

Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt

- Henkilöstö strategiaviestinnän
yleisönä



Minna Mustonen

Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt - Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä

HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

ACTA UNIVERSITATIS OECONOMICAЕ HELSINGIENSIS

A-353

© Minna Mustonen ja
Helsinki School of Economics

ISSN 1237-556X
ISBN 978-952-488-348-1

E-versio:
ISBN 978-952-488-349-8

Helsinki School of Economics -
HSE Print 2009

KIITOKSET

Tämän tutkimustyön toteuttaminen on ollut hieno ja antoisa, vaikka joskus raskaskin oppimisprosessi. Prosessin aikana työtäni ovat edistäneet lukuisat ihmiset, joille on nyt aika osoittaa kiitoksia.

Ensimmäisenä haluan kiittää tutkimustyöni ohjaajaa professori Johanna Moisanderia. Olen ollut onnekas saadessani hänet ohjaamaan työtäni. Hänen asiantuntemuksensa ja taidokkuutensa ovat vieneet työtäni päämäärätietoisesti eteenpäin. Ohjaajana hän on kannustava ja hänen kanssaan on ollut innostavaa työskennellä.

Kiitokset käsikirjoitukseni esitarkastajille professori Susan Meriläiselle ja KTT Sari Stenforsille heidän arvokkaasta työstään ja rakentavista kommentteista.

KTT Pekka Killströmiä en pysty kyllin kiittämään. Hänen panoksensa tälle tutkimustyölle on ollut mittava. Sen lisäksi, että hän on antanut paljon työtäni edistäviä kommentteja ja neuvoja, on hän myös toiminut väsymättömänä kannustajana koko jatko-opintojeni ajan.

Suuret kiitokset Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorikoulutuskeskukselle ja tohtoriohjelman johtajalle, professori Pekka Korhoselle mahdollisuudesta kirjoittaa tutkimustani päätoimisesti kahden vuoden ajan. Tohtorikoulutuskeskus tarjosi mitä parhaan työympäristön väitöskirjan tekijälle. Kiitokset myös Maija-Liisa, Petri, Arno, Merja, Katja, Eeva-Katri, Jenni, Mari, Minna, Ritva, Anu, Terhi, Ossi, Jari, Annu, Heidi, Kari, Timo, Esko, Tiina, Niina, Seppo, Kirsi ja Sanni tutkimustyöni kommentoinnista sekä hyvän ilmapiirin luomisesta. Erityiskiitokset KTT Johanna Vesteriselle, jonka ystävällisyys ja tuki olivat korvaamattomia väitöskirjatyön ylä- ja alamaissa. Lisäksi haluan kiittää Kai Luotosta kaikesta siitä ajasta, jonka hän on aina ollut valmis uhraamaan keskusteluille ja pohdintoille. Mirella Lähteenmäelle kiitokset kaikesta tiedon- ja ajatustenvaihdosta. Hänen kanssaan pureskelimme usein niitä haasteita, joita suomeksi kirjoittaminen toi mukanaan.

Kiitokset Rita Järventie-Thesleffille sekä KTT Elina Oksanen-Ylikoskelle heidän toimimisestaan kommentaattoreina viimeisessä tutkimusseminaarissani. Heidän kommentteistaan oli suuri apu viimeistellessäni tutkimustyötäni.

Kiitos Tapiola-ryhmälle mahdollisuudesta kerätä tutkimusaineisto. Suurimman kiitoksen olen velkaa niille tapiolalaisille, jotka osallistuivat ryhmäkeskusteluihin ja mahdollistivat näin hienon aineiston syntymisen.

Juuriani unohtamatta, haluan kiittää Helsingin yliopiston maatalous-metsätieteellistä tiedekuntaa, josta sain hyvät lähtökohdat jatko-opinnoilleni. Lisäksi kiitokset markkinoinnin professori Saara Hyvöselle, joka auttoi minua eteenpäin jatko-opintoja aloittaessani – huolimatta siitä että olin pyrkimässä opiskelijaksi toiseen korkeakouluun.

Kiitokset professori Arto Lahdelle, joka näki alkuvaiheen tutkimussuunnitelmassani potentiaalia ja hyväksyi minut kauppakorkeakoulun tohtoriohjelmaan.

Lisäksi kiitokset kaikille ystävilleni ja läheisilleni kannustuksesta ja mukana elämisestä. Erityiskiitokset TkT Sampsa Laineelle, jonka positiivisuus on loppumatonta ja innostavaa.

Äitiäni ja isääni haluan kiittää opintielle kannustamisesta sekä kaikesta siitä tuesta, jota olen saanut opiskeluvuosiinani saanut.

Lopuksi kiitokset rakkaalle puolisololleni. Niklas, tukesi on ollut korvaamatonta. Lisäksi tinkimätön luonteesi ja älykkyytesi ovat vauhdittaneet tutkimusaiheeni ympärille monta hyvää ruokapöytäkeskustelua. Yhdessä aikaansaamamme uusi ihmisenalku on ollut mukanani tämän tutkimustyöni viimeiset metrit ja muistuttanut minua potkuillaan siitä, mikä elämässä on tärkeää.

Espoossa, Ilmattaren päivänä 26.8.2009

Minna Mustonen

TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimus käsittelee strategiaviestintää, joka on osa strategian toteuttamisen (strategy implementation) kokonaisuutta. Strategiaviestintä on yrityksen johdolta henkilöstölle liikkuvaa viestintää, jossa kerrotaan strategian sisällöstä sekä niistä strategian toteuttamisen toimenpiteistä, joita strategian toteuttaminen henkilöstöltä vaatii.

Perinteisesti strategiaviestintää on tutkittu yritysjohdon näkökulmasta. Näissä tutkimuksissa strategiaviestinnän vastaanottaja näyttäytyy passiivisena toimijana, jonka oletetaan ymmärtävän viestin sisältö kerralla ja sisällön vaikuttavan halutulla tavalla vastaanottajan tietoihin ja käyttäytymiseen. Strategiaviestintä on kuitenkin moniulotteinen vuorovaikutustilanne, joka harvoin toteutuu edellä kuvatun suoraviivaisesti. Siksi tässä tutkimuksessa strategiaviestintää tarkastellaan yrityksen henkilöstön näkökulmasta ja viestinnän vastaanottajat nähdään aktiivisina yksilöinä, jotka muodostavat merkityksiä viestinnän sisällöstä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä strategiaviestinnän vastaanottamisesta ja sen merkityksestä strategian toteuttamiselle. Tutkimus vastaa kysymyksiin: 1) Minkälaisia strategiaviestinnän vastaanottokäytäntöjä ja tulkintakehyksiä voidaan tunnistaa operatiivisen henkilöstön vastaanottokäyttäytymisessä? 2) Miten vastaanottokäytännöt ja tulkintakehykset edistävät tai estävät strategiaviestinnän merkityksellistämistä ja sitä kautta strategian toteuttamista organisaatiossa?

Tutkimusta ohjaa strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus (strategy-as-practice), jossa aihetta tarkastellaan sosiaalisena ilmiönä. Kiinnostuksen kohteena ovat ne vastaanottajien toteuttamat vastaanottokäytännöt, joita he toteuttavat kohdatessaan strategiaviestintää. Tarkastellakseen henkilöstöä strategiaviestinnän yleisönä, tutkimus hyödyntää yleisötutkimuksen mediaetnografista lähestymistapaa. Tutkimusaineisto muodostuu ryhmäkeskusteluista sekä tausta-aineistosta, joka koostuu kirjallisista materiaaleista, havainnoinnista ja haastatteluista.

Tutkimuksessa on tunnistettu neljä vastaanottokäytäntöä, jotka on kytketty erilaisiin tulkintakehyksiin (Goffman 1974). Tulkintakehyksen kautta vastaanottaja kytkee itsensä vastaanottotilanteeseen, mikä vaikuttaa viestin tulkintaan. Näin tutkimus tekee näkyväksi niitä kontekstuaalisia tekijöitä, jotka vaikuttavat strategiaviestinnän vastaanottamiseen sekä edelleen strategian toteuttamiseen. Tulkintakehysten avulla tutkimus osoittaa myös strategiaviestinnän vastaanottamista edistäviä sekä sitä estäviä tekijöitä.

Hyödyntämällä strategia käytäntönä -tutkimussuuntausta ja mediaetnografista lähestymistapaa strategian toteuttamisen tutkimuksessa, tämä tutkimus muodostaa viitekehyksen, joka tarkastelee henkilöstöä aktiivisena strategiaviestinnän vastaanottajana sekä merkitysten muodostajana ja sosiaalisena toimijana. Viitekehys siirtää huomion viestistä ja viestintäprosessista viestin tulkintaan ja tulkintatilanteeseen sekä sosiaalisen ympäristön muodostamaan kontekstiin. Näin tutkimus avaa uuden näkökulman strategiaviestintään ja kyseenalaistaa totuttuja tapoja ajatella strategiaviestinnän toteuttamista.

Avainsanat: strategia, käytäntö, strategiaviestintä, yleisö, henkilöstö, mediaetnografia, merkityksellistäminen

SISÄLLYSLUETTELO

KIITOKSET	I
TIIVISTELMÄ.....	III
SISÄLLYSLUETTELO	IV
LUETTELO TAULUKOISTA	VII
LUETTELO KUVIOISTA.....	VII
1 JOHDANTO.....	1
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAOLETUKSET	6
1.2 TUTKIMUKSEN ASEMOINTI JA AIKAISEMPI TUTKIMUS	8
1.3 TUTKIMUKSEN TAVOITE	11
1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE	12
2 HENKILÖSTÖ STRATEGIAVIESTINNÄN YLEISÖNÄ	15
2.1 STRATEGIAN KÄSITE JA STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN	15
2.1.1 Strategian käsite ja tutkimussuuntaukset	15
2.1.2 Strategian toteuttaminen	27
2.1.3 Strategian ja strategian toteuttamisen käsitteet tässä tutkimuksessa	32
2.2 STRATEGIAVIESTINTÄ VÄLITTÄÄ SUUNNITELTUA STRATEGIAA HENKILÖSTÖLLE	34
2.2.1 Strategiaviestintä on keskeisessä roolissa strategian toteuttamisessa	34
2.2.2 Strategiaviestintä kertoo strategian sisällöstä ja toteuttamisen toimenpiteistä	37
2.2.3 Strategiaviestinnän toteuttaminen	39
2.2.4 Merkityksellistämisen rooli strategiaviestinnässä	43
2.2.5 Ylhäältä alas vai kaksisuuntaisesti?	46
2.2.6 Strategiaviestinnän välittäjät	53
2.2.7 Strategiaviestinnän käsite tässä tutkimuksessa	56
2.3 STRATEGIAVIESTINNÄN YLEISÖT	57
2.3.1 Yleisö käsitteenä	57
2.3.2 Yleisön aktiivisuus ja vapaus valita	59
2.3.3 Yleisötutkimuksen tutkimustraditiot	61
2.3.4 Tulkintakehys ohjaa vastaanottajan havaintoja ja tulkintaa	67
2.3.5 Yleisön käsite ja tarkastelutapa tässä tutkimuksessa	69
2.4 TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	70
3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	73
3.1 MEDIAETNOGRAFINEN LÄHESTYMISTAPA	73
3.2 TUTKIMUKSEN AINEISTO	74

3.2.1	<i>Tutkimuksen empiirisenä kohteena Tapiola-ryhmä</i>	75
3.2.2	<i>Pääasiallinen aineisto ryhmäkeskusteluihin</i>	76
3.2.3	<i>Tutkimuksen tausta-aineistot</i>	80
3.3	TUTKIMUSPROSESSI	82
3.4	AINEISTON ANALYYSI	84
3.5	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	85
4	STRATEGIAViestinnän VASTAANOTTOKÄYTÄNNÖT	89
4.1	TAPIOLAN ORGANISAATIO VASTAANOTTOKÄYTÄNTÖJEN KONTEKSTINA	89
4.2	JÄSENTÄMISEN VASTAANOTTOKÄYTÄNTÖ	95
4.2.1	<i>Vastaanottaja silmäilee otsikot</i>	96
4.2.2	<i>Vastaanottaja katsoo kuvat</i>	96
4.2.3	<i>Vastaanottaja etsii avainsanoja ja käy läpi sanastoa</i>	99
4.3	LUOKITTELUN KÄYTÄNTÖ	102
4.3.1	<i>Vastaanottaja tarkastelee viestin sisältöä vasten omaa työnkuvaansa</i>	104
4.3.2	<i>Vastaanottaja tarkastelee viestin sisältöä vasten akuutteja työtehtäviä</i>	106
4.3.3	<i>Vastaanottaja seuraa johdon näyttämää esimerkkiä</i>	107
4.3.4	<i>Vastaanottaja huomioi annetut kehotukset ja määräykset</i>	109
4.4	OPERATIONALISOINNIN KÄYTÄNTÖ	114
4.4.1	<i>Vastaanottaja pyrkii loogiseen kokonaisuuteen</i>	114
4.4.2	<i>Vastaanottaja etsii sisällöstä käyttömahdollisuuksia</i>	116
4.5	YHTEISÖLLISEN REFLEKTOINNIN KÄYTÄNTÖ	122
4.5.1	<i>Vastaanottaja on vuorovaikutuksessa kollegojensa kanssa</i>	127
4.5.2	<i>Vastaanottaja on vuorovaikutuksessa esimiehensä tai johdon edustajan kanssa</i>	129
4.5.3	<i>Vastaanottaja pyrkii vuorovaikutukseen alaistensa kanssa</i>	132
5	VASTAANOTTAJIEN TULKINTAKEHYKSET	135
5.1	I TORJUJAN TULKINTAKEHYS: STRATEGIA NÄYTTÄYTYY ETÄISENÄ JA VAIKEANA YMMÄRTÄÄ	136
5.2	II TYYTYVÄISEN TULKINTAKEHYS: STRATEGIA ON YHTEYDESSÄ PÄIVITTÄISEEN TYÖHÖN	141
5.3	III LÄHETILÄÄN TULKINTAKEHYS: TAVOITTEENA INFORMAATION ETEENPÄIN VÄLITTÄMINEN	144
5.4	IV TIEDONJANOISEN TULKINTAKEHYS: HUOMIO TIEDON MÄÄRÄSSÄ JA LAADUSSA	149
5.5	V KIIREISEN TULKINTAKEHYS: AJAN RIITTÄMÄTTÖMYYS PAKOTTAÄ PRIORISOIMAAN	153
5.6	VI KRIITIKON TULKINTAKEHYS: STRATEGIAViestintä on HUONOSTI TOTEUTETTUA	156
6	KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	161
6.1	TUTKIMUKSEN TEOREETTISET JOHTOPÄÄTÖKSET	164
6.2	TUTKIMUKSEN LIIKKEENJOHDOLLISET JOHTOPÄÄTÖKSET	168
6.3	JATKOTUTKIMUKSEN AIHEITA	170
	LÄHDELUETTELO	171

KIRJALLISUUS	171
MUUT LÄHTEET	182
HAASTATTELUT.....	182
LIITTEET.....	183
LIITE 1: TAPIOLAN STRATEGIAVIESTINTÄ VUONNA 2007	184
LIITE 2: KUTSU RYHMÄKESKUSTELUUN.....	187
LIITE 3: RYHMÄKESKUSTELUJEN KESKUSTELURUNKO.....	189
LIITE 4: RYHMÄKESKUSTELIJOIDEN TAUSTATIETOJA SELVITTÄVÄ LOMAKE	190
LIITE 5: TAUSTATIETOA RYHMÄKESKUSTELUJOISTA	191
LIITE 6: RYHMÄKESKUSTELUISSA KÄYTETYT VIRIKEMATERIAALIT	192

LUETTELO TAULUKOISTA

TAULUKKO 1 MEDIAETNOGRAFINEN YLEISÖTUTKIMUS.....	66
TAULUKKO 2 RYHMÄKESKUSTELUJEN TOTEUTUMINEN.....	78

LUETTELO KUVIOISTA

KUVIO 1 SUUNNITELTU JA SUUNNITTELEMATON STRATEGIA.....	17
KUVIO 2 MALLI STRATEGIAN TOTEUTTAMISEKSI.....	29
KUVIO 3 STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN LINKKINÄ SUUNNITELLUN JA TOTEUTUVAN STRATEGIAN VÄLILLÄ.....	32
KUVIO 4 STRATEGIAVIESTINNÄN TUOTTAJAN JA VASTAANOTTAJAN VÄLINEN SUHDE.....	40
KUVIO 5 VIESTINTÄ STRATEGIAN TOTEUTTAMISESSA.....	42
KUVIO 6 STRATEGIAVIESTINNÄN PROSESSIT.....	48
KUVIO 7 STRATEGIAVIESTINNÄN KIEPPIMALLI.....	50
KUVIO 8 MERKITYKSELLISTÄMISEN NELJÄ ERI MUOTOA ORGANISAATIOSSA	55
KUVIO 9 ESIMERKKI KUVASTA STRATEGIAKIRJASESSA (SIVU 11).....	148
KUVIO 10 STRATEGIAKIRJASEN KANSI.....	192
KUVIO 11 INTRANETIN UUTINEN VUODEN 2008 STRATEGISISTA PAINOPISTEISTÄ.....	193

1 JOHDANTO

”Sehän täytyy vaan hyväksyä, että jokainen henkilöstön jäsen tulkitsee strategian omalla tavallaan. Sehän on ilman muuta tosiasia.”

Näin suuren valtionorganisaation johtoryhmän jäsen kertoo näkemyksiään strategiaviestinnän vastaanottamisesta (lähde: Aula ja Mantere 2005: 124). Sitaatin esiin nostama ajatus tulkintojen erilaisuudesta kuvaa hyvin tutkimukseni lähtökohtia. Tarkastelen tutkimuksessani strategiaviestintää sen yleisön eli henkilöstön näkökulmasta. Mielenkiinnon kohteenani ovat yleisön aktiviteetit ja vastaanottokäytännöt, joita he toteuttavat kohdatessaan strategiaviestintää.

Strategian toteuttamisen (strategy implementation) kirjallisuudessa strategian laatiminen näyttäytyy tehtävänä, josta vastaa yrityksen ylin johto. Hyvälläkin strategialla on kuitenkin vain vähän arvoa ennen kuin se toteutetaan tehokkaasti. Mikäli strategia jää ylimmän johdon pohdiskeluksi tai sanoiksi paperille, se ei tuota yritykselle menestystä. Laadittu eli suunniteltu strategia toteutuukin vain harvoin sellaisena kuin se on suunniteltu. Osa suunnitellusta strategiasta jää toteutumatta ja osa toteutuneesta strategiasta muodostuu sellaisista toimintamalleista, joita ei oltu etukäteen suunniteltu (Mintzberg 1994: 25).

Henkilöstö on avainasemassa strategian toteuttamisessa, sillä henkilöstön jäsenet vievät strategiaa käytäntöön jokapäiväisessä työssään. Toteuttaakseen suunniteltua strategiaa, henkilöstön on tunnettava ja ymmärrettävä strategian sisältö sekä sitouduttava sen toteuttamiseen (Alexander 1991; Beer ja Eisenstat 2000; Noble 1999). Tämä edellyttää strategian viestimistä henkilöstölle. Strategiaviestintä eli strategiasta tietoa antava

vertikaalinen viestintä onkin Beer ja Eisenstatin (2000) mukaan osoittautunut monen yrityksen kompastuskiveksi strategian toteuttamisessa. Heidän tekemänsä tutkimuksen mukaan huono vertikaalinen viestintä on yksi keskeisin strategian toteuttamisen ongelma. Myös Noble (1999) painottaa viestinnän roolia strategian toteuttamisessa. Hänen mukaansa ne yrityksen työntekijät, joilla ei ole selkeää, yhteistä ymmärrystä strategisista asioista, ovat strategian toteuttamisen suurin este. Hänen mukaansa monet yritykset epäonnistuvat asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa siksi, että tavoitteet ymmärretään heikosti organisaatiossa.

Strategian toteuttamisen kirjallisuudessa strategiaviestinnällä tarkoitetaan sekä kirjoitettua että suullista viestintää, joka liikkuu organisaatiossa yleensä ylhäältä alas eli ylimmältä johdolta operatiivisen tason¹ henkilöstölle asti (Aaltonen ja Ikävalko 2002). Strategiaviestintä on siis yritysjohton tuottamaa viestintää, joka sisältää määritelmät niistä vastuista ja tehtävistä, joita strategian toteuttaminen vaatii henkilöstöltä. Lisäksi se kertoo syyt näiden velvollisuuksien takana sekä antaa perustelut tehdyille strategisille valinnoille. (Alexander 1991.)

Strategian toteuttamisen kirjallisuus siis nostaa esiin henkilöstön sekä viestinnän merkittävän roolin strategian toteuttamisessa. Viestinnän todetaan vaikuttavan henkilöstön toimintaan ja suunnitellun strategian realisoitumiseen. Kuitenkaan strategian toteuttamisen tutkimukset eivät tarkastele strategiaviestintää henkilöstön näkökulmasta, vaan tutkimus on painottunut tarkastelemaan aihetta yritysjohton näkökulmasta. Tällaisessa tutkimusasetelmassa henkilöstö näyttäytyy passiivisena vastaanottajana, jonka tehtäväksi jää strategiaviestinnän ymmärtäminen ”oikein” eli yritysjohton osoittamalla tavalla sekä laaditun strategian toteuttaminen. Viestintäteoreettisesti edellä kuvattu asetelma noudattaa viestinnän siirtomallia (Shannon ja Weaver 1949), jossa viestin vastaanottajan oletetaan ymmärtävän viesti kerralla ja sen sisällön vaikuttavan halutulla tavalla hänen tietoihinsa, asenteisiinsa ja käyttäytymiseensä (Juholin 1999: 47).

¹ Operatiivisen tason henkilöstöllä viitataan siihen henkilöstön osaan, joka ei ole yrityksessä johtotehtävissä ja toimii strategiaprosessissa ennen kaikkea strategian toteuttajan, ei strategian laatijan roolissa.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen strategiaviestintää vastaanottajan näkökulmasta. Avaan vastaanottajan näkökulman strategiaviestintään soveltamalla strategian käytänteoreettista tutkimussuuntausta (strategy-as-practice) strategian toteuttamisen tutkimuksessa. Näin mielenkiinto kohdistuu strategiaviestinnän vastaanottotilanteessa toteutettaviin aktiviteetteihin ja käytäntöihin. Tässä tutkimusasetelmassa vastaanottajan rooli poikkeaa perinteisestä strategian toteuttamisen tutkimuksesta. Vastaanottaja näyttäytyy tässä tutkimuksessa aktiivisena toimijana, joka muodostaa merkityksiä strategiaviestinnän sisällöstä.

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksesta hyödynnän erityisesti merkityksellistämistä (sensemaking) tarkastelevaa kirjallisuutta, joka nostaa esiin yhteyden vastaanottajan tulkintojen ja toimien välillä. Tästä näkökulmasta suunniteltua strategiaa voi verrata “käsikirjoitukseen” jonka ylin johto tuottaa strategian toteuttamiselle. Siihen, miten käsikirjoitus todellisuudessa toteutuu, vaikuttavat henkilöstön tekemät tulkinnat strategiasta (Balogun ja Johnson 2005). Nämä tulkinnat lisäävät sekä suunniteltujen että suunnittelemattomien strategisten toimien ja toimintamallien ilmaantumista. Toisin sanoen toteutunut strategia määrittyy niiden käyttäytymismallien mukaisesti, jotka henkilöstö käsikirjoituksen pohjalta omaksuu (em.).

Edellä kuvatun teoriakeskustelun soveltaminen strategiaviestinnän tutkimuksessa mahdollistaa strategiaviestinnän tarkastelun tavalla, joka strategian toteuttamisen kirjallisuudessa jää vähälle huomiolle. Valittu tarkastelutapa korostaa strategiasta tehtyjen tulkintojen ja merkityksen muodostamisen roolia organisaation jäsenten toiminnassa ja mahdollistaa huomion kiinnittämisen henkilöstön toimintaan. Tutkimuksessani pyrin tunnistamaan niitä aktiviteetteja ja käytäntöjä, joita strategiaviestinnän vastaanottajat toteuttavat kohdatessaan strategiaviestintää.

Käsitteellistän henkilöstön strategiaviestinnän yleisönä. Yleisö on joukko vastaanottajia, joita yhdistää kuuluminen samaan organisaatioon. Yleisöys ei ole sidottu tiettyyn viestintäkanavaan, vaan yleisö voi olla viestinnän tuottajan kanssa samassa tilassa oleva joukko tai median, kuten intranetin tai lehden kautta strategiaviestintää

vastaanottava henkilö. Henkilöstön näyttäytyessä yleisön roolissa, käytän tutkimuksessani yleisötutkimuksen tutkimustraditioon kuuluvaa mediaetnografista lähestymistapaa. Tarkastelemalla aihetta mediaetnografian keinoin pystyn kiinnittämään huomiota ihmisten arkipäiväiseen viestinnän vastaanottamiseen ja median käyttämiseen sekä niihin liittyviin merkityksellistämisen käytäntöihin (Nieminen ja Pantti 2004: 172). Näen vastaanottamisen käytäntönä, joka edellyttää vastaanottajalta aktiivista merkitysten muodostamista (Ang 1996: 39). Tällöin vastaanottaja näyttäytyy yksilönä, joka työskentelee organisaatiossa, jossa viestintä ja jokapäiväinen työskentely ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Vastaanottaja on viestintäprosessissa osallistuja ja siten toimija, joka tekee päätöksiä viestinnän vastaanottamisesta ja eteenpäin välittämisestä. Mediaetnografista lähestymistapaa käyttämällä pystyn avaamaan uusia näkökulmia strategiaviestinnän tutkimukseen ja valottamaan vastaanottamisen roolia strategian toteuttamisessa.

Määrittelen käytännöt Reckwitzin (2002) määritelmän mukaisesti rutinoituneiksi tavoiksi käyttäytyä, joihin liittyy useita toisiinsa linkittyviä elementtejä: kehollisia ja henkisiä aktiviteetteja sekä esineitä, asioita, taustatietoa, taitotietoa, tunteita ja vaikuttimena toimivaa tietoa. Hyödynnän käytäntötutkimuksen uusinterpretatiivista (Rasche ja Chia 2009) näkemystä, joka korostaa sitä käsitystä, että yhteinen taustatieto on perusedellytys sosiaalisten käytäntöjen toteutumiseksi tietyssä ympäristössä. Vastaanottajien toteuttamia käytäntöjä kutsun vastaanottokäytännöiksi.

Yleisön jäsen eli strategiaviestinnän vastaanottaja näyttäytyy tutkimuksessa käytäntöjen kantajana (Reckwitz 2002), joka tulkitsee strategiaviestintää eri tilanteissa ja konteksteissa eri tavoin. Näitä tilanteita ja konteksteja tarkastelen tutkimuksessa tulkintakehysten (Goffman 1974) avulla. Tulkintakehykset heijastavat niitä olosuhteita, jotka ovat välttämättömiä merkityksen muodostumiselle. Toimimalla tietyn tulkintakehyksen kautta toimija sitoutuu tilanteeseen toteuttamalla tiettyjä sosiaalisia käytäntöjä. Tulkintakehyksen avulla vastaanottajat tekevät havaintoja sekä tunnistavat ja nimeävät asioita, tilanteita ja toimintaa (Goffman 1974: 8-11).

Tutkimukseni liittää saman ilmiön ympärille strategiatutkimuksen eri koulukuntia, joilla on hyvin erilainen näkemys strategiasta. Tarkoitukseni ei ole yhdistää näitä teorioita vaan luoda niiden kautta näkökulmia strategian toteuttamisen ilmiöön. Tuomalla strategian käytänteoreettisen tarkastelutavan strategian toteuttamisen keskusteluun, pystyn kiinnittämään huomion strategiaviestinnän vastaanottajaan sekä vastaanottohetkellä toteutettaviin käytäntöihin. Strategian toteuttamisen kirjallisuuden kautta avaan sitä, kuinka strategian toteuttamisen tutkimuskenttää on kirjallisuudessa jäsennetty sekä identifioin niitä katvealueita, joita strategiaviestinnän tutkimuksessa on.

Lähtökohtaisesti ymmärrän strategiaviestinnän yksisuuntaisena, johdolta henkilöstölle liikkuvana viestintänä. Tämä johtuu siitä tosiasiasta, että yritysjohto laatii tai vähintäänkin vahvistaa strategian sisällön. Tämän vuoksi myös aloite strategiaviestintään sekä sen sisältö tulee yritysjohdolta. Näin toimii myös tutkimukseni kohteena oleva organisaatio. En kuitenkaan sulje pois vuorovaikutteisen strategiaviestinnän olemassaoloa. Henkilöstöltä johdolle liikkuva viestintä näyttäytyy kuitenkin erityyppisenä kuin tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oleva viestintä. Keskityn tutkimuksessani yhtiöryhmätason strategiaviestintään eli siihen osaan strategiaviestinnästä, jonka tuottaa yritysjohto ja joka näyttäytyy samanlaisena koko organisaation operatiiviselle henkilöstölle organisatorisesta sijainnista riippumatta.

Terminologisesti käsite vastaanottaja on problemaattinen. Käsitteenä se tuottaa helposti mielikuvan siitä, että vastaanottaja toimii viestinnän päätepisteenä. Tämän mielikuvan luominen ei kuitenkaan ole tarkoitukseni, jonka vuoksi avaan käsitteen sisältöä tarkemmin. Mukailen määrittelyssäni mediaetnografi Silverstonen (2007: 107) pohdintaa: Millä nimellä kutsuisin henkilöä, joka kuuntelee ja katselee, kohtaa strategiaan liittyvää informaatiota, puhuu siitä mitä on kuullut ja oppinut tai ymmärtänyt tai joka on vaihtoehtoisesti päättänyt olla piittaamatta kohtaamastaan strategiaviestinnästä? Onko hän kenties yleisön jäsen, katselija, käyttäjä, viestijä,

kuluttaja, tuottaja, prosumeri² vai pelaaja? Toinen kysymys on, kuinka määritellä tämän yksilön valta strategiaviestintään? Onko se mitätöntä, jolloin vastaanottaja näyttäytyy passiivisena, voimattomasti viestinnän virtaa vastaanottavana toimijana? Vai onko vastaanottaja aktiivinen ja taitava toimija, joka pyrkii toimillaan vaikuttamaan organisaationsa strategiaviestinnän toteuttamiseen? Todennäköisesti hän on kaikkea tätä eli vastaanottajan rooli muuttuu ja on eri tilanteissa erilainen. En siis etsi tässä tutkimuksessa uutta sanaa kuvaamaan vastaanottajaa, mutta muistutan siitä aktiivisuudesta, jota vastaanottaminen vaatii jokaiselta, joka työskentelee median ja viestinnän ympäröimässä organisaatiossa. Viestintä vaatii jatkuvaa huomiota, sillä se on osa jokaisen yksilön päivittäistä toimintaa ja voi jopa jäsentää päivittäistä työnteon kulkua (Silverstone 2007: 27, 107).

Tutkimukseni pääasiallinen aineisto on kerätty ryhmäkeskusteluihin (5kpl). Aineistoa on täydennetty kirjallisin aineistoin sekä tekemällä haastatteluja ja havainnointia. Tutkimukseni empiirisenä kohteena on finanssialan yritys Tapiola-ryhmä, joka tarjoaa vakuutus-, rahasto-, varainhoito- ja pankkipalveluja yrityksille ja kuluttajille. Palvelualan yritys sopii tutkimuksen kohteeksi erityisen hyvin, sillä palvelualalla henkilöstön rooli strategian toteuttajana korostuu (Zeithaml, Bitner ja Gremler 2009: 351–352; Dobni, Dobni ja Luffman 2001; Dobni 2003). Lisäksi Tapiola-ryhmä tarjoaa kokonsa, taustojensa ja organisatorisen kompleksisuutensa vuoksi mielenkiintoisen tutkimuskohteen.

1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAOLETUKSET

Käytän tutkimuksessani Rasche ja Chian (2009) esittelemää uusinterpretatiivista lähestymistapaa sosiaalisten käytäntöjen tutkimukseen. Rasche ja Chian (2009) mukaan strategisten käytäntöjen tutkimusta voidaan lähestyä kahdesta erilaisesta käytänteoreettisesta näkökulmasta: uusstrukturalistisesta (neo-structuralist) tai uusinterpretatiivisesta (neo-interpretative) näkökulmasta. Uusstrukturalismin voi katsoa

² Prosumeri on aktiivinen kuluttaja, joka on mukana käyttämiensä tuotteiden kehittämisessä ja tuottamisessa (producer & consumer). Prosumerit ovat olennainen osa Web 2.0 -ilmiötä. Termin on luonut futurologi Alvin Toffler vuonna 1980 kirjassaan Kolmas aalto. (Toivonen 2008, TiVi.fi)

alkaneen Bourdieun ja Foucaultin esittämästä strukturalismin kritiikistä, joka avasi tietä uusstrukturalistiselle käytäntöjen teorialle. Nämä tutkijat muokkaavatkin klassisen strukturalismin perusolettamuksia siirtämällä fokuksen ihmisten toimien perustana olevasta ”objektiivisesta” tiedosta, sosiaalisten käytäntöjen materiaaliseen analyysiin. Uusinterpretatiivinen käytäntöteoria nousee esiin Goffmanin ja Taylorin kritiikistä interpretatiivisten teorioiden suosimaa subjektikeskeisyyttä kohtaan. Uusinterpretativistit mukauttavat subjektikeskeisen, sosiaalitieteiden interpretatiivisen tradition käytäntöjen teoriaksi. Rasche ja Chian (2009) mukaan uusinterpretatiivinen näkemys perustuu siihen käsitykseen, että yhteinen taustatieto (collective knowledge schemes) on perusedellytys sosiaalisten käytäntöjen toteuttamiselle tietyssä ympäristössä. Käytäntöjen pitää perustua tiettyyn taustatietoon, joka ”ylittää yksilön” koska erilaiset toimijat toteuttavat sosiaalisia käytäntöjä erilaisina ajankohtina.

Goffman (1977, ks. Rasche ja Chia 2009) puhuu ”mentaalisisista skeemoista” (mental schemes) eli kehyksistä, jotka ovat välttämättömiä tulkinnan kannalta. Rasche ja Chian (2009) mukaan Goffman ymmärsi käytäntöjen toteuttajan henkilönä, joka nojaa tiettyihin jaettuihin kognitiivisiin ennako-oletuksiin eli kehyksiin pyrkiessään ymmärtämään maailmaa. Goffmanin kehykset heijastavat niitä olosuhteita, jotka ovat välttämättömiä merkityksen muodostumiselle. Nämä kehykset eivät kuitenkaan määritä sosiaalisten käytäntöjen toteutusta. Enemminkin, kehystäminen mahdollistaa sen, että toteuttaessaan käytäntöjä toimija ymmärtää, kuinka kytkeytyä maailmaan ja tehdä se merkitykselliseksi. Tehdäkseen saatavilla olevan tietovaraston hyödylliseksi, toimijan on sitouduttava sosiaaliin käytäntöihin toimimalla tilanteessa tietyn kehyksen kautta. (Goffman 1969, ks. Rasche ja Chia 2009.) Esimerkiksi mennessään strategiakokoukseen pitämään esitystä, johtajan on kehystettävä tilanne pystyäkseen toteuttamaan strategian laatimisen käytäntöjä (Rasche ja Chia 2009).

Taylor (1985) näkee subjektin Rasche ja Chian (2009) mukaan toimijana, joka on uppoutunut aktiviteetteihin, eikä siten kanna käytäntöjä tietoisesti. Näin ollen käytännöt ovat itsestään selviä ja järkeviä toimijalle itselleen, mutta eivät välttämättä ulkopuoliselle tarkkailijalle. Goffmanin tapaan Taylor pyrkii integroimaan toimijoiden

toteuttamat rutiininomaiset käytännöt sekä kollektiivisen tietovaraston eli taustaymmärryksen, joka on välttämätön tälle toiminnalle. (Rasche ja Chia 2009.)

1.2 TUTKIMUKSEN ASEMOINTI JA AIKAISEMPI TUTKIMUS

Strategiaviestintää on käsitelty varsin vähän itsenäisenä tutkimusilmiönä. Yleisimmin se liitetään osaksi strategian toteuttamista (strategy implementation) koskevia tutkimuksia (ks. Aaltonen ja Ikävalko 2002; Alexander 1991; Beer ja Eisenstat 1996 ja 2000; Hambrick ja Cannella 1989; Hrebiniak ja Joyce 1984; Noble 1999). Näissä tutkimuksissa strategiaviestinnän rooli on todettu merkittäväksi osaksi strategian toteuttamista – joissakin jopa yhdeksi toteutusprosessin merkittävimmistä. Esimerkiksi Beer ja Eisenstatin (2000) tekemässä tutkimuksessa kymmenen kahdestatoista yrityksestä nimesi huonon vertikaalisen viestinnän yhdeksi suurimmista strategian toteutumista uhkaavista tekijöistä. Alexanderin (1991) mukaan strategiaviestinnällä voidaan auttaa henkilöstöä kytkemään omat työtehtävänsä yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Aaltonen ja Ikävalko (2002) korostavat henkilöstön roolia sekä kaksisuuntaisen viestinnän merkitystä strategian toteuttamiselle. Dobnin (2003) mukaan huono tai tehoton viestintä johtaa luottamuspulaan ja sitä kautta vaikeuttaa strategian toteuttamista. Hänen mielestään yritysjohton tärkein tehtävä on tunnistaa ja poistaa hyvän kommunikaation esteet organisaatiossa.

Strategian toteuttamisen tutkimus nostaa siis vahvasti esiin viestinnän ja henkilöstön roolin. Tästä huolimatta strategian toteuttamisen tutkimusta on tehty pääasiassa yritysjohton näkökulmasta, jolloin henkilöstön käyttäytymistä vastaanottajina ei ole tunnistettu.

Strategian käytäntöjä tarkasteleva tutkimus (strategy-as-practice) pyrkii tunnistamaan ne strategiset aktiviteetit, jotka toistuvat toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa organisaatiokontekstissa (Jarzabkowski, Balogun ja Seidl 2007). Käytäntöjä tarkastelevan strategiatutkimuksen kiinnostuksen kohteena voi olla myös operatiivisen tason henkilöstö, jota ei virallisesti lueta ”strategisteiksi” (Jarzabkowski 2005: 8; Mantere 2005). Strategian käytäntöjä tutkiva Mantere (2005), on tarkastellut

tutkimuksessaan strategian laatijoiden ja toteuttajien identiteetin muodostumista. Mantere tunnistaa tutkimuksessaan strategista sankaruutta³ (strategic champion) edistäviä ja estäviä käytäntöjä kolmella eri organisaation tasolla: ylimmän johdon, keskijohdon sekä operatiivisella tasolla. Mantereen (2005) mukaan miltei kolmannes operatiivisen tason henkilöstöstä koki itsensä sankareiksi. ”Vaikka tämä on selvästi matalampi kuin ylemmillä tasoilla, se tosiasia, että strategiakirjallisuudessa on operatiivisen henkilöstön roolista vain vähän tai ei lainkaan keskustelua, on huolestuttavaa”, kirjoittaa Mantere (ks. myös Jarzabkowski, Balogun ja Seidl 2007: 21). Katsaus kirjallisuuteen paljastaakin, että vaikka strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus mahdollistaa operatiivisen tason käytäntöjen tutkimuksen, on tämän organisaatiotason henkilöstöä siitä huolimatta tutkittu vielä varsin vähän. Näistä tutkimuksista esimerkkinä ovat Stensaker ja Falkenberg (2007) sekä Mantere (2005), jotka kaikki ovat keränneet empiirisen aineistonsa kolmelta eri organisaatiotasolta: ylimmän johdon, keskijohdon sekä operatiivisen henkilöstön tasolta. Lisäksi yrityksen strategiadiskursseja⁴ tutkineet Laine ja Vaara (2002), Knights ja Morgan (1991) sekä Hämäläinen (2005) sivuavat tutkimuksissaan operatiivisen tason henkilöstön asemaa.

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaukseen lukeutuvan (esim. Johnson, Langley, Melin ja Whittington 2007: 36–38) merkityksellistämisen (sensemaking) teoriakeskusteluissa tarkastellaan vuorovaikutukseen, informaation etsintään, tulkintaan sekä merkityksien muodostamiseen ja toimintaan liittyviä tekijöitä (Thomas, Clark ja Gioia 1993) (ks. käsitteen tarkempi määrittely sivulla 44). Strategiaviestinnän tarkastelu hyödyntämällä merkityksellistämisen teorioita kiinnittää huomion strategiaviestinnän

³ Strategisella sankaruudella Mantere (2005) viittaa ”yksilöihin, jotka pyrkivät vaikuttamaan strategiaan asioihin laajemmin, mitä heidän välittömät operationaaliset velvoitteet edellyttävät”.

⁴ Yleisti käytetty diskurssin määritelmä on Potter ja Wetherellin (1987: 7): ”kaikki puhuttu kanssakäyminen, muodollinen ja epämuodollinen, sekä kaikki kirjoitettu teksti”. Diskurssit ovat Mumby ja Clairin (1997: 181) mukaan ”pääasiallinen keino, jonka avulla organisaation jäsenet luovat yhtenäistä sosiaalista todellisuutta, joka rajaa heidän kokemuksensa siitä mitä he ovat”. Diskurssit ovat siis sekä ilmaisuja että organisaation rakenteiden luomista. Diskurssit tuottavat tietoa, identiteettejä sekä ihmisten välisiä suhteita, jolloin voidaan ajatella, että diskurssi on sekä sosiaalisesti rakentunut että rakentaa todellisuutta (Fairclough ym. 1997: 258).

vastaanottajaan merkityksiä muodostavana toimijana, jonka tulkinnat vaikuttavat hänen toimintaansa strategian toteuttajana.

Merkityksellistämisen peruskäsitteitä avaavat esimerkiksi Weickin (1995) sekä Weick, Sutcliffe ja Obsfeldin (2005) tutkimukset. Nämä tutkimukset korostavat merkityksen muodostamisen, jäsentämisen (organizing) sekä vuorovaikutuksen (communication) roolia merkityksellistämisen määrittelyssä. Merkityksellistämisen empiiristä tutkimusta edustavat esimerkiksi Balogun ja Johnson (2004), jotka tarkastelevat keskijohdon sosiaalisia vuorovaikutusprosesseja heidän pyrkiessään merkityksellistämään strategista muutosta. Lisäksi Balogun ja Johnson (2005) ovat tarkastelleet keskijohdon tekemiä tulkintoja strategisessa muutostilanteessa. Tutkijat osoittavat kuinka keskijohdon tekemät tulkinnat muutoksesta lisäävät sekä tavoiteltujen että tahattomien muutosten ilmaantumista. Näin ollen tutkijat osoittavat tehtyjen tulkintojen arvaamattomuuden. Rouleau (2005) tutki keskijohdon merkityksellistämisen ja merkityksen eteenpäin välittämisen (sensegiving) ”mikro-käytäntöjä” heidän tulkitessaan ja ”myydessään” strategisia muutoksia organisaatiokontekstissa.

Mediaetnografia on yleisötutkimukseen asemoituva tutkimustraditio, joka kiinnittää huomion yleisön tulkintoihin ja käytäntöihin. Mediaetnografista tutkimusta on tehty pääasiassa TV:n katselusta (Morley 1980, 1986; Ang 1985), mutta etnografisesta tutkimusperheestä ammentavat myös viihteellisten kirjojen (Radway 1991) tai lehtien (Hermes 1995) lukemista tarkastelleet tutkijat. Yleisötutkimus onkin keskittynyt pääasiassa kodin yksityisessä piirissä tapahtuvaan sekä viihteellisten tekstien vastaanottamiseen (Lehtonen 2000: 197–198). Mediaetnografinen lähestymistapa on kuitenkin helposti sovellettavissa myös yrityskontekstissa tehtävään tutkimukseen. Lisäksi mediaetnografisissa tutkimuksissa tunnistetut käytännöt ennakoivat lähestymistavan avaavan uusia, mielenkiintoisia näkökulmia myös strategaviestinnän tutkimukseen.

Tämä tutkimus asemoituu strategian toteuttamisen ja sen sisällä erityisesti strategaviestinnän kirjallisuuteen. Tutkimustani ohjaa strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus eli tarkastelen tutkimuksessani niitä aktiviteetteja ja käytäntöjä, joita

strategiaviestinnän vastaanottaja toteuttaa kohdatessaan strategiaviestintää. Tarkastelen strategiaviestinnän ilmiötä sen vastaanottajien näkökulmasta, jotka tässä tutkimuksessa ovat operatiivisella tasolla toimivia henkilöstön jäseniä. Strategiatutkimukselle uutena elementtinä, sovellan tutkimuksessani yleisötutkimukseen lukeutuvaa mediaetnografista tutkimusta. Lähestymistapa sopii tutkimukseeni, koska tarkastelen strategiaviestinnän vastaanottajia eli strategiaviestinnän yleisöjä.

1.3 TUTKIMUKSEN TAVOITE

Tutkimukseni tavoitteena on lisätä ymmärrystä strategiaviestinnän vastaanottamisesta ja sen merkityksestä strategian toteuttamiselle. Tutkimus kiinnittää huomion strategiaviestinnän vastaanottajaan sosiaalisena toimijana, joka merkityksellistää kohtaamaansa strategiaviestintää erilaisissa konteksteissa. Merkityksellistämisen kautta syntyvien tulkintojen kautta vastaanottaja soveltaa strategiaviestintää työssään.

Asetan tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiksi:

- 1) *Minkälaisia strategiaviestinnän vastaanottokäytäntöjä ja tulkintakehyksiä voidaan tunnistaa operatiivisen henkilöstön vastaanottokäyttäytymisessä?*
- 2) *Miten vastaanottokäytännöt ja tulkintakehykset edistävät tai estävät strategiaviestinnän merkityksellistämistä ja sitä kautta strategian toteuttamista organisaatiossa?*

Vastaanottokäytäntöjen ja tulkintakehyksien tunnistamiseksi tutkimus muodostaa käsitteellisen viitekehyksen hyödyntämällä strategian käytäntöteoreettista -tutkimussuuntausta (strategy-as-practice) sekä yleisötutkimuksen mediaetnografista lähestymistapaa. Tutkimuksen kontribuutio syntyy viitekehyksen kautta, sen kiinnittäessä huomion strategiaviestinnän tulkintaan ja merkityksellistämiseen avaten siten uusia teoreettisia sekä käytännön näkökulmia strategiaviestintään ja sitä kautta strategian toteuttamiseen.

1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE

Tässä tutkimukseni *ensimmäisessä luvussa* eli johdannossa olen avannut tutkimukseni aihealuetta, strategiaviestinnän vastaanottamista. Lisäksi olen asemoinut tutkimukseni strategian tutkimuksen tutkimuskenttään sekä kuvannut aihepiirin aikaisempaa tutkimusta. Olen myös määritellyt tutkimukseni tavoitteen sekä asettanut tutkimuskysymykset.

Toisessa luvussa rakennan tutkimukselleni teoreettisen perustan ja muodostan tutkimuksen käsitteellisen viitekehyksen. Luvun tarkoituksena on tarkastella strategiaviestinnän ilmiön ympärille jäsentyvää tutkimuskenttää sekä nostaa esiin tutkimuksessa sovellettavat teoreettiset lähtökohdat. Luvun alussa tarkastelen strategian käsitettä sekä erilaisia strategian tutkimussuuntauksia. Sen jälkeen käyn läpi strategian toteuttamisen kirjallisuutta nähdäkseni sen kokonaisuutena. Täydennän käsitystä strategiaviestinnästä hyödyntäen strategian merkityksellistämistä (sensemaking) käsittelevää kirjallisuutta. Kirjallisuusosan loppuosassa tarkastelen yleisötutkimuksen kirjallisuutta ja esittelen tulkintakehyksen käsitteen, jota hyödynnän empiirisessä analyysissä. Kirjallisuusosion päätteeksi käyn läpi tutkimuksen käsitteellisen viitekehyksen.

Kolmannessa luvussa esittelen käyttämäni aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät, tutkimuksen aineiston ja tutkimuksen empiirisen kohteen. Lisäksi käyn läpi tutkimusprosessin ja arvioin tutkimustani. Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, jossa hyödynnän yleisötutkimuksen mediaetnografista lähestymistapaa tutkiakseni strategiaviestinnän vastaanottokäytäntöjä. Tutkimusaineiston olen kerännyt ryhmähaastatteluin sekä keräämällä kirjallista aineistoa ja tekemällä havainnointia.

Luvuissa neljä ja viisi esittelen tutkimukseni tulokset. Neljännessä luvussa esittelen tutkimusaineistosta tunnistamani neljä vastaanottokäytäntöä: jäsentäminen, luokittelu, operationalisointi ja yhteisöllinen reflektointi. Viidennessä luvussa nostan esiin vastaanottokäytäntöjen kontekstisidonnaisuutta tunnistamalla kuusi tulkintakehystä.

Kuudennessa luvussa keskityn tutkimuksen teoreettisiin ja liikkeenjohdollisiin johtopäätöksiin. Lisäksi ehdotan aiheita jatkotutkimuksien tekemiseksi.

2 HENKILÖSTÖ STRATEGIAVIESTINNÄN YLEISÖNÄ

Aloitan tutkimukseni kirjallisuusosion tarkastelemalla, miten strategiaa ja strategian toteuttamista on lähestytty aikaisemmissa tutkimuksissa. Nostan esiin suunnitellun ja suunnittelemattoman strategian käsitteet ja pohdin sitä, millainen rooli henkilöstöllä on strategian toteuttamisessa. Lisäksi perustelen valitsemani asemoinnin sekä määrittelen tutkimukseni keskeisiä käsitteitä. Nostan myös esiin merkityksellistämisen ja tulkintakehyksen käsitteet. Lopuksi pureudun yleisön rooliin strategiaviestinnässä tarkastelemalla sitä yleisötutkimuksen kirjallisuuden avulla.

2.1 STRATEGIAN KÄSITE JA STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN

2.1.1 STRATEGIAN KÄSITE JA TUTKIMUSSUUNTAUKSET

Strategian käsite juontaa juurensa sodankäynnistä. Antiikin Kreikassa sana strategos tarkoitti sodankäynnin taitoa (Cummings 1993, Lahti 2008). Brackerin (1980) mukaan ensimmäiset nykyaikaiset kirjoittajat, jotka kytkivät strategian käsitteen liiketoimintaan, olivat Von Neumann ja Morgernstern peliteoriallaan vuonna 1947. Johtamisen tutkimuksessa strategian käsitettä alettiinkin käyttää heti tämän jälkeen eli 1950- ja 1960-luvun taitteessa. Ensimmäiset strategisen johtamisen tutkimukset perustuivat kuitenkin varsin mekanistiseen käsitykseen ihmisistä. Esimerkiksi Ansoff (1965: 94), näki strategian kokoelmana päätöksentekosääntöjä, joiden avulla organisaation käyttäytymistä johdetaan.

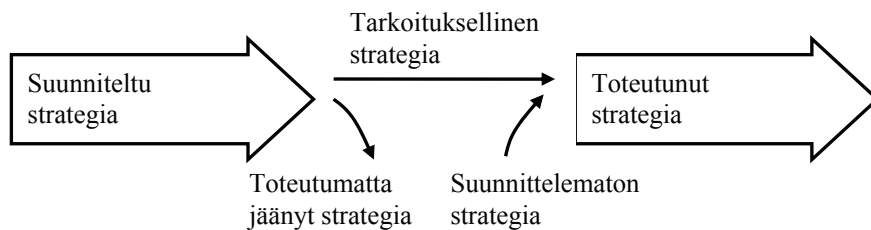
Perustan nykyiselle strategiakäsitteelle loi Chandler (1962: 13). Hän määritteli yrityksen strategian ”pitkän tähtäimen tavoitteiden ja päämäärien määrittämiseksi sekä toiminnan suuntaamiseksi ja tarvittavien voimavarojen jakamiseksi näiden tavoitteiden saavuttamiseksi”. Tästä Chandlerin määritelmästä alkoi strategiakeskustelu, joka sisältää lukuisia erilaisia määritelmiä strategiasta sekä siihen liittyvistä käsitteistä. Erilaisista näkökulmista voidaan kuitenkin löytää paljon yhtäläisyyksiä. Tarkasteltuaan 1960- ja 1970-luvulla tehtyjä strategian määritelmiä Bracker (1980) kiteytti niiden välillä löytyvät yhtäläisyydet yhdeksi strategian määritelmäksi. Tämän määritelmän mukaan strategiassa käytetään ”ympäristön tai tilanteen analyysiä määrittämään yrityksen asema sen toiminta-alueella, jonka jälkeen yrityksen resursseja hyödynnetään sopivalla tavalla tavoiteltaessa pääasiallisia tavoitteita.”

Seuraavalla vuosikymmenellä Quinn (1980: 7) määritteli strategian suunnitelmaksi, jossa organisaation merkittävimmät tavoitteet, toimintatavat ja toimet integroituvat yhdeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Saman vuosikymmenen lopussa Lahti (1988: 44) määritteli, että strategian sisällön ydin on niissä tekijöissä, jotka auttavat yritystä menestymään nyt ja tulevaisuudessa. Gilbert, Hartman, Mauriel ja Freemanin (1988) mukaan strategia muodostuu tärkeistä päätöksistä, jotka syntyvät organisaation ylimmän tason systemaattisen päätöksentekoprosessin seurauksena. Vuosikymmenen vaihduttua Nelson (1991) määritteli strategian sitoutumiseksi niihin voimavaroihin, jotka määrittelevät yrityksen tavoitteet ja jotka toimivat perustana tulevaisuuden suunnittelulle. Porterin (1991) mukaan menestyksekkäs strategia sisältää sisäisesti yhdenmukaiset päämäärät ja toimintatavat, asemoi yrityksen suhteessa sen ympäristöön sekä kohdistaa kilpailuedun luomisen ja hyödyntämisen. Rumelt, Schendel ja Teecen (1994: 9) mukaan strategia on yksinkertaisesti organisaatioiden, yleensä yritysten, ohjaamista.

Mintzbergin (1987, 1994: 23–29) mukaan strategiaa ei voi määritellä vain yhdellä tavalla. Mintzberg esitteleekin strategialle viisi erilaista käyttötapaa eli strategian viisi P:tä (ks. myös Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel 1998: 9–15). Mintzbergin mukaan suurin osa strategian määrittelijöistä näkee strategian (1) tietoisesti laadittuna suunnitelmana (plan), joka asettaa toiminnalle suuntaviivat. Strategian toinen

määritelmä on (2) toimintamalli (pattern) eli ajan kuluessa syntyvä käyttäytymistapojen johdonmukaisuus tai jatkuvuus. Mintzbergin mukaan suunnitelma siis katsoo tulevaisuuteen ja toteutunut toimintamalli todetaan jälkikäteen. Toisin sanoen organisaatiot tekevät suunnitelmia tulevaisuudestaan ja kehittävät samalla toimintatapojaan perustaen muutoksen aikaisemmin tapahtuneisiin asioihin eli historiaan. Suunniteltu strategia ja toimintamallit voivat olla itsenäisiä eli suunniteltu ei välttämättä toteudu, mutta toimintamallit voivat olla käytössä ilman ennakkosuunnitelmaa. Näin ollen Mintzbergin (1987, 1994: 23–29) mukaan voidaan erottaa suunniteltu (intended) strategia ja toteutunut (realized) strategia (ks. kuvio 1). Suunnitellun strategian toteutuvaa osaa Mintzberg kutsuu tarkoitukselliseksi (deliberate) strategiaksi. Suunniteltu ja toteutunut strategia ovat erilaisia, koska osa suunnitellusta strategiasta voi jäädä toteutumatta (unrealized) ja toisaalta osa toteutuneesta strategiasta koostuu strategioista, joissa tietyt toimintamallit ilmaantuvat siitä huolimatta, ettei niitä oltu etukäteen suunniteltu (emergent, tässä käytetään suomennosta suunnittelematon). Mintzberg (1994: 25) määrittelee suunnittelemattoman strategian toimiksi, jotka tehdään yksitellen ja jotka muodostavat ajan kuluessa johdonmukaisen tai toistuvan jatkumon.

Kuvio 1 Suunniteltu ja suunnittelematon strategia



Lähde: Mintzberg ja Waters 1985

Toteutunut strategia siis muodostuu tarkoituksellisesta ja suunnittelemattomasta strategiasta. Näkemys on tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen, sillä se nostaa esiin kysymyksen henkilöstön tekemien tulkintojen merkityksestä strategian toteutumiselle. Mintzberg ja Waters (1985) näkevät tarkoituksellisen ja

suunnittelemattoman strategian ääripäinä, joiden välillä toteutunut strategia sijaitsee. Mintzberg ja Watersin (1985) mukaan kolmen ehdon pitää toteutua, jotta strategia voi olla kokonaisuudessaan tarkoituksellinen eli toteutua juuri sellaisena kuin se on suunniteltukin. Ensinnäkin organisaatiolla tulee olla yksityiskohtaisesti suunniteltu strategia, joka voidaan ja on artikuloitu konkreettisella tasolla. Toiseksi, jokaisen organisaation jäsenen on tunnettava suunniteltu strategia. Tässä kohdassa vastaanottajan ja tulkinnan merkitys siis korostuu. Kolmanneksi ehdoksi Mintzberg ja Waters asettavat sen, etteivät organisaation ulkoiset tekijät vaikuta strategian toteutumiseen. Vastakohtaisesti suunnittelematon strategia muodostuu kokonaisuudessaan ilman ennakkosuunnittelua. Oleellista on huomata, että suunnittelematon strategia ei välttämättä ole huono ja tarkoituksellinen hyvä, sillä molempia sisältävä strategia mukautuu paremmin olemassa oleviin olosuhteisiin (Mintzberg ym. 1998:12). Mukautumisessa kun tarvitaan sekä kykyä ennustaa tulevaa, että mahdollisuutta reagoida odottamattomiin tapahtumiin (em.).

Suunniteltu (plan) ja suunnittelematon (emergent) strategia ovat tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia käsitteitä. Suunnitelma edustaa tässä tutkimuksessa yritysjohtoon laatimaa strategiaa, jonka pohjalta toteutetaan myös strategaviestintä. Suunnittelematon strategia ilmentää sitä osaa toteutuneesta strategiasta, joka on pitkälti strategian toteuttajien eli henkilöstön käsissä. Tämä osoittaa myös sen, miksi on tärkeää tutkia strategaviestinnän vastaanottamista. Vastaanoton käytäntöihin liittyvä viestin merkityksellistäminen vaikuttaa siihen, miten vastaanottaja toteuttaa suunniteltua tai suunnittelematonta strategiaa.

Strategian viidestä P:stä kolmas on asema (position), jossa strategia nähdään asemana suhteessa ympäristön muihin toimijoihin. Joillekin strategia (4) määrittyy näkökulmana (perspective) eli organisaation perustapana tehdä asioita. Viides (5) strategian määritelmänä on juoni (ploy). Siinä strategia nähdään ”manööverinä” jonka tarkoituksena on olla ovelampi kuin kilpailija.

Edellä esittämäni määritelmät osoittavat, ettei strategialle ole kirjallisuudessa esitetty yksiselitteistä määritelmää, vaikka niiden välillä on havaittavissa yhtäläisyyksiä.

Jäsentääkseen tutkimuskenttää tutkijat ovat luokitelleet strategiatutkimuksen kolmeen eri tutkimussuuntaukseen: strategia sisältönä, strategia prosessina sekä strategia käytäntönä. Strategia sisältönä keskittyy kysymyksiin *mitä* strategisia päätöksiä on tehty. Strategia prosessina tarkastelee *miten* strategia näkyy yrityksen toiminnassa (Chia ja McKay 2007; Fahey ja Christensen 1986). Viime vuosina yhä enemmän mielenkiintoa on osoitettu strategian käytäntötutkimukselle, jossa strategia nähdään asiana jota ihmiset *tekevät* (Jarzabkowski 2004, Whittington 2006, Johnson, Langley, Melin ja Whittington 2007). Rasche ja Chian (2009) mukaan tämä suuntaus tarjoaa mahdollisuuden syvemmän tason selityksiin strategisten aktiviteettien luonteesta, koska se keskittää huomion sosiaalisiin käytäntöihin, joita toteutetaan ja uudelleen toteutetaan strategian ”tekemisessä”. Seuraavaksi tarkastelen strategiakäsitettä ja strategian tutkimusta näissä kolmessa tutkimussuuntauksessa.

STRATEGIA SISÄLTÖNÄ JA PROSESSINA

Strategian sisältöä painottava tutkimussuuntaus on kiinnostunut strategian sisältötyypeistä. Suuntaus tarkastelee strategian päämääriä, tavoitteita, laajuutta ja kilpailustrategiaa koskevien päätösten sisältöä. (Fahey ja Christensen 1986.) Toisin sanoen tutkimussuuntaus keskittyy siihen, miten yrityksen strategian asemointi johtaa optimaaliseen taloudelliseen tulokseen muuttuvassa ympäristössä (Chakravarthy ja Doz 1992).

Varsin usein strategian sisältöön keskittyvä tutkimus luottaa sekundaarisesti julkaistuun dataan ja tarkastelee yritystä ikään kuin ulkopuolelta (Chia ja McKay 2007; Chakravarthy ja Doz 1992). Tässä tutkimussuuntauksessa strategiat luokitellaan usein typologioihin. Esimerkiksi Porter (1980) erotti toisistaan kolme geneeristä kilpailustrategiaa: kustannusjohtajuus, erilaistaminen ja keskittyminen. Galbraith ja Schendel (1983) tunnistivat kymmenen strategiatyyppiä. Kulutustuotteissa tyypit ovat sadonkorjaaja, rakentaja, rahastaja, erilaistuja, kiipijä sekä jatkuvuus ja teollisuustuotteissa matala sitoutuminen, kasvu, huoltaminen ja erilaistuminen.

Tällaista strategian sisältöä tarkastelevaa tutkimusta on kritisoitu liian staattiseksi. Esimerkiksi Webb ja Pettigrew'n (1999) mukaan typologioiden muodostaminen strategian sisällöstä voi tuottaa käyttökelpoisia analyyttisiä metaforia, mutta typologiat eivät heidän mielestään pysty osoittamaan strategian sisällön sekä kontekstin välistä monimutkaista ja dynaamista suhdetta.

