



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Strategiaviestintä osana strategian implementointia suomalaisessa tuotanto- organisaatiossa**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Olivia Lehtonen

Ohjaaja:  
KTT Essi Saru

29.5.2024  
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Olivia Lehtonen

**Otsikko:** Strategiaviestintä osana strategian implementointia suomalaisessa tuotanto-organisaatiossa

**Ohjaaja:** KTT Essi Saru

**Sivumäärä:** 90 sivua + liitteet 2 sivua

**Päivämäärä:** 29.5.2024

Perinteisesti strategian laatiminen on nähty sen toteuttamista keskeisempänä, mutta viime vuosina asenne strategian implementoinnin tutkimukseen on muuttunut, mikä on johtanut strategian implementoinnin nousemiseen yhdeksi tärkeimmistä aiheista strategisen johtamisen ja organisaatioteorioiden kirjallisuudessa. Ilman onnistunutta implementointia tarkkaan harkittu ja erinomainen strategia on hyödytön. Strategian epäonnistumisen syynä on usein epäonnistunut strategiaviestintä ja tulokseton strategian implementointi. Strategiaviestinnällä voidaan vaikuttaa siihen, että organisaation toimijat toimivat halutulla tavalla toteuttaen samaa strategiaa.

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata strategiaviestinnän nykytilaa suomalaisessa tuotanto-organisaatiossa sekä tunnistaa strategian implementointia heikentäviä tekijöitä sekä kehityskohteita tarkasteltavassa organisaatiossa. Tutkimuksessa keskitytään strategiaviestintään organisaation sisällä eli tutkimus painottuu tutkimaan organisaation jäsenien keskuudessa tapahtuvaa viestintää ja erityisesti johdon, esihenkilöiden ja alaisten välistä vuorovaikutusta. Tutkielman tutkimuskysymykset ovat *miten nykyinen strategiaviestintä näyttäytyy organisaatiossa* sekä *mitä heikentäviä tekijöitä sekä kehityskohteita havaitaan strategian implementoinnissa*.

Tutkimuksen taustoittamiseksi tehtiin katsaus strategian, strategiaviestinnän sekä strategian implementoinnin kirjallisuuteen. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena tarkastelemalla strategiauudistuksen läpikäyneen tuotanto-organisaation eri asemassa työskentelevien työntekijöiden kokemuksia. Empiiristä aineistoa varten haastateltiin kuutta työntekijää tarkasteltavasta organisaatiosta, jotka edustivat johtoa, esihenkilöitä sekä asiantuntijoita. Aineisto kerättiin puolistrukturoituina haastatteluina ja analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.

Tutkimuksen tulosten mukaan nykyinen strategiaviestintä nähtiin vaihtelevasti onnistuneena riippuen työntekijän liiketoimintayksiköstä, tehtäväkuvasta sekä esihenkilöstä. Tulokset osoittavat, että tarkasteltavassa organisaatiossa tulisi lisätä viestintää strategian sisällöstä ja strategiaprosessista sekä kehittää strategian toteuttamista tukevaa viestintää. Suurin osa haastateltavista koki, ettei strategiaa olla riittävästi sidottu jokapäiväisiin työtehtäviin, minkä koettiin heikentävän strategiaan sitoutumista sekä strategian implementointia. Tuloksista korostui myös tarve strategiaviestinnän johdonmukaistamiselle ja suunnitelmallisuudelle sekä esihenkilöiden aktiivisemmalle roolille strategian implementoinnissa. Viestin toistaminen ja yksinkertaistaminen sekä henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin todettiin parhaiksi keinoiksi tehostaa strategian implementointia. Tutkimuksen tulokset perustuvat tarkasteltavan organisaation haastateltavien kokemuksiin, mutta tuloksia voisi mahdollisesti soveltaa myös vastaaviin organisaatioihin, sillä strategiaviestintä ja strategian implementointi ovat universaaleja teemoja. Tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole tulosten yleistettävyyys vaan ilmiön ymmärtäminen tarkasteltavassa organisaatiossa.

**Avainsanat:** strategia, viestintä, strategian implementointi, strategiaviestintä, laadullinen tutkimus

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Johdatus tutkielman aiheeseen	7
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkielman rakenne	9
<b>2</b>	<b>Strategia</b>	<b>11</b>
2.1	Strategian määritelmä	11
2.2	Strategia liiketoiminnan lähtökohtana	12
2.3	Strategian muodostuminen	13
<b>3</b>	<b>Viestintä</b>	<b>16</b>
3.1	Viestinnän määritelmä	16
3.2	Strategiaviestintä	18
3.3	Viestinnän kanavat ja keinot	23
<b>4</b>	<b>Strategian implementointi</b>	<b>26</b>
4.1	Strategian implementoinnin määritelmä	26
4.2	Strategian implementoinnin haasteet	27
4.3	Strategian linkittäminen organisaation kulttuuriin	28
4.4	Tehokas strategian implementointi	30
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen</b>	<b>36</b>
5.1	Tarkasteltava organisaatio	36
5.2	Laadullinen tutkimusote	36
5.3	Aineistonkeruumenetelmä	38
5.4	Aineiston analyysi	41
<b>6</b>	<b>Tutkimustulokset</b>	<b>43</b>
6.1	Strategia ja strategiaprosessi	43
6.1.1	Ymmärrys strategiasta ja strategisista tavoitteista	43
6.1.2	Strategiaprosessin tuntemus	45
6.1.3	Osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet	47
6.1.4	Strategian näkyvyys organisaatiossa	49

<b>6.2 Organisaation viestintä ja vuorovaikutus</b>	<b>51</b>
6.2.1 Ymmärrys strategiaviestinnästä	51
6.2.2 Viestinnän avoimuus	52
6.2.3 Vuorovaikutustaidot	53
6.2.4 Strategiaviestinnän kanavat ja keinot	54
<b>6.3 Strategiaviestintä osana strategian implementointia</b>	<b>57</b>
6.3.1 Vahvistavat tekijät	57
6.3.2 Heikentävät tekijät	60
6.3.3 Kehitysehdotukset	65
<b>7 Pohdinta</b>	<b>75</b>
7.1 Yhteenveto ja johtopäätökset	75
7.2 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus	79
7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	82
<b>Lähteet</b>	<b>84</b>
<b>Liitteet</b>	<b>91</b>
Liite 1. Haastattelurunko	91

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Strategiatyypit (mukaillen Mintzberg & Waters 1985)	14
Kuvio 2. Viestinnän johtamisen timantti (Marjamäki & Vuorio 2021, 28–30)	17
Kuvio 3. Strategiaviestinnän eri osa-alueet (mukaillen Hämäläinen & Maula 2004)	19
Kuvio 4. Strategiaviestinnän kaava (mukaillen Falkheimer & Heide 2023)	22
Kuvio 5. Strategian implementoinnin tehokkuuden viitekehys (mukaillen Tawse & Tabesh 2021)	31

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot	40
Taulukko 2. Haastatteluiden materiaali	41
Taulukko 3. Strategian implementointia vahvistavat ja heikentävät tekijät	64
Taulukko 4. Strategiaviestinnän ja implementoinnin kehitysehdotukset	73

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus tutkielman aiheeseen

Organisaation missio ja visio ovat edellytys organisaation olemassaololle ja organisaatiolla koosta riippumatta tulee olla tavoitteet, joita kohti se menee. Paras tapa mission, vision ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi on onnistunut strategian implementointi. (Chirwa & Boikanyo, 2022.) Organisaatiot laativat erilaisia strategioita taatakseen menestyksensä ja varmistakseen asemansa toimintaympäristössään. Perinteisesti strategiaa on tarkasteltu johdon perspektiivistä ja strategian laatiminen on nähty sen toteuttamista keskeisempänä. (Ansoff 1984.) Kuitenkin viimeaikaiset tutkimukset ovat käsitelleet strategian laatimista ja toteuttamista johdon toiminnan lisäksi myös työntekijöiden toimintana. Koko organisaatiotason kattava tarkastelu strategiatyöhön nostaa strategian toimeenpanon eli implementoinnin tärkeyden yhtä merkittäväksi kuin sen laadinnan. (Whittington 2001.) Useat tutkimukset osoittavat, että syynä strategian epäonnistumiseen on usein sen laatimisen sijaan epäonnistunut strategian implementointi (Li ym. 2008).

