

Kenen strategia? Työntekijöiden, keskijohdon ja johdon
käsityksiä strategiasta ja sen viestinnästä:
tapaustutkimus

Talouselämän viestintä
Maisterin tutkinnon tutkielma
Elisa Karjalainen
2013

Kenen strategia?

Työntekijöiden, keskijohdon ja johdon käsityksiä strategiasta ja sen viestinnästä: tapaustutkimus

Tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisten tulkintakehysten kautta tapausyrityksen eri henkilöstöryhmät merkityksellistävät strategian viestejä sekä millaisia käsityksiä strategiasta organisaation johto tuottaa suhteessa muuhun henkilöstöön. Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena on myös lisätä ymmärrystä yrityksen strategia- ja viestintätyön merkityksestä ylipäättään.

Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimusaineistoni koostuu neljästä fokusryhmähaastattelusta, joihin osallistui yhteensä 15 henkilöä. Haastateltavista viisi edustaa johtoryhmää, kolme keskijohtoa ja seitsemän työntekijöitä. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Taustana on Mustosen (2009) vastaanottokäyttäytymistä koskeva tutkimus sekä Mantereen ja Vaaran (2008) strategiadiskurssin tutkimus. Analysoin aineistoni käyttäen tutkimusvälineistönä Mustosen tulkintakehyksiä sekä Mantereen ja Vaaran diskursseja.

Tulokset

Aineiston analyysi paljastaa paitsi sen, miten yrityksessä työskentelevät mieltävät strategian myös sen, miten käsitykset jakautuvat eri henkilöstöryhmien kesken. Suurin osa työntekijöistä kokee käytännön työn ristiriitaisena strategian kanssa (torjujan tulkintakehys). Lisäksi kaikissa tarkastelemissani henkilöstöryhmissä (johto, keskijohto, työntekijät) on niitä, jotka ovat vastaanottavaisia strategiaviestinnälle (tiedonjanoisen tulkintakehys). Diskurssianalyysissä käy ilmi, että johto tuottaa puheellaan muusta henkilöstöstä eriäviä käsityksiä strategiasta. Työntekijät ja keskijohto kokevat strategian vieraana ja kaukaisena (osallistumista estävät diskurssit). Johto puolestaan kokee henkilöstön olevan mukana strategiatyössä (osallistumista kannustavat diskurssit). Kun yrityksen strategiaviestinnän tilaa tarkastelee kokonaisuutena, suurimmat haasteet liittyvät strategiaan johdon omaisuutena, strategiaviestinnän ristiriitaisuuteen ja puutteellisuuteen sekä strategian kaukaisuuteen käytännön työstä.

Avainsanat: strategia, strategiaviestintä, strategian implementointi, strategiadiskurssi

Sisällysluettelo

1 Johdanto	2
1.1 Taustaa	2
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3 Tutkimusraportin rakenne ja keskeiset käsitteet	4
2 Strategian viestintäprosessi lähettäjän ja vastaanottajan näkökulmasta.....	6
2.1 Strategia käsitteenä	6
2.2 Strategia sisältönä, prosessina ja käytäntönä.....	9
2.3 Strategian implementointi.....	11
2.4 Strategiaviestintä.....	13
2.4.1 Kaksisuuntainen strategiaviestintä.....	16
2.4.2 Strategiaviestinnän vastaanottajien tulkintakehykset	17
2.4.3 Strategiadiskurssi	20
3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto	24
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	24
3.2 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys	26
3.3 Etiikka	27
3.4 Aineisto.....	27
4 Strategiaviestinnän vastaanottaminen, tuottaminen ja tulkinta yrityksessä X 29	
4.1 Strategiaviestinnän vastaanottaminen: yrityksen X henkilöstön tulkintakehykset.....	30
4.1.1 Torjujan tulkintakehys: kaukainen, käytännön työn kanssa ristiriitainen strategia	30
4.1.2 Tiedonjanoisen tulkintakehys : relevantti, tervetullut strategia	33
4.1.3 Kriitikon tulkintakehys: toteutustapa tökkii.....	37
4.1.4 Tyytyväisen tulkintakehys: välineitä työntekoon.....	38
4.1.5 Kiireisen tulkintakehys: ei ehdi paneutua	40
4.1.6 Lähettilään tulkintakehys: vastuullinen keskijohto.....	41
4.2 Yrityksen X henkilöstön tuottamat käsitykset strategiasta	43
4.2.1 Osallistumista estävät diskurssit: johdon eksklusiivinen oikeus määrittää strategioita.....	44
4.2.2 Osallistumista kannustavat diskurssit: ääni myös muille organisaation jäsenille	47
5 Strategiatyön keskeisimmät haasteet yrityksessä X.....	50
5.1 ”Strategia kuuluu jollekin”	51
5.2 ”Strategiaviestintä on puutteellista”	52
5.3 ”Strategia ja käytäntö eivät kohtaa”	54
6 Lopuksi	56
Lähteet.....	60

LIITE 1: Gradu-haastattelukutsu

LIITE 2: Teemahaastattelurunko

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Tämän päivän vaativissa olosuhteissa organisaation on pystyttävä tekemään oikeita valintoja menestyäkseen. Tämä tekee strategiasta aiheena ajankohtaisen. Perinteisesti on pohdittukin sitä, millainen on hyvä strategia. (Hämäläinen, 2004) Suunnittelu on toki tärkeä askel strategiaprosessissa, mutta lopullisen strategian nähdään usein olevan tarkoituksellisesti suunnitellun ja tahattomasti muovautuneen toiminnan yhdistelmä (Mintzberg, 1978). Parhaatkin strategiat ovat kuitenkin hyödyttömiä, jos niitä ei pystytä implementoimaan eli jalkauttamaan tehokkaasti.

Strategian siirtäminen käytäntöön näyttää aiheuttavan vaikeuksia monille organisaatioille, ja viestinnän haasteita pidetään usein merkittävänä osana ongelmaa. (Noble 1999, Beer ja Eisenstat 2000, Aaltonen ja Ikävalko 2002). Tieteellisessä tutkimuksessa viestintä nähdään toimintana, jolla on modernissa ajassa yhä strategisempi rooli. Edellä mainitusta huolimatta yritysten viestintäyksiköt kuitenkin harvoin osallistuvat strategian luomiseen tai suunnitteluun, ja viestintä mielletään edelleen pelkäksi tukitoiminnoksi. Strategisen viestinnän tarjoamat mahdollisuudet jäävät paljolti hyödyntämättä. Myöskään organisaation ylhäältä alas suuntautuvat ja mahdollisesti mystisetkin strategiaviestit eivät kutsu osallistumaan. Tästä seuraa, ettei henkilöstö, jonka tehtävä olisi muuntaa strategia teoiksi, ole useinkaan sitoutunut yrityksen strategiaan. On tavallista, että strategiat jäävät vain sanoiksi paperille ja implementointi siksi puolitiehen.

Vaikka suunnitellun strategian implementointi voi olla ylimmän johdon vastuulla, sitä ei voida suorittaa tehokkaasti ilman muita organisaation jäseniä. Henkilöstö onkin avainasemassa strategian toteuttamisessa ja Kamenskyn (2001) mukaan yksi tehokkaimmista strategian toimeenpanoon ja sitoutumiseen vaikuttavista keinoista onkin ottaa ihmiset riittävän ajoissa mukaan strategiseen suunnitteluun.

Tämä tutkimus asemoituu strategian toteuttamisen ja sen sisällä erityisesti strategiaviestinnän kirjallisuuteen. Tutkimustani ohjaa strategia käytäntönä - tutkimussuuntaus, joka mahdollistaa operatiivisen tason käytäntöjen tutkimisen.

Näkökulmassa huomio kiinnittyy strategiaviestinnän vastaanottajiin sekä organisaation sosiaalisiin käytäntöihin.

Tutkimuksia siitä, mitä strategiset toimijat todellisuudessa tekevät, on kuitenkin vähän ja teorioiden testaaminen tapauslähtöisesti on perusteltavissa. Tämän kaltaisista tutkimuksista esimerkkinä on Minna Mustosen (2009) tutkimus operatiivisen henkilöstön vastaanottokäyttäytymisestä, jossa hän Goffmanin (1974) tulkintakehyksen käsitettä hyödyntämällä havaitsi erilaisia tulkintakehyksiä, joiden kautta vastaanottaja kytkee itsensä vastaanottotilanteisiin. Toinen esimerkkitutkimus on Mantereen ja Vaaran (2008) strategiadiskurssin tutkimus, jossa he ovat tutkineet sitä, millaiset diskurssit haittaavat osallistumista strategiapro sessissa ja millaiset kannustavat laajempaan osallistumiseen. Tutkimusmenetelmäni perustuu näihin molempiin tutkimuksiin.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessani anonymisoidusti yritys X on toiminut Suomessa muutaman vuoden ja kasvanut tänä aikana paljon. Ehkä yhtenä kasvukipuna on se, ettei viestinnän funktiota yrityksessä varsinaisesti vielä ole, vaan sisäinen viestintä on henkilöstöpuolen vastuulla ja ulkoisesta viestinnästä huolehtii markkinointiosasto yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Pelkästään viestintään keskittynyt asiantuntijuus puuttuu, ja tästä heräsikin mielenkiinto kartoittaa yrityksen sisäisen viestinnän nykytilaa. Myöskään strategiatyö ei ole nopean kasvun aikana ollut yrityksessä näkyvää. Strategian sisältöön, sen implementointiin tai viestintään ei yrityksen alkuvaiheessa ole juurikaan panostettu. Tästä syystä päädyin tutkimusaihetta määrittäessäni yrityksen strategiaviestinnän tilan kartoittamiseen.

Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä yrityksen strategiaviestinnän merkityksestä sekä tarkastella, mitä merkityksiä haastatteleman ihmiset antavat strategia- ja viestintätyölle. Näitä asioita selvitän haastattelututkimuksella. Haastattelin johtoa, keskijohtoa ja työntekijöitä ja selvitin heidän käsityksiään strategiasta, strategian implementoinnista ja strategiaviestinnästä. Tutkimukseni tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisten eri tulkintakehysten kautta eri henkilöstöryhmät merkityksellistävät strategian viestejä yrityksessä X?
2. Millaisia käsityksiä strategiasta organisaation johto tuottaa suhteessa muuhun henkilöstöön?

Ensimmäinen tutkimuskysymys liittyy johdon tapaan viestiä strategiasta sekä keskijohdon kykyyn viestiä strategiaa eteenpäin. Tämä antaa aiheen pohtia myös strategiasta viestimisen onnistuneisuutta. Toiseen tutkimuskysymykseen pyrin vastaamaan analysoimalla johdon, keskijohdon ja työntekijöiden puheenvuoroja strategian sisällöstä ja sen implementoinnista. Tämä sisältää myös kysymyksiä sitoutumisesta strategiaan, työntekijöiden osallistumisesta sekä oman työn merkityksestä kokonaisuuden kannalta.

1.3 Tutkimusraportin rakenne ja keskeiset käsitteet

Tutkielmani ensimmäisessä osassa asetan tutkittavan ilmiön aikaisemman tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä käyn läpi tutkimukseeni liittyvän teoreettisen taustan. Seuraavaksi käsitteelen tutkimuksen metodologiaa, jonka jälkeen siirryn oman aineistoni analyysiin. Lopuksi vedän yhteen tutkimuksen tulokset ja näistä johdetut päätelmät.

Luvussa 2 taustoitan tutkimusilmiöni aikaisemman tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimukseni on osa strategian käytäntötutkimusta ja kiinnittää näin huomion strategiaviestinnän vastaanottajaan. Tässä luvussa käyn myös läpi tutkimukseni kannalta keskeiset käsitteet: strategia, strategian implementointi, strategiaviestintä sekä strategiadiskurssi.

Luvussa 3 esittelen tutkimuksen metodologian. Tuon esille ne menetelmät, joita tutkimuksen tekemisessä käytetään. Lisäksi käyn läpi tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisiä kysymyksiä. Luvun lopuksi tuon esille tutkimuksessa käytetyn aineiston sekä aineostonhankintamenetelmät.

Luku 4 on tutkimuksen empiirinen osuus. Siinä analysoin aineiston sekä Mustosen (2009) vastaanottajien tulkintakehyksiä että Mantereen ja Vaaran (2008) strategiadiskurssin osallistumista koskevia näkemyksiä hyödyntämällä.

Luvussa 5 pohdin sitä, mikä yrityksen X strategiassa ja strategiaviestinnässä saa aikaan erilaisia käsityksiä ja miksi strategiaviestinnän vastaanottajat merkityksellistävät viestejä eri tavoilla. Tämän lisäksi vedän yhteen tutkimuksen keskeisiä tuloksia. Lopuksi, luvussa 6, annan johdolle ehdotuksia strategiatyön haasteiden ratkomiseen ja pohdin vielä tutkimuksen pohjalta nousevia mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2 Strategian viestintäprosessi lähettäjän ja vastaanottajan näkökulmasta

2.1 Strategia käsitteenä

Strategiaa on määritelty aikojen saatossa monin erin tavoin, ja strategiakirjallisuudessa määritelmiä strategialle on paljon. Alun perin sana *strategia* tulee kreikan kielen sanasta *strategos*, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa (Kamensky 2001, 16). Knightsin ja Morganin (1991, 256) mukaan termiä *strategia* alettiin käyttää liike-elämässä 1900-luvun alussa liikkeenjohtamisoppien kehittymisen myötä. Nykyisen strategian käsitteen nähdään syntyneen 1960-luvulla, jolloin strategia nähtiin pitkän tähtäimen tavoitteiden ja päämäärien määrittäjänä sekä toiminnan suuntana (Chandler 1962, 13). Yleisemminkin 50- ja 60-luvulla strategiasta puhuttiin pitkän tähtäimen suunnitelmana (Kamensky 2001, 16) sekä keskityttiin strategiaan tekniikkana, joka auttoi johtoa tekemään päätöksiä liiketoiminnan suunnasta (Whittington 1996, 731). 1970-luvulla strategia määriteltiin strategisena suunnitelmana (Kamensky 2001, 16). Tämän ajan strategiakirjallisuus keskittyi pitkälti kannattavuuden analysointiin ja tätä kautta erilaisiin strategisiin suuntiin ja niiden tavoitteluun (Whittington 1996, 731–132). 1980-luvulla strategiakeskustelussa keskeisessä asemassa oli sana strateginen johtaminen (Kamensky 2001, 16). Porterin (1991, 98) mukaan menestyksekkäs strategia sisältää sisäisesti yhdenmukaiset päämäärät ja toimintatavat sekä asemoi yrityksen suhteessa ympäristöön. Menestyksekkäs strategia on myös pohjana kilpailuedun luomiseen.

Åberg (2000) ja Juholin (2001) lähestyvät strategiaa organisaation tavoitteiden ja johtamisen kautta. Åberg (2000, 78) näkee strategian ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien ja sisäisten vahvuuksien yhdistämisenä. Juholin (2001, 300) luonnehtii strategiaa reittinä, jonka määränpäänä ovat organisaation tavoitteet. Hän näkee strategian valintojen joukkona, joiden avulla organisaatio määrittää sidosryhmänsä, tavoitteet, toiminnan suuntaviivat ja ne käytänteet, joilla näihin tavoitteisiin päästään. Myös Mantere (2008,2) näkee strategian organisaatiossa tehtyjen tärkeiden päätösten muodostamana kokonaisuutena, sisäisesti johdonmukaisena kudelmana. Strategiset päätökset tähtäävät hänen mukaansa organisaation menestymiseen tai ainakin selviämiseen toimintaympäristössään. Hämäläinen ja Maula (2004, 14-16) puolestaan määrittelevät strategian tapana, jolla organisaatio aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan. Visio ja missio ovat Åbergin (2000, 78) mukaan

organisaation olemassaolon perusta, mutta niitä ei voi käyttää johtamisen välineinä, vaan tähän tarvitaan yrityksen strategiaa. Knights ja Morgan (1991, 251) näkevät strategian välttämättömänä yritykselle, koska ilman strategiaa organisaatio on ilman suuntaa muuttuvassa ympäristössä.

Aina strategian määrittelyä ei ole haluttu tiivistää yhteen lauseeseen. Mintzberg (1996, 4-8) jäsentää strategian käsitettä viiden p:n mallin avulla, jossa jokainen p-kirjain tuo strategia-käsitteeseen eri näkökulman. Nämä viisi p:tä ovat *suunnitelma* (plan), *juoni* (ploy), *toimintatapa* (pattern), *asema* (position) sekä *näkökulma* (perspective). Suunnitelman mukaan strategia antaa toiminnalle suunnan ja on ohjenuorana eri tilanteissa. Tämä määrittely on Mintzbergin mukaan määrittelyistä yleisin. Sen mukaan strategia on tietoisista ja tarkoituksenmukaista sekä korostaa johtajan roolia strategian suunnittelussa. Suunnitelmana strategia voi olla myös juoni, jonka mukaan se nähdään tapana päihittää vastustaja tai kilpailija. Strategian kolmannessa, toimintatapaa korostavassa määritelmässä, strategia nähdään ajan kuluessa syntyneinä suunniteltuina tai suunnittelemattomina tekoina. Suurin ero näiden kahden määritelmän välillä on se, että suunnitelma katsoo tulevaisuuteen kun toimintatapa tarkastelee strategiaa menneisyydessä. Mintzberg (1996, 10) onkin sitä mieltä, että strategia voidaan jakaa suunniteltuun ja toteutuneeseen strategiaan, joiden avulla strategiaprosessi kehittyy. Mintzbergin neljäs määritelmä on asema, joka lähestyy strategiaa määrittämällä organisaation paikan sen ympäristössä. Joillekin strategia määrittyy viidennen määritelmän mukaan näkökulmana, joka tarkastelee asiaa organisaation sisältä käsin. Tämän näkökulman mukaan strategia on organisaation aseman lisäksi organisaation jäsenten tapa hahmottaa ympäristö ja maailma. Strategia nähdään ikään kuin organisaation kulttuurina. (Mintzberg, 1996, 10-16.)

Strategia ei kuitenkaan ole yksinkertaisesti määriteltävissä. Tutkimuksen kenttää hämmentää muun muassa se, että kenttää jäsenetään eri tieteenalojen, koulukuntien ja teorioiden pohjalta. Mantereen (2008, 2) mukaan strategian määrittelyn hankaluus johtuu lähinnä kahdesta seikasta. Ensinnäkin tutkijat ovat erimielisiä siitä, tulisiko strategiaa tarkastella suunnittelu- vai toteutusasteella. Toinen tärkeä kysymys liittyy siihen, ovatko strategia ja organisaatio toisistaan erotettavia vai ei.

Strategian määritelmän problematiikkaan on pureutunut myös Whittington (2001). Hän määrittelee strategialle neljä eri näkökulmaa: *klassinen*, *evolutionaarinen*, *systemilähtöinen*

ja prosessilähtöinen näkökulma. Nämä näkökulmat eroavat kahdessa dimensiossa: strategian tuloksissa sekä strategian toteuttamisen prosesseissa. Klassisen näkökulman mukaan strategia on mittauksien ja analyysien prosessi jonka tarkoituksena on maksimoida pitkän tähtäimen tavoitteet. Klassinen näkökulma painottaa ylhäältä alaspäin suuntautuvaa strategista suunnittelua. (Whittington 2001, 4-8) Klassista näkökulmaa strategiasta ovat painottaneet myös mm. Ansoff (1965) sekä Porter (1985).

Whittingtonin (2001, 4) evolutionaarisen näkemyksen mukaan klassisen ajatuksen rationaalisuus ja tulevaisuussuuntautunut suunnittelu ovat usein irrationaalisia. Tämä näkökulma painottaa ympäristön muutoksia ja ennustettavuutta. Tutkijoiden (esim. Einhorn ja Hogarth 1981, 2-7; Henderson, 1989, 143) mukaan tärkeää ei tässä niinkään ole strategian suunnittelu, vaan markkinoiden suotuisuus yritykselle. Tämän näkökulman mukaan markkinat määrittävät yrityksen strategian ja ainut asia, mitä johto voi tehdä, on pyrkiä sopeutumaan ympäristön kysyntään niin tehokkaasti kuin mahdollista.

Systemiteoreetikoiden (ks. esim. Granovetter, 1985 ja Swedberg, 1987) näkökulmasta strategia ei ole samalla tavalla merkittävä kuin klassisessa. He uskovat kuitenkin toisin kuin evolutionaristit, että organisaation jäsenet pystyvät muokkaamaan yritystä ympäristön vaatimusten mukaisesti. Systemiteoreetikot näkevät organisaation koostuvan pienemmistä alasysteemeistä. Tämän näkökulman mukaan strategian tehtävänä onkin määrittää näille organisaation systeemeille toiminnan suunta ja säännöt.