Vaikka strategian sisältö onkin yrityksen menestymisen kannalta keskeinen, yhtä oleellista on Bourgeoisin (1980) mukaan tuntea se prosessi, jossa yritysjohto laatii yrityksen strategian. Strategian prosessitutkimus kohdistuu siihen, miten hallinnolliset järjestelmät ja päätöksentekoprosessit vaikuttavat yrityksen strategiseen asemaan (Chakravarthy ja Doz 1992). Prosessitutkimus on myös Pettigrew'n (1997) mukaan tuonut strategian tutkimukseen dynamiikkaa, jonka puutteesta sisältötutkimusta on arvosteltu. Prosessitutkimus on usein vertailevaa pitkittäistutkimusta. Lisäksi käsitteet aika, toimija, rakenne, konteksti, toteutuminen ja kehitys ovat tyypillisiä tämän näkökulman tutkimuksille. (Chia ja MacKay 2007.) Prosessitutkimuksen tunnettuja edustajia ovat esimerkiksi Pettigrew (1977), joka pitää strategiaa jatkuvana tapahtumien, arvojen ja toimien virtana tietyssä kontekstissa sekä Mintzberg (1994), jonka strategiamääritelmiä tarkasteltiin edellä.

STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ

Whittingtonin (2004, 2006) ja Jarzabkowski (Jarzabkowski 2004, 2005) mukaan strategia on traditionaalisesti määritelty asiaksi, joka organisaatiolla on eli jonka se omistaa. Heidän mukaansa strategia nähdään lisääntyvissä määrin myös käytäntönä eli asiana jota ihmiset *tekevät* (ks. myös Johnson, Langley, Melin ja Whittington 2007: 3; Jarzabkowski, Balogun ja Seidl 2007). Johnson ym. (2007: 7) mukaan strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus voidaan määritellä "kiinnostuksena siihen, mitä strategiaan liittyviä asioita toimijat tekevät, sekä miten tähän toimintaan vaikutetaan tai miten se vaikuttaa ihmisten organisatoriseen tai institutionaaliseen kontekstiin". Se, mitä strategiset toimijat todellisuudessa tekevät ja minkälaisissa toimitissa he ovat osallisina, onkin noussut keskeiseksi tekijäksi tarkasteltaessa strategiaa käytäntönä.

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus sopii tutkimukseeni, koska keskeisiä siinä ovat ihmiset sekä heidän välinen vuorovaikutuksensa. Kiinnostuksen kohteena olevat ihmiset voivat olla organisaation eri tasoilta ja tehtävistä, kuten ylintä tai keskijohtoa, operatiivisen tason henkilöstöä, konsultteja, kuluttajia tai sijoittajia (Jarzabkowski 2005: 8). Näin ollen käytäntötutkimuksen mukaisesti myös niiden ihmisten, joita ei virallisesti lueta "strategisteiksi" – toisin sanoen muiden kuin ylimmän johdon – toimilla katsotaan olevan vaikutusta organisaation strategiaan ja sen toteutumiseen (Mantere 2005, Jarzabkowski 2005: 8).

Strategian käytäntötutkimuksen suhde prosessitutkimukseen

Missä kulkee strategia prosessina ja strategia käytäntönä -tutkimussuuntausten välinen raja? Näiden kahden suuntausten välisten erojen epäselvyydet ovat nostaneet viime aikoina kritiikkiä muun muassa Jarzabkowskiin (2004, 2005) ja Whittingtonin (1996, 2006) esittämiä teorioita kohtaan.

Chia ja MacKayn (2007) mukaan strategian prosessi- sekä käytäntötutkimuksien välinen ero on epäselvä ja heidän mukaansa strategia käytäntönä pitäisi selkeämmin erottaa omaksi tutkimussuunnakseen. Samaa mieltä ovat myös Carter, Clegg ja Kornberger (2008), joiden mukaan prosessi ja käytäntö -käsitteitä käytetään vaihtokelpoisesti eli niiden välisiä eroja ei ole tunnistettu niin, että ne kestäisivät kriittistä tarkastelua. Whittingtonin (2007) mukaan prosessi- ja käytäntötutkimuksien välinen suhde ”on yleinen epäselvyyden aihe”. Hänen mukaansa epäselvyydet ovat ymmärrettäviä, koska suhde on läheinen, vaikka tutkimussuuntausten välillä on myös ”merkittäviä eroja”. Chia ja MacKayn (2007) esittämän kritiikin Whittington kuittaa huolena ”terminologisesta väljyydestä”, vaikkakin huoli on hänen mielestään ymmärrettävä. Whittingtonin (2007) mukaan tutkimussuuntausten väliset erot löytyvät tarkasteltaessa strategian sosiaalisia аспекteja, sillä ainoastaan strategian käytäntötutkimus ottaa ne huomioon. Whittington (2007) kiteyttää näkemyksensä seuraavasti:

Sosiologisin silmin katsottuna strategia on yksi asia mitä ihmiset tekevät, sekä yksilöinä että yleisinä ryhminä. Strategia tarvitsee erilaisia asioita tapahtuakseen – rutiineja ja menettelytapoja, diskursiivisia resursseja ja materiaalisia teknologioita. Se on olemassa sekä lyhyissä episodeissa että suurissa instituutioissa. Strategialla on paljon merkitystä tietyille toimijoille ja sillä voi olla vaikutusta yhteiskuntaan. Lyhyesti, strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus on laajempi kuin strategia prosessina -tutkimussuuntaus.

Kun jokapäiväisiä strategiakäytäntöjä tarkastellaan sosiaalisten käytäntöjen näkökulmasta, ne näyttäytyvät Chia ja MacKayn (2007) mukaan “selvästi havaittavina toimintamalleina, jotka nousevat esiin totutuista tavoista ja sisäistetyistä taipumuksista, enemmän kuin tahallisista ja tavoitehakuista aloitteista”. Tässä määritelmässä on Chia ja MacKayn (2007) mukaan ratkaisu siihen, kuinka strategia käytäntönä voidaan eriyttää selkeästi omaksi tutkimussuunakseen. Sen sijaan, että käytäntöjen tutkimus keskittyy yksilöiden “mikro-aktiviteetteihin”, sen tulisi Chia ja MacKayn (2007) mukaan keskittyä yhdenmukaisina toistuviin tapoihin, jotka ilmenevät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Näkökulmaansa he perustelevat seuraavasti: kun käytäntö nähdään yksilön aktiviteettina, nähdään yksilö toimien, prosessien ja käytäntöjen alullepanijana. Silloin muutosvoimaa ei nähdä asioihin ja tilanteisiin uponneena, immanenttina, vaan kytkeytyneenä ulkoisiin toimijoihin eli yksilöihin. Toiseksi, käytännöt eivät niinkään ole näkyviä tekoja, vaan kulttuurisesti ja historiallisesti välittyviä säännönmukaisuuksia, jotka voidaan havaita toimintamalleista. “Toiminnan historiallisesti ja kulttuurisesti muodostuvat säännönmukaisuudet muodostavat strategian käytännöt, eivät toimet itsessään. Ymmärtääksemme strategian syntymistä, meidän tulee kehittää tutkimusherkkyyttä ei-puhutuille, ei-artikuloituille ja joskus jopa tiedostamattomille puolille strategian muodostamisessa” (em.). Myös Carter ym. (2008) peräänkuuluttavat “sanomattoman tiedon” esiin tuomista strategiaa käytäntönä tarkastelevissa tutkimuksissa. “Strategiadiskurssien tiedostamattomat osat muodostuvat jokapäiväisen elämän vaietuista asioista: vähäpätöisistä asioista, päättämättä jättämisistä, esityslistalta poisjättämisistä, ylenkatsotuista ja huomaamattomista toimijoista, toimista ja laiminlyönneistä, niistä asioista, jotka ovat strategisesti mahdottomia”. (em..)

Käytäntö -käsitteen määrittely

Käytännöt ovat Whittingtonin (2006) mukaan organisaatiospesifejä, rutiineihin sisältyviä toimintamalleja ja -kulttuureita, jotka muokkaavat paikallisia strategian tekemisen tapoja. Hänen mukaansa käytäntöihin vaikuttaa se sosiaalinen, organisaation ulkopuolinen ympäristö, johon organisaatio kuuluu. Mantere (2005) näkee käytännöt 1) käsitteinä, työvälineinä ja tapoina, jotka muokkaavat sitä, mitä strategiaa toteuttavat ihmiset tekevät käytännössä sekä 2) sosiaalisina rutiineina, jotka ovat muodostuneet henkilöstölle keskeisiksi strategian toteuttamisessa, kuten toistuvat tapaamiset, prosessit, traditiot ja rituaalit.

Chia ja Mackayn (2007) lisäksi käytännön määrittelyä strategiatutkimuksessa kritisoivat Carter ym. (2008). Heidän mukaansa strategia käytäntönä -kirjallisuuden tarkempi tarkastelu paljastaa, ettei käytännön käsitettä ole määritelty siinä selkeästi. He kohdistavat kritiikkinsä erityisesti Jarzabkowski (2004) ja Johnson, Melin ja Whittingtonin (2003) määritelmiä kohtaan. Nostaen esille käsitteen ympärille kiinnittyviä epäjohtonmukaisuuksia Carter ym. (2008) tekevät johtopäätöksensä, jonka mukaan määrittely on tehty ”ristiriitaisella ja epämääräisellä tavalla: käytäntö voi tarkoittaa mitä tahansa”. ”Mieluummin että johdettaisiin sofistikoitunut käytännön käsite esimerkiksi Garfinkeliltä (1967), Foucaulta (1977), tai Bordieulta (2002), strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus on omaksunut epäselvän ja ristiriitaisen käytännön määritelmän”, kirjottavat Carter ym. (2008).

Schatzkin (2002: 87) mukaan käytäntö on jatkuvasti kehittyvä, määrittelemätön joukko toimia ja puhetta, jotka linkittyvät toisiinsa taustaymmärryksen, sääntöjen tai toimintaorientaation kautta⁵. Schatzki, Knorr Cetina ja von Savignyn (2001: 2) mukaan käytäntö viittaa ruumiillistuneeseen, materiaalisesti välittyvään joukkoon ihmisten

⁵ Alkuperäiskielellä: A practice is a temporally evolving, open-ended set of doings and sayings, linked together by practical understandings, rules, teleoaffective structure, and general understandings. (Schatzki 2002: 87)

aktiviteetteja, jotka järjestyvät yhteisen käytännöllisen ymmärryksen ympärille⁶. Näissä käytäntöjen määritelmässä korostuu se, että käytäntö on tietyn ymmärryksen tai logiikan yhteen liittämiä aktiviteetteja, joilla on tietty orientaatio. Saksalainen sosiologi Reckwitz (2002) määrittelee käytännöt rutinoituneiksi tavoiksi käyttäytyä, joihin liittyy useita toisiinsa linkittyviä elementtejä. Näin ollen myös Reckwitz tuo määritelmässään esiin käytäntöjen eri elementtien välisen yhteyden. Reckwitzin mukaan käytäntöjen olemassaolo on riippuvainen elementtien välisestä yhteydestä eikä yksittäinen elementti voi siksi muodostaa käytäntöä. Yksilö eli toimija näyttäytyy Reckwitzin (2002) määritelmässä käytäntöjen kantajana (carrier of practice). Toimija ei kanna käytäntöjä ainoastaan kehollisten toimintatapojen kautta, vaan myös tiettyjen henkisten tottumusten kautta. Lisäksi käytäntö näyttäytyy ymmärrettävänä paitsi kantajalleen, myös yksilöille, jotka havaitsevat käytännön (ainakin samassa kulttuurissa).

Käytännön käsitettä voidaan ymmärtää paremmin käymällä yksityiskohtaisemmin läpi Schatzkin (2002) esittämää määritelmää. Schatzkin (2002: 77) mukaan toimet ja puhe, jotka muodostavat käytännön ovat linkittyneet toisiinsa 1) käytännöllisen ymmärryksen (practical understanding) 2) sääntöjen (rules) 3) teleoaffektiivisen⁷ rakenteen (teleoaffective structure) ja 4) yleisen ymmärryksen (general understanding) kautta. Käytännöllisellä ymmärryksellä Schatzki tarkoittaa tiettyjä taitoja, jotka liittyvät aktiviteetteihin, jotka muodostavat käytännön. Toiminta ja puhe, jotka linkittyvät yhteen käytännöllisen ymmärryksen kautta, ilmaisevat samaa ymmärrystä. Säännöillä Schatzki (2002: 79) tarkoittaa selvästi ilmaistuja periaatteita tai ohjeita, jotka ohjaavat ihmisiä suorittamaan tiettyjä toimia. Teleoaffektiivisellä rakenteella Schatzki (2002: 80) viittaa käytäntöön liittyviin päämääriin, tehtäviin ja tavoitteisiin, joihin liittyy myös tunteita ja jopa mielialoja. Käytäntö siis ilmaisee joukon päämääriä, joita toimijan pitäisi tai joita hän voi tavoitella. Yleisellä ymmärryksellä Schatzki (2002: 86) viittaa

⁶ Alkuperäiskielellä: The term practice refers to embodied, materially mediated arrays of human activity that are centrally organized around a shared practical understanding (Schatzki ym. 2001: 2)

⁷ Teleologia viittaa käsitykseen, jonka mukaan tapahtumien kulku on tiettyjen päämäärien ja tarkoitusten ohjaamaa. Sanalla affektiivinen tarkoitetaan voimakkaan tunnepitoista. Lähde: Kielikoneen MOT-sanakirjasto.

esimerkiksi toimijan vakaumukseen tai tunteeseen yhteisöllisyydestä. Oleellista on se, että käytäntö ilmaisee tätä yleistä ymmärrystä.

Määrittelen käytännöt tässä tutkimuksessa Reckwitzin (2002) mukaisesti rutinoituneiksi tavoiksi käyttäytyä, joihin liittyy useita toisiinsa linkittyviä elementtejä: kehollisia aktiviteetteja, henkisiä aktiviteetteja, esineitä tai asioita sekä niiden käyttöä, taustatietoa eli ymmärrystä, taitotietoa, tunteita ja vaikuttimena toimivaa tietoa (em.). Yksilö eli toimija, tässä vastaanottaja, näyttäytyy käytäntöjen kantajana (carrier of practice) (Reckwitz 2002). Toimija kantaa käytäntöjä sekä kehollisten että henkisten toimintatapojen kautta.

Strategia -käsitteen määritteleminen käytäntötutkimuksessa

Mantere (2005) kirjoittaa strategian käsitteestä seuraavasti: ”Vaikka organisaation strategia voidaan esittää abstrakteina käsitteinä ja numeroina, strategia on myös sosiaalinen käytäntö, läsnä organisaation jäsenien jokapäiväisessä elämässä”. Whittington (2006) määrittelee strategian käsitettä näin: ”Perinteisesti strategiatutkimuksen tieteenala kohtelee strategiaa organisaatioiden omaisuutena eli organisaatiolla katsotaan olevan jonkinlainen strategia. Kuitenkin lisääntyvissä määrin strategia nähdään myös käytäntönä: strategia on jotain mitä ihmiset tekevät”. Jarzabkowski (2005: 1) kirjoittaa kirjansa johdannossa: ”Strategia ei ole ainoastaan jotain mitä yrityksellä on – positio. Se on myös jotain mitä yritys ja sen lukuisat toimijat tekevät”.

Edellä esitettyjen määritelmien mukaan strategia käytäntönä -tutkimuksissa strategia määritellään sekä suunnitelmaksi tai positioksi että ihmisten toteuttamiksi käytännöiksi niin, että tutkimuksen fokus on nimenomaan käytännöissä. Nämä määritelmät ovat saaneet osakseen kritiikkiä. Esimerkiksi Carter ym. (2008) syyttävät käytäntötutkimusta Mintzbergin sivuuttamisesta keskustelussaan. ”Viitaten hänen työhönsä käytännöistä ja strategiasta, täytyy ihmetellä tätä hiljaisuutta”, tutkijat kirjoittavat (em.). Esimerkkinä tutkijat nostavat esiin myös Johnson, Melin ja Whittingtonin (2003: 14) argumentin, jossa nämä korostavat näkökulmansa erilaisuutta, koska se lähestyy strategisia tekijöitä

alhaalta-ylös eli ”aktiiviteeteista, joista strateginen johtaminen muodostuu”. Carter ym. (2008) mukaan tämä alhaalta-ylös lähestymistapa linkittyy selkeästi Mintzbergin työhön suunnittelemattomasta strategiasta (emerging strategy).

Strategian käytäntötutkimuksen ja Mintzbergin huomiot suunnitellusta ja suunnittelemattomasta strategiasta täydentävät toisiaan tämän tutkimuksen näkökulmasta hyvin. Näin ollen määritellesäni strategian käsitettä tätä tutkimusta varten, nojautun käytäntöjen tutkimuksessa esitettyihin strategian määritelmiin, edellä esitettyyn Carter ym. (2008) kritiikkiin sekä Mintzbergin (1994) ajatuksiin strategiasta. Määrittelen strategian sekä Mintzbergin (1994) määritelmän mukaisena suunnitelmana sekä sosiaalisina käytäntöinä, jotka ovat läsnä organisaation jäsenten jokapäiväisessä elämässä (Mantere 2005). Suunniteltu strategia on yritysjohton laatima ja näyttäytyy henkilöstölle strategiaviestinnän sisältönä.

Strategian määritelmän lisäksi kirjallisuudessa keskustelua on herättänyt se, miten tietty käytäntö määritellään strategiseksi. Esimerkiksi Jarzabkowski, Balogun ja Seidlin (2007) mukaan strategia käsitteellistyy strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksessa epämääräisesti, ”jossakin sijaitsevana, sosiaalisena aktiiviteettina”. Tällaisen laajan määritelmän ongelma on heidän mukaansa se, että se kattaa kaiken tyyppiset sosiaaliset aktiiviteetit siinä laajuudessa, että on vaikea määritellä mikä aktiiviteetti ei ole strateginen. Heidän mukaansa yksi ratkaisu ongelmaan on keskittyä niihin aktiiviteetteihin, jotka nojautuvat strategiaan käytäntöihin. Näin ollen ”strategia on tietyn tyyppinen aktiiviteetti, joka on yhteydessä tiettyihin käytäntöihin, kuten strategiaan suunnitteluun, vuosikertomuksiin, strategian työpajoihin ja näihin liittyviin diskursseihin” (em.). Jotta tutkimus ei olisi liian keskittynyt siihen, miten toimijat ovat vuorovaikutuksessa ja hyödyntävät käytäntöjä, Jarzabkowski ym. (2007) omaksuvat laajemman näkökulman, jossa ”aktiiviteetti ymmärretään strategiseksi silloin, kun sillä on vaikutusta strategiaan tulokseen, suuntaan, menestykseen tai kilpailuun, jopa silloin kun nämä seuraukset eivät ole osana aiottua ja virallisesti artikuloitua strategiaa.” Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olevat käytännöt ovat yhteydessä strategiaviestintään, jonka perusteella ne määrittyvät strategisiksi.

2.1.2 STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN

On selvää, että hyvinkin laaditulla strategialla on vain vähän arvoa yrityksen menestykselle ennen kuin se toteutetaan tehokkaasti. Vaikka strategian toteuttamista (strategy implementation) pidetään keskeisenä osana strategista johtamista, se on siitä huolimatta kiinnostanut tutkijoita paljon vähemmän kuin strategian laadinta. Alexanderin (1991) mukaan tämä johtuu monesta eri syystä. Ensinnäkin hän uskoo, ettei strategian toteuttamista pidetä lainkaan niin hohdokkaana kuin strategian laadintaa. Lisäksi strategian toteuttamista ei arvosteta sen uskomuksen nojalla, että jokainen osaa sen tehdä. Kolmanneksi, yrityksissä ei olla varmoja siitä, mitä strategian toteuttaminen käytännössä merkitsee.

Strategian toteuttamisen tutkimuskenttä on sirpaleinen. Käsitystä tutkimuskentän sirpaleisuudesta tukevat myös Hrebiniak ja Joyce (1984: 2), joiden mukaan ”ongelma ei ole se, että tiedämme liian vähän strategian toteuttamisesta, vaan se, mitä tiedämme, on sirpaloitunut usealle eri organisaation ja johtamisen aloille”. Noblen (1999) mukaan keskustelusta puuttuu yhtenäinen pohja, jonka päälle tutkijat voisivat luoda uutta tietoa. Yksi syy yhdenmukaisen rungon puuttumiseen, saattaa olla Noblen (1999) mukaan keskustelussa mukana olevien näkökulmien laajuus. Katsaus strategian toteuttamisen kirjallisuuteen paljastaa tutkimuskentän sirpaleisuuden, sillä määritelmiä strategian toteuttamisen käsitteelle on lukuisia (ks. määritelmiä esim. Noble 1999: 120).

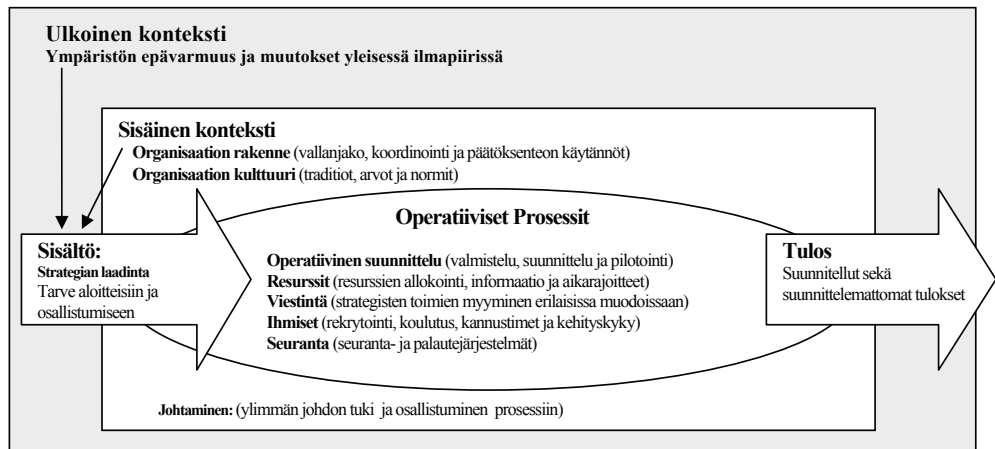
Noble (1999) on jäsentänyt strategian toteuttamisen kirjallisuutta erilaisten lähestymistapojen perusteella. Hänen mukaansa kirjallisuus lähestyy strategian toteuttamisen määrittelyä kolmella eri tavalla. Yksi lähestymistapa pitää strategian toteuttamista seurantana ja kontrollointina (esim. Hrebiniak ja Joyce 1984). Toinen näkemys taas rinnastaa sen strategisen suunnitelman toimeenpanoon (execution) (esim. Floyd ja Woolridge 1992). Tämä näkemys jättää Noblen mukaan kuitenkin huomioimatta joidenkin strategisten toimien yllättävän luonteen (ks. edellä Mintzbergin suunniteltu ja toteutunut strategia). Kolmanneksi, osa kirjoittajista näkee strategian toteuttamisen lähinnä resurssien allokointina sekä operatiivisten päätösten tekemisenä (Laffan 1983). Yhdistellen edellä esitettyjä näkemyksiä Noble (1999) itse määrittelee

strategian toteuttamisen viestinnäksi, tulkinnaksi ja strategisten suunnitelmien toimeenpanoksi (enactment).

Strategian toteuttamisen tutkimuskentän sirpaleisuus näkyy Alexanderin (1991) mukaan myös siten, ettei yrityksillä ole käytössään käytännöllistä, teoreettisesti luotettavaa mallia, joka ohjaisi toimintaa strategian toteuttamisen yhteydessä. Erilaisia käsitteellisiä ja deskriptiivisiä sekä empiirisiä malleja strategian toteuttamisesta on tehty lukuisia (esim. Quinn 1980; Hrebiniak ja Joyce 1984; Bourgeois ja Brodwin 1984; Galbraith ja Kazanjian 1986; Nutt 1986; Thompson ja Strickland 1987; Alexander 1991; Noble 1999), mutta mallit eroavat merkittävästi toisistaan. Tähän puutokseen pyrkii vastaamaan Okumus (2003), joka on käynyt kattavasti läpi strategian toteuttamisen malleja, kerännyt niistä keskeisimmät 11 tekijää ja ryhmitellyt ne neljään eri ryhmään. Nämä ryhmät ovat: strategian sisältö, strategian konteksti (sis. sisäinen ja ulkoinen), operatiiviset prosessit ja tulos.

Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää muodostaa kokonaiskuva strategian toteuttamisen käsitteestä sekä niistä käsitteistä, joita siihen liittyy. Siksi avaan strategian toteuttamista Okumuksen (2003) esittämän mallin (Kuvio 2) avulla. Mallin avulla strategian toteuttamisen tutkimuskenttä voidaan hahmottaa kokonaisuutena, jossa näkyy myös osien suhteet toisiinsa nähden.

Kuvio 2 Malli strategian toteuttamiseksi



Lähde: Okumus 2003

Okumuksen mallissa strategian *sisältö* sisältää nimensä mukaisesti strategian sisällön laadinnan. Strategian sisällön laadinnassa keskeisessä roolissa ovat osaaminen ja tietämys. Lisäksi asetettujen tavoitteiden tulee olla selkeästi määriteltyjä. Laadinta liittyy yleensä tarpeeseen uudistaa strategiaa. Tarve syntyy ulkoisen tai sisäisen kontekstin muutosten tai ongelmien seurauksena. (Okumus 2003.)

Ulkoisella *kontekstilla* malli viittaa ympäristön muodostamaan epävarmuuteen. Keskeisinä tekijöinä nousevat esiin ympäristön muutosten aiheuttama paine strategian uudistamiseksi sekä valitun strategian ja ympäristön yhteensopivuus.

Strategian toteuttamisen *sisäiseen kontekstiin* kuuluvat organisaation rakenne ja organisaation kulttuuri sekä johtamistapa. Organisaation rakenteella tarkoitetaan mallissa organisaation muotoa, toimialaa, työtehtäviä ja vastuita sekä vallanjaon ja päätöksenteon menettelytapoja. Organisaation rakenne organisoii vastuut ja päätöksenteon prosessit, jotta yritys voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet (Raps 2004). Muuttamalla organisaation rakenteita (ja siten esimerkiksi henkilöstön raportointiketjuja), voidaan lähettää hyvinkin selkeitä signaaleja strategisista tavoitteista (Yip 2003: 184).

Strategian toteuttamista tutkineet Dobni ym. (2001) määrittelevät organisaation kulttuurin ”itsestäänselvyydeksi, alitajuisiksi malliksi jaettuina arvoja ja uskomuksia, jotka auttavat henkilöstöä ymmärtämään organisaation toimintaa ja siten tuottamaan heille käyttäytymisnormeja.” Dobni ym. (2001) mukaan organisaation strategiaa ja menestystä ei voida ymmärtää ilman, että ymmärrettäisiin organisaation kulttuuria.

Operatiivisiin prosesseihin sisällytetään mallissa operatiivinen suunnittelu, resurssien allokointi, ihmiset, viestintä sekä toteuttamisen seuranta. Operatiivinen suunnittelu nostaa mallissa esiin suunnittelun merkityksen muiden operatiivisten prosessien onnistumiselle. Resurssien allokoinnin Okumus määrittelee mallissaan prosessiksi, jossa varmistetaan että toteutusta varten on saatavilla riittävästi aikaa, taloudellisia resursseja, taitoja ja tietämystä. Resurssien allokointi on tiiviisti yhteydessä operatiiviseen suunnitteluun.

Operatiivisiin prosesseihin kuuluvat myös tämän tutkimuksen keskiössä olevat tekijät eli ihmiset sekä viestintä. Viestinnän roolia strategian toteuttamisessa käsittelen omana osiona, koska se on tutkimukseni kannalta keskeisin strategian toteuttamisen osa-alue (ks. osio 2.2). Okumuksen malli sisällyttää strategiaviestintään mekanismit, jotka lähettävät muodollisia ja epämuodollisia viestejä koskien strategiaa. Näihin sisältyvät esimerkiksi viestintämateriaalit, selkeiden viestien käyttäminen viestinnässä sekä eri tyyppisten (ylhäältä-alas, alhaalta-ylös, horisontaalinen, muodollinen, epämuodollinen, sisäinen, ulkoinen, kertaluonteinen tai jatkuva viestintä) tiettyjen viestintätapojen käyttäminen (tai käyttämättä jättäminen).

Hrebiniakin (1992) mukaan pätevät ihmiset ovat keskeinen menestystekijä strategian toteuttamisessa. Päteviä johtajia tarvitaan johtamaan yksiköitä ja osastoja. Päteviä työntekijöitä tarvitaan toteuttamaan päätöksiä. Ihmiset myös muodostavat organisaation kulttuurin. Toisin sanoen ihmiset muodostavat strategian toteuttamisen prosessin ja vaikuttavat keskeisesti sen onnistumiseen tai epäonnistumiseen (em.). Dobni, Dobni ja Luffman (2001) korostavat ihmisten roolia tarkastellessaan kontekstin ja johtajuuden merkitystä. He kirjoittavat: ”Totuus on että ihmisillä on vaikutusta; siksi johdon täytyy

luoda ympäristö, joka kytkee henkilökunnan organisaation toiminta-ajatuksen ja motivoi heidän luovuuttaan, sitoutumistaan ja intohimiaan”.

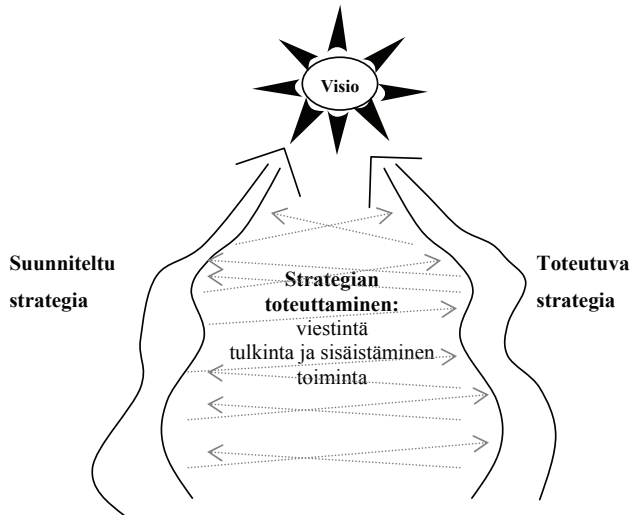
Kaikkien organisaation jäsenten käyttäytyminen, huolimatta heidän asemastaan, vaikuttaa strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tähän käyttäytymisen kirjoon kuuluu se, miten työntekijät toimivat asiakkaiden kanssa sekä keskenään tai miten he reagoivat sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin. Yritysjohdolle henkilöstön käyttäytyminen toimii menettelytapojen ja lopputuloksen laadun mittarina sekä siten myös asiakkaiden kokeman laadun mittarina. (Dobni ym. 2001.) Tämä koskee erityisesti palvelualaa, jossa asiakkaan palvelukokemus syntyy ennen kaikkea ihmiskontaktien kautta. (Dobni ym. 2001; Zeithaml, Bitner ja Gremler 2009: 351–352). Johtamiseen linkittyvistä tekijöistä Okumuksen malli (2003) nostaa esiin ylimmän johdon tuen ja osallistumisen strategian toteuttamiseen. Toteuttamisen seurannalla viitataan mallissa sekä muodollisiin että epämuodollisiin mekanismeihin, jotta edistävät toteuttamisen seuraamista ja ohjaamista kohti ennalta asetettuja tavoitteita kohti.

Strategian toteuttamisen *tuloksella* viitataan Okumuksen (2003) mallissa sekä suunniteltuihin että suunnittelemattomiin tuloksiin. Läpikäydyn kirjallisuuden perusteella tuloksessa keskeisiä asioita ovat: onko strategia toteutettu suunnitelman mukaisesti, onko ennalta asetetut tavoitteet saavutettu, ovatko tulokset tyydyttäviä ja onko yritys oppinut mitään toteuttamisprosessissa.

Okumuksen (2003) malli antaa hyvän kokonaiskuvan siitä, mitä tekijöitä kirjallisuus liittää strategian toteuttamiseen. Malli nostaa esiin myös tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteet eli kontekstin, strategiaviestinnän ja ihmisten merkityksen toteuttamiselle. Okumuksen malli tuo myös esiin edellä esitetyn Mintzbergin (1994) ajatuksen siitä, että strategian toteuttamisen tulos ei ole suunnitellun strategian kaltainen vaan siihen sisältyy aina suunnittelemattomia tuloksia. Tätä lähestymistapaa hyödyntävät myös Aaltonen ja Ikävalko (2002) määritellössään strategian toteuttamisen. Nojaten Noblen (1999) määritelmään, Aaltonen ja Ikävalko (2002) määrittelevät strategian toteuttamisen kuviossa 3 esitetyllä tavalla. Heidän mukaansa strategian toteuttaminen on suunnitellun ja toteutuvan strategian yhteensovittamista,

molempien tähdätessä organisaation vision saavuttamiseen. Silloin strategian toteuttamisen elementit eli viestintä, tulkinta ja sisäistäminen sekä toiminta eivät ole välttämättä peräkkäisiä, eikä niitä voi erottaa toinen toisistaan.

Kuvio 3 Strategian toteuttaminen linkkinä suunnitellun ja toteutuvan strategian välillä



Lähde: Aaltonen ja Ikävalko 2002

Nojaudun tässä tutkimuksessa Aaltosen ja Ikävalkon (2002) sekä Mintzbergin (1994) käsityksiin ja määrittelen strategian toteuttamisen tässä tutkimuksessa suunnitellun ja suunnittelemattoman strategian yhteensovittamisena. Suunniteltu ja suunnittelematon strategia vaikuttavat toisiinsa strategian toteuttamisen prosessissa, joka muodostuu viestinnästä ja tulkinnasta sekä strategisten suunnitelmien toimeenpanosta (Noble 1999).

2.1.3 STRATEGIAN JA STRATEGIAN TOTEUTTAMISEN KÄSITTEET TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA

Tutkimukseni tarkastelee strategian toteuttamista operatiivisen tason henkilöstön näkökulmasta. Operatiivisen tason henkilöstö osallistuu strategiaprosessissa ennen kaikkea strategian toteuttamiseen, ei niinkään sen laadintaan. Strategia näyttäytyy tälle

ryhmälle strategiaviestinnän kautta ilmaistuina tavoitteina ja toimenpiteinä, eikä heillä ole juurikaan valtaa vaikuttaa strategian sisältöön. Tekemäni valinta perustuu edellä esittämäni kirjallisuuden lisäksi myös tutkimuksen kohteena olevan organisaation tapaan toimia strategiaprosessissaan. Määrittelen strategian tässä tutkimuksessa yritysjohton laatimaksi suunnitelmaksi. Suunnitelma on tietoisesti tehty ja antaa organisaation jäsenten toiminnalle suuntaviivat (Mintzberg 1987). Strategialla on tällöin kolme piirrettä: 1) se on suunniteltu ennen sitä toimintaa, jossa sitä sovelletaan, 2) se on kehitetty tietoisesti sekä tavoitteellisesti ja 3) se voidaan ilmaista eksplisiittisesti (em.).

Ymmärrän strategian toteuttamisen tässä tutkimuksessa Mintzbergiä (1994) sekä Aaltonen ja Ikävalkoa (2002) mukaillen suunnitellun ja suunnittelemattoman strategian yhteensovittamisena. Suunnittelematon strategia viittaa sellaisiin organisaation jäsenten toimiin ja päätöksiin, jotka eivät ole suunnitellun strategian mukaisia. Suunnittelematon strategia ei välttämättä ole huono ja tarkoituksellinen hyvä, sillä molempia sisältävä strategia mukautuu paremmin olemassa oleviin olosuhteisiin (Mintzberg ym. 1998:12). Suunnittelematon voi kuitenkin esimerkiksi väärinymmärtämisen vuoksi poiketa suunnitellusta strategiasta. Suunniteltu ja suunnittelematon strategia vaikuttavat toisiinsa strategian toteuttamisen prosessissa, joka muodostuu viestinnästä ja tulkinnasta sekä strategisten suunnitelmien toimeenpanosta (Noble 1999). Tämä strategian toteuttamisen määritelmä kohdistaa mielenkiinnon tämän tutkimuksen kannalta oleelliseen tekijään eli suunnitellun strategian sekä strategiaa toteuttavien ihmisten, tässä operatiivisen tason henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen.

Tutkimukseni keskiössä ovat strategiaviestinnän vastaanottajan toteuttamat käytännöt. Tutkimustani ohjaa strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus. Tämä valinta on tutkimuksen lähtökohdista katsoen luonnollinen, sillä strategia käytäntönä on edellä esitellyistä strategian tutkimussuuntauksista ainoa, joka sallii huomion kiinnittämisen yritysjohton toiminnan sijasta pääasiallisesti henkilöstöön ja heidän toimintaansa. Lisäksi valittu tutkimussuuntaus ottaa huomioon strategiaviestinnän sosiaaliset aspektit eli toimijoiden väliset suhteet ja yhteydet. Tämä on tutkimuksen kannalta oleellista, sillä vastakkain ovat yritysjohton pyrkimykset toteuttaa strategiaa suunnitellulla tavalla

sekä henkilöstön muodostamat merkitykset ja niiden perusteella suoritettu toiminta. Strategia käytäntönä -tutkimus sopii parhaiten myös sovellettaessa tutkimuksen tuloksia liiketoimintaan. Kun tiedetään mitä käytäntöjä strategiaviestinnän vastaanottamiseen liittyy ja miten ne vaikuttavat henkilöstön kokemukseen strategiasta sekä strategian toteuttamiseen jokapäiväisessä työssä, pystyy liikkeenjohto tehokkaasti suunnittelemaan toimia strategiaviestinnän kehittämiseksi.

Tutkimuksessani nojaudun sosiologi Reckwitzin (2002: 249) määritelmään käytännöistä ja niiden kantajista eli toimijoista. Tässä käytäntöjen määritelmässä korostuu se, että käytäntö on tietyn ymmärryksen tai logiikan yhteen liittämiä aktiviteetteja, joilla on tietty orientaatio. Reckwitz (2002) määrittelee käytännöt rutinoituneiksi tavoiksi käyttäytyä, joihin liittyy useita toisiinsa linkittyviä elementtejä: kehollisia aktiviteetteja, henkisiä aktiviteetteja, esineitä tai asioita sekä niiden käyttöä, taustatietoa eli ymmärrystä, taitotietoa (know-how), tunteita ja vaikuttimena toimivaa tietoa (em.). Yksilö eli toimija näyttäytyy Reckwitzin (2002) määritelmän mukaisesti käytäntöjen kantajana. Toimija ei kanna käytäntöjä ainoastaan kehollisten toimintatapojen kautta, vaan myös tiettyjen henkisten tapojen kautta. Määritelmä sopii tutkimukseen, sillä se korostaa yksilöä kokonaisuutena eikä kytke käytäntöjä tietylle organisaatiotasolle tai organisaation olemassa oleviin rutiineihin tai tapoihin.

2.2 STRATEGIAVIESTINTÄ VÄLITTÄÄ SUUNNITELTUA STRATEGIAA HENKILÖSTÖLLE

Tässä osiossa tarkastelen strategiaviestinnän käsitettä. Tarkastelun lähtökohtana toimii strategian toteuttamisen kirjallisuus, jota täydennän merkityksellistämisen (sensemaking) teorioilla.

2.2.1 STRATEGIAVIESTINTÄ ON KESKEISESSÄ ROOLISSA STRATEGIAN TOTEUTTAMISESSA

Alexanderin (1991) mukaan syy sille, että monet yritykset eivät saavuta tavoitteitaan, ei löydy huonosti laaditusta strategiasta, vaan siitä, että yrityksen tavoitteet ovat huonosti

ymmärrettyjä. Näin ollen henkilöstö, jonka tehtävänä on toteuttaa strategiaa, eivät tiedä, mikä se on. Tämän tuo esiin myös Killström (2005: 70), joka korostaa strategiaan sitoutumisen tärkeyttä strategian toteutuksessa. Osaltaan henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa hänen mukaansa yritysjohtoon onnistuminen strategian viestimisessä.

Beer ja Eisenstatin (2000) tekemän tutkimuksen mukaan strategiaviestintä on monen yrityksen kompastuskivi strategian toteuttamisessa. Heidän mukaansa yritykset epäonnistuivat viestimään yhdenmukaista tarinaa, joka osoittaisi miksi muuttuva maailma organisaation ulkopuolella vaati uusia tapoja työskennellä yhdessä. Beer ja Eisenstatin (2000) tekemän tutkimuksen mukaan kymmenessä yrityksessä kahdestatoista yhdeksi strategian toteuttamisen kompastuskiveksi mainittiin huono vertikaalinen viestintä. Myös Aaltosen ja Ikävalkon (2002) tekemän tutkimuksen mukaan suuri osa yrityksen johtajista liittyy strategian toteuttamisen ongelmat tiiviisti viestintään. Tutkituissa yrityksissä yleinen huolenaihe oli esimerkiksi yhteisen, jaetun ymmärryksen luominen strategiasta läpi organisaation. Myös McDermott ym. (1999) kehottaa yrityksiä kiinnittämään huomiota tehokkaaseen strategian viestimiseen läpi organisaation eri tasojen. ”Se ei riitä että on oikea strategia; se täytyy myös ymmärtää ja viestiä läpi organisaation”, tutkijat kirjoittavat.

Myös Noble (1999) painottaa viestinnän roolia strategian toteuttamisessa. Hänen mukaansa ne yrityksen työntekijät, joilla ei ole selkeää, yhteistä ymmärrystä strategisista asioista, ovat strategian toteuttamisen suurin este. Hänen mukaansa monet yritykset epäonnistuvat asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa siksi, että tavoitteet ymmärretään heikosti organisaatiossa. McDermott ym. (1999) peräänkuuluttavatkin strategisen konsensuksen (strategic consensus) eli kollektiivisen strategisen ymmärryksen tärkeyttä kaikilla organisaation tasoilla, aina operatiiviselta tasolta ylimpään johtoon saakka. Myös Rapert, Velliquette ja Garretsonin (2002) mukaan yrityksen ylimmän johdon avaintehtävä on johdonmukaisesti ja täsmällisesti viestittää strategisista painopisteistä aina operatiivisen tason henkilöstölle asti. Strategian toteutuminen on usein riippuvainen operatiivisen tason esimiesten tiedoista sekä käytännön taidoista (em.). Siksi konsensus strategian sisällöstä kaikilla tasoilla on Rapert ym. mukaan ensiarvoisen tärkeää. Riittävä viestintä operatiivisen tason

henkilöstön kanssa niistä syistä, jotka ovat johtaneet valittuun strategiaan, ovat keino saavuttaa jaettu strateginen ymmärrys eli konsensus (McDermott ym. 1999). Näin ollen Rapert ym. (2002) mukaan strategian toteuttamisen tutkimusta ei pitäisi rajoittaa ainoastaan yrityksen johdon näkökulmaan. Todellakin, yksin yrityksen ylimmän johdon perspektiivi strategian toteuttamiseen ei anna parasta kuvaa prosessin ymmärtämiseksi.

Dess ja Priem (1995) pitävät konsensusta kriittisenä tekijänä erityisesti ratkaistaessa erimielisyyksiä, edistettäessä yhteisen suunnan löytämistä yritykselle, lisättäessä sitoutumista strategiaan sekä vahvistettaessa menestyksellistä strategian toteuttamista. Mutta mitä konsensuksella tarkasti ottaen tarkoitetaan? Ironisesti, kirjallisuus ei pääse konsensukseen termin määritelmästä, vaan määritelmät muuttuvat näkökulmien mukaan. Konsensusta tarkastellaan kirjallisuudessa erilaisten ominaisuuksien tai kontekstien kautta. Konsensusta voidaan arvioida esimerkiksi sen määrän ja tason mukaan tai konsensuksen sisällön mukaan (Rapert ym. 2002). Lisäksi konsensusta voidaan tarkastella lopputulemansa kautta, prosessina tai jaettuna ymmärryksenä ja sitoutumisena. Rapert ym. (2002) määrittelevät konsensuksen jaetuksi ymmärrykseksi strategisista painopisteistä (priorities).

Floyd ja Wooldridgen (1992) mukaan menestyksellinen strategian toteuttaminen tarkoittaa, että keskijohto ja operatiivisen tason päälliköt toimivat yhteisten strategisten painopisteiden perusteella. Tällaisen tilanteen saavuttaminen riippuu Floyd ja Wooldridgen mukaan jaetun ymmärryksen ja yhteisen sitoutumisen tasosta. Tätä mielen ja tunteen yhdistelmää he kutsuvat strategiseksi konsensukseksi. Noblen (1999) mukaan kirjallisuus tuottaa laajan näkemyksen konsensuksen merkityksestä strategian toteuttamisessa. Yleisin oletus, että konsensuksen ja yrityksen menestyksen välillä on suora yhteys, on hänen mukaansa puutteellinen. Hänen mukaansa realistisempi oletus on, että konsensuksen ja menestyksen välinen suhde muodostuu useiden organisatoristen ja henkilöihin liittyvien tekijöiden seurauksena.

Czarniawska-Joergesin (1992: 33) mukaan yleinen oletus siitä, että kollektiivinen toiminta edellyttää jaettua merkitystä, on totta vain tiettyyn rajaan asti. Czarniawska-Joergesin mukaan kollektiivinen toiminta on mahdollista silloinkin, kun ainoastaan osa merkityksistä on jaettuja. Hän tarkoittaa sitä, että jaettua on enemmänkin kokemus

kollektiivisesta toiminnasta kuin toiminnan tarkoituksesta. Toisin sanoen toimiakseen samalla tavalla, strategiaviestinnästä muodostettujen merkitysten ei tarvitse olla jaettuja. Czarniawska-Joerges (1992: 33) kertoo tästä hyvän esimerkin:

Kaksi kollegaani meni kuuntelemaan hyvin tunnetun liikemiehen puhetta. Toinen 'osallistui mitä innostavimpaan, käytännön viisauden ja harvinaislaatuisen teorian kohtaamiseen', siinä missä toinen 'otti osaa erittäin tylsään tapaamiseen, missä vanhempi mieshenkilö kertoi vanhoja vitsejä". He molemmat ovat kuitenkin saman organisaation jäseniä ja se, mikä heidän kokemuksiaan yhdisti, oli se että he menivät samaan huoneeseen samaan aikaan, jakaen ainoastaan ajatuksen siitä, että molempien esimies oletti näin tapahtuvan.

Strategiaviestintä nähdään siis keskeisenä osana strategian toteuttamista. Kirjallisuus nostaa strategiaviestinnän keskeiseksi tavoitteeksi pyrkimyksen konsensukseen eli jaettuun ymmärrykseen strategisista painopisteistä. Seuraavaksi käyn läpi miten strategiaviestinnän käsite nähdään kirjallisuudessa.

2.2.2 STRATEGIAVIESTINTÄ KERTOO STRATEGIAN SISÄLLÖSTÄ JA TOTEUTTAMISEN TOIMENPITEISTÄ

Aaltonen ja Ikävalkon (2002) mukaan strategiaviestintä on sekä kirjoitettua että suullista viestintää, joka liikkuu organisaatiossa yleensä ylhäältä alas. Alexanderin (1991) mukaan strategiaviestintä sisältää selkeät määritelmät niistä vastuista ja tehtävistä, joita strategian toteuttaminen vaatii henkilöstöltä. Lisäksi se kertoo syyt näiden velvollisuuksien takana ja ennen kaikkea antaa perustelut tehdyille strategisille valinnoille (em.).

Strategiaviestintä voidaan nähdä myös laajemmassa roolissa, kuten Hämäläinen ja Maula (2004: 28), joiden mukaan strategiaviestintä on strategian sisältöä koskevaa viestintää, jonka avulla strategiaa sekä luodaan että toimeenpannaan. Strategian sisällöstä viestiminen sisältää tiedottamista sekä yhteisen ymmärryksen luomista

strategiasta. Strategian toteuttamisen yhteydessä strategiaviestintä on lähellä jokapäiväistä työviestintää, jonka avulla ”organisaation jäseniä tuetaan työtehtävien suorittamisessa ja kehitetään arkista toimintaa strategian mukaisesti”. Lisäksi strategiaviestintä käsittää organisaation strategiaprosessista viestimisen eli strategian laatimisen ja toimeenpanon käytäntöjä, prosesseja ja järjestelmiä sekä niihin liittyviä rooleja, vastuita ja aikataulua koskevan viestinnän. (em..)

Strategiaviestinnän määrä koetaan monissa organisaatioissa suureksi (Aaltonen ja Ikävalko 2002). Viestinnän suuri määrä ei kuitenkaan takaa menestyksestä strategian toteuttamista. Sen sijaan strategiaviestinnässä onnistumiseen vaikuttaa Aaltonen ja Ikävalkon (2002) mukaan merkittävästi se, miten vastaanottaja tulkitsee, hyväksyy ja sisäistää viestin sisällön. Mistä erot strategian tulkittamisessa sitten johtuvat? Yritysjohdajien kokemuksia strategisesta päätöksenteosta tutkineiden Chattopadhyay, Glick, Miller ja Huberin (1999) mukaan johtajia kiinnosti eniten informaatio jonka he kokivat oman toimenkuvansa, yksikkönsä tai yhtiönsä näkökulmasta relevantiksi. Asiat, jotka ovat relevantteja oman vastualueen tavoitteille nousevat esiin vahvemmin ja voivat tuottaa Chattopadhyay ym. mukaan jopa vääristyneitä tulkintoja strategiasta. Ireland, Hitt, Bettis ja de Porrasin (1987) tutkimuksen perusteella vastaanottajan havainnot organisaation vahvuuksista ja heikkouksista vaihtelevat sen mukaan, millä organisaation tasolla henkilö työskentelee. Strategiaviestinnässä on siis oleellista ottaa huomioon, että jokainen yksilö tarkastelee strategian sisältöä omista lähtökohdistaan.

Viestinnän keskeinen rooli strategian toteuttamisessa on siis kiistaton. Ennen kuin avaan enemmän viestinnän roolia strategian toteuttamisessa, on syytä määritellä viestinnän käsite tässä tutkimuksessa.

Wiio määritteli viestinnän vuonna 1970 (s.11) informaation vaihdannaksi lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Tällaisessa, prosessiteoriaan perustuvassa määritelmässä viestintä nähdään suoraviivaisena ja yksisuuntaisena, ylhäältä alas etenevänä prosessina. Viestin vastaanottajan oletetaan ymmärtävän viesti kerralla ja sen sisällön vaikuttavan halutulla tavalla hänen tietoihinsa, asenteisiinsa ja käyttäytymiseensä. (Juholin 1999: 47.) Prosessikoulukuntaa edustaa myös Shannon ja Weaverin (1949)

esittämä viestinnän siirtomalli. Mallissa viestin lähettäjä koodaa (encoding) viestinsä ja lähettää sen lähettimen välityksellä vastaanottimeen, jonka avulla vastaanottaja purkaa koodin (decoding). Olennainen osa mallia on häly, jolla tarkoitetaan niitä häiriötekijöitä, jotka vaikuttavat viestin vastaanottamiseen. Prosessikoulukunnalle viestinnän sisällöt eivät ole oleellisia, vaan ainoastaan prosessi.

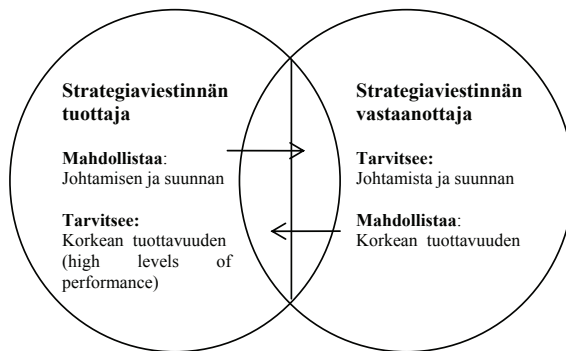
Viestinnän semioottinen koulukunta näkee asian eri tavoin ja yhdistää prosessiin sisältöjä, tavoitteita sekä tarkoituksperiä (Juholin 1999: 20). Näin ollen semioottisen koulukunnan näkemyksessä korostuu merkityksien muodostaminen sekä niiden uusiutuminen ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Tällöin viestintä nähdään monisuuntaisena ja monitasoisena vuorovaikutuksena. (Åberg 2006: 84; Fiske 1992: 14.) Viestintä on siis prosessi, jonka avulla yksilöt vuorovaikutussuhteissa, ryhmissä, organisaatioissa, yhteisöissä, yhteiskunnassa tai kulttuurissa luovat viestejä ja reagoivat niihin (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005: 76). Tässä tutkimuksessa viestintä ymmärretään semioottisen näkemystavan mukaisesti monisuuntaiseksi ja -tasoiseksi vuorovaikutukseksi, jossa tuotetaan ja vaihdetaan merkityksiä. Merkityksiin sekä niiden muodostumiseen paneudutaan tarkemmin alaosiossa 2.2.4.

2.2.3 STRATEGIAVIESTINNÄN TOTEUTTAMINEN

Robertsonin (1999) mukaan strategiaviestinnässä voidaan karkeasti ottaen katsoa olevan kaksi osapuolta: strategiaviestinnän tuottaja ja vastaanottaja. Strategiaviestinnän tuottajaa edustaa yleensä organisaation ylin johto (ks. myös Åberg 2006, Maitlis 2005) ja vastaanottajaa muu henkilöstö. Robertson (1999) kuvaa strategiaviestinnän tuottajien ja vastaanottajien välistä ”symbioosia” yksinkertaisen kuvion (kuvio 4) avulla⁸.

⁸ Robertson tarkastelee asiaa organisaation ulkopuolisen viestintäkonsultin näkökulmasta, jonka vuoksi kuvan tekstit on mukailtu tämän tutkimuksen kontekstiin sopivaksi.

Kuvio 4 Strategiaviestinnän tuottajan ja vastaanottajan välinen suhde



Lähde: Robertson 1999 (mukailtu)

Robertson (1999) käyttää sanaa symbioosi, sillä hänen mielestään viestinnän molemmat osapuolet tarvitsevat toisiaan selviytyäkseen ja päästäkseen tavoitteisiinsa. Yrityksen johto tuottaa organisaatiolle suunnan ja johtamiskykyä, joita henkilöstö tarvitsee ylläpitääkseen korkean tuottavuuden tasoa pyrkiessään kohti organisaatiolle asetettuja tavoitteita sekä menestyäkseen organisaation jäsenenä. Samalla tavoin yritysjohto tarvitsee henkilöstöä saavuttaakseen yritykselle asettamansa tuottavuuden tason (em.).

Kuten Robertson (1999) itsekin toteaa, on strategiaviestinnän osapuolten jako kahteen karkea. Eräs tämän kuvauksen ulkopuolelle jäävä tärkeä osapuoli ovat strategiaviestinnän välittäjät eli henkilöt, jotka eivät lähtökohtaisesti osallistu strategian laadintaan, mutta jotka välittävät strategiatietoa organisaatiossa alaspäin. Strategiaviestintää tapahtuu siis myös ”portaittain”, jolloin strategiatieto liikkuu suullisesti organisaatiotasolta toiselle. Portaittain etenevässä strategiaviestinnässä korostuvat keskijohdon ja esimiesten roolit, sillä he toimivat strategiaviestinnän välittäjinä. Hrebiniak ja Joyce (1984: 236) kuvaavat strategiaviestinnän mallissaan kahta erilaista strategiaviestinnän tapaa: ”kaikki kerralla” ja portaittainen ”vesiputousmalli” (ks. kuvio 5).

Hrebiniak ja Joyce (1984: 236) jakavat strategiaviestinnän vastaanottajat kahteen eri ryhmään. Heidän mukaansa strategian sisällöstä tulee viestittää 1) henkilöille, joihin

strateginen muutos vaikuttaa suoraan ja 2) henkilöille, joihin vaikutus on epäsuora. Jälkimmäisten rooli on tukea niiden työtä, joihin strategian toteuttaminen vaikuttaa suoraan. Henkilöille, joihin strategian toteuttaminen vaikuttaa suoraan, tulee strategiasta viestiä suullisesti kasvokkain, yleensä yksityisessä tapaamisessa esimiehen kanssa. Näin edetään porras portaalta, kunnes henkilöstö “on saanut informaatiota strategian toteutussuunnitelmasta ja heillä on ollut mahdollisuus osallistua paikallisesti suunnitelman suunnitteluun ja käytännön soveltamiseen” (em.). Tällainen menettely on kuitenkin Hrebiniak ja Joycen (1984: 136) mukaan kallista ja aikaa vievää ja siksi he suosittelevat sitä vain henkilöille, joihin asia suoraan vaikuttaa. Henkilöt, joita strategian toteuttaminen koskee epäsuorasti, voidaan informoida käyttämällä taloudellisempia menetelmiä, kuten muistioita, massatapaamisia ja yrityksen sanomalehtiä.

Kuvio 5 Viestintä strategian toteuttamisessa

Viestinnän vastaanottajat	Strategisilla muutoksilla suora vaikutus	Strategisilla muutoksilla epäsuoria vaikutuksia
Viestintä-prosessin organisaatio	”Vesiputous” - ylhäältä alas	”Kaikki kerralla” - samanaikainen
Kanava	Kasvokkain, huomio strategian toteutussuunnitelmassa	Joukolle: muistiot, uutisointivälineet, ryhmätapaamiset
Laatu	Osallistuminen koskien paikallista toteutusta	Informatiivinen

Lähde: Hrebiniak ja Joyce 1984: 237

Hrebiniak ja Joycen (1984: 236) mallista voidaan osoittaa useita puutteita, kuten kohderyhmän löysä kuvaus tai vastaanottajan huomiotta jättäminen. Voidaan myös kysyä, mikä henkilöstöryhmä on sellainen, johon strategia vaikuttaa vain epäsuorasti. Malli on kuitenkin hyvä kuvaus kahdesta tavasta toteuttaa strategiaviestintää organisaatiossa. Karkeasti strategiaviestinnän toteuttaminen organisaatiotasolla voidaan nähdä ylhäältä alas valuvana tietona tai suoraan johdolta tulevana massaviestintänä lehtien, sähköisten viestimien tai erilaisten tilaisuuksien kautta. Vesiputousmallissa tulee esiin myös esimiesten rooli strategiatiedon välittäjinä. Esimiesten rooliin palaan myöhemmin tässä luvussa.

Hrebiniak ja Joycen (1984) mallissa on viitattu erilaisiin kanaviin, joiden kautta strategiaviestintää toteutetaan. He jakavat viestinnän kanavat karkeasti kahteen ryhmään: kasvokkaiseen ja mediavälitteiseen (joihin lukeutuvat tässä myös

ryhmätapaamiset, koska viestintä on niissä pääosin yksisuuntaista). Tämä kahtiajako on myös Hämäläisen ja Maulan (2004: 96–106) esittämässä toteutustapojen listassa. Heidän mukaansa strategiaviestinnän kanavia ovat esimerkiksi infotilaisuudet, koulutukset, palaverit ja erilaiset mediat, kuten intranet, sähköposti, sisäiset lehdet tai muut painotuotteet. Medioiden osuus kaikesta viestinnässä on kuitenkin koko ajan kasvussa (Nieminen ja Pantti 2004: 15–17), joka näkyy myös organisaatioissa.

Edellä on määritelty, että strategiaviestintä sisältää kirjoitettua ja puhuttua viestintää, joka liikkuu organisaatiossa yleensä ylhäältä alas (Aaltonen ja Ikävalko 2002). Tätä puhuttua ja kirjoitettua viestintää voidaan myös nimittää teksteiksi. Viitatessani jäljempänä teksteihin, en siis tarkoita ainoastaan kirjoitettua aineistoa, vaan puhekin voidaan lukea tekstiksi (Fairclough 1992: 4). Ajatus perustuu siihen, että muodostuakseen (ottaakseen materiaalsen muodon) ja ollakseen muiden ihmisten saatavilla, teksti täytyy kuvata eli puhua, kirjoittaa tai esittää jollain tavoin (Taylor, Cooren, Giroux ja Robichaud 1996).

2.2.4 MERKITYKSELLISTÄMISEN ROOLI STRATEGIAVIESTINNÄSSÄ

Sana merkitys viittaa siihen, kuinka objekti tai ilmaus tulkitaan. Yksinkertaisuudessaan merkityksen voi määritellä seuraavasti: asian merkitys on se, mitä jokin asia tarkoittaa (Alasuutari 2007: 59). Merkitykset saavat konkreettiset hahmonsosiaalisissa suhteissa, uskomusjärjestelmissä, tavoissa ja tottumuksissa sekä materiaalsen maailman ja sen esineiden käyttötavoissa (Lehtonen 2000: 17). Merkitys ei kuitenkaan vain ole, vaan pikemminkin tulee (Lehtonen 2000: 26). Fornäsin (1998: 218) ja Lehtosen (2000: 114) mukaan merkitys onkin enemmän prosessi kuin fakta, sillä se on ymmärrettävä tuottamalla se uudelleen toimijoiden välisessä neuvottelussa. Tämä tarkoittaa myös sitä, ettei merkitys ole muuttumaton, vaan jatkuvassa muutoksessa (Moisander ja Valtonen 2006).

Viestinnän vastaanottajan muodostamat merkitykset voivat olla hyvinkin erilaisia ja erota paljon oletuksista, joita viestin tuottaja on alun perin viestille asettanut (Hassard ja

Keleman 2002). Tekstin merkitys ei ole ennalta annettu, huolimatta siitä, kuinka paljon valtaa tekstin tuottajalla on tai kuinka houkutteleva teksti on (Mumby 1997). Toisin sanoen tekstin merkitys ei ole taattu alkuperästään käsin, vaan dominoivatkin diskurssit sisältävät neuvottelun, jossa tekstin tuottajat ja vastaanottajat muodostavat yhä uudelleen merkityksiä tekstille (Hardy ja Phillips 2004). Merkitys ei siis sijaitse viestissä annettuna, materiaalisena asiana, vaan lukijat tuottavat sen vastaanottohetkellä. Sama viesti voi merkitä eri ihmisille eri asioita, riippuen tilanteesta ja lukijasta. Se, miten viestit vastaanotetaan ja tulkitaan, ei siis ole ennalta arvattavissa. Vastaanotossa on Lehtosen (2000: 190) mukaan vain poikkeustapauksissa kyse siitä, että lukijat yrittäisivät tuottaa ”oikean” merkityksen tekstistä.

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaukseen sijoittuvan merkityksellistämisen (sensemaking) teorialta painottavat merkityksen roolia strategisessa johtamisessa ja ovat siksi tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia. Käsite sensemaking on lähtöisin englanninkielisestä sanaparista make sense (Weick 1995: 4). Sana sense voidaan kääntää suomenkielellä sanaksi järki. Sensemaking voitaisiin siis kääntää ymmärtämiseksi. Merkityksellistämisen teorian yksi merkittävistä edustajista, Karl E. Weick kuitenkin korostaa, ettei termi sensemaking ole synonyymi sanalle ymmärtää. Weickin, Sutcliffen ja Obsfeldin (2005) mukaan sensemaking tarkoittaa ”merkityksen etsintää”, jota tapahtuu silloin, kun ”virta organisaation tilanteita muutetaan sanoiksi ja keskeisiksi kategorioiksi”. Kategoriat jäsenyivät ja konkretisoituvat kirjoitetuissa ja puhutuissa teksteissä. Lukeminen, kirjoittaminen, keskusteleminen ja editointi ovat toimia, joiden kautta ”instituutioiden näkymättömät kädet muokkaavat menettelytapoja” (Gioia, Thomas, Clark ja Chittipeddi 1994). ”Merkityksen etsintä” tai toisin sanoen merkityksen muodostaminen on siis keskeinen osa sensemaking -prosessia. Tässä tutkimuksessa sana sensemaking suomennetaan sanaksi merkityksellistäminen.