Viestinnän strategisuus sekä tavoitteellisuus on puhututtanut viestinnän alalla jo pitkään ja viimeaikaiset tutkimukset ovat esittäneet viestinnän olevan keskeisessä strategisessa roolissa organisaatiossa. Botan (2021, 3) kiteyttää, miten strategiaviestintä ilmiönä on merkittävä ja sen merkitys kasvaa entisestään. Aiemmin organisaatioviestinnässä ja strategian toimeenpanon viestinnässä strategiaviestintä on usein jäänyt jalkoihin (Hämäläinen & Maula 2004), mutta 2000-luvun viestinnän tutkimuksessa strategiaviestintä on vahvistanut asemaansa viestinnän johtamisen, yhteisöviestinnän, tiedotus- ja suhdetoiminnan sekä integroidun viestinnän rinnalla jopa korvaten niitä (Zerfass ym. 2018; Juholin & Rydenfelt 2020). Aihetta on tärkeä tutkia, sillä strategian implementoinnin epäonnistumisen syynä on usein epäonnistunut viestintä (Aaltonen & Ikävalko 2002; Hämäläinen & Maula 2004; Marjamäki & Vuorio 2021).

Mikä tahansa strategia on tehoton ilman ihmisiä, jotka toteuttavat strategiaa organisaatiossa (Noble 1999; Lee & Puranam 2016). Strategian laatimisen jälkeen ongelmat usein nousevat sen implementointiprosessin yhteydessä (Li ym. 2008). Strategian implementointi voi vaikuttaa suoraviivaiselta prosessilta, jossa strategia luodaan ja sitten toteutetaan. Strategian muuttaminen teoiksi on kuitenkin monimutkainen

prosessi. (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415.) Strategian toimeenpanon tutkimus liittyy vahvasti viestintään, sillä strategian implementointi ei onnistu ilman viestintää. Viestintää tarvitaan strategian suunnittelussa sekä toimeenpanossa. Tilanteessa, jossa työntekijät eivät ymmärrä organisaation toiminnan haluttua suuntaa tai keinoja tavoitetilan saavuttamiseksi, strategia harvemmin toteutuu halutulla tavalla. Strategiaviestinnällä voidaan vaikuttaa siihen, että organisaation toimijat toimivat halutulla tavalla toteuttaen samaa strategiaa. (Hämäläinen & Maula 2004, 11–12.)

Hallahan ym. (2007) mukaan strategiaviestintä on viestinnän tarkoituksellisen mukaista hyödyntämistä ja käyttöä organisaation mission täyttämiseksi. Tämä määritelmä on levinnyt laajalle ja avannut keskustelua houkutellen tutkijoita laajemmin tutkimaan aihetta. Strategiaviestintää käsitteenä on laajimmillaan käytetty jopa kattamaan kaikkea kommunikaatiota organisaatiossa, joka palvelee sen etua. (Zerfass ym. 2018.) Viestinnällä on merkittävä rooli strategioiden muodostumisessa, esittämisessä, toteutuksessa, implementoinnissa sekä toiminnallisuudessa. Zerfass ym. (2018) toteavatkin strategisen viestinnän tutkimuksen ainutlaatuisiksi, mikä tekee siitä mielenkiintoisen aiheen tutkia. Strategian implementoinnin on nähty olevan yksi suurimmista haasteista, mitä yritykset kohtaavat tällä hetkellä (Li ym. 2008). Bigler (2001, 29) huomauttaakin strategian onnistuneen implementoinnin olevan tärkein erottava tekijä 2000-luvun menestyvien ja kariutuvien yritysten välillä. Tämä tekee aiheesta erityisen ajankohtaisen tutkia tarkasteltavan organisaation näkökulmasta, jossa on hiljattain tehty uusi strategia.

## **1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkielman tarkoitus on tutkia strategiaviestintää sekä strategian implementointia. Tutkielman tavoitteena on syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sekä tuoda esiin kehityskohtia strategian implementoinnin kehittämiseksi. Tutkimuksen kohteena on suomalainen tuotanto-organisaatio, joka on kiinnostunut selvittämään, miten uusi strategia on näyttäytynyt organisaatiossa sekä miten strategiaviestintää ja strategian implementointia voisi kehittää. Tutkimuksen tarkoitus on akateemisen tutkimuksen lisäksi hyödyttää tarkasteltavaa organisaatiota. Tutkimuksen aihealueen ja näkökulman muovautumiseen ovat vaikuttaneet tarkasteltavan organisaation tarpeet, mutta myös oma mielenkiintoni tutkittavaan aiheeseen. Tarkasteltava organisaatio haluaa pysytellä anonyymina aihealueen luottamuksellisuuden ja arkuuden vuoksi. Tutkimuksessa



tarkastellaan, miten tarkasteltavan organisaation johto, esihenkilöt sekä asiantuntijat ovat kokeneet nykyisen strategian, siitä viestimisen sekä strategian implementointiprosessin. Tutkimuksen tavoitteisiin pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten nykyinen strategiaviestintä näyttäytyy organisaatiossa?
2. Mitä heikentäviä tekijöitä sekä kehityskohteita havaitaan strategian implementoinnissa?

Ensimmäisen kysymyksen tarkoitus on kartoittaa tarkasteltavan organisaation strategiaviestinnän nykytilaa sen johdon, esihenkilöiden sekä asiantuntijoiden näkökulmasta. Toisen kysymyksen tarkoituksena on selvittää strategian implementointia heikentäviä tekijöitä sekä kehityskohteita, ja tutkia miten tarkasteltava organisaatio voi kehittää strategiatyötä tulevaisuudessa.

Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoituja haastatteluja. Tutkimuksen kohteena ovat työntekijät yhdestä suomalaisesta tuotanto-organisaatiosta. Strategian implementoinnin toimet voivat näyttäytyä eri tavoin eri tehtävissä ja liiketoimintayksiköissä työskenteleville, joten tutkielman kannalta on olennaista keskittyä haastateltavien kokemuksiin.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Tutkimus koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, tutkimuksen metodologiasta, tuloksista sekä johtopäätöksistä. Tutkielman luvussa 1 johdatellaan aiheeseen sekä esitellään tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Luvussa 2 käsitellään strategiaa ja sen muodostumista, mikä luo pohjan strategian implementoinnin kokonaisvaltaiselle ymmärtämiselle. Luvussa 3 käsitellään viestintää, ja syvennyttään strategiaviestintään sekä viestinnän merkitykseen strategian implementoinnissa. Luvussa esitellään myös viestinnän kanavia. Luku 4 on viimeinen teorialuku ja siinä käsitellään strategian implementointia ja sen haasteita. Luvussa esitellään Tawsen ja Tabeshin (2021) luoma teoreettinen viitekehys strategian implementoinnin tehokkuudesta, jota hyödynnetään tutkielman johtopäätöksissä.

Luvussa 5 käsitellään tutkimuksen empiirisen osuuden metodologisia valintoja. Luvussa esitellään tarkasteltava organisaatio lyhyesti sekä kuvataan aineistonkeruu, aineistonkeruumenetelmä sekä aineiston analyysi, minkä tarkoitus on antaa tarkka kuva

tutkimuksen toteutuksesta. Luvussa 6 käsitellään tutkimuksen tulokset. Luvun tarkoitus on esittää kattavasti sekä läpinäkyvästi aineistosta nousseet tulokset keskittyen ensin strategiaproessiin ja vuorovaikutukseen, jonka jälkeen kokonaisuutta tarkastellaan strategiaviestintää ja strategian implementointia vahvistavien ja heikentävien tekijöiden kautta ja muodostetaan teorian tukemat kehitysehdotukset strategian implementoinnille. Luvussa 7 tehdään yhteenveto tutkimuksesta ja johtopäätöksistä sekä vastataan tutkimuskysymyksiin reflektoiden teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa käydään läpi myös tutkimuksen luotettavuus sekä jatkotutkimusmahdollisuudet.

## 2 Strategia

Strategia on tutkimuksen kannalta tärkeä käsite ja muodostaa pohjan muille tutkimuskohteille. Strategiaviestinnän ja strategian implementoinnin tutkimus vaatii strategian ja sen muodostumisen ymmärtämistä. Tässä luvussa määritellään ensin mikä on strategia ja miten se muodostuu.

### 2.1 Strategian määritelmä

Strategiaa tulee tarkastella sen historiallisen kehityskulun kautta. Strategia konseptina pohjautuu muinaiseen Kreikkaan, jossa se esiintyy kirjoituksissa kautta historian sotilaallisessa ja poliittisessä kontekstissa. Nykyään käytössä oleva sana strategia (strategy) tulee kreikan sanasta *strategos*, joka puolestaan johdetaan armeijan ja johtamisen sanoista. (Bracker 1980; Cummings 1993.) Muinaiskreikan sana *stratego* tarkoitti vihollisen tuhoamisen suunnittelemista hyödyntämällä tehokkaasti resursseja. Ensimmäisen viittauksen liiketoimintaan teki Sokrates hänen vertaillessaan kenraalin ja liikemiehen työtä osoittaen, miten molempien tehtävänä on suunnitella resurssien käyttö parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. Tarve strategialle konseptina vahvistui toisen maailman sodan jälkeen liiketoiminnan luonteen muuttuessa varsin vakaasta ympäristöstä nopeammin muuttuvaan ja kilpailulliseen ympäristöön. (Bracker 1980.)

