

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Teemu Nevalainen

LÄHITAPIOLA ITÄ – SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Syyskuu 2016



OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2016
Liiketalous

Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
Keskuksen puhelinnumero

Tekijä(t)
Teemu Nevalainen

Nimeke
LähiTapiola Itä – Sisäisen viestinnän kehittäminen

Toimeksiantaja
LähiTapiola Itä, Hanna Plosila

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä käsitellään LähiTapiola Idän antamaa toimeksiantoa, jonka aiheena on LähiTapiola Idän sisäisen viestinnän kehittäminen. Toimeksiantoon kuuluu erilaisten viestintäväylien arviointi sekä strategian ymmärtäminen yrityksen työntekijöiden silmistä. Tutkimus toteutetaan vertailemalla aiheesta kertovaa kirjallisuutta sekä sähköisiä lähteitä peilaten haastattelujen tuloksiin.

Haastattelukysymykset on laadittu yhdessä LähiTapiola Idän markkinointivastaavan, Hanna Plosilan, kanssa. Haastattelut toteutettiin puhelimitse tai fyysisessä kohtaamisessa. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin työntekijät tuntevat yrityksen strategian ja kuinka mielenkiintoisena strateginen viestintä koetaan. Lisäksi toimeksiantannon tavoitteiden mukaisesti haastateltavat arvioivat LähiTapiolan hyödyntämiä viestintäväyliä omaa roolia sekä toimipaikan sijaintia huomioiden.

Kieli
suomi

Sivuja 50
Liitteet 1
Liitesivumäärä 2

Asiasanat

opinnäytetyö, viestintä, kehittäminen, strategia, sisäinen, lähitapiola, itä, vakuutus, finanssi, yhtiö, johtaminen, työntekijä



THESIS
September 2016
Degree Programme in Business
Economics

Karjalankatu 3
80220 JOENSUU
FINLAND

Author (s)
Teemu Nevalainen

Title
LähiTapiola Itä - Developing Internal Communication

Commissioned by
LähiTapiola Itä, Hanna Plosila

Abstract

The purpose of this thesis is to handle the commission of LähiTapiola Itä, in which the subject is to improve the internal communication of the organisation. The commission includes assessment of various communication solutions and apprehension of strategy from the employees point of view.

The research was carried by comparing both literature of the subject matter and electronic sources to the interview results of the employees. The interview questions were created in co-operation with the marketing manager of LähiTapiola Itä, Ms Hanna Plosila. The interviews were conducted by phone or face to face.

The purpose of the interview was to find out how well the employees are aware of their organisation strategy, and how interesting they find the conducted strategic communication. In addition, the interviewed employees assessed the communicational solutions of LähiTapiola Itä based on their role and location in the organization.

Language

Finnish

Pages 50

Appendices 1

Pages of Appendices 2

Keywords

communication, development, stragy, LähiTapiola, Itä, East, insurance, finance, corpora-
tion, leadership, employee

Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Viestinnän perusta.....	6
2.1	Viestintä osana arkea	6
2.2	Strategisen viestinnän merkitys	8
2.3	Sisäinen viestintävastuu	11
2.4	Työyhteisöviestinnän periaatteita.....	12
2.5	Tietojohtaminen	14
2.6	Sähköinen viestintä.....	15
3	Tutkimuksen tavoitteet	16
3.1	Tulosten saaminen	17
3.2	Haastattelujen toteutus	18
3.3	Sisäisten viestintäväylien arviointi.....	18
3.4	Strategian sisäistäminen.....	19
4	Tutkimuksen menetelmät	20
4.1	Teemahaastattelun periaatteet	20
4.2	Haastattelun haasteet.....	21
5	Haastattelujen tulokset.....	23
5.1	Kokonaiskuva strategiasta.....	24
5.1.1	Strategian hahmottaminen ja tunnistaminen	24
5.1.2	Strategian suhde motivaatioon ja strategisen viestinnän toiveet	26
5.2	Rooli strategian toteuttamisessa.....	27
5.2.1	Oma rooli strategian osana	27
5.2.2	Strategian merkitys työn kannalta	28
5.2.3	Strategian sisäistämisen vaikutukset ja strategia tavoitteiden osana	29
5.2.4	Edistymisen seuranta yksilötasolla.....	30
5.2.5	Edistymisen seuraaminen tiimitasolla.....	31
5.3	Näkemykset strategian sisällöstä	32
5.3.1	Strategisten valintojen arviointi.....	32
5.3.2	Strategian muutosten vaikutus työhön	33
5.3.3	Työntekijän tukeminen muutoksissa.....	34
5.4	Viestintäkanavien arviointi	34
5.4.1	Intran uutiset ja viikkokirjeet.....	35
5.4.2	Koulutusvideot ja sähköpostitse lähetettävät tiedotteet	36
5.4.3	Tiimipalaverit	37
5.4.4	Workshopit	37
5.4.5	Keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä.....	38
5.4.6	Alueyhtiön yhteiset Live-kokoukset ja muut erittelemättömät Livet	39
5.5	Toiveet viestinnästä	40
5.5.1	Yksilötason aiheiden tarpeellisuus ja hajanaisuus	40
5.5.2	Tiimitason viestintä olennaisena osana.....	41
5.5.3	LähiTapiola Idän alueyhtiön asioista tiedottaminen.....	42
5.5.4	Yhtiöryhmätason aiheiden tärkeys	42
5.5.5	Oman mielipiteen näkyväksi tekeminen	43

6	Pohdinta	43
	Lähteet	47

1 Johdanto

LähiTapiola Itä on laajasti toimiva vakuutus- ja finanssipalveluihin toimintansa perustava LähiTapiolan alueyhtiö. Alueyhtiöllä on toimipisteitä useilla paikkakunnilla ympäri Pohjois-Karjalaa. Viestintä asettuu tästä johtuen erityisen tärkeään rooliin: ajantasatiedon hektisyydestä ja toimintaa ohjaavasta strategiasta johtuen. Tämän opinnäytetyön tehtävänä on vastata LähiTapiola Idän yhteyshenkilön Hanna Plosilan toimeksiantoon, jonka tavoitteena on LähiTapiola Idän sisäisen viestinnän kehittäminen. Toimeksiannon huomionaiheena on myös strategian ymmärtäminen, ja viestinnän rooli tässä ymmärryksessä. LähiTapiola ei ole itsessään tutkinut entuudestaan viestinnän toimivuutta, tai mitkä viestintäväylät ovat erityisen tehokkaita tai tehoittomia viestin läpiviemiseksi. Toimeksianto käsittelee viestinnän ohella toisaalta myös johtamista, sillä työntekijät pääsevät arvioimaan yrityksen johdon sekä omien esimiestensä luomia viestinnällisiä ratkaisuja. Viestinnän kehittämisessä huomioidaan sekä viestinnällisten väylien toimivuutta että strategisen viestinnän mielekkyyttä, merkitystä ja ymmärrystä. Kontrastia luodaan erityisesti huomioimalla pienimpiä toimipisteitä sekä erilaisia työtehtäviä, joissa viestinnällä sekä tiedonkululla voi olla erilainen merkitys. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla yrityksen eri tehtävissä ja toimipisteissä toimivia työntekijöitä, jotta näkemykset saadaan mahdollisimman laajasti ja kokonaistilannetta parhaiten kuvaamalla. Toimeksiannossa kartoitetaan strategisen viestinnän nykyinen tilanne, sekä arvioidaan erilaisten viestintämenetelmien tehokkuutta työntekijöiden silmistä. Viestintä on itsessään ottanut valtavia harppauksia lyhyessä ajassa, ja Suomen yritysmaailma on ollut näkyvästi tässä kehityksessä mukana. LähiTapiola Itä on laajasti vakuutustoimintaa harjoittava alueyhtiö, jossa valtaosa toimipisteistä toimii itsenäisesti ilman johtoa: tutkimus on näin ollen rajattu ainoastaan työntekijöihin, ja heidän perspektiiviinsä viestinnän toimivuudesta. Viestinnän suurimmat vastuut alkavat johdosta, ja tämä tutkimus käsittelee viestintää sellaisena, kuin työntekijät sen kokevat.

2 Viestinnän perusta

LähiTapiola Idän toimeksiantoon kuuluu sisäisen viestinnän kehittäminen. Kehityksessä huomioidaan strategisen viestinnän nykyinen tilanne, sekä arvioidaan erilaisien viestintämenetelmien tehokkuutta työntekijöiden silmistä katsottuna. Viestinnän kehittämisen lähtökohtana tutkimuksessa hyödynnetään laajamittaista kansainvälistä sekä kotimaista tutkimuspohjaa, lähteiden validiteetti huomioiden. Tietoperustan tarkoitus on luoda vertailukelpoisuutta menestyneiden menetelmien sekä käytäntöjen kautta, ja tutkimus saavuttaa näin tiettyjä virstanpylväitä, joihin haastattelujen tuloksia tullaan vertaamaan. Tämän tietoperustan avulla tutkimus osoittaa onnistumisen alueita LähiTapiola Idän viestinnässä, sekä tutkimuksen tavoitteen mukaisesti potentiaalisia kehityksen kohteita.

2.1 Viestintä osana arkea

Viestintä on työpaikan arkea, joka koskettaa työyhteisön jokaista jäsentä. Jokaisen oma henkilökohtainen elämä ja sen tuomat kokemukset ohjaavat viestintäkäyttäytymistämme. Tunnistamme menetelmiä, jotka joko toimivat tai eivät toimi yleisellä tai henkilökohtaisella tasolla. Yleinen hämmästelyn aihe on luontainen kykymme ilmaista itseämme, ja siitä huolimatta onnistua luomaan sekä ristiriitoja että väärinymmärryksiä. Viestintä ei siis ole niin yksinkertaista, kuin mitä siltä aluksi toivoisi. Pelkkä viestin perille saaminen ei riitä, vaan prosessiin kuuluu myös varmistus viestin sisäistämisestä. Tätä suoraviivaisuutta vastaan taistellaan keskustelun ja kyseenalaistamisen avulla. Lähettäjän ja välittäjän on huomioitava tilanteet ja asiayhteydet, joissa viestin on mentävä perille sille tarkoitetussa muodossa. Tämä huomiointi tulee myös osoittaa tilanteissa, joissa vapaa keskustelu ja mielipiteiden vaihto toimivat hyödyllisemmällä ja rakentavammalla tavalla (Juholin 2009, 35.)

Viestintä ja johtaminen ovat toisistaan erottamattomia. Viestinnän avulla tuodaan esille yrityksen missio, visio, arvot, asetetaan yhteiset tavoitteet, delegoidaan, koordinoitetaan, motivoitetaan ja annetaan myös palautetta (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 8.). Johtajuuden ydin, jota johtamisesta on 98 %, on viestintä (Aula 2000, 38). Onnistunut sisäinen viestintä johtaa henkilöstöä parempaan tulokselliseen työskentelyyn motivoinnin kautta (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 9).

Työyhteisöviestinnän uusi agenda-raportissa (Juholin, 2007) käsiteltiin yrityksen sisäistä viestintää, mutta poikkeuksellisesti työntekijät huomioiden: jostakin syystä aiheen tutkimuksissa johtaminen on nostettu suureen huomioon, kun taas työntekijöiden mielipiteet viestinnästä on jätetty hyvin vähäiselle huomiolle. Hyvä työyhteisöviestintä jaettiin viiteen luokkaan: sisältöjen mielekkyys ja laatu, roolien selkeys ja hallinta, tiedon saatavuus/pääsy tiedon lähteille, sisäinen keskustelu ja viestinnän hyvät seuraukset. Viestinnän mielekkyteen ja laatuun sitoutuivat adjektiivit avoimuus, helppous ja mutkattomuus. Tiedon tulee olla merkityksellistä, ja haasteena olikin suuri merkityksettömän tiedon tulva. Roolien selkeydessä ja hallinnassa korostui roolien merkitys viestinnässä, ja miten johdon sekä työntekijöiden asemat tulisi näkyä yrityksen sisäisessä viestinnässä. Yleinen ongelma on odotuksessa ja oletuksessa sille, että viestintä on itsestään ohjautuvaa. Toinen tekijä on asiantuntijoiden tiedostettu tiedon panttaaminen oman edun lisäämiseksi. Tiedon saatavuudessa ja pääsyssä tiedon lähteille huomioitiin ajantasatiedon sekä isojen asioiden viestinnällistä eroa. Isoilla asioilla tarkoitetaan taustalla toimivia suuria kokonaisuuksia, kuten missio, strategia tai muutokset. Isot asiat tulevat jokaiselle työyhteisön jäsenelle samanlaisena ja samassa muodossa. Ajantasatieto välittyy mahdollisimman nopeasti kaikin saatavilla olevin keinoin jokaiselle, jota asia koskee. Ajantasatiedon välittyminen on tehokkuutta työnteossa, motivaatiota työntekijälle ja tunne siitä, että työntekijä on arvostettu. Sisäisellä keskustelulla tarkoitetaan työyhteisön jäsenen mahdollisuutta kysyä, kommentoida ja vaikuttaa. Se koostuu jokaisen yksilön kyvystä ottaa asioita puheeksi, ja toisaalta työyhteisön kyvystä tukea tätä mahdollisuutta. Viimei-

senä tekijänä tulevat viestinnän hyvät seuraukset, joita ovat ihmisten toistensa paremmin tunteminen, motivaatio ja sitoutuminen, luottamus, arvostuksen kokemus, varmuus ja mukaan kuulumisen tunne.

2.2 Strategisen viestinnän merkitys

Yritystoiminnassa strategioilla tarkoitetaan sellaisia periaatteita, joilla yritys aikoo menestyä markkinoilla. Strategiaa on terminä kuvattu monenlaisilla erilaisilla määritelmillä, mutta yleisesti ottaen sen mielletään olevan yrityksen suuntaviiva muuttuvan toimintaympäristön keskellä, johon on sisällytetty valittuun suuntaan kuuluvat pelisäännöt, päätökset sekä menettelytavat. Strategiaa on myös kuvattu johdonmukaisena toimintamallina (Viitala 2013, 48.) Strategia ei ole kuitenkaan erillinen itsenäinen johtamisprosessi, vaan se on yksi vaihe suuremmassa prosessissa. Tässä prosessissa organisaation missio sekä visio muutetaan siihen työhön, jota työntekijät tekevät (Kaplan & Norton, 2004.) Juholinin mukaan (Juholin 2009, 68–69) strategia sisältää yrityksen toiminnan tavoitteet, keskeiset suuntaviivat ja toimintalinjat. Viestintästrategia perustuu koko yhteisön strategiaan tai liiketoimintastrategiaan, ja se niin ollen se muuttuu päästrategian muutosten tai tarkennusten mukana. Viestintästrategian laadinta tuleekin siis kuljettua organisaation strategian laadinnan rinnalla. Strategisen ja operatiivisen viestinnän suunnittelun eroa on määritelty kysymyksillä mitä, miten ja miksi. Tiedottamisen yleinen ongelma onkin usein operatiivisessa ajattelussa kysymyksen ”miksi” unohtaminen.