Prosessilähtöinen näkökulma taas painottaa strategiaa jatkuvana ja muuttuvana prosessina. Strategia siis löydetään ja muokataan käytännössä. Prosessilähtöinen näkökulma korostaa organisaation yksilöiden välisiä eroja kiinnostuksen kohteissa sekä kyvyissä ymmärtää ja toteuttaa strategiaa. Tutkijoista mm. Pettigrew (1990) ja Mintzberg (1996) näkevät strategian prosessilähtöisestä näkökulmasta. Whittington painottaa tällä näkökulmalla yksilötasoa ja kirjoittaa, että kun strategiaprosessin tavoitteena on taloudellinen menestys ja oppiminen, on strategian muodostamisessa ja implementoinnissa keskeistä sen muodostaminen lähellä työntekijöitä. (Whittington 2001, 4 -8 .)

Edellä esittämäni määritelmät osoittavat, ettei strategialle ole kirjallisuudessa esitetty yksiselitteistä määritelmää, vaikka määritelmien välillä on havaittavissa yhtäläisyyksiä. Joka tapauksessa tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että strategiset päätökset muodostavat

”kudelman”, jolla tavoitellaan loogista toimintaa (Mantere 2008, 3). Lisäksi tutkimuskenttää on pyritty jäsentämään kolmen eri tutkimussuuntauksen avulla: strategia sisältönä, strategia prosessina sekä strategia käytäntönä.

2.2 Strategia sisältönä, prosessina ja käytäntönä

Strategia sisältönä -tutkimussuuntaus keskittyy nimensä mukaisesti strategian sisältöön ja siihen, millaisia strategisia päätöksiä on tehty (Chia ja MacKay 2007, 220). Tämä tutkimussuuntaus edustaa strategian klassista näkökulmaa ja on usein ylhäältä alaspäin tapahtuvaa viestintää. Kuten Hämäläinen ja Maula (2004, 11) tuovat esiin, on perinteinen strategiatutkimus keskittynyt siihen, kuinka onnistunut strategia yrityksellä on. Tämä näkökulma strategiaan oli keskeinen erityisesti 1960-luvulla tehdyssä tutkimuksessa. Strategia prosessina tarkastelee puolestaan sitä, miten strategia näkyy yrityksen toiminnassa (Chia ja MacKay 2007, 220). 1990-luvulta alkaen kehittyneessä strategia käytäntönä – tutkimussuuntauksessa on strategia sen sijaan määritelty asiaksi, jota ihmiset ja organisaatiot tekevät, eikä niinkään asiaksi, joka ihmisillä tai organisaatioilla on (Whittington 2003, 118).

Prosessilähtöinen näkökulma ei tee suurta eroa strategian suunnittelun ja toteuttamisen välille, vaan näkee strategian jatkuvana ja mukautuvana prosessina sekä keskittyy siihen, miten strategia näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa (Chia ja MacKay 2007, 220). Näkökulma korostaa organisaation yksilöiden välisiä eroja kiinnostuksen kohteissa sekä kyvyissä ymmärtää ja toteuttaa strategiaa. Kun strategiaprosessin tavoitteena on taloudellinen menestys, mutta myös oppiminen, on strategian muodostamisessa ja implementoinnissa keskeistä sen muodostaminen lähellä työntekijöitä. (Whittington 2001, 21–27.) Chian ja MacKayn (2007, 220) mukaan käsitteet aika, toimija, rakenne, konteksti, toteutuminen ja kehitys ovat tyypillisiä prosessitutkimukselle. Mintzberg (1996) ja hänen edellä esittelemäni viiden p:n mallinsa yksi tunnetuimmista prosessitutkimuksen edustajista.

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus puolestaan korostaa enemmän strategian muodostusprosessia, jossa strategian suunnittelu ja toteuttaminen alkaa organisaation jäsenten mielissä uusilla ajattelutavoilla, jotka siirretään ja muokataan uusiin käytäntöihin. Merkittävää tässä tutkimussuuntauksessa on se, mitä strategiset toimijat todellisuudessa

tekevät ja minkälaisissa toimissa he ovat osallisina. (Liedtka ja Rosenblum 1996, 141.) Tässä lähestymistavassa strategia käsitetään myös sosiaalisena tapahtumana, joka on läsnä organisaation jäsenten jokapäiväisessä elämässä (Jarzabkowski 2004, Whittington 2003). Strategia käytäntönä -lähestymistapa kiinnittää huomiota strategiaan *mikrotason* ilmiönä, kun taas perinteisissä strategiatutkimuksissa strategiaa on tarkasteltu organisaatio- eli *makrotasolta*. Mikrotaso pureutuu tarkastelemaan strategiatoimintoja strategiaa toteuttavan henkilön tasolta. (Johnson ym. 2003, 8-9.)

Tutkijoiden kesken ollaan erimielisiä siitä, kuinka suuri ero strategia prosessina ja käytäntönä -tutkimussuuntausten välillä on ja kuinka tärkeää tämän eron tekeminen on. Chia ja MacKay (2007, 217) näkevät eron olevan epäselvä ja heidän mukaansa tätä eroa tulisi selventää ja tehdä strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksesta selvemmin oma suuntansa. Toisaalta mm. Whittingtonin (2007, 1575–1576) mukaan näiden kahden tutkimussuuntausten ero on yleinen epäselvyyden aihe johtuen osittain siitä, että tutkimussuuntaukset ovat hyvin lähellä toisiaan. Samaa mieltä ovat myös Carter, Clegg ja Kornberger (2008,90-91), joiden mukaan näitä tutkimussuuntausten nimityksiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti. Heidän mukaansa esimerkiksi useat tutkijat puhuivat yhtäaikaaisesti toimintopohjaisesta strategiasta, jonka fokus on toisaalta yksittäisissä prosesseissa (prosessitutkimus) ja toisaalta käytännöissä, jotka muodostuvat organisaation päivittäisessä elämässä ja ovat näin yhteydessä strategiaan tuotoksiin (käytäntötutkimus).

Tämän tutkimuksen tavoitteen kannalta ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista tehdä suuria eroja eri tutkimussuuntausten välille, sillä jokainen niistä tuo uusia aineksia strategian käsitteeseen. Monet erilaiset määritelmät auttavat myös ymmärtämään strategian ja sen tutkimuksen monimuotoisuutta. Pelkät perinteiset lähestymistavat eivät anna mielestäni tarpeeksi kattavaa pohjaa tämän tutkimuksen tutkimusongelmien ratkaisulle. Tämä johtuu siitä, että perinteiset näkökulmat eivät ota riittävästi huomioon strategiaa toteuttavia henkilöitä. Tästä syystä strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus toimii tässä tutkimuksessa parhaiten tieteellisenä viitekehyksenä. Ensinnäkin se tuo hyvän viitekehyksen strategian viestintäprosessiin, koska siinä keskitytään ihmisiin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Lisäksi sen avulla tutkimuksen fokus siirtyy enemmän prosessin teknisistä aspekteista strategiadiskurssin tuottamiseen. Näin voidaan saada rikasta tietoa strategiatyön ymmärtämisestä ja tulkitsemisesta.

2.3 Strategian implementointi

Strategian implementointi on jäänyt huomattavasti vähemmälle tutkimukselliselle huomiolle kuin strategian muodostaminen ja suunnittelu (Aaltonen, 2002, 416), vaikka melko yksimielisiä ollaan siitä, ettei hyvinkään suunniteltu strategia toimi, jos sitä ei ole ymmärretty ja sisäistetty (ks. esim. Alexander 1991; Noble 1999). Vähäinen huomio johtuu Alexanderin (1991, 76) mukaan siitä, ettei strategian implementointia nähdä yhtä kiinnostavana ja hohdokkaana asiana kuin strategian määrittämistä ja suunnittelua. Noblen (1999, 119–120) mukaan vähäinen huomio taas johtuu siitä, että implementointia on tutkijoista riippuen katsottu hyvin eri perspektiiveistä, ja näin yhtenäisyys tutkimuksista puuttuu.

Hämäläisen ja Maulan (2004, 25) mukaan strategian implementointi voidaan ymmärtää organisaation ja sen jäsenten toiminnaksi, joka tähtää strategian toteutumiseen. Tämän käsityksen mukaan strategian toimeenpanoon osallistuu koko henkilöstö ja strategia voi olla suunniteltu tai osittain yllättäen toiminnassa toteutunut. Toisaalta se voidaan ymmärtää suunnitellun strategian jalkauttamiseksi, jolloin se ei välttämättä kata koko henkilöstöä. (Hämäläinen ja Maula 2004; Noble 1999.) Toiset tutkijat painottavat implementoinnissa enemmän ihmisten välisiä ja käytökseen liittyviä elementtejä kun taas toiset näkevät implementoinnin enemmän kontrollina ja ohjauksena (Noble, 1999, 119).

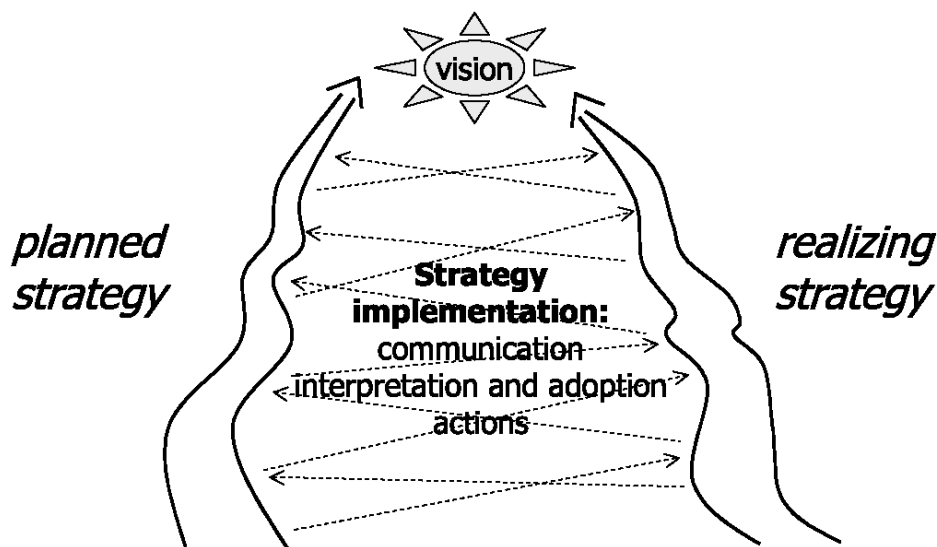
Bourgeois ja Brodwin (1984, 241-242) jaottelevat strategian implementointia viidellä erilaisella mallilla. Ensimmäistä mallia he kutsuivat komentajan malliksi, jossa toimitusjohtaja esittäytyy komentajana, joka tekee strategiset päätökset ja käyttää taloudellisia ja kilpailullisia analyysseja suunnitellessaan resurssien allokointia tavoitteiden saavuttamisessa. Toinen malli, muutosmalli, koskee nimensä mukaisesti uuden strategian omaksumista. Tässä mallissa johto tukee strategian implementointia. Kolmas malli keskittyy koko johtotiimin päätöksentekoon, ja strategisia päätöksiä on tekemässä muutkin kuin toimitusjohtaja. Tätä mallia tutkijat kutsuvat yhteistyömalliksi. Kulttuurinen malli ottaa mukaan jo muutkin organisaation tasot päätöksentekoon, ja viidennessä, nousevassa mallissa, koko strateginen suunnittelu on alhaalta ylöspäin tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Noble (1999, 120) jakaa implementointia koskevan tutkimuksen kahteen eri lähestymistapaan: implementoinnin rakenteeseen ja interpersonaaliseen prosessiin keskittyneeseen näkökulmaan. Implementoinnin rakenteeseen keskittynyt näkökulma

voidaan vielä jakaa *organisaation rakenteeseen* ja *kontrollin mekanismiin*. *Organisaation rakenteessa* kyse on siitä, että kunnollisen strategiarakenteen linjaus on tärkeä edeltäjä onnistuneeseen implementointiin. *Kontrollin mekanismi* liittyy taas haasteisiin siitä, kuinka mitata strategian implementointia implementoinnin aikana ja sen jälkeen. Tutkimuksissa on määritelty organisaation kontrolli kolmen askeleen ympyrään, joka muodostuu esityksen päämäärän suunnittelusta, päämäärän saavuttamiseen suunniteltujen toimien mittauksesta ja valvonnasta sekä korjausten implementoinnista, jos päämääriä ei ole saavutettu. Interpersonaalinen prosessi keskittyy taas strategiseen yksimielisyyteen, autonomiseen strategiseen käyttäytymiseen, johtamis- ja implementointityylien vaikutukseen sekä viestintä- ja vuorovaikutusprosesseihin. Tässä strategia implementoidaan eli siirretään käytäntöön viestinnän keinoin. Johtajat ja erityisesti keskijohdon edustajat ovat keskeisessä asemassa siirtäessään strategian ensiin toimiinsa ja ohjatesaan alaisiaan implementointiin. (Noble 1999, 120-131.)

Ikävalko ja Aaltonen (2001, 9) ovat tutkimuksessaan löytäneet implementoinnille viisi erityyppistä määrittelytapaa. Näitä ovat johtaminen, viestintä, suunnittelu, kontrolli ja päivittäiset toimet. Heidän tutkimuksessaan suurin osa tutkituista näkee implementoinnin lähellä johtajuutta, johon kuuluu mm. päätöksenteko, projektit, toiminta, merkitykset ja menetelmät. Lisäksi suuri osa mieltää viestinnän tärkeäksi tekijäksi implementoinnin kannalta. (Ikävalko ja Aaltonen 2001, 9.) Ikävalkon ja Aaltosen (2001, 14–15) mukaan ongelmat implementoinnin onnistumisessa voivat johtua monesta eri syystä. Suurimmat ongelmat johtuvat heidän mukaansa toteuttamiskelvottomasta strategiasta, heikoista johtajuusrooleista, viestinnän puutteesta, strategiaan sitoutumisen puutteesta, strategian tietämättömyydestä, sen väärinkäsittämisestä tai aikataulujen viivästyisestä.

Aaltonen ja Ikävalko (2002, 416) näkevät strategian onnistuneen implementoinnin suunnitellun ja toteutuneen strategian kombinaationa, jotka yhdessä saavuttavat organisaation vision (ks. kuvio 1). Strategian implementoinnin komponentit – viestintä, tulkinta, omaksuminen ja toiminta – eivät välttämättä ole perättäisiä tai toisistaan irrotettavia osia, vaan yrityksen visio voidaan saavuttaa, kun suunniteltu ja toteutunut strategia ovat vuorovaikutuksessa keskenään läpi viestinnän, tulkinnan, omaksumisen ja toiminnan. Näin, jos suunnitellun ja toteutuneen strategian vuorovaikutus on onnistunut, organisaation visio on mahdollista saavuttaa. Viestintä ei siis yksinään aina takaa onnistunutta implementaatiota, vaan myös tulkintaa, hyväksyntää ja omaksumista tarvitaan. (Aaltonen ja Ikävalko 2002, 416-417.)



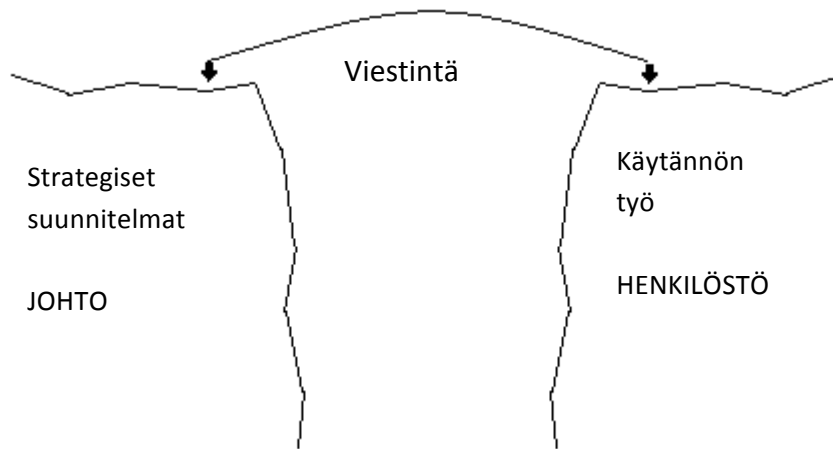
Kuvio 1: Strategian toteuttaminen suunnitellun ja toteutuvan strategian linkkinä: Aaltonen ja Ikävalko 2002.

Tässä tutkimuksessa ymmärrän strategian toteuttamisen Aaltonen ja Ikävalkon (2002) määritelmän mukaisesti suunnitellun ja suunnittelemattoman strategian yhteensovittamisena. Tämä korostaa strategiaviestinnän keskeistä roolia strategian toteuttamisessa.

2.4 Strategiaviestintä

Viestinnän merkitystä implementoinnin kannalta on painotettu useiden tutkijoiden keskuudessa. Muun muassa Hämäläinen ja Maula (2004, 31-33) näkevät viestinnän tärkeäksi strategian toimeenpanon kannalta. Myös Noble (1999, 120) yhdistää erilaisia näkemyksiä implementoinnista ja näkeekin itse implementoinnin strategisen suunnitelman viestintänä, tulkintana, omaksumisena ja toteuttamisena. Hän tuo esille myös sen, kuinka implementoinnin onnistumisessa on tärkeää ymmärtää keskijohdon ja muun henkilöstön jokapäiväistä elämää. Myös Kaplan ja Norton (1996, 11-12) näkevät viestinnän roolin merkittävänä strategian toteuttamisen kannalta.

Alla oleva kuva esittää sitä kuilua, joka johdon strategisten suunnitelmien ja käytännön työn välillä usein on.



Kuvio 2: Strategian toteuttamisen kuilu (Mantere 2008, 4.)

Hämäläinen ja Maula (2004, 28) määrittelevät strategiaviestinnän laajemmin. Heidän mukaansa se on strategian jalkauttamista tukevan viestinnän lisäksi strategian sisällöstä ja strategiaprosessista viestimistä. Hämäläisen ja Maulan (2004,13) mukaan strategiaviestinnällä voidaan vaikuttaa siihen, että organisaation jäsenet toimisivat samansuuntaista strategiaa toteuttaen. Heidän mukaansa strategiaviestintää tarvitaan muun muassa siihen, että kaikki jäsenet organisaatiossa ymmärtävät ja tietävät strategiset päämäärät ja ne keinot, jolla nämä päämäärät saavutetaan.

Strategiaviestintä tukee myös organisaation ja sen strategian uudistumista sekä vaikuttaa yhteisön maineeseen. Yhteinen ymmärrys organisaation tavoitteista ja sitoutunut henkilöstö luovat myönteistä työilmapiiriä. Strategiaviestintä helpottaa toimintojen koordinoimista ja jokapäiväiseen työhön liittyviä valintoja. (Hämäläinen ja Maula 2004, 28.) Useissa tutkimuksissa (ks. esim. Juholin 1999; Bergström ja Leppänen 2005) on havaittu yhteys viestinnän ja työtyytyväisyyden välillä. Myös Pincusin ja Rayfieldin (1990, ks. Juholin 1999, 113-114) tutkimuksen mukaan avoin, luotettava ja alaisiin keskittynyt viestintä lisää henkilöstön tyytyväisyyttä työhön, esimieheen ja koko organisaatioon. Kazoleas ja Wright (2001, 472) näkevät viestinnän vaikuttavan myös organisaation suoritukseen, kulttuuriin ja hyvinvointiin. Hämäläisen ja Maulan (2004, 31) mukaan strategiaviestintään liittyy myös eettinen näkökulma: strategiaa voidaan pitää koko organisaation toiminnan kannalta niin merkittävänä asiana, että jokaisella

työntekijällä on oikeus tietää oman organisaationsa strategian päälinjat. Viestintä auttaa ymmärtämään erilaisten toimenpiteiden merkitystä ja strategiatyötä kokonaisuutena sekä auttaa organisaatiota keskittymään hyvään suoritukseen valituilla alueella. (Hämäläinen ja Maula 2004, 31).

