

Sonja Hanski

# Esimiesviestinnän haasteet ja mahdollisuudet vakuutusyhtiö X:n toimintamallissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2014

Tekijä Otsikko  Sivumäärä Aika	Sonja Hanski Esimiesviestinnän haasteet ja mahdollisuudet vakuutusyhtiö X:n toimintamallissa  63 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville vakuutusyhtiö X:n käsittelyorganisaation esimiesviestinnän haasteet ja mahdollisuudet sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta. Työ rajattiin vakuutusyhtiö X:n yritysasiakkaiden korvauspalveluiden liiketoimintamallin sisäiseen viestintään. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineisto koottiin haastattelemalla esimiehiä ja työntekijöitä. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Teema-aiheet ja niihin liittyvät yksilöidyt kysymykset luotiin sekä esimiehille, että alaisille. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin vakuutusyhtiö X:n yritysasiakkaiden korvauspalvelun liiketoiminnasta vastaavat esimiehet ja vahinkojen hoidosta vastaavat työntekijät.</p> <p>Työn toimeksiantaja vakuutusyhtiö X on suuri finanssipalvelukonserni, joka tarjoaa kattavia pankki-, vahinkovakuutus- ja varainhoitopalveluita yksityishenkilöille sekä yritys- ja yhteisöasiakkaille. Toimeksiannon lähtökohtana oli vakuutusyhtiö X:ssä vuonna 2011 tehty rakenteellinen organisaationmuutos, jonka perustaksi nousi moniulotteinen segmentoitu toimintamalli. Vakuutusyhtiö X:n organisaatorakenteessa on vertikaalisesti monia esimiehiä, joka on ominaista matriisiorganisaatiolle. Uuden toimintamallin myötä käsittely-yksiköt vastasivat asiakaspalvelusta ja vahingonhoidosta ja muiden yksiköiden tehtävä oli tukea ydintoimintaa.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että vakuutusyhtiö X:n toimintamalli koettiin liian monitahoiseksi. Monitahoisuudesta syntyvä vastuualueiden epäselvyys aiheutti ristiriitaisia viestijä ja konflikteja työyhteisön jäsenten välille. Tutkimuksen perusteella saatiin selville, että yksiköiden sisällä viestintä toimii. Yhteistyön laajentuessa muihin yksiköihin viestinnän toimivuus ja vuorovaikutteisuus katoaa. Tutkimuksen lopussa esitellään esimiesviestijän ohje.</p>	
Avainsanat	sisäinen viestintä, matriisiorganisaatio, esimiesviestintä

Author Title Number of Pages Date	Sonja Hanski Challenges and Opportunities in the Management Communication in an Insurance Company 63 pages + 2 appendices May 2014
Degree	Bachelor of Business and Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The objective of the present thesis was to find out what challenges and possibilities a new segmented organization structure brought into the target company's management communication. The thesis was commissioned by an insurance company that is one of the biggest financial service groups in Finland. The company provides comprehensive banking, insurance and management services to individuals, corporate and institution customers. The target company went through a structural organizational change in 2011 resulting in a multi-dimensional segmented organization where the processing units are responsible of customer service and claims handling. Other units support the core activities of the company.</p> <p>The research was implemented from the perspectives of the managers and the employees. The thesis was limited to concern the internal communication of the business customer claims services. The research method applied in the thesis was qualitative. The material was collected by carrying out theme interviews with the managers and the employees. Theme interviews and the questions related to them were created separately to the managers and the employees. The interviews were carried out in natural and protected conditions at the workplace.</p> <p>The results showed that the new segmented organization structure was too complex. Due to the complexity, unclear responsibilities were formed, which caused conflicts between the members of the working community. The results also showed that the internal communication within the units functions fairly well. Problems in communication and interaction occurred when cooperating with other units. In the last section of this thesis, a guide for manager communication is demonstrated.</p>	
Keywords	internal communications, matrix organization, management communication

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Finanssimarkkinoiden muutosvoimat	1
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	4
1.3	Teoreettinen viitekehys	4
1.4	Tutkimusongelma ja työn rajaus	5
2	Case: Vakuutusyhtiö X	6
2.1	Toimeksiantajana finanssipalvelukonserni	6
2.2	Toimeksiannon lähtökohdat	6
2.3	Liiketoimintamalli	8
3	Organisaatio	9
3.1	Organisaation määritelmä	9
3.2	Organisaatorakenteet	9
3.2.1	Mitä tarkoitetaan organisaatorakenteella?	9
3.2.2	Linjaorganisaatio	10
3.2.3	Tulosityksikköorganisaatio	11
3.2.4	Matriisiorganisaatio	12
3.2.5	Kohti uusia organisaatiomuotoja	13
4	Työyhteisöviestintä	14
4.1	Sisäinen viestintä	14
4.2	Viestintäjärjestelmä ja viestintäkulttuuri	14
4.3	Työyhteisöviestinnän uusi agenda	15
4.3.1	Ajantasainen tieto	15
4.3.2	Isoja ja merkityksellisiä asioita	16
4.3.3	Osallisuus ja vaikuttaminen	17
4.3.4	Tunnelma	17
4.3.5	Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen	18
4.3.6	Työnantajan maine	19
4.3.7	Työyhteisöviestinnän foorumeita ja kanavia	19
4.4	Horisontaalinen ja vertikaalinen viestintä	21
5	Esimiesviestintä	21
5.1	Esimies viestijänä	21
5.2	Viestinnän häiriöt	23
5.3	Management-näkökulma johtamisviestintään	23

5.3.1	Esimiesviestintä järjestelmän osana	23
5.3.2	Delegointi	24
5.3.3	Tulos- ja kehityskeskustelut	25
5.3.4	Tavoitteiden viestiminen	25
5.3.5	Koordinointi	26
6	Tutkimus	28
6.1	Tutkimuksen toteuttaminen	28
6.2	Kohdejoukko ja aineiston keruu	28
6.3	Tutkimusmenetelmä	29
6.4	Teemahaastattelu	30
6.5	Tutkimuksen laatu ja luotettavuus	30
7	Tutkimuksen tulokset	31
7.1	Esimiesten vastaukset	32
7.1.1	Oma viestiminen	32
7.1.2	Viestintä matriisiorganisaatiossa	33
7.1.3	Viestintäkanavat	35
7.1.4	Kehitysehdotukset	36
7.1.5	Yhteenveto	37
7.2	Työntekijöiden vastaukset	38
7.2.1	Toiminta- ja viestintämalli	39
7.2.2	Esimiehen viestintä	40
7.2.3	Kehittäminen	42
7.2.4	Yhteenveto	43
8	Johtopäätökset	44
8.1	Johdatus keskeisiin johtopäätöksiin	44
8.2	Vakuutusyhtiö X:n toimintamalliin liittyvät johtopäätökset	45
8.3	Vakuutusyhtiö X:n sisäiseen viestintään liittyvät johtopäätökset	47
8.4	Vakuutusyhtiö X:n toimintamallin ja sisäisen viestinnän kehitystarpeet	48
8.5	Kehitysehdotus	49
8.5.1	Viestinnän ennakointi ja suunnittelu	50
8.5.2	Viestintäkanavan valinta	50
8.5.3	Onnistunut viestintä	51
8.6	Opinnäytetyön prosessin arviointi ja kehitysehdotukset	52
	Lähteet	55
	Liitteet	

Liite 1. Haastattelukysymykset esimiehille

Liite 2. Haastattelukysymykset työntekijöille

# 1 Johdanto

## 1.1 Finanssimarkkinoiden muutosvoimat

Finanssimarkkinoiden muutosvoimiksi nykypäivänä nousevat integraatio, tekninen kehitys, yhteiskunnan arvot, ikääntyminen ja finanssikriisit. Ympäristön asettamat muutospaineet luovat yrityksille jokapäiväisen selviytymishaasteen. Menestyäkseen yritysten on reagoitava näihin haasteisiin kehittämällä ja uudistamalla jatkuvasti toimintaansa. (Alhonsuo & Nilsen & Pelikka 2009, 24 - 31.) Suomessa finanssimarkkinoita hallitsee oligopolitilanne, joka tarkoittaa sitä, että markkinoilla on muutama suuri yritys, jotka hallitsevat markkinoita. Suurten yritysten lisäksi markkinoilla toimii lisäksi myös useita pienempiä toimijoita. Rakennemuutos finanssialalla on johtanut siihen, että omistussuhteet ja yhteistyöverkostot ovat muuttaneet muotoaan, mahdollistaen kokonaan uudenlaisten toimintamallien synnyn. Muutokset omistussuhteissa ovat luoneet mahdollisuuden suurten konglomeraattien syntyyn. Konglomeraateilla tarkoitetaan niin sanottuja täyden palvelun finanssitavarataloja eli finanssi konserneja, joihin voi kuulua esimerkiksi pankkeja, vahinko- ja henkivakuutusyhtiöitä, sekä rahasto- ja rahoitusyhtiöitä. (Ylikoski & Järvinen 2012, 20.)

Finanssimarkkinoiden liberalisoituminen teollistuneissa maissa on luonut mahdollisuuden pääoman liikkumiseen vapaasti maasta toiseen, mikä taas on antanut edellytykset sille, että kansainväliset finanssimarkkinat ovat kasvaneet moninkertaisesti. Integraation hyöty näkyy kansantalouden toimijoille siten, että hintakilpailu on kansainvälistynyt ja näin ollen myös palvelun laatu on parantunut. (Alhonsuo ym. 2009, 24.)

Finanssimarkkinoita muokkaa kansainvälistymisen lisäksi tehokkaasti myös tekninen kehitys. Tekninen kehitys on vähentänyt kustannuksia tietojenkäsittelyssä sekä asiakkaan ja yritysten välisessä kommunikaatiossa, mikä on mahdollistanut useiden uusien palveluiden käyttöönoton ja toiminnan tehokkuuden kasvamisen. Esimerkiksi Suomessa vakuutusosalalla internet on otettu laaja-alaisesti käyttöön ja se on monipuolistanut palveluita merkittävästi. (Alhonsuo ym. 2009 25.)

Suomalaisten arvot heijastuvat pitkälle finanssimarkkinoilla toimiviin yrityksiin ja kun yhteiskunnan arvomaailma muuttuu, muuttuvat myös yritykset. Ihmisten arvot eivät

pysy vakiona, vaan ne saattavat muuttua paljonkin ajan saatossa. Suomalaisen arvotutkimuksen mukaan suomalaisille tärkeitä arvoja ovat muun muassa hyvätahtoisuus, toisista välittäminen ja yhteiskunnan heikompiosaisten huolehtiminen. Myös uudistusmielisyys ja yhdenmukaisuus nousevat tärkeiksi suomalaisiksi arvoiksi. On myös selvää, että arvot vaihtelevat ikäryhmittäin. Nuorille tärkeitä arvoja ovat muun muassa itseohjautuvuus, virikkeisyys ja hedonismi eli nautinnollisuus. Vanhemmalla ikäluokalla tärkeitä arvoja ovat sen sijaan turvallisuus, yhdenmukaisuus ja perinteet. Tulevaisuudessa suomalaisen yhteiskunnan arvoihin vaikuttaa suurella todennäköisyydellä kaksi kehityskulkua, jotka ovat maahanmuutto ja luonnonsuojelun arvostus. Maahanmuuton lisääntyessä yhteiskunnan arvot muokkautuvat entistäkin sallivampaan ja moniarvoisempaan suuntaan. Voidaan myös pitää lähes itsestään selvyytenä, että puhtaan luonnon, luonnon varojen säilyttäminen ja ekologia ovat tulevaisuudessa arvoja, jotka ovat suomalaisten mielessä. (Alhonsuo ym. 2009, 26.)

Suomalaisen yhteiskunnan varmin tiedossa oleva tosiasia on väestön ikääntyminen, joka tulee olemaan seuraavan kahdenkymmenen vuoden aikana nopeampaa kuin missään muussa EU:n jäsenvaltiossa. Väestön ikääntymisen seurauksena tulee olemaan taloudellisen kasvun hidastuminen pitkällä aikavälillä. Tähän haasteeseen pystytään vastaamaan ainoastaan työn tuottavuutta kasvattamalla, ei niin, että työntekijöitä tulisi enemmän markkinoille. (Alhonsuo ym. 2009, 27.)

Edellä kuvattujen muutostekijöiden vaikutus finanssialaan ei välttämättä näy jokapäiväisessä elämässä välittömästi, mutta kun asioita tarkastellaan 10 - 20 vuotta eteenpäin, muutos tulee olemaan erittäin suuri. Yritysten asiakkaat ovat todennäköisimmin keskimääräistä vanhempia ja varakkaampia. Myös työvoima finanssialalla on keskimääräistä vanhempaa. Ikääntymisen vaikutus pankkien ja vakuutusyhtiöiden liiketoimintaan on väistämätön. Yritysten on myös vastattava arvomaailman muuttumiseen ja mietittävä, miten arvoiltaan aiempaa erilaiset ihmiset saadaan houkutelua ja pidettyä asiakkaina. Nykyhetken verrattuna suomalainen finanssisektori oli noin kaksikymmentä vuotta sitten aivan erilainen niin rakenteeltaan, suurimmilta yrityksiltään kuin toimintatavoiltaan ja liiketoimintamalleiltaan. Yritysten asiakkaiden arvot ja yhteiskunnan asettamat normit ovat muuttujia, jotka tulevat yrityksille annettuina tekijöinä ja joihin tulee yksinkertaisesti sopeutua ja joiden vuoksi tulee kehittää omaan toimintaan uusia ratkaisuja. Vanha totuus siitä, että ne, jotka osaavat ennen muita hyödyntää muutoksen tuomia mahdollisuuksia omaan toimintaansa oikealla tavalla ovat etuasemassa muihin nähden, on tässäkin suhteessa täysin totta. (Alhonsuo ym. 2009, 27.)



Finanssialalla korostuu yhä enemmän asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämisen tärkeys, jotta voidaan muokata oma käyttäytyminen vastaamaan asiakkaan tarpeita. Osa ihmisistä haluaa päästä mahdollisimman helpolla, kun taas toiset ovat valmiita näkemään paljonkin vaivaa oman hyvinvointinsa ylläpitoon. Jotkut ovat valmiita maksamaan palveluista, kun taas jotkut haluavat tehdä kaiken itse ja säästää näin. Vakuutuspalvelun tuottaminen itse on lähes mahdotonta, mutta moni voi miettiä, että säästämällä vakuutusmaksuja vastaavan summan pankkiin katetaan riski. Tässä vaiheessa vakuutusyhtiön tehtävä on saada asiakas ymmärtämään, minkä hyödyn hän saa siitä, kun siirtää riskin vakuutusyhtiölle. Asiakaspalvelussa joko suoraan tai välillisesti palvelevien tulisi ymmärtää itsensä asiakkaan strategisena kumppanina, jonka avaintehtävä on auttaa asiakasta löytämään tälle sopivat ratkaisut. (Alhonsuo ym. 2009, 33.) Henkilöettä yritysasiakkaiden käyttäytymiseen vaikuttavat edellä kuvatut toimintaympäristön muutostekijät. Yritysasiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat kuitenkin erityisesti toiminnan laajuus, asiakkaan toimiala, liikevaihto ja yrityksen koko. (Ylikoski & Järvinen 2012, 36 - 37.) Finanssimarkkinoilla menestymiseen tarvitaankin tänä päivänä entistäkin enemmän tietoa asiakkaan valinnoista ja toiveista sekä kykyä erottaa omat tuotteet ja palvelut muista. (Alhonsuo ym. 2009, 33.)

Tulevaisuuden työ ja työmahdollisuudet siirtyvät henkilökohtaisiin verkostoihin ja vuorovaikutuksen kautta ylläpidettäviin kumppanuussuhteisiin, koska työyhteisöt eivät ole enää työuran jatkuvuuden tae. Eri alojen edustajien välinen yhteistyö luo mahdollisuuden uudentilaisille organisoitumisen muodoille, uusille näkökulmille ja uusille ideoille. Tänä päivänä tietoa tuotetaan ja välitetään enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Tästä seuraa se, että ongelmana ei ole enää tiedon vähyys vaan sen runsaus ja ristiriitaisuus. Yhteiskunnassa ollaan tilanteessa, jossa tarvitaan paljon tietoa, jotta pystytään etsimään sitä. Huippuosaamista syntyy silloin, kun saman alan tai eri alojen asiantuntijat yhdistävät innovaationsa yhteisen päämäärän hyväksi. Ilman viestinnän osaamista ei kuitenkaan ole huippuosaamista. Viestintä eli kommunikaatio luo mahdollisuuden yhteiselle toiminnalle. Viestintä luo mahdollisuuden välittää tietoa ja luoda merkityksiä, ottaa kantaa asioihin, rakentaa yhteisöllisyyttä ja tehdä asioita yhdessä. Viestintävälineiden voimakas kehitys on laajentanut yksittäisen ihmisen mahdollisuutta rakentaa omaa identiteettiä ja kytkeytyä muihin ihmisiin. (Koskela & Koskinen & Lankinen 2007, 7 - 8.)

Asiakastarpeiden lisääntymiseen ja muutoksiin vastaaminen on näyttäytynyt myös tässä opinnäytetyössä toimeksiantajana toimivan vakuutusyhtiö X:n liiketoimintamallin muutoksena. Vakuutusyhtiö X:n liiketoimintamallin muutoksen lähtökohtina ovat olleet näkyvästi ylläkuvatut asiakaskäyttäytymisen, teknologian sekä ympäristön muutokset. Toimintamallien muutokset heijastuvat yleisesti myös organisaatioiden viestintään. Viestinnän toimintoja on kehitettävä organisaation rakenteellisten muutosten vuoksi. Vakuutusyhtiö X:ssä syntynyt organisaatiomuutos on luonut runsaasti haasteita ja mahdollisuuksia uudelleenlaiselle esimiesviestinnälle. Näitä esimiesviestinnän vaikutuksia tässä organisaatiomallissa havaitaan tutkimalla esimiesten ja alaisten näkemyksiä organisaation toiminta- ja viestintämallista.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville vakuutusyhtiö X:n käsittelyorganisaation esimiesviestinnän haasteet ja mahdollisuudet sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmista. Tämä pyritään saamaan selville olemassa olevan kirjallisuuden ja tutkimusaineiston perusteella sekä haastatteleamalla vakuutusyhtiö X:n esimiehiä organisaation eri tahoilta. Tutkimuksen tuloksien on tarkoitus selkeyttää vakuutusyhtiö X:n toimintamallin viestintään liittyvät haasteet ja mahdollisuudet sekä löytää kehitysalueita.

Opinnäytetyössä tutkitaan vakuutusyhtiö X:n organisaatiomallin mukaista esimiesviestintää. Vakuutusyhtiö X muutti toimintamallinsa moniulotteiseen segmentoituun toimintamalliin vuonna 2011. Uuden toimintamallin viestintää on vakuutusyhtiössä X tutkittu kokonaisuutena, mutta tiettyyn segmenttiin keskittyntä viestinnän tutkimusta ei ole organisaatiossa tehty. Tämän vuoksi halutaan selvittää esimiesten ja työntekijöiden negatiivisia ja positiivisia kokemuksia.

## 1.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten avulla pyritään ymmärtämään tutkimusongelma ja tuomaan esille teoriaa, jota tutkimuksen aiheesta on jo aiemmin kirjoitettu. Tutkimuksen viitekehys koostuu organisaatio- sekä viestintäteorioista. Opinnäytetyön ensimmäisessä teorialuvussa perehdytään organisaatiomalleihin, joita tutkittavan vakuutusyhtiön organisaatiomallissa pääasiallisesti esiintyy. Toisessa osuudessa käsitellään työyhteisön

viestintää. Viestintäteoriassa keskitytään ensin yleisellä tasolla työyhteisön viestintään, minkä jälkeen paneudutaan horisontaaliseen ja vertikaaliseen viestintään. Viestintäteorian toisessa osiossa tarkastellaan esimiesviestintää management-näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty viestintään ja organisaatioihin liittyvää lähdekirjallisuutta.

#### 1.4 Tutkimusongelma ja työn rajaus

Tutkimus kohdistuu vakuutusyhtiö X:n yritysasiakkaiden korvauspalvelun liiketoimintamallin sisäiseen viestintään. Tutkimuksesta on rajattu pois vakuutusyhtiö X:n organisaatiomalliin lisäksi kuuluvat henkilöasiakastoiminnot sekä sidosryhmät. Yritysasiakkaiden korvauspalvelusta tähän tutkimukseen osallistuvat vahingonhoidosta ja korvausprosessista vastaavat esimiehet, korvausprosessin tukipalveluista vastaavat esimiehet ja muutamat työntekijät.