Balogun ja Johnson (2004) määrittelevät merkityksellistämisen keskustelevaksi ja narratiiviseksi prosessiksi, jossa ihmiset luovat ja ylläpitävät vuorovaikutteista maailmaa. Käsitteet ja ideat saavuttavat yksilöt erilaisten virallisten ja epävirallisten kanavien, kuten puheen tai kirjoitettujen tekstien kautta. Sackman (1991: 33) puhuu

merkityksellistämisen mekanismeista (sense-making mechanisms), joita organisaation jäsenet käyttävät muodostaessaan tapahtumille merkityksiä. “Nämä mekanismit sisältävät standardit ja säännöt vastaanottamiselle, tulkinnalle, uskomiselle ja toiminnalle, jotka ovat tyypillisesti käytettyjä annetussa kulttuurisessa ympäristössä. Merkityksellistäminen on monimutkainen, kokonaisvaltainen prosessi, jossa havainnot, olemassa oleva tieto ja arvostelukyky ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa” (em.). Tässä tutkimuksessa ymmärrän merkityksellistämisen Thomas, Clark ja Gioia (1993) määritelmän mukaisesti “keskinäiseksi vuorovaikutukseksi, jossa etsitään informaatiota, tulkitaan, muodostetaan merkityksiä ja toimitaan”.

Merkityksellistämistä tarkastelleiden tutkimusten kautta pystytään avaamaan strategiaviestinnän vastaanottajan roolia. Tästä hyvänä esimerkkinä on Balogun ja Johnsonin (2005) tutkimus, jossa he tarkastelivat keskijohdon tekemiä tulkintoja strategisessa muutostilanteessa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, kuinka keskijohto toimii ylimmän johdon laatiman strategian välittäjinä muutostilanteessa. Keskijohdon edustajat siis välittävät eteenpäin strategiaa, jonka laatimiseen he eivät ole osallistuneet. Balogun ja Johnson osoittavatkin tutkimuksessaan keskijohdon tulkintojen arvaamattomuuden ja nostavat ilmaan kysymyksen siitä, missä määrin yritysjohdon on mahdollista johtaa vastaanottajien tulkintoja muutoksen toteuttamisen yhteydessä. Tutkijoiden mukaan ylin johto tuottaa muutokselle käsikirjoituksen, mutta se, miten käsikirjoitus todellisuudessa toteutuu, määrittyy niiden uusien rutiinien kautta, jotka muutoksen vastaanottajat luovat omien tulkintojensa sekä johdon suunnitelmiin kohdistuvien reaktioiden kautta. Näin ollen organisaatiossa alempana toimivat työntekijät ovat Balogun ja Johnsonin mukaan merkittävässä roolissa siinä, miten uudet aloitteet kehittyvät organisaatiossa. Ylimmän johdon edustajat ovat organisatorisen asemansa perusteella valtautettu ehdottamaan ja esittelemään strategisia muutoksia, mutta ”heidän hegemoniaansa voivat rajoittaa vastaanottajien vaihtoehtoiset tarinat (narratives)” (em.). Vastaanotolla sekä vastaanottajan muodostamilla merkityksillä voidaan siis Balogun ja Johnsonin tutkimuksen perusteella katsoa olevan merkittävä rooli strategian toteutumisessa.

2.2.5 YLHÄÄLTÄ ALAS VAI KAKSISUUNTAISESTI?

Alexanderin (1991) mukaan tehokas strategiaviestintä edellyttää kaksisuuntaista viestintää. Kaksisuuntaisuudella hän viittaa siihen, että henkilöstöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä laaditusta strategiasta, sen toteuttamisesta sekä niistä mahdollisista ongelmista, joita saattaa ilmetä. Lisäksi viestintä sisältää selkeät selitykset siitä, mitä uusia vastuita, tehtäviä ja velvollisuuksia strategian toteuttaminen asettaa henkilöstölle. Alexanderin mukaan kaksisuuntaista viestintää tarvitaan läpi koko toteuttamisprosessin, jotta yritysjohto voi seurata mitä todellisuudessa tapahtuu, analysoida miten toimia ongelmien ilmaantuessa sekä päättää mahdollisista muutoksista.

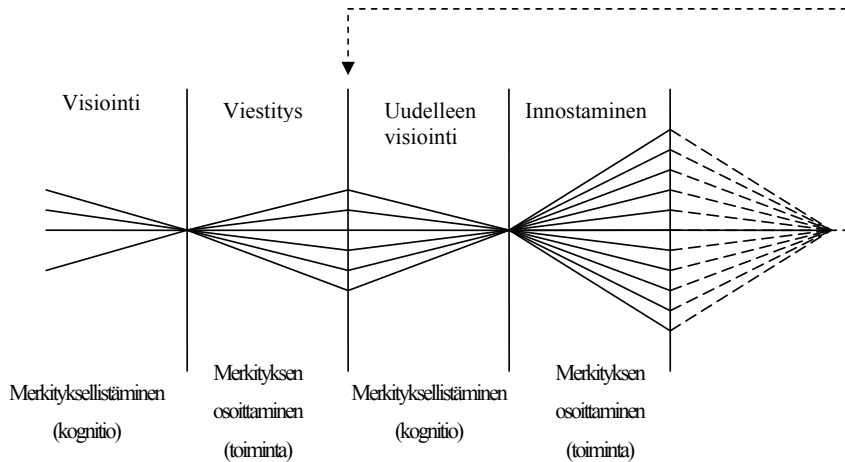
Tarpeen viestinnän kaksisuuntaisuudelle nostavat esiin myös Beer ja Eisenstat (2000). Heidän mukaansa strategisen konsensuksen ja selkeyden puute haittaavat alhaalta ylöspäin suuntautuvaa viestintää. Jos henkilöstön jäsenet ovat epävarmoja siitä, mihin yrityksen on tarkoitus tähdätä, he eivät pysty auttamaan pyrkimistä asetettuihin tavoitteisiin tai varoittamaan organisaation ylempiä tasoja, mikäli suunta operatiivisella tasolla on suunnitelmasta poikkeava. Beer ja Eisenstatin (2000) mukaan ylhäältä-alas johtamistapa onkin usein merkittävin avoimen alhaalta-ylös suuntautuvan viestinnän estäjä. Myös Aaltosen ja Ikävalkon (2002) tekemä tutkimus mukailee edellisten tutkimusten havaintoja. Heidän mukaansa kaksisuuntainen viestintä edistää strategian toteuttamista, koska strategian ymmärtäminen edellyttää mahdollisuutta kommentoida, kysyä tai kyseenalaistaa sitä. Tämä voidaan heidän mukaansa saavuttaa jatkuvalla kaksisuuntaisella viestinnällä, johon sisältyy palautteen antoa ja reagoimista alhaalta ylöspäin tuleviin viesteihin.

Mitä haittaa kaksisuuntaisen viestinnän puute voi aiheuttaa? Beer ja Eisenstat (2000) mukaan kaksisuuntaisen viestinnän puute luo yrityksen sisäistä viestintää heikentävän noidankehän. Mikäli operatiivisen tason henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta kertoa kohtaamistaan ongelmista organisaatiossa ylöspäin, ei yrityksellä ole ”aikaista varoitusjärjestelmää”. Tällaisessa tilanteessa korjaavia toimia voidaan tehdä vasta strategisen toimenpiteen epäonnistumisen jälkeen. Silloinkin toiminta fokusoituu usein tehdyn toimenpiteen sisältöön, ei viestintään. Uudet tavoitteet, resurssit, tekniikka tai

henkilökunta eivät Beer ja Eisenstatin mukaan ratkaise ongelmaa. Kun noidankehä syvenee, alemman tason henkilöstö tulee kyyniseksi. Huomatessaan kyvyttömyytensä viestiä avoimesti ja suoraan johtotasolle, on epätodennäköistä että ongelmat tulevat korjatuiksi. Turhautuneina he passivoituvat. Tällöin häviää myös henkilöstön sitoutuminen edistää strategian mukaista toimintaa (em..)

Strategiaviestinnän kaksisuuntaisuutta pidetään siis kirjallisuudessa tärkeänä. Kaksisuuntaisuus rajautuu kuitenkin lähinnä palautteen antoon ja kysymyksien tekemiseen. Tämä kielii pyrkimyksestä johdon osoittamaan konsensukseen strategian sisällöstä ja toteuttamisesta, eikä aidosta kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta. Näin ollen strategiaviestinnän voidaan nähdä sisältävän pyrkimyksiä vaikuttaa siihen, miten henkilöstö kokee ja ymmärtää yrityksen tavoitteet. Toisin sanoen strategiaviestinnässä korostuu suositeltu merkitys eli yritysjohto pyrkii ohjaamaan vastaanottajan muodostamaan viestinnän merkityksen organisaation dominoivan järjestelmän mukaisessa linjassa (Hall 1980). Gioia ja Chittipeddi (1991) kutsuvat tällaista pyrkimystä merkityksen osoittamiseksi (sensegiving) ja määrittelevät sen prosessiksi, jonka tarkoituksena on suunnata muiden ihmisten muodostamaa ymmärrystä ja merkitystä todellisuudesta haluttuun suuntaan. Merkityksen osoittamisen vastaparina Gioia ja Chittipeddi (1991) näkevät merkityksellistämisen (sensemaking), jolla he viittaavat ”merkityksen muodostamiseen ja uudelleen muodostamiseen” Näin merkityksen osoittaminen ja merkityksellistäminen muodostavat Gioia ja Chittipeddin mukaan toisiaan täydentävän, vastavuoroisen prosessin. He konkretisoivat näkemystään seuraavan kuvion ja esimerkin avulla.

Kuvio 6 Strategiaviestinnän prosessit



Lähde: Gioia ja Chittipeddi 1991

Esimerkki strategiaviestinnän prosessista (Gioia ja Chittipeddi 1991):

Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen johto pyrkii ymmärtämään uutta strategista tilannetta ja muodostamaan yritykselle uuden vision (Visiointi). Toisessa vaiheessa yrityksen johto viestii uudesta visiosta yrityksen intressiryhmille niin, että nämä ymmärtäisivät sen mahdollisimman samalla tavalla kuin yritysjohto (Viestitys). Kolmannessa vaiheessa intressiryhmät pyrkivät ymmärtämään uudistetun vision merkityksen itselleen (Uudelleen visiointi). Vaiheessa neljä intressiryhmät reagoivat ehdotettuun visioon ja pyrkivät vaikuttamaan sen realisoitumiseen. Tässä vaiheessa tapahtuu myös organisaation jäsenten sitoutuminen visioon sekä sitoutumisen viestiminen eteenpäin (Innostaminen). Lopussa palautuva nuoli ilmentää, kuinka intressiryhmien tulkinnat visiosta päätyvät palautteena yrityksen johdolle ja johtavat mahdollisesti vision muokkaamiseen.

Gioia ja Chittipeddi (1991) rakentavat strategian toteuttamisen kirjallisuuden kanssa yhdenmukaista kuvaa, jossa strategiaviestinnän sisällön tuottaa yritysjohto ja vastaanottajan rooliksi jää asian sisäistäminen. Tutkijat liittävät sisäistämiseen

kuitenkin tunnetilan (innostaminen) sekä oletuksen siitä, että henkilöstön antaman palautteen perusteella voidaan tehdä muutoksia laadittuun strategiaan.

Hämäläinen (2005) on tutkinut strategiapuhetta organisaatioissa ja nostaa tutkimuksessaan esiin, kuinka edellä esitetty asetelma on juurtunut myös organisaatioiden strategiapuheeseen. Hämäläisen mukaan yritysten strategiapuheeseen on vakiintunut vertauskuvia, jotka ylläpitävät yksisuuntaisuutta korostavaa ajatusmallia. Hämäläinen nostaa esiin yleisesti käytetyt vertauskuvat strategian ”jalkauttamisesta” ja ”julkistamisesta”. Tästä esimerkkinä on puhe, jossa ”strategia laaditaan organisaation ’ylimmissä kerroksissa’, ’julkistetaan’ muille sidosryhmille, pyritään sen jälkeen ’valuttamaan tai jalkauttamaan’ organisaation ja toteuttamaan myös ’lattiatasolla’” (em.). Hämäläisen mukaan tällainen strategian julkistamis- ja jalkautuspuhe ylläpitää perinteistä, vallalla olevaa käsitystä, jonka mukaan strategialla on ajallisesti kaksi eri vaihetta: laadinta- ja toimeenpanovaihe. Näkemys jättää huomioimatta, että strategia voi olla paitsi suunniteltu, myös suunnittelematon (ks. Mintzbergin suunniteltu ja suunnittelematon strategia sivulla 17). Lisäksi näkemys luo strategian toteuttajille identiteetin passiivisina strategian vastaanottajina, jotka ”ohjelmoidaan” toteuttamaan luotua strategiaa (Hämäläinen 2005).

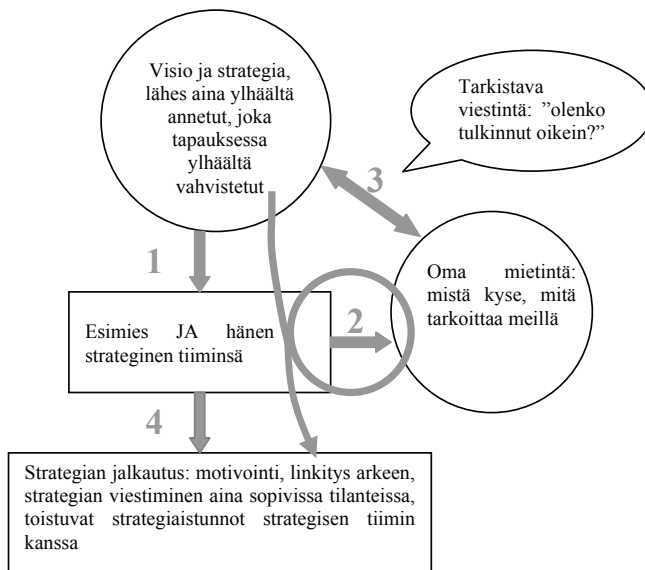
Yksisuuntaisuuteen perustuva ajattelumalli näkyy strategiakirjallisuudessa esimerkiksi viittauksin strategian ”myymisestä” henkilöstölle (Hambrick ja Cannella 1989) tai silloin, kun strategiaviestinnän vastaanottajan roolia ei huomioida ollenkaan ja hänen roolinsa jää passiiviseksi vastaanottajaksi (ks. esimerkiksi Hrebiniak ja Joycen 1984 viestintämalli). Myös Laine ja Vaara (2005) osoittivat tutkimuksessaan kuinka tavanomainen strategiadiskurssi pyrkii suosimaan ylimmän johdon päätöksentekoa ja rajoittamaan muiden mahdollisuutta osallistua strategiatyöhön (ks. myös Knights ja Morgan 1991).

Balogun ja Johnson (2005) ehdottavat strategisen muutoksen johtamiseen dialektista johtamistapaa, jossa fokus on lukuisissa neuvotteluprosesseissa eri ryhmien välillä. Koska yritysjohton tehtävänä on kuitenkin johtaa organisaatiota, näyttäytyy muutoksen johtaminen enemmän vastaanottajan merkityksellistämisen helpottamisena ja

ohjaamisena sekä määräämisen ja valvonnan vähentämisenä. Siksi yritysjohdon tulisi Balogunin ja Johnsonin (2005) mukaan keskittyä ”yksinkertaisten sääntöjen” luomiseen, jotka luovat vastaanottajalle ne puitteet, joiden sisällä hänellä on mahdollisuus tehdä tulkintoja siitä, mikä on järkevää ja miten tulisi toimia. Näin ollen yritysjohdon keskeisin tehtävä muutoksessa on pyrkiä synnyttämään selkeä, yhteinen käsitys tavoitteista, odotetuista seurauksista sekä reunaehdoista sen sijaan että se keskittyisi johtamaan yksityiskohtia.

Åberg (2006: 122) esittelee käytännönläheisen strategiaviestinnän mallin, joka on tarkoitettu työkaluksi esimiehille. Tässä mallissa (kuvio 7) on strategiaviestinnällä neljä vaihetta: strategian kuvaus, strategian tulkinta, tulkinnan tarkistus ja strategian jalkautus.

Kuvio 7 Strategiaviestinnän kieppimalli



Lähde: Åberg 2006: 122

Åbergin (2006: 122–123) mukaan strategian sisällön kuvaa (1) joku strategisen johdon edustaja. Tällöin ei jää epäselväksi, että kyse on strategisen tason asioista. Seuraava

vaihe on tulkinta (2). Tulkinnan tekevät esimiehet niin sanotun ”strategisen tiiminsä” kanssa. Tiimi koostuu henkilöistä, joiden asemansa tai kykijensä perusteella tulee olla mukana pohtimassa, mitä strategia tarkoittaa heidän omassa yksikössään. Åberg korostaa, että tämä vaihe tulisi tehdä yhdessä oman tiimin kanssa. Kolmas vaihe on tulkinnan tarkistaminen (3) eli esimies varmistaa omalta esimieheltä tai yksikön johdolta onko aiemmin tehty tulkinta oikea. Näin strategia suunnataan oikein. Viimeisenä vaiheena on strategian jalkautus (4). Tässä vaiheessa strategia linkittyy Åbergin mukaan ”arkiseen johtamiseen ja työntekoon”. Strategiaa tulee viestiä yksikössä ”aina sopivassa tilanteessa”.

Åbergin (2006) esittämä malli noudattaa edellä tutuksi tullutta asetelmaa, jossa pyrkimys on tuottaa yritysjohtoon osoittama ymmärrys strategiasta. Mallin esittämä sanasto edustaa vallalla olevaa strategiapuhetta (strategia on ”ylhäältä annettu” ja ”jalkautetaan”) alhaalta ylöspäin kulkeva viestintä on ”tarkistusviestintää – olenko ymmärtänyt asian oikein”.

Aula ja Mantere (2005: 116) kutsuvat yksisuuntaista, ainoastaan ylhäältä-alas toteutuvaa strategiaviestintää nimellä ”strategia analyysinä”. Ajattelumalli korostaa viestinnän yksisuuntaisuutta eli tapaa, jossa yritysjohto tekee laatimansa strategian tiettäväksi sen tuleville toteuttajille, organisaation esimiehille ja operatiiviselle henkilöstölle. Aula ja Mantere käyttävät ajatusmallista vertauskuvaa, jossa ”strategi tulee kelohonkamökistään kuin Raamatun Mooses vuorelta, mukanaan kasa käskyjä organisaatiokorpuksen, mielen käskyjä toteuttavan ruumiin, toteutettavaksi.” Kun strategiaa koskeva informaatio on valmiiksi määriteltyä ja yksiselitteistä on viestinnän tavoitteena Aulan ja Mantereen mukaan välittää informaatiota, ei jakaa tai rakentaa tietoa. Tällöin on vain kaksi tapaa tulkita strategiaa: oikea ja väärä (em.). Tällaiseen ajattelutapaan liittyy Aulan ja Mantereen (2005: 119-122) mukaan useita haasteita. Kun työstä on tullut lisääntyvissä määrin itsenä toteuttamisen väline, ovat ihmiset huonoja käskettäviä. Tällöin yritysjohto kohtaa strategian toteuttajien motivaatio- ja sitoutumishaasteen. Lisäksi haasteita aiheuttaa tietovirran yksisuuntaisuus. Tällä osaamishaasteella viitataan siihen, etteivät henkilöstön käytössä oleva tieto, ideat,

kokemukset ja havainnot tavoita strategian laatijoita. Kolmas haaste voidaan esittää kysymyksenä: sopiiko laadittu strategia käytännön toteutukseen?

Vastakohtana analyyttiselle lähestymistavalle Aula ja Mantere (2005: 122) esittävät ajatusmallin, jossa strategia nähdään organisaation keskinäisen viestintäprosessin tuotteena. Tällaisesta viestintänäkökulmasta strategian vertauskuva on yhteisö, jossa ”kaikki jäsenet osallistuvat elimellisesti yhteisen tavoitteen saavuttamiseen”. He kuvaavat asiaa seuraavasti:

Viestinnällisen ja analyyttisen strategiakäsityksen ero seuraa melko tarkasti eroa organisaation yhteisö- ja instrumenttinäkökulman välillä. Kun analyyttinen näkökulma korostaa strategiaa omistajien välineenä saada organisaatioinstrumentti toteuttamaan haluttuja tavoitteita, viestintänäkökulma puolestaan nostaa esiin strategian kyvyn tehdä yhteisestä työstä merkityksellistä.

Viestinnän kaksisuuntaisuudesta strategiaviestinnässä voidaan edellä esitetyn strategian toteuttamisen kirjallisuuden perusteella todeta, että vastuu strategiaviestinnän alullepanosta on yritysjohdolla, joka myös laatii strategian. Kaksisuuntaisuus strategiaviestinnässä nousee esiin vasta siinä vaiheessa, kun henkilöstö esittää laaditusta strategiasta tai sen toteuttamisesta kysymyksiä, palautetta tai muuta kommentoitavaa. Näin ollen edellä esitetyn kirjallisuuden perusteella ei strategiaviestinnän yhteydessä voida puhua aidosta kaksisuuntaisesta viestinnästä, vaan yritysjohdolla on strategiaviestinnässä erityinen ja valtaa korostava asema. Edellä esitetyn kirjallisuuden perusteella henkilöstön rooliksi muodostuu ennen kaikkea sen varmistaminen, että he ovat ymmärtäneet strategian ”oikein” sekä tarpeellisen informaation toimittaminen operatiiviselta tasolta yritysjohtoon käytettäväksi. Tämän näkemyksen tarkoituksenmukaisuuden ovat kuitenkin kyseenalaistaneet Laine ja Vaara (2007), Aula ja Mantere (2005) sekä Balogun ja Johnson (2004, 2005). Laine ja Vaaran (2007) mukaan väärinymmärryksien, viestintäongelmien ja sitoutumisen puutteeseen voidaan vaikuttaa niiden roolien ja identiteettien kautta, joita organisaatiossa osoitetaan tietyille toimijoille. Useimmat ihmiset haluat nähdä itsensä ja tulla nähdyiksi ”strategisina toimijoina”. Tutkijoiden mukaan tarkoitukselliset ja tahattomat toimet, joiden

tarkoituksena on rajoittaa tätä roolia saavat todennäköisesti aikaan vastarintaa. Balogun ja Johnson (2005) korostavat yritysjohdon roolia toiminnan suuntaviivoja osoittavana toimijana, ei yksityiskohtien ”viilaajana”. Kun yritysjohto näyttäytyy organisaation strategiadiskurssissa valtaansa korostavassa asemassa (ks. Knights ja Morgan 1991) ei strategiaviestintä voi olla aitoa dialogia.

2.2.6 STRATEGIAVIESTINNÄN VÄLITTÄJÄT

Edellä olen tuonut esiin, kuinka strategiaviestintää voidaan tehdä vesiputousmaisesti valuttamalla tietoa organisaatiotasolta toiselle. Tässä vesiputousmallissa keskijohdon rooli strategian toteuttajina korostuu. Aikaisempi tutkimus onkin tutkinut strategian merkityksellistämistä tarkastelemalla keskijohdon roolia strategian toteuttamisessa. Näiden tutkimusten kautta voidaan paremmin ymmärtää strategiaviestinnän ja merkityksellistämisen välistä yhteyttä.

Keskijohdon rooli nähdään strategian toteuttamisen kirjallisuudessa merkittävänä strategian käytäntöön viemisessä (Floyd ja Wooldridge 2000; Wooldridge ja Floyd 1990; Westley 1990). Keskijohto nähdään usein informaation levittäjinä sekä ylimmän johdon tekemien päätösten kuluttajina (Westley 1990).

Keskijohdon merkityksellistämistä muutostilanteessa tutkineiden Balogun ja Johnsonin (2004) mukaan keskijohto toimii organisaatiossa ”muutoksen vastaanottajina” eli henkilöinä, joiden tulee toteuttaa muutosta, mutta joilla ei ole vaikutusvaltaa muutosta koskeviin päätöksiin. Heidän haasteenaan on tarttua sellaisen muutoksen toteuttamiseen, jonka suunnitteluun he eivät osallistuneet ja neuvotella yksityiskohdista toisten, yhtälailla strategian laadinnan ulkopuolelle jääneiden henkilöiden kanssa (em.).

Balogun ja Johnsonin (2005) tutkimus keskijohdon merkityksellistämisestä osoittaa, kuinka keskijohto välittää ylhäältä alas suuntautuvaa strategiatietoa oman merkityksellistämisensä kautta. Tekemänsä tutkimuksen pohjalta tutkijat kyseenalaistavat ylhäältä-alas toimivan valvonnan käyttökelpoisuuden

muutosjohtamisessa. Ylin johto tuottaa suunnitelman muutoksen toteuttamisesta, mutta tapa, jolla suunnitelma todellisuudessa toteutuu, määrittyy muutoksen vastaanottajien tulkintojen kautta. Organisaatiossa alempana toimivat henkilöt vaikuttavat siis aktiivisesti siihen, miten aloitteet kehittyvät. (em..)

Myös Maitliksen (2005) tutkimus merkityksellistämisen sosiaalisista prosesseista tuo esiin vuorovaikutteisuuden vaikutuksia strategiaviestintään. Maitliksen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää merkityksellistämisen ja merkityksen osoittamisen (sensegiving) välistä dynamiikkaa tilanteessa, jossa prosessiin osallistuu useita organisaation toimijoita. Maitlis jakaa tutkimuksessaan organisaation jäsenet kahteen ryhmään: johtajiin sekä muuhun henkilöstöön. Hän tarkastelee näiden kahden ryhmän merkityksen osoittamista, sen määrää ja vaikutusta merkityksellistämiseen organisaatiossa. Edellä on puhuttu siitä, kuinka strategiaviestinnän määrä ei takaa onnistunutta strategian toteutusta. Maitliksen (2005) tutkimus kuitenkin osoittaa, että strategiadiskurssin määrän lisääntyminen vaikuttaa positiivisesti merkityksellistämisen prosesseihin. Vaikutukset näkyvät muodostettujen merkitysten yhdenmukaisuutena sekä vastaanotettuun informaatioon kytkeytyvien yhdenmukaisten toimien lisääntymisenä.

Tutkimuksessaan Maitlis (2005) osoittaa, kuinka erilaiset yhdistelmät johtajien ja henkilöstön merkityksen osoittamista tuottavat neljää erilaista muotoa merkityksellistämistä: ohjattua, sirpaleista, rajoitettua sekä vähäistä. Maitlis esittää nämä merkityksellistämisen muodon nelikenttämallin muodossa (kuvio 8). Kuviossa kentän sisältö määrittyy merkityksen osoittamisen määrän sekä merkityksen osoittajan perusteella. Maitlis on luokitellut henkilön ”paljon merkitystä osoittavaksi” (= korkea) silloin, kun tämä aktiivisesti osallistuu toimiin, joiden tarkoituksena on vaikuttaa muiden muodostamiin merkityksiin sekä ”vähän merkitystä osoittaviin” (=matala), kun pyrkimystä vaikuttaa esiintyi vain vähän. Merkityksen osoittajina toimivat organisaation johto tai henkilöstö.

Kuvio 8 Merkityksellistämisen neljä eri muotoa organisaatiossa

Johtajien merkityksen osoittaminen	Korkea	Ohjattu merkityksellistäminen Prosessin erityispiirteet - Vilkkaus - Tehokas ohjaus Tulokset - Yhtenäinen, rikas kuvaus - Kasvava määrä johdonmukaisia toimia	Rajoitettu merkityksellistäminen Prosessin erityispiirteet - Vähäinen vilkkaus - Tehokas ohjaus Tulokset - Yhtenäinen, suppea selostus - Kertaluontoinen toiminto tai suunniteltu määrä johdonmukaisia toimia
	Matala	Sirpaloitunut merkityksellistäminen Prosessin erityispiirteet - Vilkkaus - Vähäinen ohjaus Tulokset - Monia, suppeita kuvauksia. - Kasvava määrä ristiriitaisia toimia	Vähäinen merkityksellistäminen Prosessin erityispiirteet - Vähäinen vilkkaus - Vähäinen ohjaus Tulokset - Nimellinen selostus - Kertaluontoinen, kompromissiin perustuva toiminto
		Korkea	Matala
		Henkilöstön merkityksen osoittaminen	

Lähde: Maitlis 2005

Maitliksen (2005) tutkimustuloksista nousee esiin tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia seikkoja. Ensinnäkin, sekä johdon että henkilöstön merkityksen osoittaminen vaikuttavat merkityksellistämiseen organisaatiossa. Johtajien merkityksen osoittamisen määrän ollessa korkea, merkityksellistämisen prosessit organisaatiossa olivat Maitliksen tutkimuksen mukaan tehokkaasti *ohjattuja*. Tällöin myös merkityksen osoittamisen tilanteet olivat suunnitellumpia ja systemaattisempia. Ohjatussa prosessissa myös yksityisten tapaamisten määrä oli suurempi. Yksityiset tapaamiset antavat tutkijan mukaan paremman mahdollisuuden omien mielipiteiden ilmaisuun. Vastaavasti johtajien vähäinen merkityksen osoittaminen näkyi kontrolloimattomuutena sekä keskusteluna avoimissa foorumeissa.

Henkilöstön aktiivisuus merkityksen osoittamisessa näkyi eri tavoin kuin johtajilla. Korkea merkityksen osoittamisen määrä muodosti tutkimuskohteessa merkityksellistämisen prosessin, jota Maitlis kuvaa *vilkkaaksi*. Tällöin prosessin

keskeinen piirre oli voimakas informaatiovirta. Informaatio liikkui tehokkaasti ja jatkuvasti eri intressiryhmissä. Maitlis toteaa myös, että aktiivisten henkilöiden määrän lisääntyminen intressiryhmissä lisäsi informaation liikkumista. Vilkkaalle prosessille toinen tyypillinen piirre on *jatkuvuus* eli merkityksen osoittaminen pysyi pidemmän aikaa aktiivisena. Vastaavasti henkilöstön vähäinen merkityksen osoittaminen näkyi informaatiovirran vähenemisenä sekä katkonaisuutena.

2.2.7 STRATEGIAVIESTINNÄN KÄSITE TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA

Määrittelen strategiaviestinnän käsitteen tässä tutkimuksessa strategian toteuttamisen kirjallisuuteen perustuen kirjoitetuksi ja suulliseksi viestinnäksi, joka liikkuu organisaatiossa pääosin johdolta henkilöstölle. Määritelmä perustuu siihen, että suurissa organisaatioissa (ks. tämän tutkimuksen empiirinen kohde) strategian laatiminen on yleensä ylimmän johdon aluetta, johon henkilöstö osallistuu vain vähän. Tällöin strategiaviestintä sisältää tietoa yritysjohton laatimista ja vahvistamista strategisista suunnitelmista, joilla pyritään tavoitteelliseen työskentelyyn ja yrityksen menestymiseen. Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on erityisesti koko organisaatiota eli yhtiöryhmää koskeva strategiaviestintä. Tämä viestintä ei siis ole yhtiö- tai yksikkökohtaisesti muokattua.

Oletus strategiaviestinnän yksisuuntaisuudesta liittyy siihen lähtökohtaan, että yritysjohto laatii tai vähintään vahvistaa strategian, josta se sitten viestii muulle henkilöstölle. Tämä lähtökohta määrittää viestinnän ylhäältä-alas suuntautuvaksi. Strategian ymmärtämisen on kuitenkin todettu edellyttävän mahdollisuutta kommentoida ja esittää kysymyksiä, jonka vuoksi en sulje vertikaalisen tai alhaalta-ylöspäin suuntautuvan viestinnän olemassaoloa pois. Näen sen kuitenkin erityyppisenä kuin viralliseksi strategiaviestinnäksi tarkoitetun organisaatiotason viestinnän.

Koska ymmärrän strategian toteuttamisen tässä tutkimuksessa suunnitellun ja suunnittelemattoman strategian yhteensovittamisena, näen strategiaviestinnän roolin siinä luonnollisesti keskeisenä. Ylin johto tuottaa suunnitelman strategiasta ja sen

toteuttamisesta, mutta se, miten suunnitelma todellisuudessa toteutuu, määrittyy sen toiminnan kautta, jonka strategiaviestinnän vastaanottajat luovat omien tulkintojensa sekä johdon suunnitelmiin kohdistuvien reaktioiden kautta.

2.3 STRATEGIAVIESTINNÄN YLEISÖT

Ymmärrän strategiaviestinnän vastaanottajat tässä tutkimuksessa yleisönä. Tuomalla henkilöstön esiin yleisön roolissa, pystyn kiinnittämään huomion vastaanoton käytäntöihin sekä nostamaan esiin merkityksellistämisen ja tulkintojen merkityksen strategiaviestinnälle.

2.3.1 YLEISÖ KÄSITTEENÄ

Arkikäytössä yleisön määritelmä on varsin ongelmaton. Sen sijaan mediatutkimuksessa yleisön käsitteeseen liittyy problematiikkaa, koska yleisöjä voidaan määritellä monin eri tavoin. Yleisö -käsitteen tekee ongelmalliseksi myös se, että sillä viitataan koko ajan muuttuvaan todellisuuteen. Varhaisimmat tunnetut yleisöt ovat yli 2000 vuoden takaa. Antiikin Kreikan ja Rooman yleisöt kerääntyivät nimettyihin paikkoihin seuraamaan julkisia taide- ja huviesityksiä. Suurin ero näissä varhaisissa yleisöissä verrattuna nykypäivän yleisöihin on se, että ne olivat aina aikaan ja paikkaan sidottuja. (Nieminen ja Pantti 2004: 148.)

Mediatutkimuksessa yleisöllä viitataan suuriin ihmisryhmiin, kuten television katsojiin tai sanomalehden lukijoihin tai ihmisiin, jotka ovat läsnä konsertissa tai teatteriesityksessä. Voidaan siis puhua tietyn median tai kanavan yleisöstä tai tietyn tyyppisen sisällön tai esityksen yleisöstä. Tällöin ihmisiä yhdistää kiinnostus samaa mediaa tai tilaisuutta (esim. näytelmä tai seminaari) kohtaan. (Ross ja Nightingale 2003: 4.) Yleisöksi voidaan kutsua myös ryhmää, jota yhdistävät sosiaalis-kulttuuriset tekijät. Tällöin yleisö luokitellaan paikan, iän, sukupuolen, rodun, yhteiskuntaluokan jne. mukaan tai ajan mukaan. (Nieminen ja Pantti 2004: 147.)

Tällaiselle ryhmälle on tyypillistä, että se on muodostunut jo ennen kuin se on tunnistettu yleisöksi (Ross ja Nightingale 2003: 4; McQuail 2000: 371). Tämän määritelmän kautta myös organisaation henkilöstö voidaan määritellä yleisöksi.

Yleisesti puhuen yleisönä oleminen merkitsee osallistumista mediatapahtumaan, jossa ihmisen huomio kiinnittyy välitettyyn informaatioon. Kaikki mediatapahtumat ovat yleisötapauksia, koska ne vaativat yleisön olemista median vaikutuspiirissä, jossa he fyysisesti, henkisesti ja tunnetasolla kiinnittävät huomion median materiaaleihin, teknologiaan ja valtasuhteisiin. (Ross ja Nightingale 2003: 6.)

Yleisöys ei kuitenkaan ole vain ryhmä ihmisiä, vaan yleisönä olemiseen liittyy muutakin. Ryhmä ihmisiä lentokentällä tai illallispöydässä ei siis muodosta yleisöä. Ross ja Nightingalen (2003: 5) mukaan ryhmästä muodostuu yleisö silloin, kun osallistumista voidaan jäsentää niiden valtasuhteiden mukaan, jotka määrittävät informaatioon pääsyn tai sen käyttämisen. Toisin sanoen vieraasta illallispöydässä tulee yleisö silloin, kun joku kertoo tarinan, johon ryhmä keskittää huomionsa. Silverstonen (2007: 27) mukaan yleisönä oleminen vaatii osallistumista ja sitoutumista. Yleisöys vaatii vastuun ottamista sen osasta viestintäprosessia, tavalla tai toisella.

Yleisöyden käsitettä on jouduttu päivittämään viimeisten vuosien viestintäteknologisen kehityksen pakottamana. On alettu puhumaan median käyttäjistä ja samalla keskustelu median interaktiivisuudesta eli vuorovaikutteisuudesta on lisääntynyt (Nieminen ja Pantti 2004: 155). Sana yleisö sopii Livingstonen (2005: 44) mielestä yhteen kuuntelemisen ja katselemisen kanssa. Sen sijaan uudet viestintäteknologiat avaavat aktiivisempia ja monipuolisempia osallistumisen muotoja median kanssa (pelaaminen, ”surffaaminen”, ”chattailu” ja ”imurointi”). Tällöin voitaisiin puhua käyttäjistä eli median käyttäjistä tai internetin käyttäjistä. Livingstonen mielestä se olisi kuitenkin individualistista ja instrumentaalista ja silloin katoaisi idea kollektiivisuudesta, joka on hänen mukaansa yleisölle keskeistä. Käyttäjällä voidaan myös viitata minkä tahansa koneen käyttäjään, jolla ei ole mitään tekemistä viestinnän kanssa.

Nieminen ja Pantin (2004: 156) mukaan uusien viestintäteknologioiden ja mediaesitysten yltäarjonnan seurauksena on yleisön aikaisempaa suurempi osa- ja alakulttuuristuminen. Markkinoinnissa näihin viitataan käsitteillä segmentoituminen ja fragmentoituminen. Segmentoitumisella tarkoitetaan median yleisöjen muuttumista sisäisesti yhtenäisemmiksi mediatarjonnan erikoistumisen ja lisääntyneiden valinnanmahdollisuuksien myötä. Fragmentoitumisella tarkoitetaan prosessia, jossa yleisön huomio jakaantuu yhä useamman medialähteen kesken ja mediavalinnat ovat yhä enemmän henkilökohtaiseen makuun ja elämäntyyliin perustuvia (em.). Näin ollen yleisöä ei voida enää lähestyä yhtenä ryhmänä, joka muodostaa yhdenmukaisen sosiaalisen kokonaisuuden (Ang 1996: 67).

Median käsitettä en käy laajemmin läpi tässä tutkimuksessa. Puhun tutkimuksessani viestintäkanavista, joilla viitataan medioiden lisäksi myös yleisötilaisuuksiin. Nojaudun ajatuksessani Silverstonen (2007: 5) tekemään median määritelmään, joka kuvaa median hyvin laajana käsitteenä. Silverstonen mukaan media on: ”massa, globaali, alueellinen, kansallinen, paikallinen, henkilökohtainen media; lähettävä ja interaktiivinen media; audio ja audio-visuaalinen ja painettu media; sähköinen ja mekaaninen, digitaalinen ja analoginen; ison sekä pienen kuvaruudun media; dominoiva ja vaihtoehtoinen media; kiinteä ja liikkuva; riippuvainen ja riippumaton media”.

2.3.2 YLEISÖN AKTIIVISUUS JA VAPAUS VALITA

Yleisötutkimukseen liittyy kysymys aktiivisesta ja passiivisesta yleisöstä. Perinteisesti vastaanottajien rooli on ymmärretty passiiviseksi. Taustalla on ollut ajatus siitä, että viestit kykenevät määräämään itseensä kohdistuvat vastaanottotavat. (Lehtonen 2000: 188.) Markkinoinnin piiristä on kuitenkin ymmärrys siitä, etteivät yleisöt ole vain herkkäuskoisia kuluttajia, jotka passiivisesti imevät kaiken mitä, heille tarjotaan. Tästä ajattelusta kumpuaa myös käsitys siitä, että viestintä tulee kohdistaa tietyille yleisöille, sitä täytyy houkutella ja huomiosta taistella. (Ang 1996: 10.) Tällainen yleisön aktiivisuus ei tarkoita sitä, että ihmiset vastaanottaisivat aina

automaattisesti ”vastakarvaan” tekstin suositeltuun merkitykseen nähden. Aktiivisuus voi olla myös aktiivista suostumusta tekstiin – sellaisten merkitysten vuorovaikutuksellista tuottamista, jotka pyritään viestissä asettamaan etusijalle. (Lehtonen 2000: 189.)

Mediaetnografi Angin (1996: 42) mukaan yleisön aktiivisuutta ei voi eikä pidä tutkia irrallaan kontekstistaan. Tavoitteena ei siis ole analysoida yleisön aktiviteettia niin, että voitaisiin muodostaa kokonaiskuva aktiivisen yleisön ominaisuuksista. Angin mukaan oleellisista on sen sijaan aktiivisen yleisöyden kiinnittäminen kontekstiinsa, jolloin yleisön aktiivisuus ymmärretään kompleksisena verkostona kulttuurisia käytäntöjä ja yhteyksiä. Myöskään Silverstonen (1994: 153–154) mukaan avainkysymys ei ole se, ovatko vastaanottajat aktiivisia, vaan pikemminkin se, onko heidän aktiivisuudellaan jokin merkitys - onko aktiivisuudella jotain väliä, antaako se heille mahdollisuuden luovaan tai kriittiseen vastaanottoon.

Toinen aktiivisen viestintäkanavien käytön kriteeri on valikoivuus. Valikoivuus pitää sisällään ajatuksen siitä, että mitä tarkempia yleisön jäsenet ovat sen suhteen mitä he katsovat tai lukevat, sitä aktiivisempi yleisö on. (Nieminen ja Pantti 2004: 155.) Valikoivuuteen on yleisötutkimuksissa liitetty käsitteet ”vapaus” ja ”valta”. Ross ja Nightingalen (2005: 52–53) mukaan yleisön valta kumpuaa siitä tosiasiasta, että viestin tuottaja tarvitsee yleisöä tullakseen kuulluksi ja huomatuksi, koska viestintää on olemassa silloin kuin yleisöjäkin. Gillespie (2005) kutsuu yleisön valtaa ”tulkinnalliseksi vallaksi”, koska vastaanottajan tuottamia merkityksiä ei voi etukäteen määrittää. Tulkinnat riippuvat useista sisällöllisistä ja kontekstuaalisista tekijöistä. Yleisöillä on valta haastaa tai vastustaa dominoivia merkityksiä, jotka ovat ”sisäenkoodattuna” tekstiin (em.).

Ang (1996: 42–43) pitää turhana sen pohtimista, sijaitseeko valta yleisöllä vai viestinnän tuottajilla. Hänen mielestään oleellista sen sijaan on se, kuinka valtasuhteet ovat organisoituneet lukuisissa erilaisissa median käytön käytännöissä ja kulutuksessa. Toisin sanoen sen sijaan, että mediasta ja yleisöstä muodostettaisiin vastakohtaisia tekijöitä ja valta nähtäisiin asiana joka voidaan siirtää jommallekummalle puolelle,

pyrittäisiin ymmärtämään median käyttöä kulttuurisena toimintana, jossa valtaa ilmennetään lukuisin erilaisin tavoin, joilla on erilaiset seuraukset.

2.3.3 YLEISÖTUTKIMUKSEN TUTKIMUSTRADITIOT

Yleisöä ja vastaanottoa on tutkittu monista, hyvinkin erilaisista näkökulmista. Kirjallisuudessa näkökulmat jaetaan 3-5 erilaiseen traditioon. Ridellin (1998) ja Nieminen ja Pantin (2004) käyttämissä jaottelussa yleisötutkimus jakautuu kahteen kauteen: MCR-perinteeseen (Mass Communication Research) sekä kulttuuriseen yleisötutkimukseen (cultural studies). MCR-perinteen osalta Ridell erottelee kaksi traditiota: vaikutustutkimus (effects research) ja käyttötarkoitustutkimus (uses and gratifications). Kulttuurisen yleisötutkimuksen osalta traditiot ovat reseptiotutkimus (reception studies) ja mediaetnografia (media ethnography).

Jensen ja Rosengren (1990; ks. myös Panula 1997: 48), jakavat yleisötutkimuksen viiteen erilaiseen traditioon, joka poikkeaa Ridellin tekemästä jaosta etenkin uudemman yleisötutkimuksen osalta. Jensen ja Rosengrenin mukaan yleisötutkimus jakautuu seuraaviin traditioihin: 1) vaikutustutkimus (effects research), 2) käyttötarkoitustutkimus (uses and gratifications), 3) kirjallisuustutkimus (literary criticism), 4) kulttuurintutkimus (cultural studies), 5) vastaanottotutkimus (reception analysis). McQuail (2000: 366) jakaa yleisötutkimuksen traditiot 1) rakenteelliseen yleisömittaukseen, 2) käyttäytymisteoreettiseen ja 3) sosiaalis-kulttuuriteoreettiseen perinteeseen. McQuailin jaottelussa käyttäytymisperinne vastaa vaikutus- ja käyttötarkoitustutkimusta, joka pohjautuu viestinnän siirtomalliin sekä sosiaalis-kulttuuriperinne merkityksen muodostamista painottavaa tutkimusta. Käytän seuraavassa esittelemäni jaottelun pohjana Ridellin (1998) sekä Nieminen ja Pantin (2004) tekemää yleisötutkimuksen jaottelua, koska tämä jaottelu tuo parhaiten esiin uusimpien yleisötutkimusten suuntausten erot.

MCR-PERINNE YLEISÖTUTKIMUKSESSA

MCR-perinteessä viestintä ymmärretään sanomien siirtona: siirtonäkökulmasta tarkasteltuna viestintä on sanomien siirtämistä joillakin keinoin lähettäjältä vastaanottajalle (Nieminen ja Pantti 2004: 160). MCR-perinteen keskeiseksi empiiriseksi kysymykseksi on asettunut yhtäältä sen selvittäminen, millaisesta ihmisjoukosta yleisö koostuu sekä miten taustoiltaan erilaiset henkilöt käyttävät eri viestimiä ja niiden tarjontaa (Ridell 1998).

Vaikutustutkimus

Vaikutustutkimuksen keskeisenä mielenkiinnon kohteena olivat viestimien vaikutukset yksilöön (Jensen ja Rosengren 1990). Kiinnostusta viestinnän vaikutuksista innoitti sekä ilmoittajien into päästä selville mainosten vaikutusmekanismeista että levottomuus uusien viestintävälineiden (elokuvan ja radion) mahdollisista haittavaikutuksista (Pietilä 1997, ks. Ridell 1998). Vaikutustutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa, 1900-luvun alussa, median uskottiinkin vaikuttavan voimakkaasti ihmisten käyttäytymiseen. Myöhemmin, 1940-luvulta 1960-luvulle, median vaikutus nähtiin kuitenkin rajallisena tai jopa olemattomana. (Nieminen ja Pantti 2004: 161.) Vaikutustutkimuksen piirissä vastaanottajien muodostama yleisö ymmärrettiin passiivisena kohteena, mikä herätti runsaasti arvostelua. Osaltaan tämä ajoi perinteen kriisiytymiseen ja hajoamiseen 1960-luvulla. Kriisiytymistä edesauttoivat tutkimustulokset siitä, että joukkoviestinnän vaikutusvoima oli käytännössä vähäinen, samaten kuin havainnot viestintäkanavien annin valikoivasta käytöstä. Ne virittivät ajattelua, jonka mukaan kysymys vaikutuksista ei ollut relevantti. (Ridell 1998.)

Käyttötarkoitustutkimus

Käyttötarkoitustutkimuksen piirissä huomion kohteeksi asetetaan joukkoviestinnän vaikutusten sijasta sen käyttö. Käyttötarkoitustutkimuksen keskeiseksi kysymykseksi on muodostunut: ”kuka käyttää kenenkin laatimia mitäkin sanomia mistäkin viestimestä mihinkin tarkoitukseen”. (Ridell 1998.) Näin huomio siirtyy pois mediasta sekä sen

sisällöstä ja kiinnittyy yleisöön, tuoden esiin median käyttöä sosiaalisten ja psykologisten tarpeiden tyydyttäjänä (Ross ja Nightingale 2003: 29). Näin ollen viestinten ja niiden tarjonnan käyttöä nousee selittämään tarpeen käsite. (Ridell 1998.) Käyttötarkoitustutkijat näkevät yleisön koostuvan yksilöistä, joilla on erilaisia yhteiskunnallisia ja emotionaalisia tarpeita, joita tyydyttääkseen he kääntyvät median puoleen. Siinä missä vaikutustutkimus hahmotti yleisön passiivisena vastaanottajana, käyttötarkoitustutkimuksessa perusoletuksena on yleisön aktiivisuus. Yleisö ei ota vastaan mitä tahansa, vaan valikoi viestintää tarpeidensa mukaisesti. (Nieminen ja Pantti 2004: 166.) Aktiivisuus rajoittui kuitenkin vain siihen rooliin, jonka joukkoviestinnän tuotantotapa vastaanotolle rakentaa eli valmiista tarjonnasta valikoimiseen. Omaksuessaan määrällis-tilastollisen otteen, käyttötarkoitustutkijat vahvistavat yleisön alisteista asemaan omissa tutkimuskäytännöissään. Valmiit vastausvaihtoehdot ovat omiaan lyömään etukäteen lukkoon ne joukkoviestinnän käytön mahdolliset tarkoitukset ja tyydytykset, joita tutkimuksen oli tarkoitus selittää. (Ridell 1998.)

KULTTUURINEN YLEISÖTUTKIMUS

Kulttuurisen tradition nousu vastaanoton tutkimuksessa tapahtui 1970-luvulla kun joukkoa kulttuurisesti suuntautuneita tutkijoita alkoi askarruttaa MCR-perinteen perinteiden laiminlyömät tai kokonaan sivuuttamat puolet vastaanoton tutkimuksessa. Näitä olivat vastaanoton kulttuurisesti välittynyt luonne sekä sen sijoittuminen laajempaan sosiaaliseen toimintaympäristöön. (Ridell 1998.) Kulttuurinen yleisötutkimus korostaakin viestin siirtämisen sijasta viestinnän sosiaalista, kulttuurista ja yhteiskunnallista kontekstia. Siinä viestintä nähdään todellisuuden rakentajana ja uusintajana. (Nieminen ja Pantti 2004: 160.) Yleisön nähdään koostuvan viestinten ja niiden tarjonnan aktiivista tulkitsijoista, joiden tuottamia merkityksiä halutaan ymmärtää heidän omasta näkökulmastaan (Ridell 1998).

Reseptiotutkimus

Uuden yleisötutkimuksen, ns. reseptiotutkimuksen (reception studies) alku voidaan kiinnittää 1980-luvun alkuun. Sen keskeiset kysymykset liittyvät representaatioiden ja ideologian suhteeseen sekä vastaanottajien tapaan merkityksellistää mediatekstejä (Nieminen ja Pantti 2004: 167–168). Reseptiotutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää Stuart Hallin (1980) Sisäänkoodaus/uloskoodaus (Encoding/decoding) -mallia, jonka avulla Hall pyrki luomaan pesäeroa vaikutus- ja käyttötarkoitustutkimukseen (Ridell 1998). Malli ei kuitenkaan täysin onnistu irtautumaan viestinnän siirtomallista, mutta se toimi avauksena uudenlaiseen ajatteluun (em.). Huomionarvoisinta mallissa on Nieminen ja Pantin (2004) mukaan tapa, jolla se määritteli vastaanoton yhtä tärkeäksi merkityksen muodostumisen kannalta kuin viestin lähettäjän tekemän sisäänkoodauksen. ”Yleisöt eivät kuitenkaan voi merkityksellistää viestejä miten hyvänsä, sillä niin tuotanto kuin vastaanottoakin ovat viime kädessä sen hallitsevan kulttuurin järjestyksen alaisia, joka tuo tiettyjä poliittisia ja taloudellisia olemassaolon ehtoja ja siten mediateksteissä on aina löydettävissä etusijalle asettuva merkitys” (em.). Toinen reseptiotutkimuksen avainteos on David Morleyn (1980) Nationwide –empiirinen tutkimus vastaanottamisesta, jossa Hallin ajatuksia testataan empiirisesti. Tutkimuksessaan Morley osoitti, että yhteiskunnassa on erilaisia alakulttuureja, jotka tulkitsevat medioiden sisältöjä omien tavoitteidensa mukaan ja omiin taustaryhmiinsä tukeutuen, mikä antaa eri ryhmille kyvyn myös vastustaa tekstejä (Nieminen ja Pantti 2004: 171).

Varhaisemmassa reseptiotutkimuksessa korostui siis symbolinen valta ja merkityksenannon konventionaalisuus. Myöhemmässä vaiheessa tutkimuksen keskiöön nousi yleisön aktiivisuuden ja ainutkertaisten tulkintakykyjen korostaminen (Ridell 1998). Tämä näkyi esimerkiksi populaarikulttuurin tutkimuksessa, jossa näkyi ns. vastakarvaan lukeminen, mikä tarkoittaa sitä, että vastaanottaja etsii pinnan alta merkityksiä, jotka tukevat hänen omia kokemuksiaan ja halujaan, mutta joita ei ole kirjattu vallitsevaan lukutapaan (Nieminen ja Pantti 2004:171).

Mediaetnografia

Kahdeksankymmentäluvun puolivälissä kulttuurisen yleisötutkimuksen kentälle astui vahvasti toinen suuntaus, mediaetnografia (Ridell 1998). Mediaetnografian painopisteenä on ihmisten arkipäiväinen mediakäyttö ja mediaesitysten merkityksellistämisen käytännöt (Nieminen ja Pantti 2004: 172) sekä se, miten ihmiset ymmärtävät oman suhteensa joukkoviestintään (Ridell 1998). Tärkeän pontimen mediaetnografiseen tutkimustraditioon muodosti feministinen mediatutkimus, jonka parissa tehdyt tutkimukset osoittivat, etteivät päivisin kotona olevat naiset olleet saippuaopperoiden ja mainosten passiivisia uhreja, vaan he käyttivät niitä aktiivisesti hyväkseen arkensa hallinnassa ja mielekkääksi tekemisessä. (Nieminen ja Pantti 2004: 173.)

Mediaetnografit haluavat nostaa tarkasteluun viestinten, niiden tekstien ja yleisön kohtaamisen kontekstit, joilla he viittaavat ennen muuta niihin päivittäisiin tilanteisiin ja toimintoihin, joiden osana joukkoviestintää käytetään ja merkityksellistetään (Ridell 1998). Eräät etnografisesti suuntautuneet tukijat ovat myös halunneet korostaa, että joukkoviestinnän tekstit eivät ole erityisen merkityksellisiä teksteinä, vaan saavat merkityksensä osana viestinten arkista käyttöä (em.). Mediaetnografiaa on kritisoitu siitä, että sen nähdään uusintavan perinteistä näkemystä yleisöstä (Nieminen ja Pantti 2004: 173). Näin ollen mediaetnografia tuleeekin Ridellin (1998) mukaan ”julkilausuttujen emansipatoristen pyrkimystensä vastaisesti – – legitimoineeksi viestintäteollisuuden vallitsevan toimintatavat ja sen joukkoviestinnän vastaanotolle tuottaman kuluttajan roolin.” Mediaetnografian erityispiirteet löytyvät tiivistetysti taulukosta 1.

Taulukko 1 Mediaetnografinen yleisötutkimus

Mediaetnografia	
Muotoutumisvaihe	1980-luvun puoliväli
Avainsana	Arkirutiinit
Tutkimuksen kohde	Joukkoviestintien arkinen kulutus
Yleisö	Aktiivinen kuluttaja
Sanoma	Väline / viestintäteknologia tekstinä
Vastaanottoon vaikuttavat tekijät	Kulutuksen välitön tilannekonteksti kotitalouksissa, sukupuoleen liittyvät valtasuhteet
Tutkimuksen ja kohteen suhde	'eläytyvä'
'teoria'	'ei teoriaa' (struktuuraatioteoria)
Metodit	Laadullinen - autenttisesti ympäristössä tapahtuva havainnointi ja / tai haastattelu - muu "autenttinen" aineisto - aineiston diskurssianalyysi - pyrkimys yleisön äänen esiintuomiseen
Keskeisiä nimiä	Lull, Morley, Silverstone

Lähde: Ridell 1998: 450

Morleyn työssä tapahtui 1980-luvun puolivälissä ”etnografinen käänne”. Tällöin Morley (1986: 13) julkaisi tutkimuksen *Family Television*, jossa hän tarkasteli miten televisiota käytetään erilaisissa perheissä sekä kuinka television yleisö tulkitsee sen sisältöä. Tutkimuksessaan Morley (1986: 15) halusi nostaa esiin television katsomisen aktiviteettina, jossa kontekstilla ja vastaanottajan sosiaalisilla suhteilla on vaikutus valintoihin, vastareaktioihin ja katsomiseen. Kontekstin Morley käsittää laajana, johon kuuluvat myös muut vapaa-ajan aktiviteetit, jotka kilpailevat television katselun tai jopa korvaavat sen (esimerkiksi harrasteet). Morley kirjoittaa: ”Väitän, että ainoastaan tässä kontekstissa – laajassa kentässä sosiaalisia ja kulttuurisia määrittäjiä, jotka rajaavat katselun käytäntöjä – yksilön ’valintoja’ ja ’vastareaktioita’ voidaan ymmärtää.” Toinen reseptiotutkimuksesta mediaetnografian puolelle siirtynyt tutkija on Ang (1991). Myös Angin (1996: 39) mielestä television katsominen tulisi ymmärtää kompleksina kulttuurisena käytäntönä, joka on täynnä dialogisia neuvotteluita ja kilpailijoita. Sekä Morleyn että Angin mukaan vastaanottaminen ”on käytäntö, joka edellyttää vastaanottajilta aktiivista merkitysten muodostamista” (Ang 1996: 39).

2.3.4 TULKINTAKEHYS OHJAA VASTAANOTTAJAN HAVAINTOJA JA TULKINTAA

Jokainen vastaanottaja ja vastaanottotilanne on erilainen, jonka vuoksi vastaanottajat kiinnittävät eri asioihin huomiota ja tekevät samoista tilanteista erilaisia tulkintoja sen merkityksestä. Nostaakseni esiin vastaanoton kontekstuaalisia tekijöitä hyödynnän Goffmanin (1974) ”kehys” (frame) -käsitettä. Kehyksellä Goffman viittaa tulkintakehykseen⁹, jonka avulla ihmiset tekevät havaintoja sekä tunnistavat ja nimeävät asioita, tilanteita ja toimintaa. Alasuutarin (2007: 181) mukaan Goffman tarkoittaa tulkintakehyksellä

sääntöjoukkoja, jotka konstituivat toimintoja, niin että ne tulevat määritellyiksi tietyn lajin toiminnoiksi. Kun arkielämässä saamme jossain tilanteessa käsityksen siitä, ’mitä tapahtuu’, olemme löytäneet kehyksen, joka tekee tilanteen ainakin joiltain osin ymmärrettäväksi.

Karvosen (2000) mukaan tulkintakehyksen käsitteessä onkin ennen kaikkea kyse ”kokemuksen virran järjestämisestä ja jäsentämisestä mielekkäästi”. Hänen mukaansa Goffmanin lähtökohtana on symbolisen interaktionismin käsite ”tilannemääritelmä” (definition of the situation), mikä tarkoittaa sitä, että sosiaaliseen tilanteeseen jouduttuaan ihmisen vastattavaksi tulee kysymys: mitä tässä oikein on meneillään? (ks. Goffman 1974: 8). Voidaksemme toimia oikein meidän on päästävä perille kulloisenkin tilanteen luonteesta (Karvonen 2000).

Kehysten ylläpitoon liittyy valikoiva havaitseminen eli ihminen valitsee huomionsa kohteeksi ne asian, tilanteen tai toiminnan piirteet, jotka ovat kehyksen kannalta relevantteja (Goffman 1974: 8-11). Tilanteessa haetaan siis koko ajan merkkejä tai vihteitä, jotka varmistaisivat tietyn tulkintakehyksen oikeaksi lähtökohdaksi.

⁹ Karvosen (2000) mukaan suomalaisissa tieteellisissä teksteissä näyttää vakiintuneen ”frame” -käsitteelle käänös ”kehys”. Kehys -sana on hänen mukaansa ongelmallinen siksi, että se ohjaa ajatukset esimerkiksi maalauksen kehyksiin, mikä on varsin huono metaforinen lähtöalue esimerkiksi vastaanoton analyysissä. Maalaus itse on muuttumaton pääasia ja erilaisilla kehyksillä on vain marginaalista merkitystä. Sitä vastoin ”frame”-käsitteen idea on, että yksittäinen sana saa merkityksensä vasta relationaalisesti tietyn kokonaisuuden osana. Siksi käytän tässä Karvosen ehdottamaa käänöstä tulkintakehys.

Tilanteessa mahdollisesti keskustellaan muiden kanssa ja haetaan muiden näkemyksistä tukea eri vaihtoehtoisille. (Karvonen 2000.)

Peräkylän (1990) mukaan arkipäivän kulkua voitaisiin kuvata jatkuvaksi siirtymiseksi tulkintakehyksestä toiseen. Peräkylä havainnollistaa tätä seuraavan esimerkin avulla:

Paikkaan polkupyörän kumia pihalla ja vanha tuttu tulee yllätyskäynnille. Yhtäkkiä ulkokumin paikaltaan irrottaminen menettää merkityksensä ja sen sijaan tärkeäksi tulee tervehdysten vaihto. Omat käteni, joiden merkitys hetki sitten liittyi niiden toimintakykyyn renkaan pois nostamisessa, ovatkin nyt tervehtimistä varten; koska ne ovat likaiset työn jäljiltä, en halua kätellä.

Renkaan vaihto ja tervehtiminen ovat siis kaksi eri tulkintakehystä, joiden puitteissa asiat saavat aivan erilaiset merkitykset. Toisin sanoen tilanteen määrittelyt eri kehyksissä ovat aivan erilaisia. Kukin kehys ikään kuin virittää oman todellisuutensa. (Peräkylä 1990).

Alasuutarin (2007: 181) mukaan johonkin tilanteeseen tai ilmiöön voidaan soveltaa eri tulkintakehyksiä, jolloin ilmiö näyttäytyy eri valossa tai siitä paljastuu uusia puolia. Hän antaa esimerkin luentosalista. Kun yksi toimijoista pitää puhujapöytäpuheita monologia ja muut kuuntelevat, kyse on luennosta. Jos kuulijat alkavat kommentoida ja tilanteesta syntyy vuorovaikutteinen, tilanne muuttuu keskusteluksi. Kun tulkintakehys vaihtuu, muuttuvat myös osallistujien tilannesidonnaiset identiteetit. Kun luento muuttuu keskusteluksi, tulee luennoitsijasta muun joukon tasavertainen jäsen, keskustelija.