Alexanderin (1991, 78) mukaan yksi syy sille, ettei strategisia tavoitteita saavuteta organisaatiossa, on se, ettei yrityksen tavoitteita ole ymmärretty. Tämä taas johtuu usein epäonnistuneesta strategian viestimisestä. Noblen (1999, 121) mukaan ne yrityksen työntekijät, joilla ei ole selkeää, yhteistä ymmärrystä strategisista asioista, ovat strategian toteuttamisen suurin este. Strategiaviestinnällä voidaan vaikuttaa kunkin oman työn merkityksen ymmärtämiseen, strategian hyväksymiseen ja siihen sitoutumiseen sekä strategian soveltamiseen käytännön työssä. (Noble 1999, 121.)

Beerin ja Eisenstatin (2000, 35) tekemässä tutkimuksessa viestintä oli useimmilla yrityksillä yksi strategian toteutumista uhkaava tekijä. Heidän mukaansa yritykset eivät onnistuneet viestimään yhdenmukaista tarinaa, joka osoittaisi miksi muuttuva maailma organisaation ulkopuolella vaati uusia tapoja työskennellä yhdessä. Useiden tutkijoiden mukaan (ks. mm. Aaltonen 2002, Hämäläinen 2004, Noble 1999) strategian olemassaolo ei riitä, vaan se täytyy myös ymmärtää ja viestiä läpi organisaation. Jos organisaation jäsenet eivät tajua strategiaa, se ei toteudu (Mantere 2008, 35). Useat tutkijat (ks. esim. Kamensky 2001) katsovat, että muutos onnistuu parhaiten kun sen suunnittelussa ja toteuttamisessa ovat mukana ne, joihin muutos vaikuttaa. Organisaatioviestinnän yhtenä tavoitteena onkin avoin organisaatiokulttuuri ja henkilöstön tyytyväisyys (Hämäläinen 2004, 26). Myös Mantereen (2003, 50) mukaan tärkeää työntekijän motivaation kannalta on sekin, että työntekijä ymmärtää toimivansa yhteisen edun mukaisesti ja että hänen työllään on merkitystä.

Monien tutkijoiden mukaan (ks. esim. Alexander 1991, Aaltonen ja Ikävalko 2002, Mantere 2008) tehokkaaseen strategiaviestintään tarvitaan kuitenkin myös kaksisuuntaisuutta, eli sitä, että työntekijöillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä laaditusta strategiasta. Aaltosen ja Ikävalkon (2002, 415) mukaan strategiaviestintää on monissa organisaatioissa paljon, mutta sen onnistumisen kannalta tärkeää on, miten vastaanottaja tulkitsee, hyväksyy ja sisäistää viestin sisällön.

2.4.1 Kaksisuuntainen strategiaviestintä

Kuten sanottu, tehokkaaseen strategiaviestintään tarvitaan kaksisuuntaisuutta, eli strategiaviestinnän lähettäjän ja vastaanottajan välistä vuorovaikutusta. Vanha ajatus strategiaviestinnästä on informaatiokäsitys, joka tarkoittaa, että strategian laatija tai viestintäihminen viestii strategian, jonka jälkeen se tulkitaan, hyväksytään ja opitaan. Näin perinteisesti ajateltuna viestinnän tehtävä on vain välittää oikea kuva strategiasta. (Mantere 2008.)

Mantereen ym. (2003, 28) mukaan strategiaviestintä ei kuitenkaan ole pelkkää tiedottamista, vaan strategian viestintä edellyttää jatkuvuutta. Tällä he tarkoittavat sitä, että jotta jokainen työntekijä pystyisi ymmärtämään ja sisäistämään strategian ja toimimaan sen mukaisesti, tarvitaan aikaa, tiedon käsittelemistä, näkemysten vaihtoa ja tulkintaa yksilöllisistä lähtökohdista.

Peruslähtökohta omalle tutkimukselleni on strategian käytäntötutkimus, jossa strategia käsitetään asiana, jota luodaan koko ajan. Samasta syystä myöskään informaatiokäsitys viestinnästä ei sovi nykyaikaiselle käsitykselle strategiaviestinnästä. Mantereen (2008, 6) mukaan viestinnän vuoropuhelumalli on tunnettu jo pidempään, ja sen merkitys on tunnustettu viestinnän prosesseissa. Informaatiokäsitys viestinnästä pakottaisi henkilöstön kuuntelemaan ja olemaan käskettävän asemassa. Lisäksi valmis strategia ei sovi organisaation asiantuntijatyöntekijöille vaan heidän asiantuntijuuttaan halutaan korostaa entisestään myös strategian laadinnassa. Kaikki asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt saavat jatkuvasti tärkeää informaatiota ympäristöstään, mikä on tärkeää toimivan strategian luomisessa. (Mantere 2008, 5-7.) Strategiasta puhuttaessa tämä tarkoittaa, että strategia ei ole valmis ennen viestintää vaan muotoutuu viestinnässä. Vuoropuhelumalli antaa siis sijan strategian jatkuvalla uudistumiselle. (Mantere 2008, 5 Floyd ja Lane 2000, 162)

Myös Hämäläinen ja Maula (2004, 56) tuovat esiin vuorovaikutteisen strategiaviestinnän, jolla he tarkoittavat sillä sitä, että strategiaviestintä voi perustua myös aitoon vuorovaikutukseen organisaatiossa. Vuorovaikutteisessa strategiaviestinnässä käydään jatkuvaa vuoropuhelua johdon ja henkilöstön välillä. Lisäksi eri liiketoimintayksiköt, toiminnot ja henkilöstö toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Jatkuva keskustelu johtaa parhaimmillaan ideoiden jalostumiseen ja vahvaan sitoutumiseen, ja henkilöstö

voi osallistua myös strategian kehittämisen. Hämäläisen ja Maulan (2004, 33) mukaan kaksisuuntainen strategiaviestintä voi nostaa esiin merkittäviä asioita ja mahdollistaa tarvittaessa strategian ja tavoitteiden muokkaamisen organisaatiosta tulevan palautteen perusteella.

Strategian viestintäprosessissa onkin siis tavoitteena tiedon välittyminen sekä yhteinen ja jaettu ymmärrys strategiasta organisaation sisällä (Klein 1996, 44). Perinteisen näkemyksen mukaan onnistuneessa strategiaprosessissa strategia osataan viestiä ymmärrettävästi siten, että ymmärrys siitä on toivottu (Aaltonen ja Ikävalko 2002, 416). Strategiaviestinnän onnistumiseen vaikuttaa Aaltosen ja Ikävalkon (2002, 417) mukaan paljon myös se, miten vastaanottaja tulkitsee, hyväksyy ja sisäistää viestin sisällön. Myös Kleinin (1996, 33) mukaan suurimmaksi ongelmaksi viestinnässä muodostuu kuitenkin se, että vastaanottaja tulkitsee viestin eri tavoin kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. Jokainen vastaanottaja ja vastaanottotilanne on erilainen, minkä vuoksi vastaanottajat kiinnittävät eri asioihin huomiota ja tekevät samoista tilanteista erilaisia tulkintoja. (Mustonen 2009, 67) Tästä syystä tutkimuksessani viestintää tarkastellaan lähettäjän ja vastaanottajan vuorovaikutustilanteen lisäksi vastaanottajan näkökulmasta. Seuraavassa kappaleessa käyn läpi Mustosen (2009) tutkimuksessaan löytämiä strategiaviestinnän vastaanottajien tulkintakehyksiä.

2.4.2 Strategiaviestinnän vastaanottajien tulkintakehykset

Mustonen (2009) on tutkinut operatiivisen henkilöstön vastaanottokäyttäytymistä ja tunnistanut neljä vastaanottokäytäntöä, joita henkilöstö toteuttaa vastaanottaessaan strategiaviestintää. Nämä vastaanottokäytännöt ovat: jäsentäminen, luokittelu, operationalisointi ja yhteisöllinen reflektointi. Goffmanin (1974) tulkintakehys-käsitettä hyödyntämällä Mustonen (2009) on havainnut tutkimuksessaan kuusi erilaista tulkintakehystä, joiden kautta vastaanottaja kytkee itsensä näihin vastaanottotilanteisiin. Nämä Mustosen tunnistamat tulkintakehykset muodostuvat enimmäkseen vastaanottotilanteen, vastaanottajan aseman, työnkuvan sekä taustatiedon kautta, ja näillä on Mustosen (2009) mukaan huomattava merkitys siihen, kuinka hyvin strategia ymmärretään. Hyödynnän tutkimuksessani kaikkia kuutta Mustosen määrittelemää tulkintakehystä.

1. Torjujan tulkintakehys
2. Tiedonjanoisen tulkintakehys
3. Kriittisen tulkintakehys
4. Tyytyväisen tulkintakehys
5. Kiireisen tulkintakehys
6. Lähettilään tulkintakehys

Jokainen tulkintakehys sisältää erilaisia ominaisuuksia. Tulkintakehykset eroavat toisistaan niiden sisältämien asenteiden osalta. Lisäksi eri tulkintakehykset yllyttävät erilaiseen käyttäytymiseen sekä aiheuttavat erilaista toimintaa tulkintakehyksen valinneessa vastaanottajassa. Mustosen (2009) tunnistamat kuusi tulkintakehystä käsitellään tarkemmin seuraavaksi.

1. Torjujan tulkintakehys

Torjujan tulkintakehyksessä merkittävää on strategian etäisyys omaan työhön. Tässä strategiaviestintä ja strategian sisältö nähdään vaikeina käsitteinä ja monimutkaisina lauseina. Strategiaviestintä nähdään myös tarpeettomaksi ja kaukaiseksi ja ongelmana on se, ettei vastaanottaja halua ottaa vastaan tietoa, jota ei ymmärrä. Strategiaa ei osata kytkeä päivittäiseen työhön. Tämä voi liittyä esimerkiksi sosiaaliseen ympäristöön tai siihen, miten vastaanottajan onnistumista työssä mitataan. Usein sellaiset henkilöt, joiden toimintaa mitataan mittarilla, joka nostaa mitattavan asian tuloksellisemmaksi toiminnaksi strategiaviestinnän vastaanottamiseen verrattuna, valitsevat torjujan tulkintakehyksen. Tähän tulkintakehykseen liittyy myös se, ettei informaatiosta välttämättä jää vastaanottajalle muistikuvaa sekä se, että vastaanottaja kokee itsensä ulkopuolisena yrityksessä. Torjujan tulkintakehyksen omaksunut vastaanottaja ei siis tunne strategian sisältöä, eikä sen vuoksi pysty toteuttamaan sitä omassa työssään. Siksi tämä tulkintakehys on haastava strategian toteutumisen kannalta. Yksi torjujan tulkintakehykselle tyypillinen piirre on myös se, ettei strategiaviestintää koeta työssä selviytymisen tai siinä paremmin suoriutumisen kannalta oleelliseksi.

2. Tiedonjanoisen tulkintakehys

Tiedonjanoisen tulkintakehyksessä huomio on tiedon määrässä ja laadussa. Tämän tulkintakehyksen henkilöllä on usein pyrkimys ymmärtää laadittu strategia

mahdollisimman laajasti ja syvällisesti. Toimijalla on yleensä korkea osaamistaso eli kattavat taustatiedot strategiaan liittyvistä asioista. Tähän tulkintakehykseen liittyy usein kuitenkin myös tyytymättömyyttä. Tyytymättömyys liittyy usein esimerkiksi siihen, että vastaanottajat saavat tietoa strategiasta liian myöhään, jolloin tiedon sisäistäminen ja syvällinen ymmärtäminen kärsivät. Usein näillä vastaanottajilla on pyrkimys suurempaan osallistumiseen ja laajempaan strategian laadintaan. Kun strategiatieto on liian suppeaa, toimija saattaa etsiä sitä oma-aloitteisesti. Merkittäväksi asiaksi tässä kehyksessä nousee vuorovaikutus muiden kanssa. Tämän kehyksen omaavilla henkilöillä on hyvät valmiudet toteuttaa strategiaa menestyksekkäästi.

3 Kriitikon tulkintakehys

Kriitikon tulkintakehyksen omaaville toimijoille strategiaviestinnän kehittäminen on tärkeää. Tässä tulkintakehyksessä vastaanottaja on yleensä korkeasti koulutettu ja urallaan etenevä henkilö. Kriitikon tulkintakehyksen valintaan voi myös johtaa esimerkiksi ristiriitaisuus strategiaviestinnän toteutuksen ja organisaation arvojen välillä. Kriitikon tulkintakehyksessä strategiaviestintää voidaan arvostella hyvinkin voimakkaasti, mutta yleensä se liittyy tapaan viestiä, ei niinkään viestinnän sisältöön. Tämän tulkintakehyksen vastaanottaja myös näkee tärkeäksi sen, että viestejä kohdistettaisiin eri tavalla riippuen viestin vastaanottajan taustatiedoista.

4. Tyytyväisen tulkintakehys

Tyytyväisen tulkintakehyksessä strategiaviestintä nähdään hyödyllisenä ja siinä nousevat esiin positiiviset seikat. Strategia pystytään tässä yhdistämään käytännön työhön ja strategiset tavoitteet ovat konkreettisia, selkeitä ja ymmärrettäviä sekä helposti toteutettavia. Usein tähän liittyy myös se, että strategiaviestinnän muuttuminen on kehittynyt positiiviseen suuntaan. Lähtökohtaisesti tyytyväisen tulkintakehys on strategian toteuttamista edistävä. Tähän kuuluvat vastaanottajat ovat yleensä kriitikittömiä laadittua strategiaa kohtaan, mikä voi heijastua kyvyttömyytenä soveltaa strategiaa yrityksen tavoitteita tukevalla tavalla erityisesti yllättävissä tilanteissa.

5. Kiireisen tulkintakehys

Kiireisen tulkintakehyksessä ajan riittämättömyys pakottaa priorisoimaan. Työtehtävien määrä näyttäytyy aikaan verrattuna liian suurena, mikä pakottaa toimijan jättämään osan suorittamatta. Tässä jätetään usein asioita suorittamatta kiireeseen vedoten. Koska kokemus on subjektiivinen, suorittamattomuus voi johtua myös vastaanottajan

kyvyttömyydestä hallita aikaansa. Tyypillistä tälle tulkintakehykselle on ehdollistaminen, eli jos aikaa löytyy, strategiaviestintään paneudutaan. Koska kiireisen tulkintakehyksessä korostuu myös tehokas ajankäyttö, tämän tulkintakehyksen valinnut vastaanottaja arvostaa ytimekästä ja tehokasta viestintää. Vastaanottaja voi kokea esimerkiksi intranetin vaikeaksi kanavaksi strategiaviestin välittäjänä, koska usein tekstit ovat pitkiä eivätkä helposti sisäistettäviä.

6. Lähettilään tulkintakehys

Lähettilään tulkintakehykseen liittyy vastaanottajan pyrkimys välittää strategiatietoa eteenpäin. Tämän kehyyksen valinneet vastaanottajat kantavat vastuun omien alaisten strategiatiedon lisäämisestä. Lähettilään tulkintakehyksen nähdään usein liittyvän esimiestehtävissä työskenteleville. Niinpä tämän tulkintakehyksen edustajalle tulkintakehys ei aina ole ollut valinta, vaan toimenkuvan myötä muodostunut velvoite. Haasteena tässä tulkintakehyksessä on se, että viestin viejän täytyy ymmärtää strategia hyvin, ennen kuin se voi sitä viestiä alaisilleen onnistuneesti.

Tässä tutkimuksessa tulkintakehyksiä lähestytään diskursseina, eli tapoina puhua ja ymmärtää maailmaa. Käyn seuraavaksi vielä tarkemmin läpi diskurssin käsitteen sekä perusteita strategian tulkitsemiselle diskurssina.

2.4.3 Strategiadiskurssi

Knights ja Morgan (1991, 253) tarkoittavat diskurssilla ideoiden ja käytäntöjen kokonaisuutta, jonka mukaan toimintamme sopeutuu todellisten ilmiöiden ympärillä. Diskurssi ei näin ole vain tapa nähdä maailmaa. Se on aina sulautettu sosiaalisiin käytäntöihin, jotka luokittelevat erilaisia ilmiöitä ja niiden tarkastelunäkökulmia. Knights ja Morgan (1991, 253) analysoivatkin diskurssia Foucaultin ajatusten pohjalta. Foucault painottaa voiman ja tiedon erottamattomuutta. Knights ja Morgan (ma. 254) käyttävätkin sanaa diskurssi voiman ja tiedon suhteesta, jotka ovat kirjoitettuja, puhuttuja, kommunikoituja ja sulautettuja sosiaalisia käytäntöjä. Mantere ja Vaara (2008, 342) määrittelevät strategiadiskurssin kompleksisena merkitysten joukkona, joka muodostaa tiedon rungon ja organisatoriset käytännöt. Tienarin ym. (2003, 315) mukaan diskurssit ovat vakiintuneita puheikäytäntöjä, jotka osaltaan muokkaavat kuvamaansa ilmiötä.

Huhtisen ja Mantereen (2011, 11) mukaan strategiadiskurssiin liitetään usein ajatus strategiatyöstä ylimmän johdon tehtävänä. Tähän vaikuttavat uskomukset siitä, että johdolla on paras tietämys siitä, mihin yrityksen kannattaa suunnata, ja siksi ylin johto päättää asioista (Välikangas ja Vaara, 2011, 106-107). Välikangas ja Vaara (2011, 107) tuovat esiin myös, että johdon strategiseen rooliin liittyy elitistisiä piirteitä. Ylin johto ei monesti ole valmis luopumaan institutionalisoituneesta toimintamallista, vaikka on selvää, että heikko strategioiden toteutuminen johtuu siitä, ettei muu organisaatio pääse osallistumaan strategiatyöhön.

Vaikka osallistumisen puute ja sitä seuraavat strategian jalkauttamisen ongelmat ovat yleisesti tunnettu haaste organisaatiossa, on aiheesta vielä niukasti tutkimusta. Mantereen ja Vaaran (2008, 342) mukaan aikaisempien tutkimusten perusteella esimerkiksi vakaan ympäristön ja hierarkkisen organisaatorakenteen nähdään vähentävän osallistumisen mahdollisuutta, kun taas dynaamisen ja matalahierarkkisen rakenne lisäävät keskijohdon ja työntekijöiden osallistumista. Osallistuminen on siis yhdistetty organisaation muotoon ja johdon implementointi taktiikoihin, jotka voivat kasvattaa tai vähentää sitoutumista. Myös sosiaalinen kanssakäyminen organisaation jäsenten ja johdon kanssa lisää työntekijöiden osallistumisen tunnetta. Tutkimustuloksia Mantereen ja Vaaran (2008, 343) mukaan on lisäksi siitä, että mukaan pääseminen on riippuvaista ylimmän johdon ja muun henkilöstön välisestä vuorovaikutuksesta.

Mantere ja Vaara (2008, 342) näkevät diskurssit keskeisessä roolissa strategiatyön osallistavien ja ei-osallistavien mielikuvien jälleentuottamisessa ja legitimaatiossa. Näin diskurssit ovat heidän mukaansa tärkeä osa organisaation käytäntöjä eikä niiden merkitystä voi liikaa korostaa osallistumisen ongelmien ja haasteiden ymmärtämisessä.

Mantere ja Vaara (2008) ovat tutkimuksessaan jaotelleet kuusi erilaista diskurssia, joilla on vaikutuksia strategiatyöhön ja siihen osallistumiseen. Näiden diskurssien joukossa on sekä osallistumiseen kannustavia että osallistumista estäviä diskursseja.

Osallistumista estäviä diskursseja Mantere ja Vaara (2008) kutsuvat nimillä mystifioiva, kurinpidollinen ja teknologisoiva. Näihin diskursseihin liittyy usein keskijohdon ja organisaation muiden jäsenten harjoittamaa itsensä alentamista, jossa ylhäältä alas suuntautuva kontrollointi hyväksytään strategiatyöhön luonnollisesti kuuluvana osana. Tällöin omaa vähäistä osallistumista strategiatyöhön ei välttämättä pidetä edes ongelmallisena, koska top-down-lähestymiseen on totuttu. Joillekin jäsenille voi olla myös

helpotus, ettei strategiatyöhön tarvitse osallistua. Kuten Mantere ja Vaara (2008, 355) toteavat, ei tämän kaltainen itsensä alentaminen ole välttämättä vakava ongelma, mutta kyseinen asennoituminen vääjäämättä vähentää strategiasuunnitteluun saatavia oivalluksia sekä lamauttaa aktiivista strategisointia.

Osallistumista kannustavat diskurssit ovat Mantereen ja Vaaran (2008) jaottelussa itsensä toteuttaminen, dialoginen ja konkretisoiva diskurssi. Näissä strategiatyöhön liittyy neuvotteluprosesseja. Oleellista näille on myös se, että kaikki organisaation jäsenet voivat osallistua strategiatyöhön ja kaikki muutkin kuin johdon jäsenet saavat päätäntävaltaa.