Tässä työssä tutkimusongelmana on selvittää, minkälaisia haasteita vakuutusyhtiö X:n toimintamalli luo esimiesviestintään. Vakuutusyhtiö X:n korvaustoiminnan vallitseva organisaatorakenteellinen piirre on matriisiorganisaatio, minkä vuoksi tutkimuksessa on keskitytty tutkimaan suureksi osaksi tätä ulottuvuutta. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella tutkimusongelmaa esimiesten näkökulmasta, eli tutkimuksessa keskitytään tutkimaan esimiehen viestintäkeinoja ja löytämään haasteita, joita tämä organisaatiomalli asettaa. Tutkimuksen teoriaviitekehyksessä esitellään organisaatorakenteita, joiden piirteitä vakuutusyhtiö X:n toimintamallissa esiintyy pääasiallisesti. Tutkimuksessa on avattu käsitteenä myös muita organisaatiomalleja, koska niitä saatetaan käyttää vertailun kohteena. Tutkimus keskittyy esimiesviestinnän haasteisiin nimenomaisesti tämän toimintamallin näkökulmista, joten siitä on rajattu pois muihin aihepiireihin liittyvä esimiesviestintä.

Tämä tutkimus on rajattu vakuutusyhtiö X:n tiettyyn osastoon, jolloin tutkitaan siis organisaation tiettyä hierarkiatasoa, jossa usea johtaja toimii yhdessä alaisten esimiehinä. Tutkimuksesta on rajattu pois vakuutusyhtiö X:n ylimmän johdon toiminta matriisiorganisaatiossa. Tutkimuksessa ei myöskään tarkastella ympäristöön kohdistuvia vaikutuksia. Tutkimusongelman selkeyttämiseksi on laadittu seuraavat tutkimuskysymykset.

Millaista esimiesviestintä on matriisiorganisaatiossa?

Minkälaisia haasteita matriisiorganisaatio luo esimiesviestintään?

Miten esimiehet ja alaiset kokevat matriisiorganisaation vaikutukset viestin kulkemisessa?

## **2 Case: Vakuutusyhtiö X**

### 2.1 Toimeksiantajana finanssipalvelukonserni

Työn toimeksiantaja vakuutusyhtiö X on suuri finanssipalvelukonserni, joka tarjoaa kattavia pankki-, vahinkovakuutus- ja varainhoitopalveluita yksityishenkilöille sekä yritys- ja yhteisöasiakkaille. Toimeksiantajan vahinkovakuutustoiminta toiminta tähtää monipuoliseen ja kattavaan vakuutusturvaan, ja näin ollen vahinkovakuuttamisen tavoitteeksi nouseekin pysyvä kokonaisasiakkuus. Vakuutusyhtiön X:n avaintehtävä keskittyy parantamaan asiakkaan taloudellista menestymistä, turvallisuutta ja hyvinvointia. (Vakuutusyhtiö X 2013–2014.)

Tämä opinnäytetyö tutkii vakuutusyhtiö X:n yritysasiakkaiden vahinkojen korvauspalvelun ja vahinkojenhoidon organisaatiota. Korvauspalvelun ja vahingonhoidon keskeisimmät tavoitteet ovat

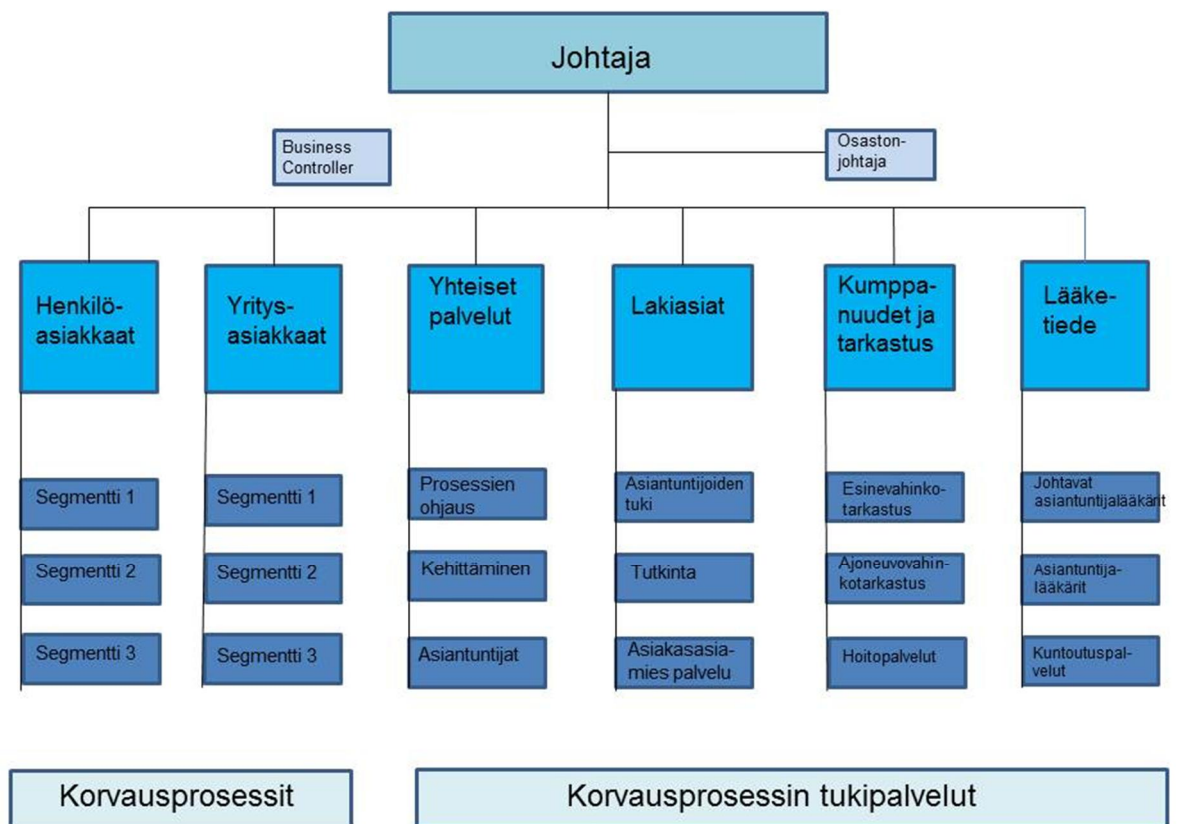
1. aktiivinen vahingonhoito ja neuvonta
2. avoin ja sujuva korvausprosessi sekä projektinhallinta
3. oikeudenmukaiset korvausratkaisut
4. asiakastyytyväisyys
5. vahingoista oppiminen: riskienhallinnan, vakuutusratkaisujen ja vahingon hoidon kehittäminen.

### 2.2 Toimeksiannon lähtökohdat

Vakuutusyhtiön X muutti vahinkojen korvauskäsittelyn toimintamallin ja organisaatiorakenteen vuonna 2011 moniulotteiseen segmentoituun toimintamalliin. Muutoksen taustalla vaikuttivat keskeisesti asiakaskunnan muuttunut käyttäytyminen ja kokoajan alalla kiristynyt kilpailutilanne. Asiakaskunnan entistäkin suuremmat odotukset nopean ja

aktiivisen vahingonhoidon kannalta olivat kasvaneet niin suuriksi, että organisaation oli pakko vastata odotuksiin muuttamalla toimintamallia enemmän yhteistyöpohjaiseksi ja moniuloitteiseksi.

Lähtökohtana toimintamallille oli, että käsittelyorganisaatiot (kuvio 1, segmentit) vastaavat asiakaspalvelusta ja vahingonhoidosta. Muiden organisaatioiden tehtävä oli tukea toimintaa. Segmentoidun toimintamallin lähtökohtana oli jaotella vahingot niiden käsittelyn vaatiman prosessin mukaan neljään eri ryhmään. Segmentoinnin pääperuste ei ollut luokitella vahingonhoitoa sen vaikeuden perusteella, vaan jaotella vahingot niin, että sen käsittelyprosessi sopii segmenttiin. Segmenttien sisällä kaikki vahingot käsitellään samalla prosessilla. Segmentoivan toimintamallin tavoitteiksi asetettiin tehokkuus ja asiakastyytyväisyys. Kuvio 1 esittelee vahinkojen hoidon ja korvauspalvelun osaston, jonka kohtaan *segmentti 3* tämä tutkimus pääasiallisesti perustuu. Lisäksi tutkimuksessa on haastateltu *segmenttien 2 ja 3* tukitoimijoita asiantuntija- ja esinevahinkotarkastus yksiköistä.

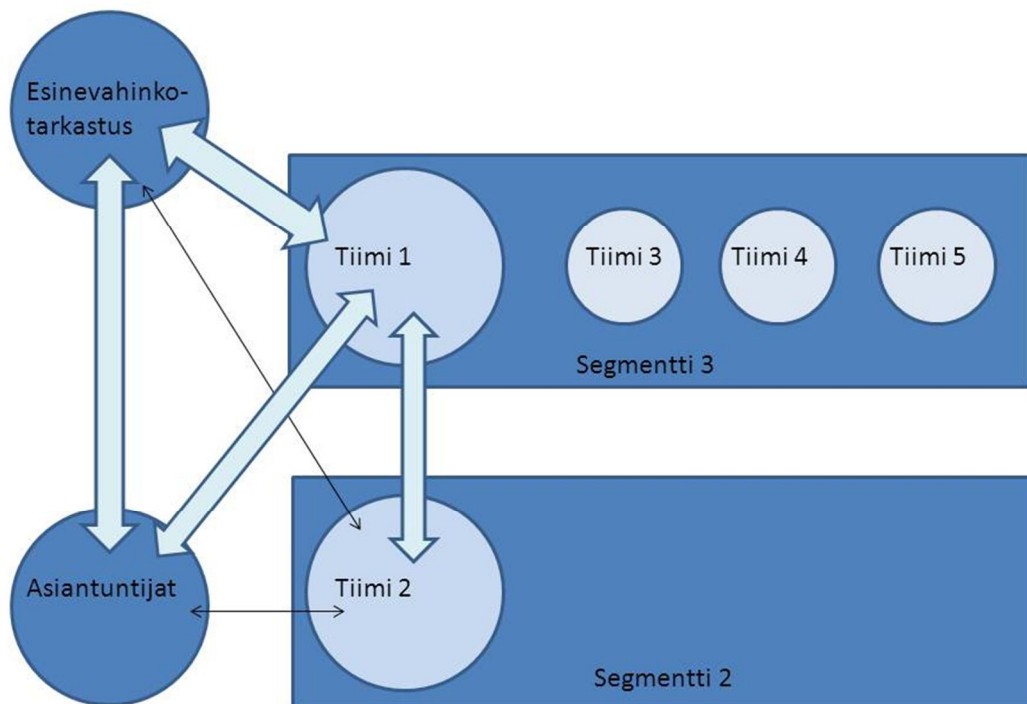


Kuvio 1. Vakuutusyhtiö X:n korvaustoiminnan organisaatio (Vakuutusyhtiö X 2013–2014).

### 2.3 Liiketoimintamalli

Vakuutusyhtiö X:n yritysasiakkaiden korvauspalveluosaston liiketoiminnan organisatiomalli on jaoteltu segmenteittäin yhdestä kolmeen. Segmenttejä nimitetään tässä työssä yksiköiksi. Korvauspalvelun liiketoiminnan ydintoiminta on vahinkojen käsittely asiakasrajapinnassa. Yksiköt on jaettu vahinkojen käsittelyprosessin mukaan. Vakuutusyhtiö X:n toimintamallin muutoksen myötä tiimi 2 (kuvio 2) irrotettiin segmentistä 3 ja siirrettiin segmenttiin 2. Toimintamallin muutoksen myötä tiimin 1 ja tiimin 2 työntekijät eroteltiin eri yksikköihin. Liiketoiminnan tukena toimii päivittäisessä tekemisessä korvauspalveluosaston kaksi tukiyksikköä; esinevahinkotarkastus ja asiantuntijat.

1



Kuvio 2. Vakuutusyhtiö X:n yritysasiakkaiden korvaustoiminnan liiketoimintamalli (Vakuutusyhtiö X 2013–2014).

### 3 Organisaatio

#### 3.1 Organisaation määritelmä

Organisaatio on ryhmä ihmisiä, joka pyrkii yhteiseen päämäärään käytettävissä olevin resurssein (Åberg 2006, 50). Organisaatioksi mielletään usein joukko järjestyneitä ihmisryhmittymiä, jotka vuorovaikuttavat toistensa kanssa. Tämän perusteella organisaatioiksi voidaan luokitella esimerkiksi yritykset, koulut ja sairaalat. Yhteiskuntaluokat, ystävyysryhmät tai perheet eivät kuitenkaan ole organisaatioita. Organisaatiota voidaan kuvata taloudelliseksi ja sosiaalisesti järjestelmäksi, jossa säädellään suunnitellusti tehtävien jakoa, toimivalta- ja vastuualueita sekä materiaalin- ja tiedonkulkua. (Rissanen & Sääski & Vornanen 1996, 12 - 13.)

Organisaatio käsitteen määrittäminen on vaikeaa siksi, että yhteiskunnassa on monia eri organisaatioita, jotka ympäröivät meitä, ja jotka vaikuttavat meihin. Organisaatioiden toimintaan, rakenteeseen ja kulttuuriin vaikuttavat monet tekijät. (Juuti 2006, 204.) Työorganisaation juridiset rajat voidaan kuitenkin määrittellä melko helposti, niin että ne loppuvat silloin kun päättäjän juridinen vastuu loppuu (Åberg 2006, 51). Organisaatio kokonaisuudessaan kykenee saavuttamaan enemmän kuin yksilö tai yksi rakenteellinen osa itsessään. Esimerkiksi yksittäinen henkilö ei voi rakentaa eduskuntataloa, mutta valtio voi.

#### 3.2 Organisaatorakenteet

##### 3.2.1 Mitä tarkoitetaan organisaatorakenteella?

Organisaatorakenteella tarkoitetaan organisaatiossa toistettuja toimintoja ja aseman erilaisuudesta aiheutuvaa hierarkkista järjestelmää. Organisaatorakenne määrittelee eri toiminnot ja suhteet niiden välillä. Organisaatorakenteen lähtökohtana on mahdollistaa ja edesauttaa organisaation jäsenten välistä yhteistyötä sekä osoittaa ihmisten väliset roolit. Organisaatorakenteella pyritään erilaistamaan työnjako ja toiminnot, mutta toisaalta taas säilyttämään tarvittava yhteistyö organisaation toimintojen välillä. Näin ollen organisaation rakennetta voidaan pitää muodollisena suunnitelmana tehokkaan työnjaon ja toimivan yhteistyön saavuttamiseksi. (Juuti 2006, 207 - 208.) Organisaatorakenne määrittelee sen miten työtehtävät ovat muodollisesti jaettu, ryhmitelty ja

koordinoitu. Organisaatorakennetta luotaessa tulee ottaa huomioon kuusi seuraavaa elementtiä: työn laatu ja erikoisuus, osastojaot, komentoketju, valvontajänne, keskittäminen ja hajauttaminen. (Robbins 2005, 211.)

Organisaatio on yhteydessä ympäristöön, jossa se toimii, minkä vuoksi organisaation rakenne on usein riippuvainen ympäristönsä asettamista paineista. Ympäristön ollessa hitaasti muuttuva, usein organisaatiokin on jäykkä ja hierarkkinen. Kun taas jos ympäristö uudistuu nopeasti, on organisaatorakenteenkin vastattava sen vaatimuksiin olemalla joustava. Organisaatio rakenne luo lähtökohdat vallanjaolle, joka jakautuu horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Auktoriteettisuhteet määräytyvät vertikaalisen organisaatorakenteen perusteella, kun taas osastojako määräytyy horisontaalisen organisaatorakenteen perusteella. (Juuti 2006, 208.)

Lämsän ja Hautalan (2008, 153) mukaan organisaatorakenteen tehtävät voidaan jakaa seuraavalla tavalla:

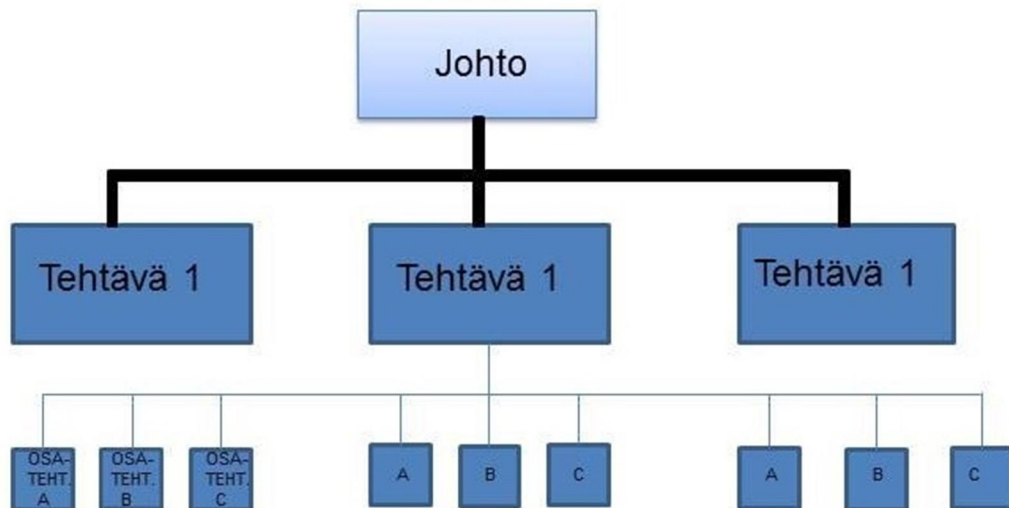
- resurssien sekä taloudellisen ja tehokkaan toiminnan tarkoituksenmukaisen käytön mahdollistaminen
- toiminnan seuranta
- vastuun ja velvollisuuksien määrittely eri asemissa toimiville henkilöille, ryhmille ja tiimeille
- koordinaatio eri funktioiden ja organisaation osastojen välillä
- joustavuuden salliminen kehittämistarpeisiin vastaamisessa
- Ihmisten tyytyväisyyden ja yhteistyön edistäminen

### 3.2.2 Linjaorganisaatio

Linjaorganisaatio on perinteinen organisaatiomalli, jossa käskyt tulevat ylhäältä alas. Linjaorganisaatiossa työntekijä saa käskyjä ainoastaan omalta esimieheltään ja vastaa ainoastaan hänelle. Tällaiset organisaatiot ovat usein pieniä ja puhdasta tällaista rakennetta esiintyy harvoin. Linjaorganisaatiolla ominaisia piirteitä ovat asiakkaiden huono kohtelu ja työntekijöiden vähäinen motivaatio, johtuen arvovaltaisesta johtamisesta. Linjaorganisaatiossa on kuitenkin selkeästi rajatut valta- ja vastuusuhteet. Näin ollen linjaorganisaation hyvänä puolena voidaankin pitää sitä, että järjestelmässä ei esiinny ohjausmenetelmään liittyviä ongelmia. Linjaorganisaatio voidaan pitää niin sanottuna organisaation lähtökohtana, jota voidaan täydentää tarpeen vaatiessa kuvion 3 mukai-



sesti. (Rissanen ym. 1996, 24.) Linjaorganisaation vahvuutena nähdään myös sen kyky toimia standardien mukaan erittäin tehokkaasti (Robbins 2005, 218).



Kuvio 3. Linjaorganisaatio (mukaillen Rissanen ym. 1996, 24)

### 3.2.3 Tulosityksikköorganisaatio

Tulosityksikköorganisaatio koostuu esimerkiksi alueellisesti tai tuoteryhmittäin jakautuneista yksiköistä. Tulosityksikköorganisaation lähtökohtana on se, että se on jaettu itsenäisiin yksiköihin, joilla on kaikilla omat tulostavoitteet ja joita verrataan sovittuihin tavoitteisiin. Tulosityksiköille ominaista on se, että ne ovat usein kilpailuasemassa toistensa kanssa. Vaikka tulosityksikköorganisaatiossa tuloksia verrataan tavoitteisiin yksikkökohtaisesti, kilpailutetaan yksiköitä useasti keskenään. Näin ollen tulosityksikköjen yhteistyö muiden yksiköiden kanssa voi olla ongelmallista. (Rissanen ym. 1996, 30 - 31.) Haasteeksi nousee tiimien ja ryhmien välisen yhteistyön vähyyys ja koordinointi (Lämsä & Hautala 2008, 161).

Tulosityksikköjen tavoitteena on tuoda jokaisen työntekijän tietoisuuteen, se miten yksikkö menestyy. Tulosityksikköjen ideaaleiksi tavoitteiksi voidaan kuitenkin nimetä byrokratian vähentäminen ja taloudellisten kannustimien luominen työntekijöille. Yksikköjen jäsenillä on myös mahdollisuus seurata, miten heidän työpanoksensa vaikuttaa tuloksen positiivisuuteen ja negatiivisuuteen. Yksiköiden on mahdollista toimia lähes itsenäisesti johdon asettaman viitekehyksen puitteissa. Johdon asettamat päämäärät ja tavoitteet täytyessä työntekijöillä on mahdollisuus toimia itsenäisesti. Voidaankin näin ollen puhua ehdollisista itsehallintoyksiköistä. (Rissanen ym. 1996, 30 - 31.)