Ensimmäisiä määritelmiä strategialle liikkeenjohdollisesta näkökulmasta oli kehittämässä Alfred Chandler (1962, 13), joka kuvaili strategiaa yrityksen pitkän aikavälin perustavoitteiden ja päämäärien määrittämiseksi sekä näiden tavoitteiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien allokoinniksi. Johnson ym. (2016, 4) määrittelevät strategian pitkän aikavälin suunnaksi organisaatiolle. Mintzberg (1987, 56) puolestaan esittää, ettei strategiaa voi määrittää vain yhdellä lauseella vaan se koostuu eri ulottuvuuksista, jotka ovat keskenään kytköksissä. Hän mallintaa eri ulottuvuuksia viiden P:n mallin avulla, joita ovat (Mintzberg 1987, 56; Mintzberg ym. 1998, 56–58)

1. suunnitelma (plan) – tarkkaan laadittu suunnitelma, joka asettaa reunaehdot toiminnalle
2. kaava (pattern) – ajan mittaan syntyneiden työmenetelmien johdonmukaisuus ja jatkuminen, jolloin strategia muodostuu kaavana, tapana tai mallina

3. asema (position) – strategian asema suhteessa muihin tekijöihin ympäristössä
4. näkökulma (perspective) – organisaation näkökulma ja tapa tehdä asioita
5. juoni (ploy) – organisaation juoni kilpailijoiden päihittämiseen.

Strategia ylimmän johdon suunnitelmana on tavanomaisin strategian määritelmä. Sen mukaan organisaation on tarkoitus päästä tavoitteisiinsa suunnitelman mukaan, jotka ovat linjassa organisaation tavoitteiden ja mission kanssa. Yleistä kuitenkin on, että suunnitelma ja käytäntö eivät kohtaa organisaatiossa ja strategia jää suunnitelman tasolle. (Mintzberg ym. 1998, 56–58.) Viiden P:n malli määrittelee eri tavoin strategiaa ja mallin kautta Mintzberg ym. (1987) tuovat ilmi eron suunnitellun ja todellisen strategian välillä strategiatutkimuksessa.

## **2.2 Strategia liiketoiminnan lähtökohtana**

Kiinnostus strategiaa kohtaan strategisen viestinnän yhteydessä on kasvanut (Zerfass & Viertmann 2017). Organisaation strategialla tarkoitetaan johdon tekemiä toimia ja lähestymistapoja, joiden tarkoituksena on varmistaa organisaation menestys (Schweiger ym. 2019). Nwanzu ja Babalola (2019) määrittelevät strategian johdon kartaksi organisaatiolle ja he toteavat, että johto kehittää strategioita ohjatakseen sitä, miten organisaatio harjoittaa liiketoimintaansa, ja hahmottelee tarkan tavan, jolla se saavuttaa yleiset tavoitteensa. Hyvä johtaminen näkyy selkeään ja tiiviin strategian muotoilussa, tehokkaassa strategian viestimisessä ja onnistuneessa strategian toteuttamisessa. Johnson ym. (2008, 9) esittää strategiasanostoa, jolla viitataan termeihin, joita strategiasta yleensä löytyy. Näitä ovat esimerkiksi missio, visio, tavoite, liiketoimintamalli, strateginen kyvykkyys kuten resurssit, toiminnot ja prosessit sekä valvonta, mikä viittaa strategian arviointiin ja toimintavaiheisiin. Organisaatioiden strategioihin ei aina sisälly kaikkia lueteltuja termejä, mutta ne antavat yleisen ohjeistuksen usein käytetyistä termeistä. (Johnson ym. 2008, 9.)

Strategia voidaan yleisesti nähdä kuvauksena missä organisaatio on nyt ja kuinka se voi voittaa muut alalla toimivat sekä mukautua erilaisiin sisäisiin ja ulkoisiin muuttujiin (Falkheimer & Heide 2023, 67). Falkheimer ja Heide (2023, 68) vertaavat organisaatioiden strategiapolkua jopa terapiaan, jonka tarkoituksena on saada ihmiset tuntemaan olonsa turvalliseksi organisaatiossa. Organisaatiota, jolla on strategia, pidetään todennäköisemmin myös ammattimaisempana. Strategiaa voidaan tarkastella sen eri

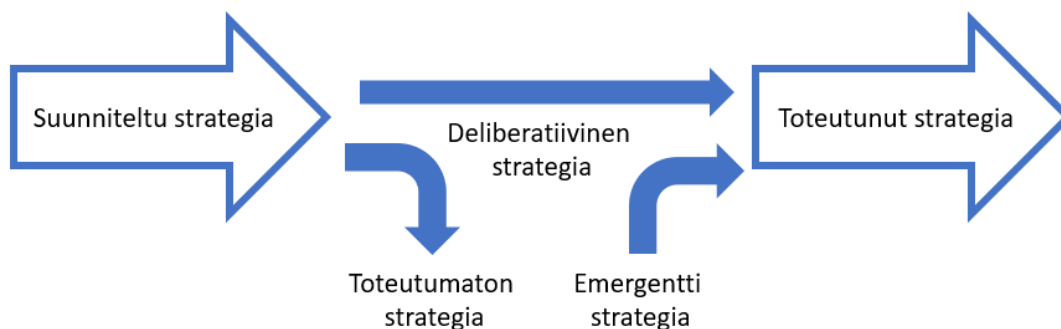
ominaisuuksien kautta, joista yksi on strateginen suunta. Strategialle ominaista on noudattaa jonkinlaista pitkän aikavälin strategista suuntaa tai kehityskaarta. Tyypillisesti organisaatiossa strateginen suunta asetetaan pitkän aikavälin tavoitteiden mukaisesti, mutta joskus strateginen suunta muotoutuu johdonmukaiseksi kuvioksi ajan kanssa. Yksityisellä sektorilla strategista suuntaa ohjaava tavoite on yleensä voiton maksimointi osakkeenomistajille, mutta voitto harvemmin on ainoa strategiaa määrittävä kriteeri. (Johnson ym. 2016, 4–7)

Thompsonin ym. (2016, 4) mukaan strategialla olisi pyrittävä kestävään kilpailuetuun valitulla markkina-alueella. Kilpailuedun saavuttamiseksi strategian tulee sisältää oikeita valintoja: miten se houkuttelee asiakkaita, kilpailee muita alalla toimivia vastaan, vastaa muuttuviin talouden ja markkinan tilanteisiin sekä saavuttaa tulostavoitteet. Kilpailuetuun pyrkivä näkökulma on yhteneväinen myös Porterin (1985) kuuluisan mallin kanssa. Porterin (1985, 11) mukaan on olemassa kahdenlaisia kilpailuetuja, joita yritys voi tavoitella: alhainen hinta sekä differointi eli erilaistaminen. Kilpailuetujen tavoittelemiseksi yritykset voivat valita yhden kolmesta strategiasta tai yhdistää niitä keskenään, jotka ovat yleinen kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Yritys voi esimerkiksi karsia kustannuksensa minimiin, havaita uusia markkinamahdollisuuksia tuotteiden tai palveluiden differoinnin avulla tai keskittyä vähimmäiskustannuksilla yhden tuotteen tai palvelun tarjoamiseen. (Porter 1985, 34.)

### **2.3 Strategian muodostuminen**

Strategian luomistyössä tärkeää on organisaation selkeän ja motivoivan tarkoituksen määrittäminen ja ilmaiseminen. Montgomeryn (2008, 56–60) mukaan organisaation strategian tulisi vastata kysymyksiin, miten ja kenelle organisaatio vaikuttaa. Organisaatiot määrittelevät tarkoituksensa yleensä jollain seuraavista neljästä tavasta. Ensimmäinen on missio eli toiminta-ajatus, joka antaa selkeän kuvan organisaation sidosryhmille sen perustehtävästä. Toinen on visio, joka tarkoittaa tulevaisuudenkuvaa, jonka organisaatio pyrkii luomaan. Kolmantena on arvot, jotka muodostavat organisaation periaatteet ja määrittelevät sitä, miten organisaation tulisi toimia. Viimeisenä on tavoitteet, jotka ilmaisevat lopputuloksen, joka halutaan saavuttaa. Tavoitteet ovat usein täsmällisiä taloudellisia lukuja, joille on asetettu tietty aikajänne. (Montgomery 2008, 56–60; Johnsson ym. 2016, 4–8.)