Tässä tutkimuksessa viitataan tulkintakehyksen käsitteellä Goffmanin (1974) tarkoittamaan kehykseen, jonka avulla ihmiset tekevät havaintoja sekä tunnistavat ja nimeävät asioita, tilanteita ja toimintaa. Ihminen valitsee huomionsa kohteeksi ne asian, tilanteen tai toiminnan piirteet, jotka ovat tulkintakehyksen kannalta relevantteja. Näin ollen strategiaviestinnän vastaanottamiseen ei liity vain yhtä, vaan useita todellisuuksia. Esimerkiksi eri toimenkuissa ja yksiköissä toimivat henkilöt toimivat erilaisissa

todellisuuksissa. Lisäksi taustatieto vaikuttaa vastaanottajan muodostamaan todellisuuteen. Esimerkiksi sama viesti voi toiselle näyttäytyä vaikeasti ymmärrettävänä ja toiselle tietosisällöllisesti liian suppeana. Myös vastaanottohetkellä vallitseva välitön konteksti, vaikuttaa strategiaviestinnän vastaanottajan todellisuuteen ja siten strategiaviestinnän kohtaamishetken tulkintakehykseen. Tilanteissa ei siis ole niinkään kyse tilanteen tulkitsemisesta tämän tai tuon tulkintakehyksen sisällä, vaan tulkintakehys konstituoii tilanteen siksi mikä se on (Alasuutari 2007: 181). Kun vastaanottaja kohdatessaan strategiaviestintää saa käsityksen siitä, ”mitä tapahtuu”, hän on löytänyt tulkintakehyksen, joka tekee tilanteen ainakin osin ymmärrettäväksi (em.).

2.3.5 YLEISÖN KÄSITE JA TARKASTELUTAPA TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA

Yleisön käsitteellä viitataan tässä tutkimuksessa organisaation operatiivisen tason henkilöstöön eli strategiaviestinnän vastaanottajiin. Henkilöstön yleisöys ei ole sidottu tiettyyn viestintäkanavaan. Yleisö voi olla samassa tilassa lähettäjän kanssa oleva joukko tai median, kuten intranetin tai sisäisen lehden kautta strategiaviestintää vastaanottava henkilö.

Yritysjohto näyttäytyy tässä tutkimuksessa strategiaviestinnän tuottajana. Tällaista roolijakoa henkilöstön ja johdon välillä tukevat strategiaviestinnässä esiintyvät valtasuhteet, jossa pääosin johdolla on valta tuottaa organisaation medioihin strategiaan liittyvää viestintää. Käytän sanaa pääosin, sillä viestinnän kaksijakoisesta asetelmasta huolimatta en halua sulkea pois mahdollisuutta huomioida johdon ja henkilöstön välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Ymmärrän strategiaviestinnän yleisön joukoksi vastaanottajia, jotka merkityksellistävät ja tulkitsevat kohtaamaansa strategiaviestintää sekä soveltavat lukemaansa päivittäisessä työssään. Oletan, ettei merkitys sijaitse strategiaviestissä annettuna, vaan vastaanottaja tuottaa sen vastaanottohetkellä. Näin henkilöstön jäsenet tuottavat itselleen käsityksiä strategiaviestinnän sisällöstä ja vaikutuksista eli muodostavat merkityksiä. Tämä toteutuu siitä huolimatta, että strategiaviestintä on luonteeltaan

viestintää, jossa korostuu pyrkimys vaikuttaa vastaanottajan muodostamaan merkitykseen. Merkitysten muodostaminen ei tarkoita sitä, että vastaanottaja keksii mielivaltaisesti subjektiivisia merkityksiä tekstistä, muttei myöskään löydä annettuja, ennalta osoitettuja merkityksiä.

2.4 TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

Käsitteellisellä viitekehyksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä oletuksia ja periaatteita, jotka määrittelevät tutkimuksen teoreettisen näkökulman. Käsitteellinen viitekehys osoittaa tutkimuksen teoreettisen perustan ja analyttisen fokuksen, jotka ohjaavat tutkimusaineiston tulkintaa. (Moisander ja Valtonen 2006: 103.) Tässä tutkimuksessa teorian pääasiallinen rooli on tuottaa näkökulmia tutkimusaineistoon. Toisin sanoen avata aineistoa – ei testata sitä. (Alasuutari 1996; Moisander ja Valtonen 2006: 103.)

Strategiaviestintä näyttäytyy tutkimuksessa yritysjohton tuottamana viestintänä, jonka vastaanottajana toimii yrityksen henkilöstö. Strategian toteuttaminen näyttäytyy suunnitellun ja suunnittelemattoman strategian yhteensovittamisena, jolloin huomio kiinnittyy strategiaa laativien ja strategiaa toteuttavien henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Suunniteltu strategia näkyy tässä tutkimuksessa strategiaviestinnän sisältönä eli informaationa yritysjohton laatimasta strategiasta. Strategiaviestinnän tarkoituksena on ohjata henkilöstön toimintaa suunnitellun strategian mukaisesti. Strategiaviestintä voi olla sekä suullista että kirjallista.

Tutkimustani ohjaa strategia käytäntönä (strategy-as-practice) -tutkimussuuntaus eli olen kiinnostunut niistä strategiaviestinnän vastaanottamisen aktiviteeteista ja käytännöistä, joita vastaanottajat toteuttavat kohdatessaan strategiaviestintää. Tämä tutkimussuuntaus ottaa huomioon strategiaviestinnän sosiaaliset aspektit eli toimijoiden väliset suhteet ja yhteydet. Tutkimussuuntaukseen lukeutuva merkityksellistämisen (sensemaking) tutkimus nostaa esiin myös strategiaviestinnästä tehtyjen tulkintojen merkityksen strategian toteuttamiseen. Toisin sanoen, se miten johdon suunnittelema

strategia todellisuudessa toteutuu, määrittyy sen toiminnan kautta, jonka strategiaviestinnän vastaanottajat luovat omien tulkintojensa ja reaktioidensa kautta.

Nojaudun käytäntötutkimuksen uusinterpretatiiviseen lähestymistapaan, jonka perusedellytyksenä on, että toimijan toteuttamat aktiviteetit linkittyvät toisiinsa yhteisen taustaymmärryksen kautta (ks. Rasche ja Chia 2009). Määrittelen käytännöt rutinoituneiksi tavoiksi käyttäytyä, joihin liittyy useita toisiinsa linkittyviä elementtejä: kehollisia ja henkisiä aktiviteetteja, esineitä, asioita, ymmärrystä, osaamista ja tunteita (Reckwitz 2002).

Strategiaviestinnän vastaanottaja näyttäytyy tutkimuksessani toimijana, käytäntöjen kantajana (Reckwitz 2002). Käsitteellistän hänet osaksi henkilöstöä eli strategiaviestinnän yleisöä. Näen vastaanottajat aktiivisina toimijoina, jotka tulkitsevat kohtaamaansa strategiaviestintää sekä soveltavat sitä tulkintansa mukaisesti päivittäisessä työssään. Uusinterpretatiivisen käsityksen mukaisesti, vastaanottaja nojaa tiettyihin jaettuihin kognitiivisiin ennakko-oletuksiin eli tulkintakehyksiin pyrkiessään ymmärtämään maailmaa (Goffman 1974). Tulkintakehyksen avulla vastaanottajat tekevät havaintoja sekä tunnistavat ja nimeävät asioita, tilanteita ja toimintaa (Goffman 1974). Viittaaan tulkintakehyksellä ennen kaikkea strategiaviestinnän vastaanottotilanteeseen ja vastaanottajan organisatoriseen asemaan tai hänen työnkuvaansa liittyvään kontekstiin sekä vastaanottajan taustatietoon.

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni metodologiset valinnat. Aloitan kuvaamalla tutkimuksen lähestymistavan sekä aineiston keräämisessä ja analysoinnissa käytettävät menetelmät. Kuten edellä on todettu, tutkimukseni taustaoletuksena on Raschen ja Chian (2009) esittelemä uusinterpretatiivinen näkemys sosiaalisten käytäntöjen tutkimukseen.

3.1 MEDIAETNOGRAFINEN LÄHESTYMISTAPA

Käytän tutkimuksessani yleisötutkimukseen lukeutuvaa mediaetnografista lähestymistapaa. Mediaetnografia on tutkimukselle luontainen valinta, koska tutkimuksen kohteena on strategiaviestinnän yleisö. Mediaetnografisen tutkimuksen pyrkimyksenä on yleisön äänen esiintuominen (Ridell 1998). Tutkimukseni tavoitteena on lisätä ymmärrystä strategiaviestinnän vastaanottamisesta, jolloin toteutuu mediaetnografialle tyypillinen halu ymmärtää ihmisen suhdetta viestintään ”sisäpuolisesta” näkökulmasta. Tämä näkökulma on tärkeä myös strategiaviestinnän tuottajille, sillä strategiaviestinnän yleisöstä perillepääsy ja vastaanoton ennakointi ovat tuottajille tärkeitä. Haluan tutkimuksessani nostaa tarkasteluun myös viestinten sekä niiden tekstien ja yleisön kohtaamisen kontekstit, mikä lisää mediaetnografian soveltuvuutta tähän tutkimukseen (Ridell 1998).

Mediaetnografinen tutkimus korostaa kontekstisidonnaisuutta, kuvaten yksityiskohtaisesti miten ihmiset kohtaavat, käyttävät, tulkitsevat, nauttivat, ajattelevat tai puhuvat mediasta jokapäiväisessä elämässään (Ang 1996: 70–71). Mediaetnografinen näkemys on myös yhteensopiva strategia käytäntönä -

tutkimussuuntauksen kanssa, sillä lähestymistavassa viestinnän vastaanottoa voidaan tarkastella ”käytäntönä, johon liittyy aktiivinen merkitysten muodostaminen” (Ang 1996: 39). Mediaetnografian tutkimustraditiota olen esitellyt kirjallisuusosiossa alkaen sivulta 65.

Tämä tutkimus on mediaetnografialle tyypilliseen tapaan tutkimusotteeltaan kvalitatiivinen (Ridell 1998; Montonen 1990). Tutkimuksen aineisto kerätään käyttämällä mediaetnografialle tyypillisiä menetelmiä eli tekemällä autenttisisessa ympäristössä haastatteluja sekä havainnoimalla (Ridell 1998; Ang 1996: 35). Lisäksi mediaetnografiassa käytetään ”muuta autenttista” materiaalia (Ridell 1998), jolla tarkoitan tässä tutkimuksessa kirjallisen aineiston keräämistä tutkittavasta organisaatiosta.

Etnografisen lähestymistavan soveltaminen ei ole vierasta strategia käytäntönä -tutkimussuuntaukselle. Strategia käytäntönä -tutkimuksen empiirinen aineisto on tyypillisesti kvalitatiivista ja kerätty pienestä määrästä organisaatioita tai tilanteita, jotta aineistoa voidaan tutkia syvällisesti (Johnson ym. 2007: 53). Gioia ja Chittipeddin (1991) mukaan etnografian voidaan sanoa olevan strategia käytäntönä -tutkimukselle tyypillinen lähestymistapa. Etnografista lähestymistapaa on sovellettu strategia käytäntönä -tutkimuksissa eri tavoin, kuten muodostamalla siitä erilaisia variaatioita tai yhdistelmiä muiden lähestymistapojen kanssa. Esimerkiksi Gioia ja Thomas (1996) kuvaavat tutkimuksensa lähestymistapaa ”etnografia-tyyliseksi”, sillä heidän tutkimusmenetelmänään ovat etnografialle epätyypilliset syvähaastattelut. Samra-Fredericks (2003) ilmoittaa tutkimuksensa lähestymistavaksi ”etnometodologisesti vaikuttuneen etnografian”. Tutkimuksessaan Samra-Fredericks analysoi organisaatiossa tekemäänsä havainnointia sekä strategistien puhetta.

3.2 TUTKIMUKSEN AINEISTO

Kerään tämän tutkimuksen pääasiallisen aineiston ryhmäkeskusteluihin. Ryhmäkeskustelujen tueksi kokoan aineistoa havainnoimalla sekä keräämällä kokoon

organisaatiossa tehtyä strategiaviestintää. Ennen aineiston keruun tarkempaa tarkastelua esittelen tämän tutkimuksen empiirisenä kohteena olevan organisaation, Tapiola-ryhmän.

3.2.1 TUTKIMUKSEN EMPIIRISENÄ KOHTEENA TAPIOLA-RYHMÄ

Tutkimuksen empiirisenä kohteena on Tapiola-ryhmä (jäljempänä Tapiola), joka on vakuutus- ja finanssisalan palveluita tarjoava yhtiöryhmä. Tapiola koostuu seitsemästä eri yhtiöstä: neljästä vakuutusyhtiöstä, pankista, varainhoitoyhtiöstä sekä kiinteistöliiketoimintaa hoitavasta yhtiöstä.

Vahinkovakuuttajana Tapiolan historia ulottuu vuoteen 1857, jolloin perustettiin palovakuutuksia myöntävä Paloapuyhtiö. Tapiolan nimeä kantavana yhtiöryhmänä toiminta alkoi vuonna 1982, kun vakuutusyhtiöt Aura ja Pohja fuusioituivat Tapiolaksi. Tuolloin Tapiola-ryhmän muodostivat siinä nykyisinkin toimivat vakuutusyhtiöt: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola (Eläke-Tapiola), Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Tapiola (Henki-Tapiola), Yritysten Henkivakuutusyhtiö Tapiola sekä Keskinäinen Vahinkovakuutusyhtiö Tapiola (Vahinko-Tapiola). Finanssitoiminta Tapiolassa alkoi vuonna 2000, kun ryhmään perustettiin omaisuudenhoito- ja rahastoyhtiö, jotka fuusioituivat vuonna 2007 Tapiola Varainhoitoyhtiöksi. Tapiola Pankki aloitti toimintansa vuonna 2004. Yhtiöryhmän tuorein yhtiö on Kiinteistö-Tapiola, joka aloitti toimintansa 2007. Tapiolan henkilöstömäärä vuonna 2007 oli hieman yli 3000 henkeä, joista 67 % oli naisia. Henkilöstöstä 40 % on työskennellyt Tapiolassa yli 10 vuotta.

Tapiola on monesta syystä sopiva tutkimuskohde, kun kiinnostuksen kohteena on strategiaviestintä henkilöstön näkökulmasta. Ensinnäkin, Tapiola toimii palvelualalla, jossa henkilöstön rooli strategian toteuttajana korostuu (Dobni ym. 2001). Koska Tapiolan organisaatio koostuu useasta, eri toimialalla toimivasta, eri-ikäisestä yhtiöstä se muodostaa monimuotoisen ja siksi mielenkiintoisen kontekstin tutkimukselle.

Olen itse tutkimuksen kohteena olevan organisaation jäsen, mistä on monia hyötyjä tutkimusaineiston keräämisessä. Se on esimerkiksi edistänyt luottamuksellisen tutkimussuhteen muodostamista minun sekä tutkittavan organisaation välille. Lisäksi toimiessani ryhmäkeskustelujen moderaattorina olen pystynyt käyttämään keskusteluissa organisaatiolle ominaista kieltä. Toisaalta ollessani tutkimuksen kohteena olevan kulttuurin jäsen, minun on tiedostettava se riski, etten ”näe” kaikkea mitä tapahtuu (Johnson ym. 2007: 67). Varsinaisen tutkimusprosessin (aineiston kerääminen ja analysointi) ajan olen kuitenkin ollut opintovapaalla, jolloin toimin ulkopuolisen tutkijan roolissa. Tuona aikana en siis ole ollut Tapiolan strategiaviestinnän piirissä enkä päivittäin kosketuksissa Tapiolan toimintaan.

3.2.2 PÄÄASIALLINEN AINEISTO RYHMÄKESKUSTELUIN

Tämän tutkimuksen pääasiallisen tutkimusaineiston muodostavat ryhmäkeskustelut, jotka on toteutettu marraskuussa 2007. Ryhmäkeskustelut sopivat tutkimukseen, koska niiden avulla voidaan tuottaa tietoa prosessista, jossa ryhmä muodostaa merkityksiä (Bloor, Frankland, Thomas ja Robson 2001: 17; Hartman 2004; Steyaert ja Bouwen 2004). Ryhmässä merkityksistä myös neuvotellaan, mikä mahdollistaa omien vakiintuneiden käsitysten problematisoitumisen ja uudelleen arvioinnin (Ridell 1999). Lisäksi ryhmän tuoma turvallisuus edesauttaa osallistujia jakamaan informaatiota sekä oivalluksia, jotka eivät välttämättä tulisi esiin toisenlaisissa puitteissa (McCracken 1988: 28). Ryhmäkeskustelu luo erityislaatuisen keskustelutilanteen, mikä antaa keskustelijoille mahdollisuuden puhua asioista, jotka koetaan ryhmässä itsestäänselvyyksiksi.

Ryhmäkeskusteluissa olennaista on keskustelijoiden välinen vuorovaikutus, jonka vuoksi ryhmien kokoonpano suunniteltiin huolellisesti. Ryhmän tavoitekooksi tässä tutkimuksessa määriteltiin kuusi henkilöä, jolloin ryhmän hallittavuus ei kärsi osallistujamäärän noustessa liian suureksi. Bloor ym. mukaan (2001: 26) optimaalisin osallistujien määrä ryhmäkeskusteluissa on kuudesta kahdeksaan henkilöä. Keskustelijoiden määrän noustessa liian suureksi, keskustelun hallittavuus vaikeutuu,

eivätkä kaikki keskustelijat pysty ottamaan riittävästi osaa keskusteluun (Hartman 2004; Bloor 2001: 27). Ryhmäkeskusteluihin osallistuvat henkilöt toimivat esimies- ja asiantuntijatehtävissä. Esimiehet ja asiantuntijat ovat tutkimuksen kannalta paras valinta, sillä he toimivat operatiivisella tasolla – joko suoraan asiakaskontaktissa tai toimien asiakaspalvelussa toimivan ryhmän esimiehinä. He ovat avainroolissa siinä, kuinka strategia toteutuu yrityksessä. Yksi tärkeä valintakriteeri on myös se, että esimiehet ja asiantuntijat ovat oletettavasti myös rohkeampia kertomaan mielipiteensä strategiaa koskevista asioista kuin heidän alaisensa eli puhelinneuvontaa tai käsittelytyötä tekevät henkilöt.

Keskusteluryhmien määräksi Morgan (1997: 43) suosittelee kolmesta viiteen. Kuitenkin tärkein määrittäjä ryhmien määräksi on hänen mukaansa osallistujien vaihtelevuus ryhmässä ja ryhmien välillä. Tässä tutkimuksessa ryhmäkeskusteluiden määrä on viisi kappaletta.

Kaksi viikkoa ennen varsinaisia ryhmäkeskusteluja testasin keskustelurungon toimivuuden testiryhmän avulla. Testiryhmä muodostui Tapiolan eri yhtiöiden asiantuntijoista. Testiryhmän avulla pystyin tarkistamaan keskustelurungon toimivuuden sekä refleктоimaan moderaattorina toimimistani. Toimin itse moderaattorina kaikissa keskusteluissa. Seuraavassa taulukossa on esitetty keskusteluryhmien osallistajat sekä päivämäärät, jolloin keskustelut pidettiin.

Taulukko 2 Ryhmäkeskustelujen toteutuminen

Keskusteluryhmien kokoonpano				
Ryhmät	Edustetut yhtiöt	Toimenkuva	lkm	pvm
Testiryhmä	Vahinko-Tapiola, Eläke-Tapiola, Henki-Tapiola, Tapiola Pankki	Asiantuntijoita	5	2.11.2007
Vahinkovakuuttajat	Vahinko-Tapiola	Esimiehiä	7	14.11.2007
Eläkevakuuttajat	Eläke-Tapiola	Esimiehiä	4	21.11.2007
Finanssiyhtiöt	Tapiola Pankki ja Varainhoitoyhtiö	Esimiehiä	4	22.11.2007
Henkivakuuttajat	Henki-Tapiola	Esimiehiä	6	26.11.2007

Keskusteluryhmien keskustelijat valitsin noudattaen metodioppaiden esiintuomaa samanlaisuus-erilaisuus -akselia (Bloor ym. 2001, Morgan 1997: 35–38, Valtonen 2005). Toisin sanoen yksittäisen ryhmän edustajat edustavat samankaltaisuutta ja ryhmät toisiinsa nähden erilaisuutta. Koska tutkittavan yhtiöryhmän eri yhtiöt toimivat eri toimialoilla ja yhtiöt ovat keskenään hyvinkin eri-ikäisiä, on perusteltua olettaa, että nimenomaan eri yhtiöiden välillä on eroja toimintatavoissa. Yhteen ryhmään valittiin siis keskustelijoita, joita yhdistää samankaltainen organisatorinen konteksti, mutta jotka olivat iältään, sukupuoleltaan, virkaiältään tai toimenkuvaltaan erilaisia. Alla tuon esiin miten ryhmäjako on tehty ja kuvaan, kuinka Tapiolan organisaation eri yhtiöt eroavat toisistaan.

Testiryhmä: Asiantuntijat.

Keskustelijoita yhdistää tässä ryhmässä asiantuntijuus, sillä organisatorisesti he edustavat eri yksiköitä. Ryhmä muodostettiin tällä tavoin, koska testiryhmään haluttiin saada kattavasti eri yhtiöiden edustajia. Lisäksi asiantuntijat muodostavat hyvän testiryhmän esimiehiin nähden, sillä he tekevät yhteistyössä esimiesten kanssa ja ovat samalla organisaatiossa heidän kanssa.

Ryhmä 1: Vahinkovakuuttajat.

Vahinkovakuuttajien ryhmä koostu vahinkovakuutusyhtiön työntekijöistä. Vahinkovakuuttaminen edustaa yhtiöryhmän vanhinta osaa, jolla on takanaan 150-vuotinen historia. Tämän historian voi olettaa näkyvän myös yhtiön toimintatavoissa.

Ryhmä 2: Henkivakuuttajat.

Henkivakuuttajat työskentelevät nimensä mukaisesti henkivakuutusyhtiössä. Henkivakuutusyhtiö on Tapiolan sisäisten tutkimusten mukaan¹⁰ onnistunut monena vuonna erityisen hyvin strategian toteuttamisessa. Tämä ominaisuus tekee siitä tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavan, koska sen sosiaalisen kontekstin voidaan olettaa tukevan strategian toteuttamista eri tavoin kuin muissa yhtiöissä.

Ryhmä 3: Eläkevakuuttajat.

Eläkevakuuttajat edustavat yhtiötä, joka hoitaa lakisääteisiä työeläkevakuutuksia. Lakisääteisyyden voidaankin katsoa olevan se tekijä, joka erottaa yhtiön toimintatavoiltaan muista yhtiöistä, kun mielenkiinnon kohteena on strategiaviestintä. Eläkevakuuttajien toimintaan vaikuttaa voimakkaasti työeläkelainsäädäntö, jonka voi olettaa vaikuttavan myös suhtautumiseen yhtiöryhmän strategiaan.

Ryhmä 4: Finanssiyhtiöt.

Vastakohtana varsinkin vahinkovakuuttajien pitkää historiaa edustavalle ryhmälle ovat Tapiola Pankin ja Tapiola Varainhoitoyhtiön esimiehistä muodostettu ryhmä. Nämä yhtiöt edustavat yhtiöryhmän nuoria yhtiöitä. Lisäksi niiden henkilöstö on rekrytoitu suurelta osin Tapiola-ryhmän ulkopuolelta. Siksi näiden yhtiöiden toimintatavoissa voidaan olettaa olevan eroja muihin yhtiöihin verrattuna.

RYHMÄKESKUSTELUJEN TOTEUTTAMINEN

Kaikki ryhmäkeskustelut pidettiin Tapiolan pääkonttorissa. Keskustelut toteutettiin 8 hengen neuvottelutiloissa, jotka on tarkoitettu lähinnä Tapiolan ulkopuolisten vieraiden kanssa neuvotteluun. Tila oli siis kaikille ryhmäkeskustelijoille tuttu, mutta silti varsinaisen työympäristön ulkopuolella. Ryhmäkeskustelun aluksi keskustelijat täyttivät esitietolomakkeen (liite 4), jossa kysyttiin osallistujan taustatietoja, kuten työssääoloaika, koulutusta ja tulevaisuuden suunnitelmia työuran osalta.

¹⁰ Lähde: Keskustelut controller, KTT Pekka Killströmin kanssa

Kyselylomakkeen tarkoituksena oli taustatietojen selvittämisen lisäksi antaa keskusteluun tulijoille heti tekemistä sekä orientoida keskustelijoita aiheeseen.

Keskustelun alun epävarmuuden poistamista ja ryhmäytymistä edesauttavat tarjoilut (Valtonen 2005). Siksi ryhmäkeskusteluissa oli tarjolla virvoitusjuomia ja pieniä leivonnaisia. Koska tilanne oli useimmille keskustelijoille uusi, kävin aloituspuheenvuorossa läpi keskustelun säännöt eli mistä ja miksi on tarkoitus keskustella sekä miten ryhmässä puhutaan. Aloituspuheenvuorossa käytin vapaamuotoista kieltä, mikä osaltaan viesti keskustelutilanteen epävirallisesta luonteesta. Lisäksi purin uuden tilanteen luomaa epävarmuutta pyytämällä jokaista osallistujaa esittelemään itsensä (Valtonen 2005) ja nimeämään omasta mielestään työpaikkansa positiivisimmat asiat.

Hyödynsin ryhmäkeskusteluissa mahdollisuutta tuottaa keskustelua erilaisten virikemateriaalien keinoin (Moisander ja Valtonen 2006: 79). Virikemateriaalit edustivat tässä tutkimuksessa Tapiolan strategiaviestintää. Virikemateriaali toimi keskusteluissa puheen tuottamisen ja sen rytmittämisen keinona (Valtonen 2005). Materiaalien avulla keskusteluissa pystyttiin jäljittelemään tilannetta, jossa strategiaviestinnän vastaanottaja kohtaa ja tulkitsee strategiaviestintää. Siten sain keskustelijat kuvailemaan tilanteisiin liittyviä aktiviteetteja ja ajatuksia. Lisäksi virikemateriaalit kohdistivat puheen strategiaviestintään sen sijaan, että keskustelun kohteena olisi ollut kaikki organisaation sisäinen viestintä. Virikemateriaalin avulla pystyin myös nostamaan esiin erilaisia strategiaviestinnän kanavia ja tuomaan keskusteluun vaihtelua. Ryhmäkeskusteluissa käytetyt virikemateriaalit sekä niiden yhteydessä esitetyt kysymykset selviävät liitteistä 3 ja 6.

3.2.3 TUTKIMUKSEN TAUSTA-AINEISTOT

Täydensin ryhmäkeskusteluissa tuotettua tutkimusaineistoa haastatteluilla, kirjallisilla aineistoilla sekä tekemällä havaintoja Tapiolan strategiapäivässä.

Haastattelut

Tässä tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen tarkoituksena on antaa taustatietoa tutkittavan organisaation strategiaviestinnästä sekä mahdollistaa relevantin strategiaviestinnän tunnistaminen. Haastattelujen perusteella kartoitin strategiaviestinnän luonnetta tutkittavassa organisaatiossa sekä määritelin, mitä strategiaviestintä tutkittavassa organisaatiossa pitää sisällään. Määrittelyn perusteella pystyin keräämään tutkimusaineistoksi relevanttia strategiaviestintää (ks. seuraavassa kirjallinen aineisto). Koska haastattelujen tarkoituksena on taustatiedon kerääminen, ovat kaikki tässä tutkimuksessa tehdyt haastattelut toteutettu vapaamuotoisina (ks. haastateltavat sivulta 182).

Kirjallinen aineisto

Tutkimuksen kirjallinen aineisto koostuu Tapiolan vuoden 2007 strategiaviestinnästä. Strategiaviestinnällä viitataan koko yhtiöryhmän henkilöstölle samanlaisena suunnattuun strategiaviestintään. Tähän tutkimukseen valitsemani aineisto on määritelty yhdessä Tapiolan strategiaviestinnästä vuonna 2007 vastanneen työryhmän puheenjohtajan kanssa. Kirjallinen aineisto on kerätty tutkittavasta organisaatiosta tulostamalla intranetin ja verkkokurssin sivuja sekä keräämällä vuonna 2007 ilmestyneet sisäiset lehdet ja strategiasta kertovat erilliset painotuotteet. Kirjalliseksi aineistoksi keräämäni strategiaviestinnän materiaalit ovat listattuna liitteessä 1. Tapiola antoi käyttöni myös strategiaviestinnän suunnitteluun liittyvää materiaalia, jonka avulla pystyin kartoittamaan strategiaviestinnän suunnitteluprosessia sekä määrittelemään Tapiolan organisaatiota strategiaviestinnän kontekstina.

Osallistuva havainnointi

Täydensin tutkimusaineistoa tekemällä havainnointia osallistumalla Tapiolan koko henkilöstölle suunnattuun strategiapäivään eli ”Tähtien Päivään”. Strategiapäivä järjestettiin Helsingin Messukeskuksessa 25.8.2007 ja siihen osallistui 2800 tapiolalaista eri puolilta Suomea. Tilaisuus kesti koko päivän ja ohjelma sisälsi paitsi puheita, myös teatteriesityksiä, esitelmiä, paneelikeskusteluja ja musiikkiesityksiä sekä ruokailut aina aamun brunssista illalliseen.

Havainnoin tilaisuudessa osallistujien reaktioita ohjelmaan sekä haastattelin osallistujia vapaamuotoisesti taukojen aikana. Päivä mahdollisti myös vapaamuotoisen keskustelun osallistujien kanssa. Keskustelut olivat vapaamuotoisia, sillä havainnointitilanteessa muodollisten, strukturoitujen haastattelujen tekeminen on mahdotonta (Saunders ym. 2003: 227). Päivän aikana tein huomioita myös ohjelman sisällöstä, jonka avulla sain tietoa Tapiolan tavasta toteuttaa strategiaviestintää. Tein kaikista päivän aikana tehdyistä havainnoista muistiinpanot.

3.3 TUTKIMUSPROSESSI

Aloitin Tapiolan kanssa keskustelut tutkimuksen käytännön toteutuksesta keväällä 2007. Elokuussa 2007 haastattelin strategiaviestinnän työryhmän puheenjohtaja Ulla Tujusta. Syksyn aikana kävin myös useita keskusteluja strategiaprosessista vastaavan controllerin, Pekka Killströmin kanssa. Näiden keskustelujen kautta pystyin ymmärtämään paremmin Tapiolan strategiaproessia ja tapaa tehdä strategiaviestintää. Syksyllä aloitin myös ryhmäkeskustelujen suunnittelun keskustelurungon laadinnalla. Hartmanin (2004) mukaan keskustelurunko on ryhmäkeskustelun tärkein yksittäinen osa, jonka vuoksi halusin kiinnittää siihen erityistä huomiota. Laadin keskustelurungon perustuen kirjallisuuskatsaukseen sekä tukeutuen siihen informaatioon, mitä oli tiedossa Tapiolan strategiaviestinnän luonteesta.

Aloitin ryhmäkeskustelujen kokoon kutsumisen lokakuussa 2007. Valitsin keskustelijat ryhmiin organisaatiokaavioiden avulla sekä keskustelemalla asiasta osallistujatason esimiesten, kuten osastopäälliköiden kanssa. Tavoitteenani oli löytää ryhmiin keskustelijoita, jotka edustivat mahdollisimman laajasti eri ikäryhmiä ja erimittaisia työsuhteita. Valitsin keskustelijat niin, että sain keskusteluryhmään yhtiön erilaisia toimintoja edustavia ihmisiä. Pyrin myös välttämään henkilöitä, joiden kanssa olen ollut tekemisissä omassa työssäni, jotta keskustelijat eivät tuntisi minua henkilökohtaisesti. Kun olin tehnyt alustavat suunnitelmat keskusteluryhmien kokoonpanosta, pyysin keskustelujen toteuttamiseksi luvan kunkin ryhmissä edustettuna olevan yhtiön toimitusjohtajalta. Saatuaani toimitusjohtajilta suostumukset,

lähetin valituille keskustelijoille kutsun sähköpostilla (liite 2); osan kanssa keskustelin aiheesta myös puhelimessa. Sen jälkeen tein kaikille osallistujille kalenterivarauksen sähköisen kalenterin kautta, joka noudattaa Tapiolan palaverikäytäntöä. Ne keskustelijat, jotka kalenterivarauksen jälkeen ilmoittivat esteestä, korvasin henkilöllä, joka pystyi osallistumaan keskusteluun aiottuna ajankohtana. Tämän jälkeen ilmoitin ryhmäkeskusteluista sähköpostitse osallistujien esimiehille.

Toteutin kaikki ryhmäkeskustelut marraskuun 2007 aikana. Välittömästi testiryhmän jälkeen, ennen seuraavia ryhmäkeskusteluja, litteroin keskustelun reflektoiden samalla omaa toimintaani moderaattorina. Testiryhmän jälkeen totesin keskustelurungon toimivaksi ja tein siihen ainoastaan pieniä muutoksia, joissa muutin kysymysten esitystapaa ymmärrettävämmäksi.

Ennen keskustelun alkua tein ryhmäkeskustelurungosta käsitekartta -muotoisen, jotta minun olisi helppo viedä keskustelua eteenpäin. Keskustelijoiden saapuessa paikalle ryhmäkeskustelutilaisuuteen, tervahdin jokaista henkilökohtaisesti ja pyysin täyttämään esitietolomakkeen (liite 4). Keskustelun aluksi esittäydyin ja kerroin tutkimukseni taustoja.

Litteroin kaikki ryhmäkeskustelut sanatarkasti¹¹ (Koskinen ym. 2005: 320) marras-joulukuun 2007 aikana. Litteroin itse koko ryhmäkeskusteluaineiston tehden samalla muistiinpanoja havainnoista, joita litteroinnin aikana nousi esiin. Litteroinnista alkoi siis myös aineiston analyysi, joka on kuvattu seuraavassa osiossa.

Vuosi aineiston keräämisen jälkeen (4.12.2008), tapasin osan ryhmäkeskustelijoista tilaisuudessa, jossa esittelin heille tutkimukseni tuloksia. Tilaisuuden tarkoituksena oli ennen kaikkea kertoa osallistujille tuloksista ja näyttää heille, kuinka heitä on

¹¹ Litteroinnissa erisnimet on muutettu vastaaviksi yleisnimiksi tai pseudonyymeiksi. Esimerkiksi puhujan viitatessa pääjohtajaan nimeltä, on nimi korvattu termillä pääjohtaja. Samoin puhujan viitatessa Tapiolan intranetiin sen nimellä ”Tasku”, on nimi korvattu sanalla intranet. Ks. myös liite 5.

tutkimusraportissani siteerattu. Ryhmäkeskustelijoiden kommenttien avulla pystyin lisäämään myös tutkimukseni validiteettia.

3.4 AINEISTON ANALYYSI

Tutkimukseni on laadullinen ja analyysitapa aineistolähtöinen. Analyysiyksiköt on valittu aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Avainajatus analyysissä on, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja (Tuomi ja Sarajärvi 2002: 97). Jaan tutkimusaineiston analyysin kolmeen vaiheeseen: alustavaan analyysiin sekä ensimmäiseen ja toiseen analyysivaiheeseen.

Alustavan analyysin tarkoituksena oli tuottaa aineistosta kokonaiskuva sekä etsiä siitä keskeisiä teemoja ja toistuvuuksia (Coffey ja Atkinson 1996: 26; Patton 2002: 463). Alustava aineiston analyysi alkoi jo litterointivaiheessa. Litteroin itse koko ryhmäkeskusteluaineiston ja tein litteroinnin aikana muistiinpanoja aineistosta. Litteroinnin jälkeen lähdin etsimään tekstistä teemoja eli kokonaisuuksia, joita yhdistää jokin yhteinen tekijä. Tekstien analyysille tyypilliseen tapaan, en noudattanut ennalta määriteltä protokollaa. Lukemalla ja uudelleen lukemalla aineistoa läpi, pyrin nostamaan siitä esiin keskeiset teemat ja luomaan kokonaiskuvan aineistosta. (Peräkylä 2005.) Näin ollen teemoittelu toimi keinona löytää aineistosta kiinnostavia tekijöitä (Moisander ja Valtonen 2006: 120). Käytin teemoittelussa apuna QSR NVivo7 -tietokoneohjelmaa.

Alustavan analyysin aikana muodostin taustaymmärryksen Tapiolasta strategiaviestinnän kontekstina. Käymällä läpi Tapiolan strategiaviestintää sekä strategiaviestinnän toteuttamiseen liittyvää suunnittelumateriaalia pystyin luomaan kuvan Tapiolan tavasta tehdä strategiaviestintää sekä organisaatiolle tyypillisistä strategiadiскурssista.

Ensimmäisessä analyysivaiheessa tunnistin vastaanottokäytäntöjä ryhmäkeskustelupuheesta. Lähtökohtana käytäntöjen tunnistamisessa toimi

käytäntöteoreettinen kirjallisuus sekä käyttämäni uusinterpretatiivinen lähestymistapa (Rasche ja Chia 2009). Vastaanottokäytäntöjä tunnistaessani pidin mielessä käytännön määritelmän (Reckwitz 2002) ja kiinnitin keskustelijoiden puheessa huomiota siihen, millaisia aktiviteetteja he kertoivat toteuttavansa kohdatessaan strategiaviestintää sekä siihen, mitä esineitä ja asioita he liittivät näihin kohtaamisiin.

Toisessa analyysivaiheessa kiinnitin huomiota kontekstuaalisiin tekijöihin, joiden tunnistamisessa nojauduin Goffmanin (1974) tulkintakehys -käsitteeseen. Tulkintakehysten avulla vastaanottaja valitsee huomionsa kohteeksi ne asian, tilanteen tai toiminnan piirteet, jotka ovat tulkintakehysten kannalta relevantteja. Viitataan tutkimuskehysellä ennen kaikkea strategiaviestinnän vastaanottotilanteeseen ja vastaanottajan organisatoriseen asemaan tai hänen työnkuvaansa liittyvään kontekstiin sekä vastaanottajan taustatietoon. Tulkintakehysten kautta pystyin myös arvioimaan sitä, kuinka vastaanottokäytännöt eri tulkintakehyksissä edistävät tai estävät strategiaviestinnän merkityksellistämistä ja sitä kautta strategian toteuttamista.

3.5 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Nojaudun tutkimukseni arvioinnissa Moisander ja Valtosen (2006: 21–41) esittämään tutkimuksen laadun arviointitapaan. Heidän mukaansa kulttuuritutkimukseen sijoittuvalle tutkimukselle ei ole olemassa kriteereitä, jotka absoluuttisesti tai objektiivisesti määrittäisivät millainen on hyvä tutkimus. Sen sijaan arviointi tapahtuu tutkimuksen viitekehystä vasten, jonka kautta tutkimuksessa tarkasteltavaa maailmaa myös kuvataan ja selitetään (em.).

Tutkimukseni tavoitteena oli lisätä ymmärrystä strategiaviestinnän vastaanottamisesta. Tutkimukseni asemoituu strategian toteuttamisen tutkimukseen. Tutkimukseni tulkinnallinen viitekehys nojaa strategia käytäntönä -tutkimussuuntaukseen soveltaen mediaetnografista lähestymistapaa (Ang 1996, Morley 1986). Käytäntöjen tutkimuksen teoreettinen lähestymistapani on uusinterpretatiivinen (Rasche ja Chia 2009). Käytännön käsitteen määrittelyssä nojaudun sosiologi Reckwitzin (2002).

Tutkimukseni tulkinnallisessa viitekehyksessä korostuu ottamani tutkimusnäkökulma, joka tarkastelee strategiaviestintää operatiivisen tason henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi tutkimukseni lähtökohdissa on huomioitava myös se, että osa valinnoista perustuu tutkittavaan organisaatioon eli sen tapaan toteuttaa strategiaviestintää ja laatia strategia.

Keräsin tutkimukseni aineiston finanssialalla toimivasta Tapiola-ryhmästä. Tapiola on aiheen kannalta mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska se tarjoaa monipuolisen tutkimuskohteen koostuen monesta eri-ikäisestä yhtiöstä, jotka toimivat eri toimialoilla. Lisäksi Tapiola edustaa palvelualaa, jossa strategiaviestinnän merkitys korostuu. Tutkimusaineisto koostui ryhmäkeskusteluista, kirjallisesta materiaalista, haastatteluista sekä havainnoinnista. Käyttämällä useita menetelmiä pyrin lisäämään tutkimukseen perusteellisuutta, laajuutta, moniulotteisuutta, rikkautta ja syvyyttä (Denzin ja Lincoln 2003: 8). Ryhmäkeskustelujen suunnittelussa kiinnitin erityistä huomiota keskustelurungon laadintaan sekä keskustelijoiden määrään ja valintaan (Bloor ym. 2001; Morgan 1997, Valtonen 2005). Keskusteluryhmien koostamista ja koolle kutsumista helpotti se, että olen itse tutkittavan organisaation jäsen. Tämä mahdollisti keskustelijoiden näkökulmasta tutun kielen ja käsitteiden käytön ryhmäkeskusteluissa. Käytin ryhmäkeskusteluissa virikemateriaaleina tutkimusvuoden aikana ilmestynyttä strategiaviestintää. Tarjoamalla osallistujille vallitsevaa strategiaviestinnän diskurssia, pystyin kohdistamaan keskustelun strategiaviestintään. Lisäksi virikemateriaali auttoi keskustelijoita kuvaamaan tilanteita, joissa he olivat kohdanneet ja tulkinneet viestintää (ks. Balogun, Sigismund Huff ja Johnson 2003). Kaikki ryhmäkeskustelut on nauhoitettu sekä litteroitu sanatarkasti.

Ryhmäkeskustelujen käyttö saattaa rajoittaa sitä, millaisia aktiviteetteja ja käytäntöjä ryhmäkeskusteluissa nousee esiin. Ryhmätilanne vaikuttaa siihen, miten yksilö kontribuoi keskusteluun eli ryhmätilanteessa yksilö voi jättää sanomatta asioita, joita hän ehkä kertoisi yksilöllisessä haastattelussa (Morgan 1997: 15). Toisin sanoen ryhmäkeskustelutilanne voi rajoittaa esimerkiksi sellaisten käytäntöjen esiin nousemisen, joiden tarkoituksena on tietoisesti aiheuttaa haittaa strategiaviestinnän onnistumiselle.

Kirjallisen aineiston, haastattelujen ja havainnoinnin avulla kartoitin Tapiolan strategiaproessia sekä tapaa toteuttaa strategiaviestintää. Parantaakseni tutkimukseni reliabiliteettia olen pyrkinyt tekemään tutkimusprosessista sekä teoreettisista lähtökohdista läpinäkyvän (Moisander ja Valtonen 2006: 27). Olen kuvannut yksityiskohtaisesti aineiston keräämisen, analyysin sekä tulkinnan. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa olen nostanut jokaisen luvun lopussa esiin tutkimuksessa valitut teoreettiset lähtökohdat sekä muodostanut selkeän käsitteellisen viitekehyksen.

Aineiston analyysissä keskityin tunnistamaan ryhmäkeskustelijoiden puheesta vastaanottokäytäntöjä sekä tulkintakehyksiä, joiden kautta tunnistin vastaanottajien erilaisia rooleja. Tätä varten keskityin tarkastelemaan erilaisia aktiviteetteja ja vastaanoton tilanteita, joita vastaanottajat kuvasivat puheessaan. Esittelin myös tutkimukseni tulokset ryhmäkeskustelijoille, jotka kokivat ne yhdenmukaisiksi omien käsitystensä kanssa. Tapiola on ollut vuoden 2007 alusta mukana Teknillisen Korkeakoulun STRADA-ohjelmassa, jonka tarkoituksena on ollut kehittää ja tutkia Tapiolan strategiaviestintää ja siihen liittyviä käytäntöjä. Vertasin tutkimukseni tuloksia, erityisesti tunnistettuja tulkintakehyksiä, STRADAn tutkijoiden tekemään kartoitukseen strategiaviestinnän esimiesrooleista. Kartoituksen tulokset tukivat omia, tässä tutkimuksessa esiin tuomiani havaintoja strategiaviestinnän vastaanotosta Tapiolassa.

Tutkimukseni tavoitteena oli lisätä ymmärrystä strategiaviestinnän vastaanotosta. On kuitenkin hyvä nostaa esiin, ettei tutkimukseni pyri esittämään kuinka tyypillisiä tunnistetut vastaanottokäytännöt tai tulkintakehykset ovat. Ymmärryksen, jota tämä tutkimus muodostaa, arvo on ennen kaikkea vastaanottajan näkökulman yksityiskohtaisessa kuvauksessa ja näkökulman esiin nostamisissa kysymyksissä, enemmän kuin yleistettävyydessä. Ottamalla tutkimuksen kohteeksi yhden organisaation, on tutkimus voinut tuottaa rikkaan ja yksityiskohtaisen kuvauksen käytännöistä, sen sijaan että se tarkastelisi montaa organisaatioita tuottaen laajemman mutta samalla ”ohuemman” kuvauksen aineistosta. Samalla yksi tutkimuskohde

voidaan katsoa tutkimuksen rajoitteeksi, koska se rajaa näkemyksen vastaanottamisesta tietynlaiseen organisaation ja tapaan toteuttaa strategiaviestintää.

Olen tässä tutkimuksessa muodostamani tulkinnallisen viitekehyksen kautta tunnistanut ryhmäkeskustelijoiden puheesta vastaanottokäytäntöjä ja tulkintakehyksiä. Lisäksi olen tulkinnut kirjallisia materiaaleja ja tehnyt havaintoja. Olen myös itse tutkimuksen kohteena olevan organisaation jäsen. Tähän liittyviä hyötyjä ja riskejä olen pohtinut sivulla 76. Yhdyn oman roolini pohdinnassa Katilaan ja Meriläiseen (2006: 150), joille tutkittavasta kentästä etääntyneen ulkopuolisen tarkkailijan sijaan tutkija on henkilö, joka on osallisena tiedon tuottamisen prosesseissa. Näin ollen tiedostan myös oman kokemusmaailmani vaikutuksen tuotetun tiedon sisältöön ja luonteeseen. Tutkimukseni tarkoituksena ei ollut tuottaa ”totuutta”, vaan käsitteellisen viitekehyksen perusteella tuotettu tulkinta, jonka vuoksi näen tutkijan vaikutuksen luonnollisena osana tutkimusta.

4 STRATEGIAVIESTINNÄN VASTAANOTTOKÄYTÄNNÖT

Tässä luvussa kuvaan tutkimusaineistosta tunnistamani neljä strategiaviestinnän vastaanottokäytäntöä: jäsentäminen, luokittelu, operationalisointi ja yhteisöllinen reflektointi. Vastaanottokäytännöt eivät välttämättä tapahdu kausaalisesti tässä kuvatussa järjestyksessä. Toteutettujen käytäntöjen määrä ja järjestys voivat vaihdella toimijasta ja kontekstista riippuen.

Ennen käytäntöjen kuvausta tarkastelen Tapiolan organisaatiota kontekstina, jonka se muodostaa strategiaviestinnän vastaanottamiselle. Näin tuon esiin myös sitä taustaymmärrystä, joka liittyy aktiviteetit yhteen ja tekee toiminnan ymmärrettäväksi sekä tilanteeseen sopivaksi.

4.1 TAPIOLAN ORGANISAATIO VASTAANOTTOKÄYTÄNTÖJEN KONTEKSTINA

Tapiolan organisaation muodostaman kontekstin kuvaus perustuu Tapiolan strategiaviestintään ja strategiaviestinnän suunnittelussa toteutettujen materiaalien tarkasteluun sekä ryhmäkeskusteluissa käytyihin keskusteluihin. Kontekstin kuvaaminen on oleellista strategian käytäntöjen tutkimukselle (Moisander ja Stenfors 2009¹²), sillä konteksti vaikuttaa esimerkiksi siihen yhteiseen taustaymmärrykseen, joka ohjaa käytäntöjen toteuttamista organisaatiossa (Schatzki, Knorr Cetina ja von Savigny 2001; Schatzki 2002). Kontekstin merkittävä rooli strategiaviestinnälle nousee esiin myös strategian toteuttamisen tutkimuksissa.

¹² Moisander ja Stenfors (2009) viittavat kontekstiin episteemisen kulttuurin käsitteellä. Episteeminen kulttuuri viittaa niihin sopimuksiin ja mekanismeihin, joiden perusteella toimijat tietyssä kontekstissa ymmärtävät maailmaa. Episteeminen kulttuuri ohjaa organisatorisen tiedon tuottamista erityisesti käytäntöjen konventioiden kautta.

Esimerkiksi Dobnin (2003) mukaan yritysjohdon tärkein tehtävä strategian toteuttamisessa on luoda konteksti, joka ”valjastaa yksilön aktiviteetit” strategian toteuttamista edistäväksi toiminnaksi.

Tapiola organisaationa rakentaa toimintaansa ja kulttuuriaan paljolti keskinäisyyden ja yhteisöllisyyden varaan. Siksi nämä teemat toistuvat Tapiolan sisäisessä viestinnässä. Esimerkiksi toukokuussa 2007 Tapiolan pääjohtaja kirjoitti keskinäisyydestä seuraavasti: ”Keskinäisyyden voima on yhteisöllisyydessä. Se on ainutlaatuisuutta, joka antaa meille kilpailuetua. Yhdessä olemme vahvempia ja osaavampia kuin kyyvykkäinkään yksilö on yksin.” (Tapiolan intranet 10.5.2007.)

Konsernitasolla tarkasteltuna Tapiolan strategiaviestinnän prosessi toimii pääpiirteissään Hrebiniak ja Joycen (1984) esittämien mallien mukaisesti – sekä ”samanaikaisesti kaikille” että ”vesiputousmallin” mukaisesti. Tapiolan hallitus laatii strategian sekä hyväksyy strategiaviestinnän suunnitelman, jonka toteutusta koordinoi strategiaviestinnän työryhmä. Tapiolan strategiaviestinnässä tuodaan selkeästi esiin se, että laaditun strategian toteuttaminen on ennen kaikkea henkilöstön vastuulla. Aiheesta kirjoittaa strategiaproessia koordinoiva controller seuraavasti: ”Tapiolan johto on linjannut toimintamme suunnan kolmeksi vuodeksi. Linjausten vieminen käytäntöön on erityisesti esimiesten, mutta myös kaikkien muiden tapiolalaisten vastuulla.” (Tapiolan intranet 28.2.2007.)

Strategia henkilöityy Tapiolan viestimissä pääasiassa johdon edustajien kautta. Strategiasta puhuvat ylimmän johdon, strategiaproessin sekä aluejohdon edustajat. Henkilöstölehdessä henkilöstön edustajat nostetaan esiin omissa rooleissaan, mutta yhteys Tapiolan strategiaan ei lehtijutuista nouse selkeästi esiin.

Kuten edellä ilmeni, toinen Tapiolan strategiaviestinnälle tyypillinen piirre on esimiehen roolin korostaminen. Esimiehille tarkoitetuilla intranet -sivustolla esimiehen roolista strategiaviestinnässä kirjoitetaan seuraavasti: ”Jokainen tapiolalainen on toki vastuussa Tapiolan tavoitteiden toteuttamisesta, mutta esimies vastaa, että tavoitteet on ymmärretty, sisäistetty ja osattu viedä osaksi omaa toimintaa”. Esimiehelle asetetaan

siis varsin paljon odotuksia strategiaviestinnän viemisestä käytännön työhön. Tämän tehtävän tukemiseksi esimiehille on järjestetty koulutuksia ja heille on laadittu useita materiaalia strategiaviestinnän eteenpäin välittämisen tueksi.

Vuonna 2007 Tapiolan strategiaviestinnän pohjana toimi viestintätoimiston kanssa luotu strategiatarina, jossa strategian toteuttamista käsiteltiin joukkuepelin ja voittamisen metaforien kautta. Saman teeman pohjalta henkilöstölle lähetettiin strategiakirjanen (ks. kuvaus liitteestä 6) ja teemaa sivuttiin myös verkkokurssilla, kalvomateriaaleissa sekä strategiapäivän ohjelmassa. Vuoden 2007 strategiaviestinnän suunnitelmaan on myös kirjattu pyrkimys ”keskustelemaan viestintään” sekä ”erikoissanaston välttäminen”.¹³

Strategiaviestinnän pääkanava Tapiolassa on intranet. Intranetin kautta henkilöstölle toimitetaan eri tyyppisiä tekstejä, kuten tiedotteita, uutisia ja toimintaohjeita. Intranetissä on myös oma sivusto esimiehille, jonne on koottu strategiaviestintään liittyvä materiaalia. Keväällä 2007 ilmestyi strategian verkkokurssi, joka määriteltiin jokaiselle henkilöstön jäsenelle pakolliseksi. Verkkokurssi keskittyy kertomaan siitä, mitä strategialla tarkoitetaan sekä avaamaan Tapiolan johdon laatiman strategian sisältöä. Viestinnässä painottuvat erilaiset strategiaan liittyvät käsitteet, kuten visio, arvot tai toiminta-ajatus sekä niiden selitykset. Käsitekeskeisyys näkyy myös strategiasta kertovissa kalvosarjoissa. Verkkokurssi ilmentää Tapiolan strategiaproessia, jossa strategian laadinta on tiukasti yritysjohton käsissä ja henkilöstön rooliksi jää strategian toteuttaminen. Koska viestintä jäsentyy paljolti käsitteiden ympärille, kokonaisuutta tai omaa roolia strategiatyössä voi olla vaikea hahmottaa.

Kaikille vastaanottajille samanaikaisen sekä vesiputousmallisen strategiaviestinnän korostumisesta huolimatta Tapiola on pyrkinyt tuomaan strategiaviestintäänsä vuorovaikutteisia elementtejä. Näitä ovat esimerkiksi esimiehille järjestetyt

¹³ Lainaukset on otettu Tapiolasta saamistani strategiaviestinnän suunnitteluun liittyvistä materiaaleista, jotka ovat pääasiassa strategiaviestinnän työryhmän tuottamia.

koulutustilaisuudet sekä johdon kyselytunti, jossa johdolle voi esittää kysymyksiä strategiasta. Vuoden 2007 strategiaviestinnässä erityistä oli elokuussa järjestetty strategiapäivä, joka kulki nimellä ”Tähtien päivä”. Tilaisuudessa käytiin Tapiolan strategiaa läpi eri näkökulmista sekä erilaisia viestinnällisiä keinoja käyttämällä. Strategiatietoa sisältävä ohjelma koostui puheista, laulusta, paneelikeskusteluista, näytelmästä ja luennoista. Ohjelma toi strategian sisältöä ja toteuttamista esiin asiapainotteisen ohjelman lisäksi huumorin keinoin.

TAPIOLAN MUODOSTAMA KONTEKSTI RYHMÄKESKUSTELIJOIDEN MÄÄRITTELEMÄNÄ

Ryhmäkeskusteluihin osallistuvat henkilöt toimivat esimies- ja asiantuntijatehtävissä. Vaikka nimikkeiden perusteella keskustelijat jakautuvat kahteen ryhmään, voidaan joukosta erotella kolmen tyyppisiä toimenkuvia. Ensimmäinen on puhtaasti asiantuntijatyötä tekevä henkilö, jonka vastuu liittyy tiettyyn tuotteeseen ja toimintoon. Tyypillisesti asiantuntijat ovat tuotepäälliköitä, lakimiehiä, matemaatikoita tai muissa erityisosaamista vaativissa tehtävissä toimivia, yleensä korkeasti koulutettuja henkilöitä. Toinen toimenkuvatyyppe on päätoimisesti esimiestöitä hoitava henkilö. Tässä toimenkuvassa päävastuu on tukea ja ohjata alaisia strategian mukaiseen työskentelyyn eli strategiaviestinnän rooli työssä on merkittävä. Esimiehellä on alaisia yleensä 10–20. Kolmas toimenkuvatyyppe sisältää ominaisuuksia sekä asiantuntijan että esimiehen roolista. Tyypillisimmillään esimies/asiantuntijatehtävää hoitava henkilö toimii saman asiantuntijaryhmän esimiehenä, jossa on itse asiantuntijana. Tällöin hänellä on alaisia yleensä alle 5. Tällaisessa toimessa oleva henkilö nimeää useimmiten pääasialliseksi roolikseen asiantuntijatyön. Siitä huolimatta hänellä on tiedotusvastuu strategia-asioista muille asiantuntijaryhmänsä jäsenille.

Ryhmäkeskustelijat kuvasivat Tapiolaa ja sen toimintamalleja useimmin sanoilla ”turvallinen”, ”eettinen” ja ”ihmisläheinen”. Ryhmäkeskustelijoiden mainitsema turvallisuus näkyi keskusteluaineistossa kommentteina, joilla viitattiin vakaaseen organisaatioon sekä luottamuksena oman työpaikan säilymiseen. Tapiola ”ei ole semmonen, että tempoillaan tuolla uusiin juttuihin ja välillä irtisanotaan puolet

porukasta ja lähetään taas tohon suuntaan”, kuvasi turvallisuutta varainhoitoyhtiön esimies. Eettisyys taas nousi esiin taustalla olevasta asiakaslähtöisestä ajattelusta, jossa jokaista asiakasta kohdellaan samanarvoisesti. ”Kyllä mulla nousee tää yksi meidän arvoista, tää eettinen toiminta. Me ollaan vastuussa asiakkaille”, kuvaili eläkeyhtiön esimies Tapiolan toimintatapoja. Ihmisläheisyys näkyi keskustelijoiden mielestä työhyvinvoinnista huolehtimisena, hyvinä työvälineinä sekä toimintana, jossa mahdollisiin ”epäkohtiin puututaan”. Tapiola on ryhmäkeskusteluiden perusteella onnistunut luomaan toimintaympäristön, joka on yhtenäinen sen asettamien arvojen kanssa. Tapiolan nimeämät, sen toimintaa ohjaavat arvot ovat: asiakkaiden etu, yhdessä menestyminen, yrittäjähenkisyys sekä eettinen toiminta. Tapiolan johdonmukaisuuden arvojen, strategian sekä toteutuneen kulttuurin välillä nosti esiin eräs keskustelijoista toteamalla:

Musta meillä oli tuolla strategiassa aika hyvin kerrottu, ku tulee tää Tapiolan henki esiin, että yhdessä tekemistä ja asiakkaan kanssa yhdessä olemista. Se on se, että asiakas on aina kuitenkin se, jota ajatellaan näissä tekemisissä. (E21)

Tapiolan organisaation huonoina puolina keskustelijat nostivat esiin dynaamisuuden puutteen, jolla viitattiin hitauteen, byrokraattisuuteen, päätöksenteon kankeuteen ja jopa passiivisuuteen. Näitä asioita tulee esiin seuraavassa keskustelussa:

E12: Jos tikulla kaivetaan huonoja puolia, ni mulle tulee kans vähän semmonen byrokraattinen olo, et tuntuu että ilmapiiri ei oo kaikkein dynaamisin. Siinä on vähän virastomaisuutta. Jos haluais saada asioita eteenpäin, ni voi olla että joutuu vähän tekeen ekstrapaljon töitä, että saa kaikki eri asteet käytyä läpi.

M: Luuletko että se johtuu toimialasta vai organisaatiosta?

E12: No mä vertaan tätä meidän toimintaa varainhoidon toimialana, ni en tiedä mistä se johtuu, mut kyl se musta ehkä organisaatiosta tulee, et miten tääl on toimittu aikasemmin. Niitä toimintatapoja on vaikeeta muuttaa. Jos haluu jotain uutta, niin se on hirveen työläs prosessi. Niinku meillä esimerkiksi tehdään nyt paljon – on tulossa uudet järjestelmät ja koko liiketoimintaprosessia muutetaan, niin se vie hirveesti aikaa ja energiaa että saa sen muutettua. Se on varmaan semmonen mikä on haasteellisin homma, ehkä mitä mä nään. Et se on niinku huonopuoli, mut kylhän siin on niinku hyvii puoliiki, että sit on taas tietty struktuuri. Noh, emmä tiä. Mut se, että ei oo ehkä dynaamisin.

E14: Tohon vois lisätä palaverikulttuurin mikä täällä on.

--

E14: Istutaan palavereissa eikä päätetä kauheesti. Ehkä se vaatis semmosta dynaamisuutta ja vastuunottoa, että asiat saisi vähän nopeemminkin eteenpäin.

E13: Oon samaa mieltä. Et tuntuu, että päätösten saaminen on välillä hidasta. Verrattuna nyt että Tapiola on hyvä työnantaja ja näinpäinpois. Mut ehkä moneen muuhun, jos puhun tästä omasta alasta, ni tota ehkä me jossain mielessä ollaan vähän hitaitakin.

Seuraavaksi kuvaan aineistosta tunnistamani vastaanottokäytännöt.

4.2 JÄSENTÄMISEN VASTAANOTTOKÄYTÄNTÖ

Jäsentämisen vastaanottokäytännössä vastaanottaja purkaa alustavasti kohtaamansa viestin sisällön ja muodostaa siitä ensimmäisen mielikuvan. Jäsentämisen käytännön rooli vastaanotolle on merkittävä, sillä se muodostaa lähtökohdan sitä seuraaville vastaanottokäytännöille. Jäsentäminen liittyy tilanteeseen, jossa vastaanottaja kohtaa ensimmäistä kertaa tietyn strategiaviestin. Kohtaaminen tapahtuu yleensä työpaikalla, kuten omalla työpisteellä, neuvotteluhuoneessa tai oman postilokeron luona, johon painotuotteet jaetaan. Viesti voi tulla eri kanavia pitkin, mutta pääsääntöisesti jäsentämisen käytäntö kohdistuu kirjoitettuun viestintään.

Kohdatessaan strategiaviestintää, keskustelijat kertoivat etsivänsä ensimmäiseksi tekstistä vihjeitä siitä, mitä tekstin sisältö käsittelee. Näin ollen jäsentämistä voisi kuvailla johtolankojen keräämiseksi. Johtolangat ovat yksinkertaisia, tuttuja rakenteita, joiden avulla ihminen kehittää laajemman ymmärryksen kohtaamastaan asiasta (Weick 1995: 50). Kohdatessaan strategiaviestintää vastaanottaja etsii viestistä tuttuja rakenteita, kuten otsikoita tai avainsanoja, joiden avulla hän pyrkii luomaan itselleen laajemman ymmärryksen strategiaviestinnän sisällöstä.