Maailma muuttuu jatkuvasti, ja sen vuoksi myös strategioiden luominen ja määrittely muodostuu yhä vaikeammaksi. Strategiasta luopuminen ei ole kuitenkaan vaihtoehto, sillä strategia toimii ohjaavana tekijänä järkevässä johtamisessa ja resurssien kohdentamisessa. Epävarmuudesta huolimatta yrityksen on kyettävä tekemään valintoja ja luomaan työyhteisöissä sellaista kyvykkyyttä, joiden varassa strategioiden muuttaminen on mahdollisimman nopeaa ja joustavaa tilanteen vaatiessa (Jylhä & Viitala 2013, 60.) Liiketoimintaa ohjaavat strategiset valinnat kulkevat henkilöstövoimavarojen johtamisen kanssa suorassa yhteydessä. Strategiset valinnat tehdäänkin

usein yrityksissä henkilöstövoimavarojen perusteella. Tämä pitää erityisesti paikkansa organisaatioissa, jotka toimivat asiantuntijavaltaisesti. Yrityksen liiketoimintastrategia asettaa myös vaatimuksia ja reunaehdoja henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Sekä liiketoiminnan johtaminen että henkilöstökysymykset muodostavat tiiviisti toisiinsa kuuluvan prosessin (Viitala 2013, 48.)

Maailman kaltaisesti myös yritysten toimintaympäristö on alati muuttuvaa, ja nämä muutokset ovat aina yhä monimutkaisempia ja nopealiikkeisempiä. Menestyksikkäimmät organisaatiot ovat jo useita vuosikymmeniä luoneet menestystä selkeällä ja voimakkaalla visiolla. Vision on oltava voimakas, mutta toisaalta hyvä visio sisältää myös optimistisuutta: toiveita sekä rohkeita tavoitteita. Strategisessa suunnittelussa tulisi pyrkiä soveltamaan ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia sekä yrityksen hetkistä osaamista ja resursseja. Suunnittelu tehdään nykytilanteen perusteella eteenpäin: suunnitelmassa ennustetaan tulevaisuutta ja luodaan samalla realistisia suuntaviivoja (Kamensky 2010, 79.)

Uutta strategiaa käyttöön otettaessa yrityksissä on huomioitava, että toimitusjohtaja ja johtoryhmä eivät pysty toteuttamaan strategiaa yksin. Strategian toteuttaminen vaatii yrityksen jokaisen henkilön aktiivista työpanosta, joten strategia on siirrettävä johtoryhmästä yrityksen kaikille työntekijöille. Strategiakeskeisissä yrityksissä on tärkeää, että jokainen työntekijä ymmärtää strategian ja kykenee toimimaan työssään tavalla, joka tukee strategian onnistumista. Kyseessä ei ole johdolta alaspäin virtaavasta johtamisesta vaan viestinnästä. Yrityksen pääkonttorista kauempana sijaitsevat toimipisteet ja alueelliset toimistot pitävät sisällään työntekijöitä, joilla on annettavanaan strategian tavoitteiden saavuttamista edistäviä uusia liiketoimintaa tukevia tapoja (Kaplan & Norton 2002, 14.)

Strategian päämääriä ilmaistaan yleisemmällä tasolla kuin tavoitteita, jotka ovat mitattavissa. Useat tavoitteet ohjaavat ja tarkentavat kohti yhtä päämäärää. Strateginen johtaminen pitää sisällään suunnan määrittelyn (mission, vision, päämäärät), toimintaympäristön analysoinnin, strategian määrittelyn, strategioiden soveltamisen ja

onnistumisen arvioinnin. Asiantuntijaorganisaatioissa liikeidea sulautetaan henkilöstöideaan. Henkilöstöideassa luodaan käsitys siitä, millaiset ihmiset sopivat yritykseen, mitä työntekijöiltä vaaditaan, miten työntekijöitä on kehitettävä, motivoitava ja palkittava. Henkilöstöidea on kytkeytynyt liikeideaan, sillä yrityksen menestys on suoraan sidonnaista toteuttajiin. Erityisesti pienissä toimipisteissä avainhenkilöiden merkitys on suuri (Viitala 2013, 48–49.)

Useissa organisaatioissa johtaminen perustuu budjettiin ja organisaation luomaan toimintasuunnitelmaan. Kuukausittain järjestettävissä kokouksissa puhutaan suunnitelluista sekä saavutetuista tuloksista, ja puhutaan poikkeamista. Lähestymistavassa ei ole itsessään ongelmia, sillä tällainen johtaminenkin on tarpeellista. Useimmat organisaatiot eivät kuitenkaan käytä mitään muuta johtamisen menetelmää, ja johtoryhmän kokouksissa ei juurikaan käsitellä strategiaa. Tutkimuksen mukaan 85 prosenttia johtoryhmistä käyttää strategiasta keskustelemiseen ainoastaan alle tunnin kuukaudessa. Strategioiden epäonnistumisen syy nähdään rinnastuvan juuri tähän syyhyn: strategiasta keskusteluun ei panosteta tarpeeksi edes yritysjohton voimin. Strategia tulisi yhdistää keskusteluissa budjetointiprosessiin, ja strategian tarkastelu puolestaan tulee ottaa näkyväksi osaksi johtoryhmän kokouksissa. Eri yksiköiden johtajat on tuotava yhteisen pöydän ääreen, jossa jokainen johtaja tuo esiin omat näkemyksensä strategiasta. Prosessin tueksi on myös laadittava palautteen keräämiselle ja analysoimiselle osoitettu järjestelmä. Tuloksista on tultava läpinäkyviä myös työntekijöille, ja heidän tulisi saada kyseinen tieto käyttöönsä. Nämä tekijät vahvistat työntekijän suhtautumista valtaan ja suorituksiin (Kaplan & Norton 2002, 15–17.)

Strategiatyöskentelyn tulee olla sellaista ammattitaitoa, joka on hankittu ja sisäistetty laadun, nopeiden toimitusaikojen tai asiakaspalvelun kaltaisesti. Strategiatyöskentelystä tulee näin kyvykkyyttä, eikä se ole vain satunnaisesti tapahtuva prosessi (Vuorinen 2013, 16.) Strategisessa työskentelyssä vaadittu osaaminen voidaan eritellä viiteen eri osatekijään, jotka ovat tieto, taito, näkemys, halu ja rohkeus. Perinteinen taitotieto on osaamisen perustaa, mutta yksin se ei riitä. Kaikkein kriittisimpiä

osaamistekijöitä ovat juuri näkemys, halu ja rohkeus luoda menestystä tulevaisuudessa. Ihminen omaksuu itsessään tietoa, mutta laajempi tieto tuo myös parempaa ymmärrystä tiedon riittämättömyydestä. Ihminen ymmärtää todellisuudessa ainoastaan sen, mitä hän on itse kokenut. Kun strategiatyöskentely kohdistetaan tulevaisuuteen, josta organisaatiolla ei ole aikaisempaa kokemusta, kohdataan valtava paradoksi tiedon suhteen (Kamensky 2010, 36.)

2.3 Sisäinen viestintävastuu

Henkilöstö on jokaisen yrityksen viestinnässä tärkeä sidosryhmä. Henkilöstön olisi-kin oltava ajan tasalla yrityksen sekä oman yksikön tavoitteista, ja mikä on henkilökohtainen osuus kokonaisuudesta. Tärkeää on myös huomioida miten näitä tavoitteita on saavutettu. Henkilöstö on tyypillisesti kiinnostunut yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja sen tulevaisuudesta, koska nämä osoittavat työntekijälle myös työpäi-kan pysyvyyttä. Työntekijöitä kiinnostaa myös yrityksen imago: sisäisen viestinnän on vastattava yrityksen maineesta, ja purettava tämä tieto myös työntekijöille (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 105.)

Sisäinen viestintävastuu mielletään mutkikkaaksi, sillä vastuu viestinnästä on jakautunut moniasteiseksi. Viestinnästä vastuussa ovat ylin johto, esimiehet, tiiminvetäjät ja jokainen työntekijä työtehtäviensä vastuun kautta. Erityiset haasteet tulevat tiimi-pohjaisessa viestinnässä, joihin viestinnän vastuut kohdistuvat eri tasolla, ja sillä on erinäiset tavoitteet ja toteuttajat. Poikkeustilanteisiin on varauduttava jo etukäteen jakamalla vastuuta. Tällä estetään viestinnällistä haasteita, joita ennalta tunnistamattomat kriisitilanteet voivat aiheuttaa. (Juholin 2013, 122–123.)

Sanoman liikkua lähettäjältä vastaanottajalla se on alttiina useille häiriöille. Häiriöille on määritelty nelijako, eli este, kohina, kato tai vääristymä. Esteessä sanoma ei mene lainkaan perille. Viesti menee väärään osoitteeseen, verkko kaatuu tai tiedotteet jäävät huomaamatta. Este on siis ulkoinen häiriö, sillä häiriö esiintyy viestin lähettämisen jälkeen ennen kuin se on saavuttanut vastaanottajansa. Kohinassa

viestiin sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä. Viestintä on epäselvää, tai aiemmin saadut viestit sekoittuvat nykyiseen. Esteen kaltaisesti myös kohina on ulkoinen häiriö. Kato tarkoittaa sanoman vastaanottamista, mutta vastaanottaja ei prosessoiviestiä johtuen henkilökohtaisista sisäisistä häiritteistä. Siihen voi vaikuttaa fyysiset tai henkiset häiriöt, kuten keskittymisen puute. Kato on sisäinen häiriö, ja vika on vastaanottajassa. Vääristymässä viesti saavuttaa vastaanottajan, mutta hän ymmärtää ja tulkitsee sen lähettäjän kannalta väärin. Vääristymä on itsessään sisäinen häiriö, mutta sitä tulee arvioida lähettäjänä tarkoituksien kautta (Åberg 2006, 91.)

Kehityskeskustelujen sisällön ongelmia voi olla tavoitteiden irrallisuus organisaation strategiasta, ja liika keskittyminen nykyhetken näkökulmaan. Useat esimiehet ovat kokeneet haasteellisena johtaa ylemmän johdon strategisia tavoitteita yksiköihin, tiimeihin ja yksilöihin. Vaikeuksia syntyy myös arvoista keskustelemisesta, ja alaisten kehityssuunnitelmista, joista tulee pikemminkin toivelistoja. Viestintään voi liittyä myös muita monenlaisia ongelmia, mikäli näistä puuttuu tarvittua avoimuutta, rehellisyyttä tai luottamuksellisuutta. Ongelmat syntyvät siitä, että alaista ei saada puhumaan tarpeeksi tai vaihtoehtoisesti esimies puhuu liikaa, eikä keskity tarpeeksi kuuntelemiseen. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on useimmille meistä vaikeaa. Yleinen ongelma tässäkin muodostuu siitä, että keskustelusta ei synny kunnollista yhteenvetoa eikä siinä varmisteta, että asiat on ymmärretty samassa linjassa esimiehen tarkoituksien kanssa. Työyhteisön ongelmia tulisi selvittää etukäteen, että kehityskeskustelujen ilmapiiri olisi puhdas. Avoimuuteen kannustaminen tulisi syntyä esimiehen kannustuksesta, ja pyrkimyksestä tekemään keskustelusta mahdollisimman rento. Keskustelun tulee myös kannustaa palautteen vastaanottamiseen ja antamiseen (Hyppänen 2007, 65.)

2.4 Työyhteisöviestinnän periaatteita

Työyhteisöviestinnän arkkityyppisenä tavoitteena toimii ”tehokas sisäinen tiedonkulku”. Käsite on juurtanut itsensä arkiseen keskusteluun, mutta sitä on pidetty fiksaationa ilman todellista perustaa. Tieto ei ole itsenäinen toimija, joka päättää kenet

se saavuttaa. Tiedon saatavuus ja vaihdanta ovat molemmat sidonnaisia ihmisen tahtoon ja toimintaan. Sen lisäksi tiedon liikkuminen ja jalostuminen tapahtuvat ihmisten aloitteesta ja heidän välisen vuorovaikutuksen kautta. Teknologia on toiminut merkittävänä voimavarana viestinnässä, mutta valitettavasti se ei toimi omasta aloitteestaan. Erityisesti tiedon ylitarjonta on nopeuttanut siirtymistä vuorovaikutukseen paradigmaan. Keskittyminen ei ole valtavalla tiedon määrällä, joka on saatavissa kaikista kanavista: saatavilla tulee olla olennaista tietoa, ja sen merkitys tulee ymmärtää. Merkitys luodaan juuri vuorovaikutuksen kautta (Juholin 2009, 153.)

Työyhteisöviestinnässä on tapahtunut viime vuosien aikana merkittäviä muutoksia. Nykyään vuorovaikutusta korostetaan entistä enemmän, kun taas yksisuuntainen tiedon siirtäminen ylhäältä alaspäin asiantuntija-, tieto- ja toimistotyössä on vähentynyt. Työnteko on muuttunut yhä enemmän tietotyöksi, ja tästä johtuen viestinnän muutokset ovat suurena osana työelämän suurissa muutoksissa. Tutkimusten mukaan viestintä, joka perustuu vuoropuheluun, motivoi ihmisiä paremmin. Olennainen tekijä kehityksessä on foorumien tarjoaminen, jossa työyhteisö ja työskentelytilat ovat itsessään viestinnässä keskeisin tekijä. Viestintäfoorumi onkin tyypillisesti teknologian kehityksen tarjoama vaihtoehto, kuten virtuaalimainen työyhteisö. Verkostomainen tapa toimia on yleistynyt myös työyhteisöissä, joten teknologian hyödyntäminen on olennainen osa viestintää (TTK, 2009.)

