work Behavior. Illinois: The Dorsey Press.
- Lindberg-Repo, Kirsti 2001. Customer relationship communication, Swedish School of Economics and Business Administration. Helsinki: Yliopistopaino.
- Lindroos, Jan-Erik, Lohivesi, Kari 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WSOY
- Männikkö, Kaisa 2001. Adult Attachment styles, A Person-Oriented Approach. Lievestuore: University of Jyväskylä.
- Normann, Richard 1990. Service Management. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Rope, Timo, Vahvaselkä, Irma 1995. Nykyaikainen markkinointi. Porvoo: WSOY
- Tapscott, Dan 1999. Creating Value in the Network Economy. Boston: Harvard Business review. 1999
- Tapscott, Dan 1996. The Digital Economy. New York: McCraw-Hill.
- Tikkanen, Henriikki 2006. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Hämeenlinna: TALENTUM.
- Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri, Koskinen, Antero 1994. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Voima, Päivi 2001. Negative Internal Critical-Incident Process, Nr. 94., Hanken, Svenska Handelshögskolan. Helsinki: Yliopistopaino.
- Vuokko, Pirjo 1996. Markkinointiviestintä. Juva: WSOY
- Uusitalo, Liisa 1995. Markkinointi. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava

Åberg, Leif 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.

Opinnäytteet ja sarjajulkaisut:

Virtanen, Minna 1994: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen palvelukulttuurin saavuttamisen edellytykset sisäisen markkinoinnin idean mukaisesti, Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos. Pro gradu – tutkielma. Tampere. (julkaisematon)

LIITE 1

Myyntipäälliköiden ja muiden päälliköiden sekä tiimien esimiesten näkemyksiä yhteistyöstä, kommunikaatiosta ja vaikuttamisesta esimiestyössä

Kysymykset:

- 1. Kuvaile omin sanoin omiin näkemyksiisi ja kokemuksiisi perustuen, millaisia yhteistyötahoja (verkostoja) näet yrityksessä ja paljonko niillä on vaikutusta omaan esimiestoimintaasi? Pohdi myös onko yhteistyösuhteilla edistäviä tai haitallisia vaikutuksia? Ovatko yhteistyötahot läheisiä ihmisiä tai organisaation ulkopuolella, muissa yksiköissä toimivia?**

Esim. Onko nähtävissä, että organisaatiossa on yhteistyön pohjalta syntyneitä virallisia tai epävirallisia verkostoja ja miten otat ne huomioon (tai et) omassa työssäsi. Onko verkostoilla haittaava tai suotuista vaikutus? Miten mielestäsi yrityksen tulisi tukea yhteistyötä?

- 2. Kerro omin sanoin millaisia tekijöitä pidät erityisen tärkeinä sisäisen vuorovaikutuksen kannalta ja millaisia laadullisia tai määrällisiä tekijöitä liittäisit hyvään vuorovaikutukseen? (ajattele omaa tiimiäsi ja yritystä kokonaisuudessaan)**
Millaiset vuorovaikutussuhteet ovat mielestäsi tuntuneet parhaimmilta ja mitkä tekijät tai ominaisuudet niistä jäivät erityisesti mieleen; luottamus, kunnioitus, empatia, kannustus tms. Mitä on laadukas vuorovaikutus? Onko vuorovaikutus ja sen laatu suhteessa aikaan tai muuhun, mihin? Millaisia esteitä hyvän vuorovaikutuksen rakentaminen mielestäsi kohtaa? Pitäisikö yrityksen tukea vuorovaikutuksen kehittämistä? Jos, niin miten?

- 3. Kerro näkemyksiisi ja kokemuksiisi perustuen millaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja osaamista/ taitoja (ihmisten johtamisominaisuuksia) pidät itse tärkeinä ihmisiin vaikuttamisen kannalta? Mikä on peräti ihailtavaa?**

Ihmisiin vaikuttaminen on esimiestyön eräs tärkeä ulottuvuus. Millaisia ominaisuuksia arvostat hyvässä johtamisessa ja millaisiin asioihin olet itse kiinnittänyt huomiota ihmisiin vaikuttaessa. Onko esim. kollegasi toteuttanut jotain toimintaa ihmisiä innostavalla tavalla? Mitä mielestäsi hyvään vuorovaikutukseen kuuluu; salliva ja tunteikkaampi linja vai

ydintehtävään ja asiaan perustuva linja? Onko johtamisessa tärkeää keskittyä ihmisten osaamiseen ja älyyn vai pitäisikö ihmisten tunteet ja sosiaaliset tarpeet huomioida laajemmin?

4. Millaista on mielestäsi hyvä sisäinen kommunikointi/ viestintä ja mitkä ovat sen edellytykset?

Millaisia näkemyksiä tai kokemuksia sinulla on onnistuneesta viestinnästä? Mitä mielestäsi kommunikaatiosta yleensä puuttuu?

Virallisen viestinnän rinnalla yrityksessä on monesti epävirallista viestintää

”käytäväpuheita” ja valittamista. Millaisia näkemyksiä sinulla on epävirallisesta

viestinnästä? Miten se syntyy ja mikä vähentää sitä? Mikä on ”valittamisen tarpeen”

taustalla? Oletko ollut tilanteissa, missä moista ilmiötä ei ole ollut? Mikä ko. tilanteessa oli erityistä, minkä luulisit vaikuttaneen ehkäisevästi?

5. Käytätkö työssäsi omaan ryhmääsi nähden markkinoinnillisia keinoja? Jos, niin millaisia?

Monissa yrityksissä käytetään ns. sisäistä markkinointia, jota toteuttavat eri tahot (HR ja markkinointiosastot). Millaista on mielestäsi hyvä sisäinen markkinointi ja kenen sitä pitäisi toteuttaa. Miten itse toteutat sisäistä markkinointia omassa tiimissäsi?