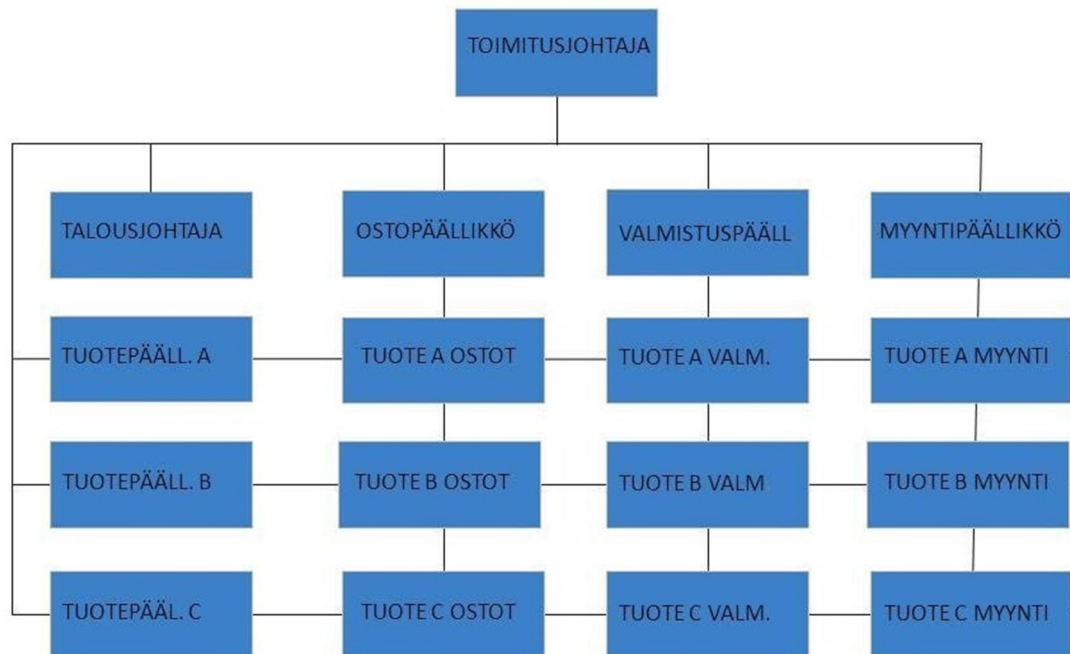
### 3.2.4 Matriisiorganisaatio

Matriisirakenteella tarkoitetaan sitä, että organisaation eri segmentit, kuten tulosityksiköt, toiminnot, osastot ja projektit ovat säännöllisesti yhteydessä toisiinsa (Lämsä & Hautala 2008, 163). Matriisiorganisaation ydinajatuksena on ristikkäisohjaus. Resurssitekijät, jotka matriisissa yhdistyvät kuvion 4 mukaisesti ovat esimerkiksi markkinointi- ja tuotantoyksiköt, sekä tulosvastuuyksiköt. Tällaisessa organisaatiomallissa toimiva henkilö vastaa toiminnastaan yhdelle tai useammalle esimiehelle. (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 29.) Kahden esimiehen ristikkäisohjauksesta johtuen, matriisirakenne on toiminnallisesti vaativa. Matriisirakennetta käytetään erityisesti suurissa monikansallisissa yrityksissä. (Lämsä & Hautala 2008, 163.) Matriisiorganisaatioita esiintyy muun muassa mainostoimistoissa, ilmailualan yrityksissä, tutkimus- ja kehitys laboratorioissa, rakennusyrityksissä, sairaaloissa, valtion virastoissa, yliopistoissa, liikkeenjohdon konsultointi- sekä viihdeyrityksissä (Robbins 2005, 218).

Matriisiorganisaatio on yleisesti joustavaksi mielletty ja se mukautuu nopeasti ympäristön asettamiin haasteisiin. Matriisiorganisaatiossa resursseita voidaan hyödyntää tehokkaasti, koska eri alojen osaajat ovat jatkuvassa sosiaalisessa kanssakäymisessä keskenään. Matriisiorganisaation yhtenä vahvuutena on se, että se kykenee nopeaan päätöksentekoon, huolimatta siitä, että päätöksenteossa joudutaan huomioimaan monia näkökulmia. (Rissanen ym. 1996, 29.)

Rissanen, Sääsäskin ja Vornasen (1996, 30) mukaan matriisiorganisaatiomalli nähdään tietynlaisena siirtymäareittinä kokonaishajautukseen. Tämä merkitsee käytännössä sitä, että yritys jaotellaan tuoteryhmittäin ja usein myös tulosvastuullisiksi pääyksiköiksi. Verrattaessa matriisiorganisaatiota linjaorganisaatioon, sen suurimpia haasteita ovat

ristiriidat, jotka aiheutuvat siitä, kun työryhmiä ohjattaessa hyödynnetään monia eri henkilöitä aina sen mukaan minkä alan asioista on kyse.



Kuvio 4. Matriisiorganisaatio (mukaillen Rissanen ym. 1996, 29).

### 3.2.5 Kohti uusia organisaatiomuotoja

Nykyään organisaatioissa puretaan tavanomaisia hierarkkisia rakenteita tietoisesti. Uudet organisaatiomuodot muodostuvat tiimien ja työyhteisön prosessien ympärille. Yleisesti ottaen organisoituminen käsitetään siirtymisenä kaaoksesta rakenteellisempaan, ja näin ollen ennustettavampaan suuntaan. Uusissa organisaatiomalleissa tilanne on kuitenkin käännetty toisinpäin. Tietoinen rakenteiden purku korostaa prosessia ja itseohjautuvuutta. Töiden ryhmittely ja sijoittelu tehdään niin, että se mukaillee asiakkaan tarpeita. Uusissa organisaatiomalleissa esimiehen rooli muuttuu käskyttävästä johtamistyylistä kannustavaksi ja valmentavaksi. On myös tyypillistä, että esimiehiä on yhden sijaan monia ja esimies – alainen -suhteet muuttuvat lyhytaikaisiksi. (Åberg 2006 56-57.)

## 4 Työyhteisöviestintä

### 4.1 Sisäinen viestintä

Leif Åberg: ” Olen nähnyt sellaisenkin viestinnän tehon kuvauksen, että viestintä on silloin onnistunut, kun vastaanottaja reagoi lähettäjän toivomalla tavalla.” (Åberg 2006, 83.)

Sisäinen viestintä voidaan määritellä tiedon ja informaation vaihtamiseksi lähettäjän ja vastaanottajan välillä tiettyjen kulttuurillisten ja fyysisten rajojen sisässä. Sisäisen viestinnän lähtökohtana on viestin ymmärrettävyys, josta vastuu on viestin lähettäjällä. Toimiakseen sisäisen viestinnän lähetetyn sanoman tulisi olla myös kiinnostava ja hyvin esille pantu, sekä vuorovaikutteinen, eli molempiin suuntiin liikkuva. Viestinnän vuorovaikutteisuuutta edistävät kysymykset ja vastaukset, esimerkit ja perustelut. (Åberg 2006, 83 - 86.)

Elisa Juholin puhuu kirjassaan *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*, sisäisestä viestinnästä työyhteisöviestintänä. Juholinin mukaan yhteiskunnan, työn ja työelämän suuret muutokset ovat pakottaneet tarkentamaan työyhteisöviestinnän tarkoitusta. Yksisuuntainen ylhäältä alas -tiedotus on muuttunut keskinäiseksi vuorovaikutukseksi, jossa vaihdetaan tietoa, kokemuksia ja osaamista. Työyhteisöviestinnässä voidaan puhua objekteista tulleen subjekteja. Ei ole enää varsinaisia kohderyhmiä, vaan puhutaan osapuolista, jotka omien työtehtäviensä kautta osallistuvat työyhteisössä käytävään vuoropuheluun. Haasteeksi nykypäivän organisaatioissa nousee tiedon ja viestinnän vaikea kontrolloitavuus. Mikäli organisaatio ei ole itse halukas vuorovaikuttamaan, on tieto usein saatavilla muualta. Voidaan sanoa, että organisaation ajantasaisviestinnän suureksi haasteeksi nousee se, että ehditäänkö asioita käsittelemään omassa keskuudessa ennen suurempaa julkituloa. (Juholin 2013, 174 - 176.)

### 4.2 Viestintäjärjestelmä ja viestintäkulttuuri

Työyhteisöviestinnästä on lukuisia erilaisia käsityksiä, jotka periytyvät tavasta ymmärtää organisaation toimintaa ja viestintää (Juholin 2013, 176). Sisäisen viestinnän lähtökohtana on se, että viestintä on suunnitelmallista, toimivaa ja objektiivista. Viestintäjär-

jestelmä kuvaa yrityksen viestinnän kulkua hierarkkisesti. Yrityksen viestintäjärjestelmä on suunniteltu kokonaisuus, jossa on määritelty viestinnän sisällöt, kanavat ja säännöt. Viestintäjärjestelmän toimivuuden kannalta on oleellista, että käytetään oikeita kanavia, mutta se ei itsessään riitä. On myös sovittava viestin sisältö; se kenelle viestitään ja milloin viestitään, sekä yhteiset pelisäännöt. (Juholin 1999, 37,238.)

Tuuli Tukiainen (2000) on esittänyt organisaation olevan kokonaisuus, jonka yksi ominaisuus on viestintäkulttuuri. Viestintäkulttuurin ulottuvuuksiksi Tukiainen on nimennyt viestintäilmaston, joka muodostuu esimiesten viestinnästä ja organisaation tavoista toimia, horisontaalisesta keskinäisviestinnästä, viestintäprosessin toimivuudesta sekä viestintäjärjestelmästä. Viestintäjärjestelmä ja viestintäilmasto kuvastavat yhdessä organisaation viestintäkulttuuria. (Juholin 2013, 176-177.)

#### 4.3 Työyhteisöviestinnän uusi agenda

Juholin (2013) esittää Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin, jonka ydinajatuksena on jäsentää viestintää työyhteisöissä ja työelämässä yleisesti ottaen. Malli perustuu ajatukseen siitä, että *"viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset toimivat sekä tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia vastuullisesti ja itseohjautuvasti"*. Tieto ei yksinomaan kulje organisaation hierarkiatasojen mukaisesti, vaan tiedonvaihdanta on työyhteisön jäsenten välistä keskinäisviestintää. Tätä ajatusta täydentää organisaatiossa kaikille yhteinen ja samanaikaisesti tuotettu tieto. Työyhteisöviestinnän uusi agenda rakentuu 6+1 tekijöistä, joita voidaan kuvata työyhteisön toiminnan peruspilareiksi. 6+1 tekijät ovat; ajantasainen tieto, isoja ja merkityksellisiä asioita, tunnelma, osallisuus ja vaikuttaminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen, työnantajamaine. Näitä edellisiä yhdistävät foorumit, jotka ovat tiedonvaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. (Juholin 2013, 177 - 178.) Seuraavissa kappaleissa avataan näitä 6+1 tekijöitä.

##### 4.3.1 Ajantasainen tieto

Vanhan viestinnän tiedotuksenmallin mukaan oletettiin, että johto tietää, mitä henkilöstön tarvitsee tietää ja milloin. Voitiin myös olettaa, että johto tietää, missä muodossa ja millaisin sanoin asioita tulee julkaista. Vanhalle tiedotusmallille oli myös ominaista, että joistakin asioista vaiettiin toistaiseksi, tai jopa kokonaan. Nykypäivän viestintä on luonut

sellaisen ympäristön, jossa asioiden salaaminen on lähes mahdotonta ja asiat tulevat julkisiksi jossain vaiheessa. Perinteisellä tiedottamisella on roolinsa edelleenkin, esimerkiksi kriisi- tai poikkeustilanteissa. Myös monet yksinkertaiset asiat hoidetaan edelleenkin kertaluonteisella tiedottamisella. (Juholin 2013, 180.)

Työn tekemisen kannalta ajantasainen tieto on tärkeä tekijä. Ajantasaisen tiedon merkitys kasvaa siksi, että ellei sitä ole, syntyy väärinymmärryksiä tai vääriä tulkintoja, virheitä, myöhästyksiä ja laatukin on huonoa. Yksittäiselle työntekijälle vastuu ja paine siirtyy online-maailman kautta. Tietoa on välitettävä muille ja samanaikaisesti oltava itse aktiivinen kysymään, tarkistamaan ja etsimään tietoa. Voidaan myös vastavuoroisesti odottaa samaa muilta jäseniltä. Tämä antaa mahdollisuuden tehokkaalle työlle, koska ei ole enää välttämätöntä tietää kaikkea itse. Kun on valmis auttamaan muita saa vastavuoroisesti avun itsekin. Loppujen lopuksi koko organisaatio on vastuussa ajantasaisen tiedon vaihdannasta. Tiedon tuottamisen on aina oltava jonkun vastuulla ja sitä on oltava saatavilla jatkuvasti. Ajantasaisen tiedon saatavuus vie työyhteisön tilanteeseen, jossa tiedonhakuprosessi siirtyy jokaisen omalle vastuulle. Tietoa ei ole enää mahdollisuus mukauttaa jokaiselle yksilölle sopivaksi. Näin ollen yksilön vastuu tiedon hankinnasta ja omaksumisesta, sekä myös välittämisestä muille korostuu. (Juholin 2013, 181 - 182.) Oleelliseksi tekijäksi viestinnässä muodostuukin se, että osataan seuloa suuresta tietotulvasta tavoitteen ja kohdeyleisön näkökulmasta olennainen, tilanteen mukainen ja ajantasainen tieto (Honkala & Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 19).

#### 4.3.2 Isoja ja merkityksellisiä asioita

Uuden agendan toinen kohta korostaa isojen asioiden käsittelyä niin kauan, että jokainen kokee ymmärtäneensä asian. Isoilla asioilla tarkoitetaan merkityksellisiä tekijöitä, joilla on vaikutusta koko organisaation ja yksittäisen ihmisen elämään, kuten esimerkiksi työn jatkuvuuteen, sisältöön ja muutoksiin tai toimintaympäristön muutoksiin. Isoja asioita voivat esimerkiksi olla strategiset linjaukset, organisaatiomuutokset, tulevaisuuden ennakointi, kriisit tai muut poikkeustilanteet. (Juholin 2013, 182 - 183.)

Organisaation sisäiset ja vaikeat asiat tulisi pyrkiä kertomaan mahdollisimman nopeasti. Ongelmia syntyy silloin, kun asia ei ole johdon mielestä tarpeeksi valmis kerrottavaksi, mutta etenee jo henkilöstön keskuudessa huhu-puheina. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo

2007, 113.) Isojen ja merkityksellisten asioiden vuorovaikutteisella käsittelyllä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että jokainen hyväksyy asiat. Asioiden käsittely voidaan rinnastaa oppimiseen: on kerrattava ja kysyttävä tarpeeksi monta kertaa ja varmistettava, että asia on selvä jokaiselle. Isojen asioiden vuorovaikutteisella käsittelyllä pyritään luomaan ihmiselle sekä kokonaiskuva, että tarkennettu kuva. Tarkennettu kuva koskee omaa yksikköä tai tiimiä ja omaa työtä. Yritysten johto ja esimiehet eivät aina välttämättä huomaa tuoda esiin ymmärryksen kannalta oleellisia kysymyksiä, jolloin vuorovaikutteinen käsittelyprosessi auttaa nostamaan nämä esille. (Juholin 2013, 182 - 183.)

#### 4.3.3 Osallisuus ja vaikuttaminen

Osallisuus ja vaikuttaminen ovat yhteydessä edelliseen kappaleeseen eli isojen asioiden käsittelyyn. Voidaan puhua halusta ja valmiudesta osallistua ja antaa oma työpanos työyhteisön hankkeisiin ja prosesseihin. Esimerkiksi otetaan asia puheeksi ja esitetään siihen parannusehdotus. Ennen aikaan työelämä ei pitänyt sisällään keskustelua tai kysymyksiä, eikä työ ja työpaikka olleet asioita, joita kohtaan osoitettiin kiinnostusta. Tänä päivänä tilanne on kuitenkin aivan toinen. Työ ei ole enää pelkkä toimeentulon lähde, vaan myös osa ihmisen identiteettiä. Työyhteisö voi olla ihmiselle tärkeä viite-ryhmä, johon koetaan samaistumista ja kiintymystä. Osallistumisen ja vaikuttamisen haasteeksi nousee kuitenkin usein byrokratia, jonka vuoksi ei uskalleta aukaista suuta. Osallisuuteen ja vaikuttamiseen tarvitaan rohkaisua ja palkitsemista, koska usein pienet asiat voivatkin olla ratkaisu johonkin suurempaan. (Juholin 2013, 184.)

Kaikissa työyhteisöissä asioista päättäminen on osa keskeistä toimintaa. Kokoukset, neuvottelut ja palaverit ovat paikkoja, joissa keskustellaan ja sovitaan asioista yhdessä. Antamalla työyhteisön jäsenille mahdollisuuden osallisuuteen ja vaikuttamiseen, saavutetaan monia etuja. Usein ryhmissä on eri aloilta asiantuntijoita, joka mahdollistaa sen, että käsiteltävistä asioista löydetään erilaisia näkökulmia. Näin ollen päätökset ovat harkittuja ja ihmiset sitoutuneita. (Honkala & Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 148.)

#### 4.3.4 Tunnelma

Tunnelmaa voidaan pitää työyhteisön laadullisena ominaisuutena, joka kertoo sen olemassa olevasta tilasta. Tunnelman muodostamiseen osallistuu jokainen, ja se syn-

tyy ihmisten välisen tekemisen ja vuorovaikutuksen tuloksena. Tunnelma vaikuttaa valtavasti myös viihtymiseen ja henkiseen tasapainoon, sekä itse työn tekemiseen, innostukseen ja luovuuteen. Miellyttävä tunnelma mahdollistaa työn sujuvuuden ja tuloksen tekemisen. (Juholin 2013, 185.)

Ryhmähenki on työyhteisön jäsenten aistima tunne ryhmän yhteenkuuluvuudesta. Sitä voi kuvata esimerkiksi ryhmän mieliala tai fiilis eli tunnelma, joka ryhmässä hallitsee. Voidaan myös puhua ryhmän kemiasta. Ryhmähenki on työyhteisön jäsenten kokema tunne, ja näin ollen se voi olla joko huono tai hyvä. Ryhmän ulkopuolella oleva henkilö aistii helpommin tunnelman sävyn, kun ryhmän sisällä oleva henkilö. Esimies toimii ryhmähengen ja tunnelman kohottajana, mutta voi myös helposti tuhota sen. (Åberg 2006, 37.)

#### 4.3.5 Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen

Kommunikoinnin merkitys organisaation oppimiseen on noussut suureksi tekijäksi. Se voi joko tukea organisaation tiedonsyntymistä ja tietämyksen lisääntymistä, tai epäonnistuuessaan ehkäistä sitä. Ihmisten työskennellessä yhdessä ja vaihtaessa aidosti tietämystä, syntyy uutta tietoa ja näkemyksiä. Lähtökohtana tälle toimii vapautunut tunnelma, jolloin uskalletaan puhua ja olla tarvittaessa eri mieltäkin. (Juholin 2013, 187.) Konflikteja syntyy työyhteisössä silloin, kun ollaan rehellisiä itselleen ja toisille. Konflikteja ei yleensä nähdä positiivisena, mutta ilman niitä ei synny mitään uutta. Konfliktit muodostuvat kuitenkin ongelmaksi silloin, kun niitä ei saada selvitettyä. (Lohjata & Kaihovirta-Rapo 2007, 170.)

Jaana Venkulan (2007) mukaan konfliktit voidaan nähdä mahdollisuutena työyhteisön kehittämiseen silloin, kun ne eivät vie taisteluun, tai niitä ei tukahduteta. Konflikteja ei kuitenkaan välttämättä tarvita tiedon luomiseen ja osaamisen kehittymiseen. Oppimista voi tapahtua täysin huomaamatta esimerkiksi kuuntelemalla ja katselemalla; toisen tehdessä, puhuessa ja näyttäessä asioita. Avoin työyhteisö ja vapaa tunnelma kannustavat kommunikointiin, sekä tiedon ja osaamisen vaihdantaan. Tiedon panttaaminen, salailu ja viivyttäminen ovat tunnettuja ilmiöitä työyhteisössä. Nämä tekijät nousevat suuriksi haasteiksi organisaation oppimiselle ja uudistumiselle. (Juholin 2013, 187.)



#### 4.3.6 Työnantajan maine

Työnantajan maine voidaan nähdä sidosryhmien käsityksenä siitä, millainen organisaatio on työpaikkana. Työnantajan maine puhuttaa varsinkin niillä aloilla, jotka kilpailevat työvoiman saamisesta ja pitämisestä. Työnantajan maineen tärkeys korostuu varsinkin tulevaisuudessa, koska suuret ikäluokat jäävät pois työelämästä ja tilalle on saatava uusia. Työnantajan maineen rakentumiseen vaikuttavat sekä aineelliset, että aineettomat tekijät. Aineellisina tekijöinä voidaan pitää palkkaa ja palkitsemista. Aineettomia tekijöitä ovat esimerkiksi työolosuhteet ja johtaminen. (Juholin 2013, 187.)