Viestinnän suunnittelu tehdään räätälöimällä se sopivaksi viestin vastaanottajalle. Tämä edellyttää todellista paneutumista työyhteisön yksilötekijöihin: eri ammattiryhmiin, koulutuksiin, ikään ja työssäoloaikaan. Lisäksi on huomioitava organisaatiotekijät, eli viestintä on muovattu sopivaksi yksikölle. Maantieteellinen sijainti voi vaikuttaa olennaisesti viestinnän sisältöön, ja millaisena se parhaiten omaksutaan. Viestinnän on huomioitava myös tilannetekijät, eli muutokset, jotka korostavat viestinnän tarvetta joko yksilö- tai yksikkötasolla. Työyhteisön jäsenten tulee toimia aktiivisena ja itseohjautuvina tiedon tuottajina, välittäjinä ja vaihtajina. Tehokkaaseen verkostoon kannustava työilmapiiri nostaa esiin kysymyksiä ja puheenaiheita, joihin organisaation virallinen viestintä ei välttämättä ole päässyt käsiksi. Työyhteisön jäsen voi

myös etsiä tietoa ympäriltään hyödyntämällä organisaation tarjoamia tietokantoja tai hyödyntämällä saatavilla olevia verkostoja (Juholin 2009, 156.)

2.5 Tietojohtaminen

Tietojohtamisella tarkoitetaan sellaisia periaatteita, tekniikoita, prosesseja ja käytäntöjä, joiden mukaan tiedon ja tietämyksen luominen, haku, levittäminen ja hyödyntäminen on toteutettu organisaatiossa ja sen verkostoissa järjestetysti (Pöysti, 2009.) Tieto toimii osaamisen olennaisena elementtinä, sillä sen taidokas soveltaminen muodostaa osaamisen. Tiedon laatu on merkittävä tekijä yrityksen päätöksenteon ja toiminnan perustassa. Tästä johtuen tiedon hankintaa ja hyödyntämistä on tuke-
massa järjestelmä, joka toimii keskeisenä välineenä johtamisen kokonaisjärjestel-
mässä. Tämä tarkoittaa tiedon johtamista, tai tietoresurssien johtamista. Huomion
kohteena siinä ovat yrityksen toiminnan perustana olevana kriittinen tieto ja sen hal-
linta. Kriittisellä tiedolla tarkoitetaan yrityksen strategioiden, päämäärien ja asiak-
kaille tuotettavan lisäarvon kannalta tärkeää tietoa. Prosessi koostuu raakatiedon
jalostamisesta, jossa jalostettu tieto muuttuu yrityksen käyttöön soveltuvaksi ja hyö-
dynnettäväksi tiedoksi. Tieto tulee seuloa, jalostaa, ja järjestellä sille parhaiten sopi-
vaan tietovarastoon, kuten tietokantaan. Tietokannan kautta yritys jakaa ja esittää
tiedon yrityksen sisällä toimiville käyttäjille. Tietämys syntyy vasta, kun käyttäjä hyö-
dyntää tämän saatavilla olevan tiedon (Jylhä & Viitala 2013, 303.)

Tietotekniikka tarjoaa ainoastaan putkiston sille tiedolle, joka yrityksen sisällä virtaa. Toisin sanoen tietotekniikka ei varmista, että tieto on sisäistetty. Tiedonhallinta on ihmisten toteuttamaa, ja tietotekniikka toimii tässä ainoastaan apuvälineenä. Itse ih-
misten toiminta on ratkaisevan tekijänä sille, miten onnistunutta tiedon johtaminen
oikeasti on. Tieto voi olla hajautunutta, ja se voi olla vaikeasti löydettävissä. Se voi
olla myös huonosti tai ei ollenkaan hyödynnettyä. Parhaassa tapauksessa yrityksen
eri osissa on määritelty, mitä ja millaista tietoa tarvitaan ja käytetään. Esimerkiksi
myyntiyksiköissä on voitu määritellä, mitä tietoa kerätään jatkuvasti, määritetään tie-
dosta vastaava, missä muodossa tietoa kerätään, minne tieto tallennetaan ja kuinka

sen hyödyntäminen tapahtuu. Yrityselämässä tiedon haasteita syntyy myös hiljaisessa tiedossa. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sellaista tietoa, jota ei ole kuvattu sanoina eikä sitä ole dokumentoitu. Sen vuoksi hiljaisen tiedon siirrettävyys ja hyödynnettävyys on vaikeaa. Yrityksissä tätä tietoa on tyypillisesti paljon, ja sen tuominen näkyväksi edistää luovuutta, innovatiivisuutta ja oppimista. Tieto on kyettävä jakamaan tehokkaasti ihmisten kesken, ja se onkin menestyvien kasvuyritysten tunnusmerkkejä. Hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää jokaiselta organisaation jäseneltä ajattelutapaa, jossa yhtenäinen menestys asetetaan omaa ylivertaisuutta tärkeämmäksi: tiedon sisällä pitämisestä on luovuttava (Jylhä & Viitala 2013, 304–305 .)

2.6 Sähköinen viestintä

Yrityksen viestintä on yritystoiminnan kantavia voimavaroja: aivan kuten yrityksen aineellinen omaisuus ja sen työntekijät. Organisaation viestintään kuuluu suullisen viestinnän ohella myös yrityksen kirjallinen viestintä. Sähköistä kirjallista viestintää ovat esimerkiksi sähköpostit, raportit, yrityksen hyödyntämät sisäiset verkkosivut ja vaikkapa vuosikertomukset. Sisäisen viestinnän on tarkoitus tukea organisaation toimintaa ja kannustaa yhteisöllisyyteen (Kauppinen, Nummi & Savola 2012, 10–11.)

Sähköinen viesti luetaan tyypillisesti joko tietokoneella tai matkapuhelimella. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihminen ei jaksakaan keskittyneesti pitkiä tekstikokonaisuuksia. Tästä syystä viestin sisällön muotoiluun tulee panostaa, että lähetetty viesti osoittautuu tehokkaaksi. Näytöltä luetut viestit ovat yleensä pelkkää silmäilyä, josta viestin vastaanottaja yrittää hahmottaa nopeasti olennaiset asiat. (Emaileri, 2006.) Yritysviestinnässä tekstit tehdään tavallisimmin institutionaalisiksi, eli vaikka tekstien kirjoittajana toimii yksi tiedottaja, ne eivät edusta hänen omia näkemyksiään, vaan koko organisaation omaksumaa visiota. Tekstin laatuun vaikuttavat myös tilanne, tarkoitus ja kenelle teksti on suunnattu. Tekstinlukijan kannalta on asetettu avainkysymyksiä: Kenelle teksti on tarkoitettu? Kenen ääni tekstissä kuuluu? Mitä tietämystä lukijalta odotetaan? Millaisten tekstien joukkoon tämä teksti kuuluu? Mikä on tekstin tarkoitus? Mihin tällaista tekstiä tarvitaan? Mitä valintoja tekstissä näkyy?

Mitä ei ole valittu ja miksi? Missä järjestyksessä asiat esitetään? Miksi tämä järjestyks? Miten asiat liitetään toisiinsa? Kenen näkökulmasta asioita tarkastellaan? Mikä ohjaa kirjoittajan ja lukijan vuorovaikutusta? Teksti toimii siis itsessään viestijän ja vastaanottajan vuorovaikutuksen välineenä (Kauppinen, Nummi & Savola 2012, 175–176.)

Esimiestyöhön tulee lisää haasteita, kun esimiehen alaiset toimivat useilla eri paikkakunnilla. Esimies työskentelee mahdollisesti pääkonttorissa, ja alaisia voi jakautua tämän toimipisteen ohella myös muille sivutoimipisteille. Esimiesvastuut ja -velvoitteet ovat kuitenkin samat työntekijän sijaintiin katsomatta, ja esimiestehtävät on hoidettava joko paikan päällä tai tietoliikenneyhteyksiä hyödyntäen. Neuvotteluja, ohjeistusta ja viestimistä käydään puhelimitse, sähköpostitse tai hyödyntämällä 'net meetingejä', eli verkkoyhteyden avulla järjestettyjä kokouksia. Kuitenkin asiat, kuten kehityskeskustelut, on hoidettava kasvotusten. Aikaa onkin hyvä varata vähintään kokonainen tai useampi päivä, jolloin henkilöstön kanssa saadaan käsiteltyä tärkeitä ja henkilökohtaisia tapaamisia. Työntekijän ja alaisen luottamus syntyy juuri tästä esimiehen läsnäolosta, ja luottamuksen avulla arki yhteisessä työelämässä onnistuu pidempienkin etäisyyksien puitteissa (Hyppänen 2007, 76.)

3 Tutkimuksen tavoitteet

LähiTapiola Idän toimeksiantona on selvittää yrityksen sisäisen viestinnän toimivuutta erilaisten viestintäväylien kautta, sekä kerätä tietoa strategian ymmärtämisestä. Tavoitteena on löytää yrityksen viestinnän vahvuusalueita, sekä mahdollisia kehittymisen mahdollisuuksia ja uusia ideoita. Lisäksi tutkimuksessa arvioidaan strategisten viestinnän toimivuutta ja mielekkyyttä työntekijöiden kannalta.

LähiTapiola Idässä viestintä on arkipäivää kokousten, sähköisten uutiskirjeiden, tietokantojen, reaaliaikaisten live-keskustelujen ja muun viestinnän kautta, ja sen vuoksi alueyhtiön on tärkeää kyetä optimoimaan viestinnän toimivuutta: varmistaen

näin tehokkaampaa työsuoritusta sekä johtajille että työntekijöille. Yhtiön sisäinen viestintä on jo pitkälle kehittyntä, mutta potentiaalista kehittymisen varaa on silti havaittavissa. Tärkeimmät havainnot viestinnän toimivuudesta löytyvätkin juuri viestinnän kohteilta, eli työntekijöiltä. Nämä havainnot saadaan toteuttamalla haastatteluja, jonka kysymykset ovat hyvin spesifisiä, ja niissä huomioidaan eri viestintäväylät. Toimeksiannon tavoitteena viestintäväylien tehokkuuden tunnistamisen ohella on strategia ja sen laaja ymmärtäminen oman työn osalta. Strategia on itsessään pohjimmaisimpia toimintaa ohjaavia tekijöitä, mutta kuinka moni työntekijä todella ymmärtää, mitä yrityksen strategia tarkoittaa oman työn osalta? Kuinka hyvin työntekijän käsitys heijastuu johdon asettamasta oletuksesta? Tutkimalla näitä kysymyksiä toimeksiannon tuloksena odotetaan selvempää kuvaa siitä, millaisena strategia todella näkyy työntekijän silmissä.

3.1 Tulosten saaminen

Viestinnän toimivuutta mitataan suorittamalla haastatteluja LähiTapiola Idän työntekijöiden kanssa. Lisäksi haastattelussa korostetaan työntekijän mielipidettä strategiasta, strategian viestimisestä, ja sen merkityksestä työntekijälle. Haastattelut suoritetaan joko kasvotusten tai puhelimitse: tavoite on luoda dialogi, jonka kautta saavutetaan todellisia vastauksia avoimien kysymysten kautta, ja saaden tilanteessa todellisuutta ja yksilön mielipidettä parhaiten kuvastavat vastaukset. Tuloksia kerätään toteuttamalla haastatteluja ryhmän eri yksiköissä sekä toimenkuviissa toimiville henkilöille. Kysymykset haastattelulle on luotu yhdessä yrityksen markkinointi- ja viestintäpäällikön Hanna Plosilan kanssa.

Henkilöt on valittu LähiTapiola Idän eri alueilla toimivista toimipisteistä: otanta saavuttaa näin tarpeeksi hyvää laajuutta sijainti sekä työtehtävä huomioiden, ja se voi osoittaa eroavaisuutta viestin sisäistämässä toimipisteestä riippuen. Osa toimipisteistä on henkilöstömääriltään suuria, mutta pienemmällä paikkakunnilla toimipisteessä työskentelee mahdollisesti vain muutamia henkilöitä. Tämä voi luoda merkittävää kontrastia tiedon sisäistämässä ja saamisessa, kun toimipisteen sisäinen

tiedonvaihto jää suurempia toimistoja näkyvästi pienemmäksi. Toisaalta henkilöstön suuruus ja toiminnan laajuus luo myös haasteita: resurssit ovat puutteelliset täysivaltaiseen haastatteluun, ja on mahdollista että satunnaisotannan kautta tehdyt valinnat jättävät paljon tietoa, huomioita ja havaintoja saamatta. Haasteena on myös tarpeeksi hyvä avoimuus työntekijöiden vastauksissa.

3.2 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutetaan kahdenkeskeisesti haastateltavien työntekijöiden kanssa. Avoimen keskustelun kautta tavoitteena on saavuttaa tarpeeksi suuri replikaatio, mutta myös mielipiteiden ja näkemysten eroavaisuutta. Tärkeää on löytää yksilökohtaisia havaintoja, sillä vastaus yksinkertaisiinkin viestinnällisiin ongelmiin voi löytyä juuri näistä havainnoista. Haastattelutulosten eroavaisuudessa on tärkeää myös huomioida toimipisteen koko ja sijainti, ja sen mahdollinen vaikutus saatuun tulokseen. Lisäksi vastaukset huomioidaan toimenkuvan perusteella: eri työtoimenkuva voi vaikuttaa olennaisesti eri viestintäväylien tehokkuuteen tai tehottomuuteen. Näiden havaintojen kautta viestintää on mahdollista tehostaa kohdistamalla tietty viestintäväylä tehokkaammin esimerkiksi korvauspuolelle, kun taas toinen viestintäväylä toimii tehokkaimmalla tavalla palvelumyyjälle. Tiedotuksen tehostuminen ja parempi kohdentaminen puolestaan auttavat eri toimenkuvissa toimivien henkilöiden oikean tiedon saamista, kun eri toimenkuvassa työtä tekevän henkilön tieto on kohdennettu toisaalle.

3.3 Sisäisten viestintäväylien arviointi

LähiTapiola Idällä on käytössään laaja erilaisten viestintäväylien muodostama verkosto. Näihin viestintäväyliin kuuluvat kaikki sähköiset viestintäkanavat, ja myös luonnollisten kohtaamisten sekä fyysisten toimintojen kautta syntyvä viestintä. Yrityksen sisäiset viestintäväylät ovat jatkuvassa käytössä hyvin reaktiivisesti ajassa elävässä yrityksessä. Viestintäväylien kautta yritys tarjoaa opetusta ja koulutuksia,

tietoa, tiedotteita, reaaliaikaista keskustelua jokaisen työyhteisön jäsenten kanssa sekä kokouksia. Viestintäväylät koskettavat suuresti jokaisessa tehtävässä toimivaa työntekijää, ja kommunikointi sekä tiedon saaminen tapahtuu usein sähköisesti työn hektisyydestä johtuen. Näistä syistä johtuen projektin tavoitteena on myös arvioida jokaista viestintäväylää omana palasenaan jokaisessa työtehtävässä: näin voidaan todeta, jääkö jokin viestinnällinen väylä vähemmän tarpeelliseksi tietyn työtehtävän sisällä, ja toimiiko jokin toinen viestintäväylä erityisen suurena valttina. Tämän arvioinnin kautta on mahdollista fokusoida tietoa oikeille työntekijäryhmille oikealla viestinnällisellä väylällä. Haastattelukysymyksissä huomioidaan jokainen viestintäväylä omana kokonaisuutenaan, ja osaksi arviointia otetaan myös yksilökohtainen arviointi jokaisen väylän vaikutuksesta yksilö-, tiimi-, alueyhtiö- ja yhtiöryhmätasolla.