Strategiaa on tarkasteltu kirjallisuudessa kahdesta eri näkökulmasta, mikä jakaantuu sisällön tutkimiseen sekä prosessiajatteluun. Sisältöpainotteisessa tutkimuksessa tarkastellaan sitä, mitkä strategiat johtavat menestykseen tietyissä olosuhteissa. Strategiaproessitutkimuksen näkökulmasta strategiaa kuvataan tietoisesti muotoiltuna organisaation prosessina tarkastellen strategian muodostumista ja sen eri vaiheita. (Mintzberg & Waters 1985.) Kahta eri strategiatyyppiä kutsutaan myös deliberatiiviseksi eli harkituksi strategiaksi ja emergentiksi eli kehkeytyväksi strategiaksi. Deliberatiivinen strategia-ajattelu voidaan nähdä vallitsevana strategiatyyppinä viestinnän strategisesta näkökulmasta, jossa toimintaa ohjaa suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen. (Juholin & Rydenfelt 2020.) Strategia nähdään yhä useammin jatkuvana prosessina ja sen suuntaa voidaan tarkastella säännöllisesti eri näkökulmista (Ritakallio & Vuori 2020). Kuvioon 1 on kuvattu Mintzbergin ja Watersin (1985) tunnistamien strategiatyyppien muodostumisprosessit.



Kuvio 1. Strategiatyypit (mukaillen Mintzberg & Waters 1985)

Mintzberg ja Waters (1985) ovat tutkimuksessaan vertailleet suunniteltua ja toteutunutta strategiaa, ja he ovat havainneet jaon deliberatiiviseen eli tarkoituksen mukaisesti toteutuvaan strategiaan sekä emergenttiin eli muovautuvaan strategiaan ilman tarkoituksenmukaista suunnitelmaa. Kuvion 1 mukaisesti toteutuneeseen strategiaan päästään deliberatiivisen tai emergentin strategian avulla, mutta suunniteltu strategia voi myös epäonnistua tai jäädä toteutumatta.

Jotta strategia olisi täysin deliberatiivinen eli toteutunut strategia muodostuisi täsmälleen tarkoituksenmukaisesti, kolmen ehdon on täytyttävä. Organisaatiossa täytyy olla täsmälliset aikomukset, jotka on kirjattu konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti. Organisaatiot toimivat kollektiivisesti, joten kaikkien täytyy jakaa suunnitellut aikomukset joko omina tai johdon antamina. Lisäksi kollektiivisten aikomusten täytyy

toteutua täsmälleen suunnitelman mukaisesti ilman, että mikään ulkopuolinen voima kuten markkinat, teknologia tai politiikka on vaikuttanut strategiaan. Tämä vaatii ympäristöltä täydellistä ennustettavuutta tai ympäristön kokonaisvaltaista hallintaa, minkä vuoksi täysin deliberatiivisen strategian toteuttaminen on lähes mahdotonta. Täysin emergentti strategia on myös yhtä harvinainen kuin täysin deliberatiivinen strategia. Täysin emergentti strategia vaatii johdonmukaista toimintaa ilman tarkoituksellista suunnitelmaa ja aikomusta. Usein strategia sijoittuu jompaankumpaan strategiatyyppiin suuntaan olematta täysin deliberatiivinen tai emergentti. (Mintzberg & Waters 1985, 257–258.)

Aaltonen ja Ikävalko (2002, 415–416) uskovat, että monesti strategioita suunnitellaan, mutta jotkut strategiat muodostuvat organisaation tekojen ja päätösten seurauksena. Riippumatta siitä onko strategia ennalta määrätty vai kehkeytyvä, molemmat näkemykset vaikuttavat toisiinsa strategian implementoinnin prosessissa. Strategia ohjaa niiden liiketoimintojen valintaa, joissa yritys kilpailee ja sitä, miten yritys haluaa asemoitua markkinoilla. Strategia yhdessä yrityksen identiteetin, brändin ja maineen kanssa on mukana määrittelemässä aloituspistettä yrityksen viestinnälle. (Van Riel & Fombrun 2007, 9.)

### 3 Viestintä

Viestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Tämän tutkimuksen osalta keskeistä on tarkastella sisäistä viestintää sekä sen merkitystä strategian implementoinnissa. Tässä luvussa syvennytään viestinnän ominaisuuksiin sekä tutkimuksen kannalta yhteen tärkeimmistä teemoista eli strategiaviestintään ja sen merkitykseen. Tämän lisäksi esitellään eri viestinnän kanavia.

#### 3.1 Viestinnän määritelmä

Viestintä on kaikkien organisaatioiden elinehto (Van Riel & Fombrun 2007, 1–2). Viestintä voidaan nähdä koko organisaation lävistävänä toimintona, jonka tavoitteena on täyttää organisaation missio monin eri tavoin (Christensen & Cornelissen 2011). Organisaatiot toimivat keskenään viestivien ihmisten voimalla. Kaikissa organisaatioissa viestintää tapahtuu vertikaalisti, horisontaalisti, sisäisesti ja ulkoisesti, mikä yhdistää toisiinsa työntekijät sekä eri tasoilla toimivat johtajat. Viestintä on vuorovaikutusprosessi, jossa ihmiset luovat, ylläpitävät, käsittelevät ja muokkaavat merkityksiä. (Aula & Mantere 2006, 88.)

Perinteisesti viestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, mutta jakoa on myös kyseenalaistettu. Falkheimer ja Heide (2023, 17–18) tuovat esiin ulkoisen viestinnän keinoja kuten mainokset tai verkkosivut, jotka ovat ensisijaisesti tarkoitettu potentiaalisille asiakkaille. Ulkoisessa viestinnässä, jossa organisaation identiteettiä ja brändiä tuodaan esille, voidaan parhaimmillaan vahvistaa työntekijöiden samaistumista ja sitoutumista organisaatioon sekä luoda ja lisätä ylpeyttä työhön sekä organisaatioon. (Falkheimer & Heide 2023, 17–18; Heide & Simonsson 2018, 205–220.) Vastaavasti sisäinen viestintä voi kulkea organisaation rajojen yli ja tavoittaa ulkoisia sidosryhmiä. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajojen hämärtyessä viestinnän selkeyden ja yhtenäisyyden tärkeys korostuu. (Falkheimer & Heide 2023, 17–18.)

Baitin ym. mukaan (2016) viestintä voidaan yleisesti jakaa kahdenlaiseen viestintään: *viestintään prosessina*, jossa A viestii B:lle, johon viestinnällä on vaikutus sekä *viestintä neuvotteluna ja merkityksen luojana*, jossa viestit, ihmiset ja yhteiskunta tuottavat erilaisia merkityksiä vuorovaikutuksessa. Viestinnän määritelmässä prosessina pystytään tunnistamaan vaiheita, joiden läpi viestintä kulkee. Kun taas viestinnän määritelmä neuvotteluna ja merkityksen luojana keskittyy osien välisiin suhteisiin, joita tarvitaan



merkityksen tuottamiseksi kulttuurisessa ja sosiaalisessa kontekstissa. Viestintä on merkittävä osa sosiaalista kanssakäymistä. (Bait ym. 2016, 27.)

Yksi viestinnän keskeisistä ominaisuuksista yritysmaailmassa on sen missio palvella yrityksen strategisia tavoitteita. Viestintä on keskeinen väline organisaation strategian ohjaamiselle ja toteuttamiselle. (Van Riel & Fombrun 2007, 9.) Viestintä on tiedonvaihtoa, merkityksen luomista ja suhteiden rakentamista. Viestintä on kietoutunut yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen sekä mahdollistaa toiminnan jatkumisen. Epäonnistumisissa usein syytetäänkin huonoa viestintää. (Marjamäki & Vuorio 2021.) Viestintää tarvitaan kaikissa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa – parempi asiakaskokemus, kulttuurin uudistaminen, itseohjautuvat ja sitoutuneet työntekijät, liiketoiminnan kannattavuus, asiakkaiden ja työntekijöiden luottamus – viestintä on niin itsestään selvää, että se voi jäädä huomaamatta. Se on läsnä yrityksen kulttuurissa, suhteissa ja työssä. Viestintää tapahtuu silloinkin, kun ei viestitä ollenkaan. (Marjamäki & Vuorio 2021.) Marjamäki ja Vuorio (2021, 28–30) esittelevät kuviossa 2 viestinnän johtamisen timantin, joka on ”konkreettinen strategisen johtamisen malli”.