Ihmiset rakentavat mielikuvansa yrityksistä usein näkemänsä ja kokemansa kautta. Puhutaan profiloivasta viestinnästä, jossa rakennetaan yrityskuvaa asiakkaille ja suuralle yleisölle. Yrityskuva muodostuu tavoitekuvasta ja maineesta. Maine on kokonaisvaltaisempi käsitys siitä, miten ihmiset puhuvat yrityksestä ja se syntyy todellisesta toiminnasta. Hyvää mainetta voidaan pitää yritykselle tärkeänä voimavarana, sillä se vaikuttaa ihmisten tekemiin yritystä koskeviin päätöksiin. (Honkala & Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 18.) Profiloiva viestintä on pitkäjänteistä ja se yhdistää kuvan yrityksen kehityksestä ja historiasta (Åberg 2000, 109).

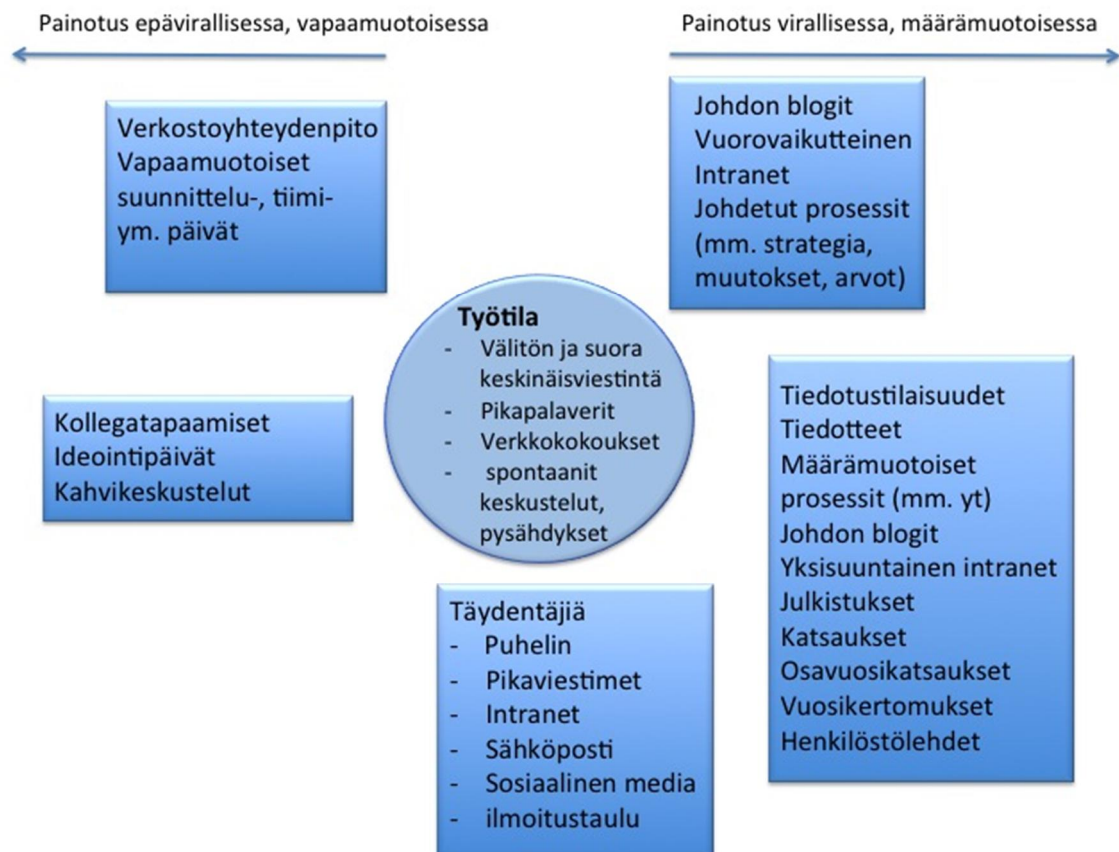
#### 4.3.7 Työyhteisöviestinnän foorumeita ja kanavia

Työyhteisöviestinnän prosessit elävät jatkuvasti, koska ympäristön muutospaineeet pakottavat ajantasaisen tiedon jakamiseen ja vaihdantaan. Paperitiedotteet on korvattu sähköpostilla ja sähköposti edelleen internetillä. Painettu viesti tulee tästäkin huolimatta säilyttämään sijansa, koska nettiyhteydelle ei aina ole takuita. Nykypäivän kehittynyt teknologia on uudistanut ja muuttanut ihmisten käyttäytymistä huomattavasti mahdollistamalla vuorovaikutuksen, yhteistyön, päätöksenteon, tiedon jakamisen ja yhteisen tiedon luomisen uusilla helppokäyttöisillä tavoilla. (Juholin 2013, 212.)

Kohderyhmälle sopivat viestintäkanavat ja harkitusti valitut viestit tehostavat organisaatioiden viestintää merkittävästi. Työyhteisössä on usein ongelmana tiedon tulva. Työntekijä voi esimerkiksi kokea tiedon tulvivan monista eri paikoista ja näin ollen tiedon määrän hallitsemisen voi olla haastavaa. Viestintäkanavan valinnassa onnistutaan sil-

loin, kun kunnioitetaan viestin vastaanottajaa ja lähetetään viesti ainoastaan niille, joille se on tarkoitettu. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50.)

Foorumeilla tässä työssä tarkoitetaan vuoropuhelun tapahtumapaikkoja. Vuorovaikutus näillä foorumeilla voi olla kokonaan virallista, tai täysin spontaania, sekä kaikkea näiden väliltä. Organisaation toiminta ja viestintä tapahtuvat näillä foorumeilla, joita voidaan kuvata avoimiksi tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikoiksi. (Juholin 2013, 178, 212 - 213.) Seuraavassa (kuvio 5) ryhmitellään foorumeita esimerkein ja esitellään niistä muutamia tarkemmin.



Kuvio 5. Foorumien ryhmittelyä esimerkein (mukaillen Juholin 2013, 213).

#### 4.4 Horisontaalinen ja vertikaalinen viestintä

Sisäisessä viestinnässä viestit kulkevat kanavissa ja verkostoissa moneen suuntaan aina johtoportaasta työntekijöihin. Viestintä voidaan jaotella viestin lähettäjän ja vastaanottajan hierarkia-aseman, sekä viestin suunnan mukaan horisontaaliseen ja vertikaaliseen viestintään. Horisontaalisessa viestinnässä viesti kulkee niin sanotusti samalla hierarkiatasolla olevien työyhteisön jäsenten välillä. Horisontaalisen viestinnän päätehtävinä on muun muassa koordinoita työtehtäviä, kertoa yksikön suunnitelmista ja toiminnoista, ratkaista ongelmia, vahvistaa ymmärrystä, keskustella eroavuuksista sekä luoda yhteishenkeä. Horisontaalisen viestinnän haasteita ovat muun muassa se, ettei sitä nähdä osana viestintäjärjestelmää, eikä viesti kulje esimerkiksi motivaation puutteen, kateuden tai ideoiden varastamisen pelon vuoksi. (Peltonen 2000, 22 - 23.)

Vertikaalinen viestintä perustuu organisaatorakenteeseen, sekä viralliseen viestintäjärjestelmään. Sen osapuolina toimii eri hierarkiatasoilla olevat henkilöt, esimerkiksi johto ja alaiset. Esimieheltä alaiselle suuntautuvan viestinnän sisältönä voivat olla esimerkiksi ohjeet työtehtävän suorittamiseksi, informaatio koko organisaatiota koskevista toimintatavoista tai palautteen anto työntekijälle. Vertikaalisen viestinnän suurin haaste on hierarkiatasojen määrä, jonka seurauksena viestillä on monta eri välittäjään, jonka seurauksena viestin sisältö voi muuttua. Viestintäkanavien ylikäyttö, esimiesten ristiriitaiset ja vaikeasti ymmärrettävät viestit, sekä työntekijöiden taitojen aliarvioiminen voivat myös olla syitä viestinnän epäonnistumiseen ylhäältä alaspäin. Vertikaalinen viestintä toimii myös alhaalta ylöspäin, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että alaiset antavat palautetta esimiehilleen. Parhaimmillaan palautteen anto ohjaa johdon päätöksentekoa. (Peltonen 2000, 23.)

## 5 Esimiesviestintä

### 5.1 Esimies viestijänä

Åbergin (2006, 93) mukaan *”Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuot-*

*taminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.”*

Esimiehen rooli erottuu selkeästi muiden työyhteisön jäsenten roolista (Juholin 2013, 202). Esimiehen rooli viestijänä on monimuotoinen, hän on tulkki, luotaaja, oman väkensä puolestapuhuja, voimavarojen hankkija, linkki pystysuuntaisessa viestinnässä, palautteen antaja, innostaja ja pelkojen poistaja (Åberg 2006, 94). Ihanteellisesta esimiehestä voidaan puhua silloin kun hänen kanssaan tehdään aitoa yhteistyötä. Innostava esimies kykenee esittämään asioita sellaisella kielellä ja kielikuvin, jolloin hänen ryhmälleen ei jää epäselvyyksiä ymmärryksen tai asioiden sisäistämisen suhteen. Kavokkaisviestintää odotetaan esimiehiltä enemmän kuin välitettyä viestintää. Tämä saattaa kuitenkin joskus pahentaa tilannetta, koska esimiehen tapa kommunikoida vaikuttaa merkittävästi työyhteisön henkeen ja yhteistyöhön. Esimiehen läheisyys voi muuttua uhaksi, silloin kun esimies samaistuu liiaksi ryhmään eikä näin ollen kykene ottamaan omaa rooliaan. (Juholin 2013, 202 - 203.)

Osaavan viestijän piirteitä lähestytään kompetenssi-käsitteen kautta. Viestinnän kompetenssilla tarkoitetaan osaamista ja sitä, että on kyvykäs viestimään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti monimuotoisissa tilanteissa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 21.) Esimies on työyhteisön keskeisin viestijä ja näin ollen toimii linkkinä yksikkönsä ja muun organisaation, sekä ympäristön välillä. Juholin (2013, 203) jakaa esimiesviestinnän aiheet karkeasti seuraaviin kohtiin:

1. Oman yksikön kannalta koko organisaatio strategian, tuloksien, suunnitelmien ja muutosten tulkitseminen
2. oman tiimin suunnitelmat, tulos, muutokset
3. päivittäinen viestiminen omassa yksikössä tai tiimissä
4. yksiköiden työhön, uraan ja kehitykseen liittyvät asiat ja tulevaisuuden näkymät
5. yksilöitä koskevien suurten ja vaikeiden asioiden läpikäynti sekä tiimi että yksikkötasolla. (Juholin 2013, 202 - 203.)

Onnistuneen viestinnän lähtökohta ja perusedellytys on, että lähettäjä on muotoillut sanoman siten, että vastaanottaja ymmärtää sen. Vastaanottajan ymmärtämisen kannalta on tärkeää, että viestin lähettäjä kiinnittää huomiota sanoman ymmärrettävyyteen, kiinnostavuuteen ja esillepanoon. (Åberg 2006, 85 - 87.)

## 5.2 Viestinnän häiriöt

Liikkuessaan lähettäjältä vastaanottajalle viesti on usein alltiina erilaisille häiriöille. Åbergin mukaan professori Wiio on esittänyt häiriöt seuraavan nelijaon mukaisesti: *Este* on ulkoinen häiriö, jossa viesti ei mene lainkaan perille sen lähdettyä lähettäjältä. Esimerkiksi kirje menee väärään osoitteeseen. *Kohinatilanne* on myös ulkoinen häiriö, jossa viestiin sekoittuu jokin häiriö tai muita sanomia. Esimerkiksi messuilla kilpailevat viestit sekoittuvat toisiinsa. (Aberg 2006, 91.)

*Kato* on sisäinen vastaanottajassa oleva häiriö. Katoa esiintyy silloin, kun vastaanottaja saa viestin, mutta osa sanomasta häipyä esimerkiksi aistihäiriön vuoksi. Esimerkkinä tästä on vastaanottajan väsymyksestä johtuva keskittymisen puute. *Vääristymä* on myös sisäinen häiriö, joka syntyy silloin kun viesti saapuu vastaanottajalle, mutta tulkinta on virheellinen. Vastaanottajan vääristymään vaikuttaa arvot, asenteet ja tarpeet. (Aberg 2006, 91.)

## 5.3 Management-näkökulma johtamisviestintään

Management-näkökulmassa tarkastellaan esimiestä viestintäjärjestelmän osana. Jokaiseen työyhteisöön muodostetaan viestintäjärjestelmä, koska viestintä on työkalu, jonka avulla työyhteisö ja yksilöt saadaan toimimaan yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Merkittävät management-näkökulmaan kytkeytyvät viestinnän tekijät korostavat esimiesviestinnän roolia toiminnan suuntaamisessa, töiden jakamisessa ja koordinoimisissa. (Åberg 2006, 154.)

### 5.3.1 Esimiesviestintä järjestelmän osana

Viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu työyhteisössä käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä (Åberg 2006, 96).

Viestintäjärjestelmä ja viestintäilmasto yhdessä osoittavat millainen organisaation viestintäkulttuuri on. Viestintäilmasto koostuu esimiesten viestinnästä ja organisaation toimintatavoista, horisontaalisesta viestinnästä, viestintäprosessin toimivuudesta ja viestintäjärjestelmästä (Juholin 2013, 177). Viestinnän painopiste on siirtynyt lähettäjäkeskeisestä mallista vuorovaikutteiseen niin ikään vastaanottajan huomioivaan malliin. Alainen nähdään oma-aloitteisena ja energisenä, ja hänellä on oikeus saada tietoa ja hankkia sitä. Esimiehen ja organisaation viestintäyksikön työnjakoa voidaan eritellä seuraavasti: Sisäisen tiedotuksen ydintehtävä on jakaa koko työyhteisön keskuuteen yleistä tietoa samassa muodossa ja samaan aikaan. Vastavuoroisesti esimiehen tehtäväksi konkretisoituu tämän tiedon suhteutus ja räätälöinti omaan yksikköön sopivaksi. (Åberg 2006, 110 - 111.)

### 5.3.2 Delegointi

Delegointi on esimiestyön tärkein työkalu ja kenties myös haastavin viestintätilanne esimiehen ja alaisen välillä. Delegoinnin lähtökohtana on organisaation kasvu ja menestys, jonka vuoksi työtaakkaa joudutaan jakamaan. Tämä tarkoittaa siis käytännössä sitä, että esimies luovuttaa osan työtehtävistään alaisille. Delegoinnin onnistuminen edellyttää yhdessä alaisen kanssa sovittua työnsisältöä ja sitä kuinka paljon toimivaltaa, resursseja ja aikaa tarvitaan. Tehtävän suoritusvelvollisuus syntyy kun tehtävä on hyväksytty. Delegoivaan viestintää liittyy runsaasti haasteita, jonka vuoksi se edellyttää viestinnältä paljon. (Åberg 2006, 142 - 143.) Åberg on luetellut teoksessaan *Johtamisviestintää!* delegoinnin kuusi suurinta haastetta.

1. Tehtävän täsmennys on epäselvä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies olettaa alaisen tietävän enemmän mitä tämä todellisuudessa tietää. Tästä seuraa helposti väärintymmärryksiä ja työt voivat jäädä tekemättä.
2. Esimies luovuttaa alaiselleen liian vähän toimivaltaa eli valtuuksia, rahaa tai muita resursseja. Tästä seuraa tehtävän suoritusvaikeus.
3. Ohjausta ja valvontaa on joko liian paljon tai liian vähän. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimies haluaa pitää "ohjat käsissään" eikä hän luota alaiseensa.
4. Keskittymisen puute, kiire, liiallinen työmäärä, kielteinen asenne, työmotivaation puute tai välinpitämättömyys voivat olla syitä siihen, ettei alainen hyväksy hänelle delegoitua tehtävää kaikilta osin. Delegoinnin onnistumisen kannalta on tärkeää, että nämä seikat otetaan huomioon, kun sovitaan alaisen kanssa suori-

tettavasta tehtävästä ja pyydetään häntä esimerkiksi toistamaan aiemmin sovit-  
tu.

5. Alainen delegoi hänelle annetun tehtävän eteenpäin eli siirtää sen häntä alem-  
massa asemassa olevalle henkilölle. Esimiehen tulisi valvoa, ettei tämänkal-  
taista ongelmaa synny silloin, kun alaiselle ei ole annettu valtuuksia töidensä  
edelleen siirtämiseen.
6. Uusien asioiden delegoiminen on vaikeaa, koska alaiset ovat niin urautuneita,  
etteivät he ota vastaan uusia asioita. Esimiehen tehtävä on luoda alaisille sel-  
lainen henki, joka helpottaa uusien asioiden delegoimista. (Åberg 2006, 143 -  
144.)

### 5.3.3 Tulos- ja kehityskeskustelut

Tulos- ja kehityskeskustelu on etukäteen sovittu ja suunniteltu esimiehen ja alaisen  
välinen keskustelu, jossa pyritään tiettyyn päämäärään (Åberg, 2006, 145). Kehitys-  
keskustelu toimii yksilön johtamisen työkaluna ja antaa samalla mahdollisuuden työn-  
tekijälle vaikuttaa omaan työkenttäänsä. (Juholin 2013, 206). Koko organisaation näkö-  
kulmasta tulos- ja kehityskeskustelut ovat linkki strategisen päätöksenteon ja operatiiv-  
isen päivittäisjohtamisen välillä. Näiden keskustelujen avulla asiat muuttuvat arkisiksi  
ja visio, missio sekä strategiset tavoitteet saadaan kuulostamaan ymmärrettäviltä alai-  
senkin korvaan. Esimiehen näkökulmasta tulos- ja kehityskeskustelut toimivat dele-  
goinnin osana siten, että niiden avulla pohditaan mitä yksikössä tulisi tehdä, jotta se  
tukisi koko organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Åberg, 2006, 146-147.) Parhaim-  
massa tapauksessa kehityskeskustelut voivat muovautua tasavertaisten yhteistyö-  
kumppanien väliseksi suunnittelu- ja arviointikokouksiksi (Juholin, 2013, 206).

### 5.3.4 Tavoitteiden viestiminen

Tavoitteiden asettaminen tapahtuu esimiehen ja alaisen yhteispohdinnalla. Esimiehen  
tulee varmistaa, että alainen hyväksyy tavoitteensa aidosti, vaikka ne olisivatkin epä-  
mieluisia. Avaintulostavoitteet tulisivat olla realistisia, motivoivia ja yksiselitteisiä. Ta-  
voitteet tulisi profiloida ja koordinoita koko työyhteisölle samalla periaatteella. (Åberg  
2006, 151.)

### 5.3.5 Koordinointi

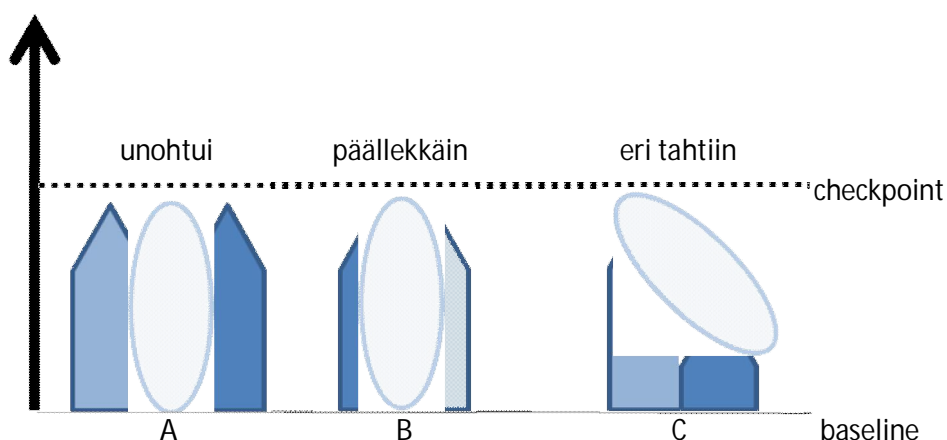
Koordinointi on eri yksiköiden välillä tapahtuvaa viestintää. Koordinointi on sitä, että eripuolilla organisaatiota työskentelevät ihmiset suorittavat yhteisesti sovitun työtehtävän. Koordinointi toimii työkaluna yksikönrajat ylittävien töiden onnistumisessa. Koordinointi liittyy delegointiin siten, että esimies huolehtii tehtävien oikeasta koosta ja siitä, että ne eivät ole päällekkäisiä eikä niiden välille jää tekemättömiä töitä. Käytännössä koordinaatio on sitä, että esimies koordinoi alaisten töitä tilannejohtamisen yhteydessä. Yhdenmukaisten menettely tapojen käyttöönotto työyhteisössä on myös koordinointia. Åbergin (2006) mukaan koordinointia tapahtuu kahdessa erimuodossa. 1) Pyritään varmistamaan yksiköiden rajat ylittävien töiden onnistuminen ja 2) alaisten työn koordinointi. (Åberg 2006, 152-153)

Åbergin (2000, 251) mukaan koordinointi voidaan organisoida neljällä eri tavalla.