3.4 Strategian sisäistäminen

Toisena yrityksen toimeksiantoon kuuluvista tavoitteista on saada selkeyttä siihen, kuinka hyvin työntekijät ovat sisäistäneet yrityksen strategian, ja kuinka olennaisena osana työntekijä kokee itse olevansa asetettuun strategiaan nähden. Lisäksi haastateltavilta haetaan tietoa siitä, kuinka mielenkiintoista strategian toteutumisesta tehty viestintä on. Kysymysten kautta otetaan myös selvää niistä strategisista valinnoista, jotka työntekijä kokee oman työtehtävänsä kannalta joko hyvinä tai huonoina. Organisaation tekemiä strategisista valintoja peilataan haastattelun kautta siihen, kuinka työntekijä kokee asetettujen henkilökohtaisten tavoitteiden vaikutuksen strategian toteutumisessa. Haasteita odotettiin löytyvän erityisesti niissä työtoimenkuissa, joissa strategian seuraaminen ei toimi perustehtävän olennaisena osana. On todennäköistä, että strategisesta viestinnän seuraamisesta puute näkyy tiedottomuutena haastattelukysymysten edessä. Tässä tapauksessa haastateltavalta selvitetään miksi henkilö ei ole kokenut viestinnän seuraamista tarpeelliseksi, tai miksi se on puutteellista.

4 Tutkimuksen menetelmät

Tutkimuksen toteuttamiseen on valittu menetelmäksi teemahaastattelu. Teemahaastattelu on Suomen suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa (Valli & Aaltola 2015, 27). Menetelmä on valittu yhdessä Hanna Plosilan kanssa. Tutkimusmenetelmän valinta muodostui lähtökohdan pohdiskelun kautta: toimeksiantona on sisäisen viestinnän kehittäminen. Koska viestinnän juuret tulevat johdosta, on tärkeää saada selville, millaisena johdon visio välittyy viestinnän avustuksella työntekijöille. Vastaus tähän kysymykseen saadaan luonnollisesti viestin vastaanottajalta, eli työntekijältä. Nämä vastaukset saadaan haastattelujen tuloksena, jonka kysymykset eivät kuitenkaan haastaisi työntekijän tietoutta liikaa, ja toisaalta kykenevät hakemaan oikeaa tietoa, joka auttaa tutkimuksen toteuttamisessa ja tulosten saamisessa. Haastattelut toteutetaan LähiTapiola Idän Joensuun Rantakadun toimistolla kasvotusten työntekijän henkilökohtaiseen käyttöön varatussa tilassa, ja puhelimitse muilla paikkakunnilla asuville. Haastattelun kysymyslomake on laadittu menetelmän kaltaisesti Hanna Plosilan avustuksella.

4.1 Teemahaastattelun periaatteet

Teemahaastattelun periaatteena on saada tietää, mitä henkilö ajattelee jostakin asiasta: tässä tapauksessa kyseessä ovat LähiTapiola Idän työntekijät. Tämä tieto hankitaan kysymysten kautta, jotka on kohdennettu suoraan niihin kysymyksiin joihin tutkimus hakee vastauksia. Tiedon saaminen kysymisen kautta on hyvin arkinen toimenpide, ja se tuo mukanaan luonnollisen menetelmän tiedonkeruuseen. Kyseessä on pohjimmiltaan keskustelu, mutta se toteutetaan kuitenkin tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla. Keskustelun tavoite on saada ne vastaukset, jotka kuuluvat tutkimuksen aihepiiriin. Haastattelun aloitus voi olla tiedon saamisen kannalta haastavaa, sillä haastateltava on usein lähtökohtaisesti jännittynyt haastatteluun saapuaan. Parhaan mahdollisen haastattelun luomiseksi haastattelu on käännettävä keskusteluksi, ja ilmapiiriä on kevennettävä puhumalla myös itse haastattelun ohitse.

Toisaalta haastattelussa on myös huomioitava yksityisyys: myös haastattelukysymykset huomioiden. (Valli & Aaltola 2015, 27–28.)

Haastattelun ydinkysymyksiä on, kenen etua haastattelulla haetaan. Olennainen motivoija tekijä hyviin vastauksiin on tieto siitä, että haastattelun tuloksena syntyy jotakin etua haastateltavalle. Haastatteluun motivoitumiselle on löydetty ainakin kolme motivoivaa tekijää. Ensimmäisenä tulee haastateltavan mahdollisuus tuoda esiin oma mielipiteensä. Tutkimushaastattelu nähdään ikään kuin kanavana tai forumina, jonka kautta ihminen saa äänensä kuuluviin. Toisena tekijänä ihminen haluaa kuvata omia kokemuksiaan. Ihminen kokee, että hänen vastaukset, ajatukset ja mielipiteet ovat arvokkaita: lähtökohtana itseä hyväilevä ajatus. Kolmantena tekijänä on aiempi osallistuminen tieteelliseen tutkimukseen, josta hänelle on jäänyt hyvät kokemukset (Valli & Aaltola 2015, 28–29.) LähiTapiola Idän työntekijät ovat osoittaneet ihailtavaa halukkuutta osallistua tutkimukseen: jokainen kutsu haastatteluun sai myöntävän vastauksen. On vaikea arvioida, vaikuttavatko tähän positiiviseen vastaanottoon työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset ja halu antaa osansa, kiinnostava aihe vai työpaikan ilmapiiri, joka kannustaa osanottoa vastaavanlaiseen toimintaan.

4.2 Haastattelun haasteet

Lähtökohtaisesti tutkimuksen suunnitelmana oli toteuttaa kolmikantainen vertailu. Kolmikannan ideana oli verrata tietoperustaa käytäntöön, eli siihen millaisena johtajat itse kokevat viestinnän tulevan perille, ja millaisena työntekijät sen ottavat vastaan. Kolmikantaisuuden ylitsepääsemättömäksi haasteeksi muodostui kuitenkin useiden toimipisteiden johdon puute: toimipisteet toimivat itsenäisesti ilman johtajia, joita alueyhtiössä on vain muutamia. Tästä johtuen johdon edustus kolmikantaisuuteen olisi jäänyt suppeaksi, eikä se olisi antanut tarvittavia tai todellisuutta realistisesti kuvaavia vastauksia. Arvioinnin kautta tutkimus päätettiin toteuttaa kohdentamalla haastattelu LähiTapiola Idän eri tehtävissä toimiviin työntekijöihin. Kohdentamisen avulla haastattelut ottavat huomioon eri toimipisteet sekä eri tehtävät: luoden

näin mahdollisimman kokonaisvaltaisen mielipiteiden muodostaman kokonaisuuden.

Olennaista haastattelun suunnittelussa ja toteutuksessa on sijainti, jossa haastateltava on. Tunnelman keventämisen kannalta on tärkeää, että haastateltava saa antaa vastaukset paikassa, jossa hän tuntee olonsa luontevaksi. Tällaisia paikkoja voivat olla esimerkiksi oma työhuone tai oma koti. Tärkeintä on se, että kumpikaan haastattelun osapuolista ei ole altis muille virikkeille, ja ilmapiiri on yleisesti ottaen rauhallinen. Itse haastattelun rakentuvuus puolestaan jää täysin haastattelijan vastuulle: haastattelu on haastattelijan aloitteesta tapahtuvaa vuorovaikutusta. Haastattelijan on tärkeä huomioida vastaajan sukupuoli, ikä sekä mahdolliset statuserot haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelijaa poimii näitä tekijöitä, ja huomioi ne rakentaessaan haastattelun sellaiseksi, jossa keskustelu toimii erityisesti haastateltava huomioiden. Asian käsittelytapaan vaikuttaa myös se, mikä käsiteltävä aihe on. Aihe voi olla haastateltavalle arka, ja haastateltavan on kyettävä rakentaa keskustelutavalla, jolla on muitakin funktioita kuin pelkkä tiedon kerääminen. Tällaista keskustelun rakentamista kutsutaan esipuheeksi, ja sen tehtävänä on luoda keskustelun ilmapiiristä miellyttävä ja riittävän avoin (Valli & Aaltola 2015, 30–32.)

Haastattelu suunniteltiin lähtökohtaisesti sähköiseen muotoon, jossa kerättiin dataa suljetuilla kysymyksillä. Tutkimukseen vaadittavilta osin kysymysten joukkoon oli sekoitettu myös avoimia kysymyksiä, jotta tarpeellisia havaintoja voidaan saada potentiaalinen viestinnän kehitys huomioiden. Lopputuloksena tutkimus päädyttiin toteuttamaan teemahaastattelulla: syynä sähköisen haastattelun tuomat haasteet. Sähköinen kyselylomake on itsessään helppo tehdä ja toteuttaa. Lisäksi suljetut kysymykset tarjoavat helppoutta tulosten seuraamiseen. Ylivoimainen haaste syntyi kuitenkin todellisen tiedon puutteesta, ja ymmärryksen sekä kontaktin puuttumisesta. Todennäköisenä nähtiin, että sähköisessä muodossa annetut avoimet vastaukset voivat jäädä liian suppeiksi ja jopa olemattomiksi, mikäli vastaaja ei ymmärrä kysymystä, hänellä ei ole aikaa tai mielenkiintoa kattavan vastauksen antamiseen. Teemahaastattelu tarjoaa mahdollisuuden dialogiin: tarkentaviin kysymyksiin, keskuste-

luun ja haastateltavan mahdollisuuteen tukeutua haastattelijaan. Avoimeen keskusteluun kannustavat haastattelut tuovat luonnollisesti mukanaan suuremman määrän työtä kuin suljetut kysymykset, mutta tulosten kannalta tämä valinta on kriittinen.

5 Haastattelujen tulokset

Toimeksiannon ja tutkimuksen tavoitteen mukaisesti haastattelut kohdennettiin eri tehtävissä toimiviin työntekijöihin eri paikkakunnilla ympäri Pohjois-Karjalaa. Haastateltavissa työntekijöissä otettiin huomioon puhelinpalvelun työntekijät, eri vakuutuslajeissa toimivia korvauspalvelijoita, myyntineuvottelijoita sekä vakuutusedustajia. Haastattelut tuottivat odotettua laajempia vastauksia, ja vastauksista näkyi selvä ymmärrys strategiasta sekä viestinnän haasteista, onnistumisista ja kehittämisen kohteista. Pidempään alalla toimineet antoivat näkyvästi laajimmat vastaukset: tätä selittää toisaalta luontevuus, mutta myös kokemus.

Haastattelun aikana tehtiin selväksi se, että hyvien tulosten saamisen perusedellytys on rehelliset ja avoimet vastaukset: niin huonoista kuin hyvistäkin asioista. Vanhemmilla työntekijöillä vastauksissa avoimuus toteutui hyvin: kehittävää palautetta uskallettiin antaa myös omaa työtä koskevista asioista. Tuoreemmilla työntekijöillä vastauksissa ilmeni selvä jännitys, joka näkyi myös vastausten suppeutena ja kehityskohteita ei joko oltu tunnistettu, tai niitä ei haluttu tuoda esiin. Syynä jälkimmäiseen voi olla pelko siitä, mikä seuraamus annetuilla vastauksilla on oman työsuhteen kannalta, tai aihealueen liian suuri henkilökohtaisuus. Osa haastateltavista koki jotkut haastattelukysymyksistä vaikeasti asetelluiksi, ja välillä pelkona nähtiin, ettei oma näkemys ole tarpeeksi laaja. Tarkentamisen ja kohdentamisen kautta tarvittavat vastaukset kuitenkin saatiin esiin myös suppeimmista vastauksista, ja mahdolliseen tiedon puutteeseen saatiin täsmentäviä syitä. Haastattelut kestivät lähes poikkeuksetta ennakoitua merkittävästi kauemmin. Haastattelujen odotettiin kestävän noin 30-40 minuuttia, mutta haastattelut veivät usein yli tunnin. Tätä selittää juuri edellä mainittu vastausten laajuuden ennakoimattomuus. Haastattelujen keston positiivinen puoli oli

kuitenkin saatu tiedon laajuus hyvien, asiantuntevien vastausten kautta, jotka tukevat tutkimuksen tavoitteita odotusten mukaisesti.

5.1 Kokonaiskuva strategiasta

Haastattelun ensimmäisessä osiossa työntekijöiltä otettiin selvää, kuinka hyvin he ovat perehtyneet yrityksen strategiaan. Haastateltavat tunsivat LähiTapiolan strategian hyvin lähes poikkeuksetta. Lisäksi heillä oli oman käsityksen mukaan hyvä ymmärrys siitä, kuinka strategia vaikuttaa heidän työhönsä. Strategian tuntemisen puutetta selitettiin sen tarpeettomuudella oma toimenkuva huomioiden, tai johtuen poikkeuksellisen pitkästä poissaolosta. Strategiasta oli toteutettu henkilökohtaisia havaintoja, mutta yleisesti ottaen jokainen oli samalla linjalla siitä, että organisaation strategia toimi selvänä raamina henkilökohtaisen toiminnan ohjaajana. Strategia nähtiinkin suurena kokonaisuutena, jossa jokainen työntekijä oli palana jotain isompaa. Toisaalta työntekijöillä oli huolta markkinoiden kehittymisestä ja kilpailussa ajan tasalla pysymisessä. Tehokas kilpailu tarkoittaa vahvaa mukautumista, ja jatkuvaa intensiivistä kehittymistä.

5.1.1 Strategian hahmottaminen ja tunnistaminen

Toimipaikasta ja työtehtävästä riippumatta haastateltavat antoivat hyvin samankaltaisia vastauksia. Strategia tunnettiin hyvin, ja siitä tiedotettiin tarpeeksi usein tiedon ylläpitämiseksi. Myös pitkältä poissaololta töihin saapunut työntekijä oli saanut merkittävän avun heti työhön astuessaan strategiaan kiinni ottamiseen. Korvauspuolella strategia pyrittiin hahmottamaan mahdollisimman hyvin, ja strategian koettiin välittyvän hyvin ainakin viestinnän puolesta. Strategiasta tunnistettiin keinot, joilla päästään yhtiön toivomaan lopputulokseen sekä mahdollisimman hyvään asiakastytyväisyyteen palvelun kokonaisuus huomioiden. Huolen aiheena oli kuitenkin se, onko strategian asettamat tavoitteet todella toteutettavissa, ja onko tämän hetkinen tilanne linjassa ennusteen kanssa.