Kirjoitetun strategiaviestinnän lisäksi vastaanottajat kuvasivat suullisen viestinnän tilanteita, joissa he toteuttivat jäsentämisen käytäntöä. Tällöin jäsentäminen perustui puhujan esiintymistapaan ja olemukseen sekä mahdollisesti esiintyjän esittämään materiaaliin.

Puhujan sä arvioit saman tien kun se tulee sinne eteen ja sit siitä eteenpäin. Jos se seisoo siel (elehtii nuokuttaen päätään ja puhuen epäselvästi) niin se on ihan sama mitä siellä sanoo - niin ei sitä tuu kuunneltua ja sit alkaa kätteleen ja tekeen kaikkee muuta. (A4)

Käyn seuraavaksi läpi aktiviteetteja, joita vastaanottaja toteuttaa jäsentämisen käytännössä.

4.2.1 VASTAANOTTAJA SILMÄILEE OTSIKOT

Miltei kaikki keskustelijat kiinnittivät ensimmäisenä huomionsa otsikkoon. Osa keskustelijoista teki otsikon perusteella nopeasti oletuksia tekstin koko sisällöstä sekä samalla päätöksen sen vastaanottamisesta tai torjumisesta. Seuraavassa sitaatissa on nuoren esimiehen kuvaus siitä, miten hän silmäili tekstiä, jossa pääjohtaja kertoi seuraavan vuoden ”uusista eväistä”.

Mul tulee ekana silleen, että okei, tos on pääjohtaja, uudet eväät ensivuodelle, joo, seuraava! – – Uudet eväät ensivuodelle kertoo mulle, että tää on semmosta yleistä löpinää, että täs ei tuu mitään semmosta informatiivista. Niin sit jos on kiire, niin sit mä kyl varmaan tän passaisin. (E6)

Edellä keskustelija tekee otsikon perusteella johtopäätöksen, että kyse on yleisluontoisesta asiasta, joka ei juurikaan sisällä hänelle oleellista informaatiota. Otsikon antama mielleyhtymä uutisen sisällöstä on siis voimakas. Otsikon voimakkuus lukupäätöksen tekemisessä näkyi myös niiden keskustelijoiden puheessa, jotka kuvasivat otsikon olevan houkutteleva. Seuraavassa esimies kertoo, kuinka pääjohtajan kirjoittama, strategiaa avaava teksti tarjoaa jotakin erityistä – tässä tapauksessa mahdollisuutta peilata omia ajatuksiaan pääjohtajan näkemyksiin.

Itse taas tää otsikko houkuttelis lukemaan. Mielellään sen vuoksi lukisi, että mitä nämä [yritysjohto] on tarjoamassa ja onko siellä mitään sellaisia ajatuksia, mitä itse olisi ajatellut. Eli sovittaa niihin omiin näkemyksiin myös. (E9)

4.2.2 VASTAANOTTAJA KATSOO KUVAT

Kuvien läpikäynti oli toinen aktiviteetti, jonka suurin osa puhujista kuvasi tekevänsä kohdatessaan strategiaviestintää. Kuvien avulla vastaanottajat tekivät päätelmiä kohtaamansa viestin aiheesta sekä kirjoittajasta. Esimerkiksi virikemateriaalissa ollut kuva pääjohtajasta oli johtolanka, johon miltei kaikki keskustelijat kiinnittivät

huomiota. Kuvan kerrottiin antavan informaatiota siitä, kuka uutisen on kirjoittanut. Huomio siis kiinnittyi siihen, kuka oli kuvassa, mistä tehtiin edelleen päätelmä tekstin tuottajasta. Panulan (1997: 251–252) mukaan tekstin tuottaja voidaan lukea osaksi kontekstia, mikäli hän/se tulee ilmi lukuhetkellä (ks. myös Sillince 2007). Hänen mukaansa tekstin tuottajan merkitys tulkinnalle voi olla hyvinkin voimakas ja lukijat voivat silloin reagoida jopa pelkkään kontekstiin. Tämä tutkimus todentaa Panulan havaintoja.

Pääjohtajan esiintyminen tekstin kirjoittajana jakoi kommentit selkeästi kahteen leiriin. Osa piti sitä merkinä ”korkealla tasolla” olevasta keskustelusta, joka on kaukana konkreettisesta työstä. Tällainen yleisluontoinen teksti kuului keskustelun perusteella luokkaan, joka ”luetaan myöhemmin” tai ”selataan nopeasti läpi”.

Täs voi päätellä ku on pääjohtaja, ni tää on tämmöstä yleistä. Mikä on koko taloa koskettavaa. Sitä kautta pitäis koskettaa minuakin, mut ehkä sen sitten lukasee niinku näin (selaa kirjasen nopeasti). (E18)

Osa keskustelijoista piti pääjohtajan esiintymistä merkittävänä asiana ja siksi huomionarvoisena. Uutisen kuvaa kommentoitiin esimerkiksi näin:

Eiköhän se ole toi pääjohtajan naama kun siinä tekee sen. Se näkyy kyllä tuolla intranetissä sen verran harvoin, että kyl sen käy ihan mielenkiinnosta sillon lukemassa kun sen naama siellä näkyy. (E15)

Kuvien merkitys nousi spontaanisti esiin myös ryhmäkeskustelun siinä vaiheessa, jossa keskusteltiin strategiakirjasesta. ”Tää ei oo pelkkää tommosta kirjallista tuotosta, vaan tää on hauskoja hyviä kuvia, grafiikkaa. Se tekee tän mukavaksi lukea.”, kommentoi Tapiolassa pitkään työskennellyt esimies strategiakirjasta. Kuvat voivat siis tehdä viestintämateriaalista helposti lähestyttävän. Helposti lähestyttävyys voi kuitenkin kääntyä viestinnän onnistumisen kannalta negatiiviseksikin ilmiöksi. Kuvat voivat nimittäin tehdä strategiaviestinnästä niin ”kevyttä”, että sen sisältämä informaatio koetaan enemmänkin viihteellisenä ja siksi vähemmän merkityksellisenä oman työn

kannalta. Tällaista tilannetta kuvasi eräs esimiehistä, jonka mukaan hänen alaisensa kokivat strategiakirjaseen ”pelleilyksi”, eikä sitä sen vuoksi ”otettu vakavasti”.

Kuvien voima tunnetilojen ja asenteiden luojana tuli esiin myös kommentissa, jossa puhuja kuvailee erään intranetissä julkaistun uutisen herättämiä tunnetiloja. Uutisessa esiintyy paikallisjohtaja, joka kertoo strategian mukaisen toiminnan tuottamasta menestyksestä myyntityössä. Puhujan mielestä uutisessa ei ole tuotu esiin hänen edustamansa yksikön panosta tehdyssä kaupassa. Lisäksi sama uutinen oli näkynyt strategia-asioita korostavassa intranetin etusivun osassa useita viikkoja. Kuva paikallisjohtajasta näkyi siis joka kerta kun puhuja avasi intranetin.

Jotkut jutut roikkuu ihan poskettoman kauan. Me käytiin ihan kierroksilla ku siel oli Virtasen Kasperin, paikallisjohtajan kuva siinä. Et eikö ne saa tota Kassua hemmettiin tuolta. – – Ihän oikeesti, mul oli jo niin lähellä et mä laitan sille viestintäassistentille viestiä, et tuhoo toi Virtanen sieltä oikeesti! Se oli niin iso kuva vielä ja se oli monta viikkoa. – – Se kertakaikkiaan rupes niinku jo meidän tiimissä niinku porukkaa jo ihan ärsyttää. Et ei jumalauta, ku aamulla avasit koneen, ni se on vielä täällä. – – Se etusivu on sellanen mihin pitäis kiinnittää silleen huomiota, että siellä pitää olla houkuttelevat jutut. Ja se ei ollut oikeesti ees houkutteleva – se oli unohtanu meidän roolin siinä Tapiolan suurimmassa kaupassa mitä tehtiin ja siin ei mainittu pankkia ollenkaan ja me ollaan sentään poljettu hintoja ihan ales. Siitäki me oltiin katkerii. (E15)

Loppupuolella sitaattia paljastuu yksi syy, jonka vuoksi puhuja on ärsyyntynyt uutisesta: uutisen kirjoittaja ei ole huomionut puhujan edustaman yhtiön osuutta kaupassa. Uutisen näkyessä viikkoja näyttävästi etusivulla voi sen päätellä muistuttaneen puhujaa joka päivä siitä, kuinka heidän ryhmänsä rooli merkittävässä onnistumisissa oli unohdettu. Tilanteessa on helppo ymmärtää vastaanottajan ärtymys uutisen kirjoittajaa kohtaan.

4.2.3 VASTAANOTTAJA ETSII AVAINSANOJA JA KÄY LÄPI SANASTOA

Jäsentäessään ryhmäkeskustelussa esittämiäni strategiaviestinnän virikemateriaaleja, tekivät keskustelijat arvioita viestinnän sisällöstä avainsanojen perusteella. Avainsanat olivat joko yksittäisiä sanoja tai tekstikappaleiden ensimmäisiä lauseita. ”Joku avainsana kun sieltä löytyy – tällai kun sen silmäilee, niin sitten se pääsee lähempään tarkasteluun.”, kuvaili asiaa yksi esimiehistä. Yksittäisetkin sanat näyttivät luovan voimakkaitakin mielikuvia tekstin sisällöstä ja sen tuottajasta. Seuraava kommentti on tästä hyvä esimerkki:

[Tässä strategiakirjasessa] puhutaan tämmösillä käsitteillä. Tää ei jotenkin houkuttele lukemaan – mua ainakaan. Tuntuu hyvin semmoselta konsulttijargonilta, että kuinka saamme voittajajoukkueen meistä. (E12)

Avaintekijä edellisessä kommentissa on sana ”konsulttijargon”, joka näyttäytyy negatiivissävytteisenä tekijänä – sanana, joka ei ”houkuttele lukemaan”. Puhujan kommentti voi viitata esimerkiksi konsultin ulkopuolisuuteen ”maksettuna neuvonantajana” ja siten epäaitouteen strategian toteuttajana.

Ryhmään kuuluminen näyttäytyy tässä aineistossa yhtenä jäsentämisen käytännössä esiin nousevana seikkana, jolla on vaikutusta vastaanottamiseen. Jäsentelyssä esiin nouseva sanasto voi viestiä tiettyyn ryhmään kuulumisesta tai sen ulkopuolelle jäämisestä. Seuraavassa esimerkissä lukija tuntee tekstistä poimimansa sanaparin perusteella kuuluvansa erityiseen, valittuun joukkoon, jolle annetaan luottamuksellista informaatiota yrityksen strategiasta. Tämä tekee viestinnästä jännittävämpää ja siksi mielenkiintoisempaa.

Mä muistan, mua kiinnosti tää, että täs on tää ”sisäiseen käyttöön”, ni semmonen aina että hei, nyt täällä on jotain tosi jännittävää. Mä siinä mielessä selailin tän. Et kylhän tää nyt on tullu montaa muutaki kautta. (E19)

Samalla tavalla kokemus siitä, että lukija jää ryhmän ulkopuolelle voi aiheuttaa hänessä negatiivisia tunteita ja tekstin torjumisen. Tällainen tilanne syntyi esimerkiksi silloin, kun strategiaviestinnän sisältö oli koottu tilaisuudesta, johon vastaanottajaa ei oltu kutsuttu (ks. ensimmäinen sitaatti sivulta 139).

Varsinkin intranet -tekstien yhteydessä keskustelu tarttui monesti tekstin pituuteen. Uutisluonteisissa teksteissä pituus nähtiin yksimielisesti negatiivisena tekijänä: ”jos sä heti avaat [intranetissä] semmosen puolitoista, kaks sivuu, niin joo-ei, kiinni meni heti, unohda.”, lausui yksi keskustelijoista ponnekkaasti. Arvioinnit tekstin pituudesta riippuivat paljolti siitä, mihin genreen teksti kuului. Uutisluonteiset tekstit intranetissä haluttiin yksimielisesti lyhyinä, mutta niiden yhteyteen toivottiin linkkejä, joiden takaa asiasta saisi yksityiskohtaisempaa tietoa. Yksityiskohtaisemman tiedon tarve liitettiin usein tiettyyn tilanteeseen. Yksityiskohtaisen tekstin nähtiin edistävän selviytymistä esimerkiksi aihealuetta sivuavasta työtehtävästä. Siksi samasta aiheesta toivottiin sekä yleistä että yksityiskohtaista informaatiota. Erilaisten tekstien nähtiin vastaavan tarpeisiin jotka syntyvät erilaisissa konteksteissa. Toisin kuin uutisluonteinen teksti, saa lisätietoja antava teksti olla keskustelijoiden mielestä yksityiskohtainen ja pitkäkin. Seuraavassa esimerkissä eräs puhuja kuvailee uutisluontoista intranet -juttua ja siihen liittyvää yksityiskohtaisempaa tekstiä.

Esimerkiksi, koska joku vois tarvita vaan yleisjuttua, että tää on tämmönen, että tää on hyvä 'nice to know' -juttu. Ja sitten kun sä teet ihan oikeesti ja tarttet, niin sitten voisi olla detalji -juttu missä sä joudut ihan oikeesti opettelemaan. Koska jos minä uteliaisuuttani haluan käydä kattomassa jotain, ni emmä halua käydä niitä kaikkia, emmä tee niillä tiedoilla mitään. — Koska mä vaan haluan asiasta tietää ja se riittäis mulle. Ja se on ihan hyvä, koska kuka tahansa voi kysyä multa. On se vähän noloa et 'en minä tiedä mitään'. (E18)

Puhuja haluaa siis tiedon siitä, mitä asioita on tapahtumassa, mutta haluaa tehdä itse päätöksen siitä, kuinka yksityiskohtaista tietoa hän tarvitsee. Liian pitkä teksti voi siksi näyttäytyä informaation saamista estävänä asiana. Pitkä teksti ei houkuttele lukemaan, koska sen läpikäyminen vaatii enemmän aikaa kuin lyhyen tekstin. Vastaanottaja voi torjua pitkän tekstin siitä huolimatta, että hän voi olettaa sen sisältämän tiedon olevan merkityksellistä hänen työnsä kannalta. Vastaanottaja haluaa samanaikaisesti ylläpitää tietojaan ajankohtaisista asioista, muttei halua käyttää aikaansa pitkien tekstien lukemiseen. Tähän liittyen eräs asiantuntijoista kertoi esimerkin, joka kuvastaa hänen positiivista suhtautumistaan lyhyisiin, tiedottaviin teksteihin.

Meidän asiakasviestinnästä vastaavahan on päättänyt tehdä.... Joka perjantai se laittaa tämmösen oikeinkirjoitus pläjäyksen. Ja se on must tosi hyvä. Sieltä ei tuu mitään: 'täs on sulle oikeinkirjoitusopas – tutustupa tähän', vaan sieltä tulee niit pläjäyksiä. Yksittäisii kokonaisuuksii, jotka jaksaa lukee, jotka voi tallentaa. Must sitä intranet tarvitsee. — Et se jää paremmin mieleen. Et sinänsä semmoset pläjäykset on paljon tehokkaampia. (A5)

4.3 LUOKITTELUN KÄYTÄNTÖ

Toinen aineistosta tunnistamani vastaanottokäytäntö on viestin sisällön luokittelu. Luokittelu on käytäntö, jolla vastaanottajat lajittelevat strategiaviestit sen mukaan miten he aikovat toimia kohtaamansa viestinnän suhteen.

Luokittelu tapahtuu tilanteessa, jossa vastaanottaja ei ole aktiivisesti etsinyt tietoa strategiasta. Keskustelujen perusteella tällainen tilanne syntyy tyypillisesti silloin, kun henkilö avaa intranetin tai hiljattain ilmestyneen sisäisen lehden. Hän kohtaa useita erilaisia viestejä, joiden joukosta hän valitsee ne, jotka ovat hänelle merkityksellisiä. Luokittellessaan vastaanottaja päättää tai tekee suunnitelmia siitä, miten paljon aikaa ja energiaa hän aikoo käyttää strategiaviestintään tutustumiseen. Kirjallisuudessa luokittelusta puhuvat esimerkiksi Weick, Sutcliffe ja Obsfeld (2005), joiden mukaan luokittelussa vastaanottaja tunnistaa, erittelee sekä vakiinnuttaa kohtaamiaan asioita, kuten tässä strategiaviestijä (ks. myös Chia 2000). Luokittelussa vastaanottaja asettaa viestit luokkiin, joiden perusteella hän määrittää siihen liittyvät hallinnointi-, koordinointi- tai jakelutoimet (Weick ym. 2005). Jokaista vastaanottajaa koskeva päätös on esimerkiksi se, aikooko hän lukea tekstin. Ryhmäkeskustelijat kuvasivat luokittelua esimerkiksi viittaamalla viesteihin, joihin he ”tutustuisivat lähemmin” tai viesteihin jotka ”passattaisiin” eli jätettäisiin lukematta.

Monet vastaanottajat kertoivat kokevansa strategiaviestinnän määrän suureksi (ks. myös Aaltonen ja Ikävalko 2002). Lisäksi nousi esille, että strategiaviestintä kilpailee huomiosta ja ajankäytöstä muun sisäisen viestinnän kanssa. Koska viestintää on paljon ja siihen käytettävissä oleva aika on rajallista, joutuu vastaanottaja tekemään valintoja siitä, minkä osan viestinnästä hän vastaanottaa tai kuinka paljon aikaa hän käyttää vastaanottamiseen. Näin ollen strategiaviestintään kohdistuu luokittelua, jossa vastaanottaja tekee valintoja siitä, mikä osa strategiaviestinnästä on hänelle merkityksellistä. Eräs keskustelijoista vertasi yrityksen intranetiä sanomalehteen, josta lukija ”blokkaa vaan ne itselleen tärkeät” uutiset.

Aineiston perusteella keskeisimmin luokittelussa tehtäviin valintoihin vaikuttavat vastaanottajan työkuva, yrityksen johdon tai oman esimiehen toimet sekä koettu vastuu. Organisatorisia diskursseja tutkineiden Phillips, Lawrence ja Hardyn (2004) mukaan tekstien täytyy tulla luetuksi ja tulkituksi, jotta niillä voisi olla vaikutusta organisaatiossa käytävään keskusteluun. Vaikka organisaatioissa tuotetaan monenlaisia tekstejä, monet niistä päätyvät vain pienen lukijajoukon lukemiksi, jolloin niillä ei ole suurta vaikutusta organisaatiossa. Luokittelun vastaanottokäytäntö todentaa Phillips ym. (2004) havaintoa osoittamalla, että vastaanottajat torjuvat suuren osan teksteistä heidän työnsä kannalta tarpeettomina tai liian vähäpätöisinä lukemiseen käytettyyn aikaan nähden.

Luokitellessaan viestintää vastaanottaja pyrkii saamaan itselleen vastauksia siihen, kenelle viesti on tarkoitettu ja mikä sen tavoite on. Näiden tekijöiden kautta hän määrittelee mitä toimenpiteitä teksti häneltä edellyttää vai edellyttääkö lainkaan. Näitä kysymyksiä sekä yleistä tarvetta luokitteluun kuvaa seuraava sitaatti:

– – tässä juttujen kirjottamisessa [pitäisi] miettiä, että mitä kirjoitetaan ja miksi kirjoitetaan ja onko tämä oikeasti tarpeellinen ja kenelle se ehkä on suunnattu. Jonkunnäköinen semmonen alkulauselmä, että lue tämä jos olet sieltä tai tämä on pääsääntöisesti jollekin tai tämä sisältää jotain tietoa. (A1)

Edellinen sitaatti on kiinnostava myös siitä näkökulmasta, että puhuja haluaa tekstin tuottajan antavan selkeitä vihjeitä luokittelun tekemiseksi ja jopa tekevän luokittelua hänen puolestaan. Puhuja esittää pyynnön tekstin tuottajalle: hän toivoisi viestin yhteyteen alkulauselmää tai jotain muuta tekstin sisällöstä tai kohderyhmästä kertovaa tekstiä, koodia tai symbolia. Toive kertoo paitsi halusta ajan ja vaivan säästämiseen, myös vastaanottajan pyrkimyksestä kohti tekstin tuottajan osoittamaa merkitystä. Hän haluaa tulkita viestin ”oikein”, yritysjohtoon määrittämällä tavalla. Edellä oleva kommentti kertoo myös siitä, kuinka luokittelu nivoutuu yhteen edellä etsityn jäsentämisen käytännön kanssa. Luokittelu perustuu pitkälti siihen informaation, jota vastaanottaja on jäsentelyvaiheessa kerännyt.

Luokittelu näyttäytyy vastaanottajan kannalta merkittävänä aktiviteettina, jonka vuoksi vastuuta siitä halutaan työntää myös viestinnän tuottajalle. Asiantuntijat keskustelivat tilanteesta, jossa eräs merkittävä uudistus oli jäänyt muun viestinnän varjoon ja tuli siksi monelle keskustelijalle yllätyksenä.

Välillä tuntuu, että ne ei oo kaikki uutiset samanarvosia. Miks ne sit tuutataan kaikki sinne samaan läjään? Jos ei oo viikkoon lukenut [intranetiä] niin käy just niinku sanoit, että ei ikinä tiedäkkään että sellasta on julkastu. (A1)

Käyn seuraavaksi läpi aineistosta löytämäni luokitteluun liittyviä aktiviteetteja, jotka kertovat niistä perusteista, joiden pohjalta vastaanottaja pohtii ja määrittelee strategiaviestinnän kohtaamista seuraavia toimia.

4.3.1 VASTAANOTTAJA TARKASTELEE VIESTIN SISÄLTÖÄ VASTEN OMAA TYÖNKUVAANSA

Toimenkuvaan perustuva luokittelu nousi aineistosta esiin voimakkaasti. Selkeimmin se tuli esiin puheessa, jossa vastaanottaja sanoi suoraan kokevansa velvollisuudekseen lukea kohtaamansa viestintä, koska hänen toimenkuvansa sitä edellyttää.

Mä ajattelin että nyt ku mä oon esimies, ni mun pitää lukea tämä. Varmaan muussa tapauksessa se ois menny hyllyyn. (E11)

Esimerkki kuvaa hyvin, kuinka aktiviteettiin liittyy vastuu oman toimenkuvan suorittamisesta hyvin. Siinä peilautuvat myös sosiaalisen ympäristön asettamat, toimenkuvaan kohdistuvat odotukset. Esimerkki todentaa Weick ym. (2005) edellä esittämää määritelmää, jonka mukaan luokittelu on sosiaalisesti määräytynyttä.

Samalla tavoin kokemus siitä, että viestin sisältö ei kuulu omaan toimenkuvaan, voi aiheuttaa viestin torjumisen. Tämä ilmenee seuraavassa sitaatissa, jossa vastaanottaja kertoo miksi hänestä tuntuu siltä, ettei kirjanen ole osoitettu hänelle, vaan

asiakaspinnassa toimivalle henkilöstölle. Puhuja kuvaa, kuinka hän on löytänyt tekstistä tiettyjä sanoja, joiden perusteella hän luokittelee viestin sellaiseksi ettei hänen ole sitä tarpeellista lukea.

Ehkä se jotenki johtuu siitä, että mun mielestä se tuntuu ainakin mun käytännön työhön aika kaukaselta tää. Itä ei oo niin paljon – esimerkiksi etuohjelmat ja nämä – ei oo tekemisissä sen kanssa. Teillä (viittaa toiseen puhujaan) on varmaan eri asia kun te olette asiakaspinnassa. Se on niinku jotenkin konkreettisempaa. (E12)

Edellisessä esimerkissä kuvattua tilannetta voidaan tulkita myös niin, ettei puhuja tunne vastuuta siitä, että hänen pitäisi tuntea tai osata viestin sisältö. Siksi hän voi torjua viestin. Kokemus vastuusta voi kuitenkin tulla esiin tietyssä kontekstissa, jossa henkilö voi yllättäen, esimerkiksi ryhmän toiminnan seurauksena tuntea vastuuta siitä, että hänen tulisi tuntea tietyn strategiaviestinnän sisältö. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi silloin kun muut ryhmästä ovat tutustuneet strategiaviestintään tai muu ryhmä luokittelee henkilön kuuluvaksi niihin, joiden tulisi strategiaviestä vastaanottaa ja tuntea.

Luokittelu voi perustua myös organisaation rakenteeseen. Tällöin vastaanottaja tekee luokittelun sen perusteella, mille organisaation osalle tai yksikölle viesti on hänen mielestään suunnattu. Päätelyn vastaanottajaryhmästä hän tekee jälleen jäsentämisvaiheessa saamiensa tietojen perusteella.

Kun tää kirja tuli jakeluun, niin silloin mä mietin että varmaan tää uppoo kaikista parhaiten myyntihenkilöstöön. Mut että miten se uppoo meihin, pääkonttorissa istuviin. Et varmaan niinku jokainen otti sen sielt lokerostaan ja katto että 'aa, tämmöstä jotain piperrystä'. Et tuleekohan se luettua. (E11)

4.3.2 VASTAANOTTAJA TARKASTELEE VIESTIN SISÄLTÖÄ VASTEN AKUUTTEJA TYÖTEHTÄVIÄÄN

Joskus luokittelu perustuu yksittäiseen työtehtävään. Tällaisessa tilanteessa vastaanottajan rooli muuttuu, sillä silloin hänestä tulee monesti myös tiedon hakija, eikä ainoastaan vastaanottaja. Yksittäinen työtehtävä aktivoi aineiston perusteella henkilöä niin, että hän etsii tietoa selviytyäkseen työtehtävästä mahdollisimman menestyksekkäästi. Joskus pelkkä työtehtävästä suoriutuminen edellyttää tiedon hakua.

Syvällistä tietoa strategiasta edellyttävinä työtehtävinä esimiehet nostivat esiin keväisin alaisten kanssa käytävät kehityskeskustelut sekä syksyiset suunnittelukokoukset, joissa suunnitellaan seuraavan vuoden toimintaa. Esimerkiksi näissä työtehtävissä esimiehet katsoivat tarvitsevansa syvällistä tietoa strategiasta suoriutuakseen tilanteesta heiltä odotetulla tavalla. Silloin aiemmin, ehkä kevyesti, läpikäytyyn viestiin palataan ja tutustutaan sen sisältöön tarkemmin. Seuraavassa kauan esimiehenä toiminut henkilö kuvailee sitä, miten hän paneutui tarkemmin strategiakirjaseen sisältöön suunnittelukokouksien alla:

Mä keväälläki varmaan luin tän, kyllä mä muistan kun mä tän lukasin. Mut nyt kun alkoi toi suunnittelu, tän vuoden suunnittelu, niin silloin mä luin tän oikein ajatuksella ja yritin ottaa tästä sellaisia lauseita, jotka olis siihen meidän suunnitteluun ollu sitte sopivia. (E21)

Sitaatti paljastaa myös, kuinka esimies käyttää strategiaviestiä oman työnsä apuvälineenä lainatessaan siitä sopivia lauseita valmistautuessaan

suunnittelukokouksiin. Seuraava sitaatti kuvaa tilannetta ennen kehityskeskustelua, jolloin esimiehen on valmistauduttava puhumaan strategiasta alaisensa kanssa.

Ja näihin paneutuu sitten katsomalla intranetistä kun on alkamassa se kehityskeskustelu ja siel pitää se strategia käydä läpi - ni sieltä sitten äkkiä hätäsesti, että mitä siellä sanotaan tällä kertaa. (E8)

Puhujan kuvaama tilanne kertoo siitä, että viestin pääasiasiallisena tehtävänä on toimia apuvälineenä työtehtävästä selviytymisessä. Viestin lukemiseen ei kannusta oma mielenkiinto tai strategiaan sitoutuminen, vaan pyrkimys suoriutua omalle työlle asetetuista vaatimuksista.

4.3.3 VASTAANOTTAJA SEURAA JOHDON NÄYTTÄMÄÄ ESIMERKKIÄ

Ryhmäkeskustelijoiden puheesta nousi esiin tilanteita, jotka kuvasivat sitä, kuinka johdon näyttämä esimerkki on vaikuttanut perusteisiin, joilla strategiaviestintää luokitellaan. Johdon näyttämä positiivinen esimerkki nosti asian merkityksellisyyttä vastaanottajan silmissä. Havainto tukee Balogun ja Johnsonin (2004) käsitystä siitä, että ylimmän johdon symbolisella vaikutusvallalla on suuri vaikutus strategiaviestinnästä muodostettuihin merkityksiin.

Esimerkkinä johdon näyttämästä esimerkistä, paneudun seuraavaksi puheeseen, jossa keskustelijat nostivat esiin ”mukavuusalueelta poistumisen”. Tämä teema nousi Tapiolassa paljon esiin vuoden 2007 syksyllä. Se oli näyttävästi esillä myös strategiapäivässä. Lisäksi teema sai strategiapäivän innoittamana huomiota myös Tapiolan intranetissä.

Yksi Tapiolan strategiapäivän puhujista oli psykologian professori Kirsti Lonka, joka puhui ihmisen mukavuusalueesta sekä siltä poistumisesta. Poimin tähän kaksi Lonkan

esityksessä ollutta kohtaa, joiden sisältö peilautuu ryhmäkeskustelijoiden puheessa. Lonka kirjoittaa esityksessään¹⁴:

- Mukavuusalueella ihminen ei kehity eikä kasva.
- Hyvä tiimi ja hyvä tiimin vetäjä pystyvät aktivoimaan dynaamisen kehityksen vyöhykkeen (eli mukavuusalueelta poistumisen).

Strategiapäivässä mukavuusalueelta poistumisen tekivät näyttävästi Tapiolan ylimmän johdon edustajat esittämällä tilaisuudessa sitä varten tehdyn musiikkivideon. Videolla he esittivät laulun, jonka säveltämiseen ja sanoittamiseen he olivat itse osallistuneet. Video sai suuret suosionosoitukset ja ympärilläni istuvat ihmiset sanoivat ääneen: ”hieno veto”. Yritysjohdon esimerkki mukavuusalueelta poistumisesta oli jäänyt strategiapäivän osallistujien mieleen niin voimakkaasti, että ryhmäkeskustelijat nostivat sen esiin spontaanisti ryhmäkeskusteluissa.

Jos nyt palataan siihen strategiapäivään, ni mulle tarttu ainakin hirveen hyvin tämä epämukavuusalueella oleminen. Mä oon siellä itte joutunu toimenkuvan laajennuksen myötä olemaan, mutta se viesti mikä sieltä tuli ku nää meidän johtajat hyppää tekemään jotain musiikkivideoo. Ni kyllä mä sanon, että jos ei se niinku kolahtanu ihmisiin, et jos noi tekee jotain mikä ei oo niiden päivittäistä työtä, niin miksen myös minä. Mä luulen että sillä nimittäin saavutettiin paljon enemmän, kuin vaikka kymmenellä tämmösellä [strategiakirjasella]. (E18)

Yritysjohdon näyttämä esimerkki siis huomattiin ja se jäi kuulijoiden mieleen positiivisena esimerkkinä. Edellisestä sitaatista nousee esiin myös esimerkin reflektointi omaan työhön: ”jos noi tekee jotain mikä ei oo niiden päivittäistä työtä, niin miksen myös minä”. Huomionarvoista on myös sitaatin viimeinen lause, jolla puhuja arvioi tapahtumalla olevan positiivisia vaikutuksia myös organisaation toimintatapoihin.

¹⁴ Lähteenä Kirsi Lonkan 25.8.2007 käyttämä kalvomateriaali

4.3.4 VASTAANOTTAJA HUOMIOI ANNETUT KEHOTUKSET JA MÄÄRÄYKSET

Johdon näyttämän esimerkin näyttämisen lisäksi keskustelijat nostivat esiin tilanteita, joissa omalta esimieheltä tai muulta organisaation ylemmältä tasolta annettiin kehotuksia tutustua strategiaviestintään. Myös tähän luokittelun määritteeseen liitty mukavuusalueelta poistuminen.

Ensimmäiseksi käyn läpi tilanteen, jossa esimiehen toiminta kannustaa henkilöä pohtimaan strategia-asioita sekä hankkimaan tietoa strategiasta. Esimiehen kehoitus strategiaviestintään tutustumiseksi on epäsuora ja puheen perusteella mukaan juuri siksi kannustava. Seuraavassa sitaatissa henkilö kuvailee tapaa, jolla esimies kannustaa häntä hankkimaan tietoa strategiasta. Sitaatissa puhuja kertoo tunteista, joita hän on käynyt läpi mukavuusalueelta poistuessaan sekä sen jälkeen. Puheessa mielenkiintoista on tunneskaala, tuskastumisesta ahaa-elämykseen, jonka hän käy prosessissa läpi. Vaikka puhuja kuvaa myös negatiivisia tunteita, hän sekä aloittaa että päättää puheenvuoronsa sanoihin ”mä tykkään siitä”.

Mä tykkään siitä, että välillä mä oon vähän tuskastunut, et mun esimies on aika innokas näissä [strategia]asioissa. – – Eli se haastaa mut ajattelemaan, mikä välillä tuntuu ihan: ”mitä mä tähän sanon?”. Mutta jollain tavalla se on herättänyt sen, että oon joutunut hakee sitä tietoa. – – Et joskus tulee niitä ahaa-elämyksiä, et ”hei mä tajusin jotain”. Mä tykkään siitä. (E7)

Esimerkki on kuvaava, sillä sama puhuja on aikaisemmin kertonut kokevansa strategia-asiat vaikeiksi. Nyt hän kuvailee keskustelua jonka seurauksena hän etsii itse tarvitsemansa strategiatiedon ja kertoo tuntevansa tyytyväisyyden tunnetta onnistumisestaan. Esimerkissä puhuja pyytää esimieheltään apua strategian ymmärtämisessä, mutta esimies ei anna vastauksia valmiina, vaan ”haastaa” henkilön selvittämään asian itse. Esimies ohjaa työntekijää antamalla suunnan ja apuvälineitä tästä haasteesta selviytymiseksi. Työntekijä kuvaa tilannetta tuskastuttavaksi, mutta silti ”ahaa-elämyksiä” antavaksi ja siten tilanteessa syntyvää vuorovaikutusta ja siihen liittyvää oppimista positiivisinä asioina. Kuvatussa tilanteessa vastuu toiminnasta on

työntekijällä ja toimintaan häntä on kannustanut esimies, kuitenkin antamatta liian suoria ohjeita. Kuvattu tilanne edellyttää vuorovaikutusta esimiehen kanssa ja kannustaa hyödyntämään organisaatiossa tuotettua strategiaviestintää.

Esimiestyössä toimivat keskustelijat kuvasivat tilanteita, joissa kehoitus strategiatiedon hankintaan sai heidän alaisensa aktivoitumaan ja lisäksi osoittamaan omaa aktiivisuutta lisätiedon hankkimiseksi. Seuraavassa esimiehen kehoitus toimii tiedon etsintään kehottavana tekijänä sekä osoittaa henkilölle tiedonhankintavastuuta. Alla olevassa sitaatissa esimies kertoo, kuinka on pyytänyt alaisiaan tutustumaan niiden kokousten pöytäkirjoihin, joihin he eivät ole itse päässeet paikalle.

Mä oon ainakin rummuttanu meidän porukoille, että ne jotka ei oo palaverissa ollu, ni 'käy kattomassa sieltä [muistiosta], mitä asioita on käsitelty ja muuta'. Kyllä yllättävän paljon ihmiset tulee kysymäänkin, koska ethän sä muistioon saa koskaan niin tyhjentävästi sitä, että mistä juttu on lähteny liikkeelle ja miks täst asiast on puhuttu ja mihin päädyttiin. Et kyl ne ilmeisesti lukee niitä sitte. Ainakin jonkun verran. (E15)

Yksi tapa kehottaa vastaanottajia tutustumaan strategiaviestintään on tehdä se ”pakolliseksi”. Syksyllä 2007 Tapiolassa lanseerattiin verkkokurssi, jossa käydään läpi strategiaan liittyviä asioita, kuten Tapiolan strategisia tavoitteita ja arvoja. Jokainen tapiolalainen velvoitettiin suorittamaan verkkokurssi hyväksytysti. Esimiehet seurasivat kurssisuorituksia sähköisen raportointityökalun avulla. Tiukasta kehotuksesta ja seurannasta huolimatta ryhmäkeskustelijat eivät suhtautuneet pakollisuuteen negatiivisesti. Pakollisuus koettiin jopa hyväksi asiaksi, kuten ilmenee seuraavasta kommentista.

Tavallaan se [verkkokurssi] oli siit hyvä, et se oli pakko tehdä - ja ainakin meillä tuli esimieheltä, että se on tähän päivämäärään mennessä ja se tuli sit tehtyä. (E12)

Vastuun roolia organisaatiossa tarkastelleen Staw'n (1982) mukaan mahdollisuus valita yleensä lisää yksilön mielenkiintoa tiettyä toimintoa kohtaa, kun vastaavasti ulkoiset

pakotteet ja vaikuttimet vähentävät sitä. Selitys keskustelijoiden päinvastaiselle huomiolle selittyyneessä tässä sillä, että pakollisuus teki verkko-opiskelusta tärkeämpää. Edelleen tämä teki strategiaviestintään käytetystä ajasta arvokkaampaa ja hyväksytympää. Pakollisuus siis legitimoit ajankäytön verkkokurssin käymiseen. Mikä sitten on ilmiön takana? Nähdäänkö verkkokurssilla opiskelu organisaatiossa jollain tavalla vähäpätöisemmäksi työksi, jolloin ajan ollessa rajallista priorisoituvat sen edelle monet muut asiat? Tässä tapauksessa pakolliseksi asettaminen voi ruokkia toimintamalleja, joissa esimiesasemassa olevien on huolehdittava alaistensa tiedonsaannista. Vastaanottajan rooliksi jää siis vain passiivinen vastaanottaminen. Tällainen toimintamalli ei kannusta vastaanottajaa aktiivisuuteen. Pakon asettaminen henkilöstölle ei siis viittaa siihen, että se olisi strategiaviestinnässä suositeltava ja tehokas käytäntö vaan enemmänkin vastaanottajan passiivisuutta ylläpitävä toiminto. Kuten Czarniawska-Joerges (1992: 126) toteaa: ”Normatiiviset säännöt muodostavat jaetun merkityksen – ei välttämättä siinä merkityksessä että ne hyväksyttäisiin, mutta tiedostetaan.” Pakon käyttäminen strategiaviestinnän vastaanottamisen aktivoimiseksi voi myös pönkittää yritysjohtajan etuoikeutettua asemaa (ks. Knights ja Morgan 1991) ja ilmentää vallan käyttöä sekä sen epätasaista jakaantumista.

Ryhmäkeskustelijat kyseenalaistivat myös oppimisen laadun silloin, kun siitä on tehty pakollista. Seuraavassa esimerkissä esimies kertoo havaintojaan siitä, miten verkkokurssin pakolliseksi asettaminen vaikuttaa oppimisen laatuun. Esimiehen mukaan laatu kärsii, kun pakollisesta kurssista yritetään päästä läpi mahdollisimman helpolla. Hän ehdottaa verkkokurssin lisäksi opitun asian kytkemistä jokapäiväiseen työhön.

Mutta, siinä on se mutta, laatu. – – On semmonen tapa tehdä, että ei viitsitä lukeakaan mitä se on se materiaali, vaan tehdään niin kauan sitä testiä, että se jollakin tavoin menee nippanappa läpi. Ei oo ymmärretty asiaa. Oon huomannut, että siinä on semmonen että yritetään mennä mahdollisimman matalalta aidalta läpi. – – Et se ei riitä, että hän suorittaa sen verkkokurssin ja sit me seurataan kirjallista tuotosta että onko päässy läpi vai ei. Vaan kontrollidaan se, että miten se tulee siihen arkeen, jokapäiväiseen tekemiseen se oppiminen sieltä. Oon huomannut ettei kovin hyvin. (E1)

Valtauttamista (empowerment) tutkinut Argyris (1998) puhuu työntekijän sisäisestä ja ulkoisesta sitoutumisesta yritykseen ja työtehtäviinsä. Ulkoinen sitoutuminen on suorittamista eli yksilölle asetettujen tavoitteiden ja tehtävien tekemistä. Se kumpuaa ulkoisista tekijöistä, ei työntekijästä itsestään, kuten sisäinen sitoutuminen. Kun yrityksen johto yksipuolisesti määrittelee työntekijän työolosuhteet, on työntekijä miltei varmasti ulkoisesti sitoutunut. Sitoutuminen on ulkoista, koska kaikki mitä hänellä on, liittyy siihen mitä häneltä odotetaan. Työntekijät eivät tunne vastuuta siitä, miten tilanne on määritelty. Miten he pystyisivätkään, kysyy Argyris, eiväthän he tehneet määritelmiä. Valtauttamisen näkökulmasta katsottuna pakon asettaminen strategiaviestintään tutustumiselle edustaa ulkoista sitouttamista. Kun tavoitteet on määritelty ennalta (kurssin läpäisy), ei opiskeluun sisälly haastetta. Tällainen ympäristö ei kannusta työntekijöitä omatoimisuuteen ja päätöksentekoon. Päinvastoin, mitä pidempään he seuraavat saneltuja prosesseja, sitä enemmän heistä tulee ulkoisesti motivoituneita.

Passiivisuutta ilmentävät myös jotkin perustelut torjua strategiaviestintä. Ryhmäkeskustelijat nostivat esiin tapauksia, joissa he kokivat tietyn asian esille nostamisen tai siihen viittaamisen kehotukseksi tutustua tähän aiheeseen. Vastavuoroisesti tilanteessa, jossa asiaa ei nostettu sitä esiin, se saatettiin tulkita niin, ettei asia silloin ole oman työn kannalta merkityksellinen. Näin ollen lukematta jättämisen perusteena oli esimiehen kehotuksen tai kannusteen puuttuminen. Tämä ilmeni myös keskusteluissa, jossa puhuttiin siitä, miksi strategiakirjanen oli jäänyt joiltakin keskustelijoilta lukematta. Tällaista tilannetta kuvaa seuraava esimerkki, jossa

esimies kuvailee syitä, joiden takia hän on jättänyt strategiakirjasi lukematta, eikä myöskään ole käynyt sitä läpi omien alaistensa kanssa.

M: Miks sulla jäi se lukematta?

E6: Meil ei ole millään tavalla tätä missään tuotu esille. Ei mun esimiehen taholta, eikä muuten.

E4: Siis teille ei oo jaettu tätä?

E6: On jaettu, mutta ei olla sitten käyty missään läpi. Eikä tähän ole missään vaiheessa viitattu.

Tässä ryhmäkeskustelusitaatista näkyy, kuinka esimiehen kehotuksen puuttuminen on johtanut strategiaviestinnän torjumiseen. Ilman esimiehen kehotusta esimies ei ota vastuuta strategiaviestinnän vastaanottamisesta. Toinen vaihtoehto on, ettei esimies ole ymmärtänyt kohtaamansa strategiaviestinnän roolia työssään. Nämä ovat kuitenkin vain pohdintoja mahdollisista syistä, sillä syvemmän analyysin tekeminen lyhyen keskustelun perusteella on tietysti mahdotonta.

Esimiehen kommentti paljastaa passiivisen toimintatavan: vaikka strategiakirjanen on jaettu postilaatikkoon henkilökohtaisesti, ei vastaanottaja ole sitä lukenut. Vuoropuhelun tekee mielenkiintoiseksi toisen esimiehen epä tietoinen kommentti: ”Siis teille ei oo jaettu tätä?”. Kommentilla hän tuntuu haluavan varmistua siitä, että on ymmärtänyt tilanteen oikein. Keskustelua voisi pitää kahden eri tavalla sitoutuneen työntekijän kommenttina: sisäisesti sitoutuneen (E4) ja ulkoisesti sitoutuneen (E6). Argyriksen (1998) mukaan tilanteessa, jossa työntekijälle sanellaan toimintatavat, ulkoisesti sitoutunut henkilö tuntee olonsa helpottuneeksi ja suojatuksi, sillä silloin hänen ei tarvitse ottaa henkilökohtaista vastuuta toiminnastaan – se on ulkoa säädeltyä. Tällaista henkilöä voisi kuvata turvallisuushakuiseksi. Samankaltaisessa tilanteessa sisäisesti motivoitunut henkilö sen sijaan toimii vastentahtoisesti hänelle esitetyn kehotuksen mukaisesti (em.).

4.4 OPERATIONALISOINNIN KÄYTÄNTÖ

Ryhmäkeskustelupuheesta nousee esiin käytäntö, jonka avulla strategiaviestinnän vastaanottaja kytkee kohtaamansa informaation itselleen tuttuihin asioihin. Näin hän pyrkii muodostamaan käsityksen siitä, miten soveltaa informaatiota omassa työssään. Kutsun käytäntöä operationalisoinniksi, koska sen tavoitteena on luoda looginen kokonaisuus sekä yhteys strategiaviestinnän ja päivittäisen työn välille. Operationalisoinnin aktivoituminen edellyttää edellä kuvatun jäsentämisen käytännön tapahtumista. Tässä vaiheessa vastaanottaja on jo tutustunut tai on tutustumassa tarkemmin strategiaviestinnän sisältöön. Operationalisoinnilla viitataan samaan asiaan, josta Åberg (2006: 123) käyttää mallissaan nimitystä ”strategian linkittäminen arkeen”. Åberg viittaa tällä strategian sekä arkisen johtamisen ja työnteon välisen yhteyden löytämistä.

Jos jokainen itse miettis tai pienis ryhmissä mietitään sitä, mitä se strategia omalla kohdalla tarkoittaa. Ettei se ole vaan semmosta mössöä, jota vaan paukutetaan ja toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos. (A4)

4.4.1 VASTAANOTTAJA PYRKII LOOGISEEN KOKONAISUUTEEN

Strategiaviestinnän merkityksellistämistä edesauttaa enemmän se, että kohdattava informaatio on uskottavaa ja todennäköistä kuin se, että sisältö olisi täsmällisesti oikein (Weick 1995: 55). Ihminen siis pyrkii muodostamaan kohtaamastaan informaatiosta ymmärryksen, joka sopii yhteen tiettyjen palasien kanssa luoden kokonaisuuden, jossa ei ole loogisia aukkoja. Sen sijaan faktoiltaan tämän kokonaisuuden ei tarvitse välttämättä olla täysin oikein. (Isenberg 1986: 242.) Samalla tavoin tämän aineiston mukaan, strategiaviestinnän vastaanottaja pyrkii ennen kaikkea muodostamaan strategiaviestin sisällöstä loogisen kokonaisuuden, joka sopii yhteen hänen toimenkuvansa ja edustamansa organisaation kanssa.

Täälläkin kun tehdään nämä strategiat ja visiot ja muut, niin eihän nekään ole sellasia että niiku 'naps', se on tää. Vaan ne lähtee jostain isoista kokonaisuuksista ja ne kiteytetään siihen lauseeseen. Ja se lause sinänsä on vaikee. Sähän voit opetella sen: hauki on kala, hauki on kala, hauki on kala, tajuamatta yhtään mitä se tarkoittaa. (A5)

Operationalisoimalla vastaanottaja pyrkii omassa kontekstissaan loogiseen kokonaisuuteen. Tässä vastaanottajan kontekstissa yhtenä merkittävimpänä tekijänä on vastaanottajan työnkuva. Pyrkimys loogiseen kokonaisuuteen näkyy erityisesti niissä keskustelijoiden kuvaamissa tilanteissa, joissa strategiaviestintä koettiin lauserakenteeltaan monimutkaiseksi tai liian yksityiskohtaista ja vaikeaselkoista kieltä sisältäväksi. Tällöin strategiaviestinnän sisältö näyttäytyi vastaanottajalle irrallisena, eikä hän pystynyt kytkemään sitä käytännön työhön. Eräs keskustelijoista ilmaisi asian näin: ”strategia kiteytetään yhdeksi tiiviiksi lauseeksi, joka ei sano kenellekään yhtään mitään”. Vaikeaselkoisen strategiatekstin tulkintaa verrattiin myös ”katekismuksen selostamiseen”, viitaten yksittäisten lauseiden erilliseen tulkitsemiseen ja samalla myös monitulkintaisuuteen.

Operationalisointi on siis merkityksellistämistä, joka ei nojaa tiedon oikeellisuuteen, eikä sen tavoitteena ole objektiivinen havainnointi. Sen sijaan se on todennäköisyyttä, pragmaattisuutta, yhdenmukaisuutta, perusteltavuutta, kekseliäisyyttä ja välineellistämistä (Weick 1995: 57). Strategiaviestinnän vastaanottajien puheessa tämä näkyy pyrkimyksenä ymmärtää strategiaan liittyvät käsitteet ja toimenpiteet jokapäiväisen tekemisen kautta. Tätä ilmentää hyvin seuraava keskustelu, jossa asiantuntijat pohtivat yhdessä Tapiolan strategiaviestinnässä esiintyvien käsitteiden sisältöä.

A1: Mulla menee ainakin strategia ja visiot ja arvot sekaisin. Vastuussa asiakkaille, yrittäjähenkilö tai yhdessä yrittäminen, yrittäjähenkilö toiminta...

A5: ... että suosittelevat meitä

A3: Noi on arvot

A5: Se on just sitä, niinku sanottu, ne kaikki kolme mössööntyy yhdeksi, koska ne sanatkin on vaikeita: visio, strategia. Mitä ne niinku tarkoittaa? Miten ne eroaa toisistaan?

A3: Nehän nyt on ihan selkeitä asioita.

A5: Ei oo kaikille.

A4: Ei se jää päähän, ku ei se oo mitenkään jokapäivästä.

A5: Joo mut ei oo kaikille. Siks ei voi lähteä... ku kaikkien pitää osata Tapiolan strategia ni kerro ensin mikä se strategia on.

Edellinen keskustelu alkaa kommentilla, joka jo itsessään todentaa puhujan vaikeuksia ymmärtää strategiaan liittyvien käsitteiden tarkoitusta tai sisältöä. Puhuja ei löydä yhteyttä käsitteiden välille muttei myöskään pysty osoittamaan eroja niiden välillä. Kerätyn aineiston perusteella Tapiolan strategiaviestinnässä esiintyykin paljon erilaisia käsitteitä sekä niiden määritelmiä (esimerkiksi pelkästään verkkokurssilla esitellään käsitteet toiminta-ajatus, arvot, ainutlaatuisuusperusta, visio, strategiset valinnat sekä päämäärät). Nämä käsitteet ja niiden määritelmät ovat monessa yhteydessä esitetty sellaisenaan, ilman yhteyttä käytännön työhön. Näin ollen on helppo ymmärtää ryhmäkeskustelijoiden peräänkuuluttama strategiaviestinnän ja käytännön työn välinen yhteys. ”Ei se jää päähän, ku ei se oo mitenkään jokapäivästä.”, kiteyttää puhuja edellisessä sitaatissa.

4.4.2 VASTAANOTTAJA ETSII SISÄLLÖSTÄ KÄYTTÖMAHDOLLISUUKSIA

Vastaanottaja pyrkii sijoittamaan kohtaamansa strategiatiedon omalle vastuualueelleen ja työnkuvaansa – toisin sanoen tulkitsemaan sitä itselleen tuttujen asioiden ja käsitteiden valossa. Panulan (1997: 300–301) mukaan tekstien tulkinnat vaihtelevat sen mukaan, millaisiksi henkilö havaitsee tekstien käyttömahdollisuuden sekä välittömässä käyttötilanteessa että laajemmassa kulttuuris-yhteiskunnallisessa kehyksessä. Panulan

havainto kertoo vastaanottajan pyrkimyksestä kytkeä kohdattu informaatio itseä ympäröivään kontekstiin ja tuttuihin käsitteisiin. Tämä pyrkimys näkyy tämän tutkimuksen aineistossa. Ilmiön voi havaita myös päinvastaisessa tilanteessa eli silloin kun vastaanottaja ei löydä tekstistä käyttömahdollisuuksia eli tekijöitä, joita hän voisi kytkeä omaan työkuvaansa tai vastuualueeseensa. Yhteyden puuttuminen voi johtaa pahimmillaan tekstin torjumiseen.

Ryhmäkeskusteluissa vastaanottajat operationalisoivat vastaanottamaansa strategiaviestintää kytkien sen omaan työkuvaansa tai edustamaansa alaan (tiettyyn vakuutuslajiin sekä pankki- tai varainhoitoalaan). Nämä tekijät nähtiin luonnollisina strategiaviestinnän tulkinnassa eikä sen perusteella syntyviä erilaisia tulkintoja nähty ongelmana. ”Se [strategia] ei kaikkien työssä tarkoita samaa asiaa”, kommentoi asiaa yksi asiantuntijoista. Ongelmaksi ryhmäkeskustelijat sen sijaan näkivät joissakin tapauksissa itse operationalisoinnin tekemisen, sillä strategiaviestintä nähtiin monesti vaikeaselkoisena ja monitulkintaisena.

Chattopadhyay, Glick, Miller ja Huberin (1999) tekemän tutkimuksen mukaan sellainen informaatio, joka on relevanttia oman vastuualueen tavoitteille nousee esiin vahvimmin. Tämä ilmiö näkyy myös tämän tutkimuksen aineistossa. Chattopadhyay ym. (1999) havainnon mukaisesti vastaanottajia kiinnosti eniten se informaatio, jonka he kokivat oman toimenkuvansa, yksikkönsä tai oman yhtiönsä näkökulmasta relevantiksi.

Kyllä mun mielestä ainakin [Varainhoito]yhtiön sisällä ollaan hyvinkin tietosia missä mennään - mitkä on tavoitteet ja mikä on strategia. Ehkä se on kuitenkin sit se lähin, mitä tulee sit itseksi mietittyä. Että ei ehkä sillain koko Tapiolan kannalta. Tietää kyllä mitkä ne tavoitteet on, mut ehkä sitä miettii enemmän sitä omaa työtänsä kuitenkin. (E14)

Operationalisoinnin käytäntö näkyy pääasiallisesti strategiasta saadun informaation kytkemisenä käytännön toimintaan, mutta myös päinvastoin eli käytännön toiminnan kytkemisenä strategiaan. Tämä tilanne liitettiin keskusteluissa esimerkiksi siihen, miten

hankkeiden tai projektien toteuttamista perustellaan. Ryhmäkeskustelijat toivat esiin, kuinka heidän mielestään myös hankkeet ja projektit on syytä kytkeä strategiaan. Toisin sanoen tuoda selkeästi esiin se, miten hanke tukee strategian toteutumista.

Mun mielestä tää [strategia] pitäis nivoa aina kaikkeen muuhun tekemiseen. Otetaan hankkeita tai alihankkeita, ni siellä ne aina yleensä alkaa sillä että tämä ja tämä tavote toteuttaa meidän strategiaa tällä ja tällä tavalla. Et kyllä ne pitäis tulla sieltä läpi sitte. (E4)

KÄYTTÖMAHDOLLISUUKSIEN ESIIN TUOMINEN ESIMERKKIEN AVULLA

Operationalisoinnin merkittävyys vastaanottamiselle näkyy konkreettisimmillaan keskustelijoiden esittäminä toiveina saada tutustua strategiaan käytännön esimerkkien (sitaaateissa käytetään termiä case) avulla. Seuraavassa sitaatissa puhujat ilmaisevat mieltymyksensä asioiden havainnollistamiseen käytännön esimerkkien kautta.

E16: Mun mielestä vois olla nää caset semmosia opettavaisia. Et kun tulee joku case jota sitte puidaan, että miten tälle tehdään ja mitä tässä on tapahtunut. – –

E18: Niin se konkretisoituisi sillon siihen omaan työhön. Sillon sen näkee, että tää ei oo vaan tuolla joku lilluva vaan se on ihan oikeesti tätä mun työtä.

Käytännön esimerkeissä nähtiin myös se hyöty, että ne kannustavat lukijaansa pohtimaan asioita. Ratkaisua anneta valmiina, vaan se syntyy ”itseajattelun ja tekemisen kautta”.

E18: Et missä ois voinu tehdä toisin. Missä ois ne parantamisen paikat. Sen tyyppisiä. Et tavallaan niinku, jos ite niinku miettii, ni sitä kautta voi löytää sen et miten tämä voi koskettaa minua. Mä luulen että enempi semmosen itseajattelun ja tekemisen kautta ni aukee paremmin ku sulle vaan luetaan tosta.

E19: Jotenkin silleen, että ne liittyisi siihen konkreettiseen tekemiseen. Et ei niitä strategialaatioita; niit lauseita koitetaan muistella sitte.

Käytännön esimerkkien lisäksi ryhmäkeskusteluissa mainittiin henkilökuvat hyvänä tapana konkretisoida strategian toteuttamista. Henkilökuvilla tarkoitettiin kertomista jostain henkilöstön jäsenestä sekä siitä, kuinka tämän työ kytkeytyy strategiaan. Henkilökuvien kautta strategiatieto koettiin käytännönläheiseksi sekä positiiviseksi.

KUN KÄYTTÖMAHDOLLISUUKSIA EI LÖYDY

Kokemus oman yksikön tilanteesta vaikuttaa tutkimusaineiston perusteella strategiaviestinnän operationalisointiin. Vaikutus näkyi voimakkaasti tilanteissa, jossa strategiaviestinnän sisältö oli ristiriidassa sen kontekstin kanssa, jonka vastaanottaja koki vallitsevana omassa yksikössään. Vastaanottaja voi esimerkiksi joutua tilanteeseen, jossa hänellä ei ole annetuilla resursseilla mahdollisuutta tehdä strategian toteuttamiseksi aiottuja toimenpiteitä.

Seuraavassa sitaatissa ensimmäinen puhuja kuvailee niitä reaktioita, joita strategiaviestintä on heidän osastollaan herättänyt. Esimies viittaa puheessaan Tapiolan strategiaviestinnässä toistuvaan sanapariin ”vastuussa asiakkaille”. Sanaparin sisältöä kuvataan strategian verkkokurssilla ”strategian ainutlaatuisuusperustaksi”, jonka avulla ”varmistetaan, että asiakas hyötyy Tapiolan menestyksestä” sekä ”kehitetään itseämme asiakkaan kuulemisen perustalta”. Vastuussa asiakkaille painottaa siis toimimista asiakkaan lähtökohdista ja hänestä parhaalla mahdollisella tavalla huolehtimisesta. Seuraavan sitaatin puhuja kuitenkin kertoo, että heidän yksikössään vallitsee tilanne, jossa tätä strategista tavoitetta ei pystytä toteuttamaan johtuen resurssipulasta. Tämä aiheuttaa negatiivista palautetta asiakkailta, joka asettaa työntekijän tilanteeseen, jota hän ei pysty omin avuin korjaamaan.

E6: – – Ainakin meillä on just se, että toi strategia on otettu ihan hyvin vastaan ja se vähä mitä me on käyty niin kyllä ne [tiimiläiset] niinku nyökyttää päätä että 'joo näin on'. Mut sitten tulee semmosia, että esimerkiksi - vastuussa asiakkaille - ku meil on esimerkiksi koko ajan käsittelyajat on yli kuukautta ja tuntuu että kaikki asiakaspalaute on negatiivista. Niin sieltä nousee semmonen yksilön epätoivo, et 'mitä täs voi enää tehdä', et 'mä en pysty näit jonoja purkamaan'. Ja jotenkin semmonen, että [miten] se strategian esittelykin saataisiin silleen että otettaisiin huomioon se, että minkälaisessa tilanteessa se porukka on, kelle tätä halutaan kertoa ja syöttää ikään kuin. – –

E3: – – ehkä monesti tällaseen tulee semmonen vastenmielisyys, että tietääkö ne yhtään, mitä käytännössä tiimeissä tehdään – minkälaisissa tilanteissa. – – Eli sen joka tekee näitä viestinnän juttuja, niin pitäisi jollain tapaa tietää millaset mahdollisuudet on ottaa vastaan sitä tietoa, että se olisi sellasessa helposti pureksittavassa muodossa.

Sitaatissa toinen puhuja myötäilee ensimmäisen mielipidettä ja käyttää puheenvuorossaan sanaa ”vastenmielisyys” kuvaamaan tunnetilaa, joka syntyy ristiriidasta annettujen resurssien ja asetettujen tavoitteiden välillä. Mielenkiintoista kommentissa on myös se, että kritiikki kohdistuu ”siihen joka tekee viestinnän juttuja” eikä yrityksen johtoon, jolla on valta suunnata lisää henkilöresursseja tilanteen parantamiseksi.

ESIMIES ETSII KÄYTTÖMAHDOLLISUUKSIA ALAISTENSA PUOLESTA

Esimies toimii usein strategiatiedon operationalisoijana alaisilleen. Toisin sanoen esimies pyrkii pukemaan strategiaviestinnän sisällön mahdollisimman käytännönläheiseen asuun, jotta hänen alaisensa voisivat hyödyntää strategiaviestinnän käyttömahdollisuuksia. Esimiehet pyrkivät omien sanojensa mukaan ”arkipäiväistämään” strategian. Alla olevassa sitaatissa esimies kuvailee sitä, kuinka hän operationalisoi strategiaa alaisilleen, pyrkimyksensä helpottaa strategiatiedon vastaanottamista kytkemällä se alaisensa vastuualueelle. Esimies kuvailee, kuinka hän ”aukaisee” strategiatietoa alaisilleen heidän työnsä kautta. Esimerkin lopussa esimies

vielä korostaa strategian toteuttamisen jatkuvuutta korostaen sitä, että haluaa viestittää alaisilleen strategian jokapäiväisyyttä.

Mä oon sillälaila ainakin oman porukkani kanssa käyny läpi, että mä oon aukassu sitä asiaa. Että kun meillä on joku suunniteltu ja sovittu juttu, että mitä asioita se meidän arvoissa mätsää. Mihin se koskee, mitä asiaa me siinä kehitetään. Tavallaan työn kautta avannu sitä asiaa enemmän. – – Sitte me on käyty siihen myös meidän toimintasuunnitelma ja mietitty yhdessä että mihin kohti tää niinku vastaa. Yritetty arkipäiväistää nämä meidän arvot ja strategiat, että jokapäivä toteutetaan sitä meidän strategiaa - vastuussa asiakkaille ja hyvää palvelua ja että se on meidän jokapäiväinen työ. Että se ei oo erillinen asia. Et se kolme kertaa vuodessa tää otetaan esiin tämmönen erillinen hieno juttu. Vaan se on meidän jokapäiväinen tekeminen. (E1)

Strategian jokapäiväisyyden esiin tuominen näkyi muuallakin esimiesten puheessa. Arkisuuden korostaminen kertoo siitä, että monesti strategia nähdään asiana, jota on vaikeaa toteuttaa tai se ei kuulu operatiivisella tasolla toimivan henkilön työnkuvaan. Vaikeat käsitteet ja vaikea ymmärrettävyys tuottavat vastaanottajalle helposti mielikuvaa siitä, ettei strategia kuulu osaksi jokapäiväistä työtä.