- Käyttämällä perusorganisaation toimivaltarakennetta eli luovutetaan koordinointi ja sitä edellyttävät kysymykset yhteisen esimiehen päätettäväksi. Tästä syntyy kuitenkin helposti kiista- ja arvovaltakysymyksiä
- Nimitetään koordinoiva esimies, esimerkiksi varatoimitusjohtaja. Usein tässä menee vikaan se, että viestinnänasiat delegoidaan taitamattomalle henkilölle.
- Tietty yksikkö alkaa vastaamaan koordinoinnista. Esimerkiksi viestintäyksikkö ottaa vastuualueekseen myös viestinnän koordinoinnin. Tässä vaihtoehdossa korostuu asioihin paneutuminen, pitkäjänteisyys, ja viestinnän asiantuntemus.
- Koordinoiva ryhmä eli viestintäryhmä on tärkeää perustaa, kun viestintä on monipuolista. Muodostuu koordinoituketjuja, jolloin tarvitaan eri alojen viestinnänosaajia.

Koordinointi pidetään erittäin tärkeänä työnä yksikköjen välisessä viestinnässä. Koordinoinnin unohtuminen johtaa siihen, että eri yksiköt tai alaiset kulkevat omia teitään. Koordinoinnin prosessiin kuuluu monia käytännön työkaluja. Voidaan pitää esimerkiksi koordinointi kokouksia, käyttää yhteyshenkilöä, kierrättää muistioita ja pöytäkirjoja, tai sähköpostia. Kuviossa 6 on esitelty koordinoinnin prosessiin liittyviä haasteita. Haasteet muodostuvat seuraavista lajityypeistä: 1) Osa töistä jää tekemättä ja niiden paikaukseen kuluu aikaa. 2) Tehdään päällekkäistä työtä. 3) Tehdään työtä eri tahdissa. (Åberg 2006, 152 - 153.)





Kuvio 6. Koordinoinnin kolme lajityyppiä (mukaillen Åberg,2006, 153).

Näitä haasteita voidaan helpottaa viestinnän avulla. Ensiksi laitetaan niin sanottu *Baseline-viestintä kuntoon* tarkoittaen sitä, että ensimmäisen koordinoitkokouksen jälkeen tulisi olla selvillä, mitä kokouksessa olijoilta odotetaan ja mikä on heidän panoksensa arvo. Toiseksi huolehditaan siitä, että pidetään tarkistusvaiheita tarpeeksi usein. *Oikea checkpoint-rytmyitys* mahdollistaa koordinoinnin ongelmien aikaisen tunnistamisen ja estämisen. Kolmantena haasteiden taklaajana on *motivoiva viestintä*, jonka avulla luodaan hyvä ilmapiiri ja käsitys siitä, kuinka tärkeää koordinointi lopputuloksen kannalta on. (Åberg 2000, 256.)

Koko organisaation eri osien tavoitteet tulisi koordinoita yhteen ja yhteensopiviksi kokonaistavoitteen kanssa, koska muuten seurauksena saattaa olla eri osastojen ja tiimien ajautuminen eri suuntiin. Voidaan puhua tilanteesta, jolloin kukin pyrkii omiin tavoitteisiinsa kokonaisuuden kustannuksella. Tiimien tavoitteiden ja yhteistyön koordinoinnin tarve on syntynyt lisääntyneen tiimityön ja erityisesti itsejohdetun tiimin myötä. Koordinoinnin epäonnistumisen riskiä voidaan pienentää rakentamalla toimintojen välisiä tiimejä ja tiimien välisiä viestintäverkostoja. (Lämsä & Hautala 2008, 154.)

## 6 Tutkimus

### 6.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Empiirinen tutkimus on kokonaisuus, joka sisältää karkeasti neljä eri vaihetta. Ensimmäisellä vaiheella määritellään tutkimusongelma, joka on usein jokin kiinnostava aihealue. Tämä aihealue voi olla syntynyt esimerkiksi käytännön kokemuksista, asiantuntijoilta saatujen vihjeiden avulla, tai opiskelun pohjalta. Tutkimuksen toisessa vaiheessa perehdytään ongelmaan ja täsmennetään sitä esimerkiksi tutustumalla kirjallisuuteen. Kolmannessa vaiheessa kerätään aineisto ja analysoidaan sitä. Neljäntenä vaiheena kuuluu johtopäätökset ja raportointi, joka tapahtuu esimerkiksi tulosten tulkinnan avulla. Tutkimuksessa tärkeäksi ja vaikuttavaksi tekijäksi nousee tutkimusongelman määrittäminen. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 13 – 15.) Tässä tutkimuksessa on kaksi tutkimusongelmaa: vakuutusyhtiö X:n organisaatiomalli ja viestintämalli. Haastatteluiden ja vastausten ymmärrettävyyden vuoksi tutkimuksessa on tärkeää käsitellä viestintämallin lisäksi myös organisaation toimintamallia, koska se on merkittävästi sidoksissa viestinnän haasteisiin. Tutkimuksen toisessa vaiheessa on tehty tutkimusongelmaan tarkempi perehtyminen teoreettisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa on kerätty aineisto ja analysoitu sitä. Viimeinen vaihe tässä empiirisessä tutkimuksessa pitää sisällään tutkimuksen yhteenvedon ja johtopäätökset.

### 6.2 Kohdejoukko ja aineiston keruu

Tutkimuksessa haastateltiin vakuutusyhtiö X:n yritysasiakkaiden korvauspalvelun liiketoiminnasta vastaavia tehtäväsegmenttien esimiehiä, sekä vahinkojen hoidosta vastaavia työntekijöitä. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin yhtä yksikön päällikköä. Empiirisen tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoin niin, että tutkimuksen tuloksien kautta saataisiin selville organisaatiomallin yhden yksikköä johtavan esimiehen, kolmen tiimiä johtavan linjaesimiehen, yhden asiantuntijan, sekä vahinkojen hoitoon osallistuvien työntekijöiden näkemykset. Kuudesta työntekijästä viisi työskentelee vahinkojen käsittelytiimissä ja yksi esinevahinkotarkastustiimissä. Haastateltavien työntekijöiden valinnassa kiinnitettiin huomiota työntekijöiden uran pituuden vaihteluun organisaatiossa. Näin varmistettiin, että työntekijälle oli näkemystä sekä vanhoista, että uusista viestintämallista.

Haastatteluun valituille esimiehille ja työntekijöille lähetettiin haastattelupyynnöt sähköpostiviesteillä. Haastattelukutsuissa kerrottiin haastattelun teemat ja tutkimusaiheeseen liittyvää pohjatietoa ja lisäksi pyydettiin ilmoittamaan ajankohta, joka sopisi haastateltavalle parhaiten. Haastateltaville esimiehille ja työntekijöille ilmoitettiin lisäksi etukäteen, että he pysyvät tutkimuksessa nimettöminä ja tunnistamattomina vastaajina. Toimeksiantajan kanssa oli sovittu etukäteen organisaation anonymiteetistä, sekä vastaajien nimettömyydestä. Haastattelupyynnöt hyväksyttiin nopeasti, ja näin ollen haastattelija ja haastateltava järjestivät yhdessä sopivan ajankohdan ja paikan haastattelulle. Haastattelujen kesto vaihteli tunnista noin puoleentoista tuntiin. Kaikki haastateltavat suostuivat kasvokkain käytyyn haastatteluun, jotka suoritettiin toimeksiantajan työpaikalla. Haastattelut äänitettiin tallennusvälineellä, jonka jälkeen ne litteroitiin, eli saatettiin teksti kirjalliseen muotoon. Näin ollen tulosten analysointi helpottui merkittävästi.

### 6.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa menetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen piirre on se, että tiedon hankinta on kokonaisvaltaista ja aineisto kootaan luonnollisissa sekä todellisissa tilanteissa. Lähtökohtaisesti kvalitatiivista tutkimusta voidaan pitää tosielämää kuvaavana tutkimuksena. (Hirsijärvi, Remes & Saajavaara, 1997, 152 - 155.) Näin ollen tutkimuksessa onkin pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita, eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Tutkimuksen aineisto on hankittu kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisten teemahaastatteluiden kautta. Tämän tutkimuksen kvalitatiivisuutta korosti tutkijan ja kohteen vuorovaikuttaminen keskenään.

Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä toimivat haastattelut luovat mahdollisuuden suoralle kielelliselle vuorovaikutukselle tutkijan ja tutkittavan välille (Hirsijärvi & Hurme 2008, 34). Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistonkeruumenetelmänä haastatteluita, koska ne koettiin joustaviksi ja lisäksi oli mahdollista myös saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Haastatteluiden avulla pyrittiin tuomaan kokonaisvaltaisesti esiin tutkittavien tiedot, mielipiteet ja tunteet. Kaikkien haastatteluiden suunnittelu oli tehty etukäteen, ja näin pyrittiin luomaan keskustelutilanne, jossa oli päämäärä. Haastatteluja johti tutkija ja syventävää tietoa saatiin perusteluilla ja lisäkysymyksillä.

## 6.4 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu kohdentuu nimensä mukaisesti tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelun ominainen piirre on se että, haastattelu etenee tiettyjen ennalta määriteltyjen teemojen mukaisesti. Teemahaastattelu huomioi sen että, henkilöiden tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. Teemahaastattelu ottaa myös huomioon sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 2008 48.)

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu koettiin tähän tutkimukseen sopivana siksi, että tällä menetelmällä voitiin tutkia kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Esimiesten ja työntekijöiden haastattelut rakennettiin tutkimuksesta löytyvin teemoin. Esimiesten haastattelukysymykset liittyvät seuraaviin teemoihin: oma viestiminen, viestintä mat-riisiorganisaatiossa, viestintäkanavat ja kehittäminen. Työntekijöiden haastatteluteemat luokiteltiin teemoihin seuraavalla tavalla: toiminta- ja viestintämalli, esimiehen viestintä ja kehittäminen.

Tutkimuksen teemoihin liittyvät kysymykset olivat kaikille samat sekä esimiesten, että työntekijöiden kesken. Haastattelut etenivät tiettyjen teemojen keskuudessa, eikä yksityiskohtaisia kysymyksiä esitetty. Tämä mahdollisti tutkittavalle kohteelle vapauden vastata kysymyksiin haluamallaan tavalla.

## 6.5 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Tutkimuksessa haastatteluaineiston laadukkuutta tulee tarkastella tutkimuksen erivaiheissa (Hirsijärvi & Hurme, 2008, 184). Tässä tutkimuksessa tutkija on perehtynyt ennen haastattelujen toteutusta aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Teoriaan perehtymisen jälkeen tutkija on luonut haastattelurungon teemoittain niin, että sekä esimiesten, että työntekijöiden vastauksista saadaan vastauksia tutkimusongelman selvittämiseksi. Haastattelukysymyksiä päätettäessä tutkija on hyödyntänyt teoriaa. Haastattelun laaduntarkkailu aloitettiin tekovaiheessa siten, että tutkija testasi koehenkilöllä kysymyksiä. Haastattelukysymyksiä muokattiin tarpeen mukaan palautteen pohjalta. Haastattelurungon ollessa valmis, tutkija pohti ennalta vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä, jotta tee-

moja voidaan tarvittaessa syventää. Haastatteluvaiheen aikana laadukkuudesta huolehdittiin tarkistamalla säännöllisesti, että tallennusväline toimii. Aineiston käsittelyssä laadun perustaksi nousi haastatteluiden nopea litterointi heti haastatteluiden jälkeen.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin toimeksiantajan suojatuissa ja luonnollisissa tiloissa. Näin ollen minimoitiin kaikki mahdolliset häiriötekijät ja luotiin tilanne, jossa sekä haastateltavan, että tutkijan oli helppo keskittyä. Haastatteluiden laadukkuuteen pyrittiin vaikuttamaan painottamalla haastateltavalle hänen pysymistään nimettömänä. Haastateltaville kerrottiin myös, että aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja täysin anonymisti. Anonymiteetin korostamisella pyrittiin saamaan tutkittavalta mahdollisimman rehelliset ja luotettavat vastaukset.

Tutkimuksen reliabelius eli luotettavuus kuvaa mittaustulosten toistuvuutta. Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida kuitenkaan arvioida samalla tavalla kuin kvantitatiivisissa, eli määrällisessä tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa mittaustulosten toistuvuutta on vaikea arvioida siksi, että voidaan ajatella ihmisiin ja kulttuureihin kohdistuvien tapahtumien olevan ainutlaatuisia. Tutkijan perusteellinen selostus tutkimuksen totutuksesta kohentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsijärvi ym. 1997, 216 - 217.)

Tutkimuksen haastatteluissa vastaaja toi omin sanoin esille oman näkemyksensä kysymyksestä, ja näin ollen samanlaisien vastauksien saaminen oli epätodennäköistä. Haastattelukysymyksiä suhteiden tutkimustulosten toistuvuutta ei näin ollen täysin voitu todeta. Aineiston analyysin, tulkinnan ja johtopäätöksiä kannalta oli kuitenkin tärkeää, että haastatteluja suoritettiin määrällisesti tarpeeksi kauan.

## **7 Tutkimuksen tulokset**

Tutkimuksessa haastateltiin toimeksiantajan neljää esimiestä ja kuutta työntekijää. Haastattelukysymykset annettiin esimiehille teemojen mukaisesti. Lisäksi esimiehille jaettiin tutkimuksen kohdetta selventävä liiketoimintamallin kaavio (kuva 2). Työntekijöille jaettiin myös heille suunniteltujen teemojen mukaisesti toteutetut kysymykset. Seuraavassa luvussa käydään läpi esimiesten ja työntekijöiden vastaukset teemoittain.

## 7.1 Esimiesten vastaukset

Tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan neljä vakuutusyhtiö X:n esimiestä, joista yksi on yksikönpäällikkö, kaksi linjaesimiehiä ja yksi yksikön ulkopuolinen asiantuntija. Esimiesten haastatteluteemat olivat oma viestiminen, viestintä matriisiorganisaatiossa sekä viestintäkanavat. Lopuksi esimiehiltä pyydettiin kehitysehdotuksia organisaation toimintamalliin ja viestintään liittyen.

### 7.1.1 Oma viestiminen

Omaan viestimiseen liittyen esimiehiltä kysyttiin mitä heidän päivittäiseen viestintätoimenkuvaaan kuuluu. Yksi esimies kiteytti päivittäisen viestintäkuvansa seuraavasti *”Se on jalkoja ja puhetta, jaloilla mennään puhumaan ihmisten kanssa.”* Organisaation ollessa monitahoinen matriisimalli, on helpompi jutella asioista. Yhden esimiehen mukaan helpoista asioista keskustelu on paljon vaivattomampaa toteuttaa keskustelemalla, koska tällöin ei jää epäselvyyksiä ja asiat hoituu nopeammin. Keskustelussa tulee usein esille muitakin asioita, joita ei esimerkiksi kirjallisessa viestissä tule. Sama esimies oli myös ainoa esimiehistä, joka totesi että hän pyrkii välttämään sähköpostia.

Kaksi neljästä esimiehestä vastasi viestintätoimenkuvansa olevan pääasiassa sähköpostin seuraamista ja neuvotteluja eri kokoonpanoilla. Kolme esimiestä mainitsi myös, että heidän päivittäiseen viestintätoimenkuvansa kuuluu paljon kollegoiden ja oman johtoryhmän kanssa fyysistä kanssakäymistä ja keskustelua. Yksikön päällikön asemassa olevan esimiehen viestintätoimenkuvaaan kuuluu hänen mukaansa muun muassa yhteistyö tiimipäälliköiden kanssa sekä heidän kautta tiimeihin kohdistuva kommunikointi. Yksikönpäällikön asemassa oleva esimies kertoi myös, että yleisesti ottaen hänen viestintätoimenkuvansa kuuluu myös erilaisten tilaisuuksien järjestäminen, kokonaisnäköyksen informointi sekä kehitys- ja yhteistyöpalaverit eri matriisitahojen kanssa.

Omaan viestimiseen liittyen esimiehiltä kysyttiin myös millaisena viestijänä he kokevat itsensä. Lähes poikkeuksetta esimiehet vastasivat pyrkivänsä avoimeen ja aktiiviseen viestintään. Esimiesten mukaan viestinnän avoimuus nousee monitahoisessa matriisiorganisaatiossa lähtökohdaksi ja sen täytyisi olla itsestään selvyyttä. Asioiden niin sanottu panttaaminen ja salailu eivät koskaan johda hyvää lopputulokseen, totesi yksi esi-

mies. Yksi esimies vastasi pyrkivänsä mahdollisen puhtaaseen tekstiin ilman kirjoitusvirheitä. Hän totesi myös, että on oleellista rakentaa viestit loogisesti ja lukea viestit huolella ennen kuin ne lähetetään, jotta vältytään väärinymmärryksiltä. Esimiehistä kolme totesi, että he pyrkivät rakentamaan viestin miettimällä ensin vastaanottajaa ja sitä miten tämä ymmärtää viestin parhaiten. Esimiesten mukaan on myös oleellista huomata se, että alaiset ovat erilaisia, joku haluaa keskustella, kun taas toiselle helpompi on toimia esimerkiksi sähköpostin välityksellä.

Yksi esimies arvioi oman päivittäisviestintänsä olevan vakuuttavaa. Asioiden vankka argumentointi on tärkeää, mutta joskus kun alainen kyseenalaistaa oikein vahvasti, voi asia tulla läpi, hän totesi. Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että on parempi viestiä mieluiten vaikka vähän liikaa kuin liian vähän. Yksi esimies vastasi, että hän pyrkii usein myös epämuodollisuuteen ja rentouteen, jotta esimiehen asema ei liikaa korostuisi ja vastaanottaja kokisi hänet helpommin lähestyttäväksi.

Esimiehet vastasivat myös, että yleinen tarkkailu ja avokonttorissa vierailu ja kanssakäyminen kuuluvat päivittäisiin viestintätehtäviin. Kaksi esimiestä oli sitä mieltä, että keskustelu alaisten kanssa on helppo ja yksinkertainen tapa viestiä. Toinen esimies täsmensi vielä, että mitä vaikeampi asia on kyseessä, sitä enemmän keskustelun tarve ja rooli kasvaa.

### 7.1.2 Viestintä matriisiorganisaatiossa

Esimiehiä pyydettiin aluksi kuvailemaan yksikön matriisirakennetta lyhyesti. Kaikkien esimiesten mielestä matriisi on liian monitahoinen ja tämän vuoksi vastuualueet ovat epäselviä. Yhden esimiehen mukaan kokonaisuudenhallinta pitäisi olla paljon eheämpi. Organisaation täytyisi rakentua sellaisista kokonaisuuksista, että vastuu jakautuu niin, että tietty taho voi aina sanoa ”minä vastaan tästä” ja muut tahot mieltävät sen niin, että vastuu kuuluu tälle tietyille taholle.

Esimiesten mielestä rajapintojen pitäisi olla matriisissa määritelty tarkasti. Tukiorganisaatioita voi ja pitää olla, mutta ydintoiminnan pitäisi olla samassa ohjauksessa. Matriisissa muodostuu erilaisia toiminta kulttuureita sen vuoksi, että on erilaisia esimiehiä ja johtamiskulttuureita. Yksi esimies mainitsi hyvänä esimerkkinä yksiköstä aiemmin irrotetun tiimin koelaboratoriksi. ”Kun kaikki muu paitsi johtaminen on yhteistä, tässä nähdään kuinka erisuuntiin se vei, johtaa sellaiseen tilanteeseen, jossa porukka on

ihan sekaisin.” Esimiesten mielestä matriisiorganisaatio on malli, joka vaatii suuren panostuksen ja ymmärryksen ylimmältä johdolta.

Matriisiorganisaatiossa suurena haasteena näyttäytyy työtaakan jakaminen ja asioiden koordinointi (horisontaalisesti). Esimiehiltä kysyttiin miten delegointi ja eli työtaakan jakaminen hoidetaan yksikössä ja aiheuttaako se paljon haasteita. Kolme neljästä esimiehestä oli sitä mieltä, että haasteita työn jakamisessa syntyy jokseenkin paljon. Matriisi tahojen välillä on paljon asioita kokoajan työn alla, jossa suurena haasteena tulee vastaan se, että kaikkien tulisi olla tietoisia meneillään olevista projekteista. Tähän horisontaalisesti tapahtuvaan delegointi haasteeseen vastataan yksinkertaisesti sillä, että johtoryhmästä aina jonkun tulee olla osallisena projektissa ja tuoda se sitten näin kaikkien tietoisuuteen. Yhden esimiehen mukaan yksikön oman johtoryhmän työjaossa ei ole ongelmia, koska ei todellisuudessa ole hierarkia jakoa. Esimiehen mukaan asioita viedään eteenpäin muodollisissa kokouksissa ja päivittäisellä tasolla työjako tapahtuu sukunäköisesti vahinkolajeittain.