Asiakasrajapinnassa työskentelevät vakuutusedustajat ja puhelinpalvelu kokivat tuntevansa strategian kohtuullisen hyvin, mutta tiedon puutteita on havaittu työn ohella. Syynä nähtiin monella tasolla strategian irrallisuus omasta työtoimenkuvasta, sillä oma työ on puhtaasti tuloksen tekemistä omaan osaamiseen nojautuen. Strategian seuraamistakaan ei koettu erityisen mielenkiintoisena, mutta puhelinpalvelu koki tämän tärkeäksi osaksi työtään. Edustajat kuitenkin kokivat, että tämän hetkinen tieto strategiasta on tullut paljolti sähköisen viestinnän sekä johtajien panostamisen kautta.

Korvauspuolen käsitys strategiasta oli selkeä: sekä pienemmillä paikkakunnilla että isommilla toimipisteillä tunnistettiin samat piirteet strategiasta: haluna olla vakuutusalan paras palveluntarjoaja, uuden elämänturvan korostaminen ja tulos, johon jokainen voi olla tyytyväinen.

Lähes jokainen edustajista ja puhelinpalvelusta tunsi yrityksen strategian, ja käsitti sen sisällön. Korostumisena strategiasta koettiin elämänturvan mallin toteuttaminen laajana kokonaisuutena, ja vakuutustoiminnassa edelläkävijyyteen pyrkimisenä. Strategian tavoitteena koettiin tarjota laajoja ratkaisuja asiakkaille. Digitalisaatiossa kuitenkin koettiin olevan kehittymisen varaa: kaupankäynti siirtyy yhä enemmän ja enemmän sähköiseksi, ja LähiTapiolalla tässä koettiin olevan merkittävä kehittymisen osa-alue. LähiTapiolan verkkokaupan heikkoutena nähtiin helppouden puute, mutta käsityksen mukaan tilanne on huomioitu ja siihen aiotaan reagoida. Edustajissa löytyi kuitenkin myös henkilö, joka on toiminut LähiTapiolalla jo pidempään, mutta käsitys strategiasta ei ollut lainkaan selvä. Tähän asti henkilö oli lähinnä toteuttanut strategiaa yhtenäisen mallin muodossa, mutta käytännön tietoa strategian sisällöstä ei ollut. Syynä tälle nähtiin asian liian pinnallinen käsittely, ja toisaalta liiankin hyvin piilotettu sähköinen tieto: pääsääntöisesti käytössä olevat viestintäväylät eivät asiaa ilmennä, ja haastateltavalla ei toimenkuvan kiireellisyydestä johtuen ole aikaa niitä etsiäkään. Tilanteeseen ei toisaalta kaivattu muutosta, sillä henkilö ei kokenut strategian tuntemista tärkeänä osana hänen tekemäänsä tulokseen. Edustaja toivoi lähinnä strategiaa, joka vie kaikkia yhtenäisesti kohti samaa tulosta.

5.1.2 Strategian suhde motivaatioon ja strategisen viestinnän toiveet

Strategian seuraamisen vaikutuksesta motivaatioon nähtiin vaihtelevia tuloksia. Pienemmillä konttoreilla korvauspuoli koki strategian seuraamisen motivoivaksi, sillä tavoitteisiin pääseminen nähtiin koko organisaation yhteisenä etuna. Suuremmilla toimipisteillä strategian seuraamista ei koettu itsessään motivoivaksi, mutta sen seuraaminen koettiin mielenkiintoiseksi. Strategian seuraamisessa nähtiin etua muun muassa isojen kokonaisuuksien hahmottamisessa.

Puhelinpalvelu koki strategian seuraamisen erityisen motivoivana johtuen sen heijastumisesta oman työn tavoitteissa. Edustajat puolestaan eivät nähneet strategian seuraamisella motivoivia tekijöitä. Strategiaa on selvästi yritetty tuoda vahvasti esiin, mutta sen ei katsota olevan tärkeää heidän työnsä kannalta. Ongelmana nähtiin liika samojen asioiden toistaminen. Toimitusjohtajien esiintymiset koettiin hieman persoonattomana, eivätkä ne suoranaisesti puhutelleet käytännön onnistumisista: puheissa näkyi laajalti asiat, jotka ovat tulleet esiin jo muun viestinnän kautta.

Korvauspalvelun toive viestinnästä pieniä konttoreita huomioiden oli selkeä. Johtajien tulisi olla tiedottajan roolissa, ja tiedottamisen tulisi olla suuressa osassa livekokouksien aikana. Kokonaisuudet ja työn tärkeimmät aspektit eivät unohtuisi, kun tärkeitä asioita pidetään tapetilla tasaisin väliajoin. Kuuleminen koettiin tärkeäksi tekijäksi sisäistämisen kannalta: lukemista puolestaan ei koettu ollenkaan hyödylliseksi. Isommilla konttoreilla parhaaksi paikaksi strategiselle viestimiselle koettiin aamupalaverit, ja pienempien konttoreiden kaltaisesti sähköiset väylät nähtiin tehottomaksi. Viestejä on liian monessa väylässä, ja liian suurella laajuudella: viestit sekoittuvat helposti keskenään, ja olennaisen poimiminen tiedon virrasta on todella haastavaa.

Puhelinpalvelijat kokivat sähköiset väylät hyväksi paikaksi saada strategista viestintää: työ on hektistä, ja intrasta tiedon voi käydä kun se työntekijälle parhaiten sopii. Haastatteluissa nostettiin ylös myös LähiTapiolan toteuttama ”strategiapäivä”, jossa strategia käytiin tehokkaasti porukalla läpi. Strategiaan pääsi nopeasti sisälle laajana

kokonaisuutena, ja päivä korosti oman työn merkitystä entisestään. Edustajat kokivat erityisen tärkeänä johtajien toteuttaman viestinnän, kun se vain on strukturoitu johdonmukaisesti: missä organisaatio on menossa, miten siihen on päädytty, ja minne on tarkoitus päästä. Edustajat kokivat sähköiset viestintäväylät huonoksi, mutta intrassa nähtiin mahdollisuuksia, mikäli viestintää selkeytetään nykytilanteesta.

5.2 Rooli strategian toteuttamisessa

Haastattelun toinen osio muodostui kartoituksesta, jossa työntekijää pyydettiin kuvaamaan hänen osaansa strategiassa, ja kuvaamaan sen merkitystä tuotetussa palvelussa. Jokaisen työntekijän rooli ohjaa kohti samaa lopputulosta, mutta haastattelun tarkoitus on osoittaa niitä tekijöitä, joista palvelun kokonaisuus, tulos ja laatu muodostuvat. Aihepiirin toinen tarkoitus oli saada selvyys, kokevatko työntekijät oman panoksensa arvokkaaksi strategian asettamien tavoitteiden kannalta. Työntekijät kokivat oman osansa tärkeäksi roolista riippumatta, ja he hahmottivat suuren kokonaisuuden, jonka jokainen palvelun osa muodostaa. Rooliin katsomatta työntekijät olivat ylpeitä työtehtävistään, ja he osasivat kuvata tarkasti miksi heidän roolinsa on tärkeä lopullisen tuloksen kannalta.

5.2.1 Oma rooli strategian osana

Korvauspalvelu nähtiin hyvin tärkeänä osana strategiaa. Oman työnteon kautta tehdään suuret vaikutukset vakuutustoiminnan toimivuuteen ja kannattavuuteen. Työn tekeminen on hyvin tarkkaa: sekä organisaatio että asiakkaat huomioiden. Hyvä korvauspalvelu pitää yllä asiakastyytyväisyyttä ja jopa kehittää sitä. Korvauspalvelussa koettiin myös selviä haasteita, sillä väittämä ”hyvin hoidettu korvauspalvelu pitää asiakkaan” on todettu virheelliseksi. Korvauspalvelun tulisi ylittää asiakkaan odotukset, ja palvelun lisäarvon olisi tultava jostain muualta kuin korvauspalvelusta. Korvauspalvelut on jo itsessään kilpailutettu nopeaksi, joten se ei tuo selvää etua kilpailijoihin

nähden. Asiakastyytyväisyyden parantamiseksi nähtiinkin tarpeelliseksi toteuttaa joi-
takinkin korvauspalvelun ulkopuolella toimivia kannusteita asiakkaalle, jotta asiakkaan
odotukset ylittyisivät.

Asiakasrajapinta koki oman roolinsa merkityksen strategiassa hyvin tärkeäksi osaksi
liiketoimintaa. Erityisesti Idän alueella puhelinpalvelu on suhteessa maan suosituin
ja käytetyin. Puhelinpalvelun merkitys siis korostuu entisestään, sillä puhelinpalvelun
kautta syntyy paljon merkittäviä kontakteja. Roolissa on myös tärkeää tarttua poten-
tiaalisiin asiakkaisiin saatujen vinkkausten kautta. Edustajien rooli nähtiin tärkeänä
perustuen siihen tulokseen, joka toimii koko vakuutustoiminnan pohjana. Työn teke-
minen paistaa koko organisaation tuloksessa, ja se toisaalta kannustaa myös entistä
parempiin tuloksiin. Toisaalta mielipiteenä nähtiin, että roolilla ei ollut merkitystä työn
tärkeyden kannalta: jokainen pala on tärkeä osa kokonaisuutta, ja yhden palan pois-
taminen tuhoaa sen kokonaisuuden.

5.2.2 Strategian merkitys työn kannalta

Strategian muutokset korvauspalvelulle ovat näyttäneet toiminnan tehostami-
sella. LähiTapiola pyrkii toteuttamaan ”kerralla kuntoon” mentaliteettia, ja toiminta on
mennyt jatkuvasti voimakkaammin eteenpäin kehittymisen kannalta. Muutos näkyy
toisaalta asiakkaalle korvauspalvelun nopeutena, mutta myös työntekijän kannalta
työn tekemisen helpottumisena. Osa korvauspalvelun aiemmasta vastuusta on siir-
retty myyjille, ja sen on nähty helpottavan työtä niissä määrin, kuin myyntipuoli pys-
tyy korvausasioita käsittelemään. Korvauspalveluun on tehty myös selkeämmäksi
asiakkaalle, ja se on edellyttänyt joustavuutta organisaation sisältä.

Asiakasrajapinnassa strategia on näyttänyt suurina suuntaviivoina, ja toisaalta
myös entistä arkisempänä ohjauksena. Strategiaa ei toisin sanoen ole tarvittu tuota-
vaksi esiin nykytilannetta vahvemmin. Puhelinpalvelussa korostettiin juuri suuntavii-
vojen tärkeyttä, sillä strategia asettaa suurimman pohjan koko puhelinpalvelun

työlle. Erityisesti elämänturvan korostaminen on näyttäytynyt vahvasti toiminnan kehittymisessä. Edustajat kokevat edelleen, että strategia kyllä asettaa selvät raamit toiminnalle, mutta ne eivät suoranaisesti kosketa heidän tuloksen tekemistä.

5.2.3 Strategian sisäistämisen vaikutukset ja strategia tavoitteiden osana

Korvauspuolella huomattiin selvää kehittymisen potentiaalia strategian sisäistämisen kautta. Laajemmalla strategian hahmotuksella on huomattu olevan näkyvää vaikutusta osaamiseen sekä motivaatioon. Strategia tulisi olla aina ajatuksen ohjaajana, ja se auttaa toisaalta työntekijän ajan tasalla olemista. Itsensä kehittämisen kautta omaksutaan laajemman tiedon saaminen, ja omaa toimintaa olisi kyettävä katsomaan tarpeeksi kriittisesti: aina on jotakin parannettavaa.

Edustajat kokivat strategian tärkeyden henkilökohtaisessa kehittämisessä vaihtelevana. Vahvoina mielipiteinä olivat strategian työntekijälle luoma haaste positiivisella tavalla. Työtä ei siis tehtäisi helpoimman kautta sieltä mistä aita on matalin, ja tavoitteena on aina kehittyä kohti parasta mahdollista tulosta. Toisaalta vastauksena kysymykseen saatiin myös epävarmuutta strategian merkityksestä omaan kehittymiseen, sillä kehittymisen nähtiin lähtevän oman työn kautta, ja se olisi riippumaton ulkoisista tekijöistä. Puhelinpalvelussa strategian sisäistäminen nähtiin merkittävänä voimavarana, ja syynä on juuri aiemmin mainittu elämänturvaamisen malli. Elämänturvan integrointi omaan työhön on luonut näkyvän pohjan sille toimintamallille, jolla tuloksia on kehitetty.

Korvauspuolella pienten ja isompien konttorien välisissä vastauksissa oli selvä ero. Pienemmissä konttoreissa henkilökohtaiset tavoitteet nähtiin strategiaa tukevana tekijänä, mutta isoissa toimipisteissä tavoitteiden ei koettu tukevan omaa toimintaa kovinkaan hyvin. Pienissä konttoreissa luotettiin, että johto on huomioinut roolin tärkeyden kokonaiskuvassa, ja tavoitteet on luotu vastaamaan mahdollisimman hyvin tähän kokonaiskuvaan. Tehostaminen on ollut suuri piste strategiassa, ja se on nä-

kynyt erityisen paljon korvauspalvelussa. Myös suuret konttorit huomioivat korvauspalvelun tehostamisen strategiassa, mutta ongelma nähtiin tavoitteiden mittaamisessa. Koska tavoitteet mitataan määrällisesti, laadun mittaus on haasteellista ja puutteellista. Yksi korvaustapahtuma voi viedä ajallisesti kauan sen monimuotoisuudesta riippuen, ja sen asianmukainen käsittely näyttyy tavoitteissa tehottomuutena, vaikka asia on hoidettu ns. kirjan mukaisesti. Hyvän palautteen saaminen asiakkaalta on näissä tilanteissa erityisen haasteellista, ja kouluarvosanoinkin se olisi parhaimmillaan 8.