Strategia on varmaan aika vaikea mieltää siellä suorittavassa [tasossa] tai siellä tiimissä. Mä oon monta kertaa sanonu että, ihan oikeesti te teette [sitä] jokapäivä, te toteutate Tapiolan strategiaa, tekemällä tätä työtä näin. Ei se oo sen kummosempi. Eikä sitä pysähdytä miettimään, että nyt kun mä teen tän asian näin, hoidan nyt tän asian näin, mä teen koko ajan sitä [strategiaa] kohti. (E2)

Edellinen sitaatti nostaa hyvin esiin operationalisoinnin haasteita esimiehen näkökulmasta. Samoin se korostaa esimiehen roolin merkityksellisyyttä operatiivisen tason viestinnässä.

4.5 YHTEISÖLLISEN REFLEKTOINNIN KÄYTÄNTÖ

Tulkintaa ei koskaan tehdä yksin, koska se, mitä henkilö tekee yksin on riippuvainen muista. – Karl. E. Weick (1995: 40)

Yhteisöllinen reflektointi on käytäntö, joka ilmenee vähintään kahden ihmisen välisessä, kahdensuuntaisessa kommunikaatiotilanteessa. Yhteisöllisen reflektoinnin tarkoituksena on pohtia strategiaviestinnän sisältöä sekä sen kytkemistä omaan ja yksikön toimintaan vuorovaikutuksessa kollegojen ja esimiesten kanssa sekä pyrkiä aktivoimaan omia alaisia vuorovaikutukseen. Näin ollen yhteisöllisen reflektoinnin käytäntö kietoutuu tiiviisti yhteen operationalisoinnin käytännön kanssa.

Yhteisöllinen reflektoinnin käytäntö aktivoituu usein kokouksessa tai koulutustilanteessa, jossa paikalla on ryhmä ihmisiä. Ihmiset ovat tyypillisesti saman yksikön tai työnkuvan edustajia, mutta tämä ei ole aktivoitumisen edellytys. Yhteisöllistä reflektointia voi tapahtua sitä varten koolle kutsutuissa kokouksissa tai muiden kokousten yhteydessä. Ryhmäkeskustelijoiden puheesta käy kuitenkin ilmi, että he toivoisivat, että ”virallisia” tilaisuuksia yhteisölliseen reflektointiin olisi enemmän.

Maitliksen (2005) mukaan organisaatioissa merkityksellistäminen on sosiaalinen prosessi: organisaation jäsenet tulkitsevat ympäristöä keskinäisessä vuorovaikutuksessa, muodostaen merkityksiä, jotka tekevät maailman ymmärtämisen ja kollektiivisen toiminnan mahdolliseksi. Tämä määritelmä sopii hyvin kuvaamaan myös yhteisöllisen reflektoinnin käytäntöä. Yhteisöllinen reflektointi auttaa vastaanottajaa ymmärtämään strategiaviestin merkityksen omalle työlleen sekä muodostamaan muiden ryhmän jäsenten kanssa yhteisiä toimintatapoja strategian toteuttamiseksi. Yhteisöllistä reflektointia kuvaa hyvin seuraava esimiehen kommentti, jossa hän esittää kuinka yksikön viikoittainen kokous tarjoaisi hyvän foorumin ajankohtaisen strategiaviestinnän läpikäymiseksi. Kommentti kuvaa myös yhteisöllisen reflektoinnin yhteyttä operationalisoinnin käytäntöön.

Mä näkisin että meillä on yksi foorumi - tällöinen joka tiistain johtoryhmän kokous. Tavallaan siinä tilanteessa, sitä voi hyödyntää että joka kerta varattais viistoista minuuttia, läpikäytäs tätä [strategiakirjasta]. Katottas että mitä systeemeitä tähän on kehitetty, minkälaisia apuvälineitä tässä on. Et ei se oo vaan pelkkä vihreä kiva pelikirja meidän jokaisen kaapissa. Että meidänkin esimiehet vastuutettais tämän asian eteen. Sitten kuitenkin kun meillä on vuosisuunnitelmat tehty ja tehdään, ja se nivottas siellä yhdessä siellä sellaseksi omaksi kudelmaksiksi, niinsanotuksi. Että se ois niinku yhteinen asia, siellä, et me saatais sitä kautta tukea sille yhteiselle asialle. (E1)

Kommentin lopussa esimies nostaa esiin oleellisen seikan. Hän peräänkuuluttaa strategian ”tekemistä yhteiseksi”, joka hänen mukaansa tapahtuu nimenomaan vuorovaikutuksen kautta.

Skivington ja Daft (1991) määrittelevät vuorovaikutuksen käyttäytymiseksi, joka tähtää informaation käsittelyyn. Vuorovaikutus tarkoittaa siis erilaisissa muodoissa tapahtuvaa ihmisen välistä kanssakäymistä, joka välittää informaatiota. Huotari, Hurme ja Valkosen (2005: 82) mukaan vuorovaikutus voi olla kasvokkaisuviestintää tai teknologiavälitteistä viestintää. Vuorovaikutus voi olla kahdenvälistä tai ryhmäviestintää. Se voi olla kirjoitettua ja luettua, puhuttua ja kuunneltua tai visuaalisesti ilmaistua ja nähtyä viestintää (em.). Lisäksi vuorovaikutus voi olla muodollista tai epämuodollista. Muodollinen vuorovaikutus on tyypillisesti ylhäältä-alas tapahtuvaa viestintää. Epämuodollinen vuorovaikutus taas epävirallisia keskusteluja, jotka edistävät strategisten valintojen hyväksymistä. (Skivington ja Daft 1991.) Yhteisöllisen reflektoinnin käytännössä esiin nousee erityisesti kasvokkainen viestintä, joka tapahtuu joko kahden kesken tai ryhmässä. Ryhmäkeskustelujen sisällön painottuessa enemmän muodolliseen viestintään, jää epävirallisten keskustelujen rooli tässä aineistossa pieneksi.

Kasvokkaiseen viestintään liitettiin keskusteluissa voimakkaasti kyky sisäistää viestinnän sisältö paremmin. Vuorovaikutuksessa läpikäyty viestinnän sisältö ja sen

kytkeminen käytännön työhön nähtiin siis tehokkaampana kuin lukemalla vastaanotettu viestintä. Tästä kertoo seuraava esimerkki:

Sitä henkilökohtasta viestintää jollain tavalla. Toki oon oppinu hakemaan itseksi jo - siis käyttään intranettiä hyödyks, mut jotenki ainaki mulle konkretisoituu silleen - - keskustelemalla. Sen sisäistää jollain tavalla. Kun lukee jostain kirjan sivulta ni sen voi lukee, mutta jääks tänne (osoittaa päätään) mitään. (E7)

Kasvokkaisen viestinnän tehokkuudesta kertoo myös se, että tyytyväisimpiä strategiaviestintään olivat Varainhoitoyhtiötä edustavat ryhmäkeskustelijat, jotka osallistuivat joka kuukausi yhtiön toimitusjohtajan pitämään ”tilannekatsaukseen”. Tämä tilannekatsaus toimi strategian pääasiallisena viestintäkanavana. Lisäksi tilannekatsauksessa läpikäydyt asiat lähetettiin kirjallisesti työntekijöille tilaisuuden jälkeen. Varainhoitoyhtiön edustajat kävivät aiheesta seuraavanlaisen keskustelun:

E14: Kyllä mun mielestä meillä Varainhoidossa – – strategia ja tavoitteet on aika selvät kaikille. Kyl niistä on informoitu. Ainakin meidän puolella.

E13: Meil on joka kuukausi tää yhteinen varainhoidon tilaisuus, miksikä sitä nyt kutsutaan, tilannekatsaus.

E14: Kyllä aika hyvin tiedetään mitä on tapahtunu ja mitä odotetaan tapahtuvan ja mitkä on tavoitteet.

M: Eli onko suullinen viestintä teillä pääkanava?

E13: No se on ainakin mulle henkilökohtasesti se, mikä saavuttaa. Toki koen, että sähkönen maailmakin on, mut sä haet sieltä sitte kun sulla on se tilanne päällä. – –

E12: On se kyl suullinen. Onhan meilläkin tämmönen kuukauskirje tai tällanen. Mut se on yleensä, että siitä luetaan että mitä on jo kuullut kuukauden aikana. Mitä tietää, että on jo tapahtunu. Sit se on kirjoitettu myöhemmin siihen.

M: Siis se tulee sähköpostilla?

E12: Joo, se on niinku toimitusjohtajan kuukausikatsaus.

M: Enemminkin niinku muistio?

E12: Joo, virallistetaan mitä on tapahtunut.

E13: Toi [tilannekatsaus] peilaa enemmän niinku tulevaan.

E14: Kyllä mun mielestä ainakin yhtiön sisällä ollaan hyvinki tietosia, että missä mennään - mitkä on tavoitteet ja mikä on strategia.

Edellisen keskustelun keskivaiheilla tiedustelen keskustelijoilta, näkevätkö he suullisen viestinnän pääkanavaksi strategia-asioissa. Seuraava puhuja vastaa myöntävästi ja kertoo näkevänsä kirjallisen viestinnän hyödylliseksi tilanteessa, jossa hän akuutisti tarvitsee informaatiota. Akuuteista työtilanteista esimiehet nimesivät esimerkiksi alaisten kanssa käytävät kehityskeskustelut, jossa esimies tarvitsee ”kättä pidempää” pystyäkseen läpikäymään strategiaa läpi alaisensa kanssa.

Maitliksen (2005) tekemän tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksen lisääntyminen organisaatiossa vaikuttaa suotuisasti henkilöstön merkityksellistämisen prosesseihin. Kun henkilöstö ja johto ovat vuorovaikutuksessa keskenään, he pystyvät parhaimmillaan muodostamaan strategiasta rikkaan ja johdonmukaisen käsityksen. Näin ollen myös strategiaa toteuttavat toimet ovat jatkuvampia ja yhdenmukaisempia (ks. kuvio sivulla 55). Toisin sanoen vuorovaikutus lisää sekä tiedon kulkua, ryhmän sisällä yhdenmukaisemman ymmärryksen syntymistä sekä yhtenäisten toimintatapojen löytymistä. Myös ryhmäkeskustelijat nostivat esiin monenlaisia hyötyjä, joita he kokivat saavansa vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutustilanteisiin liitettiin monenlaisia positiivisia kuvauksia, kuten ”hedelmällistä”, ”hyvä tapa viedä eteenpäin”, ”tehokas”, ”uppoo paremmin”, ”jää päähän” tai ”sisäistää”.

Yhteisöllinen reflektointi nähtiin mahdollisuutena pohtia strategiaan liittyviä asioita sekä sisäistää ja operationalisoida niitä tehokkaasti ryhmässä. Ryhmän kautta keskustelijat kertoivat saavansa syvällisempää tietoa kuin itsenäisesti opiskelemalla. Seuraavassa sitaatissa esimies kuvailee erilaisia vuorovaikutuksellisia keinoja, joiden kautta hän on käynyt strategia-asioita läpi omassa yksikössään.

Tai sitten ainakin se, että oman yksikön porukka miettii. Meillä oli yksi päivä semmoinen että kokoonnuttiin ja mun mielestä sekin oli hirveen hedelmällistä. Jokainen mietittiin oma tekeminen ens vuodelle ja sitten sitä opponoitiin ja se oli ihan hedelmällinen. Ja siellä oli sitten jo tehty tää yksikön tulokortti, joka oli siinä pohjana. Must se oli hyvä tapa viedä kans eteenpäin. (E2)

Sitaatissa tulee ilmi erilaisten tapojen tuomat edut oppimiseen ja ymmärtämiseen, kuten toisto sekä asian tarkastelu eri näkökulmista. Kuvattuun tilanteeseen liittyy sekä omaa pohdintaa että sen reflektointia muiden kanssa. Pohdinnan ja keskustelun pohjana toimi yksikön tulokortti, jonka avulla toiminta kytkettiin yksikön strategisiin tavoitteisiin. Tulokortti toimi myös strategiakeskustelua ohjaavana tekijänä. Maitliksen (2005) tutkimuksen perusteella vuorovaikutuksen vilkkauksen kasvaessa myös erilaisten tulkintojen määrä asiasta kasvaa. Näistä tulkinnoista seuraa hänen mukaansa yhdenmukaisia toimintoja silloin, kun merkityksellistämistä järjestelmällisesti ohjataan organisaatiossa.

Edellä on viitattu yhteisöllisen reflektoinnin sekä operationalisoinnin käytäntöjen välillä oleviin yhteyksiin. Yhteydet näkyvät myös edellä esitetyissä sitaateissa. Monet puhujat kuvaavat niissä tilanteita, joissa ryhmissä pohditaan keinoja toteuttaa strategiaa käytännössä. Tämän lisäksi yhteisöllisen reflektoinnin ja luokittelun käytännön välille löytyy yhteyksiä. Tämä näkyy esimerkiksi vuorovaikutustilanteessa, jossa nousee esiin asioita, jotka muuttavat vastaanottajan luokitteluperusteita. Luokittelussahan vastaanottaja tekee valintoja kohtaamastaan strategiaviestinnästä sen perusteella, miten tärkeänä viestin sisältö hänelle näyttäytyy. Seuraavassa sitaatissa esimies kuvailee tilannetta, jossa strategiakirjaseen luokitteluperuste muuttui ryhmän toiminnan vuoksi.

Mun pitää sanoa että tää meni multa vähän ohi. Täähän on tullu jo joskus keväällä. Mä luin tän vast ihan tässä kuussa kun tämä nousi puheeseen jostain. Et tää meni mult niinku ohi. – – Mä muistan jossain yhteydessä mä olin yhes semmosessa esimiesvalmennuksessa. Siellä tästä puhuttiin ja mä olin vähän silleen et en kehdannu hirveest myöntää et 'nyt kulkaa...'. Et muistin tämän kyllä sieltä verkkokurssin kautta, mutta että tää on tullut ihan postissa... (E13)

Sitaatissa esimies kertoo, kuinka hän piti esimiesryhmässä omana tietonaan sen, ettei hän ollut lukenut strategiakirjasta. Tässä tilanteessa esimies turvautui siihen tietoon, jota hän on muualta aiheesta saanut selvittääkseen tilanteesta. Kuvatussa tilanteessa strategiakirjaseen sisällöstä tulikin alkuperäiseen luokitteluun verrattuna merkittävämpää.

Käyn seuraavaksi läpi yhteisöllistä reflektointia jäsentämällä sitä osallistujien sekä viestinnän suunnan perusteella. Tutkimuksen aineistossa yhteisöllinen reflektointi näyttäytyy voimakkaimmin kollegojen (horisontaalinen) sekä esimiehen ja alaisen (vertikaalinen) välisenä vuorovaikutuksena. Tämän lisäksi vuorovaikutuksessa olevan ryhmän jäseniä voi yhdistää myös sama yksikkö, jolloin ryhmän jäsenet voivat olla usealta eri organisaatiotasolta (ks. esimerkkitapahtuma sivulta 123). Käyn tässä tarkemmin läpi horisontaalisen ja vertikaalisen reflektoinnin tilanteet, jotka nousevat aineistosta esiin vahvimmin.

4.5.1 VASTAANOTTAJA ON VUOROVAIKUTUKSESSA KOLLEGOJENSA KANSSA

Kollegojen välinen vuorovaikutus viittaa aktiviteettiin, jossa vuorovaikutustilanteen toimijat työskentelevät samalla organisaatiotasolla ja usein heitä yhdistävät samankaltaiset tai toisiaan täydentävät työtehtävät. Kollegojen väliset reflektointitilanteet kuvattiin useimmiten konditionaalissa, mikä viittaa siihen, että vertikaalisia vuorovaikutustilanteista toivottaisiin enemmän ja rutiininomaisemmaksi osaksi työtä. Tätä ilmentää esimerkiksi seuraava esimerkki:

Just esimerkiksi Eläke-Tapiolan esimiehet kokoontuisivat vaikka jonkun, joka on ollut tätä [strategiakirjasta] tekemässä tai jotain. Käytäs tätä läpi, pohdittas tätä, ois mahdollista tehdä jotain ryhmätyötä tai tän tyyppistä. Avattas tätä, veivattas tätä. Et sen niinku sisäistääkin sitte. Et sä voi mitään toisille ihmisille opettaa, jos et sä oo ensin sitä itse sisäistänyt. (E8)

Edellinen esimerkki näyttäytyy aineistossa toiveena lisätä horisontaalisia vuorovaikutustilanteita. Yleisesti aineistosta välittyi se, että keskustelijat kokivat horisontaalisen viestinnän vertikaalista viestintää tehottomammaksi.

Tieto valuu tosi huonosti sivusuunnassa. Vaik se tulee ylhäältä alas, ni tää on aika huolimaton tää sivusuuntanen tiedonkulku. (A1)

Yhteisöllisen reflektoinnin etuina nähtiin myös se, että ihmiset tutustuvat toisiinsa. Tutustuminen edesauttaa verkostoitumista ja sitä kautta ihmisten välistä kommunikointia sekä madaltaa kynnystä ottaa yhteyttä muihin henkilöstön jäseniin.

Plus että helpottaa aina ku on kasvot nimen takana – muistaa että 'ai mä näin sen Heikin siellä, se oli siellä osastolla'. Helppo soittaa et 'mul on nyt tämmönen ja tämmönen asia'. (E7)

Keskustelijoiden mukaan tutustuminen toisissa yksiköissä ja osastoilla toimiviin ihmisiin antaa myös laajemman kuvan siitä kokonaisuudesta jossa itse toimii. Tutustuminen ja verkostoituminen voi tapahtua myös vapaamuotoisempien tilaisuuksien kautta.

Mua oikeesti ilahduttaa tää tilaisuus sen takia, että tapaa muita tämmösiä Tapiolan asiantuntijoita. — Vaikka tonne heivais joku ilta viiniä ja juustoa ja kaks tuntia verkostoitumista ja keskustelua ja joku pohjustus, esitys tai joku. Se lisäis tätä kommunikaatiota. Kun aikasemmin tuli esille että talo on iso. Joku projekti alotetaan ja sitä tehdään laput silmillä, katotaan tiukasti eteenpäin ja unohdetaan kaikki ne muut keihin se vaikuttaa. (A1)

Balogun ja Johnson (2004) nostavat tutkimuksessaan horisontaalisen, epävirallisen viestinnän yhtenä keskeisenä merkityksellistämiseen vaikuttavana tekijänä. Heidän mukaansa ylhäältä-alas liikkuva viestintä on useimmin ”virallista”, kun taas kollegojen kesken käydään enemmän epävirallisia keskusteluja aiheesta. Nämä epäviralliset neuvottelut, juorut, huhut sekä omien kokemusten ja tulkintojen jakaminen vaikuttavat Balogun ja Johnsonin tekemässä tutkimuksessa merkittävästi muutoksen omaksumisen organisaatiossa. Tässä aineistossa puhujat nostivat horisontaalisen vuorovaikutuksen varsin vähän esiin. Lähinnä esitettiin toivomuksia siitä, että kollegojen välistä vuorovaikutusta olisi enemmän. Ryhmäkeskusteluissa huomio kiinnittyi enemmän viralliseen strategiaviestintään, mikä saattaa selittää epäviralliseksi koetun keskustelun poisjäämistä puheesta.

Tavatessani ryhmäkeskustelijoita uudestaan joulukuussa 2008 tiedustelin heidän mielipidettään siitä, mikseivät epäviralliset keskustelut nousseet vahvemmin esiin ryhmäkeskusteluissa. Keskustelijoiden mukaan epävirallisissa keskusteluissa luodaan enemmänkin asenteita ja mielipiteitä tiettyä strategiaviestintää kohtaan, ei niinkään keskustella sen sisällöstä.

4.5.2 VASTAANOTTAJA ON VUOROVAIKUTUKSESSA ESIMIEHENSÄ TAI JOHDON EDUSTAJAN KANSSA

Yhteisöllistä reflektointia tapahtuu myös kahden ihmisen välisessä vuorovaikutustilanteessa. Yleisimmin tällainen tilanne on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu. Tällöin vuorovaikutus on kaksisuuntaista, vaikka alainen yleensä onkin

”oppijan” roolissa. Seuraavassa sitaatissa esimies kuvailee vuorovaikutustilannetta oman esimiehensä kanssa.

Me saatiin kyllä kirjallisena se strategia, niinku pureskeltuna ja me käytiin se vielä suullisesti meidän lähiesimiehen kanssa. Se oli helppo viedä eteenpäin ja siitä oli helppo koukkia juttuja omaan työhönsä. Ja me ollaan käyty sit useampaan kertaan läpi tiimissä (viittaa alaisiinsa). Mutta se ihan tosissaankin vaatis sitte tämän että se suhteutetaan omaan työhön ja esimieheltä saadaan tukea enemmän, ihan ehottomasti. (E1)

Puhuja kuvaa vuorovaikutuksen esimiehensä kanssa antavan tukea oman työnsä suorittamisessa. Hän myös asettaa odotuksia esimiehen toiminnalle toivoen häneltä enemmän tukea. Tähän tukeen hän sisällyttää myös strategiatiedon käytäntöön viemisen eli operationalisoinnin. Joskus odotukset esimiehen toimintaa kohtaan asetettiin keskusteluissa korkealle, jolloin esimiehiltä ja johtajilta odotettiin merkittävää panostusta strategian operationalisoinnissa.

Esimiehen, johtajan, pitää pyrkiä pukemaan se firman strategia siihen työtehtävään; sanoa, että miten tämä esimerkiksi meillä pankissa toteutuu. Miten tämä nähdään, miten tämä osuu meidän osastolle ja meidän työtehtäviin. (A1)

Maitliksen (2005) mukaan kahdenkeskeinen vuorovaikutustilanne antaa paremman mahdollisuuden henkilökohtaiseen viestintään ja omien mielipiteiden ilmaisuun. Tämä näkyy myös tämän tutkimuksen aineistossa. Seuraavassa sitaatissa keskustelija kuvaa esimiehensä kanssa käymiään keskusteluja strategiasta. Sitaatissa tulee esiin, kuinka kahdenkeskisessä vuorovaikutustilanteessa henkilöstön jäsen pyytää apua vaikeiksi kokemisissa asioissa.

Aika paljon lukemalla ja sitten jollain työtunnilla [esimiehen kanssa], ku on huulet soikiona eikä ite ymmärrä mitään. Et avaa mulle tätä. Mä huomaan ite, että mä en oo hyvä tämmösiä avaamaan. Mä tartten sen avun tavallaan ylempää kysymällä, et miten mä voin lähtee tätä puhumaan niin, että muakin ymmärretään. Mä käyn kysymässä ja mulle sitten yritetään maallikkoviestinnällä avata sitä, minkä mä pyrin sit viemään eteenpäin. (E7)

Myös Maitlis (2005) havaitsi kahdenkeskeisten tapaamisten merkityksellisyyden strategiaan liittyvässä kommunikaatiossa. Kahdenkeskeiset tapaamiset antoivat mahdollisuuden ilmaista tarpeita ja mielenkiinnon kohteita avoimesti sekä tarjosivat mahdollisuuden mukauttaa omia käsityksiä julkisen keskustelun ulkopuolella.

Johdon rooli yhteisöllisessä reflektoinnissa näyttäytyy tässä aineistossa strategiaviestintää tuottavana osapuolena. Johdon edustaja toimii reflektoinnin alullepanijana ja käsiteltävän asian alustajana. Tällaista tilannetta kuvailee seuraavassa esimerkissä yksi asiantuntijaryhmän puhujista.

Meil tää ensimmäinen kerta, eka toimitusjohtaja - eka kerta koko porukalle - niin ensin se käytiin läpi se edellinen strategiakausi. Että meil oli nämä strategiat ja me tehtiin tätä ja tätä ja tätä. Sit ku se oli käyty läpi, niin sit ruvettiin kattoon että mitäs nyt sitten kun meil on tää uus [strategiakausi]. Nyt sitten me käytiin niissä ryhmissä läpi – ni nimenomaan pienemmis porukois - niin siel käytiin [läpi] periaatteessa että mitä tää meidän ryhmän – taikka sit meil on kaikilla erilaiset tehtävät - mitä tää sun työssä tarkoittaa. (A4)

Toimitusjohtajan rooli tässä esimerkissä näyttäytyy yksisuuntaisen strategiaviestinnän toteuttajana. Samalla toimitusjohtajan puhe toimi alustuksena ryhmätöille, jossa henkilöstö pohti sitä, kuinka uusi strategia näyttäytyy jokapäiväisessä työssä.

Esimerkki vahvistaa tausta-aineiston perusteella tehtyjä havaintoja Tapiolan strategiaviestinnästä sekä siitä kontekstista, jonka Tapiolan organisaatio viestinnälle muodostaa. Esimerkeissä strategiaviestintä näyttäytyy johdon alulle panemaksi, ylhäältä-alas suuntautuvaksi julkilausumaksi, jossa henkilöstön rooliksi jää strategian

toteuttaminen. Ryhmäkeskustelijat eivät kuitenkaan kyseenalaistaneet tätä asetelmaa. Ainoastaan yksi keskustelija nosti esiin ajatuksen siitä, että henkilöstöllä voisi olla mahdollisuus osallistua myös strategian laadintaan.

Ku miettii [meidän yhtiön] strategiaa, ni sitä toivoo, et sitä käydään vähän läpi ja että saa itseksi vähän vaik sanoo jotain. Et se ei tuu vaan jostain netistä ja tässä tää on. (E12).

4.5.3 VASTAANOTTAJA PYRKII VUOROVAIKUTUKSEEN ALAISTENSA KANSSA

Esimiehen työnkuvaan Tapiolassa kuuluu strategian eteenpäin välittäminen. Strategiatiedon välittäminen tapahtuu yleensä vuorovaikutustilanteessa, jossa esimies käy strategiaa läpi alaisensa kanssa. Tämä yhteisöllisen reflektoinnin muoto nousee esiin esimiesroolissa työskentelevien keskustelijoiden puheessa.

Balogun ja Johnson (2004) tarkastelivat tutkimuksessaan keskijohdon tulkintoja yrityksen muutostilanteesta. Omien sanojensa mukaan tutkijat tarkastelevat muutosta ”muutoksen vastaanottajien” eli niiden henkilöiden näkökulmasta ”joille kerrotaan, että pitää muuttua, mutta joilla ei ole vaikutusvaltaa vaikuttaa päätöksentekoon. Heidän haasteenaan on tarttua muutokseen, jota he eivät suunnitelleet ja neuvotella yksityiskohdista toisten, samalla tavoin strategisen päätöksenteon ulkopuolelle jätettyjen kanssa”. Tässä aineistossa nousee esiin tilanteita, joissa näkyy sama ilmiö. Esimieheltä vaaditaan kykyä omaksua vaikeita asioita monesti ilman syvällisempää tuntemusta asiaan sekä taitoa viedä strategiatietoa eteenpäin omille alaisilleen. Tämä asetelma asettaa monen esimiehen omasta mielestään haasteelliseen tilanteeseen.

Maitlis ja Lawrencen (2007) tutkimuksen mukaan yksi strategiatiedon välittämistä (sensegiving) mahdollistava tekijä on mahdollisuus. Tällä tutkijat tarkoittavat sitä, että strategiasta viestiminen on kontekstisidonnaista, jolloin mahdollisuudella viitataan sellaiseen tilanteeseen, jossa strategiasta viestiminen on mahdollista. Tällaisia tilanteita ovat Maitlis ja Lawrencen (2007) mukaan esimerkiksi erilaiset tapaamiset ja kokoukset.

Mahdollisuus vuorovaikutukseen nousee esiin myös tässä aineistossa. Tämä ilmenee esimerkiksi tilanteessa, jossa esimiehen tavoitteena on päästä alaistensa kanssa sellaiseen vuorovaikutustilanteeseen, jossa olisi mahdollista käydä läpi strategiaviestintää. Seuraavassa esimerkissä esimies kuvailee tilannetta, jossa hän pyrkii ”aistimaan” sopivan hetken strategian läpikäymiseksi ryhmässä.

Tää [strategiakirjaseen tekijä] on varmaan kyllä ajatellu, että se lähiesimies aistii sen tiimin toiminnan ja tilan, että milloin sinne on hyvä mennä tän kirjan kanssa käymään tätä läpi. Et tavallaan mulla pitää olla vaisto siitä, että nyt ne on siinä tilassa, nyt ne ottaa vastaan tämmöstä. Että en niinku sitte vuodenvaihteessa, kun on hemmetin kiire. Niin elikkä se on just se meidän haaste, mitä mä oon koko ajan puhunu: se lähiesimies on juuri se, joka on pahimmassa välissä sen tiimin ja sen [kanssa], joka tän on tehny. Ja meillä pitää olla se selkee näkemys, et nyt mä voin tehdä ja nyt ne on siinä semmosessa tilassa. (E2)

Esimerkki kuvaa esimiehen kohtaamia haasteita toteuttaessaan yhteisöllisen reflektoinnin käytäntöä. Esimerkiksi liian kiireinen vuodenaika siirtää alaisten huomion muihin asioihin, eikä esimies halua silloin kuormittaa alaisiaan joskus vaikeaksi koetuilla strategia-asioilla.

Toinen mielenkiintoinen esimerkki esimiehen roolista yhteisöllisen reflektoinnin alullepanijana osoittaa paitsi ajankäytön merkitystä strategiaviestinnän vastaanotolle, mutta myös esimiehen haasteita vuorovaikutustilanteessa, jonka tarkoituksena on keskustella strategiasta. Seuraavassa sitaatissa esimies kuvailee alaistensa kanssa käymäänsä keskustelua sekä ajatuksiaan strategiaviestinnän välittämisestä alaisilleen. Koska aihe koetaan esimiesten mukaan operatiivisella tasolla monesti vieraaksi ja vaikeaksi, täytyy strategian ymmärtämiselle ja sisäistämiselle varata paljon aikaa. Mielenkiintoista esimerkissä on myös se, kuinka kontekstiin liittyvät miellyttävät, mutta epäolennaiset asiat ovat jääneet voimakkaammin vastaanottajien mieleen kuin se sisältö, jota tilanteessa on käsitelty.

Mut yleisesti ottaen tähän strategiaan, ni tähän pitäis olla enemmän aikaa. Että se ei riitä, että nämä on kerran käyty läpi. — Meilläki on käyty esimerkiksi osastokokouksessa – ei päästy kyllä kun arvot läpi. Ja must ne käytiin hirveen hyvin, että jokaisesta kohdasta aina keskusteltiin ja miten tiimiläiset sen koki ja näin. Mut että yleisesti ottaen, niin sehän unohtuu. Kun niille sanoo että:

- Muistattekste ku me ollaan käyty näitä?
- Ai mikä palaveri se oli, oliko se siel mis me saatiin porkkanakakkuu?
- Just se.
- Aa, nyt mä muistan.

Että jotenkin tää pitäis saada enemmän... siis jotta tää saatas niin hyvin läpi kun mä kuvittelen että Tapiolan johto varmaan haluais että tää menis ruohonjuuritasolle, ni tähän pitäis laittaa kauheesti aikaa. Ja nyt jotenkin tuntuu vaan että... syksylläkin on kaikkea, tiimin suunnittelua ja kaikennäköstä osastokokousta ja muuta - niin siel niinku on niin paljon muutaki asiaa. Joka tuutista tulee näit uusia projekteja ja muita mitä pitää ajaa läpi. Tuntuu vaan sitten että jostain päästä se pitää se aika ottaa sit pois. Ja ehkä sen takia, mä mietin, et meilläkään sit ei oo tämmösiin sitte... niinku tää on se mikä on jääny pois. (E6)

Seuraavaksi esittelen aineistosta tunnistettuja tulkintakehyksiä, joiden kautta avaan vastaanottokäytäntöjen toteuttamista erilaisissa konteksteissa.

5 VASTAANOTTAJIEN TULKINTAKEHYKSET

Uusinterpretatiivisen käsityksen mukaisesti, vastaanottaja nojaa tiettyihin jaettuihin kognitiivisiin ennakko-oletuksiin eli tulkintakehyksiin pyrkiessään ymmärtämään maailmaa. Tulkintakehyksen avulla vastaanottajat tekevät havaintoja sekä tunnistavat ja nimeävät asioita, tilanteita ja toimintaa (Goffman 1974). Tässä luvussa kuvaan tutkimusaineistosta tunnistamani tulkintakehyksiä, joissa vastaanottajat soveltavat vastaanottokäytäntöjä ja merkityksellistävät viestejä eri tavoin.

Tulkintakehyksen kuvauksen lähtökohtana on vastaanottajan tekemä tilannemääritelmä: mitä tässä oikein on meneillään? Saadessaan vastaanottotilanteessa käsityksen siitä, mistä on kyse, vastaanottaja löytää tulkintakehyksen, joka tekee tilanteen ainakin joiltain osin ymmärrettäväksi. Vastaanottaja valitsee huomionsa kohteeksi ne asian, tilanteen tai toiminnan piirteet, jotka ovat kehyksen kannalta relevantteja. Seuraava ryhmäkeskusteluaineiston sitaatti kuvan hyvin niitä tekijöitä, jotka tässä tutkimusaineistossa muodostavat vastaanottajien tulkintakehyksiä.

Kuten on sanottu: iso talo, erilaisia yksiköitä erilaisia, erilaisia paikkoja – jokaisella erilainen tehtäväkenttä, erilainen tiimi. Se on ihan selvää, että siellä on erilaisen kokemuksen omaavia ihmisiä, joita toisia ei voi vähempää kiinnostaa eikä ole mitään merkitystä strategialla, sit siellä on oikeesti sellasia liiketoiminnan kehittäjiä, jotka kaipaa ja janoaa sitä tietoa. (A1)

Toisin sanoen puheesta tunnistetut tulkintakehykset muodostuvat pitkälti vastaanottotilanteen, vastaanottajan aseman ja työnkuvan sekä taustatiedon kautta.

5.1 I TORJUJAN TULKINTAKEHYS: STRATEGIA NÄYTTÄYTYY ETÄISENÄ JA VAIKEANA YMMÄRTÄÄ

Torjujan tulkintakehyksessä korostuu strategian etäisyys omaan työhön. Strategiaviestintä näyttäytyy tulkintakehyksessä vaikeana, etäisenä tai toisarvoisena asiana verrattuna päivittäisiin työtehtäviin. Tulkintakehystä määrittää se, että vastaanottajan on vaikea löytää yhteyttä strategiaviestinnän ja oman työnsä välille tai strategiaviestinnän sisältö ei ole ymmärrettävä vaikeiden käsitteiden ja ”korulauseiden” takia. Siksi torjujan tulkintakehyksen valinnut vastaanottaja usein torjuu kohtaamansa viestinnän eli jättää viestin lukematta.

Torjujan tulkintakehystä edeltävä tilannemääritelmä syntyy jäsentämisen käytännön kautta. Viesti jäsentyy vaikeiden käsitteiden ja monimutkaisten lauseiden ympärille, jolloin strategiaviestintä määrittyy vastaanottajalle vaikeaselkoisuutensa vuoksi aikaa vievänä ja vaikeana ymmärtää. Näin vastaanottaja luokittelee strategiaviestin itselleen tarpeettomaksi ja kaukaiseksi verrattuna hänen päivittäiseen työhönsä, joka näyttäytyy strategiaviestintään verrattuna merkityksellisempänä. Tilannemääritelmä voi syntyä myös strategiaviestistä poimitun lauseen tai kuvan kautta, joka tulkitaan tilanteeseen sopimattomaksi tai sen nähdään ilmentävän vastaanottajan ulkopuolisuutta tietyistä ryhmästä. Torjujan tilannemääritelmän muodostumista jäsentämisen ja luokittelun käytännöissä kuvaa hyvin seuraava sitaatti:

– – käyttämällä vierasperäsiä sanoja: strategia ja visio, niin ne on jo samantien niin korkeella. Sä et oikeestaan halua ottaa vastaan sitä tietoa, koska sä et ymmärrä ees että mistä puhutaan. (A5)

Sitaatissa vierasperäisten sanojen vaikeaselkoisuus ajaa vastaanottajan tilanteeseen, jossa hän ei halua vastaanottaa tietoa. Vaikeaselkoisuus kertoo sen lisäksi siitä, ettei viestintä ole vastaanottajalleen ymmärrettävää, vaikka hän käyttäisi aikaa siihen tutustumiseen. Vastaanottajalta puuttuu strategiaviestinnän vastaanottamista edellyttävä osaaminen ja taustatieto.

Torjujan tulkintakehykseen johtava tilannemääritelmä voi syntyä myös suullisessa strategiaviestinnän tilanteessa. Tällöin torjujan tulkintakehyksen valinnut vastaanottaja määrittelee tilanteen turhaksi ja ajan hukaksi. ”Äh, se oli ihan kauheeta pakkopullaa. Se oli niin tylsää ja voi hohhoijaa”, voi torjujan tulkintakehyksen valinnut vastaanottaja huokaista. Lisäksi viestintätilanteessa vastaanotetusta informaatiosta ei aina jää vastaanottajalle muistikuvaa: ”Silloin muistan, että oikeen toimitusjohtaja kävi höpsemässä strategiasta meille, mutta en mä muista mikä sen jutun sisältö oli.” Strategiaa käsittelevästä tilaisuudesta voi jäädä myös mieleen vain se, mitä tilaisuudessa tarjottiin: ”Ai mikä palaveri se oli, oliko se siel mis me saatiin porkkanakakkuu?”.

Torjujan tulkintakehyksessä korostuu se, ettei strategiaviestintä kytkeydy päivittäiseen työhön. Strategiaviestintä ei ole työssä selviytymisen tai siinä paremmin suoriutumisen kannalta oleellista. Strategiaviestintään käytetty aika on enemmänkin ”työajan hukkausta”, kuin tuottavasti käytettyä työaika. Seuraavassa sitaatissa esiintyvän puhujan käyttämä ilmaisu ”plaa, plaa, plaa”, kiteyttää torjujan tulkintakehyksessä korostuvan ajatuksen strategiaviestinnän turhuudesta. Sitaatti kuvaa hyvin myös jäsentämisen perusteella tehtyä tilannemääritelmää ja sitä seuraavaa päätöstä torjua kohdattu viesti.

– – otsikko, otsikko: uudet eväät. Mun täytyy sanoo, et mä skippaan saman tein tämmöiset uudet eväät. Sen takia, että se herättää mussa semmosen ajatuksen, että tää on jotain uusia eväitä – tsempatkaa toisianne plaa, plaa, plaa. (E10)

Torjujan tulkintakehyksessä strategiaviestintään tutustumista ei nähdä ”oikeana työnä”. Strategiaviestintään tutustuminen on aktiviteetti, jota tehdään silloin kun muilta töiltä jää aikaa.

– – mä ainakin voin kuvitella, että jos nyt menisin tän [strategia]kirjasi kanssa jonkun tiimiläiseni viereen, niin se tulisi sanomaan että 'kuule, tässä olis näitä oikeita töitä'. (E5)

Se, ettei strategiaviestintää nähdä osana työnkuvaa voi liittyä vastaanottajan sosiaaliseen ympäristöön tai siihen, miten vastaanottajan onnistumista työssä mitataan. Tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa asiakaspalvelutyössä toimivien työntekijöiden tuloksia mitataan pääasiassa asiakaskontaktien määrillä, joka nostaa asiakaskontaktien ottamisen yksilön kannalta tuloksellisemmaksi toiminnaksi strategiaviestinnän vastaanottamiseen verrattuna. Tämä työssä onnistumisen mittaustapa voi myös aiheuttaa kollegojen tai esimiehen suunnalta sosiaalista painetta siihen, että ainoastaan sellainen työ, jossa ollaan kontaktissa asiakkaaseen on hyväksyttävää.

Torjujan tulkintakehyksen valinta voi perustua myös siihen, että viestintätyyli on liian ”kevyt”. Työpaikkakontekstissa johdolta tulevan viestinnän sävy ja tyyli on totutusti asiallista. Siksi populaarinen tai huumoria hyödyntävä viestintätyyli muuttuu torjujan viitekehyksessä ”pelleilyksi”. Näin tapahtui, kun strategiaviestinnän tuottajat viestivät strategiasta yksinkertaisemmin ja helpommin lähestyttävällä tavalla, esittäen strategiaa sarjakuvien ja huumorin avulla.

E6: Meillä on muuten hyvin innokas ja työlleen omistautunut porukka, mutta ne on hyvin kriittisiä tämmöseen ylhäältä päin tulevaan, vähän tämmöseen pelleilyyn.

– –

E5: Ehkä just niinku sanoit äsken, että siellä nähdään tän tyyppiset jopa semmosena pelleilynä, että ei oteta vakavasti – että kun kirja jaetaan kouraan niin se heitetään selän yli tai laitetaan sinne hyllyyn ja siihen ei sitten vakavasti enää perehdytäkään sen jälkeen.

Vastaanottajan subjektiivinen kokemus ryhmän ulkopuolelle jäämisestä saattaa johtaa torjujan tulkintakehyksen valintaan. Tällaista tilannetta kuvaa seuraava sitaatti, jossa päätelmä ulkopuolisuudesta syntyy strategiaviestissä ensimmäisen lauseen perusteella

(ks. liite 6, virikemateriaali 2). Tässä lauseessa kerrotaan esimiesten kokoontumisesta strategian suunnittelupäivään. Ulkopuolisuuden tunteesta kertoo seuraavassa sitaatissa esimies, jota ei oltu kutsuttu tilaisuuteen.

Kyl mä melkein sanoisin että tää jäis lukematta. Ihan johtuen tosta ensimmäisestä lauseesta ku siinä sanotaan että Tapiolan johto ja esimiehet kokoontuivat tuonne Fur Centeriin. Siellähän me emme olleet, meitä ei sinne kutsuttu. Ehkä se oli nyt jotain korkealentoisempaa, joka ei kohdistu suoraan minun työhöni, tähän päivittäiseen toimintaani. (E8)

Torjujan tulkintakehyksessä heijastuu myös passiivisuus strategiaviestintää kohtaan. Se, että strategiaviestintä usein torjujaan, kertoo myös siitä, ettei strategiatietoa tässä tulkintakehyksessä haeta aktiivisesti. Oman työn kannalta kriittisten tietojen (toimintamallien muutosten tms.) oletetaan tulevan tietoon henkilökohtaisen sähköpostin tai kasvokkaisen viestinnän kautta. Torjuja tulkintakehyksessä omasta työstä voi siis suoriutua moitteettomasti ilman, että osoittaa aktiivisuutta strategiaan liittyvän tiedon hankinnassa.

Mä en käy koskaan [lukemassa pöytäkirjoja] ellen mä nyt tiettyä asiaa sieltä hae. Et mä oletan, että jos mun tarttee jotain tietää, ni se tulee mulle jotain muuta kautta mulle suoraan. (E13)

Torjujan tulkintakehyksen omaksunut vastaanottaja ei tunne strategian sisältöä, eikä sen vuoksi pysty myöskään toteuttamaan sitä työssään. Siksi torjujan tulkintakehys on strategiaviestinnän toteuttamisen kannalta haasteellinen. Kehyksessä päivittäinen työ näyttäytyy strategiaviestintää merkityksellisempänä. Strategiaviestinnän ja oman työn välille on vaikea löytää yhteyttä, jonka vuoksi strategiaviestintä näyttäytyy enemmänkin negatiivisena, kuin vastaanottajalleen hyötyä tuottavana asiana.

Koska torjujan tulkintakehystä ei voida pitää strategian toteuttamisen kannalta suotuisana valintana, voidaan vastaanottajan valintaa pyrkiä ohjaamaan esimerkiksi jäsentämisen käytännön kautta. Välttämällä viestissä vaikeita termejä, etenkin

otsikoissa ja avainsanoissa, näyttäytyy viestin sisältö helpommin vastaanotettavana. Strategiaviestinnän sisältö voidaan kytkeä päivittäiseen tekemiseen tai toimintaohjeisiin, jolloin vastaanottaja ei aina tiedosta vastaanottavansa viestintää, jonka aiheena on strategia.

Mut siis se, että sen jotenkin saisi ujutettua - että se olisi vaan siinä, mitä me tehdään. En sano sitä, ettei saisi käyttää sanaa strategia. – – Mut että ei sitä tartte liikaa korostaa, vaan se vaan jotenkin tulisi siihen päivittäiseen tekemiseen. Jotenki tuntuu, että se tuntuisi siltä paljon mukavammalta. Ei oo pakkosyötön makua. – – Et ei ihan erikseen tuu sitä, että tämä on strategia ja käydään sitä läpi vaan se tulee siinä kun me käydään niitä eri asioita läpi meidän kokouksissa. (E18)

Toinen vaihtoehto on esittää asioita huumorin varjolla muiden asioiden lomassa. Seuraavassa sitaatissa puhuja kertoo esimiehestään, joka kytkee sarjakuvia kokouksissa esittämiinsä ”virallisiin” kalvomateriaaleihin.

Nää sarjakuvat mun mielestä täällä [strategiakirjasessa], ni mulla ainakin, en tiedä millainen tapa oppia jokaisella on, mutta mulla on jäänyt nää mieleen. 'Ei kuulu hommiini' - tää on just niin osuva moneen kohtaan. Meillä on varmaan toi, meidän osastopäällikkö pitää huolen siitä että nää sarjakuvat on pyörinyt tuolla esityksissä aika useastikin. Ehkä ne on itelläki jäänyt sitä kautta kun ne on tuolla valkokankaalla pyörinyt isona. (E20)

5.2 II TYYTYVÄISEN TULKINTAKEHYS: STRATEGIA ON YHTEYDESSÄ PÄIVITTÄISEEN TYÖHÖN

Tyytyväisen tulkintakehyksessä korostuu pyrkimys suoriutua strategian toteuttamisesta mahdollisimman hyvin ja annettujen ohjeiden mukaisesti. Tyytyväisen tulkintakehyksessä merkityksellistetty strategiaviestintä näyttäytyy vastaanottajan työssä suoriutumista edistävänä tekijänä.

Tyytyväisen tulkintakehyksen tilannemääritelmä syntyy jäsentämisen ja luokittelun käytännöissä, joiden perusteella strategiaviestintä näyttäytyy selkeänä ja oman työn kannalta merkityksellisenä. Tyytyväisen tulkintakehys kietoutuu yhteen erityisesti operationalisoinnin käytännön kanssa, sillä tässä tulkintakehyksessä strategiaviestin sisältö jäsentyy vastaanottajan työhön linkittyväksi koherentiksi kokonaisuudeksi. Toisin sanoen strategiaviestintä määrittyy vastaanottajalleen hyödyllisenä ja viestinnässä nousevat esiin positiiviset seikat.

Tyytyväisen tulkintakehyksessä laaditun strategian ja viestinnän vastaanottajan päivittäisen työn välille löytyy yhteyksiä. Johdon asettamat strategiset tavoitteet näyttäytyvät konkreettisina ja ohjaavat vastaanottajan työtä.

Tää 'vastuussa asiakkaille' on hyvä slogan. Luulis menevän läpi. Ja sit se visio, että 'niin hyvin että meitä suositeltais'. Vaikka se ei oo mitattavissa oleva, niin silti se on älyttömän konkreettinen visio, että jokainen voi mielessään miettiä että kuinka hyvin siinä luurin päässä tai sähköpostin päässä pitää se asia hoitaa. Kuinka tyytyväiseksi se asiakas pitää saada. Ni mä tykkään, että se on hyvinkin konkreettinen visio. (E19)

Tyytyväisen tulkintakehyksessä strategiaviestinnän sisältö ja strategiset tavoitteet näyttäytyvät selkeinä ja ymmärrettävinä. Tulkintakehys kytkeytyy toimijan sosiaaliseen kontekstiin, jolloin ympärillä olevat ihmiset näyttäytyvät vastaanottajalle strategiaviestintään positiivisesti suhtautuvina ihmisinä, jotka myös tuntevat strategiaviestinnän sisällön.

Kyl mun mielestä meillä nyt tuolla varainhoidossa kun toi rahastoyhtiö ja omaisuudenhoitoyhtiö on nyt yhdistetty, nyt kesällä tapahtu. Ja sit Tompastu tuli yhtiön toimitusjohtaja niin kyl mun mielestä se strategia ja tavoitteet on aika selvät mun mielestä kaikille. Kyl niin on niinku informoitu. Ainakin meidän puolella. (E14)

Myös aikajanalla tarkasteluna tyytyväisen tulkintakehyksessä strategiaviestinnän muuttuminen on kehittynyt positiiviseen suuntaan.

Onhan tää huima edistys ku ajatellaan jotain menneitä vuosia että strategiat piilotettiin ties minne. Että jokainen teki niinku tahoillaan niitä. Että ne oli vaan pino papereita. Että onhan tää hirveen hienoa että on ihan ryhmätasolla avattu henkilöstölle tällaseen muotoon. Että on tosi hieno asia, kyllä. (E13)

Strategian toteuttamisen kannalta tyytyväisen tulkintakehyksessä merkitsevää on yhteys päivittäisen työn ja strategian välillä. Laadittu strategia ja erityisesti visio näyttää ohjaavan tulkintakehyksen valinneen vastaanottajan toimintaa ja strategia on merkittävässä roolissa jokapäiväisessä työssä.

Mä kans mietin itse, kun mulla on aika lyhyt aika siitä kun mä olin varsinaisessa käsittelytoiminnassa ja kyl mun täytyy sanoa, että musta tuntu ainakin nyt kun tulin eri tehtävään, että kyllä se [visio] joka päivä periaatteessa – tää kuulostaa nyt niin hienolta, et eihän tää voi olla tottakaan – mut se ohjaa kuitenkin sitä toimintaa. Ja kuitenkin tavallaan se visio ja muu mikä on jollain tavalla siellä selkäytimessä ja takaraivossa. Että kyllä sitä tavallaan tavoitellaan jotain tiettyjä asioita – just että se strategia on ihan päivittäin mukana. (E20)

Kun strategiaviestinnän sisältö kytkeytyy jokapäiväiseen työhön, voi henkilöstön jäsen käyttää sisältöä perustellakseen omassa työssään tekemiään valintoja ja toimia. Tällaista tilannetta kuvaa seuraava sitaatti:

On jotenkin helppo perustella näillä [strategisilla tavoitteilla] myöskin montaa toimintaa, sit kun ne on vaan itsellä selvänä. Moni toiminto on helppo sanoa, että siksi koska meillä lukee tällä tavalla, että tätä me tavoitellaan. Että sen vuoksi meidän täytyy tehdä näin tai noin. (E20)

Sitaatti konkretisoi tilanteen, jossa vastaanottaja on sisäistänyt strategian sisällön hyvin, löytäen monia yhteyksiä omaan työhönsä. Samalla strategiaviestintä antaa vastaanottajalle työkaluja työstä suoriutumiseen. Tällaisessa tilanteessa vastaanottajan voidaan olettaa toteuttavan vision mukaisia toimia työssään.

Tyytyväisen tulkintakehyksessä myös uudenlaiset strategiaviestinnän toteuttamistavat näyttäytyvät positiivisina. Myös virallisesta viestintätavasta poikkeavat esitystavat ovat tässä tulkintakehyksessä tervetulleita ja näyttäytyvät nykyaikaisena tapana viestiä strategiasta.

M: Mites toi tapa esittää, sarjakuvat ja muut. Tuleeks siitä mitään ajatuksia?

E15: Must se on oikeesti ihan hauska. Miks pitäis olla kauheen virallisia kuvia tämmösissä?

E14: Onhan se nykyaikanen tapa.

E12: On se kyl hauska, on se totta.

Lähtökohtaisesti tyytyväisen tulkintakehys näyttäytyy strategian toteuttamisen kannalta toteuttamista edistävänä tulkintakehyksenä. Tulkintakehyksen valinneelle vastaanottajalle strategiaviestintä määrittynyt positiivisena ja hyvin työhön kytkeytyvänä toimintana. Vastaanottaja näyttäytyy suorittajana, joka pyrkii toteuttamaan strategiaa annettujen ohjeiden mukaisesti. Tyytyväisyys näkyy myös kriitikittömyytenä laadittua strategiaa kohtaan, mikä voi heijastua kyvyttömyytenä soveltaa strategiaa yrityksen tavoitteita tukevalla tavalla erityisesti yllättävissä tilanteissa.

5.3 III LÄHETILÄÄN TULKINTAKEHYS: TAVOITTEENA INFORMAATION ETEENPÄIN VÄLITTÄMINEN

Lähettilään tulkintakehyksessä korostuu pyrkimys välittää strategiatietoa eteenpäin. Kehyksen valinneiden vastaanottajien puheessa korostuu vastuunotto omien alaisten strategiatiedon lisäämisestä. Toisin sanoen vastaanoton fokus on strategiatiedon eteenpäin välittämisessä (sensemaking).

Lähettilään tulkintakehyksen tilannemääritelmä syntyy ennen kaikkea toimenkuvan kautta. Useimmin tulkintakehyksen valinnut vastaanottaja toimii esimiestehtävissä. Tällöin toimenkuva määrittää vastuun strategiatiedon eteenpäin välittämisestä ja vastaanottaja toteuttaa aktiivisesti kaikkia vastaanottokäytäntöjä saadakseen kattavasti ja syvällisesti tietoa strategian sisällöstä. Lähettilään tulkintakehys kietoutuu kahden tekijän ympärille: toimenkuvaan liittyvän vastuun sekä strategian tuottajan toimintaan liittyvän sidonnaisuuden.

Vastuun merkitys näkyy lähettilään tulkintakehyksen representaatioissa kun vastaanottaja kuvaa omaa rooliaan strategian toteuttamisessa. Seuraavassa esimerkissä vastaanottaja kertoo, kuinka hän toimii tärkeänä tiedonvälityskanavana alaisilleen.

Esimerkiks meillä hallinnossa porukka ei sillä tavalla ole mukana, että he tekee sitä omaa työtään. Että täytyy muistaa, että mä olen aika paljon heille se tiedonvälityskanavaki. Että sillä tavalla mielenkiintoinen, mutta haastava. (E13)

Koska lähettilään tulkintakehys linkittyy voimakkaasti toimenkuvaan, ei tulkintakehys ole aina valitsijalleen luontainen valinta, vaan toimenkuvan myötä muodostunut velvoite. Strategiatiedon eteenpäin välittäminen vaatii taustatietoa, jonka puute voi toimia rajoitteena esimiestyöstä suoriutumisessa. Eräs lähettilään tulkintakehyksessä toimiva henkilö kuvasi taustatietonsa puutteita seuraavasti: ”Mulle tää on heikko kohta tää strategia - ainakin eteenpäinvieminen. Kun sitä ei itsekään niin hyvin ymmärrä.”. Siksi moni lähettilään tulkintakehyksen ottaneista toimijoista kertookin tarvitsevansa

apua työhönsä sisältyvistä vastuista suoriutumiseksi. Avun saannissa turvaudutaan yleensä oman organisaation tason yläpuolella toimiviin henkilöihin.

Mä tartten sen avun tavallaan ylempää kysymällä että miten mä voin lähteä tätä puhumaan niin että nuokin ymmärtää. (E7)

Painetta avun hakemiseksi lisää myös se, että vastaanottajan taustatiedon ja osaamisen puutteet heijastuvat alaisten osaamistason. Seuraavassa esimerkissä lähettilään tulkintakehyksessä toimiva vastaanottaja sijoittaakin itsensä ”puun ja kuoren väliin”, mikä kertoo työnkuvan muodostaman vastuun sekä alaisten osoittamien odotusten luomasta sosiaalisesta paineesta.

– – me todella luetaan niitä [strategia-asioita] sieltä pöytäkirjoista ja rivien välistä ja meidän pitää sitten älytä fiksunä palvelupäällikkönä ottaa se oleellinen sieltä ja viedä se sille 13–18 henkilölle. Ja vielä osata vastata niihin lisäkysymyksiin: mitä tämä tarkoittaa, ei tämä voi toimia näin? Heti on tää. Miten mä niinku perustelen sen - että se on niinku haaste - asiasta josta mä en välttämättä tiedä mitään? Mut kun ne [strategia-asiat] pitää vaan käydä lävitse – – . (E2)

Edellinen sitaatti kertoo myös lähettilään tulkintakehyksessä toimimisen sidonnaisuudesta strategiaviestinnän tuottajan toimintaan. Lähettilään tulkintakehyksen valinnut vastaanottaja on usein aktiivinen ja etsii strategiatietoa monista tietolähteistä. Aktiivisuutta lisää se, että kattava ja syvälinen strategiaosaamisen antaa paremmat edellytykset vastata alaisten kysymyksiin ja kertoa strategian sisällöstä tai sen kytkeytymisestä alaisten päivittäiseen työhön.

Vaikka lähettilään tulkintakehyksen valinnut vastaanottaja etsii kattavasti tietoa strategiasta, voi informaation liian suuri määrä voi toimia tiedonsaannin esteenä. Strategiaviestintä voi ”hukkuu” muun sisäisen viestinnän joukkoon tai pelkästään strategiaviestinnän määrä näyttäytyä vastaanottajalle liian suurena. Tämä korostuu erityisesti lähettilään tulkintakehyksessä, koska kaikki oleellinen tieto pyritään välittämään eteenpäin omille alaisille. Liian suuri informaatiomäärä vaikeuttaa

keskeisten strategia-asioiden löytämistä. Eräs esimies kertoi strategiatietoa tulevan ”inflaatioksi asti”, jonka vuoksi hän ei ”enää itse pysty valitsemaan, että mikä oikeesti olis sellasta olennaista mihin pitäis vähän paneutua”. Tällaisessa tilanteessa vastaanottaja voi kohdistaa katseensa yrityksen johtoa kohti ja esittää toivomuksen saada ohjeistusta suurten informaatiomäärien käsittelemiseksi.

Mä näkisin tän sillä tavalla, et tääkin pitäis ohjeistaa. Meillä ei koskaan puhuta siitä lähiesimiehille, kuinka meillä tulisi toimia tämän informaatiotulvan kanssa suhteessa omaan tiimiin. Ja että miten meillä pitäis tiedottaa – sitäkin vois hieroskella ja tehdä siitä oman prokkiksen – jotta me opittais viestimään oikein.
(E1)

Informaatiotulvan toimintaohjeilla puhuja viittaa esimerkiksi ohjeistukseen siitä, kuinka paljon, millaista tai miten usein strategiatietoa kannattaa viedä eteenpäin. Esimerkki kertoo lähettilään tulkintakehyksen valinnee toimijan sidonnaisuudesta strategian tuottajan toimintaan. Strategiaviestinnän tuottaja antaa esimiehelle keskeiset tiedot sekä työkalut strategiatiedon eteenpäin välittämiseksi. Työkalut ovat esimerkiksi esimiehille suunnattuja ohjeita tai kirjasia, kalvosarjoja tai jopa pelejä, jotka helpottavat strategiasta viestimistä. Mikäli käytössä olevia työkaluja on vähän, joutuu vastaanottaja etsimään itse keinoja viestiä strategiasta tehokkaasti tai käyttämään runsaasti aikaa siihen, että ymmärtää strategian sisällön tarpeeksi hyvin välittääkseen sitä eteenpäin.

Kyllä minusta meille täytyis enempi antaa sitä asiaa jo pureskeltuna ja käytäntöön vietyinä. Ei se mun mielestä voi olla ihan lähiesimiehen vastuulla selvittää, että miten se strategia menee. (E3)

Siksi viestintäteknologiset apuvälineet näyttäytyvät lähettilään tulkintakehyksessä tervetulleina, aikaa säästävinä ja tehokkuutta lisäävinä työkaluina. Esimerkiksi verkkokurssit keventävät toimijan työtaakkaa ja vastaavat edellä esitettyyn toivomukseen valmiiksi ”pureskellummasta” viestinnästä. Verkkokurssit ovat ammattilaisviestijöiden tekemiä, joten ne näyttäytyvät toimijalle luotettavina ja hyvin suunniteltuina. Verkkokurssin avulla on myös mahdollista seurata kurssin suorittamista

oman ryhmän osalta. Osa verkkokursseista on tutkittavassa organisaatiossa määritelty yritysjohtoon toimesta pakollisiksi. Lähettilään tulkintakehyksessä pakollisuus antaa työkaluja sekä perusteita omalle toiminnalle.

Se on hyvä, että on määritelty mitkä on pakollisia. Nyt voi vielä eri tavalla patistaa [alaisia] tekemään ainakin ne tärkeimmät ja sitten kun on seurantaväline siihen että onko ne tehty. (E3)

Viestinnän apuvälineinä toimivat myös kuvat, taulukot tai kaaviot, jotka tiivistävät esitettävän tiedon keskeiset asiat tai esittävät ne helposti omaksuttavassa muodossa, kuten humoristisesti. Tästä syystä lähettilään tulkintakehyksessä huomio kiinnittyy jäsenyyksen käytännössä esimerkiksi sarjakuviin, jotka kiteyttävät asian positiivisella tavalla. Sarjakuvat auttavat joskus hankalastakin asiasta puhumista sekä sen konkretisoimista. Tästä kertovat seuraava esimerkki ja siihen liittyvä kuva (kuvio 9).

– – erityisesti oon kiinnittänyt huomiota näihin piirroksiin, taikka pilapiirroksiin. Tää on sivulla 11 tää tulipalon sammuttaminen, missä yks kaveri tässä ketjussa ei suostu ottamaan tota vesisankoa, vaan huutelee että 'ei kuulu hommiini'. Mä oon joskus käyttänyt esimerkkinä, että tällasta mä en haluais nähdä ainakaan tuolla meillä. (E5)

Kuvio 9 Esimerkki kuvasta strategiakirjasessa (sivu 11)



Lähettilään tulkintakehyksessä toimija organisoii toimintaansa työnkuvansa asettamien vastuiden sekä alaistensa asettamien odotusten perusteella. Vastuu näyttäytyykin tässä tulkintakehyksessä merkittävänä aktiivisuutta ja sitoutumista ylläpitävänä tekijänä. Lähettilään tulkintakehyksessä strategiaviestintä merkitsee tietosisältöä, joka on välitettävä eteenpäin. Välitystyö vaatii taustatietoa strategiasta, jonka puuttuessa nojaututaan esimieheen tai yritysjohtoon. Tämän lisäksi lähettilään tulkintakehyksessä toiminta on sidoksissa strategiaviestinnän tuottajiin, joiden tuottamat työvälineet helpottavat päivittäistä toimintaa. Tämä asetelma voi kuitenkin aiheuttaa liiallista riippuvaisuutta muiden toiminnasta. Tulkintakehyksen toimija siirtää voi siirtää omaa vastuutaan esimiehilleen tai strategiaviestinnän tuottajille. Toisaalta tuottamalla kohdistettua viestintää, joka tarjoaa apuvälineitä strategiatiedon eteenpäin välittämiseen, voi yritysjohto edistää strategian toteuttamista operatiivisella tasolla.