Yksi esimies oli sitä mieltä, että uusi organisaatio malli on tuonut hänelle paljon sellaisia työtehtäviä, joita ei aikaisemmin ollut. Esimies vertasi itseään käytännössä yhden ihmisen palvelutoimistoksi kahdelle eri tiimille. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun tulee pyyntöjä erilaisista palveluista, koulutuksista ja tiedonannoista, henkilön täytyy alkaa miettimään palveleeko tämä molempia tiimejä, onko tähän aikaa, voisiko tämän tehdä jollain muulla tavalla tai saako tähän käyttää esimerkiksi toisesta yksiköstä henkilöresursseja. Tässä suurena haasteena tulee vastaan käskyvalta, jota ei siis käytännössä ole. Tämä synnyttää helposti turhaa byrokratiaa ja pään vaivaa.

Matriisiorganisaation pääpiirteenä on ristikkäisohjaus. Ristikkäisohjaus tarkoittaa käytännössä, sitä että valta on jakautunut monelle eritaholle ja alaisella on näin useita esimiehiä. Esimiehiltä kysyttiin aiheuttaako matriisi organisaatiomallina paljon ristiriitoja esimiesten välillä. Missä tilanteissa ja miten niitä ratkotaan? Kaikki neljä esimiestä oli sitä mieltä, että ristiriidoilta ei voida välttyä. Ristiriitoja harvemmin syntyy oma yksikön sisällä, mutta kun liikutaan yksikön rajapinnoille, tulee vastaan usein suuriakin erimielisyyksiä. Yhden esimiehen mukaan suurimmat ristiriidat syntyy erilaisista johtamiskulttuureista. Kahden johtajan halutessa tehdä asiat eritavoilla ja itse vielä kolmannella tavalla, ei turhautumiselta voida välttyä, totesi esimies. Välttääksemme turhautumisesta syntyviä ristiriitoja, olisi kaikkien kannalta hyvä, että on vain yksi henkilö kenen kanssa asioista päätetään.



Haastattelussa yksi esimies sanoi, että täydellisessä maailmassa, kun yhteistyö on sellaista, että yhdessä tavataan ja aidosti pohditaan sekä kehitetään asioita ja strategiaa, niin ristiriitoja ei tule. Käytännössä ristiriitoja kuitenkin syntyy, koska yhteistyö ei ole ollut täysin avointa. Yksiköt on eritavalla johdettu ja tästä seuraa luonnollisesti se, että yksilöiden takia tulee aina eri käsiala asioihin, lisäksi jokaisella on oma kehittämisen agenda, joka asettaa omat haasteensa. Hyvänä käytännön esimerkkinä yksi esimies mainitsi sen, että asioita ei voida tuoda meille valmiina, vaan alusta lähtien yhteisissä projekteissa pitäisi olla kaikki tahot mukana. Luonnonlaki sanelee jo itsessään sen, että jos ei mennä avoimen ja yhteistyön kannalta eteenpäin niin ongelmia tulee, totesi esimies.

Yksimielisesti kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että ristiriitojen ratkaisulle paras mahdollinen keino on alas istuminen ja asioista kasvotusten keskustelu. Sähköposti ei sovellu ristiriitojen ratkaisuun missään muodossa. Keskustelut voivat joskus olla tiukkojakin, mutta asiat on pakko purkaa auki ja päästä tavoitteesta yksimielisyyteen tai kompromissiin. Yhden esimiehen mukaan keskustelua täytyy käydä paljon, ”Yhteistyö syntyy ainoastaan tekemällä sitä”, hän täsmensi.

### 7.1.3 Viestintäkanavat

Tutkimusongelmaan nähden oli oleellista selvittää mitä viestintä kanavia esimiehet käyttävät päivittäin matriisitahoille viestittäessä. Kaikki neljä esimiestä vastasivat sähköpostin. Sähköposti nähtiin matriisin kannalta tehokkaana pääasiassa sen nopeuden ja tavoitettavuuden kannalta. Esimiesten mielestä sähköposti toimii silloin hyvänä tapana viestiä kun viestin ydinajatus on informoida tai tiedottaa. Kaikki esimiehet olivat kuitenkin sitä mieltä, että silloin kuin asia koskee toiminnan kehittämistä, sähköposti ei toimi. Sähköpostin suurimpana haasteena nähtiin se, että ei aina tiedä keille osapuolille viesti tulisi lähettää. Kahden esimiehen mukaan tällaiseen pohdintaan menee turhaa aikaa ja lisäksi, jos viesti lähetetään niin sanotusti ”turhille” tahoille, voi se lähteä elämään täysin omaa elämäänsä ja aiheuttaa näin ollen hämmennystä. Tästä seuraa tehotomuutta ja hämmennystä myös siinä suhteessa, että usein viestiketjusta jää joku oleellinen taho pois. Yhden esimiehen mukaan matriisissa on myös tyypillistä se, että vaikka itse pitää huolen siitä, että viestii aina kaikille asianomaisille tahoille ei se usein toimi loppujen lopuksi toisin päin.

Kaikkien esimiesten päivittäisiin viestimiskanaviin kuului myös erilaiset palaverit, erilaisilla kokoonpanoilla. Palaverit ja neuvottelut nähtiin tehokkaiksi silloin kun on kyse kehittämisestä. Yhden esimiehen mukaan matriisimallin toimivuuden kannalta oleellisinta on aito yhteistyö ja yhdessä asioiden pohtiminen. Tällaiseen aitoon yhteistyöhön vaaditaan kokouksia ja neuvotteluita, jotta saadaan aidosti kaikkien tahojen näkökulmat ja mielipiteet kuuluviin. Matriisissa positiiviksi puoliksi nähtiin erilaiset näkökulmat, ja jotta nämä näkökulmat saadaan aidosti näkyviin ja kuuluviin täytyy istua alas ja pohtia asioita. Neuvotteluissa nähtiin etuna myös sitoutuminen. Kun istutaan alas ja puhutaan niin sanotusti kasvotusten, jokaisella on mahdollisuus käyttää puheenvuoro ja näin ollen epäselvyyksiltä vältytään. Neuvotteluissa ei välttämättä saada vietyä asioita loppuun, mutta kaikille osapuolille tulee selväksi mikä on loppuratkaisu, viestitäänkö tästä eteenpäin vai jatketaanko neuvottelua myöhemmin. Neuvotteluiden ja palaverien huonona puoleena nähtiin tehottomuus. Yhden esimiehen mukaan on tehotonta kerätä suuresta organisaatiosta eritahot ja istuttaa pohtimaan asioita.

#### 7.1.4 Kehitysehdotukset

Haastatteluun osallistuneilta esimiehiltä kysyttiin kehitysehdotuksia organisaatorakenteeseen ja esimiesviestintään liittyen. Esimiehiltä kysyttiin kehitysehdotuksia, koska vastausten kautta tutkija pystyi havaitsemaan tutkimusongelmaan olennaisesti liittyviä organisaatorakenteen ja esimiesviestinnän mahdollisuuksia esimiesten omista näkökulmista.

Esimiehiltä kysyttiin mikä heidän mielestään olisi tutkittavan yrityksen toiminnan viestinnän kannalta paras mahdollinen organisaatorakenne. Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että mikään suoraan nimettävä organisaatorakenne ei sovellu suoraan toimintaa, vaan elementtejä pitäisi tuoda erilaisista organisaatiomalleista. Matriisin elementtejä eli tukitoimintoja tulisi laajentaa tiimeihin ja luoda hyvä toiminnallinen kokonaisuus. Esimiesten mukaan organisaation rakentumista pitäisi miettiä liiketoiminnan ja asiakkaiden näkökulmasta. Yksi esimies totesi osuvasti: ”Ei asiakkaita kiinnosta se kuinka monta matriisipintaa meillä on täällä. Häntä kiinnostaa se, kuinka hänen asiansa hoiduu.” Organisaation rakentamisessa pitäisi lähtökohtaisesti tunnistaa eri asiakas segmentit ja näin ollen asettaa samankaltaiset tekemiset yhden ohjauksen alle. Ydintoiminnan ollessa yhdessä ohjauksessa viestintä helpottuu merkittävästi.

Esimiehet arvioivat, että näin suuren organisaatiomallin olisi hyvä pitää sisällään elementtejä erilaisista organisaatiomalleista. Esimerkiksi linjaorganisaation elementtejä olisi hyvä siinä mielessä tuoda organisaatioon, jotta vastuunjako-ongelmilta vältytään. Esimiesten mukaan myös tulosityksikköorganisaatiossa on hyviä puolia, kun ajatellaan nimenomaan vahinkojen korvauskäsittelyn työntekijöitä. Yhden esimiehen mukaan tulosityksikköorganisaatiosta olisi hyvä tuoda elementtejä, jotka mahdollistaisivat työntekijöiden sitoutumisen ja päämäärähakuisuuden.

Esimiehiltä kysyttiin myös miten he uskovat esimiesviestinnän kehittyvän. Kaksi esimestä nosti esille pelon sähköpostin yleistymistä, koska tiimikoot kasvavat jatkuvasti. Esimiehen on pakko viestiä sähköpostilla, koska aika ei yksinkertaisesti riitä muunlaiseen viestintään. Samaiset esimiehet olivat myös huolissaan esimiehen tavoitettavuudesta ja hektisistä aikatauluista. Kaksi esimestä uskoi viestinnän liikkuvan yksilöityyn viestintämalliin, joka siis käytännössä tarkoittaa sitä, että esimiehen pitää tuntea alaiset ja tunnistaa yksilön viestintätarve. Tulevaisuudessa esimiehet ovat entistä enemmän läsnä ja tiimeissä. Parhaimmillaan tällaisen uskottiin johtavan siihen, että esimies ja alainen kommunikoivat aidosti, eikä ole kynnyksiä antaa negatiivista tai positiivista palautetta. Luottamus mahdollistuu, kun esimies ja alainen ymmärtävät toisiaan ja toistensa ajatuksia. Yhden esimiehen mielestä usko yhdessä tekemiseen luo tiimiin sykkivän toiminnan, joka mahdollistaa luovuuden ja mahdollisuuden kaikille menestyä. Esimiesten mukaan tulevaisuudessa viestintä perustuu siihen, että toimitaan yksilön mukaan, mutta joukkuetta vaalitaan.

#### 7.1.5 Yhteenveto

Tässä yhteenvedossa on koottu haastatteluun osallistuneiden esimiesten vastauksista SWOT-analyysi. Kuvio 7 kuvaa vakuutusyhtiö X:n toiminta- ja viestintämallia esimiesten näkökulmasta. Kuvion nelikenttään on koottu pääpiirteittäin organisaation toiminta- ja viestintämallin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Yhteenvedossa tämän SWOT-kuvion tehtävä on helpottaa ja auttaa lukijaa tulosten tarkastelemisessa. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat vallitsevaa nykytilaa, kun taas mahdollisuudet ja uhat ovat tulevaisuuteen kohdistuvia tekijöitä.



Kuvio 7. Toiminta- ja viestintämallin nelikenttä esimiesten vastauksista.

## 7.2 Työntekijöiden vastaukset

Tutkimukseen osallistui kuusi vakuutusyhtiö X:n organisaation työntekijää. Kuudesta haastateltavasta työntekijästä neljä edusti vakuutusten käsittelylinjaan. Näistä neljästä kaksi kuului toisessa yksikössä toimivaan tiimiin ja kaksi tutkittavan yksikön yhteen käsittelytiimiin. Yksi haastateltava työskenteli yksikön asiantuntijatehtävissä käsittelytiimissä. Kuudes haastateltava toimi yksikön ulkopuolella tarkastustekijänä. Työntekijöiden haastattelujen teemat olivat toiminta- ja viestintämalli, esimiehen viestintä sekä kehittäminen.

### 7.2.1 Toiminta- ja viestintämalli

Työntekijöiltä kysyttiin minkälaisena he näkevät nykyisen organisaation toimintamallin. Haastateltavien mielestä kaiken kaikkiaan korvaustoiminnan organisaation toimintamalli on sekava ja se on turhaan hajautettu liian moneen osaan. Kaikki haastateltavat mainitsivat suurimpana ongelmana kohtana ja epäselvyytenä toisessa yksikössä (segmentti 2) toimivan tiimin kaksi (kuvio 2). Haastateltavien mielestä on turhauttavaa ja sekavaa, kun samoja asioita tehdään eri yksiköissä eri esimiesten ohjauksella. Kaikki haastateltavat olivat myös täysin yksimielisiä siitä, että olisi paljon yksinkertaisempaa ja helpompaa olla yhden esimiehen ohjauksessa. Yksi haastateltava totesi olevansa useasti hämmentynyt tietoa vastaan ottaessaan sen vuoksi, että viesti tulee useasta eri yksiköstä.

Haastateltavilta kysyttiin, mitä positiivisia toiminta- ja viestintämalliin liittyviä viestinnän piirteitä he näkevät organisaatiossamme. Tutkittavan yksikön (segmentti 3) kolmesta haastateltavasta kaikki olivat sitä mieltä, että päivittäinen viestintä omassa yksikössä toimii yleisellä tasolla melko hyvin. Viestit koettiin selkeiksi ja niiden koettiin saavuttavan kohteen eli työntekijät usein melko nopeasti. Toisessa yksikössä (segmentti 2) toimivien haastateltavien mielestä oman yksikön viestintä heihin päin ei ole ollut riittävä. Heidän mielestään on turhauttavaa tehdä työtä ikään kuin toiselle yksikölle ja jäädä silti ulkopuolelle kaikista heitä koskevista asioista. Segmentin 2 työntekijät kokivat myös jäävänsä joskus ulkopuolelle viestiketjuista, joiden olisi pitänyt tulla heille segmentistä 3. Positiivisena viestinnän piirteenä he näkivät kuitenkin tiedonkulun työntekijöiden välillä. Yhtenä suurena etuna ja positiivisena asiana nähtiin myös se, että vahinkoja hoitavat henkilöt ovat kaikki fyysisesti samassa tilassa.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, mitä negatiivisia viestinnän piirteitä he näkevät korvaustoiminnan organisaatiossa. Yksi haastateltava totesi suurimman ongelman kohdan olevan siinä, että viesti ei kulje yksikköjen välillä. Hänen mukaansa saman sisältöinen viesti pitäisi mennä yhtä aikaan kaikille tiimeille ja asioita hoitaville henkilöille. Haastateltavan mukaan ollaan tilanteessa, jossa viesti menee ainoastaan yhteen suuntaan. Neljä haastateltavaa koki myös häiritseväenä viestinnän piirteenä niin sanotut ”huhu-puheet”. Nämä niin sanotut ”huhu-puheet” aiheuttivat epäselvyyttä siinä mielessä, että ne saavuttivat heidät aina ennen oikeaa tietoa. Useat haastateltavat näkivät myös merkittävänä viestinnän ongelmakohtana tiedon julkaisun unohtumisen. Esimerkiksi

eräänlaisista ohjeistuksista on voinut joskus olla keskustelua esimiehen tai asiantuntijan kanssa, mutta kirjallisia selvityksiä ei ole koskaan tullut julki.

Muutama haastateltava näki vahinkojenkäsittely organisaation olevan niin sanottu ”palkkamalli. Haastateltavien mukaan matriisin omainen toimintamalli asettaa jokseenkin suuren kynnyksen mennä yksikkörajan toiselle puolelle esimerkiksi puhumaan asioista, vaikka kyse olisikin normaalista päivittäisestä viestimisestä. ”Siinä on ikään kuin sellainen henkinen tai näkymätön seinä meidän ja heidän välissä,” eräs haastateltava totesi.

Yksi haastateltava totesi organisaatio muutoksen olleen täysin turha, koska samat sotkut ovat edelleen hänen työpöydälle. Käytännössä hän selvensi tätä niin, että oman tekemisen kannalta organisaation muutos ei juuri näy päivittäisessä tekemisessä. Kaksi haastateltavaa mainitsi myös epäonnistuneena piirteenä tavoitteiden viestimisen. Heidän mielestään organisaation palkitsemismallin yhtenäisyys on epäonnistunut täydellisesti.

Haastateltavat pohtivat myös asiantuntija yksikön uskottavuutta. Haastateltavien mielestä on epäoleellista siirtää asiantuntijat kauemmas päivittäisestä työskentelemisestä eri yksikköön, koska näin ollen työntekijöille syntyy kynnys kysyä apua. ”Tällaiset turhat rajat tuli ottaa pois, eikä näitä olisi alun perin pitänyt tehdä kukaan näin” totesi eräs haastateltava. Haastateltavista muutama pohti mahdollisuutta, että tässä on haettu tilannetta, jossa kaikki asiantuntijat olisivat niin sanottuja moni osaajia ja hoitaisivat kaikkia vahinkoja. Haastateltavat tyrmäsivät kuitenkin mahdollisuuden olla tämän kaltainen moni osaaja ja täsmensivät sitä, että asiantuntijalla on suuri merkitys heidän päivittäisessä tekemisessä. ”Haluan että voin kävellä sen luokse, kertoa asiani ja saada vastauksen ja kommentin asiaani saman tien”, täsmensi eräs haastateltava.

### 7.2.2 Esimiehen viestintä

Esimiesviestintään liittyen haastateltavilta kysyttiin, kenelle he viestivät ensin tärkeistä asioista. Kaikki haastateltavat kokivat esimiehen olevan tärkeässä roolissa, mutta työ-kaveri on silti ensimmäinen jolle päivittäisiä asioita jaetaan. Yksi haastateltava täsmensi, että hänen mielestään on hienoa nähdä kun tiimien sisässä viestintä toimii ja kaikki opettaa ikään kuin toinen toistaan. Sama haastateltava totesi myös, että tämä korostuu varsinkin silloin, kun uusia työntekijöitä tulee tiimeihin. Useiden haastateltavien mielestä esimiehelle ei ole mielekästä puhua, koska keskustelu on usein jokseenkin jännitty-

nyttä ja jäykkää. Haastateltavat totesivat esimiehen persoonan vaikuttavan paljon siihen kuinka paljon hänelle ollaan halukkaita viestimään ja jakamaan asioita. Yhden haastateltavan mukaan on tärkeää viestiä paljon sekä esimiehille, että työkavereille ja kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että viestii aina kaikille asianomaisille. Hän totesi kuitenkin, että haasteena on se, että aina joku kuitenkin unohtuu.

Työntekijöiltä kysyttiin, miten esimiesviestintä näkyy heidän päivittäisessä työskentelemissä. Kaikki haastateltavat sanoivat esimiehen näyttävän päivittäisessä viestinnässä pääasiallisesti sähköpostin kautta. Usein esimies tulee kuitenkin myös keskustelemaan käytävillä sekä vaihtamaan kuulumisia työntekijän työpisteelle. Kaikkien kuuden haastateltavan mielestä niin sanottu valmentava esimies, joka ei tiedä substanssista mitään, ei missään tapauksessa sovi vahinkojenkäsittely organisaation. Valtaosa haastateltavista totesi esimiehen tietämyksen vakuutuksia ja vahinkoja kohtaan olevan välttämätön. Yksi haastateltava kuitenkin täsmensi, että harvemmin tällaisia esimiehiä on ollutkaan. Hänen mukaansa tämän kaltaiset esimiehet ovat melko nopeasti hävinneet organisaatiosta.

Haastateltavista muutaman mielestä esimiesviestintä on jokseenkin huonoa ja näkymättömyyden, koska esimiesviestintä on nykyään lähes aina sotkujen selvittelyä. Sotkujen selvittelyllä tässä tapauksessa tarkoitettiin päivittäisiä työnjakoon liittyviä pieniä poikkeuksia normaalista työnteosta. ”Viestinnän pitäisi olla oikeaa asiaa ja aitoa vuorovaikutusta.” yksi haastateltava totesi.

Työntekijöiltä kysyttiin kokevatko he saavansa paljon ristiriitaisia ohjeistuksia ja tehtävänäntöitä. Missä tilanteissa ja miten niihin reagoidaan. Viisi kuudesta haastateltavasta oli sitä mieltä, että ristiriitaisia ohjeistuksia tulee aina silloin tällöin. Yksi haastateltava totesi, että ristiriitaisia ohjeistuksia tulee äärimäisen harvoin, koska hän hoitaa kaikki oman alueensa työt itse.