Seuraavaan taulukkoon on tiivistetty osallistumista estävien ja osallistumista kannustavien diskurssien pääpiirteet. Taulukossa tuodaan esiin erilaisiin diskursseihin kuuluva mielikuva strategiaprosessista: millaisessa asemassa alaiset ovat suhteessa strategiaprosessiin, millainen suhde diskurssilla on muihin sosiaalisiin käytänteisiin sekä millainen vaikutus diskurssilla on osallistumiseen.

Diskurssi	Käsitys strategiaprosessista	Alaisten asema	Linkki muihin sosiaalisiin käytäntöihin	Vaikutus Osallistumiseen
Mystifioiva	Strategiaprosessia ajetaan visiolla, missiolla ja muilla strategialausumilla, jotka tarjoavat pohjan organisaation toiminnalle.	Ylin johto määrittää strategiat ja saarnaa ne alaisilleen.	Strategiat luodaan usein suljetuissa työpajoissa.	Johdolla eksklusiivinen oikeus määrittää strategioita ja tiedon pantaaminen legitimoituu.
	Strategioita ei kyseenalaisteta tai kritisoida.	Alaisten asema on seurata strategioita ja johtoa.	Strategia-asiakirjoihin pääsy on estetty.	Muut organisaation jäsenet voivat osallistua tehokkaasti vain strategian implementointiin.
Kurinpidollinen	Strategia on yhteydessä tehokkaaseen organisaationaaliseseen kuriin ja hallittuihin rakenteisiin.	Ylin johto nähdään strategisteina, jolloin johdolla on vastuuta ja sankarillisuutta.	Strategiatyö on läheisesti yhteydessä organisaation kontrollimekanismeihin.	Ylimmän johdon avainrooli strategiatyössä legitimoituu ja luonnollistuu
	Yleensä strategiaprosessi on nähty johdon toimintana.	Muiden rooli on seurata käskyjä ja ohjeita.	Pääsy tietoihin on estetty.	Muut jäsenet voivat osallistua vain tavalla ,jonka johto määrittää.
		Tottelemattomuus on rangaistavaa		
Teknologisoiva	Strategiaprosessin ajurina on tietty spesifi systeemi, joka tarjoaa säännöt, joita tulee seurata.	Yleensä ylin johto määrittää ne systeemit, joita tulee käyttää.	Strategiatyö liittyy läheisesti konkreettisiin systeemeihin ja teknologiaan.	Tietyn systeemin käyttö legitimoituu ja rajoittaa muiden osallistumista.
		Organisaation jäsenet seuraavat systeemiä.	Tietoihin pääsyä on rajoitettu.	
Itseään toteuttava	Strategiaprosessi on organisaation toiminnan merkitysten löytämistä.	Kaikki organisaation jäsenet voivat osallistua strategiatyöhön.	Strategiatyö on yhteydessä mikrotason strategiatyöpajoihin ja kokouksiin.	Legitimoi erilaisten ryhmien ja yksilöiden ponnistelut ja jopa ristiriitaiset näkemykset.
	Idealisesti johtaa emansipaatioon sekä yksilöllisellä että organisaationaalisella tasolla.			
Dialogisoiva	Strategiaprosessi sisältää top-down ja bottom-up-prosesseja.	Johdon roolia päästrategistina ei kyseenalaisteta.	Strategiatyö on yhteydessä konkreettisiin neuvotteluihin, joita käydään useiden eri sidosryhmien kanssa.	Legitimoi ylimmän johdon päästrategistina mutta ei muista erillisenä toimijana .
	Idaalitilanteessa tämä lisää dialogia eri ryhmien välillä.	Kaikki toimijat voivat osallistua strategia-prosessiin.		Auttaa antamaan äänen myös muille organisaation jäsenille.
Konkretisoiva	Strategiaprosessi on nähty lähes arkipäiväisenä osana organisaation päätöksentekoa.	Ylimmän johdon roolia päästrategistina ei kyseenalaisteta, mutta heidän odotetaan noudattavan yhteisiä sääntöjä.	Strategiatyö liittyy normaaliin organisatoriseen päätöksentekoon.	Selkeät ja läpinäkyvät säännöt auttavat mystifioinnin poistamisessa ja legitimoivat laajan osallistumisen.
	Tehokas strategiatyö edellyttää konkreettisia ja läpinäkyviä sääntöjä ja käytäntöjä.			

Taulukko 1. Osallistumista haittaavat ja kannustavat diskurssit (Mantere ja Vaara, 2008, 354)

3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tässä luvussa esittelen sekä perustelen tutkimusmenetelmän valinnan. Luvun lopussa käsittelen tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä kysymyksiä sekä kuvaan tutkimuksessani käytetyn aineiston.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Valintani johtuu tutkimusongelmasta, ja kuten Eskola ja Suoranta (2005, 15) toteavatkin, useimmat organisaatioihin liittyvät ilmiöt vaativat laadullista lähestymistapaa. Yksinkertaistaen laadullinen tutkimus ymmärretään ei-numeraalisen aineiston kuvaamiseksi. Lähtökohtana siinä on todellisen elämän kuvaaminen sekä kohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen tarkastelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita sen sijaan, että todennettaisiin olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi 1997, 161.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on toiminnan ja ajattelun ymmärtäminen (Eskola 2005, 15). Tiedon keräämiseen käytetään ihmisiä, ja apuna voidaan käyttää tekstejä sekä kyselylomakkeita. Ominaista laadulliselle tutkimukselle on myös, ettei lähtökohtana ole teoria, vaan aineiston tarkoituksena olisi paljastaa odottamattomia seikkoja. (Hirsjärvi 1997, 165.)

Perinteiset menetelmät aineiston hankinnassa ovat teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Lisäksi tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi 1997, 167.) Hirsjärvi (1997, 167) jakaa kvalitatiiviset tutkimustyytit kielen piirteisiin, säännönmukaisuuksien etsimiseen tai tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämiseen. Näistä tutkimustyypeistä tämä tutkimus edustaa toisaalta säännönmukaisuuksia etsivää ja toisaalta toimintaa ymmärtämään pyrkivää diskurssianalyttistä tutkimusta.

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja, joita usein kutsutaan myös teemahaastatteluiksi. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiiri on etukäteen määrätty. Menetelmä eroaa

strukturoiduista haastatteluista kuitenkin siten, että siitä puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi ja Hurme 2004, 47-48.) Haastattelujen lisäksi menetelmänä käytetään osallistuvaa havainnointia. Havainnointijaksoillani (vähintään 10 tuntia viikossa syyskuun 2012 alusta joulukuun 2012 loppuun) olen pitänyt tutkimuspäiväkirjaa.

Haastattelut ovat kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Suuri etu muihin menetelmiin verrattuna on se, että siinä aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Käyttämäni ryhmähaastattelumethodin etuna on lisäksi se, että tietoa on mahdollista saada enemmän kuin yksilöhaastatteluista saataisiin. (mm. Eskola 1998, 94; Hirsjärvi 2004, 63) Osallistujat voivat myös muistella, tukea ja rohkaista muita keskustelemaan. Lisäksi kysyttävät aiheet eivät rajoitu pelkästään valmiiksi mietittyihin kysymyksiin (Hirsjärvi 2008, 48). Ryhmähaastattelu on myös tehokas tapa saada tietoa laajasti lyhyessä ajassa (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005, 124). Kuten Koskinen ym. (2005, 105) huomauttavat, teemahaastattelu voi olla huolella suunniteltuna myös motivoiva kokemus, koska tilanne aiheuttaa osallistujille vähäisesti vaivaa, ja joillekin haastatelluille kuunnelluksi tuleminen voi olla miellyttävä kokemus arjen keskellä.

Haastattelun yhtenä ongelmana pidetään sitä, että analysointi ja tulkinta ovat usein ongelmallisia, koska valmiita malleja ei ole tarjolla. (Hirsjärvi 2008, 35) Yleensä haastattelujen luotettavuutta heikentää Hirsjärven (2008, 34) mukaan myös se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Kuitenkin ryhmähaastattelussa etuna on se, että haastattelijan vaikutus tilanteeseen pienenee, kun haastateltavien määrä kasvaa (Eskola 1998, 94). Koskisen ym. (2005, 124) mukaan ryhmähaastattelun ongelmat taas liittyvät enimmäkseen ryhmän koostumukseen. Ryhmässä voi olla dominoivia persoonia, ja he voivat pilata haastattelutilanteen ja vinouttaa aineistoa. Dominoivat persoonat voivat hiljentää muut ryhmässä olevat, ja vaarana piilee, että tutkija yleistää yhden henkilön näkökulman totuudeksi. (Koskinen 2008, 124.) Ryhmiin tulisi tämän takia saada mahdollisimman paljon samanlaisia ihmisiä. Tästä syystä en ottanut tutkimukseni haastatteluihin eri organisaatiotasolla olevia henkilöitä samaan ryhmään, vaan ryhmät koostuvat erikseen johdosta, keskijohdosta ja työntekijöistä.

3.2 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Hirsjärven (2008, 186) mukaan reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Koskisen ym. (2005, 255) mukaan kysymys on ristiriidattomuudesta. Validius taas tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, 2008, 186).

Laadullisessa tutkimuksessa nämä termit tulevat esiin, kun arvioidaan sitä, voiko johonkin tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa. Käsitteet on hyvä tuntea, koska ne ovat keskeisiä tutkimuksen laadun parantamiseen tähtääviä välineitä. (Koskinen ym. 2005, 253). Koskisen (2005, 265) mukaan ymmärrys kasvaa runsaista yksityiskohdista ja siitä, että monenlainen aineisto kertoo samaa tarinaa.

On kuitenkin hyvin todennäköistä, että jos haastattelut tehtäisiin samoille ihmisille uudestaan, olisivat tulokset erilaisia johtuen erilaisista muutoksista, joita sekä ihmisissä että organisaatiossa on voinut tässä ajassa tapahtua. Organisaatio on viestinnän ja erityisesti strategiaviestinnän kohdalla murroksessa, ja tähän liittyvät asiat kehittyvät organisaatiossa koko ajan. Tämän myötä myös ihmisten käsitykset näistä asioista muuttuvat. Yksi tutkimuksen luotettavuutta heikentävä tekijä on myös se, että haastateltavat saattavat vääristää asioita, jos he epäilevät, että tutkimus olisi heille haitaksi. (Koskinen 2005, 279) Tästä syystä olen luvannut haastateltaville, ettei heidän henkilöllisyytensä tule missään vaiheessa esiin.

Hirsjärven (2008, 184-185) mukaan luotettavuutta voidaan parantaa muun muassa tekemällä hyvä haastattelurunko etukäteen. Tämän lisäksi teknisen välineistön tulisi olla kunnossa. Aineiston käsittelyssä laatua parantaa se, että se käsitellään mahdollisimman pian sen keräämisen jälkeen. Näin olen toiminut.

3.3 Etiikka

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on myös se, että se tekee tutkitusta kohteesta usein tunnistettavan. Tämä tuo laadulliseen tutkimukseen pulmia. Yritystutkimuksen tapauksessa nämä asiat liittyvät kilpailijoihin ja siihen, mitä tietoa tutkimuksesta he voivat käyttää omaksi edukseen (Koskinen 2005, 278). Olen ottanut eettisen ongelman huomioon tutkimuksessani ja luvannut pitää koko yrityksen tunnistamattomana. Tästä syystä tutkimuksessa puhutaan yrityksestä X toimialalla X.

3.4 Aineisto

Koska tutkimusongelmani pyrki selvittämään johdon, keskijohdon ja työntekijöiden käsityksiä strategiatyöstä, oli luontevaa haastatella ihmisiä kaikilta näiltä organisaation tasoilta. Tutkimukseeni osallistui 15 henkilöä. Haastateltavista viisi on johtoryhmästä, kolme keskijohdosta, ja seitsemän on työntekijöitä. Haastateltavat valittiin sattumanvaraisesti ottaen kuitenkin haastatteluun henkilöitä mahdollisimman monipuolisesti eri osastoilta. Lisäksi tavoitteena oli saada haastatteluihin jokaiseen ryhmään haastateltavia sekä myynnistä että operationaalisilta puolilta. Haastattelut suoritettiin fokusryhmähaastatteluina: yksi ryhmä koostui johtoryhmästä (5 hlöä), yksi keskijohdosta (3 hlöä) ja kaksi työntekijöistä (yht. 7 hlöä).

Haastattelut tehtiin marraskuussa 2012. Kaikki haastattelut pidettiin yrityksen tiloissa ja nauhoitettiin. Osa haastateltavista innostui puhumaan paljonkin, ja haastattelujen kestot vaihtelivat suuresti. Lyhimmillään haastattelu kesti hieman yli puoli tuntia ja pisimmillään tunti ja 40 minuuttia. Lyhin, noin puolen tunnin haastattelu, oli niillä työntekijöillä, joille itse strategian määrittely tuotti hankaluuksia. Tästä syystä haastattelurungon seuraavatkin kysymykset koettiin vaikeiksi, eikä keskustelua näistä juuri syntynyt. Toisaalta näytti myös siltä, että ryhmän jäsenten keskinäisillä suhteilla oli vaikutusta haastattelujen kestoihin. Niissä haastatteluissa, joissa keskinäiset suhteet olivat läheisiä, haastattelut kestivät pisimpään. Yhteensä haastatteluaineistoa kertyi 260 minuuttia. Haastattelujen lisäksi tutkimukseni aineistoon kuuluu tutkimuspäiväkirja havainnoistani, joita olen kirjannut muistiin yrityksessä viettämältäni ajalta.

Vaikka yksittäisen vastaajan henkilöllisyys ei tule missään vaiheessa ilmi tutkimuksessani, tuon haastattelujeni aineistossa esiin, kuuluuko vastaaja johtoryhmään, keskijohtoon vai työntekijöihin. Lisäksi keskijohdon ja työntekijöiden puheenvuoroissa tuon esiin, ovatko haastateltavat myynnistä vai muilta osastoilta. Johtoryhmän haastattelussa mukana ovat toimitusjohtaja, talousjohtaja, operationaalinen johtaja, henkilöstöjohtaja sekä myyntipuolen johtaja. Työntekijöistä kaksi on myynnistä ja loput viisi muilta osastoilta. Kaikki haastateltavat työntekijät ovat noin 25-30 –vuotiaita. Kaksi heistä on ollut mukana yrityksen toiminnassa alkuajoista lähtien. Yksi heistä oli aloittanut yrityksessä muutama viikko sitten, ja loput neljä ovat puolentoista vuoden sisällä taloon tulleita. Keskijohdossa kaksi ovat myynnin puolelta ja yksi muualta. Heistä kaikki ovat vanhoja työntekijöitä ja nousseet asemaansa yrityksessä olon aikana.

Se, minkä ryhmän ja osaston puheenvuorosta on kysymys, on merkitty puheenvuoron perään sulkuihin. Lyhenteet ovat seuraavat: johtoryhmä (JR), myynnin keskijohto (KJ m), muiden toimintojen keskijohto (KJ muut), myynnin työntekijät (T m) ja muiden toimintojen työntekijät (T muut).

Haastattelutilanteet pyrin pitämään mahdollisimman rentoina ja keskusteleivina. Muutamissa haastatteluissa keskustelujen aiheet rönsyilivät hieman. Suurimmaksi osaksi haastattelut pysyivät kuitenkin etukäteen määrittelemieni haastatteluteemojen ympärillä. Eniten aiheet rönsyilivät niissä ryhmissä, joissa keskinäiset suhteet olivat läheiset. Varmasti tästä syystä näiden ryhmien haastattelut myös kestivät pisimpään. Lisäksi pyrin haastatteluissani antamaan haastateltavien vastata kysymykseen ilman tarkentavia kysymyksiä.

4 Strategiaviestinnän vastaanottaminen, tuottaminen ja tulkinta yrityksessä X

Tässä luvussa analysoin aineistoni ja luokittelen sen. Pyrin vastaamaan kysymyksiin: (1) millaisten eri tulkintakehysten kautta eri henkilöstöryhmät merkityksellistävät strategian viestejä yrityksessä X sekä (2) millaisia käsityksiä strategiasta organisaation johto tuottaa suhteessa muuhun henkilöstöön. Ensimmäistä tutkimuskysymystä lähestyn tarkastelemalla puheenvuoroja, jotka koskevat johdon tapaa viestiä strategiaa ja keskijohdon kykyä viestiä sitä eteenpäin sekä yleisesti työntekijöiden kokemuksia strategian viestimisestä. Toiseen tutkimuskysymykseen pyrin vastaamaan analysoimalla johdon, keskijohdon ja työntekijöiden puheenvuoroja liittyen strategian sisältöön ja sen toteuttamiseen. Tähän liittyvät myös kysymykset päätöksentekoon osallistumisesta ja oman työn merkityksen ymmärtämisestä kokonaisuuden kannalta.

Jaottelen analyysini kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa luokittelen aineistoani käyttäen hyväksi Minna Mustosen (2009) tutkimuksessaan löytämiä tulkintakehyksiä, joiden mukaan strategiaviestinnän vastaanottajien voi nähdä merkityksellistävän kohtaamiaan viestejä. Nämä tulkintakehykset olen aikaisemmin esitellyt luvussa 2.3.2. Toinen osa käsittelee aineistostani esiin nousevia diskursseja, jotka ovat Mantereen ja Vaaran (2008) mukaan keskeisessä roolissa strategiatyön osallistavien ja ei-osallistavien käytäntöjen jälleentuottamisessa ja legitimaatiossa.

Luku 4.1 esittelee niitä tulkintakehyksiä, joiden sisällä vastaanottajat merkityksellistävät viestejä eri tavalla (ks. 2.4.2) Luvussa 4.2 tuon esiin, miten eri tavalla johto ja muu henkilöstö puhuu strategiasta ja millaisia erilaisia käsityksiä puhe strategiasta tuottaa. Tämä luku on jaettu alalukuihin 4.2.1 ja 4.2.2, jotka käsittelevät osallistumista estäviä diskursseja sekä osallistumista kannustavia diskursseja siltä osin kuin niitä on puheista tunnistettavissa.

Näiden lukujen 4.1 ja 4.2 pohjalta arvioin luvussa 5, mikä strategiassa ja sen viestinnässä saa aikaan erilaisten tulkintakehysten valinnat sekä miksi eri henkilöstöryhmät tuottavat erilaisia käsityksiä strategiasta.

Analyysin kohteena olevat puheenvuorot on luvattu esittää nimettöminä. Kunkin puheenvuoron lopussa on kuitenkin lyhenne, josta vastaajan asema johtona, keskijohtona tai työntekijöinä tulee esiin. Erottelen puheenvuoroista myös myynnin ja muut toiminnot, koska tämä useassa tilanteessa merkityksellistä. Lyhenteet ovat seuraavat: johtoryhmä (JR), myynnin keskijohto (KJ m), muiden toimintojen keskijohto (KJ muut), myynnin työntekijät (T m) ja muiden toimintojen työntekijät (T muut).

4.1 Strategiaviestinnän vastaanottaminen: yrityksen X henkilöstön tulkintakehykset

Minna Mustonen (2009) on tutkinut strategiaviestinnän vastaanottamiseen ja strategian toteuttamiseen vaikuttavia kontekstuaalisia tekijöitä. Hänen mukaan vastaanottaja nojaa tiettyihin jaettuihin kognitiivisiin ennakko-oletuksiin eli tulkintakehyksiin pyrkiessään ymmärtämään maailmaa. Hän on löytänyt kuusi erilaista tulkintakehystä, jotka muodostuvat vastaanottotilanteen, vastaanottajan aseman, työnkuvan ja taustatiedon kautta. Näihin tulkintakehyksiin kuuluvat ihmiset merkityksellistävät viestejä eri tavoin. Tämä luku palaa näihin Mustosen (2009) strategiaviestinnän vastaanottajan tulkintakehyksiin (Ks. 2.4.2). Peilaan aineistoani Mustosen (2009) kuvauksiin, ja annan esimerkkejä aineistostani. Vastaan siis kysymykseen: millaisten eri tulkintakehysten kautta eri henkilöstöryhmät merkityksellistävät viestejä yrityksessä X.