Asiakasrajapinnassa tavoitteiden merkitys strategiassa nähtiin yksimielisesti tärkeänä. Edustajilla tavoitteet näyttävät myyntitavoitteissa, joissa jokaisen edustajan on saavutettava tietyt myynnilliset euromäärät. Toisaalta myös ei-euromääräinen mittaus on kannustavaa, sillä silloin strategian toteutuminen näkyy palvelun laaduna asiakkaalle. Kasvamisen nähdään tapahtuvan juuri uusien asiakkaiden kautta. Erityisenä etuna on vakuutusasioiden erilainen hoitaminen kuin muissa vakuutusyhtiöissä, ja ylipäätään muista yhtiöistä poikkeavissa toimintamalleissa. Turvan kartoitus on todella kokonaisvaltainen, ja kartoitus tehdään elämäntarinan kautta. Oikea paketti ja hyvä palvelu ohjaavat kohti parempaa asiakastytyvääsyyttä ja parhaita mahdollisia tuloksia. Tulos tehdään näkyvästi oman työn kautta, ja tulokset eivät synny mistään muualta. Puhelinpalvelussa uudet asiakkuudet nähtiin syntyvän juuri uusien toimintamallien ja tavoitteiden kautta, ja myös puhelinpalvelun tulokset näkyvät juuri näiden asetettujen tavoitteiden avulla.

5.2.4 Edistymisen seuranta yksilötasolla

Yllätyksellisesti haastattelukysymyksen vastaukset kulkivat lähes poikkeuksetta samalla linjalla, mutta ei odotettujen vastausten mukaisesti. Ainoastaan yksi puhelinpalvelun työntekijä koki edistymisen seurannan mielenkiintoisena, ja sekä korvauspalvelussa että asiakasrajapinnassa seuranta nähtiin tarpeettomana, lannistavana tai muuten vain kiinnostamattomana. Korvauspalvelussa huomiota nostettiin erityi-

sesti tulosten seurannasta: kuten aiemminkin todettiin, seuranta kohdistui haastateltavien mielestä liian paljon numeroihin, eikä niissä todella huomioida mitä tehtävät ovat vaatineet. Huomio on kiinnitetty liaksi tuloksiin, muttei työn laatuun joka puolestaan voi korreloida heittoa määrällisessä tuloksessa. Valtava, tärkeä ja välttämätön korvausprosessi näkyy vain yhtenä numerona eteenpäin. Toisaalta korvauspalvelussa koettiin, että työ on liian stabiilia, ja seuraaminen ei ole sen vuoksi erityisen mielenkiintoista. Kehityksenä kuitenkin nähtiin toteuttaa asiakkaan kannalta kannustavampi palautteen kerääminen.

Edustajat eivät kokeneet edistymisen seurantaan tärkeänä tai mielenkiintoisena, mutta yhteenvedon näkeminen koettiin kuitenkin mielekkäänä: ei kuitenkaan liian tiheästi toteutettuna. Yksi edustajista ei pidä organisaation toteuttamasta seurannasta, joten hän on ottanut käyttöönsä oman Excel taulukon, jonka kautta hän itse seuraa omia tuloksiaan. Myynnillinen seuranta on siis ajettu pitkälle, mutta ei organisaation toimesta. Kyseisen henkilön tavoitteet ovat muutenkin merkittävästi yrityksen tavoitteita korkeammalla, joten hänen on itse pidettävä huolta oman tuloksensa tekemisestä ja seuraamisesta.

5.2.5 Edistymisen seuraaminen tiimitasolla

Korvauspalvelu ei osannut kommentoida tiimikohtaista edistymisen seurantaan. Epäilyksenä oli, että johtoporras todennäköisesti vertailee tuloksia näkyvämmiin, mutta tulosten mittaaminen on yleisesti ottaen vaikeaa johtuen korvauslajien eroavaisuuksista (korvauslajeilla on omat käsittelijänsä: ajoneuvokorvaukset, omaisuuskorvaukset, henkilökorvaukset, jne.). Oman ryhmän kanssa tuloksia kuitenkin käydään läpi palavereissa liiketoiminnan tukena.

Edustajat kokivat seuraamisen mielenkiintoisena tiimitasolla: oli motivoivaa nähdä omaa sijoittumista muihin verraten, ja tavoitteena onkin aina ensimmäinen sija. Hyvänä tekijänä nähtiin myös mahdollisuus nähdä, millä tasolla yleisesti ottaen men-

nään myyntituloksia huomioiden. Puhelinpalvelussa seuranta koettiin mukavana tekijänä työn kannalta, ja tavoitteisiin pääseminen nähtiin yhä suurempana motivaatiotekijänä parempiin tuloksiin.

5.3 Näkemys strategian sisällöstä

Haastattelun kolmannessa osa-alueessa työntekijöitä pyydettiin arvioimaan strategiaa, sekä sen tuomia muutoksia ja vaikutuksia heidän toimenkuvaansa. Lisäksi työntekijöiltä pyydettiin ideoita siitä, kuinka organisaatio voisi tukea työntekijäänsä strategian tuomien muutosten keskellä. Työntekijät kokivat strategian olevan vahvasti tapetilla toiminnan ohjauksessa, ja strategiset valinnat koettiin hyväksi. Strategiassa havaittiin kuitenkin myös näkyviä ongelmia, ja työntekijät nostivatkin ylös näiden ongelmien tuomia haasteita itse työn tekemisen kannalta.

5.3.1 Strategisten valintojen arviointi

Toimenkuvasta riippumatta vastauksissa ilmeni yhtenäinen mielikuva: strategiset valinnat ovat hyvin toteutettavissa. Muutamia epäkohtia kuitenkin huomattiin, ja korvauspalvelu nosti ylös jatkuvan toiminnan tehostamisen ja nopeuttamisen vaikutuksen työssä jaksamiseen ja sen vaikutukseen omissa tuloksissa. Työtavoitteet ovat hyvin optimistisia, ja työntekijöiden poissaolot aiheuttavat merkittäviä heittoja tulosten saavuttamisessa. Myös kesinä tulevat lomatekevät työjonoista valtavia, jotka puolestaan vaikuttavat työn paineeseen. Tämä rinnastuu itsessään toisen korvaustyöntekijän havaintoon työtyytyväisyydestä. Ylimmän johdon huomiointi työtyytyväisyydessä koettiin puutteelliseksi, sillä hälytysmerkkeihin ei puututa. Sen sijaan henkilöstötyytyväisyydessä työntekijät palkitaan hyvistä tuloksista henkilöstötyytyväisyydessä. Työntekijälle tuli tästä tunne, että hyvä palaute ostetaan tekemällä kysely palkkiokannusteiseksi, mutta sitä ei ansaita. Tämä on mielletty huonoksi toimintata-vaksi, ja työntekijä odottaa johdolta todellisia toimenpiteitä, että tyytyväisyys saavuttaa hyvät tulokset ilman palkkiollista kannustetta.

Asiakasrajapinta koki strategian toteuttamisen hyvin realistisena, mutta myös kunnianhimoisena. Nykyisten puitteiden perusteella strategia ja sen tuomat tavoitteet nähtiin hyvin toteutettavissa olevana. Erityisen hyvänä puolena nostettiin uusi hyvinvointipalvelu, joka on maksuton asiakkaalle, ja se on jatkuvan kehityksen alla. Yhdellä puhelulla asiakkaan asiat hoidetaan kuntoon. Palvelua on helppo markkinoida, ja se on valtava valtti itse työn kannalta. Digitalisaatiota eräs työntekijä ei kuitenkaan koe hyvänä. Vaikka verkkokauppa onkin yleistynyt väylä kaupankäyntiin, se koetaan huonoksi paikaksi ostaa vakuutuksia. Asiakas ei välttämättä tunne tuotteita tarpeeksi hyvin, vaan tietämys luodaan yleensä juuri asiantuntijan kanssa. Palvelu tulisi keskittää ammattilaisten otteisiin, ja kohtaamisen kautta syntyy todellinen turvan kartoitus, joka puolestaan on osa LähiTapiolan strategiaa uudistuneessa elämänturvan mallissa. Henkilökohtainen palvelu ei siis saisi olla asemaansa menettävä voimavara.

5.3.2 Strategian muutosten vaikutus työhön

Korvauspalvelussa koettiin, että vaikka toiminnan tehostamisessa on ollut kääntöpuolensa jaksamisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta, on siitä ollut apuakin. Asiakasrajapinnassa työskentelevät myyjät ovat ottaneet osansa vastuusta korvaustapahtuman haltuunotossa, joka vähentää työmäärää yksittäisessä työprosessissa: kuitenkin vain siihen asti, kuin työ on tehty oikein. Nopeuttavana tekijänä on koettu myös ”kerralla kuntoon” malli, mutta muita merkittäviä muutoksia työn kannalta ei ole havaittu.

Asiakasrajapinnassa työskentelevät edustajat ja puhelinpalvelu eivät kokeneet, että strategiset valinnat olisivat vaikuttaneet mainittavasti heidän työhönsä. Yksi edustajista kuitenkin nosti ylös, että terveyteen ja hyvinvointiin tehty panostus ja sen korostaminen palvelun kokonaisuudessa ovat olleet hyviä aihealueita. Se toisaalta näkyy asiakkaalle kokonaisvaltaisena palveluna, mutta toisaalta myös työn laatuna tuloksia huomioiden.

5.3.3 Työntekijän tukeminen muutoksissa

Korvauspalvelulla ei ollut vahvoja mielikuvia siitä, miten organisaatio pystyisi tukemaan työntekijää muutosten keskellä. Yksi haastattelijoista kuitenkin toivoi, että asioihin annettaisiin myös kunnollinen valmennus: pienen konttorin ongelma on tiedon saatavuus, kun ympärillä ei ole työntekijöitä tai johtajia, joiden kanssa asioista voisi keskustella. Toimintaan pitäisi päästää sisälle huomattavasti ennen uuden toimintamallin käyttöönottoa. Ryhmä itsessään tukee toisiaan hyvin, mutta jokaiseen tilanteeseen ei voi aina varautua. Ongelmatilanteet tulevat toisinaan eteen hyvin nopeasti, ja siksi hän toivoo joko kunnollista varmistusta siitä, että tieto on mennyt perille (tenttaaminen, esimiehen jälkipuinti konttorilla käydessä). Tämä antaa pienemmille toimipisteille saman mahdollisuuden kuin isoimmillekin konttoreille.

Edustajat näkivät selvää yhtenäisyyttä mielipiteissä, ja tärkeimpänä tekijänä nähtiin yhdessä järjestetyt tapaamiset. Tärkeänä nähtiin, että keskusteluihin osallistuu sekä esimies että oma tiimi, ja asioihin pitäisi todella paneutua ryhmänä keskustelemisen kautta, jossa käydään läpi strategian kehittyminen sekä sen tuomat muutokset. Ylimmän johdon puhuminen alaspäin on yleisesti ottaen koettu huonoksi toimintamalliksi, ja työn paranemisen kannalta se on ollut tehotonta. Kuvainnollisesti ylimmän johdon suurimmaksi ongelmaksi on nähty ”liian suurella pensselillä” vetäminen, kun itse työntekijät joutuvat maalaamaan pienimmät viivat. Puhelinpalvelussa tärkeänä koettiin esimiehen tuki, sillä tarve saada apua on suuri. Apua pitää toisaalta olla tarjolla aina, kun sitä tarvitsee. Eräs työntekijä koki tärkeäksi, että yleistä neuvontaa olisi aina saatavilla.

5.4 Viestintäkanavien arviointi

Toimeksiannon osana oli saada selvyyttä, mitkä sähköiset viestinnälliset väylät ovat kaikkein toimivimpia työntekijän tehtäviä huomioiden. LähiTapiola Idän arkeen kuuluu useita erilaisia sähköisiä väyliä, joiden kautta viestintää toteutetaan. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan väylien toimivuutta ja tehokkuutta oman toimenkuvan

kannalta. Väylien tärkeys korostui selvästi tietyissä työtehtävissä, mutta myös sijainnilla oli merkittävä vaikutus väylien tarpeellisuutta arvioidessa. Pienemmät toimipisteet korostivat sähköisen viestinnän tärkeyttä. Tämä johtuu työyhteisön pienestä koosta syrjäisellä toimipisteellä, joka puolestaan heijastuu tiedon saatavuudessa. Viestintä tapahtuu harvoin fyysisessä kohtaamisessa, joten verkon yli toteutettava viestintä saa suuren roolin pienien konttoreiden arjessa.

5.4.1 Intran uutiset ja viikkokirjeet

LähiTapiolan Intran hyödyllisyydessä havaittiin selvä jakauma. Asiakasrajapinnassa intra nähtiin tärkeänä ja hyödyllisenä työvälineenä, mutta korvauspuolella intra nähtiin tarpeettomana. Korvauspuoli koki intran tiedon määrän liian suureksi, ja usein työnantaja ohjaa etsimään asiat juuri täältä. Tieto sekoittuu uutisiin, joita koetaan olevan liian paljon, eikä niitä kerkeä lukemaan. Työn kiireisyys ja korkeat tavoitteet tekevät ajan saamisesta intran hyödyntämiselle liian vaikeaa. Tärkeät asiat ovat tulleet tyyppillisesti esiin muiden väylien kautta, joten intran tarpeellisuutta on kyseenalaistettu.

Edustajat ja puhelinpalvelu näkivät intran olennaisena välineenä tiedon saamisessa, ja jopa yhtenä parhaista. Korvauspuolen kaltaisesti ongelmana nähtiin kuitenkin liika turha ja epäolennainen tieto, ja oikeiden hakusanojen löytäminen tiedon saamiseksi. Intran hyödyt kuitenkin nähtiin korostuvan tärkeiden yksityiskohtien löytämisen kannalta. Intrassa hyvänä nähtiin myös suoraan LähiTapiola Idälle kohdennetut sivut, jotka auttavat ajantasatiedon jäsentämistä. Intra on olennainen erityisesti ajantasa-tieto huomioiden, sillä uudet palvelut ja vakuutusmuutokset päivittyvät näkyviin juurin intran kautta. Havaintona saatiin myös otsikkojen houkuttelevuus, ja otsikon vaikutus siihen jääkö linkki lukematta vai tuleeko se avatuksi.

Viikkokirje tavoittaa jokaisen työntekijän, ja sen tuoman tiedon tärkeys ja toimenkuva koskettavuus on helposti arvioitavissa. Työntekijät olivat yleisesti ottaen samalla

linjalla sen tarpeellisuudesta: viestit luettiin, jos niiden nähtiin koskettavan omaa toimenkuvaa. Tietopaketti koskee koko alueyhtiötä, ja tärkeää ja ajankohtaista tietoa korostetaan. Olennainen ja toistuva havainto oli myös viikkokirjeen ajankohta, johon toivottiin muutosta. Loppuviikko koettiin huonoksi ajaksi, sillä useimmat ovat jo lähteneet viikonlopun viettoon, kun kirje on tullut sähköpostiin. Ajankohdaksi toivottiin viikon keskivaiheita, jolloin on todennäköisintä, että työntekijä on paikalla.