Kuvio 2. Viestinnän johtamisen timantti (Marjamäki & Vuorio 2021, 28–30)

Marjamäen ja Vuorion (2021, 28–30) viitekehyksen mukaan viestinnän johtaminen vaatii viestinnän strategisuutta, suunnitelmallisuutta, vastuullisuutta, vuorovaikutuksellisuutta sekä vaikuttavuutta. Viitekehyksen tarkoitus on esittää konkreettisesti, miten viestintään tarvitaan suunnitelmallisuutta, strategisuutta sekä vaikuttavaa johtamista, jotta päästään parhaaseen lopputulokseen vaativassakin toimintaympäristössä. Mallin mukaan organisaatiossa tulee olla selvää mitä tehdään, toteuttaa se suunnitelmallisesti sekä lopuksi arvioida miten on onnistuttu. Strategisen johtamisen malli ehdottaa rohkaisemaan ja kannustamaan koko organisaatiota vuorovaikutukseen ja vastuulliseen viestintään.

(Marjamäki & Vuorio 2021, 28–30.) Viestinnän yhdistäminen strategiaan on kuitenkin edelleen yksi keskeisimmistä haasteista viestinnän ammattilaisille (Zerfass & Viertmann 2017, 68).

### 3.2 Strategiaviestintä

Strategiaviestintä määriteltiin ensimmäisen kerran Hallahan ym. (2007) urauurtavassa artikkelissa organisaation tarkoitukselliseksi kommunikaation käyttämiseksi sen mission täyttämiseksi. Myöhemmin määritelmää on kehitetty ja Zerfass ym. (2018) mukaan strategiaviestintä kattaa kaiken viestinnän, joka on olennaista yrityksen selviytymisen ja kestävän menestyksen kannalta. Erityisesti strategiaviestintä on organisaation tai muun tahon tarkoituksenmukaista viestintää osallistuakseen keskusteluun strategian tärkeydestä organisaation tavoitteille. Tench ym. (2009) mukaan strategiaviestintä on vakiintunut käyttäytymiseen perustuvaksi organisaation kaavaksi (behavioral organizational pattern) sekä kognitiiviseksi johdon näkemykseksi, jossa strategiaviestinnästä on tullut kriittinen näkökulma osana päätöksentekoa ja suunnittelua. Strategiaviestintänä on laajimmillaan käsitetty kaikkea organisaation kannalta elintärkeää viestintää (Hallahan ym. 2007; Zerfass ym. 2018). Historiallisesta näkökulmasta strategiaviestintä on ollut olemassa yhtä kauan kuin on ollut organisaatioita, sillä organisaatioilla on aina jokin tavoite, josta viestitään. Tieteellisen tutkimuksen osalta strategiaviestintä on vasta nouseva tutkimuskohde, joka yhdistää vakiintuneempia tutkimusaloja kuten tiedotus- ja suhdetoimintaviestintää, organisaatioviestintää ja markkinointiviestintää. (Falkheimer & Heide 2023, 5.)

Strategiaviestintää sekä viestinnän strategisuutta rajaa niiden yhteys organisaation strategiaan ja sen tavoitteiden viestimiseen (Juholin & Rydenfelt 2020). Jotta strategiaviestintää ja viestinnän strategisuutta voidaan ymmärtää, tulee selkeyttää mitä strategisuus viestinnän kannalta merkitsee. Strategisen viestinnän käsite ja aihe on yleistynyt 2000-luvulla, kun organisaatioissa alettiin keskittymään viestinnän tavoitteellisuuteen. Viestinnän tavoitteellistaminen sekä sitominen organisaation johtamiseen on luonut tarpeen strategiaviestinnän ja strategisen viestinnän käsitteille. (Juholin & Rydenfelt 2020.) Hämäläinen ja Maula (2004, 26–29) jakavat strategiaviestinnän kolmeen osa-alueeseen kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3. Strategiaviestinnän eri osa-alueet (mukaillen Hämäläinen & Maula 2004)

Hämäläinen ja Maula (2004, 26–29) näkevät laajasti strategiaviestinnän käsitteen: johdon suunnitelmallisesta viestinnästä henkilöstön välillä käytäviin epävirallisiin keskusteluihin. Heidän mukaansa strategiaviestintä voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, joista ensimmäinen on strategian sisällön viestiminen. Se kattaa strategian sisällöstä viestimisen, jota hyödyntäen strategiaa luodaan sekä toimeenpannaan. Strategian sisällöstä viestiminen sisältää myös johdonmukaisen tiedottamisen sekä yhteisen ymmärryksen luomisen strategiasta. Toinen strategiaviestinnän osa-alue on strategian toteuttamista tukeva viestintä, mikä tarkoittaa strategiaviestinnän nivoutumisesta organisaation arkeen ja jokapäiväisiin tehtäviin työviestinnällä, jonka avulla organisaation jäsenet saavat tukea työtehtävien suorittamiseen. Tämä käsittää myös palautteen antamisen sekä henkilöstön kuulemisen ja aloitteiden keräämisen, jonka lisäksi sen tarkoitus on kehittää arkista toimintaa strategian mukaiseksi. Kolmas osa-alue on strategiaprozessista viestiminen. Tämä organisaation strategisesta prosessista viestimisen osa-alue kattaa strategian laatimisen ja käytännöt, prosessit sekä järjestelmät sen toimeenpanemiseksi sekä viestinnän niihin liittyvistä rooleista, vastuista ja aikatauluista. (Hämäläinen & Maula 2004, 28–29.)

Hallahan ym. (2007) mukaan strategiaviestintä tutkii organisaation viestintää kokonaisvaltaisesta ja monitieteellisestä näkökulmasta. Strategisen viestinnän termi on ollut käytössä jo vuosia akateemisessa kirjallisuudessa, mutta tutkijat ovat vasta viime vuosina tutkineet aihetta johdonmukaisesti yhtenäisellä tiedolla. Hallahan ym. (2007) tutkimuksessaan tuovat esiin strategiaviestinnän moninaisuuden tavoitteenaan luoda perusta alan systemaattiselle tutkimukselle. He käsittelevät kehittyvää ja yhtenevää

viestintähallinnon käsitettä eri tieteenaloilla. Yhä useammat organisaatiot ovat havainneet, miten viestintäalat ovat yhteneväisiä sekä niiden tavoitteet ja strategiat tavoitteiden saavuttamiseksi samanlaisia, joskin ne voivat erota taktiikoistaan. Hallahan ym. (2007) tunnistavat kuusi organisaatioissa yleisesti esiintyvää erikoisalaa, joita harjoittavat eri henkilöt isoissa organisaatioissa, ja joista jokainen tavoittelee tiettyä organisaation päämäärää.

Ensimmäinen on johdon viestintä (management communication), jonka tarkoituksena on johtaa organisaation säännöllisiä toimia sekä edistää ymmärrystä organisaation missiosta, visiosta ja tavoitteista. Lisäksi johdon viestinnän tehtävänä on toimittaa tietoa, jota tarvitaan päivittäisessä toiminnassa kuten asiakkaan ja myyjän välisissä tilanteissa sekä koulutuksessa. Toinen erikoisala on markkinointiviestintä, jonka tarkoituksena on luoda tunnettuutta ja edistää palveluiden ja tuotteiden myyntiä. Sen tavoitteena on myös houkutella uusia asiakkaita ja ylläpitää vanhoja asiakkuuksia. Kolmas on tiedotus- ja suhdetoiminta (public relations), jossa tavoitellaan molempia osapuolia hyödyttävien suhteiden luomista ja ylläpitoa. Tämä koskee niin kuluttajia, asiakkaita ja työntekijöitä kuten sijoittajia ja valtion virkamiehiä. (Hallahan ym. 2007.)

Teknisen viestinnän tarkoituksena taas on kouluttaa työntekijöitä, asiakkaita ja muita toimijoita parantamaan tehokkuutta vähentämällä virheitä ja edistäen teknologian tehokasta käyttöä tärkeiden työtehtävien suorittamisessa. Poliittisella viestinnällä puolestaan tavoitellaan poliittisen yhteisymmärryksen tai yksimielisyyden rakentamista tärkeissä kysymyksissä, jotka liittyvät poliittiseen vallankäyttöön sekä resurssien jakoon yhteiskunnassa. Poliittinen viestintä sisältää tavoitteen vaikuttaa poliittisiin päätöksiin sekä äänestämiseen vaaleissa. Kansainvälisellä tasolla tavoitteet sisältävät myös julkisen diplomatian ja armeijan vakauttamista tukevan viestinnän. Viimeinen tiedotuksen ja sosiaalisen markkinointikampanjan erikoisala tavoittelee riskikäyttäytymisen ilmaantuvuuden vähentämistä sekä sosiaalisen yhteiskunnan parantamisen kannalta tärkeiden asioiden edistämistä. (Hallahan ym. 2007.)