Huomionarvoista on se, että vaikka tutkimuksessani strategiaviestintä näyttäytyy enimmäkseen johdon tuottamana viestintänä, olen ottanut huomioon myös viestinnän kaksisuuntaisuuden (2.4.1) jolloin tuottajan ja vastaanottajan roolit eivät aina ole niin selvät. Tästä syystä myös johtoa voidaan pitää tulkintakehyksen valitsijana.

4.1.1 Torjujan tulkintakehys: kaukainen, käytännön työn kanssa ristiriitainen strategia

Suurin osa haastattelemistani työntekijöistä ei tunne strategian sisältöä eikä osaa mainita yrityksen arvoja. Tästä johtuen he eivät myöskään pysty toteuttamaan strategiaa omassa työssään. Seuraavissa työntekijöiden kommentteissa tulee hyvin esiin se, miten useat

työntekijät kokevat strategian olevan jotain ulkokohtaista, jota ei koeta osaksi käytännön toimintaa.

”Mun ei kauheesti tarvi toteuttaa sitä strategiaa, että mä vaa raportoin ne tulokset siitä.” (T muut)

”Mun pitää vaa opastaa ihmisiä toimimaan sen strategian mukaisesti” (T muut)

”Me ollaan lähinnä tukitoiminto. Yritetään epäsuorasti sitä strategiaa toteuttaa.” (T muut)

Edellisissä esimerkeissä tulee esiin Mustosen (2009) torjujan tulkintakehyksen piirteitä. Torjujan tulkintakehyksessä keskeistä on passiivisuus strategiatyötä kohtaan. Lisäksi siinä painottuu välimatkaa strategian ja vastaanottajan työn välillä. Ominaista tälle tulkintakehykselle on myös se, että sen valinnut vastaanottaja näkee strategian vaikeana käsitteenä eikä tunne sen sisältöä. Tämäkin näkyy edellä olevista esimerkeistä. Tästä syystä torjujan tulkintakehys on haastava strategiaviestinnän toteuttamisen kannalta.

Edellä läpikäydyissä työntekijöiden sitaateissa strategian tietämättömyys ajaa vastaanottajan tilanteeseen, jossa hän kokee strategian merkityksettömäksi oman työnsä kannalta. Myös seuraava sitaatti puhuu strategian abstraktiudesta, ihan sananmukaisestikin.

”Se jää ehkä abstraktiksi siinä kohtaa tai ne ei kohtaa, että me voidaan puhua strategioista ja käytännöistä ja jossain siinä välillä on ehkä joku, siinä onnistutaan tekemään semmosia juttuja, mitkä on kaikille hyväksi.” (T muut)

Lisäksi työntekijät kokevat strategiaviestinnän vastaanottamiseen tarvittavan taustatietoa ja osaamista, jota heillä itsellään ei ole. Seuraavassa kommentissa eräs työntekijä kuvaa aamupalaverissa käsiteltäviä tavoitteita ja saavutuksia seuraavasti:

”Aamupalaverit ne ei sillee ku ei oo siellä myynnissä, ni ne jutut ei oikee, tai ei oikee oo käsitystä et mitä ne nyt sitte konkreettisesti tarkoittaa.” (T muut)

Kuten edellisissä kommenteissa, tässäkin korostuu se, ettei strategiaviestintä kytkeydy päivittäiseen työhön. Eräs työntekijä kuvaa hyvin sitä, kuinka kytkös strategisten päämäärien ja käytännön toimintojen välillä on niin löyhä, etteivät strategiset tavoitteet ja päämäärät jää mieleen, vaikka niistä puhuttaisiinkin.

”Just että sitois sen käytännön siihen strategiaan, et sitä tapahtuu aika harvoin. Et jos ne strategiset päämäärät ois sillai, että me tehdään nyt tällä osastolla tämmönen muutos, koska yks meidän strateginen idea on tää ja tää meidän mielestä palvelee tätä näin ja sillai se jäis sitte varmasti mieleen ja mä ehkä osaisin mainita jonku meidän strategisen päämäärän.”
(T muut)

Seuraava puheenvuoro vahvistaa käsitystä siitä, ettei strategia näytä useinkaan olevan edes periaatteellisena perustana käytännön työlle.

”Ja siitä tulee ehkä sitte se epäluottamus, että toimitaanko me strategian mukaisesti, jos välijohto, meidän esimiehet ei osaa perustella niitä tulevia käytäntöjä strategian mukaan ja ne ei kulje niitten kans niinku käsikädessä.”
(T muut)

Jotkut työntekijöistä kokevat strategian ja käytännön olevan ristiriidassa keskenään:

”On helppo olla yksilönä sen strategian puolella, mut sit vaa näkee, et ku koko organisaatio ei oo, ni se turhauttaa.” (T muut)

”Se on tosi turhauttavaa, jos esimerkiksi luottamus tai kestävyys on meidän strategiana, ja sit mä nään et se ei toteudu millään tavalla esimerkiksi myynnin puolella.” (T muut)

Niiden nähdään jopa sotivan toisiaan vastaan:

”Joo onhan se määrä ihan hyvä juttu, et pysyy ”backlogi” alhaalla, mutta sitte jos otetaan se laatu siihen ja asiakastyytyväisyyden näkökulma, ni ei ne ehkä kohtaa siinä vaiheessa, ja se käytäntö jopa sotii sitä strategiaa vastaan.” (T muut)

Tyypillistä tämän tulkintakehyksen edustajalle on myös se, että strategia voi liittyä siihen, miten vastaanottajan onnistumista työssä mitataan. Mustosen (2009, 138) mukaan

sellaiset työntekijät, joiden tuloksia mitataan sellaisella mittarilla, joka nostaa mitattavan asian yksilön kannalta tuloksellisemmaksi toiminnaksi kuin strategiaviestinnän vastaanottamisen, valitsevat yleensä torjujan tulkintakehyksen. Empiriassani torjujan tulkintakehys näyttäytyy tältä kannalta myös seuraavassa sitaatissa:

”Määrät ratkaisee meillä, et sitä ei kauheesti kompensoida mitä se laatu on, ni jos puhutaan strategiasta ja tämmösistä laadullisista päämääristä, niin se että saadaan tietty määrä viestejä, niin sotii vähän sitä vastaan, ja se palkitsemisjärjestelmä voi tulla jopa vähän vastaan sitä strategiaa. Ei pysty toteuttaan strategiaa työssä, jos palkitsemisjärjestelmä sotii strategiaa vastaa.” (T muut)

Torjujan tulkintakehyksessä strategiaviestintään tutustumista ei nähdä myöskään ”oikeana työnä”. Tämä tuli esiin tutkimuspäiväkirjassani useampien työntekijöiden näkemyksenä. Esimerkiksi yrityksen kick off -päivän tavoitteena oli lisätä työntekijöiden strategiatietämystä ja valottaa strategiatyön merkitystä. Olin myöhemmin havainnoimassa tilannetta, ja kuulin useamman työntekijän suusta: *”olihan se ihan kiinnostavaa, mutta kun olisi ollut niitä tärkeämpiäkin töitä”*.

Vaikka suuri osa työntekijöistä valitseekin torjujan tulkintakehyksen, on yksi merkillepantava huomio kuitenkin se, etteivät yrityksen torjujan tulkintakehyksen valinneet työntekijät rakenna itsestään tietämätöntä, vaan ovat tietoisia strategiasta. Lisäksi he tuovat esiin, missä tapauksissa strategia toimisi ja haluaisivat strategiasta enemmän tietoa.

4.1.2 Tiedonjanoisen tulkintakehys : relevantti, tervetullut strategia

Torjujan tulkintakehyksen yksi piirre on Mustosen (2009, 139) mukaan se, ettei strategiaviestintää koeta työssä selviytymisen tai siinä paremmin suoriutumisen kannalta oleelliseksi. Tältä osin samat työntekijät kuin edellä ovat kuitenkin valinneet torjujan tulkintakehyksen sijaan tiedonjanoisen tulkintakehyksen, joka painottaakin vastaanottajan aktiivista roolia ja jossa vastaanottaja mieli syvempää ymmärrystä strategiasta. Seuraavassa puheenvuorossa näkyy, että eräs työntekijä näkee strategian syvällisemmän ymmärtämisen tärkeänä.

”Kyllä mä näkisin, että se helpottas mun työtä kun mä ymmärtäsin, miksi asioita tehdään niinku niitä tehdään. Että se perimmäinen tarkoitus, et miksi täällä ollaan” (T muut)

Tiedonjanoisen tulkintakehyksessä fokus on sekä strategiaviestinnän määrässä että laadussa. Strategiaviestintä koetaan usein riittämättömäksi eikä se saavuta ajoissa vastaanottajan tarpeita. Tämän lisäksi tiedonjanoisen tulkintakehyksen valinneet vastaanottajat kokevat strategiaviestinnän kiinnostavaksi ja työnsä kannalta relevantiksi. Seuraavat puheenvuorot ilmaisevat työntekijöiden halua paremmalle ja tehokkaammalle strategiaviestinnälle.

”Tiedonkulun parantaminen ois tosi tärkeätä. Mun entisessä työpaikassa käytiin strategia kerran kuukaudessa läpi kaikille työntekijöille, käytiin kaikki arvot ja olihan se puuduttavaakin, mutta sit taas oli paljon enemmän tietoa siitä miten kokonaisuudessaan kaikki pyörii ja tajuu sen miksi sä teet mitä sä teet.”(T muut)

”Tiedonkulusta oon samaa mieltä.”(T muut)

”Ei siitä varmaan ikinä voi liikaa tietää.”(T m)

Kyseisin tulkintakehyksen valinneilla vastaanottajilla korostuu myös oma aktiivisuus strategiatiedon hankkimisessa ja sen ymmärtämisessä. Tämä tulee selvästi esiin seuraavassa työntekijän puheenvuorossa.

”Se tietoisuus on täysin siitä mitä on ite ottanu selvää. Et kaikki tää tietoa mitä mulla on, ni kukaan ei oo mulle niitä kertonu, vaan oon ite käyny kyselemässä ne.”(T m)

Edellinen sitaatti kuvaa toisaalta hyvin myös tyytymättömyyttä, joka on positiivisesta nimestään huolimatta tyypillistä tiedonjanoisen tulkintakehykselle. Usein tyytymättömyys näkyy siinä, että tietoa on liian vähän tai se tulee liian myöhään. Seuraavista keskijohdon ja työntekijän puheenvuoroista näkyy se, että strategiatiedon oikea-aikaisuus on usein puutteellista.

”No joo, mutta just ehkä niinku tollee päin, että se tulee liian myöhään, että osa ihmisistä käyttää ihan älyttömästi aikaa johonki, mitä todetaan ku joku tulee sanoo, että ei me ees voida tehdä noin.”(KJ m)

”No jotain semmosia tullu, et yhtäkkiä on vaa muuttunu joku ihan pikkunen juttu, ja siitä ei oo kerrottu ja se tieto tulee vasta jälkikäteen ja sit jossain tapauksessa se on vaikuttanu siihen, et sä et välttämättä sillä hetkellä pysty tekee sun työtä, koska sä et oo tarpeeksi ajoissa oo tietonen siitä muutoksesta.” (T muut)

Edellä kuvattujen esimerkkien tapauksessa vastaanottajan toiminta on suoraan riippuvainen strategiaviestinnän tuottajien toiminnasta, ja tiedon saaminen liian myöhään heikentää suoriutumista tehtävästä ja osin jopa estää työn tekemisen. Tämä on myös Mustosen mukaan tyypillistä tiedonjanoisen tulkintakehyksen valinneille vastaanottajille. (2009, 150)

Myös tiedon määrässä ja laadussa on seuraavan kommentin perusteella parantamisen varaa.

”Vähän arvailuksi se menee. Sieltä esimieheltä lähinnä tulee et hei, tee tämä ja sit mä selvitän itse, et miten mä teen sen.” (T muut)

Myös keskijohto näkee erityisesti strategian jalkauttamisen kannalta johdon viestinnän määrän ja laadun tärkeänä.

”Se riippuu taas ihan siitä, et kuin hyvä se johto on myymään ne ideat, et jos niit ei oikeesti tuoda sillee, et jos se viestitään se idea niin et tää menee näin tää on tässä, tehkää, ni ei se välttämättä, jos sä et oo yhtään itte ostanu sitä millään tasolla, ni silloin se ei toimi. Mut taas kerran se on hyvin pitkälle kiinni siitä johdon viestinnästä.” (KJ m)

Tiedonjanoisen tulkintakehyksessä tärkeää on myös vuorovaikutus eri osastojen välillä, ja sen nähdään lisäävän strategiatiedon saantia. Vuorovaikutuksen nähdään myös lisäävän ymmärrystä omien käsitysten suhteesta laajempaan näkemykseen. Tämä tulee hyvin esiin seuraavista työntekijöiden puheenvuoroista:

”Jos ne osastot, jotka kommunikoi keskenään, ni kyllä niiden pitäis tietää mitä siellä tehdään, että ois selkeempi kuva siitä, miten niiden pitäis toimia” (T muut)

”Kyllä mä näkisin, että se olis tärkeetä [strategiaviestintä]. Se helpottaa mun työtä, kun mä ymmärrän sen kokonaisuuden ja tajuisin, että missä

vaiheessa esimerkiksi joku virhe on tullu. Se on helpompi selittää sit eteenpäin ku sä tiedät sen.”(T muut)

Tätä tulkintakehystä voidaan pitää strategian toteuttamisen kannalta edistävänä. Kiinnostuksen ja aktiivisuuden strategian syvällisempään ymmärtämiseen voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti koko organisaation tietoisuuteen.

Seuraavissa sitaateissa tulee hyvin esiin se, että osastojen välisen vuorovaikutuksen puuttuminen on tulkintakehyksen valinneille työntekijöille ongelmallista.

”Ongelma on se, että osastot ei tiää, miten toiset osastot toimii ja millä tavalla pitää toimia, jotta ne saa hommat rullaan. Välillä toiselta osastolta tulee toiselle osastolle semmosia määräyksiä, joita ei oo mitenkään mahdollista toteuttaa toisella osastolla.”(T m)

”No mä ehkä uskoisin vähän sillee, et ku meillä se osastojen välinen vuorovaikutus se nyt on vähän, et ku tossa on nuo sermit välissä ja sermin toisella puolella on jotain tyyppejä, ni välillä kuulee semmosta kommenttia, et nii joo tosiaan en oo oikee osannutkaa ajatella asiaa. Esimerkiksi jos on siirtyny toiselta osastolta toiselle, ni vasta tajunnu, et miks on siellä toisella puolella tehny jonku asian niinku on tehny.”(KJ muut)

Tiedonjanoisen tulkintakehykseen liittyy pyrkimys osallistua strategian toteuttamiseen tai laadintaan laajemmin kuin mihin toimijalle on toimenkuvansa puolesta annettu mahdollisuus. Tiedonjanoisen tulkintakehyksessä korostuu halu osallistua, ja siksi tilanne, jossa mahdollisuus sanoa mielipiteensä omaa toimenkuvaa sivuavan strategian sisältöön tai toimenpiteisiin on evätty, näyttäytyy negatiivisena tekijänä.

Kuitenkin seuraavat työntekijöiden ja keskijohdon puheenvuorot viittaavat siihen, että työntekijöiden kuunteleminen olisi tärkeää ja että työntekijät ovat kiinnostuneita strategiasta.

”Kyl mä uskon, et noissa päätöksissä mitä meillä tehdään, ni ois ihan hyvä kuunnella työntekijöitä, koska meillä on paljon enemmän teitoa ku mitä niillä päättävillä elimillä on.”(T muut)

Myös seuraavassa, keskijohdon puheenvuorossa tulee ilmi työntekijöiden kuuntelemisen tärkeys.

”Ite johdoryhmä ei mun mielestä kyllä tarpeeksi kuuntele eri osastoja, niinku meillä on esimerkiksi partner managementti ja supportti, mitä pitäis kuunnella aika monessa jutussa, ku ne on tän jutun keskiössä ja on yhteydessä niin paljon eri osastoihin.” (KJ m)

4.1.3 Kriitikon tulkintakehys: toteutustapa tökkii

Seuraava työntekijän sitaatti edustaa puheenvuoroja, joista kriittisyys nousee esiin erityisesti strategian jalkautusmalleista puhuttaessa.

”Strategiahan on hyvä. Se on enemmänkin sitä, että ne toteutusmallit, ideat mitenkä jalkautetaan, ni niitä ei oo mietitty loppuun asti ja se sitte sotii sitä motivaatiota vastaan ihan päivittäin.” (T m)

Sitaatista nousee esiin kriitikon tulkintakehykselle ominainen piirre, jossa itse strategia näyttäytyy tärkeänä ja hyvin laaditulta, ja kriittisyys koskee enimmäkseen strategian toteutustapaa ja strategiaviestintää. Myös seuraava puheenvuoro vahvistaa edellä mainittua kriitikon tulkintakehysten ominaispiirrettä.

”Päätöksenteko on kapeanäköistä. Tehdään joku päätös pohjautuen johonki käskyyn, mikä on sitte taas tullu johtoryhmää ylemmältä, ja sen jälkeen se jalkautetaan hyvinkin epätehokkaasti miettimättä sitä käytännön jalkautusmallia oikeastaan pitemmälle. Sitä ei testata eikä käydä läpi.” (T m)

”Yleisen toimintaohjeen mukaan toimiminen on hankalaa, tökeröä ja typerää tällä hetkellä. Laatijat eivät ole tehnyt sitä eteenpäin sitä strategiaa käytännössä.” (T m)

Usein kriitikon kritiikki kohdistuu myös strategiaviestinnän tuottajaan tai yritysjohtoon, jotka eivät ole ottaneet viestinnässään huomioon sitä kontekstia, jossa vastaanottajat ovat. Yksi työntekijä nostaa esiin johdon puutteellisen käsityksen toimintakontekstissa:

”Et just se, et ku ei johdolla välttämättä oo käsitystä, että mitä se tarkoittaa tässä meidän työssä. Että pystyykö semmosta strategiaa tai arvoja toteuttaa tässä työssä.” (T m)

Kuten aiemmin mainittu, vaikka johtoa ei perinteisesti pidetä strategiatiedon vastaanottajana, nähdään tässä tutkimuksessa strategiaviestintä vuorovaikutteisena prosessina, jolloin myös johto on osittain strategiaviestinnän vastaanottaja. Tästä syystä olen nostanut esiin myös muutaman johdon puheenvuoron, joissa tulee esiin kriitikon tulkintakehykselle ominaisia piirteitä. Seuraava johdon puheenvuoro viittaa siihen, että strategiaviestinnän kehittäminen on johdon mukaan tärkeää:

”Avoimuus ja se, että ne on selkeitä, että niitä käydään selkeesti läpi ettei vaan että tässä on meidän strategia ja arvot ja visio tai tavote vaan varmistetaan oikeesti, että ne työntekijät tajuu, että mitä se tarkoittaa niiden työtehtävien kannalta.” (JR)

4.1.4 Tyytyväisen tulkintakehys: välineitä työntekoon

Tyytyväisen tulkintakehykselle tyypillistä on strategian läheinen yhteys käytännön työhön. Tämän tulkintakehyksen valinnut vastaanottaja keskittyy viestin positiivisiin aspekteihin ja miettii viestin hyötyä oman tekemisen kannalta. Tämän tulkintakehyksen valinnot työntekijät näkevät strategisen suunnan eheänä ja rationaalisena. Tämä tarkoittaa, että tiedonjanoisen tulkintakehys näyttäytyy kehyksenä, joka edistää strategian toteuttamista. Lisäksi strategiaviestintä määrittäytyy vastaanottajalleen hyödyllisenä ja viestinnässä nousevat esiin positiiviset seikat. (Mustonen, 2009.)

Tyytyväisen tulkintakehyksessä strategian ja viestinnän vastaanottajan välille löytyy yhteyksiä. Seuraavassa keskijohdon puheenvuorossa strategiaviestintä näyttäytyy keskijohdon edustajille selkeänä ja ymmärrettävänä.

”Mä en usko, että meillä on mitenkään hirveesti ongelmia saada tätä vietyä sinne työntekijöille niinku millään osastolla. Meillä on aika selkee juttu mitä me tehdään. Toki sekin viesti on kehittynyt tässä yrityksen myötä. Muistan aikoja, kun välttämättä se johdon viesti ei ollut niin selkeä eikä oikee tienny, et pitääkö tää viedä eteenpäin ja miten tän nyt kertois noille.” (KJ m)

Edellinen sitaatti kuvaa myös strategiaviestinnän muuttumisen kehittymistä positiiviseen suuntaan, mikä on myös tyypillistä tyytyväisen tulkintakehykselle. Myös seuraava keski johdon kommentti viittaa positiiviseen kehitykseen.