5.4.2 Koulutusvideot ja sähköpostitse lähetettävät tiedotteet

Koulutusvideot nähtiin itsessään tärkeäksi osaksi työhön kouluttautumista, mutta ongelmana nähtiin usein ajan löytyminen niiden katsomiselle. Videot nähtiin erityisen tärkeänä silloin, kun aihealueen koulutuksiin ei oltu päästy osallistumaan. Tärkeänä nähtiin, että koulutusvideoiden seuraamiseen kannustettaisiin enemmän: antamalla työntekijöille aikaa siihen ja korostamalla koulutusten tärkeyttä.

Sähköpostitse toteutettavasta viestinnästä mielipiteet olivat suurimmilta osin samankaltaisia. Tiedotteet itsessään koettiin tärkeäksi, mutta haittapuolena oli sähköpostien lähtökohtaisesti suuri määrä: olennainen tiedote uppoaa liian helposti valtavan viestimäärän joukkoon. Toisaalta ongelmana nähtiin viestien hajanaisuus: samaa asiaa voitiin käsitellä useassa viestissä, ja tieto on sen vuoksi palasina uudemmissa ja vanhemmissa viesteissä. Erityisen tärkeänä nähtiin, että häiriötiedotteet tulisivat juuri sähköpostin kautta, sillä se tavoittaa nopeasti ja helposti suuren määrän ihmisiä. Sähköposti tulee eteen väistämättä, sillä niiden seuraaminen on olennainen osa jokaisen työntekijän toimenkuvaa. Kehitysideana nähtiin, että olennaiset tiedotteet mahdollisesti integroitaisiin viikkokirjeisiin. Näin tieto ei menisi liian pieniin kappaleisiin, ja se tavoittaa kaikki, mikäli ajankohtaan on panostettu oikein.

5.4.3 Tiimipalaverit

Korvauspalvelu koki tiimipalaverien tärkeydessä selvää eroavaisuutta: tähän vaikutti todennäköisesti toimipisteen koko ja sijainti. Pienemmillä konttoreilla se koettiin tärkeäksi, sillä oma tiimi saadaan todella kokoon, ja jokaisen mielipide saadaan kuuluiin. Samalla itse saa varmistuksia useisiin mieltä askarruttaviin aiheisiin ryhmässä toteutettujen keskustelujen kautta. Isommilla konttoreilla niitä ei kuitenkaan nähty tarpeellisena. Tämä johtuu mahdollisesti siitä, että toimipisteiden tiimit ovat jo lähtökohtaisesti suuria. Vaikkei tiimissä olekaan jokaista jäsentä mukana, sen koko on pienempään konttoriin nähden merkittävämpi ja ajatusten vaihtaminen tiimin kesken on jo entuudestaan arkipäiväistä.

Edustajat kokivat, että tiimipalaverien viestintä itsessään on hyvästä, mutta se on toiminnallisesti tehotonta. Iso osa työpäivästä kuluu pelkkään järjestäytymiseen, kuulumisten vaihtamiseen ja kahvitustilaisuuteen. Tapaamisiin kaivattiin tehokkuutta: suoraan asiaan meneminen, myynnillisempää otetta ja kompastuskiviin puuttumista. Tiimipalaverien tärkeyttä kyseenalaistettiin myös siltä kannalta, että tärkeimmät asiat on jo käyty livessä, ja live-kokoontumiset on järjestetty muutenkin tehokkaammin: oikeat henkilöt äänessä, ja kokoontumisten tavoitteet ja tarkoitukset käydään läpi tehokkaasti ja ytimekkäästi. Puhelinpalvelu koki tiimipalaverit erityisen tärkeäksi, ja on heidän tiimissään viikoittaista. Viestinnän merkitys on puhelinpalvelussa hyvin tärkeää, ja tiimin kokoontumisessa etuna nähtiin mahdollisuus käydä yhdessä läpi mieltä askarruttavat asiat.

5.4.4 Workshopit

Useimmat haastateltavista eivät tienneet workshop-toiminnasta mitään, eikä heillä ollut siis annettavana mielipidettä asian suhteen. Tärkeänä nähtiinkin tuoda esiin, mitä kyseinen toiminta on koko alueyhtiön tasolla. Itse workshoppeihin osallistuneet eivät yhtä lukuun ottamatta kokeneet toimintaa hyödylliseksi. Ongelmana nähtiin to-

dellinen henkilö, joka olisi pitänyt toimintaa hallussa. Järjestely nähtiin yleisesti ottaen huonoksi ja huolimattomasti suunnitellusti. Ohjeistus toiminnan etenemiselle oli epäselvää, ja sinne kaivattiin selvää vetäjää, jolla on selvä suunta toiminnalle. Yksi edustajista kuitenkin koki workshopin hyväksi, ja teema korostaa tiedon keskittyneisyyttä. Edustaja toivoikin, että toimintaa järjestettäisiin nykyistä useammin. Havaintojen perusteella voidaan siis todeta, että workshoppeilla voisi olla käytännön hyötyä: toimintaa on vain strukturoitava paremmin, ja siitä tulisi tiedottaa nykyistä tehokkaammin.

5.4.5 Keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä

Keskustelut esimiehen ja työntekijän välillä koettiin kiistatta tärkeimmäksi viestinnän väyläksi. Suuremmilla konttoreilla erityisen hyvänä pidettiin, että keskusteluja pidetään silloin, kun niille todella on tarve. Lisäksi työntekijä nosti ylös sen, että esimies itse ottaa yhteyttä työntekijään myös silloin, kun hän ei ole kuullut alaisestaan tiettyyn aikaan. Pienemmillä konttoreilla esimiehen läsnäolo koettiin erityisen tärkeänä, sillä johtajat pääsevät harvoin vierailemaan pienillä toimipisteillä. Toiveena olikin, että esimies kävisi paikalla mahdollisimman usein, ja aikaa esimieheltä toivottiin nykyistäkin enemmän.

Edustajat kokivat tapaamiset korvauspalvelun kaltaisesti olennaiseksi osaksi omaa työtä. Erityisesti esimiehen toteuttama havainnointi koettiin todella hyödylliseksi omassa työssä kehittymisen kannalta. Viikoittaisessa kohtaamisessa käydään myös läpi, miten edellinen viikko on mennyt, ja miten kuluva viikko etenee. Tavoitteiden läpikäynti nähtiin hyvänä, mutta henkilökohtainen myynti toivottiin käytävän läpi tässä kohtaamisessa: ei tiimipalaverissa. Ylös nostettiin seurannan tiheys, joka tuo työhön oikeanlaista tavoitteellisuutta, ja se myös kannustaa tehokkaaseen työhön. Hyvänä nähtiin, että keskusteluissa huomioidaan työntekijän puutteet ja tarpeet. Puhelinpalvelussa tunnelma oli paljolti samanlainen. Puhelinpalvelussa koettiin, että nykyinen kohtaamisten määrä on sopiva. Viikkopalaverien nähtiin itsessään tukevan vahvasti kahdenkeskeistä kohtaamista esimiehen kanssa.

5.4.6 Alueyhtiön yhteiset Live-kokoukset ja muut erittelemättömät Livet

Korvauspalvelussa yhteiset live-kokoukset koettiin hyvänä ja yleisesti ottaen hyödyllisenä. Hyvänä koettiin juuri tärkeiden asioiden pinnalle nostaminen, ja se, että kokoukset järjestetään todellisista aiheista. Välillä kokousten sisältö kuitenkin koettiin liian paljon työntekijää ”musertavana”, jolloin kokous itsessään ei innosta työntekijää eikä luo positiivista tunnetta eikä tunnelmaa.

Edustajat kokivat ongelmana ajan löytymisen kokouksiin osallistumiselle. Kokouksia ei koettu erityisen tärkeänä, ja kvartaalikatsausten koettiin pitävän edustajat tarpeeksi hyvin ajan tasalla. Monesti asiakastapaamiset on sovittu kokousten kanssa päällekkäin, joten kokoukset jäivät useimmiten taka-alalle. Sama tieto nähtiin löytyvän joko kollegoiden tai muiden tietoväylien kautta, ja kokousten tärkeyttä kyseenalaistettiin tästä johtuen. Puhelinpalvelussa kokoontumiset koettiin tärkeäksi juuri isojen asioiden korostamisen ja ajantasatiedon päivittämisen kannalta.

Pienimpien konttorien korvauspalvelu nosti erittelemättömät Lync-kokoontumiset kokoontumiset erityisen korkealle. Iisalmen ja Joensuun konttoreilla kokouksia tapahtuu useampia kokouksia, joten nämä sähköisesti toteutettavat kokoukset koettiin todella tärkeänä. Kokousmalli nähdään tehokkaana, sillä se ei vaadi paljon resursseja, ja kokousten sisältö on rakennettu tehokkaasti. Helpottaa pieniä konttoreita myös matkan kannalta, sillä yhteiset kokoontumiset isommissa toimipisteissä tai kohtauspaikoissa ovat monesti hyvin raskaita. Sähköinen kokous mahdollistaa osallistumisen sijainnista huolimatta. Suurempien konttoreiden korvauspalvelut kokivat väylän hyödylliseksi, kunhan niitä ei toteuteta liian usein.

Edustajat kokivat pienempien konttorien kaltaisesti erittelemättömät Lync-kokoukset erinomaisen hyvinä. Tärkeänä nähtiin juuri tiedon laajeneminen, ja parempi ymmärrys kokonaisuuksista. Hyvänä nähtiin myös se, että vain oikeat henkilöt ovat äänessä, ja toiminta on todella tehokasta ajan puolesta. Toimintamalli tukee siis itsessään hyvin edustajan kiireistä kalenteria. Lisänä kokouksiin kaivattiin erityisesti

markkinakatsausta kilpailija-analyysin kautta, ja yksi edustajista panostaa tois-
 taiseksi tähän omalla ajallaan. Tätä kuitenkin toivotaan näkyväksi osaksi organisaat-
 ion toimintaan. Puhelinpalvelukin korosti kokoontumisten tärkeyttä, ja tiedon saami-
 nen on toteutettu erityisen hyvin. Kokouksissa otetaan esiin aiemmin esitetyt kysy-
 mykset, joihin esitetään vastaus yhteisesti ja kootusti näissä tapaamisissa. Näin tieto
 välittyy hyvin kaikille myös niille, jotka eivät ole tulleet miettineeksi asiaa.

5.5 Toiveet viestinnästä

Haastattelun viimeiseen osioon kuului selvitys siitä, miten työntekijät toivovat heille
 suunnattua viestintää esiintyvän. LähiTapiolan viestintää tapahtuu useilla eri tasoilla,
 jotka vastaavat eri tilanteisiin kuuluviin tarpeisiin. Tuloksia huomioitiin yksilö-, tiimi-,
 alueyhtiö- ja yhtiöryhmätason aiheista, ja työntekijöiltä tiedusteltiin kuinka tarpeelli-
 sena he kyseiset aiheet kokevat. Lisäksi työntekijöiltä pyydettiin kehitysehdotuksia
 ja keinoja, miten heidän mielipiteensä toiminnasta saataisiin parhaiten kuuluvaksi.
 Erityisten suurta tärkeyttä työn kannalta havaittiin yksilö- ja tiimitason viestinnässä.
 Yksilötason viestinnässä kuitenkin on havaittu selkeää kehittymisen mahdollisuutta.

5.5.1 Yksilötason aiheiden tarpeellisuus ja hajanaisuus

Yksilötason viestinnän määrä koettiin nykytasolla sopivaksi niin korvauspuolella kuin
 asiakasrajapinnassa. Korvauspuolella huomiona oli viestien hajanaisuus, joka syn-
 tyy viestien suuresta määrästä ja eri viestintäväylistä. Olennaista tietoa on saatavilla
 monen väylän kautta, mutta se on pirstaloitunutta yksittäisiin viesteihin. Viestin koh-
 dentamisellekin nähtiin kehittymisen alueita, sillä työntekijät saavat paljon viestejä,
 jotka eivät koske omaa toimenkuvaa. Tästä johtuen olennainen tieto hukkuu epä-
 olennaisen joukkoon. Työntekijä näkisi hyvänä selkeämmän jaon asioista, jotka kos-
 kevat joko ryhmää, kaikkia tai omaa toimenkuvaa. Olennaisen tiedon saaminen nähtiin
 olevan suuren tiedon haarukoinnin ja haalimisen takana. Yksi työntekijä nosti

ylös ruudunjakamisen merkityksen tietokoneella: se auttaa seuraamaan toimintaa etänä, ja se opettaa kaikkein parhaiten, kun toiminnassa ei ole fyysisesti läsnä. Suuremmilla toimipisteillä korvauspalvelun selkein odotus oli, että yksilötason asioista tulisi olla oikea, kompakti keskustelu kerran kuussa, jossa puhutaan selvästi toimenkuvaa koskevaa asiaa.

Edustajat kokivat nykyisen viestinnän itsessään hyväksi, mutta korvauspuolen kaltaisesti tiedon määrä koettiin liian suurena. Työntekijät toivoivat turhan ja työn kannalta tehottoman viestinnän karsimista: työn kannalta epäolennaiset aiheet eivät yksinkertaisesti tuota tulosta, ja se vähentää työn tehokkuutta. Keskustelut esimiehen kanssa nähtiin valtavana voimavarana, ja keskusteluilta odotetaan, että isot asiat käydään läpi kuukausittain, ja pienemmät asiat viikoittain. Puhelinpalvelussa yksilötason viestinnän aiheet koettiin erityisen tärkeinä, ja nykyinen laajuus nähtiin toimenkuvalle sopivana: muutoksia nykytilaan ei toivottu.

5.5.2 Tiimitason viestintä olennaisena osana

Korvauspuoli näkee tiimitason aiheet tärkeänä osana työn kannalta, ja viestintää odotetaan tulevan tasaisin väliajoin. Pienemmät konttorit toivoivat viestintää viikoittain tai vähintään kahden viikon välein Lyncin kautta järjestettävissä kokouksissa. Suuremmat konttorit kokivat viestinnän nykyisen tilanteen hyvin tarpeita vastaavana.

Edustajana mielipiteet jakoutuivat vahvasti kahdelle eri puolelle. Viestintää koettiin hyvänä, ja tiimiviestintään ”pakottaminen” nähtiin toimintaa edistävänä. Tärkeät asiat nähtiin olennaiseksi käsitellä yhdessä tiimin kanssa. Toisaalta viestinnän nykyinen taso nähtiin itsessään sopivana, mutta henkilö kyseenalaisti tiimiviestinnän merkitystä edustajien työn kannalta. Puhelinpalvelussa, kuten yksilötasollakin, tiimiviestintää pidettiin olennaisena osana toimintaa. Nykyisen laajuuden koettiin vastaavan tarpeita hyvin, eikä siihen toivottu muutoksia.