5.4 IV TIEDONJANOISEN TULKINTAKEHYS: HUOMIO TIEDON MÄÄRÄSSÄ JA LAADUSSA

Tiedonjanoisen tulkintakehyksessä korostuvat aktiivisuus sekä pyrkimys ymmärtää laadittu strategia syvällisesti. Tiedonjanoisen tulkintakehyksessä huomio kohdistuu viestityn strategiatiedon laajuuteen tai laatuun. Strategiaviestintä merkitsee tässä tulkintakehyksessä mielenkiintoista ja hyödyllistä asiasisältöä, josta saatu informaatio on kuitenkin liian suppeaa tai liian myöhäisessä vaiheessa operatiivisen tason vastaanottajat saavuttavaa.

Tiedonjanoisen tulkintakehyksen tilannemääritelmä syntyy yhteisöllisen reflektoinnin käytännössä. Huomio kiinnittyy keinoihin edistää strategiatietoa vuorovaikutuksen kautta sekä mahdollisuuksiin peilata näkemyksiä kollegojen ja esimiesten näkemyksiin strategiasta. Lisäksi tiedonjanoisen tulkintakehyksessä strategiaviestintä luokitellaan prioriteetiltaan tärkeäksi seikaksi, jolla on merkittävä vaikutus työssä suoriutumiseen. Tiedonjanoisen tulkintakehykseen linkittyä hyvä osaamistaso eli toimijalla on yleensä kattavat taustatiedot strategiaan liittyvistä asioista.

Positiivisesta nimestään huolimatta tiedonjanoisen tulkintakehykseen liittyy paljon tyytymättömyyttä. Tätä tuovat esiin representaatiot, jotka kertovat tilanteista, joissa strategiatietoa on kaivattu enemmän tai laajemmin. Strategiatiedon puute voi haitata toimijan suoriutumista niistä työtehtävistä, jotka hänen toimenkuvaansa kuuluvat.

Tyytymättömyydestä kielivät esimerkiksi kommentit, joissa vastaanottajat kertovat saavansa tietoa strategiasta liian myöhään, jolloin tiedon sisäistäminen ja syvälinen ymmärtäminen kärsivät. Seuraavassa esimerkissä tiedonjanoisen tulkintakehyksen valinnut esimies kertoo tyytymättömyydestään strategiaviestinnän prosessiin. Puhuja näkee ristiriitaisuuksia johdon korostaman esimiesroolin merkityksestä strategian toteuttamiselle sekä sen strategiaviestinnän kanssa, jota hän työssään kohtaa. Puhuja kuvaa haasteellista tilannetta, jossa strategiaviestinnän sisällöstä pitäisi nopeasti sisäistämäänsä keskeisin tieto niin hyvin, että pystyy vastaamaan alaistensa kysymyksiin.

Oon tossa miettinyt sitä – –, että nää strategiat ku johto miettii – – ja sit se vyöryy sieltä. Tässä on monta tikapuun pylvästä ja täällä vihoviimeisenä on ne 13 ihmistä ja palvelupäällikkö, joka sitten vie sen strategian sinne. Että siinä on mun mielestä haaste, että me tullaan vasta siinä mukaan kun meidän pitää sitä [strategiaa] jo viedä sinne [tiimeihin]. Ja meillä pitäis olla vastauksia valmiina. Meidän jos kenen pitäis olla jo varhaisemmassa vaiheessa mukana. (E2)

Edellä kuvatussa esimerkissä vastaanottajan toiminta on suoraan riippuvainen strategiaviestinnän toteuttamisen prosessista eli toisin sanoen strategiaviestinnän tuottajien toiminnasta. Tiedon saaminen liian myöhään heikentää erityisesti esimiehen suoriutumista tehtävästään välittää strategiaa eteenpäin alaisilleen.

Edelliseen esimerkkiin liittyy myös 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 toteuttamisen toimenpiteisiin on evätty, näyttäytyy negatiivisena tekijänä. Tiedonjanoisen tulkintakehyksessä tiedon tuottamiseen halutaan siis osallistua, ei saada strategiatietoa ”annettuna”.

– – kun miettii Varainhoidon strategiaa, niin sitä toivoo et sitä käydään vähän läpi ja että saa itseksi vähän vaikka sanoa jotain. Et se ei tuu vaan jostain netistä ja tässä tää on. – – Tietysti ei tarvii niihin kaikkiin strategiaan päätöksiin, mutta jos jotain, mikä liippaa omaa työtä. Et ainakin sais oman mielipiteen sanoo. Ei ihan tonne yhtiöryhmätasolle, mut... (E12)

Strategiatiedon näyttäytyessä liian suppeana, tulkintakehyksen valinnut toimija saattaa toimia oma-aloitteisesti ja käyttää paljonkin aikaa strategiatiedon hankintaan. Osa ryhmäkeskustelijoista raportoi etsivänsä tietoa ”ihan lukemalla yhtiön strategiaa”. Läpikäydyt tekstit eivät olleet virallisia viestintämateriaaleja vaan strategian laadintaan liittyviä dokumentteja. Tähän tiedonhankintatapaan liitettiin kuitenkin ongelma

strategiatiedon suuresta määrä ja sen sirpaleisuudesta. Eräs esimiehistä kertoi etsivänsä strategiatietoa yksikön yhteiseltä verkkoasemalta käyden läpi sieltä löytyneitä dokumentteja. ”Hemmetti mikä määrä siellä on tavaraa. Ja nytkin kun alkoi toiminnan suunnittelu niin mulla oli varmaan tällainen nippu paperia.”, kertoi esimies kokemuksistaan. Tällainen tapa hankkia tietoa vie paljon aikaa eikä vastaanottaja aina löydä itselleen merkityksellistä tietoa helposti.

Tiedonjanoisen tulkintakehyksessä vuorovaikutus kollegojen ja oman yksikön edustajien kanssa nähdään strategiatiedon saantia ja sen soveltamista edistävänä tekijänä. Strategian ja siihen liittyvien toimenpiteiden läpikäynti nousee esiin sekä omaa että muiden osaamista edistävänä tekijänä. Esimerkiksi vuorovaikutuksen kollegojen tai oman yksikön jäsenten kanssa nähtiin edesauttavan yhteisen käsityksen muodostamista siitä, millaiset toimenpiteet ovat strategian toteuttamisen kannalta tarkoituksenmukaisia. Vuorovaikutuksen nähtiin myös lisäävän ymmärrystä omien käsitysten sijoittumisesta suhteessa yksikön tai toimenkuvan edustajien laajempaan näkemykseen.

Jotta se oikeesti pystytään jalkauttamaan se [strategia] sinne ihmisille ni kyllähän se pitäis lähteä siitä, että meillä ryhmäesimiehillä on yhteinen näkemys. Ja sä tiedät mitä Pirjo tekee tai Jenna tekee tai Heikki tekee tai joku muu tekee. Eikä se, että jokainen veivaa omaan suuntaan.

Yhtenä merkittävänä tiedonjanoisen tulkintakehystä määrittävänä tekijänä on halukkuus saada entistä syvällisempää tietoa strategiasta. Esimiehenä toimivat työntekijät kertoivat pyrkivänsä antamaan alaisilleen täsmällistä ja johdonmukaista tietoa sekä vastaamaan heidän esittämiinsä kysymyksiin, mikä edellyttää syvällistä strategiatiedon omaksumista ja kykyä soveltaa sitä käytännön työssä. Seuraavassa sitaatissa esimies perustelee toivettaan saada strategiasta entistä syvällisempää tietoa, joka sisältäisi informaatiota myös siitä, mitkä tekijät ovat johtaneet tiettyjen strategisten painopisteiden valintaan.

Se, että nämä tehdään jossain porukassa ja annetaan se valmis materiaali, niin mä ainakin koen puutteena sen, että jää [saamatta] semmosta taustatietoa. Että mimmoset keskustelut ovat johtaneet näihin asioihin. Sitä mä itse ainakin kaipaisin. Mun on helpompi selittää näitä asioita ja perustella näitä asioita ihmisille, jos mä itse tiedän jotain syvempääkin kuin sen mitä tästä on vaan lukeissut sitte läpi. Jotain semmosta kättä pidempää esimiehille. (E8)

Syvällisemmän tiedon hankintaan liittyy tiedon kytkeminen aiempaan strategiaan eli strategisen kokonaiskuvan esittäminen aikajanalla. Tiedonjanoisen tulkintakehyksessä nousee esiin strategiatiedon pätkittäisyys. Seuraavassa esimerkissä keskustelevat esimiehet argumentoivat kokonaiskuvan viestimisen puolesta niin, että julkaistaessa uusi strategia, myös onnistuminen edellisellä strategiakaudella nostettaisiin esiin.

E14: Ehkä siinä strategiassa on tärkeää ku viestitään, että miten on onnistuttu siinä vanhassa, tai miten se on... Pitäis pystyy sit näkee miten on onnistuttu ja mitkä on uudet tavoitteet. Et noi jotka strategiaa viestittää et onks ne oikeesti miettiny miten se vanha meni et mun mielestä se on melkeimpä yhtä tärkeätä.

E13: Ihan totta niin.

E15: Ku se pitäis kuitenkin olla siellä pohjalla. Ikään kuin jatketaan siitä.

E14: Niin, kun se on kuitenkin liikettä eteenpäin.

E12: Mitä ollaan tehty väärin ja mitä voitais parantaa ja mitä on tehty oikein. Se on arvokasta tietoa. Sitä ei kyllä kovin usein sit tuu. Tulee vaan aina nää uudet.

Tiedonjanoisen tulkintakehys näyttäytyy strategian toteuttamisen kannalta sitä edistävänä tulkintakehyksenä. Tulkintakehyksen valinneella vastaanottajalla on edellytykset toteuttaa strategiaa menestyksekkäästi: hän on aktiivinen ja hyvät pohjatiedot omaava henkilöstön jäsen, joka on kiinnostunut strategiasta. Enemmänkin hänen toimiaan strategian toteuttamiseksi rajoittavat strategiaviestinnän tuottajat, jotka tarjoavat tiedonjanoisen tulkintakehyksen näkökulmasta liian vähän tai liian suppeasti tietoa strategiasta. Laajempi ja kattavampi tietomäärä auttaisi tulkintakehyksessä toimivaa suoriutumaan työstään paremmin ja kohdistamaan ajankäyttöään paremmin. Tiedonjanoisen on tulkintakehys, jota strategiaviestinnän tuottajan kannattaa hyödyntää tarjoamalla laajemmin ja syvempää strategiatietoa käyttökelpoisessa muodossa.

5.5 V KIIREISEN TULKINTAKEHYS: AJAN RIITTÄMÄTTÖMYYS PAKOTTA PRIORISOIMAAN

Kiireisen tulkintakehyksessä korostuu ajan rajallisuus ja ajankäytön tehokkuuden maksimointi. Tässä tulkintakehyksessä työtehtävien määrä näyttäytyy käytettävissä olevaan aikaan verrattuna liian suurena. Toimija ei ehdi suorittamaan kaikkia työtehtäviään työajan puitteissa, mikä pakottaa hänet priorisoimaan ja jättämään osan tekemättä. Kiireisen tulkintakehyksessä strategiaviestintä joutuu priorisoinnin kohteeksi yhtenä tehtävänä muiden työtehtävien joukossa. Siksi viestintä, josta on hyötyä työssä suoriutumisessa, nousee priorisoinnissa korkealle. Näin osa strategiaviestinnästä saattaa jäädä tässä tulkintakehyksessä kokonaan vastaanottamatta. Priorisointia kuvaa hyvin seuraava esimerkki:

— — meidän osaston tilanne on tällä hetkellä se, että enemmänkin me kamppaillaan eloonjäämisestä ja pinnalla pysymisestä. Sillon ei oma aika ja resurssit riitä siihen, että tämmöseen [strategiakirjaseen] hirveesti paneutuisi. Et priorisoinnissa tää putoo kyllä vähän alemmaksi. Et kyllä täytyy ensin varmistaa se, että ihmiset jaksaa ja hommat tulee hoidettua. Ja sitten vasta keskittyä kolmantena johonki strategiaan sitte. (E8)

Edellisen esimerkin kaltaisessa tilanteessa strategiaviestintä tulee torjutuksi. Syynä puhuja nostaa esiin sosiaalisen ympäristönsä asettamat paineet huolehtia alaistensa jaksamisesta kiireen keskellä.

Kiireisen tulkintakehyksen tilannemääritelmä syntyy pitkälti vastaanottajan subjektiivisen kokemuksen kautta. Representaatioissa nousivat esiin keskustelut oman ajankäytön hallinnasta, mikä kertoo siitä, että kiireisen tulkintakehys saattaa syntyä todellisen työmäärän lisäksi heikosta kyvystä suunnitella omaa ajankäyttöä. Koska kiireisen tulkintakehyksessä priorisointi on keskeisessä osassa, näyttäytyy luokittelun käytäntö tässä tulkintakehyksessä keskeisenä. Luokittelun käytännössä vastaanottaja arvottaa strategiaviestinnän merkityksellisyyttä itselleen. Luokittelun perusteena ovat

yleensä jäsentämisen käytännössä esiin nousevat avainsanat, jolloin jäsentämisen käytäntö on myös merkittävä roolissa tämän tulkintakehyksen valinnassa.

Luokittelua kiireisen tulkintakehyksessä kuvaa seuraava esimerkki, jossa puhuja esittää strategiaviestintään tutustumisen ehdollisena: ”jos mulla on aikaa ni mä paneudun näihin”. Esimerkki kertoo myös siitä, miten strategiaviestintä voi kiireessä jäädä muiden tehtävien ”jalkoihin”. Tätä kuvaa seuraava sitaatti, jonka puhuja ei muista, milloin hän on kohdannut hänelle ryhmäkeskustelussa virikemateriaalina esitetyn strategiaviestin.

Ensinnäkin, mä en ees muista millon toi on tullut. Se on varmaan ollu, et on ollu kaikkee muuta semmosta muuta mitä on pitäny hoitaa. Nää on kuitenkin semmosii asioita et jos mulla on joskus aikaa ni mä paneudun näihin. (E8)

Edellinen esimerkki kertoo myös siitä, kuinka kiireeseen vedoten voidaan asioita jättää tekemättä. Esimerkissä vastaanottaja ei muista tilannetta, jossa hän kohtasi strategiaviestinnän, mutta siitä huolimatta hän selittää tutustumatta jättämisen kiireen avulla. Huomion arvoinen on myös sitaatin viimeinen lause, jossa puhuja kertoo kuitenkin paneutuvansa strategiaviestintään, mikäli sille löytyy aikaa. Kysyä voi, onko viimeinen kommentti tarkoitettu selitykseksi muille ryhmäkeskustelussa olleille keskustelijoille vai toimiiko puhuja todellakin kuvaamallaan tavalla.

Kiireisen tulkintakehyksessä pyrkimys on käyttää aikaa tehokkaasti. Tämä koskee oman ajankäytön suunnittelun lisäksi esimerkiksi kokouksia, jotka näyttäytyvät tulkintakehyksessä joskus tehottomina. Kiireisen tulkintakehyksessä suositaan hyvin valmisteltuja palavereita, jotka ovat ajankäytöltään tehokkaita. Näin kallisarvoista työaikaa ei mene hukkaan. Tällaista tilannetta kuvaa seuraavan sitaatin puhuja.

Mä en haluu osallistua kokoukseen missä ei oo selkeästi runkoa. Mä en halua mennä lätisemään tunniks niitä näitä, ku oikeesti on paljon töitä. Pitää olla sit joku runko mistä keskustella. (E11)

Tulkintakehyksen tehokkuusajattelu näkyy myös keskusteluissa siitä, miten pitkiä strategiaviestinnän tekstisisältöjen pitäisi olla. Kiireisen tulkintakehyksessä lyhyt ja ytimekäs viestintää saavuttaa parhaiten vastaanottajansa.

Siis minä tykkään kans siitä, et on hyvin lyhyt se juttu.– Se on tyyliin kaks kappaletta hyvin tiiviisti – kaks, kolme maksimissaan. Et se on semmonen ihan oikeesti pieni juttu ja sitte lisätietoja tuolta, jos kiinnostaa ja on aikaa. Se vaan että sä saat sen idean tosta ja that's it. Koska ne on nopee kattoo, niinku et 'aha' , 'toi', 'okei'. Sit kun mulla on aikaa ni mä palaan ja sit saan tuolta sen lisätiedon. – Jos ois vaikka tyyliin ranskalaisilla viivoilla muutama ydinasia ja joku tällöinen pari kappaletta. (E18)

Tulkintakehyksessä esiintyvä tehokkuusajattelu voi kohdistua myös viestintäkanavaan. Esimerkiksi intranetissä esitettävää strategiaviestintää vastaanottajat arvioivat pituuden perusteella. Intranetiä kuvailtiin yleensä kanavaksi, josta on vaikea löytää oleellinen tieto, koska tietoa on paljon ja yksittäiset tekstit ovat monesti pitkiä.

Ei oo aikaa lukee sieltä [intranetistä]. Että sä saisit sieltä sitten juuri sitä mitä mä tarvitsen, pitää lukee valtavasti tekstiä. Ehkä sitten tällaiset julkaisut (viittaa strategiakirjaseen) on sit kuitenkin niitä mistä nopeimmin sen löytää ja jos toimitusjohtaja ja sieltä alaspäin on jo kertaalleen suodattanu näitä asioita, ni musta tuntuu, että se on riittävä mulle sit pitkäks aikaa. (E21)

Tehokkuuteen perustuen kiireisen tulkintakehyksessä suositetaan viestintää, joka kohdistuu selkeästi toimijan toimenkuvaan tai yksikköön. Esimerkiksi viestin kirjoittajan ollessa saman yhtiön toimitusjohtaja, näyttäytyy viestintä kohdennetumpana ja merkityksellisempänä.

Kiireisen tulkintakehyksessä strategiaviestinnän vastaanottamista jäsentää kokemus kiireestä. Pahimmassa tapauksessa strategiaviestintä tulee torjutuksi tai sen sisällöstä saatu ymmärrys jää pintapuoliseksi. Toisaalta kiireisen tulkintakehyksessä vastaanottaja maksimoi tehokkuutta, joka kertoo siitä, että strategiaviestinnän tuottaja pystyy vaikuttamaan viestinnän vastaanottamiseen korostamalla tietosisällön tuomia hyötyä sekä tuottamalla lyhyttä ja ytimekästä viestintää. Lähtökohtaisesti tulkintakehyksen valinnut vastaanottaja on kiinnostunut strategiasta – häntä kuitenkin estää ajan rajallisuus. Toinen keino tavoittaa tämän tulkintakehyksen valinnut vastaanottaja on liittää strategiaviestintä osaksi päivittäistä tekemistä. Tällöin strategiaviestintä ei vaadi vastaanottajaltaan ”ylimääräistä” aikaa.

5.6 VI KRIITIKON TULKINTAKEHYS: STRATEGIAViestintä ON HUONOSTI TOTEUTETTUA

Kriitikon tulkintakehyksessä korostuu korkea osaamistaso ja pyrkimys kehittää strategiaviestintää. Kriitikon tulkintakehyksessä representaatiot keskittyvät strategiaviestinnän kritisointiin. Itse strategia näyttäytyy tulkintakehyksessä tärkeänä ja hyvin laadittuna.

Tyypillinen kriitikon tulkintakehyksen valitseva vastaanottaja on korkeasti koulutettu ja urallaan etenevä henkilö. Hän on tottunut tekemään päätöksiä ja toimimaan itsenäisesti. Työssään hän on tottunut lukemaan haasteellisia tekstejä sekä soveltamaan lukemaansa työssään. Siksi kriitikon tulkintakehyksessä liian ”kevyt” tai ”pakkosyötöksi” ja ”tyrkyttämiseksi” luokiteltu strategiaviestintä ei saavuta vastaanottajaansa. ”Sanotaan nyt näin, että tää ei imaissut mukaansa”, kuvaa eräs asiantuntijoista strategiakirjasta naurun säestämänä. Korkea osaamistaso ja taustaymmärrys on siis kriitikon tulkintakehykseen johtavan tilannemääritelmän keskeinen tekijä. Vastaanoton käytännöistä merkittävässä roolissa on jäsentämisen käytäntö, jossa vastaanottaja muodostaa mielikuvan kohtaamastaan viestistä. Kriitikon tulkintakehyksen valintaan voi johtaa myös esimerkiksi ristiriitaisuus strategiaviestinnän toteutuksen ja organisaation arvojen välillä.

Kriitikon tulkintakehyksessä strategiaviestintää voidaan arvostella hyvinkin kärkevästi, mutta kritiikki kohdistuu ennen kaikkea tapaan viestiä, ei niinkään viestinnän sisältöön. Vastaanottajan perimmäiset pyrkimykset näyttävät olevan strategiaviestinnän kehittämisessä, joka näyttäytyykin tässä tulkintakehyksessä tärkeänä asiana. Kriitiikin taustalla oleva pyrkimys asioiden kehittämiseen näkyy tulkintakehyksen representaatioissa esiintyvässä huumorissa tai puheessa, joka kertoo vastaanottajan kyvystä nähdä strategiaviestintä yhtenä osana strategian toteuttamisen kokonaisuutta. Kun toimija tarkastelee asiaa kokonaisuutena, nousevat myös ristiriidat esiin paremmin.

Seuraavassa sitaatissa kriitikon tulkintakehyksen valinnut asiantuntija kertoo mielikuvista, joita strategiakirjanen hänessä herättää. Strategiakirjaseen sisältö on rakennettu joukkuepeliin liittyviä metaforia käyttäen ja kirjanen on kuvitettu sarjakuvamaisilla piirroksilla (ks. liite 6).

Tästä on nyt joku aika kun tää on tullut, mut että täytyy sanoa, että karvat nousi pystyyn sen takia koska meillä oli alkuvaiheessa sellasta tiimin koulutusta ja siellä käytiin tätä tiimiä läpi tämmöisestä pelaamisen näkökulmasta. Oli se lätkää tai jalkapalloa, ni se että taas pelataan, ni täytyy sanoa, että jotenkin tässä tuli sellanen olo, että aliarvioidaanko taas lukijaa. (A1)

Edellinen kommentti herättää kysymyksen siitä, miten paljon vastaanottaja sisäisti kohtaamansa viestin sisällöstä. Kokemus lukijan aliarvioimisesta tuskin edisti sitä, joten käsitys strategiakirjaseen sisällöstä jäi todennäköisimmin vastaanottajalleen pintapuoliseksi. Sama puhuja kertoi toisaalla kohdanneensa vastaanottajan aliarviointia myös kasvokkaisuviestinnässä.

Meil on ollu muutamia sellasia viestinnällisiä juttuja, koulutusta tai muuta. Ehkä mä oon väärä kohdeyleisö, mutta että siellä on niin rajusti aliarvioitu lukijaa, että se [viestintä] olis pitäny tehdä aivan toisella tavalla. (A1)

Kriitikon tulkintakehyksen valinneet puhujat kuvasivat osaa strategiaviestinnästä ”tyrkyttämiseksi” tai ”liian valmiiksi pureksituksi”. Tällä viitattiin viestintään, jossa

keskeinen sisältö on esitetty yksinkertaisessa ja helposti sisäistettävässä muodossa. Puhe kertoo toimijan halusta löytää itse strategiaviestinnästä sen keskeiset teemat ja pohtia viestinnän merkitystä oman työnsä kannalta.

Vähän semmosta – – tyrkyttämisen makua. Tos on sulle tommonen hieno painotuore kirja ja siinä myydään mulle ajatuksia. Sitähän tossa tehdään. Sitä varten se on tehty. (A3)

Kriittisyyttä nostivat esiin myös ristiriitaisuudet viestinnän toteutustavan ja arvojen välillä. Seuraavassa esimerkissä viestintäkanava näyttäytyy ristiriitaisena sen kanssa, että organisaatio pyrkii toisaalla vähentämään paperin kulutusta. Sitaatissa kritisoidaan myös painotuotteesta aiheutuneita kustannuksia sillä perustein, että viestintä olisi voitu puhujan mielestä toteuttaa myös sähköistä kanavaa hyödyntäen. Lisänsä puhujan kritiikkiin tuo vielä se, että organisaatiossa perinteeksi muodostunut henkilökunnan kesälahja on hiljattain poistettu säästösyistä.

M: – – osaatteko kuvata sitä tilannetta, kun olitte tää vihkonen kädessä ja luitte tätä? Mitä ajatuksia ja juttuja siihen liittyi?

A5: Niin, että paljonko tähän on mennä rahaa kontra se, että otettiin henkilökunnan kesälahja pois. – – Mä heti kans aattelin, et kyllä mä mielummin ottaisin sen kesälahjan. Tähän vois olla netissäkin.

A1: Tää on itseasiassa sama ajatus. Koska – – tällä hetkellä me ollaan muutenkin rakennuttu paljon paperia välttämällä, kaikkee päivitettävää välttämällä – – niin minkä ihmehen takia tällasta sitten lähetetään kun sitä roinaa kertyy muutenkin.

Ristiriitaisuuksia nousi esiin myös viestin sisällön ja kontekstin välillä. Tällaisessa tilanteessa kritiikki kohdistettiin strategiaviestinnän tuottajaan tai yritysjohtoon, jotka eivät ole ottaneet viestinnässä huomioon sitä kontekstia, jossa vastaanottajat ovat. Yksi esimiehistä nosti esiin tilanteen, jossa asiakaspalvelutyössä olevat henkilöt eivät pystyneet suorittamaan perustyötään tyydyttävällä tavalla resurssien vähyys takia. ”Meil on esimerkiksi kokoajan [korvaushakemusten] käsittelyajat yli kuukautta ja tuntuu että kaikki asiakaspalaute on negatiivista.”, kertoo esimies. Tällaiseen

kontekstiin osoitettu strategiaviestintä, joka korostaa teemaa ”vastuussa asiakkaille”, herättää esimiehen mukaan ”vastenmielisyyttä” strategiaviestintää kohtaan. ”Tietääkö ne yhtään, mitä käytännössä tiimeissä tehdään, minkälaisissa tilanteissa.”, hän jatkaa.

Kriitikon tulkintakehyksessä toimijat peräänkuuluttavat viestinnän kohdentamista ja erilaistamista kohderyhmänsä mukaan. Koko henkilökunnan lähestyminen samanlaisella viestinnällä ei näyttäydy kriitikon tulkintakehyksessä parhaana ratkaisuna. ”Mä ymmärrän, että meillä on varmaan hyvin erilaista kokemusta talossa, kun on eri pituisia työsuhteita ja toiset ymmärtää asioista enemmän ja toiset vähemmän.” Viestintä, joka yritetään tehdä kaikille ymmärrettäväksi näyttäytyy kriitikon tulkintakehyksessä ”yleisöään aliarvioivana” tai liian yksinkertaiseksi muokattu sisältö ”pullamössönä, jota tuutataan ulos”.

Mulle tulee [tästä strategiakirjasta] vaan mieleen tommonen niinku keskimäärin valmiiksi pureksittu pullamössö. Että tää ei niinku uppoo, ei ollenkaan, valitettavasti. Hirveesti on ainakin yritystä, mutta että lämmittää väärällä tavalla (nauraa). (A1)

Kriitikon tulkintakehyksen valinnut vastaanottaja on monesti hyvin työelämässä menestyvä ja kouluttautunut ihminen, joka suhtautuu kriittisesti viestintään, jonka kautta hänen toimintaansa yritetään vaikuttaa. Kriitikon tulkintakehyksessä strategiaviestintä ei kuitenkaan näyttäydy lähtökohtaisesti negatiivisena – päinvastoin, viestintää tarkastellaan rakentavan kriittisesti. Tämä kertoo enemmänkin halusta kehittää tilannetta kuin kritisoida sitä pelkästään kritisoimisen vuoksi. Siksi yritysjohton ei kannata sivuuttaa tulkintakehyksessä esiin nousevaa kritiikkiä turhana valituksena, vaan ottaa se vastaan palautteena.

Kriitikon tulkintakehyksessä puhuttelee viestintä, joka lähestyy vastaanottajaansa älykkäänä sekä vastuuntuntoisena työntekijänä ja antaa lukijalleen ajattelemisen aihetta ja jopa haastettakin. Lähestymällä tämän tulkintakehyksen valinnutta vastaanottajaa kevyellä ja yksinkertaistetulla viestinnällä voidaan päätyä tilanteeseen, jossa vastaanottaja pahimmillaan torjuu viestinnän, koska katsoo tulleen aliarvioiduksi.

Ilmiötä voidaan verrata Laineen ja Vaaran (2007) löydökseen, jossa yrityksen operatiivisen tason työntekijät kokivat yritysjohdon aliarvioivan heidän ammatillista identiteettiään ja heikentävän heidän mahdollisuuksiaan kehittää uusia tuotteita ja palveluita projektikontekstissa.

Aliarviointi ei houkuttele vastaanottajaa sisäistämään viestin sisältöä. Aliarvioimalla vastaanottajaa voi monen viestin sisältö jäädä vastaanottajalta lukematta tai ymmärryksen sisällöstä pintapuoliseksi. Pahimmillaan voi käydä niin, että suuri osa kriitikon tulkintakehyksen valinneen vastaanottajan korkeasta osaamisesta jää hyödyntämättä. Tulkintakehys kielii halusta ottaa vastuuta sekä etsiä itse yhteyksiä strategian ja oman työn välille.

6 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä strategiaviestinnän vastaanottamisesta ja sen merkityksestä strategian toteuttamiselle. Tavoitteen valossa asetin tutkimuskysymyksiä:

- 1) Minkälaisia strategiaviestinnän vastaanottokäytäntöjä ja tulkintakehyksiä voidaan tunnistaa operatiivisen henkilöstön vastaanottokäyttäytymisessä?
- 2) Miten vastaanottokäytännöt ja tulkintakehykset edistävät tai estävät strategiaviestinnän merkityksellistämistä ja sitä kautta strategian toteuttamista organisaatiossa?

Tunnistin tutkimuksessa neljä vastaanottokäytäntöä, joita operatiivisen tason henkilöstö toteuttaa vastaanottaessaan strategiaviestintää. Nämä vastaanottokäytännöt ovat: jäsentäminen, luokittelu, operationalisointi ja yhteisöllinen reflektointi. Näitä käytäntöjä toteutetaan sekä yksittäin että toisiaan seuraten. Käytäntöjen toteutumiseen vaikuttavat toimijan henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi se konteksti, jossa hän toimii.

Jäsentäessään strategiaviestintää vastaanottaja kerää strategiaviestinnästä tarvitsemaansa informaatiota kiinnittämällä huomiota viestissä esiintyviin avainsanoihin, otsikoihin sekä kuviin. Niiden avulla vastaanottaja muodostaa ensimmäisen kuvan viestin merkityksestä itselleen sekä kerää informaatiota luokittelua varten.

Luokittelun käytännössä vastaanottaja tarkastelee keräämäänsä informaatiota vasten omaa työnkuvaansa, organisatorista asemaansa tai akuuttia, käsillä olevaa työtehtävää ja tekee sen perusteella valintoja siitä, kuinka paljon aikaa ja energiaa hän aikoo käyttää

viestiin tutustumiseen ja sen sisällön sisäistämiseen. Näiden lisäksi luokittelun perusteena voi toimia johdon näyttämä esimerkki sekä johdon tai esimiehen antama kehoitus tutustua strategiaviestintään.

Operationalisoinnin käytännössä vastaanottaja pyrkii luomaan kohtaamastaan viestinnästä loogisen kokonaisuuden sekä löytämään viestin sisällöstä omaan työhönsä liittyviä käyttömahdollisuuksia. Operationalisoinnin kautta vastaanottaja löytää siltoja strategian ja oman työnsä välille etsien keinoja soveltaa kohtaamaansa strategiatietoa työssään. Strategiaviestinnän tuottaja voi edistää operationalisointia viestimällä strategiasta käytännönläheisten esimerkkitapausten avulla, joissa strategisia toimenpiteitä esitellään kytkemällä ne jokapäiväiseen työhön. Vastaanottajat, jotka toimivat esimiehinä toteuttavat operationalisointia myös alaistensa puolesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimies esittää vastaanottamansa, abstraktinkin strategiaviestinnän alaisilleen käytännönläheisesti ja tiukasti työnkuvaan kytkemällä.

Yhteisöllisen reflektoinnin käytäntö kertoo vastaanottajien tarpeesta olla vuorovaikutuksessa organisaation muiden jäsenten kanssa. Tässä käytännössä vastaanottajat keskusteleivat kaksin tai ryhmässä strategiaviestinnän sisällöstä sekä sen operationalisoinnista. Yhteisöllistä reflektointia tapahtuu sekä horisontaalisesti kollegojen kesken että vertikaalisesti esimiehen ja alaisen välillä. Vuorovaikutuksessa olevaa ryhmää voi yhdistää myös sama yksikkö tai osasto, jolloin osallistujat voivat olla usealta eri organisaation tasolta.

Hyödyntämällä Goffmanin (1974) tulkintakehys -käsitettä, tunnistin aineistosta tulkintakehyksiä, jotka kiinnittävät huomion vastaanoton kontekstuaalisiin tekijöihin, kuten vastaanottotilanteeseen sekä vastaanottajan taustatietoon tai toimenkuvaan. Tulkintakehysten avulla nostin aineistosta esiin tekijöitä, jotka estävät tai edistävät strategiaviestinnän merkityksellistämistä ja sitä kautta strategian toteuttamista. Tunnistamani tulkintakehykset ovat: torjujan, tyytyväisen, lähettilään, tiedonjanoisen, kiireisen ja kriitikon tulkintakehykset.

Torjujan tulkintakehyksessä strategiaviestintä näyttäytyy etäisenä ja vaikeana, jonka vuoksi tulkintakehys ei edistä strategian soveltamista päivittäisessä työssä. Tulkintakehyksen valintaa edistävät strategiaan liittyvän taustatiedon puutteellisuus tai kokemus strategiakeskustelun ulkopuolelle jäämisestä. Strategiaviestinnän tuottaja voi pyrkiä estämään torjujan tulkintakehyksen valintaa karsimalla strategiaviestinnästä vaikeaa sanastoa tai tekemällä siitä käytännönläheistä.

Tyytyväisen tulkintakehyksessä strategiaviestintä merkitsee omaa työtä ohjaavaa viestintää. Työn ja strategian välille löytyy yhteyksiä, joita vastaanottajat hyödyntävät päivittäisessä työssään. Tulkintakehyksestä puuttuu kuitenkin kritiikki, jonka vuoksi tyytyväinen ei pyri kehittämään strategiaviestintää tai omaa toimintaansa strategian toteuttajana, vaan suorittaa hänelle annettuja ohjeita. Tämä voi estää strategisten tavoitteiden mukaista toimintaa silloin, kun tilanne poikkeaa suunnitellusta strategiasta.

Lähettilään tulkintakehyksessä strategiaviestintä merkitsee tietosisältöä, joka on välitettävä eteenpäin omille alaisille. Tulkintakehyksen valintaan ohjaa usein organisatorinen asema eli tulkintakehyksen valitsevat esimiesasemassa toimivat henkilöt. Tulkintakehyksessä vastaanottaja näyttäytyy strategiatietoa aktiivisesti etsivänä ja sitä hyödyntävänä toimijana. Siksi tulkintakehys on pääsääntöisesti strategian toteuttamista edistävä. Kuitenkin lähettilään tulkintakehykseen liittyy tilanne, jossa tulkintakehys ei ole valinta, vaan vastaanottajan toimenkuvaan sitoutunut velvollisuus. Tällöin vastaanottaja taustatieto ja osaamistaso eivät aina tue vastaanottajan suoriutumista, vaan hän voi tarvita apua strategian eteenpäin välittämisessä. Tämä voi tehdä hänen toimintansa riippuvaiseksi esimieheltä ja johdolta saaduista tiedoista, ohjeista tai apuvälineistä.

Tiedonjanoisen tulkintakehyksessä strategiaviestintä merkitsee informaatiota, joka jää monilta osin puutteelliseksi. Strategiaviestinnän puutteina näyttäytyvät syvällisen tiedon vähäisyys tai viestinnän keskittyminen ajallisesti lyhyeen jaksoon. Tulkintakehyksessä korostuu kuitenkin vastaanottajan pyrkimys saada tietoa strategiasta. Siksi strategian merkityksellistämistä voidaan tässä tulkintakehyksessä edistää tuottamalla vastaanottajille syvempää ja laajempaa tietoa strategiasta sekä

strategisiin valintoihin johtaneista tekijöistä. Tämän tulkintakehyksen valintaa edistävät vastaanottajan korkea koulutus- tai osaamistaso.

Kiireisen tulkintakehyksessä strategiaviestintä merkitsee yhtä työtehtävää monien joukossa eli vastaanottaja priorisoi viestintää suhteessa muihin työtehtäviinsä ja käytettävissä olevaan aikaan. Kiire voi johtaa strategiaviestinnän torjumiseen tai pintapuoliseen tutustumiseen, jonka vuoksi tulkintakehys harvoin edistää strategian merkityksellistämistä ja toteuttamista.

Kriitikon tulkintakehyksessä strategiaviestintä merkitsee tärkeää, mutta huonosti toteutettua viestintää. Tulkintakehyksen valinneella vastaanottajalla on yleensä hyvät taustatiedot strategiasta ja hän on kiinnostunut vastaanottamaan lisää tietoa. Koska tässä tulkintakehyksessä kritiikin kohteena on viestinnän toteutus, voi vastaanottajan merkityksellistämistä edistää muuttamalla strategiaviestinnän sisältöä ja tyyliä. Tulkintakehyksen valinta perustuu pitkälti vastaanottajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja kokemuksiin. Siksi merkityksellistämistä voidaan edistää tarjoamalla erilaisia tapoja, tyyliä ja kanavia vastaanottaa strategiaviestintää – toisin sanoen tarjoamalla mahdollisuus valita.

6.1 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET JOHTOPÄÄTÖKSET

Tällä tutkimuksella osallistun strategian toteuttamista (strategy implementation) tarkastelemaan tutkimuskeskusteluun. Tutkimukseni ensisijainen kontribuutio syntyy tutkimuksessa esittämäni viitekehyksen kautta, jonka olen muodostanut strategian vastaanottokäytäntöjen ja tulkintakehysten analysoimista varten. Viitekehyksessä kiinnitän huomion strategiaviestinnän ilmiöön uudella tavalla, hyödyntämällä strategia käytäntönä -tutkimussuuntausta (strategy-as-practice) sekä yleisötutkimuksen mediaetnografista lähestymistapaa. Viitekehys kohdistaa huomion viestin ja viestintäprosessin sijasta viestin tulkintaan ja vastaanoton kontekstuaalisiin tekijöihin.

Perinteisesti strategian toteuttamiseen asemoituva strategiaviestinnän tutkimus on nähnyt vastaanottajan passiivisena toimijana, joka ”ohjelmoidaan” toteuttamaan johdon luomaa strategiaa. Perinteinen strategiaviestinnän tutkimus nojautuu erityisesti strategian prosessitutkimuksen -tutkimussuuntaukseen, jolloin huomio kiinnittyy yritysjohton toimintaan strategiaviestinnän toteuttajina. Tällöin viestinnän vastaanottamiseen tai vastaanottajaan kiinnitetään vain vähän huomiota ja vastaanottajan rooli näyttäytyy passiivisena. Vastaanottajan oletetaan ymmärtävän viesti kerralla ja sisällön vaikuttavan halutulla tavalla hänen tietoihinsa, asenteisiinsa ja käyttäytymiseensä. Asetelma toteuttaa viestinnän prosessikoulukunnan näkemystä viestin suoraviivaisesta siirtämisestä lähettäjältä vastaanottajalle (ks. esim. Shannon ja Weaverin viestinnän siirtomalli 1949).

Kun strategian toteuttamista tarkastellaan hyödyntämällä strategia käytäntönä -tutkimussuuntausta, voidaan huomio kiinnittää operatiivisen tason henkilöstön toteuttamiin vastaanottokäytäntöihin. Siksi tarkastelemalla strategian vastaanottokäytäntöjä tämä tutkimus avaa uuden näkökulman strategiaviestintään nostoen esiin vastaanottajan ja kiinnittäen huomion hänen toimintaansa strategiaviestintää merkityksellistävänä toimijana.

Tarkastelen strategiaviestinnän vastaanottamista mediaetnografian keinoin. Tämä lähestymistapa kiinnittää huomion strategiaviestinnän vastaanottajaan aktiivisena sosiaalisena toimijana, joka muodostaa merkityksiä kohtaamastaan viestinnästä. Tällöin viestinnän vastaanotto näyttäytyy tulkintana ja merkityksellistämisenä eli kontekstisidonnaisina, tiettyihin kollektiivisiin tulkintakehyksiin nojaavina toimintoina.

Tutkimukseni tulokset osoittavat, että strategiaviestinnän vastaanottaminen on moniulotteinen tapahtuma, jossa vastaanottajan tulkintoihin ja niitä seuraaviin strategian toteuttamisen toimiin vaikuttavat lukuisat tekijät. Vastaanottaminen on kokonaisuus, johon vaikuttavat lähetetyn viestin lisäksi vastaanottajan henkilökohtaiset ominaisuudet sekä se fyysinen ja sosiaalinen ympäristö, jossa hän toimii. Näin ollen tutkimukseni osoittaa, että syyt strategian toteuttamisen ongelmiin löytyvät viestintäongelmia syvemmältä.

Tutkimukseni kyseenalaistaa vallitsevat oletukset siitä, että toteuttaakseen strategiaa yrityksen strategisia painopisteitä tukevalla tavalla, jokaisen vastaanottajan tulisi tulkita strategiaviesti samalla tavalla tai että viestin sisällön tulisi olla kaikille vastaanottajille samanlainen. Vastaanottajat toimivat erilaisissa konteksteissa erilaisen taustatiedon pohjalta. Se, että vastaanottaja tekee erilaisia tulkintoja, mahdollistaa sisällön sopeuttamisen siihen tilanteeseen ja työhön, jossa hän toimii. Tutkimukseni perusteella pyrkimys kaikilta osin yhdenmukaiseen, kollektiiviseen tulkintaan ei ole strategian toteuttamisen kannalta optimaalisin. Vastaanottaja tuntee parhaiten oman työnsä sekä sen kontekstin ja pystyy parhaiten suhteuttamaan strategian sisällön työkuvaansa ja siten edistämään strategian toteuttamista toimiensa kautta. Tämän vuoksi on välttämätöntä, että strategiaviestintä saa erilaisia tulkintoja erilaisissa konteksteissa.

Edellä tehtyyn johtopäätökseen liittyy oletus osittaisesta merkityksen jakamisesta. Toisin sanoen tiettyjen perusoletusten, esimerkiksi yrityksen strategisista tavoitteista johdetun vision, ymmärtämisestä kollektiivisesti. Tämä noudattaa Czarniawska-Joergesin (1992: 33) määritelmää jaetun merkityksen ja toiminnan välisestä suhteesta. Hänen mukaansa yleinen oletus siitä, että kollektiivinen toiminta edellyttää jaettua merkitystä, on totta vain tiettyyn rajaan asti. Toimiakseen samalla tavalla strategiaviestinnästä muodostettujen merkitysten ei tarvitse olla täysin jaettuja. Toisin sanoen kantaaksensa pöytää, kahden ihmisen täytyy olla samaa mieltä siitä, mikä on ylä- ja alapuoli, sekä siitä mikä osa pöydästä on eteenpäin ja taaksepäin. Tällöin kokemus kollektiivisesta toiminnasta on jaettua, vaikka kokemus toiminnan merkityksestä välttämättä ei ole.

Strategia käytäntönä -keskustelussa on nostettu esiin kysymys siitä, miksi operatiivisen tason henkilöstöä on tutkittu vähän, vaikka käytäntöjä tarkasteleva tutkimussuuntaus mahdollistaa myös tämän organisaatiotason tutkimuksen (Mantere 2005). Tämä tutkimus vastaa tähän haasteeseen ja nostaa esiin henkilöstön jäsenten roolin strategiaviestinnän tulkitsoijoina.

Tutkimuksessa muodostetun käsitteellisen viitekehyksen kautta, tunnistin tutkimuksessani neljä vastaanottokäytäntöä. Kuvaamani vastaanottokäytännöt

kiinnittävät huomion niihin aktiviteetteihin, joita vastaanottaja toteuttaa kohdatessaan strategiaviestintää. Käytäntöjen kautta vastaanottaja näyttäytyy strategiatietoa merkityksellistävänä, valintoja tekevänä toimijana. Vastaanottajan valinnat koskevat sitä, millaista strategiaviestintää hän vastaanottaa ja kuinka paljon hän on valmis käyttämään aikaa ja energiaa siihen tutustumiseen. Valintansa perusteena vastaanottaja käyttää omaa työnkuvaansa ja rooliaan organisaatiossa, jotka määrittävät vastaanottajan työn vastuualuetta. Vastaanottokäytäntöjen kuvaus osoittaa, että valintoja ohjaa paljolti vastuu – toisin sanoen vastaanottajan työn ja henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta kumpuava vastuu. Nostamalla esiin vastuun merkityksen vastaanottamiselle tutkimukseni täydentää Chattopadhuay ym. (1999) sekä Maitlis ja Lawrencen (2007) havaintoja viestinnän merkityksellistämisestä. Vastuu saa strategiaviestinnän vastaanottajan aktivoitumaan sekä viestinnän vastaanottajana että eteenpäin välittäjänä (sensegiving).

Tarkastelemalla vastaanottokäytäntöjä erilaisia tulkintakehyksiä vasten, nostan esiin strategiaviestinnän vastaanottamisen kontekstisidonnaisuuden. Tulkintakehykset osoittavat, että vastaanottaja soveltaa vastaanottokäytäntöjä eri konteksteissa eri tavoin. Konteksti muodostuu vastaanottajan taustatiedoista, välittömästä vastaanottotilanteesta, työnkuvasta ja organisatorisesta asemasta. Tulkintakehysten kautta tutkimukseni tekee näkyväksi tekijöitä, jotka estävät tai edistävät strategian merkityksellistämistä ja sitä kautta strategian toteuttamista. Tutkimuksessani erilaisista tulkintakehyksistä löytyy sekä merkityksellistämistä edistäviä että estäviä tekijöitä. Siten vastaanottamisen tavoitteeksi ei voida asettaa tietyn tulkintakehyksen valintaa, vaan hyväksyä erilaisten tulkintakehysten olemassaolo ja pyrkiä hyödyntämään niiden erityispiirteitä.

Tulkintakehysten tunnistamisen kautta tutkimukseni täydentää merkityksellistämisen (sensemaking) kirjallisuutta osoittamalla niitä kontekstuaalisia tekijöitä, joiden avulla voidaan edistää strategiaviestinnän vastaanottamista ja siten strategian toteuttamista. Tutkimukseni tukee Balogun ja Johnsonin (2005) tekemiä havaintoja strategian merkityksellistämisestä organisaatiossa. Koska yritysjohdon tehtävänä on johtaa organisaatiota, näyttäytyy strategian toteuttamisen johtaminen enemmän vastaanottajan merkityksellistämisen helpottamisena ja ohjaamisena. Merkityksellistämistä ei voida

johtaa lisäämällä määräyksiä ja valvontaa, vaan keskittymällä ”yksinkertaisten sääntöjen” luomiseen, jotka luovat vastaanottajalle ne puitteet, joiden sisällä hänellä on mahdollisuus tehdä tulkintoja siitä, mikä on strategian toteuttamisen kannalta järkevää ja miten tilanteessa tulisi toimia. Nämä ”yksinkertaiset säännöt” syntyvät ennen kaikkea vastaanottajan toimenkuvan ja sosiaalisen kontekstin kautta. Toimenkuva luo vastaanottajalle vastuualueen, jonka kautta hän peilaa kohtaamaansa strategiaviestintää. Yksilön aktiivisuutta korostava sosiaalinen konteksti kannustaa vastaanottajaa aktiivisuuteen strategiaviestinnän vastaanottajana ja tarjoaa mahdollisuuksia reflektoida vastaanotettua tietoa muiden kanssa. Tällöin strategiaviestinnän prosessi näyttäytyy ohjattuna ja vilkkaana, edistäen strategian toteuttamisen toimien johdonmukaisuutta (Maitlis 2005).

6.2 TUTKIMUKSEN LIIKKEENJOHDOLLISET JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni tulokset osoittavat yrityksille liikkeenjohdollisia haasteita strategian ja strategiaviestinnän toteuttamiseen. Tutkimuksessani strategiaviestinnän vastaanottaminen näyttäytyy moniulotteisena ilmiönä, joka on riippuvainen paitsi strategiaviestinnän toteutustavasta, myös vastaanoton kontekstista, kuten vastaanottajan taustatiedoista tai osaamisesta. Liikkeenjohdon näkökulmasta strategiaviestinnän onnistuminen määrittyy pitkälti sen mukaan, miten henkilöstö ymmärtää ja sisäistää yrityksen strategiset tavoitteet sekä keinot päästä niihin tai kuinka hyvin henkilöstö on sitoutunut tavoitteiden toteuttamiseen.

Tutkimukseni perusteella strategiaviestinnän toteuttamisessa on huomioitava vastaanottajien erilaiset organisatoriset asemat, työnkuvat ja osaamistaso. Lyhyesti, tavoittaakseen vastaanottajansa, strategiaviestintä tulee kohdentaa erilaisille vastaanottajaryhmille eikä lähestyä henkilöstöä yhtenä ryhmänä. Yksi ja sama viesti ei tavoita kaikkia organisaation jäseniä, mutta kohdistamalla viestintää voidaan huomioida vastaanottajien erityispiirteitä.

Strategiaviestinnässä pitäisi pyrkiä eroon liian ohjeistavasta ja yksityiskohtaisesti strategian sisältöä kuvaavasta viestinnästä. Sen sijaan viestinnässä kannattaa käyttää markkinoinnillisia keinoja ja pyrkiä luomaan mielikuvia, joilla voidaan vaikuttaa positiivisesti vastaanottajan asenteisiin strategiaa kohtaan.

Operatiivisen tason henkilöstön merkittävä rooli strategian toteuttajana vaatii liikkeenjohdolta panostuksia avoimen vuorovaikutuksen lisäämiseksi yritysjohdon ja henkilöstön välille. Yritysjohdon lisäksi myös henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuus osallistua strategiakeskusteluun jo strategian laadintavaiheessa sekä mahdollisuus saada syvällistä tietoa strategisiin valintoihin johtaneista tekijöistä. Aikaisempien tutkimusten perusteella strategiaviestintä näyttäytyy yrityksissä usein ylhäältä-alas tapahtuvana viestintänä, jossa korostuu yritysjohdon asema strategian laatijana ja strategiaviestinnän tuottajana. Liikkeenjohdon tulisi pyrkiä tekemään viestinnästä mahdollisimman vuorovaikutteista. Avoimen ja aidosti kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen toteuttaminen vaatii liikkeenjohdolta toimintatapojen muuttamista henkilöstöä osallistavaksi sekä vuorovaikutteisuuden kannustavien viestintäkanavien käyttämistä. Tutkimukseni tulosten perusteella avoin vuorovaikutus lisää henkilöstön mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa strategian toteuttamiseen, mikä auttaa henkilöstöä ymmärtämään laaditun strategian sisältöä sekä sitoutumaan siinä asetettuihin tavoitteisiin.

Liikkeenjohdon antaessa operatiivisen tason henkilöstölle vastuuta strategian toteuttamiseen liittyvässä päätöksenteossa, se kannustaa henkilöstöä ottamaan aktiivisen roolin strategian toteuttamisessa. Näin se myös sitouttaa henkilöstöään pyrkimään asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimukseni tuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että vastuun antaminen aktivoi ja sitouttaa vastaanottajaa. Vastuun antamisella viitataan mahdollisuuteen tehdä päätöksiä omaan työkuvaan liittyvistä, strategian toteuttamista tukevista toimenpiteistä. Strategiaviestintä, jonka sisällön vastaanottaja pystyy liittämään osaksi vastuualuettaan, tulee useammin sisäistetyksi ja ymmärretyksi kuin vastaanottajan näkökulmasta vastualueen ulkopuolelle rajautuva strategiaviestintä. Tutkimukseni mukaan kaikkein eniten strategiaviestinnän vastaanottamiseen osoittivat mielenkiintoa ja käyttivät voimavarojaan henkilöt, joilla oli vastuu strategian eteenpäin

viestimisestä tai he muuten tunsivat vastuuta strategiaviestinnän soveltamisessa työssään.

6.3 JATKOTUTKIMUKSEN AIHEITA

Viestintäteknologian viimeaikainen kehitys on osoittanut, kuinka vastaanottajan rooli viestinnässä on muuttumassa. Viestintä on entistä vuorovaikutteisempaa ja teknologia mahdollistaa myös sen, että vastaanottaja osallistuu jopa viestinnän tuottamiseen. Siksi on alettu puhumaan viestinnän käyttäjistä vastaanottajien sijaan. Tämä kertoo siitä, että vastaanottaja on huomioitava strategiaviestinnässäkin aktiivisena ja osallistuvana toimijana, jonka osaamista voidaan parhaimmillaan hyödyntää viestinnän sisällön tuottajana. Tämä teknologinen kehitys tarjoaa mielenkiintoisen maaperän jatkotutkimuksille. Mielenkiintoista olisi esimerkiksi tutkia, miten uudet viestintäteknologiat muuttavat organisaatioiden strategiaviestintää ja miten vastaanottajan rooli sen myötä muuttuu.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu strategiaviestinnän prosessia ylhäältä-alas suuntautuvana toimintana, jolloin huomio on kiinnittynyt ”viralliseen”, vertikaaliseen viestintään. Näin ollen tutkimuksen ulkopuolelle on suurelta osin jäänyt organisaation ”epävirallinen” horisontaalinen viestintä. Epävirallinen viestintä tarjoaisi kuitenkin mielenkiintoisen tutkimuskohteen esimerkiksi tarkastelemalla sitä, miten nämä epäviralliset viestintäkanavat, kuten juorut, huhut ja muut ”käytäväkeskustelut” vaikuttavat strategiaviestinnän vastaanottamiseen ja sitä kautta strategian toteuttamisen toimenpiteisiin.

Lisäksi tämä tutkimus tarkastelee strategiaviestinnän vastaanottamista yhden tapauksen avulla. Koska tutkimuksen tulokset osoittavat vastaanottamisen olevan kontekstisidonnaista, olisi mielenkiintoista tarkastella vastaanottoa useammissa, toisistaan poikkeavissa organisaatiokonteksteissa.

LÄHDELUETTELO

KIRJALLISUUS

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

Alasuutari, P. (2007) Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere.

Alasuutari, P. (1996) Theorizing Research: A Cultural Studies Perspective. *Qualitative Inquiry* 2, 4: 371– 384.

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

Ang, I. (1996) *Living Room Wars – Rethinking media audiences*. Routledge. New. York.

Ang, I. (1991) *Desperately Seeking the Audience*. Routledge. New York.

Ang, I. (1985) *Watching Dallas: soap opera and the melodramatic imagination*. Routledge . London.

Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy – An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Penguin Books. Middlesex.

Argyris, C. (1998) Empowerment: the Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*, May-June.

Aula, P. & Mantere, S. (2005) *Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta*. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Balogun, J. (2003) From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management* 14, 1: 69– 83.

Balogun, J., Sigismund Huff, A. & Johnson, P. (2003) Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizin. *Journal of Management Studies* 40, 1: 197– 224.

Balogun, J. & Johnson, G. (2005) From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organizationa Studies* 26, 11: 1573– 1601.

Balogun, J. & Johnson, G. (2004) Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal* 47, 4: 523– 549.

Beer, M. & Eisenstat, R. A. (2000) The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review* 41, 4: 29– 40.

Beer, M. & Eisenstat, R. A. (1996) Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning. *Human Relations* 49, 5: 597– 619.

Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M. & Robson, K. (2001) Focus Groups in Social Research. Sage. London.

Bourdieu, P. (2002/1977). Outline of a Theory of Practice. Cambridge. Cambridge University Press.

Bourgeois, L. J. (1980) Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review* 5, 1: 25– 39.

Bracker, J. (1980) The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review* 5, 2: 219– 224.

Carter, C., Clegg, S. & Kornberger, M. (2008) Strategy as practice?. *Strategic Organization* 6, 1: 83– 99.

Chandler, A. D. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press. Cambridge.

Chakravarthy, B. & Doz, Y. (1992) Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, 13, 1: 5–14.

Chattopadhyay, P., Glick, W. H., Miller, C.C. & Huber, G. P. (1999) Determinants of Executive Beliefs: Comparing Functional Conditioning and Social Influence. *Strategic Management Journal* 20, 8: 763– 789.

Chia, R. (2000) Discourse Analysis as Organizational Analysis. *Organization* 7, 3: 513– 518.

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: 207– 242.

Clegg, S. R., Courpasson, D & Phillips, N. (2006) Power and Organizations. Sage Publications. London.

Coffey, A. & Atkinson, P. (1996) Making Sense of Qualitative Data – Complementary Research Strategies. Sage. Thousand Oaks.

Cummings, S. (1993) Brief Case: The First Strategists. Long Range Planning 26, 3: 133– 135

Czarniawska-Joerges, B. (1992) Exploring Complex Organizations – A Cultural Perspective. Sage. Newbury Park.

Daft, R. & Weick, K. E. (1984) Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. Academy of Management Review 9, 2: 284– 295.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2003) The Landscape of Qualitative Research – Theories and Issues. Sage. Thousand Oaks. Ss. 1– 45

Dess, G. G. & Priem, R. L. (1995) Consensus-performance research: Theoretical and empirical extensions. Journal of Management Studies 32, 4: 401– 417.

Dobni, B. (2003) Creating a strategy implementation environment. Business Horizons 46, 2: 43– 46.

Dobni, B., Dobni, D. & Luffman, G. (2001) Behavioral approaches to marketing strategy implementation. Marketing Intelligence & Planning 19, 6: 400– 408.

Eskola, J. & Suoranta J. (2005) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Fahey, L. & Christensen, H. K. (1986) Evaluating the Research on Strategy Content. Journal of Management 12, 2: 167– 183.

Fairclough, N. (1992) Discourse and Social Change. Polity. Cambridge.

Fairclough, N. & Wodak, R. 1997. Kirjassa T. A. van Dijk (toim.), Discourse as social interaction. 2006. s. 258– 284. Sage. London.

Feldman, M. S. & Pentland, B. T. (2003) Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. Administrative Science Quarterly 48, 1: 94– 118.

Fiske, J. (1992) Merkkien kieli. Vastapaino. Tampere. Aluperäisteos: 1990. Introduction to Communication Studies. Routledge.

Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1997) Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management studies* 34, 3: 465– 485.

Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992) Managing Strategic Consensus: the Foundation of Effective Implementation. *Academy of Management Executive* 6, 4: 27– 39.

Fornäs, J. (1998) Kulttuuriteoria – Myöhäismodernin ulottuvuuksia. Vastapaino. Tampere. Aluperäisteos: 1995. Cultural Theory and Late Modernity.

Foucault, M. (1977) *Discipline and Punish*, Harmondsworth. Penguin.

Galbraith, G. & Schendel, D. (1983) An Empirical Analysis of Strategy Types. *Strategic Management Journal* 4, 2: 153– 173.

Garfinkel, H. (1967) *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.

Gilbert, D. R., Hartman, E., Mauriel, J. J. & Freeman, R. E. (1988) *A Logic for Strategy*. Ballinger. Cambridge.

Gillespie, M. (2005). Beyond the living room: re-thinking media audiences. Kirjassa Gillespie, M. (toim.) *Media Audiences*. Mc Graw Hill. Berkshire. s. 223– 230.

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal* 12, 6: 433– 448.

Gioia, D. A. & Thomas, J. B. (1996) Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia.

Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M. & Chittipeddi, K. (1994) Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence. *Organizational Science* 5, 3: 363– 383.

Hall, S. (1980) *Encoding/decoding*. Kirjassa Hall, S., Hobson, D., Lowe, A. & Willis, P. (1992) (toim.) *Culture, Media, Language – Working Papers in Cultural Studies*, 1972– 79. Hutchinson. London.

Hardy, C. & Phillips, N. (2004) *Discourse and Power*. Kirjassa Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. & Putnam, L. (toim.). *Organizational Discourse*. 2004. s. 299– 316. Sage. London.

Hartman, J. (2004) Using focus groups to conduct business communication research. *Journal of Business Communication* 41, 4: 402-410.

Hassard, J. & Kelemen, M. (2002) Production and Consumption in Organizational Knowledge: The Case of the "Paradigms Debate". *Organization* 9, 2: 331– 355.

Hermes, J. (1995) *Reading Women's Magazines: An Analysis of Everyday Media Use*. Polity Press. Cambridge

Hrebiniak, L. (1992) Implementing Global Strategies. *European Management Journal* 10, 4: 392– 403

Hrebiniak, L. G. & Joyce, W. F. (1984) *Implementing Strategy*. Macmillan Publishing Company. New York.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. (2005) Viestinnästä tietoon – Tiedon luominen työyhteisössä. WSOY. Porvoo.

Hämäläinen, V. (2005) Kielipeli nimeltä strategia. *Työn Tuuli* 1/2005, s. 46– 50.

Hämäläinen, V. & Maula, H. (2004) Strategiaviestintä. *Inforviestintä*. Keuruu.

Ireland, D. R., Hitt, M. A., Bettis, R. A. & de Porras, D. A. (1987) Strategy formulation processes: differences in perception of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by managerial level. *Strategic Management Journal* 8, 5: 469– 485.

Isenberg, D. J. (1986) *The Structure and Process of Understanding – Implications for Managerial Action*. Kirjassa Sims, H. P., Gioia, D. A. & Associates. 1986. *The thinking Organization – Dynamics of Organizational Social Cognition*. Jossey-Bass. San Francisco.

Jarzabkowski, P. (2005) *Strategy as Practice – An Activity-Based Approach*. Sage. London.

Jarzabkowski, P. (2004) Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies* 25, 4: 529– 561.

Jarzabkowski, P., Balogun, J. ja Seidl, D. (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60, 1: 5– 27.

Jensen, K. B. & Rosengren, K. E. (1990) Five Traditions in Search of the Audience. *European Journal of Communication* 5, 2– 3: 207– 238.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007) *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge University Press. New York.

Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003) Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies* 40, 1: 3– 22.

Juholin, E. (1999) Sisäinen viestintä. Inforviestintä. Helsinki.

Karvonen, E. (2000) Tulkintakehys (frame) ja kehystäminen. *Tiedostustutkimus* 2/2000.

Katila, S. & Meriläinen, S. (2006). Henkilökohtainen kokemus tiedon lähteenä: toimintatutkimus akateemisessa yhteisössä. Kirjassa Rolin, K., Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Henttonen, E. (2006) Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Gaudeamus. Helsinki.