”On parantunu, et tänä päivänä tulee paljon semmosta juttua, et me haluttais alkaa toteuttaa tämmöstä juttua, et ootsä mukana, et se on tosi kiva et pääsee mukaan siihen päätöksentekoon, et vaikkei se välttämättä vaikuttaisakaan niin paljon, mut ainaki pystyy sanoo vielä mielipiteensä.”(KJ m)

Työntekijöiden puoleltakin vastaavanlainen kommentti löytyy:

*”Kyllä mä uskoisin, et se on ihan mahdollista. Koko ajan tehty asioita sen eteen, että mennään siihen suuntaan ja ollaan jonku verran mentytkki.”
(T muut)*

Lähtökohtaisesti strategia nähdään tässä tulkintakehyksessä tärkeänä ja merkityksellisenä oman työn kannalta. Osittain työntekijöissäkkin on niitä, jotka kokevat pystyvänsä toteuttamaan strategiaa omassa työssään.

”Meillä on ehkä se, että ku meillä ei oikeen oo mitään kosketuspintaa niinku loppukuluttajiin, ni kyl mä niinku koen, että tuota strategiaa noudatetaan niinku auttamalla niitä yhteistyökumppaneita, eikä mulla oo siinä mitään ongelmaa.”(T muut)

”Meille se on varmaan helpointa olla sen strategian kanssa samaa mieltä, koska me vaan autetaan. Meillä ei oo edes sitä taloudellista painetta.”(T muut)

Tyytyväisen tulkintakehyksen valinnut vastaanottaja on sisäistänyt strategian sisällön hyvin ja löytänyt yhteyksiä omaan työhönsä. Strategiaviestinä antaa jopa välineitä työstä suoriutumiseen.

”Mun mielestä meillä on tosi hyvin ollu konkreettisia työkaluja siihen, että meillä on jatkuvasti sitä, että tää on noussu ja tää on laskenu ja esim. vastausajan lyhentymisen on konkreettinen asia, että me tiedetään et se vaikuttaa siihen, että asiakastyytyväisyys nousee.” (T muut)

Kuten edellisessä puheenvuorossa tulee esiin, johdon asettamat strategiset tavoitteet näyttäytyvät konkreettisina ja ohjaavat vastaanottajan työtä. Tässä tulee esiin Mustosen (2009) tyytyväisen tulkintakehykselle tyypillinen piirre, jossa henkilöstön jäsen voi käyttää strategiaviestinnän sisältöä perustellakseen omassa työssään tekemiä valintoja.

Vaikka seuraava sitaatti korostaa ehkä negatiivisellakin tavalla strategian pakonomaista toteuttamista, kertoo se kuitenkin siitä, että strategia ohjaa työtä ja on työssä suoriutumista edistävä tekijä.

”Myynnissä toimitaan strategian mukaisesti. Jos ei oo sisäistänyt sitä strategiaa ja ei toimi sen mukaisesti, ei oo miellä töissä enää” (KJ m)

Haasteena tämän tulkintakehyksen valinneissa vastaanottajissa voi olla se, että vastaanottaja näyttäytyy suorittajana, joka pyrkii toteuttamaan strategiaa annettujen ohjeiden mukaisesti eikä näin osaa välttämättä olla kriittinen laadittua strategiaa kohtaan. Tämä voi heijastua kyvyttömyytenä soveltaa strategiaa yrityksen tavoitteita tukevalla tavalla erityisesti yllättävissä tilanteissa.

4.1.5 Kiireisen tulkintakehys: ei ehdi paneutua

Aineistossani kiireellisyys korostuu erityisesti keskijohdon puheenvuoroissa. Seuraavassa puheenvuorossa kiireisen tulkintakehyksen valinnut vastaanottaja näkee kiireen esteenä strategian toteuttamiselle ja sen eteenpäin viestimiselle.

”ei oikein toimi tää strategian käytäntöön vieminen. Et sit just se että totta kai niinku varmasti sais enemmän irti kun pystyis omaa aikaa irrottaan niin paljon, et sul ois aikaa suunnitella niitä tiimin palavereja, toteuttaa näitä palavereja, mutta niin kauan ku näitä muita hommia pitää hoitaa tähän tahtiin, ni ei onnistu...” (KJ muut)

Esimerkissä tulee esiin, että kiireisen tulkintakehyksessä korostuu ajan rajallisuus. Tämän tulkintakehyksen valinnut vastaanottaja ei ehdi suorittamaan kaikkia tarpeellisia työtehtäviä, koska työtehtävien määrä (tai kokemus siitä) on aikaan nähden liian suuri. Näin työntekijä joutuu jättämään osan töistään tekemättä. Usein vastaanottaja kokee ymmärtävänsä strategiaviestinnän tavoitteet ja näkeekin strategian olevan yhteydessä

käytännön työhön. Kuitenkin aika on rajoitteena sille, ettei strategiaa aina pystytä toteuttamaan. Tämä tulee esiin seuraavassa, työntekijän puheenvuorossa.

”Pystytään havaitsemaan heikot kohdat ja panostetaan niihin, et kyl meillä on työkalut siihen. Aika on ainut rajoite.”(T muut)

4.1.6 Lähettilään tulkintakehys: vastuullinen keskijohto

Lähettilään tulkintakehysten valinneille vastaanottajille tärkeää on viestin eteenpäin vieminen. Tämä tulkintakehys on usein tyypillistä keskijohdon työntekijöille. Tämän lisäksi lähettilään tulkintakehyksessä korostuu vastuunotto omien alaisten strategiatiedon lisäämisestä. (Mustonen, 2009.)

Vastuun merkitys näkyy seuraavassa keskijohdon sitaatissa, jossa keskijohdon edustaja kertoo ottaneensa strategian eteenpäin viestimisen omaksi asiakseen:

”Se otetaan vähän niinku omaks asiaksi kertoa, et nää on ne meidän jutut ja näin me tehdään”(KJ m)

Myös seuraavasta keskijohdon kommentista käy ilmi, että viestintää työntekijöiden suuntaan toteutetaan käytännön työssä.

”Mä oon ainaki ottanu ihan yks ykkösissä mikä meillä on viikottain, ni siinä keskustelua sillee, et mä oon huomannu, et tää ei oo sun mielestä kovin hyvä juttu.”(KJ m)

Vaikka seuraavastakin esimerkistä käy ilmi, että keskijohdon edustaja kantaa harteillaan strategian implementointitehtävää ja toimii siis myös lähettilään tulkintakehyksessä, hän kokee taustatietonsa puutteelliseksi tehtävän hoidossa. Strategiatiedon eteenpäin välittäminen nimittäin vaatii taustatietoa ja ymmärrystä, jonka puute voi toimia rajoitteena esimiestyöstä suoriutumisessa. Eräs lähettilään tulkintakehyksessä toimiva henkilö kuvaa tilannetta seuraavasti:

”Viesti tulee johdolta, et mitä halutaan, mihin tähdätään ja mitä tehdään. Kuitenki vahva myyntiorganisaatio, ni mun työssä se on niinku tosi vaikeeta lähtee rakentamaan sitä hiekkalinnaa. Oon ite hyvin vaikeeksi välillä

kokenu sen, että oikeesti pystyy niinku siinä jokapäiväisessä työssä toimimaan niin, että mä pystyn toteuttaa sitä strategiaa ja viemään sitä eteenpäin.” (KJ muut)

Tähän tulkintakehykseen kuuluvat henkilöt kokevat tehtäväkseen viestittää strategiaa omalle osastolle. Näin he kokevat tärkeänä, että he itse voivat itse perehtyä strategian ydinviestiin.

”Tosi tärkeätä on se, että se viestitään meille ennen ku se viestitään tonne kentälle.”(KJ m)

Kuten Mustonen (2009, 144) tuo esiin, lähettilään tulkintakehys liittyy voimakkaasti toimenkuvaan. Useimmiten tämän tulkintakehyksen valinnut vastaanottaja toimiikin esimiestehtävissä.

Ominaista lähettilään tulkintakehykselle on lisäksi se, että omaa työtä pyritään kehittämään siihen suuntaan, että alaiset ymmärtäisivät strategian ja osaisivat toimia sen mukaisesti. Seuraava sitaatti kuvaa keskijohdon näkemystä siitä, kuinka heidän on oltava esimerkkejä alaisilleen strategian toteutuksessa.

”Sit se niinku jokapäiväisessä toiminassa, et sun toiminnoissa jos se ei näy ne, jos ei siitä toiminnasta se strategia välity, nii ei mul oo sitte niinku, et kyl se nakertaa niinku kunnioitusta ja luottamusta sitä strategiaa kohtaan.”(KJ muut)

Kuten analyysistä käy ilmi, löytyy henkilöstöstä kunkin kuuden tulkintakehyksen edustajia. Vaikka yrityksen eri henkilöstöryhmät eivät asetu puheenvuoroillaan selvästi eri tulkintakehyksiin, vaan lähes jokaisesta tulkintakehyksestä löytyy niin johdon, keskijohdon kuin työntekijöidenkin edustajia, on henkilöstöryhmien välillä löydettävissä tiettyjä pääpiirteitä. Eräs merkillepantava huomio on se, että enemmistö työntekijöistä kuuluu torjujan tulkintakehykseen. Tästä haluan nostaa esiin myös, että kaikki nämä työntekijät ovat muualta kuin myynnistä. Tämä kertoo siitä, että erityisesti muiden toimintojen työntekijät kokevat olevansa ulkopuolella strategiatyöstä ja näkevät strategian irrallisena omasta työstään. Kriittisen tulkintakehyksen valinneista työntekijöistä ovat myynnin työntekijöitä, mikä taas kertoo paremmasta strategian

ymmärryksestä, mutta jalkautusmallien puutteellisuudesta. Kiire taas koetaan ongelmaksi sekä työntekijöiden että keskijohdon kesellä, mutta lähinnä muualla kuin myynnissä. Myynnin keskijohto valitsee useimmiten tyytyväisen tulkintakehyksen ja kuten odottaa voi, lähettilään tulkintakehyksen valinneissa henkilöissä on keskijohtoa niin myynnin puolelta kuin muualtakin. Tiedonjanoisen tulkintakehyksestä löytyy jokaisen eri ryhmän edustajia, minkä mukaan yrityksen X paremmalle strategiaviestinnälle löytyisi vastaanottavaista henkilöstöä.

Viestin vastaanottaja merkityksellistää saamiaan viestejä eri tavoin. Erilaiset puheenvuorot eivät kuitenkaan kerro pelkästään siitä, miten strategiatyö strategiaviestinnän vastaanottajien kesken koetaan. Tässä tutkimuksessa tulkintakehyksiä lähestytään diskursseina, jotka ovat Mantereen ja Vaaran (2008) mukaan keskeisessä roolissa strategiatyön osallistavien ja ei-osallistavien mielikuvien jälleentuottamisessa.

Seuraavissa kappaleissa käyn läpi aineistostani esiin nousevia diskursseja. Olen jaotellut kappaleen kahteen alakappaleeseen, joista toinen käsittelee osallistumista estäviä diskursseja ja toinen osallistumista kannustavia diskursseja. Mantere ja Vaara (2008) (ks. tarkemmin kpl 2.4.3) ovat löytäneet kolme osallistumista estävää diskurssia, jotka ovat mystifioiva, teknologisoiva ja kurinpidollinen diskurssi sekä kolme osallistumista kannustavaa diskurssia: itsensä toteuttaminen, konkretisoiva ja dialoginen diskurssi. Se, että aineistoani tarkastelee diskursseina, auttaa yrityksen viestinnällisen nykytilanteen kartoittamisessa.

4.2 Yrityksen X henkilöstön tuottamat käsitykset strategiasta

Mantereen ja Vaaran (2008) mukaan diskurssit ovat keskeisessä roolissa strategiatyön osallistavien ja ei-osallistavien mielikuvien jälleentuottamisessa. Näin diskurssit ovat tärkeä osa organisaation käytäntöjä eikä niiden merkitystä voi näin liikaa korostaa osallistumisen ongelmien ja haasteiden ymmärtämisessä.

Strategiatyötä estäviä diskursseja Mantereen ja Vaaran (2008) mukaan ovat mystifioiva, kurinpidollinen ja teknologisoiva diskurssi, joihin liittyy läheisesti ylimmän johdon päättäväältä sekä johdon eksklusiivinen oikeus määrittää strategioita. Strategiatyötä

kannustaville diskursseille – itsensä toteuttamiselle, dialogiselle ja konkretisoivalle – oleellista on koko organisaation osallistuminen strategiatyöhön.

Tässä luvussa tarkastelen aineistoani diskurssien kannalta vastatakseni toiseen tutkimuskysymykseen: Millaisia käsityksiä strategiasta organisaation johto tuottaa suhteessa muuhun henkilöstöön?

4.2.1 Osallistumista estävät diskurssit: johdon eksklusiivinen oikeus määrittää strategioita

4.2.1.1 Mystifioiva diskurssi

Mantereen ja Vaaran (2008) määrittelemälle mystifioivalle diskurssille tyypillinen piirre on, että strategia luodaan suljetuissa työpajoissa, suljettujen ovien takana ottamatta työntekijöiden mielipiteitä huomioon päätöksiä tehtäessä. Ylin johto määrittää strategiat ja ”saarnaa” ne alaisilleen. Alaisten asema on vain seurata strategioita ja johtoa. Haastatteluista käy ilmi, että erityisesti työntekijöiden näkökulmasta strategiatyö nähdään johdon oikeutena. Työntekijät eivät puheenvuorojen perusteella ole osa strategiaprosessia, koska heillä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa yhteisiin päätöksiin.

”Ei kukaan kysy multa mitään. Ei mulla oo one-on-oneja niinku suurimmalla osatoista ei oo. Ei kukaan tuu sillee, et oisko sulla jotain ideoita.” (T muut)

”Vaikka sulle annettais mahdollisuus kommentoida, ni sillä ei oo mitään merkitystä, koska se on päätetty nyt.” (T muut)

Empiriassani tulee useaan otteeseen esiin strategiatyön *mystifiointia*, johon liittyy vahvasti johdon eksklusiivinen oikeus määrittää strategioita.

Myös seuraavat sitaatit kuvaavat työntekijöiden kokemuksia päätöksenteosta johdon oikeutena.

”En kyllä koe olevani mukana päätöksentekoprosessissa.” (T muut)

”En koe olevani mukana. Siis todennäköisyys, että kukaan ikinä ees kertois mulle sitä päätöstä ennen ku se on tehty ja otettu toteutukseen, on tosi pieni, ni siinä vaiheessa sulla ei oo enää kommentoimisen varaa vaikka semmonen annettaiski.” (T muut)

Seuraavasta puheenvuorosta tulee esiin se, kuinka mystifioiva diskurssi ei näyttäydä ainoastaan työntekijöiden kokemuksena johdon oikeudesta, vaan myös työntekijöiden syvällisempänä ajatuksena siitä, että strategia kuuluu ylemmälle tasolle eikä heillä ole mitään tekemistä ylemmän tason päätösten kanssa.

”—totta kai mä ymmärrän, että ylemmän tason päätökset ei koske meitä ja niihin ei meidän konsultaatiota tarvita.” (T muut)

Organisaation ”ylempi taso” on muusta organisaatiosta irrallinen osa. Strategiatyö nähdään tässäkin johdon oikeutena, emmekä me ”vain työntekijät” ole millään tavalla kosketuksissa korkeamman tason päätöksiin. Tästä puheenvuorosta voidaan nähdä selvästi se Manteren ja Vaaran (2008) esittämä mystifioivalle diskurssille tyypillinen piirre siitä, kuinka johdon päärooli strategiatyössä legitimoituu ja luonnollistuu.

Seuraava keskijohdon puheenvuoro tuo esiin sen, kuinka mystifioiva diskurssi vaikuttaa osallistumiseen sillä, että johtoryhmä määrittää suunnan ja muut voivat osallistua vain sen implementointiin.

”Johtoryhmä on niinku suunnan määrittäny ja sehän on kehittyny tässä matkan varrella. Esimiesvalmennuksessahan se tulee esimiehille, joiden tehtävä on viestiä se alaisilleen.” (KJ m)

Johtoryhmä tuo puheenvuoroissaan esiin useaan otteeseen muun muassa, miten johdon tehtävä on kertoa strategia selkeästi työntekijöille. Vaikka tiedottamista tarvitaan, kertoo tämä esimerkki osittain strategiatyön mystifioinnista eli siitä, että muun kuin myynnin puolen työntekijät ovat ulkopuolella strategian tuottamisesta ja suunnittelusta. Seuraava johdon kommentti viittaa myös siihen, että keskijohto osallistuu päätöksentekoon. Puheenvuoro viittaa myös myynnin työntekijöihin, mutta jättää näin muut työntekijät päätöksenteon ulkopuolelle.

”Myynnin puolella strategisen päätöksen toteutustapaa mietitään yhdessä keskijohdon kanssa ja sen jälkeen vastuu jää keskijohdolle. Jaetaan selkeät vastualueet ja tehtiin hyvin selkeäksi koko myyntiporukalle se, että mikä on meidän strategia.” (JR)

4.2.1.2 Teknologisoiva diskurssi

Aineistostani nousee osittain esiin myös elementtejä *teknologisoivasta* diskurssista, jossa strategiatyö liittyy läheisesti konkreettisiin teknologioihin. Erityisesti asiakaspalvelussa erilaiset mittarit ovat merkittävässä roolissa, kun haastateltavat miettivät strategiatyön onnistumista.

”No asiakaspalvelussa ainaki on kehitetty tapoja, joilla voidaan hyvin mitata et onko tavoitteisiin ja päämääriin päästy” (T muut)

Mantereen ja Vaaran (2008) määrittelemälle teknologisoivalle diskurssille tyypillistä on myös se, että tietoihin pääsyä on rajoitettu. Myös tämä ominaisuus tulee esiin seuraavasta kommentista, jossa eräs työntekijä sanoo saaneensa strategiatietoisuutta lähteistä, joihin pääsyä on rajoitettu, tai jopa pyritty estämään.

”Oon nähny materiaalissa, jota ei oo ihan kaikille ollu jaossa.”(T m)

Merkittävää on myös, että edellisen puheenvuoron työntekijä näkee tämän salaisten kansioiden materiaalin merkittävimpänä tietolähteenä.

Mystifioivan ja teknologisoivan diskurssin lisäksi Mantere ja Vaara (2008) ovat nimenneet kolmannen osallistumista estävän diskurssin, kurinpidollisen diskurssin. Tämän diskurssin ominaisuuksia ei haastatteluista suoranaisesti nouse esiin.

Näiden diskurssien nähdään siis olevan keskeisessä roolissa niissä mielikuvissa, jotka vaikuttavat osallistumiseen strategiatyössä. Edellä käsitellyillä kahdella diskurssilla on osallistumista estäviä vaikutuksia. Jatkan aineistoni tarkastelua osallistumista kannustavien diskurssien valossa.

4.2.2 Osallistumista kannustavat diskurssit: ääni myös muille organisaation jäsenille

4.2.2.1 Itsensä toteuttamisen diskurssi

Keskijohdon ja johdon tavasta puhua strategiastyöstä löytyy Mantereen ja Vaaran (2008) määrittelemää itsensä toteuttamisen diskurssia. Vaikka yritys ei varsinaisia käytä strategiastyöhön strategiastyöpajoja, on puheenvuoroista havaittavissa strategiastyön yhteys kokouksiin ja niistä löytyviin osallistumisen mahdollisuuksiin.

”Päälinjaukset tulevat johtoryhmältä, mutta esimerkiksi esimiesten kansapalaverissa kaikki joutui esittämään toisille sen, et mikä on strategia tälle viikolle, et miten me tällä viikolla toteutetaan yrityksen strategiaa” (JR)

Mantereen ja Vaaran (2008) mukaan itsensä toteuttamisen diskurssille ominaista on, että strategiaprosessi on organisaation toiminnan merkitysten löytäminen ja kaikki organisaation jäsenet voivat osallistua strategiastyöhön. Edellä oleva esimerkki viittaa johdon näkemysstrategiastyön näistä ominaisuuksista.

Myös seuraava johdon puheenvuoro viittaa käsitykseen siitä, kuinka myös muut organisaation tasot pyritään ottamaan mukaan strategian suunnitteluun.