Ristiriitaisia ohjeistuksia koettiin suurimmaksi osaksi tulevan eniten silloin, kun tehdään työtä muussa yksikössä tai tukiroolissa olevan henkilön kanssa. Yhden haastateltavan mielestä viesti ei kulje vahinkoja hoitavaan portaaseen päin. Esimiehet eivät luultavasti ole tietoisia keskenään siitä kuka viestii, kenelle viestitään ja mitä viestitään, pohti haastateltava. Pääasiallisesti haastateltavat oli sitä mieltä, että tukiroolissa toimivan yritysten vahinkotarkastuksen kanssa viestintä toimii, koska ollaan fyysisesti samassa tilassa ja tarkastuksen työntekijät eivät ole kasvottomia henkilöitä. Yksi haastateltava

oli kuitenkin sitä mieltä, että myös tässä tulee vastaan se ongelma ettei yksiköt informoi tarpeeksi toisilleen omista tekemisistään.

Ristiriitaisiin ohjeistuksiin on haastateltavien mielestä reagoitava nopeasti ja ne täytyy käsitellä istumalla alas ja käymällä keskustelua. Muutaman haastateltavan mielestä esimiehenroolissa korostuu tärkeys ottaa asiat esille ja käydä ne läpi, sekä kertoa missä mennään. Haastateltavat kuitenkin pohtivat tämän olevan varmasti vaikeaa myös esimiehelle, koska on monia ihmisiä eri yksiköissä joiden asioista täytyy tietää.

### 7.2.3 Kehittäminen

Haastateltavilta kysyttiin miten he uskovat viestinnän kehittyvän. Suurin osa haastateltavista arvioi sähköposti viestimisen pysyvän tärkeässä roolissa todennäköisesti aina. Haastateltavat toivoivat kuitenkin, että sähköpostin määrä tulevaisuudessa vähenisi ja kiinnitettäisiin oikeasti huomiota siihen ketä viestin sisältö oikeasti koskettaa. Yksi haastateltava uskoi, että sähköposti viestiminen on tulevaisuudessa sitä, että asia hoidetaan yksinkertaisesti ja viesti tulee hänelle vain silloin kun se oikeasti koskettaa häntä. ”Näin vältetään myös turhalta työllistämiseltä ja säästetään aikaa,” hän tarkensi. Muutama haastateltava oli sitä mieltä, että mikäli sisäinen intranet saadaan aidosti toimimaan hyvin, se voisi selkeyttää ja edes auttaa viestintää, sekä näin ollen vähentää myös sähköpostin määrää. Muutama haastateltava epäili kuitenkin intranetin toteutusta käytännössä. ”Ajatuksen tasollahan se kuulostaa tosi hyvältä ja täydellisessä maailmassa varmaan toimisikin,” yksi haastateltava totesi. Haastateltavien mielestä on jokseenkin pelottavaa, että joutuisi itse etsimään tiedon. Lisäksi haastateltavat näkivät myös vaarana sen, että tieto ymmärretään täysin väärin. Vaihtoehtoisesti haastateltavat uskoivat asiantuntijan fyysisen läsnäolon ja aidon keskustelun olevan avaintekijä viestinnän onnistumiseen ja nopeutumiseen.

Valtaosa haastateltavista toivoi tulevaisuudelta viestinnän aitoa suoraviivaistumista. ”Tähänhän me päästään vain oikeasti sillä, että on yksi sellainen taho joka ne viestit lähettää,” yksi haastateltava totesi. Neljä haastateltavista oli sitä mieltä, että aito suoraviivainen viestintä toimii silloin kun on läheiset välit esimieheen. Haastateltavat kuitenkin täsmensivät haasteeksi nousevan nykypäivänä sen, että esimiesten vaihtuvuus on jokseenkin suuri, eikä esimiehen kanssa päästä niin läheisiin väleihin kuin ennen. Suurin osa haastateltavista uskoi, että epävirallisuus ja epämuodolliset tiimi palaverit edes

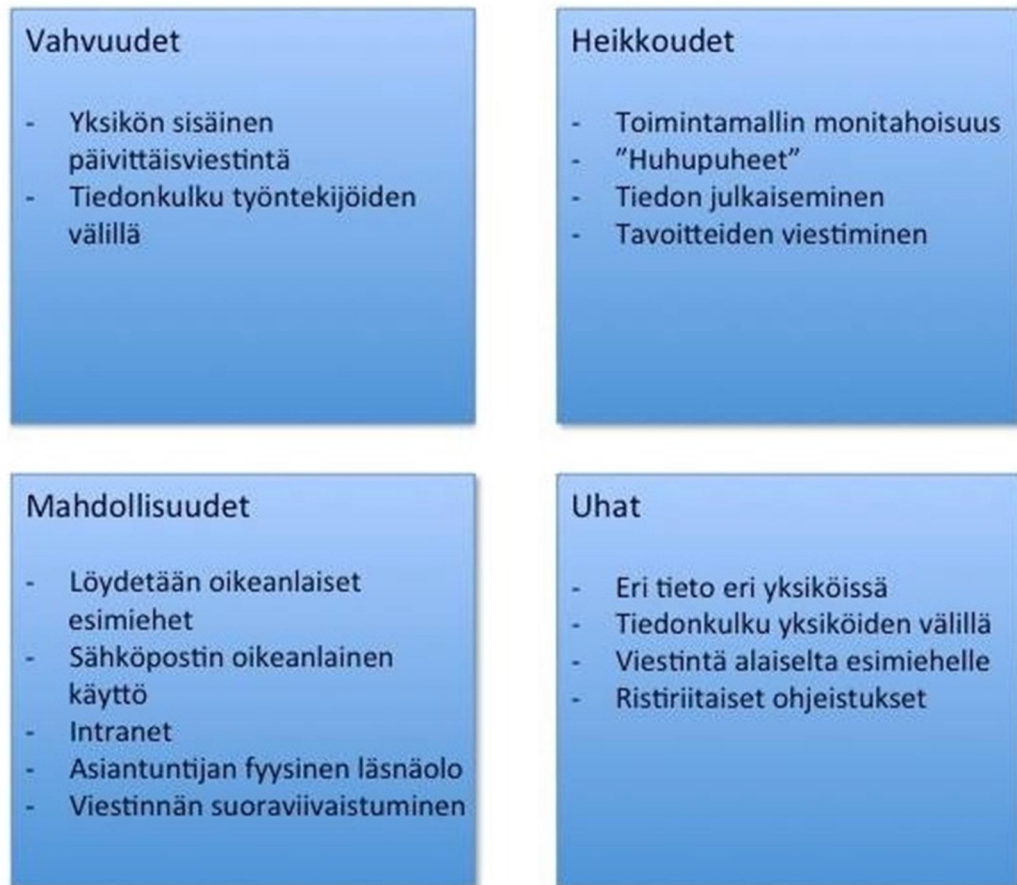


auttaisivat viestintää, mikäli niistä tehdään aidosti kiinnostavia. ”En näe syytä miks mun pitäis istua kertomassa mitä teen viikonloppuna kun ei se aidosti kiinnosta monia, nää keskustelut käydään ruokapöydässä,” yksi haastateltava totesi. Kaksi haastateltavaa uskoi epävirallisten palaverien menevän joskus siihen, että juodaan kuppi kahvia tai kuohuviiniä ja keskustellaan aidosti oikeista asioista esimiehenkin kanssa. ”Niissä epävirallisissa palavereissa pitäis oikeasti olla sitten joku niin sanottu houkutin jotta ne lähtis pyörimään,” naurahti yksi haastateltava.

Haastateltavilta kysyttiin lopuksi mitä pitäisi tehdä toisin, jotta asiat sujuisivat viestinnän kannalta paremmin. Yhden haastateltavan mukaan kaikki vahinkojen hoitoon osallistuvat työntekijä- sekä esimiestahot olisi hyvä koota tietyin väliajoin neuvotteluihin. Neuvotteluita pitäisi järjestää kaikille vahingon hoidosta vastaaville tahoille vähintäänkin silloin, kun ollaan kehittämässä prosesseja tai on huomattu jokin epäselvyys.

#### 7.2.4 Yhteenveto

Tässä yhteenvedossa on koottu haastatteluun osallistuneiden työntekijöiden vastauksista SWOT-analyysi. Kuvio 8 esittää vakuutusyhtiö X:n toiminta- ja viestintämallia sekä esimiesviestintää työntekijöiden näkökulmasta. Kuvion nelikentässä on koottu pääpiirteittäin organisaation toiminta- ja viestintämallin sekä esimiesviestinnän vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Yhteenvedossa tämän SWOT-kuvion tehtävä on helpottaa ja auttaa lukijaa tarkastelemaan tuloksia. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat vallitsevaa nykytilaa, kun taas mahdollisuudet ja uhat ovat tulevaisuuteen kohdistuvia tekijöitä.



Kuvio 8. Toiminta- ja viestintämallin nelikenttä työntekijöiden vastauksista.

## 8 Johtopäätökset

### 8.1 Johdatus keskeisiin johtopäätöksiin

Tämä opinnäytetyö pitää sisällään teoriaosuuden, tutkimusosuuden sekä tutkimuksen johtopäätökset. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa esimiestyön viestinnän haasteet ja mahdollisuudet vakuutusyhtiö X:n organisaatiomallissa. Tutkimusongelman selvittämiseksi opinnäytetyössä haastateltiin vakuutusyhtiö X:n esimiehiä ja työntekijöitä käyttäen teemahaastattelumallia. Opinnäytetyön teoriaosuus on viitekehys tutkimukselle ja tulosten analysoinnille. Teoriaosuudessa käsitellään organisaatorakenteeseen, sekä työyhteisö- ja esimiesviestintään liittyvää teoriaa. Lähtökohtana tälle tutkimukselle oli vakuutusyhtiö X:ssä toteutettu organisaatiomuutos, jonka seurauksena syntyi uu-

denlaisia esimiesviestinnän haasteita. Vakuutusyhtiö X:n uuteen organisaatiomalliin on viitattu opinnäytetyön teoriaosuudessa eri organisaatorakenteisiin tutustumisen kautta. Teorian toisessa osuudessa viitataan vakuutusyhtiö X:ssä esiintyviin sisäisen viestinnän prosesseihin, sekä esimiesviestinnän työkaluihin.

## 8.2 Vakuutusyhtiö X:n toimintamalliin liittyvät johtopäätökset

Vakuutusyhtiö X:n korvaustoiminnan virallinen organisaatiomalli jäljittelee teoriaosuudessa mainittua perinteistä linjaorganisaatiomallia. Vakuutusyhtiön organisaatorakenne on toteutettu linjoittain alaspäin suuntautuvaksi ja organisaation hierarkiatasot näytettyvät perinteisesti niin, että johto on organisaation ylimmässä kohdassa. Vakuutusyhtiö X:ssä on kuitenkin jo aikaisemmin todettu, että poikkeava linjaorganisaation piirre esiintyy organisaatorakenteen vertikaalisessa ulottuvuudessa. Vakuutusyhtiö X:n organisaatorakenteessa on vertikaalisesti monia samantasoisia esimiehiä, joka on matriisorganisaatiolle ominainen piirre.

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet toimivat hierarkkisesti osittain eri tasoilla ja eri yksiköissä. Tutkimuksessa esille tuodut esimiehet toimivat organisaation eri segmenteissä, jotkut linjaesimiehinä tiimeissä ja jotkut tukiyksiköissä, tuoden apua ydintoimintaan, eli vahinkojen käsittelyyn. Jokaisella vakuutusyhtiö X:n työntekijällä on yksi nimetty esimies, mutta käytännössä tukitoimintojen eri esimiehet tuovat matriisirakenteelle ominaisen monijohtajuuden piirteen näkyviin. Päävastuu tiimien toimivuudesta on linjaesimiehillä, mutta päävastuu operatiivisesta kokonaistoiminnasta on kuitenkin yksikönpäälliköllä. Lisäksi päivittäiseen toimintaan osallistuu eriyksiköistä tukitoimijoita, jonka seurauksena työntekijä joutuu vastaamaan toiminnastaan usealle esimiehelle.

Tutkimusten tuloksien pohjalta voidaan sanoa vakuutusyhtiö X:n korvaustoiminnan organisaation toimintamallin olevan liian monitahoinen, sekä esimiesten, että työntekijöiden vastausten perusteella. Toiminnot on hajautettu tarpeettomasti moneen osaan, josta syntyy vastuualueiden epäselvyyttä. Vastuualueiden epäselvyydestä aiheutuu ristiriitaisia viestejä ja konflikteja työyhteisön jäsenten välille. Molemmista näkökulmista merkittävänä negatiivisena viestinnän piirteenä toimintamallissa nähtiin viestin liikkumattomuus yksikköjen välillä. Toimintamallin monitahoisuudesta syntyvä monijohtajuus koettiin negatiiviseksi erityisesti siitä syystä, että johtamiskulttuurit ovat jokseenkin erilaisia. Tulosten pohjalta voidaan todeta vakuutusyhtiö X:n liiketoimintamallin matriisiominaisuuden vastaavan teoriaosuudessa esitettyä tietoa siitä, että mallin suureksi

haasteeksi nousevat ristiriidat, silloin kun työryhmiä ohjattaessa hyödynnetään monia eri henkilöitä aina sen mukaan, minkä alan asioista on kyse.

Työntekijöiden vastausten perusteella toimintamallin negatiivisiksi piirteiksi nousivat myös "huhu-puheiden" saapuminen ennen oikeaa tietoa, sekä tiedon julkaisun unohduttaminen. Juholinin (2013) työyhteisöviestinnän uuden agendan mukaan viestinnän lähtökohtainen perusajatus pohjautuu siihen, että tieto ei yksinomaan kulje organisaation hierarkiatasojen mukaisesti, vaan tiedonvaihdanta on työyhteisön jäsenten välistä keskinäisviestintää. Tulosten pohjalta voidaan siis sanoa, että tämä viestinnän peruspilari ei täysin toteudu vakuutusyhtiö X:n toimintamallissa. Työn tekemisen kannalta ajantasainen tieto on tärkeä tekijä. Ajantasaisen tiedon merkitys kasvaa siksi, että ellei sitä ole, syntyy väärinymmärryksiä tai vääriä tulkintoja, virheitä, sekä myöhästymisiä. Työntekijöiden haastattelut täsmentävät hyvin tätä tietoa, sillä moni haastateltava koki saavansa tiedon liian myöhään.

Esimiesten vastausten pohjalta ilmeni se, että toimintamallissa on jatkuvasti paljon yksiköiden yhteisiä projekteja meneillään, joista kaikkien asianomaisten tulisi olla tietoisia. Käytännössä näin ei kuitenkaan ole ollut, vaan yksiköissä esiintyy päällekkäisiä projekteja. Näin ollen tulosten pohjalta voidaan todeta koordinoinnin organisoitumisen epäonnistuneen. Teoriaosuudessa kerrottiin koordinoinnin toimivan työkaluna yksikkörajoja ylittävässä töiden onnistumisessa. Vakuutusyhtiö X:n toimintamallin monitahoisuudesta johtuen ollaan törmätty teoriaosuudessa esitettyyn koordinoinnin perinteiseen haasteeseen, jossa suoritetaan päällekkäisiä projekteja samaan aikaan eri yksiköissä. Tähän haasteeseen voidaan vastata teoriaosuudessakin todetulla viestinnän tehostamisella.

Esimiesten ja työntekijöiden näkemykset työtehtävistä toimintamallin muutoksen jälkeen erosivat jokseenkin. Yhden työntekijän mukaan toimintamallin muutos ei ole vaikuttanut hänen työtehtäviensä laatuun tai määrään. Yksi esimies sen sijaan totesi, että hänelle on tullut runsaasti uusia työtehtäviä uuden toimintamallin mukana. Teoriaosuudessa ilmennyt tieto siitä, että esimiehen rooli erottuu selkeästi muiden työyhteisön jäsenten roolista (Juholin, 2013, 202), vaikuttaa oletettavasti työntekijän ja esimiehen eriäviin näkemyksiin työtehtävien lisääntymisestä.

Työntekijöiden näkökulmasta toimintamallin positiivisiksi viestinnänpiirteiksi nähtiin yksikön sisäinen viestintä ja henkilöiden fyysinen läsnäolo. Oman yksikön sisäinen viestintä koettiin selkeänä ja nopeana. Teoriaosuudessa todettiin onnistuneen viestinnän

lähtökohdaksi ja perusedellytykseksi se, että lähettäjä muotoilee sanoman siten, että vastaanottaja ymmärtää sen. Vastaanottajan ymmärtämisen kannalta on tärkeää, että viestin lähettäjä kiinnittää huomiota sanoman ymmärrettävyyteen, kiinnostavuuteen ja esillepanoon. (Åberg 2006, 85-87) Työntekijöiden näkökulmasta voidaan siis todeta esimiesviestinnän onnistuneen tällä osa-alueella jokseenkin hyvin. Positiivisena viestinnän piirteenä toimintamallissa nähtiin myös työyhteisön jäsenten fyysinen läsnäolo. Teoriaosuudessa esiteltiin viestinnän foorumeita eli viestintäkanavia. Uudenlaiset internet maailmaan viedyt viestintäkanavat mahdollistavat tulevaisuudessa epäilemättä myös vakuutusyhtiö X:n viestintäkanavien laajemman käytön. Tässä nousee haasteeksi fyysinen läsnäolo. Uudet viestintäkanavat mahdollistavat sen, ettei työyhteisön jäsenten tarvitse enää olla välttämättä fyysisesti niin lähekkäin. Kuinka sitten korvataan tämä työntekijöiden tärkeäksi kokema fyysinen läsnäolo?

### 8.3 Vakuutusyhtiö X:n sisäiseen viestintään liittyvät johtopäätökset

Tutkimustulosten pohjalta selvisi esimiesten vankka käsitys omasta viestinnästä. Esimiehille oli suhteellisen selkeää, miten viestitään millaisissakin tilanteissa. Tutkimustuloksista saatiin selville, että esimiesten mielestä toimintamallissa yksi tehokkaimmista tavoista viestiä on kasvokkain puhuminen. Näin ollen välttyään teoriaosuudessa eriteltyiltä viestinnän häiriötilanteilta kaikkein tehokkaimmin. Häiriötilanteiksi Åberg on nimenmennyt esteen, kohinatilanteen, kadon ja vääristymän. Teoriassa todettu tieto siitä, että kasvokkaisviestintää odotetaan esimiehiltä enemmän kuin välitettyä viestintää, on siis täysin totta. Tuloksista selvisi myös, että yksi esimiesviestinnän tärkeimmistä työkaluista matriisin omaisessa toimintamallissa on sähköposti. Sähköposti näyttää suurta roolia esimiesten päivittäisessä viestinnässä, sekä alaisille, että muille tahoille viestittäessä. Pääasiassa sähköpostin kelvollisuutta perusteltiin sillä, että se on nopea viestintäkanavana.

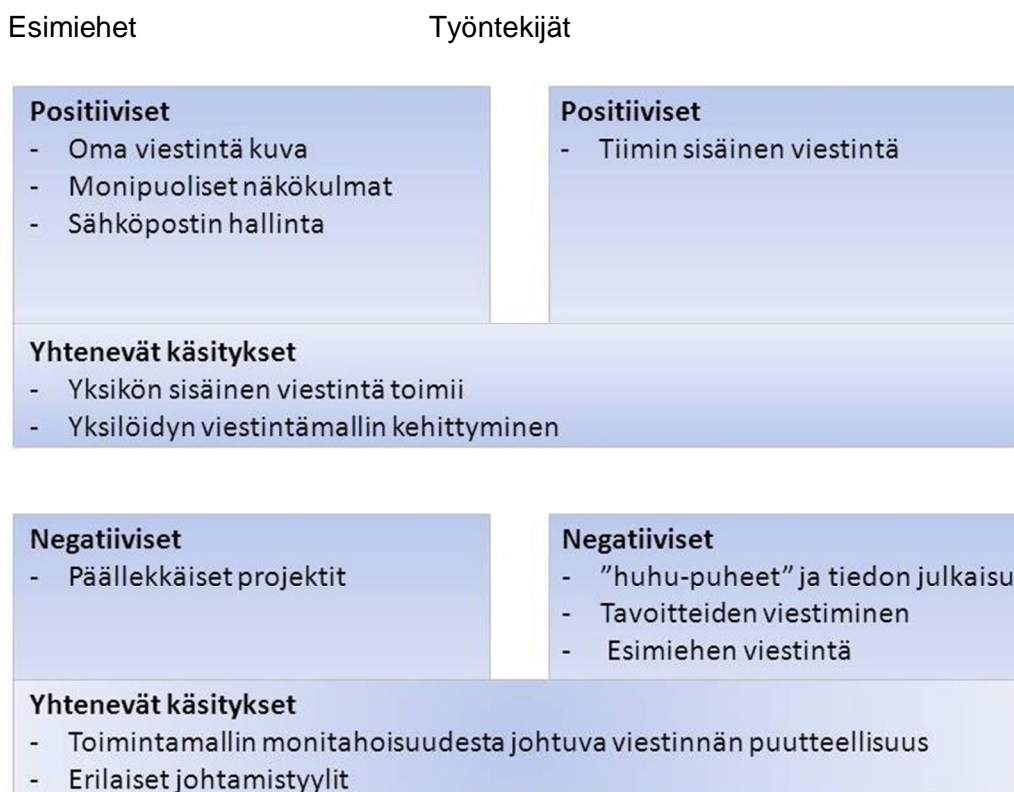
Esimiesten haastatteluiden pohjalta saatiin myös selville, että tehokkaita viestintäkeinoja kyseisessä toimintamallissa ovat myös palaverit ja kasvokkain keskustelut. Palaverissa positiivisena asiana nähtiin nimenomaisesti niiden aitous ja vuorovaikutteisuus. Juholinin (2013) on todennut työyhteisön uudessa agendassaan, että ihmisten työskennellessä yhdessä ja vaihtaessa aidosti tietämystä, syntyy uutta tietoa ja näkemystä. Tähän tietoon nojautuen voidaan myös todeta palaverit ja kasvokkain käydyt keskustelut myönteiseksi tavaksi viestiä työyhteisössä. Haastatteluissa täsmennettiin palaverien kelvollisuutta siksi, että niiden avulla saadaan esiin runsaasti erilaisia näkö-

kulmia. Teoriaosuudessa esitetty työyhteisöviestinnän uuden agendan kohta; osallisuus ja vaikuttaminen tukee tätä tietoa erinomaisesti. Palavereihin osallistuville syntyy mahdollisuus vaikuttaa aidosti. Voidaan siis puhua halusta ja valmiudesta osallistua ja antaa oma työpanos työyhteisön hankkeisiin ja prosesseihin. Haastatteluista kävi myös ilmi, että palavereissa pystytään helposti sitouttamaan henkilö. Teorian pohjalta voidaan tehdä johtopäätös palaverien hyödyllisyydestä delegointiin liittyvissä tapauksissa. Teoriaosuudessa esiteltiin delegoinnin kuusi suurinta haastetta, joilta voidaan välttyä tehokkaasti pitämällä aito vuorovaikutuksellinen palaveri.