5.5.3 LähiTapiola Idän alueyhtiön asioista tiedottaminen

Alueyhtiön aiheita ei nähty korvauspuolen kannalta olennaisena osana omaa toimenkuvaa. Viikkotiedottaminen koettiin raskaaksi, ja kuten aiemmissakin kysymyksissä todettiin, nykyinen ajankohta viikkokirjeelle on koettu huonona. Alueyhtiötä koskevat aiheet koettiin itsessään hyvänä muistutuksena, mutta niitä ei koettu työn kannalta olennaisina ja ne nähtiin jopa tarpeettomana.

Asiakasrajapinnassa viestinnän korostaminen koettiin hyvänä, ja vaikka viestintä saatettiin välillä kokea hieman intensiiviseksi, sen nähtiin olevan hyvästä. Muista poikkeavana havaintona oli olennaisten viestien puuttuminen johtajilta. Työn kannalta tärkeä tieto saadaan liian usein työkaverin kautta, ja usein vasta ns. aloituspäivänä. Tällä tarkoitettiin käytännössä toimintamalliin liian myöhään tehtyä ohjeistusta, ja odotuksena onkin saada toiminnan kannalta tarpeellinen tieto näkyvästi ennen sen integrointia osaksi toimintaa. Työntekijä ei kuitenkaan ollut varma, johtuuko tiedon välittämisen puute ylimmästä johdosta vai omista esimiehistä. Mahdollisena nähtiin myös vastaava tilanne johtajien silmistä: ehkä myös heille tuleva tieto on niin laajaa, että olennaisetkin asiat saattavat unohtua.

5.5.4 Yhtiöryhmätason aiheiden tärkeys

Yleisesti ottaen yhtiöryhmän aiheita koskeva viestintä nähtiin nykyiseltä laajuudeltaan hyvältä ja tarpeita vastaavana. Tietoa ei kaivattu lisää, mutta sen näkyvyydessä havaittiin ongelmia. Yhtiöryhmän asiat tarttuvat usein työntekijän silmiin Intran kautta, ja monesti tieto kerkeää hävitä silmistä, kun etusivu on päivittynyt. Syynä tähän nähtiin etusivun rajoitettu kapasiteetti, johon kuitenkin kohdistuu suuri määrä tiheästi toteutettavia päivityksiä. Havainnot kuitenkin osoittivat, että olennainen tieto löytää tiensä työntekijöille myös muita väyliä myöten, sillä tärkeät asiat puidaan tarpeen vaatiessa perusteellisesti.

5.5.5 Oman mielipiteen näkyväksi tekeminen

Pienien konttorien toiveena oli, että asiat saadaan esimiehen tietoon mieluiten kasvotusten. Tilanne on haasteellinen ratkaista juuri esimiehen läsnäolon puutteen vuoksi. Parannusta kaivataan lisäksi virheiden todelliseen huomiointiin, ja niiden nostamista kuuluviksi niille, joita asia koskee. LähiTapiola Idän alueen omaan Intraan toivottiin avointa palautelaatikkoa: sähköinen väylä, jonka kautta jokainen voisi helposti jättää korjaus- ja parannusehdotuksia. Lisäksi toiveena oli, että tulevista muutoksista keskustellaan, ja myös työntekijöillä olisi mahdollisuus antaa äänensä tärkeissä asioissa, jotka vaikuttavat jokaisen työntekijän arkeen. Eräs työntekijä korosti tiedonkeruussa Webropolia, jonka kautta on mahdollista tuottaa yksinkertainen ja kollektiivisesti tietoa keräävä sähköinen kysely, jonka kautta olisi mahdollista äänestää eri vaihtoehtoista muutosten suhteen.

Kuukausittain järjestettävään liveen toivottiin lähimpien esimiesten ylös kokoamaa nykyhetken pahimpia esteitä ja ongelmia myynnissä. Näihin kysymyksiin ja tekijöihin puolestaan vastattaisiin jälkipuintina asiaan kuuluvilla tavoilla, jotka ratkaisevat ongelmia. Erityisenä huomionaiheena oli nykyistä suurempi korostus avoimuudessa ja asioista kertomisessa esimiehelle. Lähestymistapa on koettu kaikkein toimivimmaksi, ja luotettavan ja toimivan työyhteisön kannalta se koettiin ensisijaiseksi lähestymistavaksi ongelmia lähestyessä. Ongelmiin toivotaan myös henkilökohtaista vastausta eli reagointia. Asiat ovat toimineet yleisesti ottaen hyvin, mutta kehittymisen varaa on havaittu.

6 Pohdinta

LähiTapiola Idän toimeksianto kulki suurimmilta osin odotusten ja aikataulun mukaisesti. Työ oli sisältönsä puolesta haastava johtuen haastattelujen avoimista kysymyksistä: käytännön tulosten saaminen on saatujen vastausten varassa. Toisaalta haasteena oli myös tarpeellisen tiedon ulos saaminen haastateltavista, ja mielikuva

sellaisen laadun tuottamisesta, jota toimeksiantaja työltä odottaa. Haastattelut itsessään toivat kuitenkin merkittävän arvon lopulliselle tutkimukselle, ja selkeitä vahvuuksia sekä kehitysideoita syntyi ennakoitua laajemmin. Haastateltavien yhteistyökykyisyys oli erityisen ihailtavaa, ja vastaukset olivat hyvin kattavia. Myös yrityksen yhteyshenkilö oli hyvin mukana projektissa aina, kun työn etenemisen kannalta tarvittiin apua. Työn tekemisen helppous tulee työyhteisöstä, jossa työn toinen osapuoli kykenee ottamaan ja antamaan vastaan. Avoimien vastausten purkaminen on työlästä, ja olennaisen tiedon poimiminen oli ajoitellen haastavaa. Haastateltavat ajautuivat helposti sivuraiteille, joka saattoi johtua liian vaikeasti asetelluista kysymyksistä tai kysymysten jäsentelystä.

Haastattelun ydinongelmia ovat saadun tiedon aitous ja tarpeeksi hyvä laajuus tiedon varmistamiseksi. Ulkopuolisen silmin tätä on vaikea arvioida, joten vastuu tiedon puimisesta jää haastattelijalle. Haastatteluissa oli havaittavissa hyvien vastausten ohella myös innottomuutta. Erityisesti puhelinpalvelun puolella vastausten saaminen osoittautui haastavaksi, sillä haastateltavat eivät suoranaisesti olleet miettineet mahdollisia kehittymisen kohteita, eikä vahvuuden alueita tunnistettu. Syynä voi olla liian lyhyt työsuhde, tai mielenkiinnon puute aihetta kohtaan. Mielenkiinnon puute voi johtua työtyytyväisyyden tasosta tai tutkimuksen kyseenalaistamisesta, eli tutkimusta ei välttämättä koeta tai tunneta tärkeäksi, tai sen ei odoteta tuovan käytännön vaikutuksia. Tämä oli ikävä vastaisku tulosten saamisen kannalta, mutta silti odotettavissa ollut riski. Tämän tekijän esiintyminen oli onneksi vähäistä, eikä sillä ollut suurta vaikutusta työn lopputuloksen kannalta.

Tutkimus eteni hyvin eri tavalla alkuperäiseen suunnitelmaan verraten. Tutkimuksen lähtökohtana oli kolmikantaisuus, jossa peilauksen kohteena on teoria, johtajat ja työntekijät. Haastattelut olisi toisin sanoen osoitettu työntekijöiden ohella myös johtajille: tarkoituksena saada ilmi johtajien mielikuva viestinnästä sellaisena, kuin he kokevat sen työntekijälle saapuvan. Näitä näkemyksiä puolestaan olisi verrattu työntekijöiden haastatteluihin, jonka kautta viestinnän tehokkuuden tai tehottomuuden arviointi olisi ollut helpompaa. Tämä malli olisi osoittanut mihin viestinnän osa-alu-

eeseen johtajat mahdollisesti keskittyvät liikaa ja mihin puolestaan liian vähän. Toimeksiantaja kuitenkin koki kyseisen mallin arvioimisen jälkeen liian haastavaksi, sillä alueellisia johtajia ei katsottu toimivan tarpeeksi monella eri tasolla ja toimipisteellä hyvän kokonaisuuden muodostamiseksi. Itse haastattelut puolestaan osoittivat, että haastattelemineen on huomattavasti haastavampaa kuin haastateltavana oleminen. Keskustelu on kyttävä viemään oikeaan suuntaan, ja tiedon riittävyttä oli toisinaan vaikea arvioida. Tämä puolestaan loi tarpeen esittää lisäkysymyksiä, kun vastausten koodaaminen ja purkaminen itse sisällöksi oli aloitettu.

Haastattelujen purkaminen oli hyvin hidasta, sillä haastateltavien vastaukset olivat usein hyvin yksityiskohtaisia, ja näiden yksityiskohtien kirjaaminen oli hyvin tärkeää lopputuloksen kannalta. Kirjattuja vastauksia oli kymmeniä sivuja, ja niiden läpikäynti olisi ollut hyvin hidasta ilman koodaamista. Koodaamisessa hyödynnettiin erilaisia ennalta määritettyjä kirjainlyhenteitä ja haastattelukysymysten osioita. Kysymysten numerointi ja erilaiset lyhenteet mahdollistivat tiedon frekvenssin tutkimista suhteellisen vaivattomasti: hakukomentoja hyödyntämällä oli mahdollista nähdä, kuinka monesti tietyn kirjainlyhenteen alla löytyi vastauksia. Vastaukset oli myös kirjattu toimenkuvan sekä toimipisteen perusteella. Näin valtavasta tiedon määrästä oli helppo erottaa, mistä toimenkuvasta vastauksessa oli kysymys ja miltä konttorilta vastaus oli tullut.

Tutkimus vastasi ennalta asetettuja tavoitteita, eli kehittymisen kohteiden löytymistä. Työntekijät tekivät näiden tavoitteiden saavuttamisen mahdolliseksi yhteistyön ja hyvien vastausten avulla. Tietoperustan asettamat ihanteet sekä kehityksen kohteet peilasivat hyvin haastattelun tuloksia. Erityisesti tietoisuus strategiasta oli erityisen hyvällä tasolla. On myös huomioitava, että ilman halua kehittyä ei voi myöskään kehittää: LähiTapiola Idän työntekijät osoittivat selvää halukkuutta viedä asioita eteenpäin heidän työntekeoan edistävällä tavalla. Työn todellinen arvo syntyy lopulta oikein asetettujen kysymysten kautta, ja työntekijän aidosta tahdosta edistää viestinnällistä kehittymistä. Osa haastattelukysymyksistä ei tuottanut odotettuja tuloksia, mutta tämän tutkimuksen saavuttamat tulokset antavat kuitenkin paljon ideoita, joilla LähiTapiola Idän viestintä voi kehittyä. Työn jatkojalostaminen onkin nyt alueyhtiön

käsissä, ja on mielenkiintoista nähdä, kuinka työntekijöiden antamat ideat tullaan integroimaan osaksi toimintaa.

Lähteet

- Aaltola, J., Välli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2015. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aula, P. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?. 2000. Porvoo: WSOY.
- Jalonen, T. 2006. Sähköisen viestinnän pikaopas. Emaileri. http://www.emaileri.fi/hyva_tietaa/sahkoisen_viestinnan_pikaopas/. 1.9.2016
- Hyppänen, R. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. 2007. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Haaga-Helia. http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii_2007.pdf. 4.6.2016.
- Juholin, E. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 2013. Helsinki: Kopijyvä,
- Juholin, E. Communicare! Viestintä strategiasta käytöntöön. 2009. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Jylhä, E. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. 2013. Porvoo: Bookwell Oy.
- Kamensky, M. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. 2010. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kaplan, R. Norton, D. Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä 2004: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaplan, R. Norton, D. Strategialähtöinen organisaatio – Tehokkaan strategiaprosessiin toteutus. 2002. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kauppinen, A., Nummi, J., Savola T. Tekniikan viestintä. 2012. Porvoo: Bookwell Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen M-L., Ollikainen M. Yrityksen viestintä. 2008. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Pöysti, T. 2009. Mitä tietojohdamisella tarkoitetaan?. Tiede. <http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=9633827>. 30.08.2016
- Rissa, K. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. http://ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf. 1.9.2016.
- Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 2013. Porvoo: Bookwell Oy.
- Vuorinen, T. Strategiakirja – 20 Työkäluu. Liettua 2013: BALTO Print.
- Åberg, L. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. 2006. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Liitteet

Haastattelukysymyksiä

1. Kokonaiskuva strategiasta

Kuinka hyvin mielestäsi hahmotat strategian kokonaiskuvan yhtiöryhmän tasolla? Onko käsitys selkeä? Mitä tavoitellaan ja miksi?

Motivoiko sinua strategian etenemisen seuraaminen koko yhtiön tasolla? Millä tavoin toivot siitä viestittävän?

2. Oma rooli strategian toteuttamisessa

Kuinka tärkeänä koet oman roolisi merkityksen strategian toteuttamisessa?

Mitä strategia merkitsee sinun työllesi? Auttaako strategian sisäistäminen sinua kehittämisessä omassa toimenkuvassasi?

Koetko, että sinulle asetetut tavoitteet tukevat strategian toteutumista?

Kuinka kiinnostavana koet edistymisen seurannan yksilötasolla? Entä tiimitasolla?

3. Näkemys strategian sisällöstä

Millaisena koet yrityksen strategiset valinnat? Onko jokin vaikuttanut sinuun erityisesti?

Miten organisaatio voisi parhaiten tukea sinua työntekijänä omaksuma strategian tuomat muutokset?

4. Viestintäkanavat

Millaisena koet viestinnän seuraavien viestintäväylien kautta? Millaisia asioita toivoisit viestittävän kunkin kanavan kautta?

- . intrauutiset
- . viikkokirjeet
- . koulutusvideot (intrassa jaettuna)
- . erilliset, sähköpostitse lähetettävät tiedotteet
- . tiimipalaverit
- . workshopit
- . keskustelut esimiehen ja työntekijän välillä
- . alueyhtiön yhteiset live-kokoukset
- . muut Lync-kokoukset

5. Viestinnän sisältö

Miten laajasti toivoisit viestintää yksilötason, tiimitason, alueyhtiötason ja yhtiöryhmätason aiheista?

Miten alueyhtiön viestintä voisi parantaa mahdollisuuksiasi saada oma mielipiteesi kuuluville?