”Pyritään siihen, että kuunnellaan tosi paljon sitä, että mitä niillä, tässä tapauksessa myyjillä, on sanottavaa, ja pyritään joka ikinen aamu kehittämään toimintaa siihen suuntaan, että tavallaan koska, siellähän meillä on silmäparit, jotka liikkuu tuolla kentällä. Totta kai kuuntelemalla, mutta yleensä päätöksen tehdään keskijohdon kanssa.” (JR)

Edellinen puheenvuoro viittaa johdon käsitykseen strategiastyön itsensä toteuttamisen diskurssista. Koko päätöksentekoprosessi toteutetaan yhdessä keskijohdon kanssa ja johto näkee, että keskijohdon vaikutusmahdollisuudet koko strategiastyöhön ovat tämän puheenvuoron perusteella hyvät.

4.2.2.2 Konkretisoiva diskurssi

Seuraavat johdon sitaatit sisältävät piirteitä konkretisoivasta diskurssista, jonka yksi pääpiirre on, että strategiastyö liittyy normaaliin organisatoriseen päätöksentekoon.

Työntekijät eivät aina välttämättä ymmärrä olevansa osa strategista prosessia, kun strategiatyö on johdon mukaan jokapäiväistä keskustelua.

”Kyllähän ihmiset on mukana siinä keskustelussa, mikä koko ajan ohjaa sitä, mihin suuntaan mennään, mitä päätetään.” (JR)

”Enimmäkseen varmaan tuossa työn lomassa sitä infoa eniten tulee, ja siinä varmaan valuu sillee ylöspäin se.” (JR)

Esimerkiksi tässä konkretisoivassa diskurssissa toteutuu Mantereen ja Vaaran (2008) tunnistama elementti, jonka mukaan strategiatyö liittyy normaaliin organisatoriseen päätöksentekoon.

4.2.2.3 Dialoginen diskurssi: johto liputtaa osallistumista

Johtoryhmän puheenvuorojen perusteella strategiaprosessista löytyy myös dialogiselle diskurssille tyypillinen elementti, jolloin strategiaprosessi sisältää top-down ja bottom-up – prosessien välistä dialektiikkaa.

”One on onet ja pyritään siihen, että jokaisella työntekijällä ois joka viikko one on one, mikä on lyhyt, mutta siellä käydään välipalautteita ja pyritään kuuntelemaan sitä, mitä työntekijällä on kehitettävää.” (JR)

”Täähän on tämmönen syklinen prosessi ja toimintasuunnitelmat puuttuu, mutta että missä kohtaa strategia tulee, ni se on hyvä kysymys. Se on niinku elävä prosessi täällä.”(JR)

Mantereen ja Vaaran (2008) tunnistamalle dialogiselle diskurssille ominaista onkin, että strategiaprosessiin osallistuu kaikki tahot ja neuvotteluprosesseihin liittyy useita ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä. Tässä ääni annetaan myös muille organisaation jäsenille.

Nämä puheen tuottamat diskurssit viestivät eri henkilöstöryhmillä erilaista osallistumisen astetta. Haastattelemieni henkilöiden puheenvuoroista on löydettävissä osallistumista estävistä diskursseista mystifioivaa ja teknologisoivaa sekä osallistumista kannustavista diskursseista konkretisoivaa, dialogisoivaa ja itsensä toteuttamisen diskurssia. Merkittävää tässä on se, että kaikki osallistumista kannustavat diskurssit on löydettävissä vain johtoryhmän puheenvuoroista kun taas työntekijöiden puheenvuorot tuottavat lähes poikkeuksetta osallistumista estäviä diskursseja.

Seuraavassa luvussa pyrin tuomaan esiin niitä tekijöitä, jotka strategiassa ja strategiaviestinnässä saavat aikaan erilaisia kokemuksia yrityksessä X, sekä sitä, miksi yrityksen eri henkilöstöryhmät merkityksellistävät viestejä eri tavalla.

5 Strategiatyön keskeisimmät haasteet yrityksessä X

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut lisätä ymmärrystä yrityksen strategiaviestinnästä ja sen vastaanottamisesta sekä selvittää sitä, millainen vaikutus näillä on strategian toteutumiselle. Lisäksi tavoitteena on ollut syventää niitä merkityksiä, joita haastattelemiini ihmiset antavat strategia- ja viestintätyölle. Olen pyrkinyt selvittämään, millaisten eri tulkintakehysten kautta eri henkilöstöryhmät merkityksellistävät strategian viestejä yrityksessä X sekä millaisia käsityksiä strategiasta organisaation johto tuottaa suhteessa muuhun henkilöstöön.

Aineistoni koostui erään kansainvälisen konsernin Suomen yksikön johdon, keskijohdon ja työntekijöiden haastatteluista. Haastattelut koskivat kolmea teemaa: (1) strategian sisällöllistä tuntemista, (2) sen implementointia sekä osallistumista ja tätä kautta (3) sitoutumista strategiaan.

Tutkimuskysymyksiini vastatakseni tarkastelin aineistoani Mustosen (2009) määrittelemien tulkintakehysten ominaisuuksien pohjalta (ks. luku 2.4.2). Yrityksen henkilöstö jakautuu kuuteen eri tulkintakehykseen, ja kuhunkin niistä kuuluvat henkilöt kokevat strategiaviestinnän eri tavalla. Merkittävää analyysissäni on se, että suurin osa työntekijöistä kuuluu selvästi torjujan tulkintakehykseen ja että tiedonjanoisen tulkintakehyksestä löytyy jokaisen eri henkilöstöryhmän edustajia. Nämä seikat viittaavat siihen, että strategia nähdään kaukaiseksi, mutta yrityksessä löytyisi kyllä strategiaviestinnälle vastaanottavaa henkilöstöä.

Lisäksi olen peilannut aineistoni Mantereen ja Vaaran (2008) tunnistamiin strategiadiskursseihin, jotka ovat keskeisessä roolissa strategiatyön osallistavien ja ei-osallistavien mielikuvien jälleentuottamisessa (ks. luku 2.4.3). Olen tunnistanut aineistostani organisaation jäsenten puheen perusteella sekä osallistumista kannustavia että estäviä diskursseja. Tutkimukseni tärkeä löydös oli se, että työntekijöiden kokemukset osallistumisesta eroavat johdon kokemuksista. Työntekijät tuottavat lähinnä osallistumista estäviä diskursseja, kun johto taas tuottaa osallistumista kannustavia diskursseja. Tämä viittaa siihen, että strategia koetaan työntekijöiden kesken lähinnä johdon omaisuudeksi.

Tutkimukseni perusteella tapausyrityksen suurimmat haasteet voidaan jaotella kolmeen laajempaan kokonaisuuteen. Ensinnäkin strategian nähdään kuuluvan jollekin, mistä

viestivät työntekijöiden lukuisat puheenvuorot muun muassa siitä, etteivät he pääse vaikuttamaan päätöksiin, joita organisaatiossa tehdään. Tämän lisäksi useat työntekijät kokevat olevansa täysin ulkona strategiastyöstä. Toiseksi strategiaviestintä koetaan puutteelliseksi. Työntekijät eivät useinkaan tiedä, mitkä yrityksen strategia tai arvot ovat tai miten niitä omassa työssä tulisi toteuttaa. Tämän lisäksi harva työntekijä ymmärtää oman työn merkityksen kokonaisuuden kannalta, ja erityisesti muut kuin myynnillisissä tehtävissä toimivat henkilöt kokevat oman työn merkityksettömäksi. Kolmantena yrityksen strategia ja käytäntö näyttävät toisilleen etäisinä tai niiden nähdään jopa sotivan toisiaan vastaan.

5.1 ”Strategia kuuluu jollekin”

Useammalta työntekijältä tullut kommentti *”me ollaan vaan tukitoimi”* kiteyttää hyvin sen, miten työntekijät kokevat olevansa täysin ulkopuolella strategiaprosessista. Useat kokevat, ettei strategia kosketa, eikä heidän näin tarvitse toteuttaa sitä. Myyntiorganisaation merkitys on kaikkien mielestä valtava, ja työntekijät puhuvatkin paljon ”myyjistä ja muista”. Osittain näyttää siltä, että muut kuin myynnin puolen työntekijät kokevat olevansa ”muurahaisia”, joiden merkitys yrityksen menestykseen on olematon.

Erään työntekijän sanat *”ei kukaan kysy multa mitään”* kuvaa taas hyvin kokemuksia vaikuttamismahdollisuuksista. Osallistumisen puutteita löytyy sekä työntekijöiden että keskijohdon keskuudesta. Erityisen vähän päätöksentekoprosessissa mukana kokevat olevansa ei-myyntillisissä tehtävissä olevat työntekijät. Myös muiden kuin myynnillisten toimintojen esimiehet näkevät vaikutusmahdollisuudet hyvin rajallisiksi. Työntekijöiden haastatteluista käy ilmi, ettei muutoksista muisteta aina kertoa etukäteen, saati sitten, että heidän mielipidettä kysyttäisiin päätöksiin liittyen. Näin ongelmana usein on, että päätöksiä tehdään kysymättä niiltä, joita se eniten koskee. Tästä syystä työntekijät kokevatkin, että varsinkin heitä käytännöntasolla koskettavien päätösten tekemisessä heidän kuunteleminen olisi ensiarvoisen tärkeää. Myös keskijohdossa nähdään, ettei johtoryhmä ota tarpeeksi huomioon muiden osastojen asiantuntijuutta, vaikka se myös heidän mielestä tärkeää olisi.

Osittain työntekijät kokevat, että vaikutusmahdollisuuksia saatetaan antaa, mutta käytännön ohjeet ja esimerkit siitä, miten käytännön tasolla voitaisiin vaikuttaa, puuttuvat. Ongelmana työntekijöiden puheenvuorojen perusteella ovat näin viestinnän puute ja oikeanlaisten työkalujen puuttuminen.

Toisaalta osastoittain vaihtelua on melko paljon, ja jollakin osastoilla tiedonkulku ja työntekijöiden osallistumismahdollisuudet näyttävät olevan suuremmat. Keskijohdossa mahdollisuudet päätöksentekoprosessiin osallistumisesta näyttävät erityisesti myynnin puolella olevan hyvät. Myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat keskijohdon näkökulmasta kohtalaiset. Kuitenkin keskijohdo kokee haasteeksi myös tässä tapauksessa viestinnän ja erityisesti viestinnän kaksisuuntaisuuden ja sen oikea-aikaisuuden. Vaikka loppukädessä päätöksentekoon pystyttäisiin vaikuttamaan ja omia mielipiteitä muutoksiin voitaisiin tuoda, voi tämä tapahtua kuitenkin liian myöhään.

5.2 ”Strategiaviestintä on puutteellista”

Tietämättömyys strategiasta ja arvoista näyttää johtuvan osittain siitä, etteivät työntekijät koe olevansa mukana strategian luomisessa ja sen muokkaamisessa. Toinen tärkeä tekijä, miksi työntekijät kokevat olevansa tietämättömiä heitä koskevista asioista, on strategiaviestintä, jonka puutteellisuus on haastattelemini ihmisten vastauksista päätellen yksi suuri ongelma ja jonka kehittäminen nähtiin sekä johdon, keskijohdon että työntekijöiden kesellä tärkeäksi.

Aineistostani nousee esiin, että työntekijät eivät osaa kertoa mikä yrityksen strategia on, ja jos osaavat, määrittelevät sen hyvin suppeasti perusliiketoimintana. Työntekijöiden käsitys strategiasta on siis puhtaasti myynnillinen. Tämä eroaa johdon käsityksestä, jossa yrityksen strategia voidaan pilkkoa osiin myynti-, jälkimarkkinointi- ja asiakaspalvelustrategiaksi. Lisäksi työntekijät näkevät strategian koskettavan usein pelkästään myyntiä. Huomioitavaa on lisäksi se, että tietoisuus vaihtelee suuresti myynnin ja muun puolen työntekijöiden kesken. Merkittävää on lisäksi se, että vaikka suurin osa haastattelemistani työntekijöistä kokee strategian myynnilliseksi toiminnaksi, eivät kuitenkaan kaikki myynninkään työntekijät näe strategiaa omalle työlleen merkityksellisenä tai toteuttamiskelpoisena.

Ylin johto kuitenkin tiedostaa tämän ja sanookin, että myynnissä strategia on selkeämpi, koska siellä käydään koko ajan läpi kysymyksiä siitä. Olennainen kysymys onkin, onko strategisten päämäärien käyminen myynnin puolella tärkeämpää kuin muualla. Myös arvojen kohdalla tilanne on sama, ja useat ei-myynnillisen puolen työntekijät kokevat, että arvot ovat pelkästään osa myyntitoimintaa. Asiakaspalvelussa nähdään osittain, että siellä arvoja on vaikea toteuttaa ja että se on lähinnä arvojen tai arvojen puutosten paikkailua.

Strategiaviestinnän parantaminen nähdään useiden tutkijoiden (mm. Noble 1999, Hämäläinen 2004) mukaan myös yhtenä tärkeänä implementoinnin onnistumisen edeltäjänä. Myös tutkimani organisaation implementoinnin ongelmat ovat usein johdettavissa epäselvästä viestinnästä. Vaikka keskijohdon kokemukset strategian jalkauttamisesta ovatkin enimmäkseen positiivisia ja jalkauttaminen koetaan lähtökohtaisesti helpoksi, tuntuvat jalkautusmallit osittain vaikeaselkoisilta. Osittain ongelmana on myös kokonaan jalkautusmallien puuttuminen. Erityisesti muualla kuin myynnissä strategian viestiminen eteenpäin koetaan keskijohdossa haastavaksi ja ohjausta strategian jalkauttamiseen kaivataan lisää. Lisäksi erityisen tärkeää keskijohdon mielestä on se, että he saisivat jalkautettavan tiedon mahdollisimman pian päätöksestä ja pysyisivät näin sisäistämään päätökset ennen niiden toimeenpanoa.

Huomioitavaa kuitenkin on, että työntekijöiden ja johdon käsitykset strategiasta poikkeavat melko paljon toisistaan. Johto ei esimerkiksi näe strategian implementointia ongelmana vaan enemmänkin juuri strategian tietoisuuden puuttumisen ja strategiaprosessin läpinäkyvyyden. Johdon puheenvuoro tukee myös sitä ongelmaa, mikä tuli selkeästi esiin myös strategian implementoinnin kannalta, eli että myynnissä tietyt toimintatavat on helpompaa saattaa käytäntöön kuin muilla operationaalisilla alueilla. Sekä johto että keskijohto olivat melko yksimielisiä siitä, että myynnissä jalkauttaminen on onnistunutta ja toimivaa. Näin strategian jalkauttamisen ongelmat liittyivät erityisesti muiden operationaalisten osastojen toimiin.

Yhtenä merkittävä parannuskeinona sisäisten ristiriitojen ratkaisemiseksi nähdään yleisemminkin osastojen välisen vuorovaikutuksen parantaminen. Useat työntekijät kokevat haastavaksi kokonaisuuden hahmottamisen sekä oman työn merkityksen ymmärtämisen kokonaisuuden kannalta. Sekä työntekijöiden että keskijohdon kesellä haastavaksi koetaan usein se, etteivät toiset osastot tiedä mitä toisella osastolla tehdään,

ja näin oman työn merkityksen ymmärtäminen kokonaisuuden kannalta voi jäädä hämäräksi. Työntekijät näkevät tämän ongelmalliseksi ja kokevat, että välillä toiselta osastolta tulee toiselle sellaisia määräyksiä, joita ei pystytä toteuttamaan. Lisäksi merkittävä asia on, että myynti ja operationaalinen puoli erottautuvat tästä hyvin, ja useimmat työntekijät ovatkin sitä mieltä, että myyntiosasto on ”kuplassa”, ja toivovat myyntiosaston ymmärtävän kokonaisuuden paremmin. Työntekijöiden näkemys on, että osastojen välisen vuorovaikutuksen parantaminen ja kokonaisuuden ymmärtäminen olisi tärkeää sekä oman työn että koko liiketoiminnan kannalta.

Johto myöntää tämän ongelmaksi ja yhtenä uutena hankkeena onkin ollut kaikkien tiimien esittelykierros. Työyhteisössä on jo aikaisemmin järjestetty sisäisiä esittelykierroksia, tavoitteena juuri kokonaisuuden hahmottaminen. Useimmat haastateltavista työntekijöistä eivät kuitenkaan olleet koskaan kuulleetkaan näistä esittelyistä, ja ne taas jotka olivat olleet esittelyssä, kokivat sen turhaksi. Esittely on ollut liian suppea, eikä näin ymmärrys kokonaisuuden kannalta ole juurikaan ole.

Johdon mukaan tietämättömyys voi johtua myös siitä, että strategia on niin lähellä käytäntöä, ettei sen yhteyttä strategisiin linjauksiin ole helppo nähdä. Osittain kysymys voi olla tästä. Osittain työntekijöiden kesken koetaan kuitenkin, että käytäntö ja strategia eivät kohtaa tai että ne jopa sotivat toisiaan vastaan.

5.3 ”Strategia ja käytäntö eivät kohtaa”

Mystifioivan diskurssin lisäksi suurin osa työntekijöistä valitsee torjujan tulkintakehyksen, mikä viittaa paitsi tietämättömyyteen strategiasta ja sen epäselvyyteen, myös strategian kaukaisuuteen käytännön työstä. Erään työntekijän sitaatti: *”ei oo oikeen käsitystä, et mitä se konkreettisesti tarkoittaa”* ja *”just et sitois sen käytännön siihen strategiaan, et sitä tapahtuu aika harvoin”* kiteyttää hyvin sen, kuinka strategia näyttäytyy käytännön työstä irrallisena.

Kuten huomattu, kiire, epäselvät jalkautusmallit, puutteellinen ohjaus sekä ontuva viestintä ovat työntekijöiden näkökulmasta suurimpia ongelmia strategian toimeenpanossa. Osittain näistä johtuen työntekijöistä tuntuu, ettei arvoja ja strategiaa

voida toteuttaa. Osittain myös erilaisten mittarien koetaan olevan ristiriidassa yrityksen sanallisesti esitettyjen arvojen kanssa.

Suurin osa haastattelemistani työntekijöistä kokee, että tuloksellisuutta mitataan pelkästään rahassa, eikä koko prosessia oteta huomioon. Esimerkiksi asiakaspalveluhenkilöstöstä tuntuu, ettei asiakaspalautuksia oteta huomioon kun tuloksellisuutta lasketaan. Tämän koetaan olevan ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa. Lisäksi tämä laskee työntekijöiden motivaatiota. Seuraava työntekijän puheenvuoro korostaa jo aiemmin läpikäytyä ”myyjät ja muut” vastakkainasettelua.

”Nuo aamupalaverit yleensä päätetään siihen, et paljon oli tavoite gp:tä ja paljon siitä jäätin ja sit katotaan mikä on seuraavan viikon tavoite ja niinku highlightataan tosi paljon ja siihen lisäksi sitte tää tämmönen myyjien tai että myyjille annetaan hirveesti anteeksi niitten virheitä, ni kyllä mul näistä kaikista on jääny semmonen fiilis, että kyllä meidän päällimäinen tavoite on vaan saada mahdollisimman paljon fyrkkaa.”

Tutkimallani yrityksellä on tapana palkita työntekijöitä sekä ”viikon työntekijä - palkinnolla” että seinälle kiinnitettävillä diplomeilla. Haastattelemieni työntekijöiden puheenvuorojen perusteella työntekijät eivät aina ymmärrä, mistä hyvästä diplomeja jaetaan ja ihmettelevät sitä, miksi seinällä on yhä diplomeja epäonnistuneista sopimuksista. Ei-myyntillisen puolen työntekijät kokevat jääneensä kokonaan diplomien jaosta ulkopuolelle ja muistelevat, että kaikki nämä diplomit on jaettu myyjille. Muille kuin myyjille on työntekijöiden muistojen mukaan mennyt yksi diplomi.

Kaiken tämän käytännön toimen nähdään siis työntekijöiden kesellä olevan ristiriidassa se kanssa, mitä strategiasta viestitään. Työntekijät ihmettelevät myös sitä, että jos asiakaspalautteet ja ostojen peruutukset eivät vaikuta kokonaisuuteen, kuinka yrityksessä käyty arvokeskustelu näkyy käytännön työssä.

6 Lopuksi

Suurimmiksi strategian sisällöllisiksi ja viestinnällisiksi puutteiksi muodostuivat johdon suuri rooli strategistina, strategiaviestinnän puutteellisuus sekä tätä kautta strategian ja jokapäiväisen työn irrallisuus. Erityisesti muut kuin myynnin puolen työntekijät eivät puheenvuorojen perusteella ole mukana päätöksentekoprosessissa eivätkä myöskään usein ymmärrä oman työn merkitystä kokonaisuuden kannalta, mikä syö motivaatiota ja saa aikaan kokemuksen oman työn merkityksettömyydestä kokonaisuuden kannalta.