Strategiaviestinnän tarkoituksenmukaista luonnetta voidaan tarkastella kriittisesti. Organisaatioviestinnän tutkimus tarkastelee laajalti erilaisia prosesseja, miten ihmiset vuorovaikuttavat monimutkaisissa organisaatioissa, mutta strategiaviestintä keskittyy siihen, miten organisaatio itse esittää ja markkinoi itseään johtajien, työntekijöiden ja viestinnän harjoittajien tarkoituksellisen toiminnan kautta, mikä ei kuitenkaan poissulje

heidän suhteiden rakentamista tai verkostoitumista strategisessa prosessissa. (Hallahan ym. 2007.)

Strategiaviestinnän käsite on laaja, mutta tutkijat ovat yksimielisiä siitä, miten viestinnän tulee palvella organisaation strategisia tavoitteita sekä auttaa täyttämään organisaation missio. Viestinnän strateginen rooli on tunnistettu myös johtotasolla, mutta viestinnän vastuuhenkilöiden roolia ei osata selkeyttää tai välttämättä arvostaa prosessissa, mikä johtaa siihen, että viestinnän asiantuntijat kokevat roolinsa aliarvostetuiksi. Viestinnän ammattilaiset nähdään ensisijaisesti palveluiden tuottajana, jotka ovat vastuussa lehdistötiedotteista, kampanjoista tai otollisesta maineesta. (Zerfass & Volk 2018.) Ongelma piilee siinä, miten viestinnän rooleissa työskentelevät eivät pysty muodostamaan yhtenäistä käsitystä, miten heidän työnsä vaikuttaa liiketoiminnan tavoitteisiin. Viestintä nähdään kriittisenä tekijänä organisaation menestyksessä, mutta organisaatioissa ei ymmärretä viestinnän merkitystä ja sen panosta arvon luoja. Jotta viestinnän ammattilaiset koettaisiin avaintekijöinä organisaatiossa, käytettävän kielen ja raportoinnin tuloksista tulisi olla liikkeenjohdon kielen mukaista ja tasoista. (Volk ym. 2017.)

Organisaatioissa ylin johto helposti aliarvioi viestinnän roolin arvon tuojana ja yrityksen menestymisen ajurina. Kun taas viestinnän vastuuhenkilöt näkevät roolinsa tärkeämpänä kuin johto sen näkee. Näkemyksellistä kuilua tulisi kaventaa tuomalla esiin viestinnän tärkeyttä organisaation menestyksen tekijänä. (Cornelissen 2011, 3; Zerfass & Volk 2018, 397; Volk ym. 2017, 4.) Viestinnän asiantuntijat joutuvat edelleen vakuuttelemaan johtoryhmää tekemänsä viestintätyön tärkeydestä ja viestintäpäälliköillä voi olla vaikeuksia vahvistaa rooliaan johtoryhmässä, jos viestinnän tärkeydestä ja vaikutuksesta organisaation päätöksiin ei ole tarpeeksi ymmärrystä. (Falkheimer & Heide 2023, 18–19.) Viestinnän arvon määrittelyssä yleensä tuodaan esiin päivittäisten toimien ja kampanjoiden onnistumisen mittareita, mutta harvoin havainnollistetaan, miten viestintä on jatkuvasti osa strategiaprosessia, jonka avulla luodaan arvoa ja toteutetaan organisaation strategisia tavoitteita. (Volk ym. 2017.)

European Communications Monitor (ECM) on suurin kansainvälinen strategista viestintää käsittelevä tutkimus, joka on toteutettu vuosittain vuodesta 2007 lähtien ja siihen on osallistunut yli 40 000 viestinnän ammattilaista. (Zerfass ym. 2023.) Tutkimuksessa on vuodesta toiseen noussut pääongelmaksi viestinnän ammattilaisten

keskuudessa strategian ja viestinnän linkittäminen toisiinsa (Falkheimer ym. 2016; Zerfass ym. 2023). Viestinnän ammattilaisten täytyy osoittaa viestinnän ja sen toimien arvo, mikä tapahtuu helpoiten linkittämällä viestinnän toimet organisaation tavoitteisiin (Falkheimer 2016, 142–143). Tätä tukee myös yleinen ymmärrys ja määritelmä strategiaviestinnästä, joka määritelmänsä mukaan edistää organisaation pääsyä liiketoimintatavoitteisiin. (Hallahan ym. 2007; Heide ym. 2019.)

Falkheimer ja Heide (2023, 7–9) ovat luoneet prosessimaisen viitekehyksen strategiaviestinnän jäsentämiseen ja ymmärtämiseen, joka on kuvattu kuviossa 4. Kaava on luotu olemassa olevan tiedon pohjalta jäsentämällä strategiaviestintä kolmeen osaan, jotka ovat toimijat (actors), vaikuttajat (influence) ja niiden yhteissummana vaikutukset (effects). Rakennetta voidaan tarkastella lähtökohtina tai määrättyinä tekijöinä, jotka vaihtelevasti vaikuttavat, estävät tai ohjaavat strategisen viestinnän toimijoita, vaikuttajia sekä vaikutuksia. Viitekehyksessä on huomioitu lait ja määräykset, normit ja eettiset rajat sekä resurssit ja kulttuuriset rajoitteet. Falkheimer ja Heide (2023, 7–9) kuvaavat sitä, miten resurssien varat johtavat toimijoiden vallan epätasapainoon ja he kuvailevatkin strategiaviestintää kaksiteräiseksi miekaksi: käytäntö voi johtaa rakenteellisten rajoitteiden lisääntymiseen, mutta myös olemassa olevien rakenteiden muutokseen.



Kuvio 4. Strategiaviestinnän kaava (mukaiillen Falkheimer & Heide 2023)

Yllä olevassa kuviossa 4 toimijat viittaavat henkilöihin sekä järjestäytyneisiin ja järjestäytymättömiin sosiaalisiin toimijoihin. Kaavan vaikuttajat puolestaan viittaavat strategiaviestinnän toteuttamisen keinoihin ja tiedon levittämiseen eri kanavissa, argumentoimalla, keskustelemalla, kampanjoimalla tai muilla keinoin, jossa sisältö, kuten teksti, kuvat, ääni, on keskiössä. Kaavan vaikutukset tarkoittavat kokonaistulosta, joka syntyy tahallisesti tai tahattomasti pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Monesti organisaation toimijoiden teoilla ei olla haettu tarkoituksen mukaisia vaikutuksia, mutta niillä voi silti olla strategisia tuloksia. (Falkheimer & Heide 2023, 7–9.) Falkheimer ja Heide (2023)

tuovatkin esiin strategisen viestinnän sokean pisteen eli mitä kaikkea voidaan lukea strategiseksi.

Lisäksi Falkheimer ja Heide (2023, 8–9) tarjoavat kaksi olennaista näkökulmaa, joista ensimmäinen on organisaationäkökulma, joka keskittyy strategiaviestinnän prosessien tärkeyteen organisaation tehokkuuden, johtamisen, identiteetin, strategian ja kulttuurin sekä muiden vastaavien näkökulmien kannalta. Henkilöstö sekä esihenkilöt ovat organisaationäkökulmassa keskeisiä toimijoita. Toinen näkökulma on yhteiskunnallinen näkökulma, jossa strategisen viestinnän prosesseja voidaan analysoida keskittyen organisaatiota ympäröiviin yksilöihin, ryhmiin ja instituutioihin. Keskeisiä toimijoita tässä näkökulmassa ovat kohderyhmä, sidosryhmä, asiakkaat sekä media, joita voidaan tarkastella eri konteksteista. Yhteiskunnallinen näkökulma korostaa ulkoista viestintää, kun taas organisaationäkökulma korostaa erityisesti sisäistä viestintää. Molemmat näkökulmat ovat tärkeitä ja ne hyödyttävät myös toisiaan. (Falkheimer & Heide 2023, 8–9.)

Luottamuksen merkitys on korostunut, kun tietoa on tarjolla entistä runsaammin eri kanavien kautta. Organisaatiot käyttävät strategista viestintää selventääkseen miksi organisaation näkemys, tuotteet tai palvelut ovat vähiten riskialttiita. Arvot ja luottamus ovat kasvamassa määrin tärkeitä tekijöitä organisaatioille, ja strategisella viestinnällä on tärkeä rooli luottamuksen rakentamisessa ja vahvistamisessa. Henkilöstö ja asiakkaat välittävät yhä enemmän siitä, mitä organisaatiot edustavat. (Falkheimer & Heide 2023, 9–11.) Strateginen viestintä ei kuitenkaan ole pelkästään viestien välittämistä, vaan se vaatii myös tarkkaan harkittuja kanavia ja keinoja, joilla viestit tavoittavat parhaiten oikeat kohderyhmät.