Killström, P. (2005) Strategic Groups and Performance of The Firm. Towards a New Competitive Environment in The Finnish Telecommunications Industry. Helsinki School of Economics, Series A 248.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere.

Lahti, A. (2008) Sotastrategian opetukset. Yritystalous Walkabout, nro 3.

Lahti, A. (1988) Strateginen yritysanalyysi. Weilin + Göös. Espoo.

Lahti A. (1983) Strategy and Performance of a firm. An empirical investigation in the Knitwear Industry in Finland 1969–1981. Helsinki School of Economics. Series A:41.

Laffan, B. (1983) Policy Implementation in the European Community: The European Social Fund as the Case Study. *Journal of Common Market Studies* XXI, 4: 389– 408.

Lehtinen, A. A. (2001) Oppitunteja ympäristön politisoitumisesta. Kirjassa: Yrjö Haila & Pekka Jokinen (toim.): Ympäristöpolitiikka. Mikä ympäristö, kenen politiikka. Vastapaino. Tampere.

Lehtonen, M. (1996) Merkitysten maailma. Vastapaino. Tampere.

Livingstone, S. (2005) Media audiences, interpreters and users. Kirjassa Gillespie, M. (toim.) 2005. Media Audiences. McGraw-Hill Education. Berkshire.

Maitlis, S. (2005) The Social Processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal* 48, 1: 21– 49.

- Maitlis, S. & Lawrence, T. B.** (2007) Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal* 50, 1: 57– 84.
- Mantere, S.** (2005) Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization* 3, 2: 157– 184.
- Mantere, S. & Sillince, J. A. A.** (2007) Strategic intent as a rhetorical device. *Scandinavian Journal of Management* 23: 406– 423.
- McCracken, G. M.** (1988) *The Long Interview*. Sage. Newbury Park.
- McDermott, C. & Boyer, K.K.** (1999) Strategic Consensus: Marching to the Beat of a Different Drummer? *Business Horizons* 42, 4: 21– 28.
- Meyer, J. & Rowan, B.** (1977) Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 28, 2: 340– 63.
- Mintzberg, H.** (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall. London.
- Mintzberg, H.** (1987) The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review* 30, 1: 11– 24.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J.** (1998) *Strategy Safari – A guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall. London.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A.** (1985) *Strategic Management Journal* 6, 3: 257 – 272.
- Moisander, J. & Stenfors, S.** (2009) Exploring the Edges of Theory-Practice Gap: Epistemic Cultures in Strategy-Tool Development and Use. *Organization* 16, 2: 227– 247.
- Moisander, J. & Valtonen, A.** (2006) *Qualitative Marketing Research – A Cultural Approach*. Sage. London.
- Morgan, D. L.** (1997) *Focus groups as qualitative research*. Sage. Thousand Oaks.
- Morley, D.** (1986) *Family Television – Cultural Power and Domestic Leisure*. Routledge. New York.
- Morley, D.** (1980) *The "Nationwide" Audience: Structure and Decoding*. British Film Institute. London.

Mumby, D. (1997) The problem of hegemony: Rereading Gramsci for organizational communication studies. *Western Journal of Communication* 61, 4: 343– 375.

Mumby, D. K & Clair, R. P. (1997) Organization and Discourse. Kirjassa van Dijk, T. A. (toim.) *Discourse as structure and process*. s.181–205. Sage. London.

Nelson, R. R. (1991) Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?. *Strategic Management Journal* 12: 61– 74.

Nightingale, V. (1996) *Studying Audiences – The shock of the real*. Routledge. London.

Nieminen, H. & Pantti, M. (2004) *Media Markkinoilla – Johdatus joukkoviestintään ja sen tutkimukseen*. Loki-Kirjat. Helsinki.

Noble, C. H. (1999) The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research* 45: 119– 134.

Okumus, F. (2003) A Framework to implement strategies in organizations. *Management Decision* 41, 9: 871– 882.

Okumus, F. (2001) Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13, 7: 327– 338.

Panula, J. (1997) Vaikutussuhde, käyttösuhde, merkityssuhde – Näkökulmia todellisuuden, joukkoviestinnän ja yleisön väliseen suhteeseen. Kopijyvä Oy. Jyväskylä.

Patton, M. Q. (2002) *Qualitative research and evaluation methods*. Sage. Thousand Oaks.

Peräkylä, A. (2005). Analyzing text and talk. Kirjassa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. London. s. 869– 886.

Peräkylä, A. (1990) Kuoleman monet kasvot – Identiteetin tuottaminen kuolevan potilaan hoidossa. Vastapaino. Tampere.

Pettigrew, A. M. (1997) What is a processual Analysis? *Scandinavian Journal of Management* 13, 4: 337– 348.

Pettigrew, A. M. (1977) Strategy Formulation as a Political Process. *International Studies of Management & Organization* 7: 78– 87.

Phillips, N., Lawrence T. B. & Hardy, C. (2004) Discourse and Institutions. *Academy of Management Review* 29, 4: 635– 652.

Porter, M. E. (1991) Toward a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal* 12: 95–117.

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. New York.

Potter, J. & Wetherell, M. (1987) *Discourse and Social Psychology*. Sage. London.

Radway, J. A. (1991/1984) *Reading the Romance – Women, Patriarchy, and Popular Literature*. The University of North Carolina Press. Chapel Hill.

Rapert, M. I., Velliquette, A. & Garretson, J. A. (2002) The strategic implementation - process Evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research* 55, 4: 301–310.

Raps, A. (2004) Implementing Strategy. *Strategic Finance* 85, 12: 48–53.

Rasche, A. & Chia, R. (2009) Conceptualizing Strategy Practices – A Genealogical Social Theory Perspective. *Organization Studies* 30, 7: 713–734

Ridell, S. (1999) Lehti lukijoidensa puntarissa – aamulehti yleisöryhmän arvioitavana. Lähijournalismiprojektin yleisötutkimuksia 2. Tampereen yliopisto.

Ridell, S. (1998) Suuri yleisön metsästyksen – Joukkoviestinnän vastaanoton käsitteellistämisestä ja tutkimisesta 1930-luvulta nykypäiviin. Kirjassa: Kivikuru, U-M. & Kunelius, R. (toim.). 1998. Viestinnän jäljillä. WSOY. Juva. S. 431–453.

Robertson, E. (1999) Who Are the Customers of Communication. *Strategic Communication Management* 1999 3, 3: 26–28.

Ross, K. & Nightingale, V. (2003) *Media and audiences – New Perspectives*. McGraw-Hill Education. Berkshire.

Rouleau, L. (2005) Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies* 42, 7: 1413–1441.

Rumelt, R. P., Schendel, D. E. & Teece, D. J. (1994) *Fundamental Issues in Strategy*. s. 9–53. Harvard Business School Press. Boston.

Samra-Fredericks, D. (2003) Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies* 40, 1: 141–174.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003) *Research Methods for Business Students*. Prentice Hall. Harlow.

Schatzki, T. R. (2002) *The Site of the Social*. Pennsylvania State University. Pennsylvania.

Schatzki, T. R., Knorr Cetina, K. & von Savigny, E. (toim.) (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge. London.

Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949) *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press. Urbana.

Sillince, J. A. A. (2007) Organizational Context and the Discursive Construction of Organizing. *Management Communication Quarterly* 20, 4: 363– 394.

Silverstone, R. (2007) *Media and Morality – On the Rise of the Mediapolis*. Polity. Cambridge.

Silverstone, R. (1994) *Television and Everyday Life*. Routledge. London.

Skivington, J. E. & Daft, R. L. (1991) A Study of Organizational “Framework” and “Process” Modalities for the Implementation of Business-Level Strategic Decisions. *Journal of Management Studies* 28, 1: 45– 68.

Staw, B. M. (1982) *Counterforces to Change*. Kirjassa Goodman, P. S. and Associates. 1982. *Change in Organizations – New Perspectives on Theory, Research, and Practice*. Jossey-Bass. San Francisco.

Stensaker, I. & Falkenberg, J. (2007) Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations* 60, 1: 137– 177.

Steyaert, C. & Bouwen, R. (2004) *Group Methods of Organizational Analysis*. Kirjassa Cassell, C. & Symon, G. 2004. *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage. Longon.

Taylor, C. (1985) *Human Agency and Language: Philosophical Papers I*. Cambridge University Press. New York.

Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N., & Robichaud, D. (1996) The Communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text. *Communication Theory* 6: 1–39.

Thomas, J. B., Clark, S. M. & Gioia, D. A. (1993) Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *Academy of Management Journal* 36, 2: 239– 270.

Thompson, A. A. Jr. & Strickland A. J. (2003) *Strategic Management – Concepts and Cases*. McGraw-Hill. Boston.

Tsoukas, H. & Chia, R. (2002) On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science* 13, 5: 567– 582.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi. Helsinki.

Valtonen, A. (2005) Ryhmäkeskustelut – millainen metodi?. Kirjassa L. Tiittula, L. ja Ruusuvuori, J. (toim.) *Haastattelu - Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. s. 223– 241. Vastapaino Tampere.

Webb, D. & Pettigrew, A. (1999) The Temporal Development of Strategy: Patterns in the U.K. Insurance Industry. *Organization Science* 10, 5: 601– 621.

Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Sage. Thousand Oaks.

Weick, K. E., Sutcliffe K. M. & Obsfeld, D. (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16, 4: 409– 421.

Westley, F. R. (1990) Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion. *Strategic Management Journal* 11: 337– 351.

Whittington, R. (2007) Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organizations studies* 28, 10: 1575– 1586.

Whittington, R. (2006) Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* 27, 5: 613– 634.

Whittington, R. (2003) The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organizations* 1, 1: 117– 125.

Whittington, R. (1996) Strategy as practice. *Long Range planning* 29, 5: 731– 735.

Wiio, O. A. (1970) *Ymmärretäänkö sanomasi?* Weilin+Göös. Helsinki.

Yip, G. S. (2003) *Total Global Strategy II – Updated for the Internet and Service Era*. Pearson Education. New Jersey.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2009) *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill. Boston.

Åberg, L. (2006) *Johtamisviestintää – Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Inforviestintä. Jyväskylä.

Åberg, L. (2000) Viestinnän johtaminen. Inforviestintä. Keuruu.

Åberg, L. (1997) Viestinnän strategiat. Inforviestintä. Juva.

MUUT LÄHTEET

STRADA-ohjelma, Suominen, K & Karkulehto, K. (2008) Strategiaviestintä Tapiola-ryhmässä - Strategiaviestinnän kehittämishankkeen alkukartoitus ja loppuraportti.

Toivonen, S. (2008). Ulkoista bussipysäkille. Tietoviikko 6.2.2008. http://www.tietoviikko.fi/blogit/kaytto_ja_liittyma/article138253.ece (luettu 13.1.2009)

HAASTATTELUT

Apulaisjohtaja, tiedotuspäällikkö Ulla Tujunen, 9.8.2007

Tarkoitus: Kartoittaa keskeinen, koko Tapiola-ryhmän henkilöstölle suunnattu strategiaviestintä.

KT, Controller (Business Intelligence), Pekka Killström, useita keskusteluja syksyn 2007 aikana.

Tarkoitus: Suunnitella keskusteluryhmien koostamista, selvittää strategiaviestinnän prosessi Tapiolassa sekä ymmärtää Tapiolan tapa tehdä strategiaviestintää.

LIIITEET

LIITE 1: TAPIOLAN STRATEGIAVIESTINTÄ VUONNA 2007

Tässä esitetyt Tapiola-ryhmän strategiaviestinnän materiaalit esitetty aikajärjestyksessä. Tämä kuvaa viestintää parhaiten vastaanottajan näkökulmasta. Listan jälkeen löytyy kuvaus esimieskoulutuksista ja muusta strategiaviestinnästä, jolle on vaikea osoittaa yhtä ajankohtaa.

Vuosi 2006*Syyskuu*

- Pääjohtajan avaus strategia 2009 –keskusteluun: ”Vastuussa asiakkaille” jokaiseen arkeen (intranet).

Marraskuu

- Tiivistelmä Kaakkois-Suomen aluejohtajan puheesta suunnittelun aluekokouksessa: Vastuussa asiakkaille on tekemisestä kiinni (intranet).

Joulukuu

- Ylimmän johdon ja toimitusjohtajien tuottama strategian käsikirja ilmestyy. Käsikirja on tarkoitettu Tapiolan johdon sekä keskijohdon käyttöön (painotuote rajatulle ryhmälle).

Vuosi 2007*Tammikuu*

- Yhtiöryhmän johtaja Juhani Heiskasen kirjoitus: Yhdessä meissä on voimaa (intranet).

Helmikuu

- Sisäinen lehti 1/2007 ilmestyy.
- Controllor Pekka Killströmin kirjoitus Tapiolan Strategian sisällöstä: Miten uudesta strategiasta kerrotaan tapiolalaisille? (intranet).

Maaliskuu

- Strategia-asioille tarkoitettu osio intranetissä avautuu. Sivut listaavat tietoa, jota strategiasta on tarjolla (intranet).
- Yhtiöryhmän johtaja Juhani Heiskasen kirjoitus verkostoitumisesta: Verkostojen avulla Tapiola ulottuu kaikkialle (intranet).

Toukokuu

- Strategiakirjanen. Voittajajoukkueen pelikirja – Vastuussa asiakkaille. (painotuote, jaettu jokaiselle tapiolalaiselle).
- Johdon kyselytunti, jossa Tapiolan johto vastaa henkilöstön esittämiin kysymyksiin (yleisötilaisuus).
- Tapiolan johdolle esitettyjä kysymyksiä Tapiolan strategiasta vastauksineen (16 kpl): Kysymyksiä ja vastauksia strategiasta (intranet).
- Vastuussa asiakkaille verkkokurssi lanseerataan. Kurssi on pakollinen jokaiselle tapiolalaiselle. Kurssilla tutustutaan Tapiolan strategiaan tavoitteisiin. Esimiehet valvovat kurssin suorituksia.

Kesäkuu

- Sisäinen lehti 2/2007 ilmestyy.

Elokuu

- Koko Tapiola-ryhmälle tarkoitettu, yhden päivän kestävä strategiatilaisuus, Tähtien päivä (tilaisuus Helsingin Messukeskuksessa 25.8.2007). Tilaisuuden lisäksi kevään ja kesän 2007 aikana ilmoituksia Intranetissä, jokaiselle henkilökohtainen kutsu tilaisuuteen sekä ilmoittautumisvahvistus. Tilaisuuden jälkeen Intranetissä ja sisäisessä lehdessä juttuja päivästä. Lisäksi valokuvia yms. muistoja tilaisuudesta saatavilla Intranetin kautta.

Lokakuu

- Pääjohtajan kirjoitus vuoden 2008 painopisteistä: Uudet eväät ensivuodelle (intranet).
- Sisäinen lehti 3/2007 ilmestyy.

Muu strategiaviestintä

- Esimieskoulutukset kaikille esimiehille lähiesimiehistä ylimpään johtoon.
- Voittajajoukkue -seminaarit. Seminaarien tavoitetta kuvataan seuraavasti:
”Valmennus lisää esimiesten valmiuksia kehittää nykyistä toimintakulttuuria yhä täsmällisemmin strategian linjausten mukaisiksi. Apuna käytetään voittajajoukkue-metaforaa.”
- Esimiehille ohjeita siitä, kuinka viestiä strategiasta alaisille.
- Strategiasta kertovat näytönsäästäjät jokaisen tapiolalaisen tietokoneella.
- Tapiolan johtajien ylläpitämät blogit. Tavoitteena luoda ”helppo keskustelukulttuuri”.

LIITE 2: KUTSU RYHMÄKESKUSTELUUN

Hei Tapiolan asiantuntija / Hei [yhtiön nimi] esimies

Olet tärkeä pelaaja Tapiolan voittajajoukkueessa. Siksi kutsun sinut mukaan ryhmäkeskusteluun, jonka aiheena on Tapiolan sisäinen viestintä. Ryhmäkeskustelu on osa tutkimusaineistoa, jota kerään Tapiolasta väitöstutkimustani varten.

Tutkimukseni pyrkii selvittämään, miten tapiolalaiset kokevat sisäisen viestinnän ja millainen rooli sillä on tiedon välittäjänä. Asiantuntijana toimit keskeisessä roolissa Tapiolan tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. / Esimiehenä toimit tiimillesi esimerkkinä ja olet vastuussa myös Tapiolan tavoitteiden ja arvojen kertomisesta eteenpäin. Siksi juuri Sinun näkemyksesi sisäisestä viestinnästä on tutkimukselleni merkittävä. Olen myös itse tapiolalainen, joten tutkimuksen aihe on syntynyt käytännön kokemuksen pohjalta.

Tutkimukseni tuloksia hyödynnetään Tapiolan sisäisen viestinnän kehittämisessä. Pääset siis antamaan panoksesi sisäisen kommunikaatiomme parantamiseksi. Asia on tärkeä, joten myös toimitusjohtaja [vastaanottajan edustaman yhtiön toimitusjohtajan nimi] on antanut suostumuksensa ryhmäkeskusteluiden toteuttamiselle.

Vapaamuotoista keskustelua

Ryhmäkeskustelu toteutetaan [päivämäärä] alkaen [kellonaika] ja se vie aikaa noin kaksi tuntia. Teen Sinulle kalenterivarauksen keskustelua varten. Jos et halua osallistua keskusteluun, niin ilmoitathan siitä minulle mahdollisimman pikaisesti.

Sinun ei tarvitse valmistautua keskusteluun mitenkään. Ota vain mukaasi positiivinen ja rento asenne, niin saamme aikaiseksi hyvän keskustelun. Tilaisuus on vapaamuotoinen ja nimensä mukaisesti keskustelu – ei haastattelu eikä kokous.

Annan mielelläni lisätietoja ryhmäkeskustelusta tai tutkimukseni sisällöstä. Tarkempia tietoja tutkimuksesta voit pyytää myös controller Pekka Killströmiltä, joka koordinoi strategiaviestinnän kehittämisen hanketta kokonaisuutena Tapiolassa.

Tervetuloa!

Terveisin

Minna Mustonen

[yhteystiedot]

LIITE 3: RYHMÄKESKUSTELUJEN KESKUSTELURUNKO

Mitä asioita tulee mieleen sanasta tapiolalaisuus?

Missä tai miten tapiolalaisuus näkyy?

Onko tapiolalaisuus kaikkialla talossa samanlaista?

- Minkälaisia eroja on?
- Mistä erot johtuvat? [Onko eroja ammattiryhmittäin, yksiköittäin, ikäluokittain?]

Puhalletaanko Tapiolassa yhteen hiileen?

Millaista johtajuus on Tapiolassa?

Mitä tulee mieleen sanaparista ”vastuussa asiakkaille”?

Otan esille strategiakirjasi ”Voittajajoukkueen pelikirja”.

Mikä on ensimmäinen tunne tai ajatus, joka pelikirjasta nousee mieleen?

Oletteko lukeneet pelikirjan?

- Miksi luit / jätit lukematta sen?

Kuvailkaa tilannetta, jossa luit tämän pelikirjan.

Miten nämä roolit näkyvät teidän työyhteisössänne?

Mikä teidän mielestänne on pelikirjan keskeisin viesti?

Oletteko huomanneet samoja argumentteja muussa viestinnässä?

Miten saatte tai haette tietoa strategiaan liittyvistä asioista?

Millaista palautetta antaisitte strategiaviestinnän tekijöille?

Otan esiin intranet uutisen, jossa pääjohtaja kertoo seuraavan vuoden painopisteistä

Ajatelkaa että tämä on teidän koneen näytöllä. Millä perusteilla te päätätte sen, onko tämän tekstin sisältö teille merkityksellinen? [puhuja, otsikot, tekstin tyyli]

LIITE 4: RYHMÄKESKUSTELIJOIDEN TAUSTATIETOJA SELVITTÄVÄ LOMAKE

Tervetuloa keskustelemaan Tapiolan sisäisestä viestinnästä!

Kutsumanimi _____

Työvuosia Tapiolassa ☐ 0-12 kk ☐ 1 – 4 v. ☐ 5-9 v. ☐ 10 v. tai yli

Koulutus ☐ korkeakoulu ☐ ammattikorkeakoulu ☐ opisto
☐ ammattikoulu ☐ peruskoulu ☐ muu _____

Ammatillinen lisäkoulutus ☐ VTS ☐ YVTS ☐ VALIKO
☐ RAVA ☐ muu _____

Mitä harrastat?

Mitä asioita pidät nykyisessä elämäntilanteessasi sinulle henkilökohtaisesti tärkeimpinä?

Tärkein: _____

Toiseksi tärkein: _____

Kolmanneksi tärkein: _____

Millaisissa työtehtävissä näet itsesi viiden vuoden kuluttua?

LIITE 5: TAUSTATIETOA RYHMÄKESKUSTELIJOISTA

Ryhmäkeskustelijat keskusteluryhmittäin. Keskustelijasta ilmoitetut tiedot:

- puhujasta käytetty viite tekstissä
- sukupuoli
- koulutus
- työssäolovuodet Tapiolassa.

Keskustelusitaateissa viitaan puhujiin tässä esitetyillä kirjain-numeroyhdistelmällä.

Keskustelun moderaattoriin viitaan kirjaimella M.

Asiantuntijaryhmä

A1 nainen, korkeakoulu, 1-4 vuotta
A2 nainen, korkeakoulu, alle vuosi
A3 mies, korkeakoulu, 1-4 vuotta
A4 mies, korkeakoulu, 1-4 vuotta
A5 nainen, korkeakoulu, 5-9 vuotta

Vahinkovakuuttajat

E1 nainen, muu, 5-9 vuotta
E2 nainen, muu, 10 vuotta tai yli
E3 nainen, korkeakoulu, 1-4 vuotta
E4 mies, korkeakoulu, 5-9 vuotta
E5 mies, ammattikorkeakoulu, 1-4 vuotta
E6 nainen, ammattikorkeakoulu, 5-9 vuotta
E7 nainen, opisto, 5-9 vuotta

Eläkevakuuttajat

E8 nainen, korkeakoulu, 5-9 vuotta
E9 mies, ammattikorkeakoulu, 1-4 vuotta
E10 nainen, korkeakoulu, 5-9 vuotta
E11 nainen, korkeakoulu, 5-9 vuotta

Finanssiryhmä

E12 mies, korkeakoulu, 1-4 vuotta
E13 nainen, opisto, 5-9 vuotta
E14 mies, korkeakoulu, 1-4 vuotta
E15 nainen, ylioppilas, 1-4 vuotta

Henkivakuuttajat

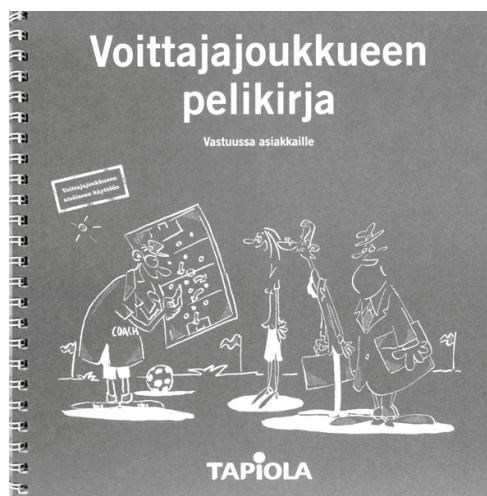
E16 nainen, opisto, 10 vuotta tai yli
E17 mies, korkeakoulu, 5-9 vuotta
E18 nainen, korkeakoulu, 10 vuotta tai yli
E19 nainen, korkeakoulu, 5-9 vuotta
E20 nainen, ammattikoulu, 5-9 vuotta
E21 nainen, korkeakoulu, 10 vuotta tai yli

LIITE 6: RYHMÄKESKUSTELUISSA KÄYTETYT VIRIKEMATERIAALIT**1) Strategiakirjanen**

Voittajajoukkueen pelikirja on 14-sivuinen strategiakirjanen, joka on esittelytekstin mukaan “Tapiolan strategian kiteytys ja osoittaa Tapiolan tekemisen suunnan”. Pelikirjassa on avattu Tapiolan tavoitteita ja toimintatapoja.

Oppaassa kerrotaan helposti lähestyttävällä tavalla Tapiolan strategian sisällöstä ja painopisteistä. Opas sisältää paljon sarjakuvamaisesti piirrettyjä kuvia, huumoria sekä metaforia, jossa joukkuepelin logiikan kautta konkretisoidaan Tapiolan strategiaa. Kirjasen luonnetta kuvastaa alla esitetty kirjasen kansikuva.

Kuvio 10 Strategiakirjasen kansi



Strategiakirjasella oli keskeinen rooli myös 25.8.2007 järjestetyssä strategiapäivässä, jossa ohjelman teemat kietoutuivat kirjassa esitettyjen kuvien, termien ja teemojen ympärille. Tapiola on tuonut strategiaa esiin pelikirjassa esitetyin kuvin ja argumentein lisäksi intranetissä sekä esimiehille jaetuissa kalvosarjoissa.

2) Intranet-uutinen

Toinen virikemateriaali on Tapiolan Intranetistä tulostettu, lokakuussa 2007 julkaistu uutinen, jossa avataan Tapiolan vuoden 2008 strategisia painopisteitä. Uutisen kirjoittajana esiintyy pääjohtaja, jonka kasvokuva on liitetty uutiseen. Uutisen teksti on pitkä, eikä mahdu kerralla koko näytölle. Uutisen otsikko on: Uudet eväät ensi vuodelle.

Molempien havainnointiaineistojen käyttö ja siihen liittyvät kysymykset näkyvät ryhmäkeskustelurungosta (liite 3).

Kuvio 11 Intranetin uutinen vuoden 2008 strategisista painopisteistä

Titaani > Uutiset > Yleisuutiset > Uudet eväät ensi vuodelle

Uudet eväät ensi vuodelle

Tapiolan johto ja esimiehet kokoontuivat torstaina 4.10.2007 Vantaalle Fur Centeriin vuoden 2008 suunnittelun aloituskokoukseen. Kokouksen pääsanoma oli, että nyt siirrymme panostusjaksosta sadonkorjuujaksoon.

Isot strategiset hankkeet kuten Kyky ja Hotti alkavat olla nyt loppusuoralla, joten työkalut ja prosessit ovat pian valmiina. Nyt on aika niiden tehokkaalle hyödyntämiselle asiakastyössä.

"Sitoutuminen on perusedellytys huippusuorituksille ja kannattavalle kasvulle. Olemme siitä vastuussa asiakkaillemme. Kilpailutilanne ja ympäristö vaativat sitoutumista, jotta onnistumme tavoitteissamme", sanoi pääjohtaja **Asmo Kalpala** tilaisuuden avauspuheessaan.

Tekemisen ytimeksi kolme tärkeintä painopistettä

Tilaisuudessa tuli useaan otteeseen esille ne asiat, joihin jokaisen tapiolalaisen olisi paneuduttava työssään ja huolehdittava, että kyseiset



Katso myös

[Taskun strategiasivusto](#)

Ja mietipä

Mikä estäisi ryhtymästä töihin jo nyt näillä ensi vuoden eväillä?

A-SARJA: VÄITÖSKIRJOJA - DOCTORAL DISSERTATIONS. ISSN 1237-556X.

- A:287. TIMO JÄRVENSIVU: Values-driven management in strategic networks: A case study of the influence of organizational values on cooperation. 2007.
ISBN-10: 952-488-081-4, ISBN-13: 978-952-488-081-7.
- A:288. PETRI HILLI: Riskinhallinta yksityisen sektorin työeläkkeiden rahoituksessa. 2007.
ISBN-10: 952-488-085-7, ISBN-13: 978-952-488-085-5.
E-version: ISBN 978-952-488-110-4.
- A:289. ULLA KRUHSE-LEHTONEN: Empirical Studies on the Returns to Education in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-089-3, E-version ISBN 978-952-488-091-6.
- A:290. IRJA HYVÄRI: Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions. 2007. ISBN 978-952-488-092-3, E-version: 978-952-488-093-0.
- A:291. MIKKO MÄKINEN: Essays on Stock Option Schemes and CEO Compensation. 2007.
ISBN 978-952-488-095-4.
- A:292. JAAKKO ASPARA: Emergence and Translations of Management Interests in Corporate Branding in the Finnish Pulp and Paper Corporations. A Study with an Actor-Network Theory Approach. 2007. ISBN 978-952-488-096-1, E-version: 978-952-488-107-4.
- A:293. SAMI J. SARPOLA: Information Systems in Buyer-supplier Collaboration. 2007.
ISBN 978-952-488-098-5.
- A:294. SANNA K. LAUKKANEN: On the Integrative Role of Information Systems in Organizations: Observations and a Proposal for Assessment in the Broader Context of Integrative Devices. 2006. ISBN 978-952-488-099-2.
- A:295. CHUNYANG HUANG: Essays on Corporate Governance Issues in China. 2007.
ISBN 978-952-488-106-7, E-version: 978-952-488-125-8.
- A:296. ALEKSI HORSTI: Essays on Electronic Business Models and Their Evaluation. 2007.
ISBN 978-952-488-117-3, E-version: 978-952-488-118-0.
- A:297. SARI STENFORS: Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work. 2007. ISBN 978-952-488-120-3, E-version: 978-952-488-130-2.
- A:298. PÄIVI KARHUNEN: Field-Level Change in Institutional Transformation: Strategic Responses to Post-Socialism in St. Petersburg Hotel Enterprises. 2007.
ISBN 978-952-488-122-7, E-version: 978-952-488-123-4.
- A:299. EEVA-KATRI AHOLA: Producing Experience in Marketplace Encounters: A Study of Consumption Experiences in Art Exhibitions and Trade Fairs. 2007.
ISBN 978-952-488-126-5.
- A:300. HANNU HÄNNINEN: Negotiated Risks: The Estonia Accident and the Stream of Bow Visor Failures in the Baltic Ferry Traffic. 2007. ISBN 978-952-499-127-2.

- A:301. MARIANNE KIVELÄ: Dynamic Capabilities in Small Software Firms. 2007. ISBN 978-952-488-128-9.
- A:302. OSMO T.A. SORONEN: A Transaction Cost Based Comparison of Consumers' Choice between Conventional and Electronic Markets. 2007. ISBN 978-952-488-131-9.
- A:303. MATTI NOJONEN: Guanxi – The Chinese Third Arm. 2007. ISBN 978-952-488-132-6.
- A:304. HANNU OJALA: Essays on the Value Relevance of Goodwill Accounting. 2007. ISBN 978-952-488-133-3, E-version: 978-952-488-135-7.
- A:305. ANTTI KAUKHANEN: Essays on Empirical Personnel Economics. 2007. ISBN 978-952-488-139-5.
- A:306. HANS MÄNTYLÄ: On "Good" Academic Work – Practicing Respect at Close Range. 2007. ISBN 978-952-488-142-1, E-version: 978-952-488-142-5.
- A:307. MILLA HUURROS: The Emergence and Scope of Complex System/Service Innovation. The Case of the Mobile Payment Services Market in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-143-2
- A:308. PEKKA MALO: Higher Order Moments in Distribution Modelling with Applications to Risk Management. 2007. ISBN 978-952-488-155-5, E-version: 978-952-488-156-2.
- A:309. TANJA TANAYAMA: Allocation and Effects of R&D Subsidies: Selection, Screening, and Strategic Behavior. 2007. ISBN 978-952-488-157-9, E-version: 978-952-488-158-6.
- A:310. JARI PAULAMÄKI: Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjujyityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. 2008. Korjattu painos. ISBN 978-952-488-246-0, E-version: 978-952-488-247-7.
- A:311. JANNE VIHINEN: Supply and Demand Perspectives on Mobile Products and Content Services. ISBN 978-952-488-168-5.
- A:312. SAMULI KNÜPFER: Essays on Household Finance. 2007. ISBN 978-952-488-178-4.
- A:313. MARI NYRHINEN: The Success of Firm-wide IT Infrastructure Outsourcing: an Integrated Approach. 2007. ISBN 978-952-488-179-1.
- A:314. ESKO PENTTINEN: Transition from Products to Services within the Manufacturing Business. 2007. ISBN 978-952-488-181-4, E-version: 978-952-488-182-1.
- A:315. JARKKO VESA: A Comparison of the Finnish and the Japanese Mobile Services Markets: Observations and Possible Implications. 2007. ISBN 978-952-488-184-5.
- A:316. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Condition Data in Road Maintenance Management. 2007. ISBN 978-952-488-185-2, E-version: 978-952-488-186-9.
- A:317. NINA GRANQVIST: Nanotechnology and Nanolabeling. Essays on the Emergence of New Technological Fields. 2007. ISBN 978-952-488-187-6, E-version: 978-952-488-188-3.
- A:318. GERARD L. DANFORD: INTERNATIONALIZATION: An Information-Processing Perspective. A Study of the Level of ICT Use During Internationalization. 2007. ISBN 978-952-488-190-6.

- A:319. TIINA RITVALA: Actors and Institutions in the Emergence of a New Field: A Study of the Cholesterol-Lowering Functional Foods Market. 2007. ISBN 978-952-488-195-1.
- A:320. JUHA LAAKSONEN: Managing Radical Business Innovations. A Study of Internal Corporate Venturing at Sonera Corporation. 2007. ISBN 978-952-488-201-9, E-version: 978-952-488-202-6.
- A:321. BRETT FIFIELD: A Project Network: An Approach to Creating Emergent Business. 2008. ISBN 978-952-488-206-4, E-version: 978-952-488-207-1.
- A:322. ANTTI NURMI: Essays on Management of Complex Information Systems Development Projects. 2008. ISBN 978-952-488-226-2.
- A:323. SAMI RELANDER: Towards Approximate Reasoning on New Software Product Company Success Potential Estimation. A Design Science Based Fuzzy Logic Expert System. 2008. ISBN 978-952-488-227-9.
- A:324. SEPPO KINKKI: Essays on Minority Protection and Dividend Policy. 2008. ISBN 978-952-488-229-3.
- A:325. TEEMU MOILANEN: Network Brand Management: Study of Competencies of Place Branding Ski Destinations. 2008. ISBN 978-952-488-236-1.
- A:326. JYRKI ALI-YRKKÖ: Essays on the Impacts of Technology Development and R&D Subsidies. 2008. ISBN 978-952-488-237-8.
- A:327. MARKUS M. MÄKELÄ: Essays on software product development. A Strategic management viewpoint. 2008. ISBN 978-952-488-238-5.
- A:328. SAMI NAPARI: Essays on the gender wage gap in Finland. 2008. ISBN 978-952-488-243-9.
- A:329. PAULA KIVIMAA: The innovation effects of environmental policies. Linking policies, companies and innovations in the Nordic pulp and paper industry. 2008. ISBN 978-952-488-244-6.
- A:330. HELI VIRTÄ: Essays on Institutions and the Other Deep Determinants of Economic Development. 2008. ISBN 978-952-488-267-5.
- A:331. JUKKA RUOTINEN: Essays in trade in services difficulties and possibilities. 2008. ISBN 978-952-488-271-2, E-version: ISBN 978-952-488-272-9.
- A:332. IIKKA KORHONEN: Essays on commitment and government debt structure. 2008. ISBN 978-952-488-273-6, E-version: ISBN 978-952-488-274-3.
- A:333. MARKO MERISAVO: The interaction between digital marketing communication and customer loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-277-4, E-version 978-952-488-278-1.
- A:334. PETRI ESKELINEN: Reference point based decision support tools for interactive multiobjective optimization. 2008. ISBN 978-952-488-282-8.
- A:335. SARI YLI-KAUHALUOMA: Working on technology: a study on collaborative R&D work in industrial chemistry. 2008. ISBN 978-952-488-284-2

- A:336. JANI KILPI: Sourcing of availability services - case aircraft component support. 2008. ISBN 978-952-488-284-2, 978-952-488-286-6 (e-version).
- A:337. HEIDI SILVENNOINEN: Essays on household time allocation decisions in a collective household model. 2008. ISBN 978-952-488-290-3, ISBN 978-952-488-291-0 (e-version).
- A:338. JUKKA PARTANEN: Pk-yrityksen verkostokyvykkydet ja nopea kasvu - case: Tiede- ja teknologiavetoiset yritykset. 2008. ISBN 978-952-488-295-8.
- A:339. PETRUS KAUTTO: Who holds the reins in Integrated Product Policy? An individual company as a target of regulation and as a policy maker. 2008. ISBN 978-952-488-300-9, 978-952-488-301-6 (e-version).
- A:340. KATJA AHONIEMI: Modeling and Forecasting Implied Volatility. 2009. ISBN 978-952-488-303-0, E-version: 978-952-488-304-7.
- A:341. MATTI SARVIMÄKI: Essays on Migration. 2009. ISBN 978-952-488-305-4, 978-952-488-306-1 (e-version).
- A:342. LEENA KERKELÄ: Essays on Globalization – Policies in Trade, Development, Resources and Climate Change. 2009. ISBN 978-952-488-307-8, E-version: 978-952-488-308-5.
- A:343. ANNELI NORDBERG: Pienyrityksen dynaaminen kyvykkyys - Empiirinen tutkimus graafisen alan pienpainoyrityksistä. 2009. ISBN 978-952-488-318-4.
- A:344. KATRI KARJALAINEN: Challenges of Purchasing Centralization – Empirical Evidence from Public Procurement. 2009. ISBN 978-952-488-322-1, E-version: 978-952-488-323-8.
- A:345. Jouni H. Leinonen: Organizational Learning in High-Velocity Markets. Case Study in The Mobile Communications Industry. 2009. ISBN 978-952-488-325-2.
- A:346. Johanna Vesterinen: Equity Markets and Firm Innovation in Interaction. - A Study of a Telecommunications Firm in Radical Industry Transformation. 2009. ISBN 978-952-488-327-6.
- A:347. Jari Huikku: Post-Completion Auditing of Capital Investments and Organizational Learning. 2009. ISBN 978-952-488-334-4, E-version: 978-952-488-335-1.
- A:348. TANJA KIRJAVAINEN: Essays on the Efficiency of Schools and Student Achievement. 2009. ISBN 978-952-488-336-8, E-version: 978-952-488-337-5.
- A:349. ANTTI PIRJETÄ: Evaluation of Executive Stock Options in Continuous and Discrete Time. 2009. ISBN 978-952-488-338-2, E-version: 978-952-488-339-9.
- A:350. OLLI KAUPPI: A Model of Imperfect Dynamic Competition in the Nordic Power Market. 2009. ISBN 978-952-488-340-5, E-version: 978-952-488-341-2.
- A:351. TUIJA NIKKO: Dialogic Construction of Understanding in Cross-border Corporate Meetings. 2009. ISBN 978-952-488-342-9, E-version: 978-952-488-343-6.
- A:352. MIKKO KORJA: Investigating Innovation in Projects: Issues for International Development Cooperation. 2009. ISBN 978-952-488-344-3, E-version: 978-952-488-345-0.
- A:353. MINNA MUSTONEN: Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt - Henkilöstö strategia- viestinnän yleisönä. 2009. ISBN 978-952-488-348-1, E-versio: 978-952-488-349-8.

A:354. MIRELLA LÄHTEENMÄKI: Henkilötietojen hyödyntäminen markkinoinnissa kuluttajien tulkitsemana. Diskurssianalyttinen tutkimus kuluttajan tietosuojasta. 2009. ISBN 978-952-488-351-1, E-versio: 978-952-488-352-8.

B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.

B:77. MATTI KAUTTO – ARTO LINDBLOM – LASSE MITRONEN: Kaupan liiketoiminta-osaaminen. 2007. ISBN 978-952-488-109-8.

B:78. NIILLO HOME: Kauppiasyrittäjäyys. Empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjäyysasenteista. Entrepreneurial Orientation of Grocery Retailers – A Summary. ISBN 978-952-488-113-5, E-versio: ISBN 978-952-488-114-2.

B:79. PÄIVI KARHUNEN – OLENA LESYK – KRISTO OVASKA: Ukraina suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-150-0, E-versio: 978-952-488-151-7.

B:80. MARIA NOKKONEN: Näkemyksiä pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolikiintiöistä. Retorinen diskurssianalyysi Helsingin Sanomien verkkokeskusteluista. Nasta-projekti. 2007. ISBN 978-952-488-166-1, E-versio: 978-952-488-167-8.

B:81. PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN – MARJA MATTILA: Suomalaisyritykset Baltiassa tänään ja huomenna: Liiketoimintanormien ja -käytäntöjen kehityksestä. 2007. ISBN 978-952-488-177-7, E-versio: 978-952-488-183-8.

B:82. OLGA MASHKINA – PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN: The Emerging Mortgage Market in Russia: An Overview with Local and Foreign Perspectives. 2007. ISBN 978-952-488-193-7, E-version: 978-952-488-194-4.

B:83. PIIA HELISTE – MARJA MATTILA – KRZYSZTOF STACHOWIAK: Puola suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-198-2, E-versio: 978-952-488-199-9.

B:84. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – JOHANNA LOGRÉN – KRISTO OVASKA: Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. 2008. ISBN 978-953-488-212-5, E-versio: 978-952-488-241-5.

B:85. MARJA MATTILA – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Unkari suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-213-2, E-versio: 978-952-488-222-4.

B:86. KRISTIINA KORHONEN – ANU PENTTILÄ – MAYUMI SHIMIZU – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Intia suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-214-9, E-versio: 978-952-488-283-5

B:87. SINIKKA VANHALA – SINIKKA PESONEN: Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. 2008. ISBN 978-952-488-224-8, E-versio: 978-952-488-225-5.

B:88. POLINA HEININEN – OLGA MASHKINA – PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN: Leningradin lääni yritysten toimintaympäristönä: pk-sektorin näkökulma. 2008. ISBN 978-952-488-231-6, E-versio: 978-952-488-235-4.

- B:89. Ольга Машкина – Полина Хейнинен: Влияние государственного сектора на развитие малого и среднего предпринимательства в Ленинградской области: взгляд предприятий. 2008.
ISBN 978-952-488-233-0, E-version: 978-952-488-240-8.
- B:90. MAI ANTILA – ARTO RAJALA (Editors): Fishing with business nets – keeping thoughts on the horizon Professor Kristian Möller. 2008.
ISBN 978-952-488-249-1, E-version: 978-952-488-250-7.
- B:91. RENÉ DE KOSTER – WERNER DELFMANN (Editors): Recent developments in supply chain management. 2008. ISBN 978-952-488-251-4, E-version: 978-952-488-252-1.
- B:92. KATARIINA RASILAINEN: Valta orkesterissa. Narratiivinen tutkimus soittajien kokemuksista ja näkemyksistä. 2008.
ISBN 978-952-488-254-5, E-versio: 978-952-488-256-9.
- B:93. SUSANNA KANTELINEN: Opiskelen, siis koen. Kohti kokevan subjektin tunnistavaa korkeakoulututkimusta. 2008. ISBN 978-952-488-257-6, E-versio: 978-952-488-258.
- B:94. KATRI KARJALAINEN – TUOMO KIVIOJA – SANNA PELLAVA: Yhteishankintojen kustannusvaikutus. Valtion hankintatoimen kustannussäästöjen selvittäminen. 2008.
ISBN 978-952-488-263-7, E-versio: ISBN 978-952-488-264-4.
- B:95. ESKO PENTTINEN: Electronic Invoicing Initiatives in Finland and in the European Union – Taking the Steps towards the Real-Time Economy. 2008.
ISBN 978-952-488-268-2, E-versio: ISBN 978-952-488-270-5.
- B:96. LIISA UUSITALO (Editor): Museum and visual art markets. 2008.
ISBN 978-952-488-287-3, E-version: ISBN 978-952-488-288-0.
- B:97. EEVA-LIISA LEHTONEN: Pohjoismaiden ensimmäinen kauppatieteiden tohtori Vilho Paavo Nurmilahti 1899-1943. 2008. ISBN 978-952-488-292-7,
E-versio: ISBN 978-952-488-293-4.
- B:98. ERJA KETTUNEN – JYRI LINTUNEN – WEI LU – RIITTA KOSONEN: Suomalaisyritysten strategiat Kiinan muuttuvassa toimintaympäristössä. 2008 ISBN 978-952-488-234-7,
E-versio: ISBN 978-952-488-297-2.
- B:99. SUSANNA VIRKKULA – EEVA-KATRI AHOLA – JOHANNA MOISANDER – JAAKKO ASPARA – HENRIKKI TIKKANEN: Messut kuluttajia osallistavan markkinakulttuurin fasilitaattorina: messukokemuksen rakentuminen Venemessuilla. 2008.
ISBN 978-952-488-298-9, E-versio: ISBN 978-952-488-299-6.
- B:100. PEER HULL KRISTENSEN – KARI LILJA (Eds): New Modes of Globalization: Experimentalist Forms of Economics Organization and Enabling Welfare Institutions – Lessons from The Nordic Countries and Slovenia. 2009. ISBN 978-952-488-309-2,
E-version: 978-952-488-310-8.
- B:101. VIRPI SERITA – ERIK PÖNTISKOSKI (eds.)
SEPPO MALLENIUS – VESA LEIKOS – KATARIINA VILLBERG – TUUA RINNE – NINA YPPÄRILÄ – SUSANNA HURME: Marketing Finnish Design in Japan. 2009.
ISBN 978-952-488-320-7. E-version: ISBN 978-952-488-321-4.
- B:102. POLINA HEININEN – OLLI-MATTI MIKKOLA – PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN: Yritysrahoitusmarkkinoiden kehitys Venäjällä. Pk-yritysten tilanne Pietarissa. 2009.
ISBN 978-952-488-329-0. E-version: ISBN 978-952-488-331-3.

- B:103. ARTO LAHTI: Liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden pioneeri Suomessa. 2009. ISBN 978-952-488-330-6.
- B:104. KEIJO RÄSÄNEN: Tutkija kirjoittaa - esseitä kirjoittamisesta ja kirjoittajista akateemisessa työssä. 2009. ISBN 978-952-488-332-0. E-versio: ISBN 978-952-488-333-7.

N-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS. MIKKELI BUSINESS CAMPUS PUBLICATIONS.
ISSN 1458-5383

- N:63. SOILE MUSTONEN – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN: Oppilaitosten yrittäjyys-koulutuksen kehittämishanke 2004–2006 Etelä-Savon alueella. Tavoitteiden, toimenpiteiden ja vaikuttavuuden arviointi. 2007. ISBN: 978-952-488-086-2.
- N:64. JOHANNA LOGRÉN – VESA KOKKONEN: Pietarissa toteutettujen yrittäjäkoulutus-ohjelmien vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-111-1.
- N:65. VESA KOKKONEN: Kehity esimiehenä – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:66. VESA KOKKONEN – JOHANNA LOGRÉN: Kaupallisten avustajien – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:67. MARKKU VIRTANEN: Summary and Declaration. Of the Conference on Public Support Systems of SME's in Russia and Other North European Countries. May 18 – 19, 2006, Mikkeli, Finland. 2007. ISBN 978-952-488-140-1.
- N:68. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN: Pietarin ja Leningradin läänin potentiaali kaakkoissuomalaisille metallialan yrityksille. 2007. ISBN 978-952-488-163-0.
- N:69. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Pietarin innovaatio-järjestelmä jayhteistyöpotentiaali suomalaisille innovaatiotoimijoille. 2007. ISBN 978-952-488-164-7.
- N:70. VESA KOKKONEN: Perusta Oma Yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-165-4.
- N:71. JARI HANDELBERG – MIKKO SAARIKIVI: Tutkimus Miktech Yrityshautomon yritysten näkemyksistä ja kokemuksista hautomon toiminnasta ja sen edelleen kehittämisestä. 2007. ISBN 978-952-488-175-3.
- N:72. SINIKKA MYNTTINEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Mikkelin Seudun yrityspalvelujen henkilökunnan sekä alueen yrittäjien näkemykset ja suhtautuminen mentorointiin. 2007. ISBN 978-952-488-176-0.
- N:73. SINIKKA MYNTTINEN: Katsaus K-päivittäistavarakauppaan ja sen merkitykseen Itä-Suomessa. 2007. ISBN 978-952-488-196-8.
- N:74. MIKKO SAARIKIVI: Pk-yritysten kansainvälistymisen sopimukset. 2008. ISBN 978-952-488-210-1.
- N:75. LAURA TUUTTI: Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta – hankkeen vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-211-8.

- N:76. LAURA KEHUSMAA – JUSSI KÄMÄ – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN (ohjaaja):
StuNet -Business Possibilities and Education - hankkeen arviointi.
2008. ISBN 978-952-488-215-6.
- N:77. PÄIVI KARHUNEN – ERJA KETTUNEN – VISA MIETTINEN – TIINAMARI SIVONEN:
Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in Southeast Finland and
Northwest Russia. 2008. ISBN 978-952-488-223-1.
- N:78. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Suomalais-venäläisen
innovaatioyhteistyön haasteet toimijanäkökulmasta. 2008. ISBN 978-952-488-232-3.
- N:79. VESA KOKKONEN: Kasva Yrittäjäksi – koulutusohjelman vaikuttavuus.
2008. ISBN 978-952-488-248-4.
- N:80. VESA KOKKONEN: Johtamisen taidot - hankkeessa järjestettyjen koulutusohjelmien
vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-259-0.
- N:81. MIKKO SAARIKIVI: Raportti suomalaisten ja brittiläisten pk-yritysten yhteistyön
kehittämisestä uusiutuvan energian sektorilla. 2008. ISBN 978-952-488-260-6.
- N:82. MIKKO SAARIKIVI – JARI HANDELBERG – TIMO HOLMBERG – ARI MATILAINEN:
Selvitys lujitemuovikomposiittituotteiden mahdollisuuksista rakennusteollisuudessa.
2008. ISBN 978-952-488-262-0.
- N:83. PÄIVI KARHUNEN – SVETLANA LEDYAEVA – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN –
ELENA MOCHNIKOVA – DMITRY VASILENKO: Russian students' perceptions of
entrepreneurship. Results of a survey in three St. Petersburg universities.
Entrepreneurship development –project 2. 2008. ISBN 978-952-488-280-4.
- N:84. PIIA NIKULA – ANU PENTTILÄ – OTTO KUPI – JUHANA URMAS –
KIRSI KOMMONEN: Sirpaleisuudesta kilpailukyvyn keskiöön Asiantuntijoiden
näkemyksiä luovien alojen kansainvälistymisestä. 2009. ISBN 978-952-488-346-7.
- N:85. JUHANA URMAS – OTTO KUPI – PIIA NIKULA – ANU PENTTILÄ –
KIRSI KOMMONEN: ” Kannattaa ottaa pienikin siivu” – Luovien alojen yritysten
näkemyksiä kansainvälistymisestä. 2009. ISBN 978-952-488-347-4.

W-SARJA: TYÖPAPEREITA - WORKING PAPERS . ISSN 1235-5674.
ELECTRONIC WORKING PAPERS, ISSN 1795-1828.

- W:412. LOTHAR THIELE – KAISA MIETTINEN – PEKKA J. KORHONEN – JULIAN MOLINA:
A Preference-Based Interactive Evolutionary Algorithm for Multiobjective Optimization.
2007. ISBN 978-952-488-094-7.
- W:413. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Are There Asymmetric Price Responses in the Euro
Area? 2007. ISBN 978-952-488-097-8.
- W:414. SAMI SARPOLA: Evaluation Framework for VML Systems.
2007. ISBN 978-952-488-097-8.
- W:415. SAMI SARPOLA: Focus of Information Systems in Collaborative Supply Chain
Relationships. 2007. ISBN 978-952-488-101-2.

- W:416. SANNA LAUKKANEN: Information Systems as Integrative Infrastructures. Information Integration and the Broader Context of Integrative and Coordinative Devices. 2007. ISBN 978-952-488-102-9.
- W:417. SAMULI SKURNIK – DANIEL PASTERNAK: Uusi näkökulma 1900-luvun alun murroskauteen ja talouden murrosvaiheiden dynamiikkaan. Liikemies Moses Skurnik osakesijoittajana ja -välittäjänä. 2007. ISBN 978-952-488-104-3.
- W:418. JOHANNA LOGRÉN – PIIA HELISTE: Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali. 2001. ISBN 978-952-488-112-8.
- W:419. SARI STENFORS – LEENA TANNER: Evaluating Strategy Tools through Activity Lens. 2007. ISBN 978-952-488-120-3.
- W:420. RAIMO LOVIO: Suomalaisten monikansallisten yritysten kotimaisen sidoksen heikkeneminen 2000-luvulla. 2007. ISBN 978-952-488-121-0.
- W:421. PEKKA J. KORHONEN – PYRY-ANTTI SIITARI: A Dimensional Decomposition Approach to Identifying Efficient Units in Large-Scale DEA Models. 2007. ISBN 978-952-488-124-1.
- W:422. IRYNA YEVSEYEVA – KAISA MIETTINEN – PEKKA SALMINEN – RISTO LAHDELMA: SMAA-Classification - A New Method for Nominal Classification. 2007. ISBN 978-952-488-129-6.
- W:423. ELINA HILTUNEN: The Futures Window – A Medium for Presenting Visual Weak Signals to Trigger Employees' Futures Thinking in Organizations. 2007. ISBN 978-952-488-134-0.
- W:424. TOMI SEPPÄLÄ – ANTTI RUOTOISTENMÄKI – FRIDTJOF THOMAS: Optimal Selection and Routing of Road Surface Measurements. 2007. ISBN 978-952-488-137-1.
- W:425. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Road Maintenance Management System. A Simplified Approach. 2007. ISBN 978-952-488-1389-8.
- W:426. ANTTI PIRJETÄ – VESA PUTTONEN: Style Migration in the European Markets 2007. ISBN 978-952-488-145-6.
- W:427. MARKKU KALLIO – ANTTI PIRJETÄ: Incentive Option Valuation under Imperfect Market and Risky Private Endowment. 2007. ISBN 978-952-488-146-3.
- W:428. ANTTI PIRJETÄ – SEPPO IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN: Semiparametric Risk Preferences Implied by Executive Stock Options. 2007. ISBN 978-952-488-147-0.
- W:429. OLLI-PEKKA KAUPPILA: Towards a Network Model of Ambidexterity. 2007. ISBN 978-952-488-148-7.
- W:430. TIINA RITVALA – BIRGIT KLEYMANN: Scientists as Midwives to Cluster Emergence. An Interpretative Case Study of Functional Foods. 2007. ISBN 978-952-488-149-4.
- W:431. JUKKA ALA-MUTKA: Johtamiskyvykkyyden mittaaminen kasvuyrityksissä. 2007. ISBN 978-952-488-153-1.
- W:432. MARIANO LUQUE – FRANCISCO RUIZ – KAISA MIETTINEN: GLIDE – General Formulation for Interactive Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-154-8.

- W:433. SEPPO KINKKI: Minority Protection and Information Content of Dividends in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-170-8.
- W:434. TAPIO LAAKSO: Characteristics of the Process Supersede Characteristics of the Debtor Explaining Failure to Recover by Legal Reorganization Proceedings. 2007. ISBN 978-952-488-171-5.
- W:435. MINNA HALME: Something Good for Everyone? Investigation of Three Corporate Responsibility Approaches. 2007. ISBN 978-952-488-189.
- W:436. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part One. 2007. ISBN 978-952-488-191-3.
- W:437. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part Two. 2007. ISBN 978-952-488-192-0.
- W:438. JANI KILPI: Valuation of Rotable Spare Parts. 2007. ISBN 978-952-488-197-5.
- W:439. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN – KATHRIN KLAMROTH – JUSSI HAKANEN: Interactive Learning-oriented Decision Support Tool for Nonlinear Multiobjective Optimization: Pareto Navigator. 2007. ISBN 978-952-488-200-2.
- W:440. KALYANMOY DEB – KAISA MIETTINEN – SHAMIK CHAUDHURI: Estimating Nadir Objective Vector: Hybrid of Evolutionary and Local Search. 2008. ISBN 978-952-488-209-5.
- W:441. ARTO LAHTI: Globalisaatio haastaa pohjoismaisen palkkatalousmallin. Onko löydettävissä uusia aktiivisia toimintamalleja, joissa Suomi olisi edelleen globalisaation voittaja? 2008. ISBN 978-952-488-216-3.
- W:442. ARTO LAHTI: Semanttinen Web – tulevaisuuden internet. Yrittäjien uudet liiketoimintamahdollisuudet. 2008. ISBN 978-952-488-217-0.
- W:443. ARTO LAHTI: Ohjelmistoteollisuuden globaali kasvustrategia ja immateriaalioikeudet. 2008. ISBN 978-952-488-218-7.
- W:444. ARTO LAHTI: Yrittäjän oikeusvarmuus globaalisaation ja byrokratisoitumisen pyörteissä. Onko löydettävissä uusia ja aktiivisia toimintamalleja yrittäjien syrjäytymisen estämiseksi? 2008. ISBN 978-952-488-219-4.
- W:445. PETRI ESKELINEN: Objective trade-off rate information in interactive multiobjective optimization methods – A survey of theory and applications. 2008. ISBN 978-952-488-220-0.
- W:446. DEREK C. JONES – PANU KALMI: Trust, inequality and the size of co-operative sector – Cross-country evidence. 2008. ISBN 978-951-488-221-7.
- W:447. KRISTIINA KORHONEN – RIITTA KOSONEN – TIINAMARI SIVONEN – PASI SAUKKONEN: Pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet. 2008. ISBN 978-952-488-228-6.
- W:448. TIMO JÄRVENSIVU – KRISTIAN MÖLLER: Metatheory of Network Management: A Contingency Perspective. 2008. ISBN 978-952-488-231-6.

- W:449. PEKKA KORHONEN: Setting "condition of order preservation" requirements for the priority vector estimate in AHP is not justified. 2008. ISBN 978-952-488-242-2.
- W:450. LASSE NIEMI – HANNU OJALA – TOMI SEPPÄLÄ: Misvaluation of takeover targets and auditor quality. 2008. ISBN 978-952-488-255-2.
- W:451. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Forecasting performance of the small-scale hybrid New Keynesian model. 2008. ISBN 978-952-488-261-3.
- W:452. MARKO MERISAVO: The Interaction between Digital Marketing Communication and Customer Loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-266-8.
- W:453. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN: Trade-off Analysis Tool with Applicability Study for Interactive Nonlinear Multiobjective Optimization. 2008. ISBN 978-952-488-269-9.
- W:454. SEPPÖ IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN – TUOMAS RATILAINEN: Antitakeover provisions and performance – Evidence from the Nordic countries. 2008. ISBN 978-952-488-275-0.
- W:455. JAN-ERIK ANTIPIN: Dynamics of inflation responses to monetary policy in the EMU area. 2008. ISBN 978-952-488-276-7.
- W:456. KIRSI KOMMONEN: Narratives on Chinese colour culture in business contexts. The Yin Yang Wu Xing of Chinese values. 2008. ISBN 978-952-488-279-8.
- W:457. MARKKU ANTTONEN – MIKA KUISMA – MINNA HALME – PETRUS KAUTTO: Materiaalitehokkuuden palveluista ympäristömyötäistä liiketoimintaa (MASCO2). 2008. ISBN 978-952-488-279-8.
- W:458. PANU KALMI – DEREK C. JONES – ANTTI KAUHANEN: Econometric case studies: overview and evidence from recent finnish studies. 2008. ISBN 978-952-488-289-7.
- W:459. PETRI JYLHÄ – MATTI SUOMINEN – JUSSI-PEKKA LYYTINEN: Arbitrage Capital and Currency Carry Trade Returns. 2008. ISBN 978-952-488-294-1.
- W:460. OLLI-MATTI MIKKOLA – KATIA BLOIGU – PÄIVI KARHUNEN: Venäjä-osaamisen luonne ja merkitys kansainvälisissä suomalaisyrityksissä. 2009. ISBN 978-952-488-302-3.
- W:461. ANTTI KAUHANEN – SATU ROPONEN: Productivity Dispersion: A Case in the Finnish Retail Trade. 2009. ISBN 978-952-488-311-5.
- W:462. JARI HUIKKU: Design of a Post-Completion Auditing System for Organizational Learning. 2009. ISBN 978-952-488-312-2.
- W:463. PYRY-ANTTI SIITARI: Identifying Efficient Units in Large-Scale Dea Models Using Efficient Frontier Approximation. 2009. ISBN 978-952-488-313-9.
- W:464. MARKKU KALLIO – MERJA HALME: Conditions for Loss Averse and Gain Seeking Consumer Price Behavior. 2009. ISBN 978-952-488-314-6.
- W:465. MERJA HALME – OUTI SOMERVUORI: Study of Internet Material Use in Education in Finland. 2009. ISBN 978-952-488-315-3.
- W:466. RAIMO LOVIO: Näkökulmia innovaatiotoiminnan ja -politiikan muutoksiin 2000-luvulla. 2009. ISBN 978-952-488-316-0.

W:467. MERJA HALME – OUTI SOMERVUORI: Revisiting Demand Reactions to Price Changes. 2009. ISBN 978-952-488-317-7.

W:468. SAMULI SKURNIK: SSJS Strategiabarometri – kehitystyö ja nykyvaihe. 2009. ISBN 978-952-488-319-1.

W:469. TOM RAILIO: A Brief Description of The Transdisciplinary Jurionomics and The Scandinavian Institutional Sources of Law Framework. 2009. ISBN 978-952-488-324-5.

W:470. KALYANMOY DEB – KAISA MIETTINEN – SHAMIK CHAUDHURI: An Estimation of Nadir Objective Vector Using a Hybrid Evolutionary-Cum-Local-Search Procedure. 2009. ISBN 978-952-488-326-9.

W:471. JENNI AHONEN – MARI ANTONEN – ANTTI HEIKKINEN – JANI HÄTÄLÄ – JASMI LEHTOLA – LAURI NURMILAUkas – TEEMU PELTOKALLIO – ANNINA PIEKKARI – MARJO REEN – SEBASTIAN SMART: Doing Business in Hungary. 2009. ISBN 978-952-488-350-4.

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.

CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR WORKING PAPERS. ISSN 1235-3931.

Z:16. PETER GABRIELSSON – MIKA GABRIELSSON: Marketing Strategies for Global Expansion in the ICT Field. 2007. ISBN 978-952-488-105-0.

Z:17. MIKA GABRIELSSON – JARMO ERONEN – JORMA PIETALA: Internationalization and Globalization as a Spatial Process. 2007. ISBN 978-952-488-136-4.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Palvelu Oy

Kirjakauppa

Runeberginkatu 14-16

00100 Helsinki

Puh. (09) 4313 8310, fax (09) 495 617

Sähköposti: kykirja@ky.hse.fi

Helsingin kauppakorkeakoulu

Julkaisutoimittaja

PL 1210

00101 Helsinki

Puh. (09) 4313 8579, fax (09) 4313 8305

Sähköposti: julkaisu@hse.fi

All the publications can be ordered from

Helsinki School of Economics

Publications officer

P.O.Box 1210

FIN-00101 Helsinki

Phone +358-9-4313 8579, fax +358-9-4313 8305

E-mail: julkaisu@hse.fi