#### 8.4 Vakuutusyhtiö X:n toimintamallin ja sisäisen viestinnän kehitystarpeet

Johdannossa todetut tulevaisuuden muuttajat; asiakastarpeiden lisääntyminen ja muutoksiin vastaaminen ovat tekijöitä, jonka vuoksi toimintaa on kehitettävä jatkuvasti. Tutkimuksen tulosten pohjalta merkittäväksi kehitettäväksi aiheeksi nousi vakuutusyhtiö X:n toimintamalli, joka monitahoisuudestaan johtuen on epäselvä, sekä esimiehille, että työntekijöille. Esimiesten haastattelutulosten perusteella saatiin selville, että mikään yksittäinen organisaatorakenne ei palvele korvaustoiminnan käsittelyosastoa. Organisaatorakenteiden elementtejä tulisi tuoda erilaisista organisaatiomalleista ja yhdistää niitä niin, että saataisiin luotua kokonaisuutta palveleva toimintamalli. Esimerkiksi seuraavalla tavalla poimitut elementit voisivat mahdollistaa kokonaisuutta palvelevan toimintamallin; linjaorganisaatiosta vastuualueiden selkeys, matriisiorganisaatiosta resurssien tehokas hyödyntäminen ja tulosityksikköorganisaatiosta jäsenten sitoutuneisuus.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että myös työyhteisöviestinnän saralla on kehitettävää. Esimiesten sekä työntekijöiden haastatteluista selvisi, että tulevaisuudelta odotetaan viestintämallin kehittymistä edelleenkin yksilöidympään suuntaan. Esimiehet uskoivat viestinnän kehittyvän yksilöityyn viestintämalliin siten, että ollaan enemmän läsnä tiimeissä, jonka kautta myös yksilöiden läheisyys mahdollistuu. Työntekijöiden vastauksista pystyi tulkitsemaan yhtäläisyyden, mutta näistä tutkimuksen tuloksista saatiin myös selville se, että esimiehen läheisyys koettiin haasteelliseksi suuren vaihtuvuuden takia. Lisäksi työntekijöiden tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että tarve aitoon viestinnän suoraviivaistumiseen on todellinen.



Kuvio 9. Esimiesten ja työntekijöiden yhtenevät ja eroavat näkökulmat

## 8.5 Kehitysehdotus

Kehitysehdotuksena vakuutusyhtiö X:n yksikköjen väliseen ja sisäiseen viestintään esittelen *Esimesviestijän ohjeen*. Idea Viestijän ohjeeseen syntyi vakuutusyhtiö X:n intranetistä löytyvän materiaalin avulla, ja sen tarkoitus on palvella koko organisaatiota. Esimesviestijän ohje koostuu kolmesta osa-alueesta: suunnittelusta ja viestinnän ennakoinnista, viestintäkanavan ja välineen valinnasta, siitä miten viestiään onnistuneesti. Esimesviestijän ohjeeseen on koottu keskeisiä tutkimuksen pohjalta selvinneitä epäselvyyksiä ja yleisesti viestinnän onnistumisen kannalta tärkeitä huomioita.

*Esimesviestijän ohje* on tarkoitettu työkaluksi esimiehille helpottamaan yksiköiden välistä viestintää. Ohjetta voidaan hyödyntää myös kokonaisvaltaisesti alaisille viestittäessä. Viestinnän ohjeen luomisessa on hyödynnetty myös tutkimuksen teoriaosuutta, sekä vakuutusyhtiö X:n intranettiä.

### 8.5.1 Viestinnän ennakointi ja suunnittelu

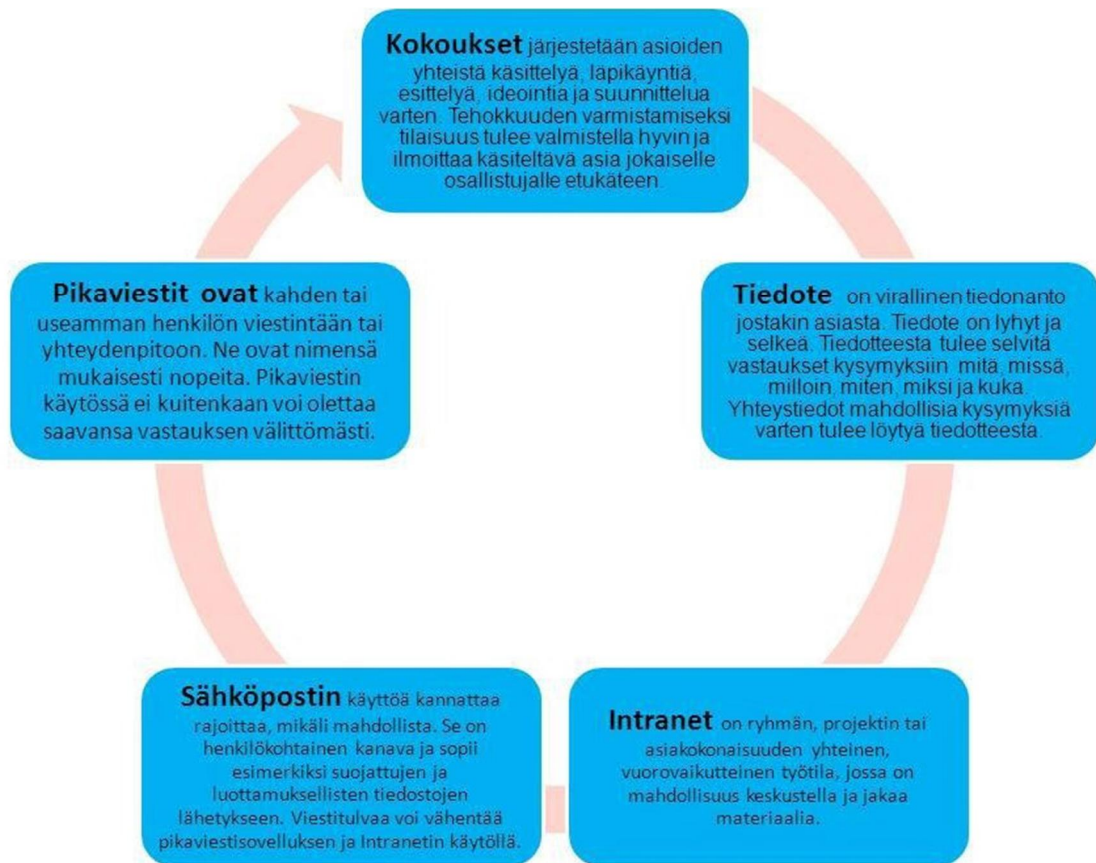
Juholinin mukaan (1999, 37.) sisäisen viestinnän lähtökohtana on se, että viestintä on suunnitelmallista, toimivaa ja objektiivista. Viestintäjärjestelmän toimivuuden kannalta on oleellista, että käytetään oikeita kanavia, mutta se ei yksin riitä. On myös sovittava viestin sisältö; se kenelle viestitään ja milloin viestitään, sekä yhteiset pelisäännöt. Seuraavassa on koottu ennakoivan ja suunnittelun viestinnän kannalta oleellisia tekijöitä vakuutusyhtiö X:lle räätälöidyillä kohdilla.

1. Viestinnän toteutuksen tulisi mukailla koko vakuutusyhtiö X:n strategiaa ja arvoja. Lisäksi viestinnän tulisi sitoutua yritysvahinkojen korvauspalvelun yhteisiin tavoitteisiin. Lähtökohtaisesti viestinnän toteutuksen tulisi painottua vastuullisuuteen, ihmisläheisyyteen ja yhdessä menestymiseen.
2. Viestinnän suunnittelussa tulisi varmistua siitä, että viestintä on aikaansa seuraavaa, monikanavaista, vuorovaikutteista, johdonmukaista, selkeää ja nopeaa.
3. Viestintäsuunnitelman laatiminen toimii ennakoivan viestinnän työkaluna. Viestintäsuunnitelmaan liittyy keskeisesti viestin ilmaiseminen avoimesti ja kokonaisvaltaisesti, kohdentaminen, aikatauluttaminen, budjetointi ja tavoitteiden asettaminen. Viestintäsuunnitelma lisää läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta.

### 8.5.2 Viestintäkanavan valinta

Kuvioon 10 on koottu korvaustoiminnan päivittäisen viestinnän kannalta yleisimmät ja tehokkaimmat viestintäkanavat ja niiden oikeat käyttötavat. Epävirallisten kahvipöytäkeskustelujen ja kohtaamisten merkitystä ei tule unohtaa. Kasvokkaisviestintä on esimiesviestinnän tehokkain muoto. Seuraavassa kuviossa on eritelty miten kanavia käytännössä tulisi hyödyntää. Kuviossa 10 esitellään kanavina kokoukset, tiedote, intranet, sähköposti ja pikaviestit.





Kuvio 10. Tärkeät viestintäkanavat yksiköiden väliseen viestintään.

### 8.5.3 Onnistunut viestintä

Teoriaosuudessa esiteltiin monia onnistuneen viestinnän tekijöitä. Onnistuneen viestinnän lähtökohtana on huomioitava, että tieto ei yksinomaan kulje organisaation hierarkiatasoja mukailleen, vaan tiedonvaihdanta on työyhteisön jäsenten välistä keskinäisviestintää. (Juholin 2013, 177 - 178.) Osaavan viestijän piirteitä lähestytäänkin usein kompetenssi-käsitteen kautta. Viestinnän kompetenssilla tarkoitetaan osaamista ja sitä, että on kyvykäs viestimään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti monimuotoisissa tilanteissa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 21.) Esimies on työyhteisön keskeisin viestijä ja näin ollen toimii linkkinä yksikkönsä ja muun organisaation, sekä ympäristön välillä. Seuraavaan on koottu onnistuneen viestinnän kannalta tärkeitä tekijöitä ja muistutuksia.

1. Viestinnän onnistumisen kannalta keskeisintä on tavoittaa oikea kohderyhmä oikeaan aikaan oikeassa kanavassa. Onnistuneen viestinnän lähtökohta on viestinnän suunnitelmallisuus.
2. Viestintää tulisi koordinoida tarpeen mukaan esimiehen, yksikön ja työyhteisön kanssa.
3. Viestin lähetysvaiheessa tulisi pohtia, miksi jostakin asiasta pitää viestiä ja mitä tavoitellaan viestinnällä? Näin vältetään tiedon ähkyltä, väärinymmärryksiltä ja työntekijöiden taitojen aliarvioimiselta.
4. Onnistuneen viestinnän kannalta on tärkeää poimia oleellinen ja muotoilla se ymmärrettävään muotoon. On hyvä huomioida, että asiat joudutaan usein muotoilemaan eri kohderyhmille eri tavoin, vaikka kyse on samasta asiasta. Seuraavien kysymyksien pohdinta viestin lähetysvaiheessa voi auttaa selkeyttämään viestiä: Kenelle viestit? Mitä he tietävät asiasta ennalta? Ketkä muut näkevät viestin, ja miten he siihen reagoivat?
5. Oman asemansa korostamista ja liiallista jäykkyyttä viestinnässä tulisi välttää. Yleiskielen käytöllä ja tekstien kieliasun viimeistelyllä varmistetaan viestinnän onnistuminen
6. Viestintäkanavan valinnassa on huomioitava eri kanavien jättämä tulkinnan mahdollisuus. Esimerkiksi sähköposti ei anna välitöntä reaktiota. Pikaviestin ei välitä sanattomia viestejä, kuten esimerkiksi ilmeitä ja eleitä. Tiivis viesti taas saattaa aiheuttaa väärinymmärryksen. Onnistuneen viestinnän kannalta on tärkeää huomioida, että eri ihmisten tyyli viestiä ja tapa tulkita viestejä ja sanavalintoja vaihtelevat.
7. Tie onnistuneeseen viestintään tapahtuu aidon yhteistyön kautta. Viestinnässä on muistettava hyödyntää myös työyhteisöä ja sen osaamisalueita.

## 8.6 Opinnäytetyön prosessin arviointi ja kehitysehdotukset

Tutkimusta esimiesviestinnän haasteista ja mahdollisuuksista matriisin omaisessa toimintamallissa voidaan pitää ajankohtaisena. Opinnäytetyössä on käytetty lähdekirjallisuutena ajankohtaisia julkaisuja ja lisäksi haastattelut on tehty luotettaville asiantuntijoille. Opinnäytetyöprosessia ohjasivat toimeksiantajan ammattitaitoiset työntekijät. Opinnäytetyössä käytettyjen lähteiden lisäksi olen keskustellut ja vaihtanut ajatuksia aiheeseen liittyen useiden työelämässä olevien asiantuntijoiden kanssa.

Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytetyt haastattelut loivat mahdollisuuden suoralle kielelliselle vuorovaikutukselle tutkijan ja tutkittavan välille. Haastattelut on

toteutettu luotettavasti ja vastauksista oli mahdollista myös saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Kasvotusten tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja toteutettiin suojaetuissa tiloissa. Haastattelut oli luotu viitekehyksen pohjalta, mutta keskustelun edetessä syntyi myös lisäkysymyksiä, jotka syvensivät haastatteluiden sisältöä.

Haastateltavat henkilöt valittiin tutkimukseen huolellisesti huomioiden useita eri näkökulmia. Haastateltavat vastasivat kokonaisvaltaisesti tietonsa, mielipiteensä ja tunteensa perusteella. Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota uran pituuden ja hierarkkisen aseman vaihteluun organisaatiossa. Näin varmistettiin, että saadaan kokonaisvaltaisen näkemyksen viestinnästä organisaatiomallissa.

Työn rajaaminen oli haasteellista. Aihe on viestinnän ja organisaatio käyttäytymisen osalta erittäin laaja, jonka vuoksi perehdyin aiheeseen syvällisesti. Aiheena esimiesviestinnän haasteet ja mahdollisuudet matriisiorganisaatiossa oli kiehtonut minua jo aiemmin. Päädyin lopulta poistamaan muutamia osa-alueita teoriasta, koska ne eivät koskettaneet varsinaista tutkimusongelmaa.

Toimeksiantajan kanssa yhteistyö sujui alusta loppuun ongelmitta ja opin työni aikana valtavan määrän uusia asioita liittyen työni aiheeseen, mutta myös muuten työelämään ja organisaatiokäyttäytymiseen liittyen osaamiseni laajeni. Työn tekeminen toimeksiantajalle opetti paljon aikatauluista ja asiantuntijoiden kanssa työskentelystä. Oli suuri kunnia päästä keskustelemaan aiheesta ammattitaitoisten ja osaavien asiantuntijoiden kanssa.

Koin työni suurimmaksi haasteeksi tutkimustulosten analysoinnin ja puhtaaksi kirjoittamisen. Tutkimustulosten avaaminen ymmärrettävään muotoon ja edelleen lukijalle helposti luettavaksi oli haasteellista. Pitkän jäsentelyn ja uudelleen muokkaamisen kautta sain haastattelut mielestäni asialliseen muotoon. Johtopäätösten luominen osoittautui myös oletettua haasteellisemmaksi osa-alueeksi. Johtopäätösten laatimisen vaikeus oli viivästyttää työni aikataulua, mutta sain lopulta koottua ja jäsenneiltyä ne työni kannalta hyvin.

Esimiesviestintä alkoi kiinnostaa minua tämän työn myötä entistäkin enemmän ja aion tulevaisuudessa perehtyä siihen lisää mahdollisuuksien mukaan. Sain asiantuntijoilta loistavia ideoita suorittaa esimiesviestintään liittyviä jatkotutkimuksia. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi esimiesviestintää enemmän ihmisten johta-

misen näkökulmasta ja siitä, miten se vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työssä viihtymiseen. Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusehdotus voisi myös olla tutkimus yksittäisen esimiehen viestinnästä tiimensä kanssa. Näin saataisiin yksityiskohtainen ja tarkka tutkimus halutusta kohteesta.

## Lähteet

Alhonsuo, Sampo & Nilsen, Anne & Pellikka, Tuula 2009. Finanssitoiminnan käsikirja. Hakapaino Oy, Helsinki.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Honkala, Päivä & Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Rosenström, Anja & Siira-Jokinen, Sinikka 2013. Linkki työyhteisön viestintä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland, Helsinki.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Inforviestintä, Helsinki

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Koskela, Lasse & Koskinen, Jari & Lankinen, Pasi 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Wsoypro, Helsinki.

Lohtaja, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2007. Tehoa työelämän viestintään. Wsoypro, Helsinki.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Peltonen, Mari 2000. Organisaatioon sitoutuminen ja sisäinen viestintä. Tutkimus organisaatioon heikommin ja vahvimmin sitoutuneiden viestintäkäsityksiä. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestinnän pro gradu-tutkielma.

Rissanen, Riitta & Sääski, Kaija & Vornanen, J Jouni 1996. Uudistuvat organisaatiot: käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu, Kuopio.

Robbins, Stephen 2005. Essentials of Organizational Behavior, Eighth edition. Pearson Education, New Jearsey.

Ylikoski, Tuire & Järvinen, Raija 2012. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Bookwell Oy, Jyväskylä.

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

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Vakuutusyhtiö X 2013-2014. Henkilökunnan intranet.

## Haastattelukysymykset esimiehille

### Oma viestiminen

Kerro lyhyesti mitä päivittäiseen viestintätoimenkuvaasi kuuluu?

Minkälaisena viestijänä näet/koet itsesi?

### Viestintä matriisiorganisaatiossa

Kuvaile lyhyesti organisaation matriisirakennetta?

Käytetäänkö yksikössämme paljon delegointia (eli työtaakan jakaminen)

Aiheuttaako matriisimalli (vallanjako) paljon ristiriitoja esimiesten välillä?

### Viestintä kanavat

Mitä viestintäkanavia käytät päivittäin?

- mitä häiriöitä niihin liittyy?

Mitkä viestintäkanavat koet tehokkaimmiksi ristikkäisohjauksen (matriisin) näkökulmas-  
ta?

Millaisia haasteita matriisirakenne asettaa tavoitteiden viestimiseen alaiselle?

### Kehittäminen

Millainen organisaatorakenne olisi mielestäsi paras ryhmässämme yleisesti?

Miten uskot esimiesviestinnän kehittyvän?

Muita ajatuksia matriisiorganisaatorakenteesta?

## **Haastattelukysymykset työntekijöille**

### Toiminta- ja viestintämalli

Minkälaisena näet nykyisen organisaation toimintamallin?

Mitä positiivisia viestinnän piirteitä näet yksikössämme?

Mitä negatiivisia viestinnän piirteitä näet yksikössämme?

### Esimiehen viestintä

Kenelle viestit ensimmäisenä tärkeistä asioista?

Miten esimiesviestintä näkyy / tapahtuu päivittäisessä työskentelyssäsi?

Koetko saavasi paljon ristiriitaisia ohjeistuksia ja tehtävänantoja,

- missä tilanteessa?

- miten reagoit?

### Kehittäminen

Miten uskot viestinnän kehittyvän?

Miten voitaisiin tehdä toisin, jotta asiat sujuisivat paremmin?