### **3.3 Viestinnän kanavat ja keinot**

Teknologia kulkee käsikädessä nykypäivän viestinnän kanssa ja organisaatioissa käytetään teknologiaa sekä eri alustoja, joilla tuetaan koko organisaationlaajuisia viestintää. Kohtaamiset, neuvottelut, koordinoinnit ja tiedotukset tapahtuvat monenlaisten alustojen ja kanavien välityksellä. (Laitinen 2020.) Laitinen (2020) nostaa esiin, kuinka tulevaisuuden tärkeimmiksi työelämätaidoiksi nostetaan usein kokonaisuudet viestintä ja vuorovaikutusosaaminen sekä toimiminen digitaalisessa ympäristössä. Tämän vuoksi teknologiaa tulee ymmärtää myös puhuttaessa strategisesta

viestinnästä ja tulee tunnistaa merkityksiä, joita liitetään vuorovaikutusteknologisiin alustoihin, sillä ne ohjaavat viestintää.

Yleisesti käytössä olevia ryhmätyöalustoja ovat esimerkiksi Microsoft Teams, Zoom ja Google Meet, jotka ovat jaettuja virtuaalisia työtiloja ja kokoussivustoja, jotka mahdollistavat yhteydenpidon paikasta ja ajasta riippumatta. Viestinnän tutkimuksessa on keskitytty vuorovaikutusalustojen osalta aiheisiin kuten luottamuksen rakentaminen, sosiaalisen läsnäolon kysymykset sekä tarkastelu tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta. (Laitinen 2020.) Etätyöskentelyn lisääntyessä organisaatioiden ja erityisesti työntekijöiden on pitänyt sopeutua ja ottaa käyttöön uusia vuorovaikutuksen muotoja digitaalisten alustojen myötä. Tämä luo uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita strategiselle viestinnälle. (Falkheimer & Heide 2023, 11.)

Tunnettu Thompsonin (1995) malli esittää kolme pääasiallista viestinnänmuotoa, jotka ovat kasvokkain (face-to-face), välitetty (mediated) sekä välitetty näennäinen vuorovaikutus (mediated quasi-interaction). Kasvokkain vuorovaikutuksessa osapuolet ovat paikan päällä, joka mahdollistaa erilaisten symbolisten vihjeiden käyttämisen. Välitetty vuorovaikutus taas viittaa viestintäprosesseihin esimerkiksi kirjeiden, puhelinkeskustelujen tai tietokoneiden kautta, jolloin viestin merkitykseen vaikuttaa henkilön oma tulkinta ja konteksti. Välitetty näennäinen vuorovaikutus puolestaan viittaa monologiseen vuorovaikutukseen kuten perinteinen massamedia. (Bait ym. 2016, 27–28.)

Word-of-mouth-viestintä on erittäin tehokas viestintäprosessi, jossa viestejä välitetään henkilöltä toiselle ja voidaan voimakkaastikin vaikuttaa muihin ihmisiin. Word-of-mouth-viestinnällä viestintä voi olla kasvokkain (face-to-face) tapahtuvaa viestintää, mutta sen rinnalle on noussut myös sähköinen word-of-mouth eli niin sanottu word-of-mouse, jossa vuorovaikutus tapahtuu sosiaalisessa mediassa tai muulla verkkoalustalla. Word-of-mouth-viestintä voidaan nähdä yleisimpänä ja vaikuttavimpana viestinnänmuotona. Viestintäprosessissa lähteen uskottavuus ja luotettavuus voivat vaikuttaa viestin tehokkuuteen ja persoonaton lähde voi olla tehottomampi lähde verrattuna ihmissuhdelähtöiseen viestintään. (Bait ym. 2016, 34–35.) Baitin ym. (2016, 35) mukaan kasvokkain tapahtuva viestintä (face-to-face) on erityisen tärkeää hankittaessa sekä suurimmat urauurtavimmat uutiset sekä enemmän paikalliset tai henkilökohtaisiin kiinnostuksiin liittyvät uutiset.



Word-of-mouth-viestinnän tutkimus on osoittanut, että tämän tyyppisen viestinnän päävaikutukset vaikuttavat yksilöihin kahdella keskeisellä tavalla: tietoisuudella (awareness) sekä suostuttelulla (persuasion). Tietoisuudella viitataan siihen, miten tiedotetaan asian olemassaolosta tai uudesta tiedosta, kun taas suostuttelulla tarkoitetaan kohteen mielipiteisiin vaikuttamista. Word-of-mouth-viestinnässä keskiössä on viestijä eli tiedon lähde. Lähteen ollessa luotettava ja uskottava tai alansa asiantuntija, häntä todennäköisemmin kuunnellaan ja uskotaan. Viestin uskottavuuteen ja vaikuttavuuteen vaikuttavat myös osapuolten välinen suhde ja sen syvyys. Jos ihmisillä on vahva side lähteeseen, sillä voi olla suurempi vaikutus vastaanottajaan, sillä ihmiset luottavat helpommin tuntemiinsa ihmisiin, koska he tuntevat esimerkiksi heidän kiinnostuksen kohteitaan tai tietävät paremmin heidän elämäntavoistansa tai käyttäytymisestä. Toisaalta ihmisillä on enemmän heikkoja siteitä esimerkiksi tuttavilla, joiden kokonaisvaikutus voi olla vahvempi. Viestintä erilaisilta ihmisiltä voi tarjota myös erilaisia mielipiteitä sekä vaihtoehtoisia näkökulmia. Word-of-mouth-viestinnän tehokkuuteen vaikuttaa myös ihmisten halukkuus puhua tietyistä aiheista. (Bait ym. 2016, 35–37.) Bait ym. (2016, 38) toteaa, että onnistunut viestintä perustuu dialogisen malliin, jossa osapuolet ovat aidosti avoimia toisilleen.

Peters (1999) esittää kirjassaan *Speaking into the Air* jännitteet viestinnän menetelmien – sokraattisen dialogisen sekä kristologisen levittämisen – välillä. Hän esittää kristologiseen tyyliin vertauksen kylväjästä, joka kylvää ja hajauttaa siemenet umpimähkäisesti; jotkut putosivat kiviseen peltoon ja linnut nappasivat ne, jotkut putosivat köyhään maaperään ja kasvoivat nopeasti, mutta pian kuihtuivat, ja jotkut putosivat hedelmälliselle pellolle ja antoivat hyvän sadon. Kylväjä on vertaus tilanteesta, jossa tarina kerrotaan suurelle yleisölle ja tarinankerronta tapahtuu yhdensuuntaisena viestintänä kuuntelijoille. Kylväjän tarinasta tekee mielenkiintoisen sen näkemys massaviestinnän merkityksestä viestinnän lähteenä, jolloin sama viesti ja sama lähde voivat viestinnän kohteesta riippuen tuottaa eri lopputuloksen. Riippuen kuulijasta, viestintä voi olla hyvin onnistunut ja toimiva tai täysin tehoton. Tehokas viestintä on edellytys tehokkaaseen strategian implementointiin, mutta se ei kuitenkaan takaa sen tehokkuutta (Peng & Litteljohn 2001, 360–362).

## 4 Strategian implementointi

Strategian implementointi on tutkimuksen kannalta erittäin tärkeä teema. Tässä luvussa syvennytään strategian implementoinnin määritelmään ja tutkimukseen sekä esitellään muun muassa Tawsen ja Tabeshin (2021) tuore teoreettinen viitekehys tehokkaasta strategian implementoinnista.

### 4.1 Strategian implementoinnin määritelmä

Vaikka strategian implementointia pidetään tärkeänä tekijänä organisaation menestyksessä, strategisen johtamisen tutkimuksessa se on jäänyt taka-alalle (Noble 1999, 132; Greer ym. 2017, 137). Strategian implementointiin ei ole kiinnitetty yhtä paljon huomiota kuin esimerkiksi strategiseen päätöksentekoon tai suunnitteluun, jonka vuoksi prosessi, jonka kautta strategiat johtavat organisaation tuloksiin, on jäänyt pimentoon (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006). Samoin strategiaa käsittelevässä kirjallisuudessa on suosittu strategian muodostamisen prosessia, kun taas strategian tehokasta implementointia organisaatioissa ei olla korostettu (Hitt ym. 2017, 14). Strategian implementointia onkin pidetty yhtenä haastavimmista tehtävistä, ja tutkijoilla ei ole suoria vastauksia siihen, miksi jotkut yritykset onnistuvat strategian implementoinnissa paremmin kuin toiset (Neilson ym. 2008).