Organisaation toiminnan kehittäminen edellyttää olemassa olevien toimintatapojen merkitysaspektien ymmärtämistä, minkä vuoksi olen tämän työn avulla halunnut myös esittää johdolle tutkimuksen tuloksiin perustuvia ajatuksia. Kuten edellä on tullut esiin, tutkimuksen mukaan strategia käsitetään työntekijöiden keskuudessa enimmäkseen vain johdon työnkaluna, eikä sillä nähdä olevan konkreettista yhteyttä työntekijän päivittäiseen toimintaan. Yrityksen työntekijät eivät myöskään tunne strategian sisältöä tai arvoja eikä näiden merkitystä päivittäiselle työlle ymmärretä. Osittain myös yrityksen sisällä olevat strategiakäsitykset poikkeavat toisistaan, mikä luo omat haasteensa strategian implementoinnille. Kuitenkin oman työn merkityksen ja organisaation tavoitteiden ymmärtäminen vaikuttaa työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Oma työtä on helpompi arvostaa, kun ymmärtää laajemman kokonaisuuden, johon yksittäiset työtehtävät liittyvät. Strategia voi siis itsessään motivoida työntekijöitä, sillä sen avulla työntekijät kokevat toimivansa yhteisen edun vuoksi ja tekevänsä jotain, jolla on merkitystä. Jotta strategia toteutuisi, johtajien tulisi havaita ja ymmärtää strategian käytännön toteuttajien eli työntekijöiden käsitykset siitä, mitä strategia on sekä kirkastaa osastokohtaista implementointia.

Yrityksessä olisi siis tärkeää havaita organisaation eri toimijoiden osallisuus strategisesti tärkeään tekemiseen sekä ymmärtää, että jokaisella tulee olla oma tärkeä paikkansa strategian toteuttamisessa. Jotta strategiaa voidaan toteuttaa, se vaatii syvällistä strategian ymmärrystä. Ymmärrys syntyy puolestaan esimerkiksi siten, että organisaatiossa on keskustelukulttuuri, jossa strategiasta muodostetaan osallistavan toiminnan avulla yhteinen ymmärrys ja strategiaa käydään toistuvasti yhdessä läpi. Tämä yhteinen ymmärrys taas mahdollistaa tunteen siitä, että organisaatio ja yksilö kuuluvat yhteen. On tärkeää havaita, että johtajilla ja esimiehillä on mahdollisuus strategiymmärryksen

synnyttämiseen johtoryhmissä, jotka kokoontuvat useamman kerran vuodessa, mutta työntekijöillä on usein mahdollisuus rakentaa strategiaymmärryksensä vain yhden strategiatiedotustilaisuuden perusteella. Yhden tiedotustilaisuuden perusteella yhteistä käsitystä ei synny, eikä strategia jalkaudu läsnäolevaksi.

Kuten analyysistä on selvinnyt, työntekijät kokevat strategian kuuluvan lähinnä johdolle. Useat ei-myyntillisissä toiminnoissa työskentelevät työntekijät näkevät itsensä ainoastaan tukitoimena, jolloin työn tärkeys ja oman panostuksen merkitys heikkenee. Jokaisen työntekijän tärkeyttä kokonaisuuden kannalta tulisi korostaa entisestään esimerkiksi ottamalla kaikki mukaan päätöksentekoon. Hyvänä esimerkkinä tästä voivat olla esimerkiksi käytännön työpajat, joissa jokainen voi henkilökohtaisesti tuoda esiin näkemyksiä ja kokemuksia strategiatyöstä ja sen merkityksestä omassa yksikössään, omassa käytännön työssään.

Strategiaviestinnän puutteellisuuteen pitää vastata strategiaviestinnän lisäämisellä ja sen parantamisella. Usein viestintä mielletään pelkäksi tukitoimeksi, ja strategisen viestinnän monet mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä. Viestinnän näkeminen koko organisaatiota koskettavana ja kaikkia asioita koskettavana toimena parantaisi strategiaviestinnän päämääriin pääsyä. Tämän avulla voitaisiin lisätä työntekijöiden tietoisuutta strategian arvosta, edistää strategian implementointia sekä lisätä motivaatiota ja sitoutumista yrityksen strategiaan.

Strategiaviestinnän kehittämisessä on kuitenkin tärkeää huomata, että pelkkä strategiasta tiedottaminen ei riitä, vaan strategian soveltaminen edellyttää kaksisuuntaista viestintää, kuten tiimipalavereita, kehityskeskusteluja ja muita foorumeita, joissa strategia viedään riittävän lähelle työntekijän arkea. Tärkeää onkin ottaa huomioon Mantereen (2008, 6) ajatus informaatiotarinarasta. Hänen mukaansa strategiaproessi rakennetaan valitettavan usein informaatiotarinan hengessä:

”Olen nähnyt lukuisia tapauksia, jossa strategian laatinut johto on sitä mieltä, että strategia on ”viestitty” toimitusjohtajan pidettyä henkilöstölle tiedotustilaisuuden tai kun tiedotusosasto on lähettänyt tiimivetäjille strategiakalvot sähköpostin liitteenä. Informaatiotarinan hengessä toteutettu strategiaviestintäprosessi ei nähdäkseni ole mikään viestintäprosessi, vaan eräänlainen viestintää jäljittelevä rituaali. Kun toimitusjohtaja pitää auditoriossa tiedotustilaisuuden vailla vuoropuhelua, aktiivinen kuulija ehkä käy sisäistä monologia, joka ei saa purkautumistietä.” (Mantere 2008, 9.)

Myös Hämäläisen (2000, 22) mukaan strategian ymmärtämistä tukee kaksisuuntainen viestintä, joka tarjoaa mahdollisuuden kysymysten esittämiseen, palautteen antamiseen ja avoimeen keskusteluun. Hämäläinen (2002, 22) tuo esiin myös, että yhteistä ymmärrystä voidaan lisätä antamalla työntekijöille keskeneräinen malli, jota yhdessä työstetään. Hänen mukaansa myös käytännön esimerkit auttavat hahmottamaan, miten kukin työntekijä voi itse edistää strategian toteutumista. Tärkeää olisi, että kaikki työntekijät otettaisiin mukaan päätöksentekoprosessiin jo heti alkuvaiheessa.

Analyysistani on noussut esiin myös ajatus siitä, että ns. tukitoimet voidaan nähdä tärkeänä. Tärkeää on myös se, miten asiat esitetään. Kaikkien strategisten päämäärien ja tavoitteiden tulisi olla ymmärrettäviä jokaiselle työntekijälle. Kuten useat työntekijät näkevät, ei kvartaalien rahalliset tavoitteiden esiin tuominen useinkaan kerro heille mitään eikä ohjaa heidän työtään mitenkään. Ratkaisuna näihin ongelmiin voisi olla se, että työntekijöitä lähestyttäisiin kysymällä, miten he ajattelisivat pääsevänsä tähän tavoitteeseen ja mitä se heidän mielestään tarkoittaa heidän omassa työssään. Lisäksi yrityksen olisi hyvä muistaa, että jokaisesta henkilöstöryhmästä löytyy tiedonjanoisen tulkintakehyksen valinnoita työntekijöitä, mikä osoittaa sen, että paremmalle strategiaviestinnälle kyllä on vastaanottavaista henkilöstöä.

Olen tutkielmassa pyrkinyt kiinnittämään huomiota tutkimusprosessin johdonmukaisuuteen suunnittelemalla ja noudattamalla tutkimusprosessia huolellisesti. Tämän lisäksi olen pyrkinyt rakentamaan loogisen yhteyden aineiston hankintatavan, teoreettisen lähestymistavan ja analyysimenetelmän välille noudattamalla valitsemaani tutkimusotetta ja perustelemalla tekemäni valinnat. Tutkimusprosessin lopuksi olen pyrkinyt tutkimustulosten käsitteelliseen yleistettävyyteen. On kuitenkin tärkeää muistaa, että nyt tehdyt johtopäätökset perustuvat pieneen otokseen. Lisäksi on hyvin todennäköistä, että jos haastattelut tehtäisiin samoille ihmisille uudestaan, olisivat tulokset erilaisia johtuen erilaisista muutoksista, joita sekä ihmisissä että organisaatioissa on voinut tässä ajassa tapahtua. Tutkimani organisaatio on viestinnän ja erityisesti strategiaviestinnän kohdalla muutoksen murroksessa, ja tähän liittyvät asiat kehittyvät organisaatioissa koko ajan. Uskon myös, että asian nostaminen gradun aiheeksi on auttanut organisaatiota tiedostamaan asioita aiempaa paremmin, ja että tutkimukseni on edistänyt yrityksen keskustelukulttuuria.

Henkilöstön sitoutuminen ja viihtyminen on usein yksi tärkeimmistä tavoitteista organisaatiolle. Useat tutkijat ovat sitä mieltä, että osallistumisen tunne lisää sitoutumista. Hämäläisen (2004, 44) mukaan strategiaviestinnällä on vaikutuksia strategian ymmärtämiseen, omaksumiseen ja tätä kautta myös sitoutumiseen. Myös Kaplan ja Norton (2002 18) kirjoittavat siitä, että johdon oman sitoutumisen asteen sekä viestintätaitojen ja -tyylin katsotaan vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen. Näiden lisäksi henkilöstön viihtymisellä ja sitoutumisella on vaikutusta yrityksen maineeseen, onhan työntekijä yksi merkittävä markkinoija yritykselle, ja sitoutunut työntekijä luo positiivista yrityskuvaa. Yrityksen maineenhallinnan kannalta on näin ensisijaisen tärkeää, että henkilöstö voi hyvin.

Hämäläisen (2004, 44) mukaan strategiaviestintä on merkittävää myös organisaation maineen kannalta ja näin strategian ulkoinen viestintä on sisäisen viestinnän rinnalla yhtä tärkeää. Strategiaviestintä tukee myös organisaation ja sen strategian uudistumista. Strategialla on siis merkittävä rooli ulkoisen yhteisökuvan rakentajana. Hämäläisen (2004, 44) mukaan ennen strategian julkistamista tulisikin pohtia, mitkä ulkoiset sidosryhmät tarvitsevat välttämättä tietoa strategiasta, mille sidosryhmille tieto olisi tarpeellista ja minkä tahojen olisi hyvä tietää uudesta strategiasta. Samalla on tietysti hyvä miettiä, onko henkilöitä tai ryhmiä, joille tietoa ei missään nimessä haluta välittää. Ulkoisten kohderyhmien tarpeita pohdittaessa on päätettävä myös, kenen vastuulla on viestintä eri sidosryhmille. Monet organisaatiot kertovatkin nykyisin oma-aloitteisesti ja avoimesti strategiastaan esimerkiksi vuosikertomuksissa ja asiakaslehdissä. Tällaista tutkimallani yrityksellä ei toistaiseksi ole.

Mielenkiintoisia tutkimuksen aiheita samasta kentästä olisivat esimerkiksi tutkimus siitä, miten ulkoinen viestintä tukee tai heikentää yrityksen mainetta sekä erityisesti millainen vaikutus strategian ulkoisella julkistamisella olisi yrityksen maineenhallinnan kannalta. Lisäksi mielenkiintoista olisi tutkia laajemminkin yrityksen maineenhallintaan liittyviä seikkoja ja sitä, millä kaikilla tavoin yritys voisi mainettaan parantaa. Mielenkiintoista olisi esimerkiksi tutkia yrityksen integroitua viestintää eli sitä, kuinka integroitua yrityksen strategiaviestintä on, ja kuinka suuri merkitys tällä on yrityksen maineeseen.

Lähteet

Alexander, L. D. (1991) Strategy Implementation: Nature of the Problem. *International Review of Strategic Management* 2,1: 73-96.

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. (2002) Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13,6: 415-418.

Ansoff, I. 1965. *Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.

Beer, M. & Eisenstat, R.A (2000) The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review* 41,4: 29-41.

Bergström, S. & Leppänen A. (2005) *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Edita Prima Oy. Helsinki

Bourgeois, L.J. & Brodwin, D.R. (1984): Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5: 241-264.

Chandler, A.D. Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American industrial Enterprise*. Cambridge. MA: MIT Press.

Chia, R. & MacKay, B. (2007) Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*. 60,1: 217-242.

Carter, C., Clegg, S.R. & Kornberger, M. (2008) Strategy as practice? *Strategic organization*. 6:84-99.

Einhorn, H.J., Hogarth, R.M. (1981) Behavioral Decision Theory: Processes of Judgment and Choice. *Journal of Accounting Research*. 19,1: 1-31.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.

Floyd, S.W. & Lane, P.J. (2000) Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academic Management Review*. 25,1: 154-177.

Granovetter, M. (1985) Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. 91,3: 481-510

Henderson, B.D. (1989) The origin of strategy. *Harvard Business Review*, November-December: 139-143

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P.** (2008) *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä oy. Jyväskylä.
- Huhtinen, A-M. & Mantere, S** (2011) ”*Ken kuritta kasvaa...*” *Mitä siviilit voivat oppia sotilasorganisaatiosta? Teoksessa: Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Toim. Mantere, S. & Suominen, K. & Vaara, E., 115-126, WSOYpro. Helsinki.
- Hämäläinen, V. & Maula, H.** (2004): *Strategiaviestintä*. Inforviestintä Oy. Helsinki.
- Ikävalko, H. & Aaltonen, P.** (2001) *Middle Managers' Role in Strategy Implementation*. Middle Managers View. Helsinki University of Technology, EGOS Colloquium, Lyon, France.
- Jarzabkowski, P.** (2004) Strategy as practice: Recursiveness, Adaptation and Practice-in-Use. *Organization Studies*. 25,4: 529-569
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R.** (2003) Micro Strategy and Strategizing: Towards an Active-Based View. *Journal of Management Studies*, 40,1: 3-22
- Juholin, E.** (1999) *Sisäinen viestintä*. Inforviestintä. Helsinki.
- Juholin, E.** (2001) *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Inforviestintä. Helsinki.
- Kamensky, M.** (2001): *Strateginen johtaminen*, Kauppakaari OYJ, Helsinki
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P.** (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts. 2-8
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P.** (2002) *Strategialähtöinen organisaatio, tehokkaan strategiaproessin toteutus*. Kauppakaari. Helsinki.
- Klein, S.** (1996) A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*. 2: 32-46.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T.** (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino. Jyväskylä.
- Knights, D. & Morgan G.** (1991) Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: A Critique, *Organisation Studies*. 12,2: 251-273.
- Liedtka, J.M & Rosenblum, J.W.** (1996) Shaping conversations: making strategy, managing change. *California Management Review*. 39: 141-157.
- Mantere, S.** (2008) Strategian viestintä, strategiaviestinä, viestintästrategia, strateginen viestintä? Kun organisaatioviestintä jäi strategian jalkoihin. *Management and Organisation*. Helsinki 39-49.

- Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teinari, V. (2003)** *Organisaation strategian toteuttaminen: suunnitelmista käytäntöön*. Edita. Helsinki.
- Mantere, S. & Vaara, E. (2008)** On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*. 19, 2: 341-358.
- Mustonen, M. (2009)** *Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt: Henkilöstöstrategiaviestinnän yleisönä*. Helsinki School of Economics: HSE Print.
- Mintzberg, H. (1996)** *Five P's for strategy*. Teoksessa: H. Mintzberg & J. B. Quinn (toim.). *The strategy process, concepts, contexts, cases*. New Jersey: Prentice Hall. 10 – 18.
- Mintzberg, H. (1978)**. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*. 24, 9: 934-948.
- Noble, C.H. (1999)** The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*. 45: 119-134.
- Pettigrew, A.M. (1990)** Studying strategic choice and change. *Organization Studies*. 11,1: 6-11
- Porter, M.E. (1991)** Toward a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*. 12: 95-117.
- Porter, M. (1996)** *What is strategy?* Harvard business review. November-December.
- Tienari, E., Vaara E. & Ainamo, A. (2003)** *Liikkeenjohdollisten oppien ja organisaatiouudistusten maastouttaminen: taikasanana muutos*. Liiketaloudellinen Aikakausikirja. 2: 311-333.
- Välikangas, L. & Vaara, E. (2011)** *Mikä strategiakeskustelussa pelottaa?* Teoksessa: *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, toim. Mantere, S. & Suominen, K. & Vaara E., 105-114. WSOYpro: Helsinki.
- Whittington, R. (2007)** Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the sociological Eye. *Organization Studies*. 28,10: 1575-1586.
- Whittington, R. (2003)** The work of strategizing and organizing: for a practical perspective. *Strategic Organizations* 1,1: 117-125.
- Whittington, R. (2001)** *What is strategy – and does it matter?* 2. Painos. Routledge. London.
- Whittington, R. (1996)** Strategy as practice. *Long Range Planning*. 29,5: 731-735.
- Åberg, L. (2000)** *Viestinnän johtaminen*. Inforviesitntä. Helsinki.

LIITE 1: GRADU-HAASTATTELUKUTSU

Heippa!

(Yrityksen nimi) on lupautunut mukaan Pro Gradu -tutkimukseeni ja toivoisin, että osallistuisit tutkimukseni ryhmähaastatteluihin. Olen kiinnostunut kuulemaan johdon, keskijohdon ja muiden työntekijöiden näkemyksiä yrityksen strategiasta, strategiaviestinnästä sekä strategian toteutuksesta. Tutkin gradussani strategian tuntemista, sen viestintää sekä strategiaan sitoutumista. Selvitän tutkimuksessani haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia aiheeseen liittyen yleisesti - en siis pyydä haastateltavia missään vaiheessa arvioimaan omia tai muiden (yrityksen nimi) henkilökohtaisia ominaisuuksia.

Tutkimukseen on valittu johdon lisäksi kolme neljän hengen fokusryhmää, yksi keskijohdosta ja kaksi työntekijöistä. Ryhmien henkilöt on valittu satunnaisesti kuitenkin pyrkien ottamaan mahdollisimman laajasti aineistoa eri osastoilta.

Pidän kullekin ryhmälle nauhoitettavan keskustelun (yrityksen nimi) tiloissa. Keskustelutilanne kestää tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelut toteutetaan teemahaastattelun tyyliin, joten eri aiheista keskustellaan melko vapaasti teemoittain. Tutkimusaineistoni on luottamuksellinen, eikä yksittäisen vastaajan henkilöllisyys tule esille missään vaiheessa.

Ryhmänne ryhmähaastattelu pidetään perjantaina xx.xx.xxxx klo.xx.xx

Vastaathan mahdollisimman pian, jos kyseinen aika ei käy.

Kiitos paljon!

Vastaa parhaani mukaan kaikkiin tutkimuksen tekemiseen liittyviin kysymyksiinne!

Iloisin graduterveisin

Elisa

STRATEGIAN TUNTEMINEN

Mitkä ovat visio, missio ja arvot?

Miten muotoilisit strategian?

Ketkä laatii strategian ja millä aikataululla? – Onko konsernitason strategia? Kuinka paljon me pystytään tekee konsernitasosta riippumattomia päätöksiä?

Onko johdolla lyhyen ajan tavoitteita, miten niistä viestitään alaisille?

Kuka ja missä strategiasta viestitään?

Miten muutoksista viestitään?

IMPLEMENTOINTI

Miten koette strategian viestintäprosessin onnistuneen? – mikä strategiaviestinnässä on tärkeää?

Strategian jalkauttaminen (johto, keskijohto, työntekijät)

Strategian toteuttaminen käytännön työssä (työntekijät)

Millaset asiat auttaa strategian jalkauttamisessa?

Perehdyttäminen?

Kokonaisuuden ymmärtäminen? Osastojen välinen vuorovaikutus?

Mikä auttaa strategiaan sitoutumisessa?

Mitä palkitsemiskeinoja meillä on ja millaiset keinot teidän mielestä auttaa tässä sitoutumisessa?

SITOUTUMINEN STRATEGIAAN

Osallistuminen päätöksentekoprosessiin.

Miten koette sitoutuvan siihen? Mikä auttaa sitoutumisessa?

Koetteko, että voisitte työskennellä yrityksessä sitoutumatta strategiaan?

Miten mainetta työntekijöiden silmissä ja työntekijänä voitaisiin parantaa?

Miten sitoutumista voitaisiin parantaa?

Mitä palkitsemiskeinoja meillä on ja millaiset keinot teidän mielestä auttaisi sitoutumisessa?