Strategian implementointi voidaan määritellä monella eri tavalla. Li ym. (2008, 6) määrittelevät strategian implementoinnin dynaamiseksi, toistuvaksi ja monimutkaiseksi prosessiksi, joka koostuu erilaisista johtajien ja työntekijöiden toimista, joilla strategiset suunnitelmat muutetaan teoiksi strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lee ja Puranam (2016, 1529) puolestaan määrittelevät strategian implementoinnin onnistumiseksi missä määrin organisaation toiminta vastaa sen strategisia aikeita. Noble (1999, 120) on laajassa tutkimuksessaan aiheesta määritellyt strategian implementoinnin strategisten suunnitelmien viestinnäksi, omaksumiseksi ja tulkitsemiseksi. Strategian implementointi voidaan nähdä linkkinä suunnitellun ja todellisen strategian välillä, jolla mennään kohti organisaation visiota (Aaltonen & Ikävalko 2002, 416). Aaltonen ja Ikävalko (2002, 415–416) ehdottavat, että strategian implementointia voidaan pitää prosessina, joka muuttaa strategisen suunnitelman teoiksi varmistaen, että teot tukevat strategisten tavoitteiden saavuttamista määritellyn suunnitelman mukaan. He tunnistavat strategian implementoinnista neljä osaa, jotka ovat viestintä, tulkinta, omaksuminen ja toiminta.

Osien järjestys voi vaihdella, mutta niitä ei voi irrottaa toisistaan. Jos vuorovaikutus suunnitellun ja todellisen strategian välillä on onnistunut viestinnän, tulkinnan omaksumisen ja toiminnan kautta, voi organisaatio saavuttaa halutun vision. (Aaltonen ja Ikävalko 2002, 416.)

Strategian tunteminen ei takaa sen toimeenpanon onnistumista. Menestyksenkäs strategian toteuttaminen ja vieminen käytäntöön kaikilla organisaation tasoilla vaatii tietoa, vuorovaikutusta sekä ymmärrystä. Tarvitaan merkityksen luontia strategialle sekä yhteyden rakentamista siihen kaikkien toimesta. (Marjamäki & Vuorio 2021.) Hart (1992, 327–328) korostaa strategiatyötä koko organisaation laajuisena ilmiönä sekä painottaa, ettei strategian laatimista voida enää käsitteellisesti rajoittaa toimitusjohtajaan tai ylimpään johtoryhmään. Ymmärtääkseen strategian implementointia, tulee ymmärtää myös ympäristöä, missä toimitaan sekä strategian sisältöä (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415). Strategisella tasolla tulee varmistaa, että ymmärretään toimintaympäristö ja mahdolliset viestinnälliset muutokset strategiaprosessissa. Strategiaprosessin tulee olla vuorovaikutteinen ja strategian ymmärrettävä ja visuaalinen. Johtamisviestinnän pitää jatkuvasti viedä strategiaa eteenpäin jokapäiväisessä toiminnassa. (Marjamäki & Vuorio 2021.)

## **4.2 Strategian implementoinnin haasteet**

Strategian implementointi saattaa vaikuttaa suoraviivaiselta tehtävältä, mutta se on monimutkainen ja haastava prosessi. Strategian implementointi on erityisen tärkeää jokaiselle organisaatiolle, sillä ilman onnistunutta implementointia tarkkaan harkittu ja erinomainen strategia on hyödytön. Strategian implementoinnin onnistuminen edellyttää kokonaisvaltaista ymmärrystä strategian sisällöstä sekä kontekstista, jossa organisaatio toteuttaa strategiaa. (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415–416.)

Monessa tutkimuksessa on käsitelty strategian implementoinnin haasteita (Noble 1999; Hrebiniak 2006; Greer ym. 2017). Monissa organisaatioissa onnistutaan vision ja strategian luomisessa, mutta epäonnistutaan sen viestimisessä ja täytäntöönpanossa. Cândido ja Santos (2015, 237) tuovat esiin väitteen, että jopa 50–90 % strategisista aloitteista epäonnistuu. Hrebiniak (2006, 12) kiteyttää artikkelissaan, että strategian muodostaminen on hankalaa, mutta strategian toteutus ja implementointi on vielä hankalampaa.

Hrebiniak (2006) nimeää esteitä strategian implementoinnille, ja hänen mukaansa johtajat on koulutettu suunnittelemaan eikä toteuttamaan, sillä koulutus usein painottuu strategian suunnitteluun. Strategian suunnittelu voidaan kokea ylimmän johdon vastuuksi, mutta suunnitelmien toteutus mielletään alempien tasojen työntekijöiden tehtäväksi. Suunnitelma ja toteutus voidaan nähdä erillisinä osina johtamisen prosessissa. Strategian muodostamiseen käytetty aika on usein lyhyempi kuin strategian implementointiin tarvitaan. Lisäksi strategian implementointiprosessiin osallistuu suurempi määrä ihmisiä kuin mitä suunnitteluvaiheeseen. Näiden esteiden pohjalta Hrebiniak (2006, 13–14) ehdottaakin, että strategian implementoinnista vastuussa olevat henkilöt ovat myös mukana strategian suunnittelussa.

### **4.3 Strategian linkittäminen organisaation kulttuuriin**

Tarkkaan laadittu strategia ei enää takaa menestystä, jos se ei ole linkitetty kaikkeen organisaation toimintaan keskittyen asiakkaiden tarpeisiin (De Feo & Janssen 2001b, 4–6). Jotta strategia voidaan implementoida tehokkaasti De Feo ja Janssen (2001b, 4–6) esittävät, että organisaation strategia tulee luoda osaksi organisaation kulttuuria. He ehdottavat 10 askelta, joiden avulla strategia voidaan linkittää osaksi organisaation kulttuuria.

1. Vision luominen (establish a vision) – Strategian käyttöönotto alkaa asiakkaiden fokuksinnilla ja yhteinen visio määrittelee hyödyt asiakkaalle, työntekijälle, osakkeenomistajalle tai yhteiskunnalle ja mitä he voivat odottaa organisaatiolta.
2. Yhteisymmärrys missiosta (agree on a mission) – Missio selventää organisaation olemassaolon tarkoitusta ja päämäärää.
3. Avainstrategioiden kehittäminen (develop key strategies) – Visio tulee muokata mahdolliseksi suunnitelmaksi kehittämällä neljä tai viisi strategiaa, joilla päästään visioon. Näiden luomiseksi tulee arvioida asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä, heikon laadun kustannuksia, organisaation kulttuuria ja työntekijöiden tyytyväisyyttä, sisäisiä liiketoimintaprosesseja mukaan lukien tavarantoimittajat sekä kilpailukykyistä benchmarkkausta eli vertailuanalyysiä, joiden perusteella voidaan luoda tai muokata havaittavia sekä mitattavia pitkän aikavälin tavoitteita.
4. Strategisten tavoitteiden kehittäminen (develop strategic goals) – Tavoitteiden tulee olla tarkkoja, mitattavia ja mittaamiselle tulee asettaa ajankohta, esimerkiksi

vuoden tai kahden päähän. Osa-alueet, joita tulee tarkastella ovat tuotteen ja laadun suorituskyky, laadun parantaminen, heikon laadun kustannukset, liiketoimintaprosessin suorituskyky, asiakastyytyväisyys sekä asiakasuskollisuus ja asiakkaiden säilyttäminen.

5. Arvojen luominen (establish values) – Arvot ovat se, mitä organisaatio edustaa ja joihin se uskoo ja johdon toimien tulisi tukea niitä. Olennaista on kouluttaa ja tiedottaa organisaation arvoista.
6. Organisaation käytännöistä viestiminen (communicate company policies) – Käytännöt ja säännöt ohjeena johdon toiminnalle ovat välttämättömät etenkin muutosten aikana ja niiden tulee olla perusteellisesti pohdittu sekä ylimmän johdon hyväksymät.
7. Ylimmän johdon johtajuuden tarjoaminen (provide top management leadership) – Strategisen suunnitelman laatimisessa tärkeää on ylimmän johdon osallistuminen ja toimiminen suunnitelman toimeenpanijana, joka on vastuussa liiketoimintasuunnitelman toteuttamisesta ja keskeisten lukujen seurannasta. Tärkeä osa prosessissa on myös tarvittavien resurssien mahdollistaminen kuten kunnolliset työkalut, aikaa kokoontua ja kouluttaminen, joita vaaditaan asiakaslähteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
8. Tavoitteiden käyttöönotto (deploy goals) – Pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet muunnetaan toimintasuunnitelmiksi ja projekteiksi jakamalla ja pilkkomalla tavoitteita pienemmiksi tavoitteiksi kiinnittäen erityistä huomiota yksityiskohtiin, osallistujiin, aikatauluihin sekä virstanpylväisiin. Tavoitteiden asettamisen jälkeen niistä on tiedotettava ja päätettävä miten tavoitteita tuetaan. Strategiset tavoitteet tulee jakaa pienempiin tavoitteisiin ja viestiä organisaatiossa alaspäin hallittavissa olevina osina.
9. Edistyksen mittaaminen keskeisillä indikaattoreilla (measure progress with key performance indicators) – Oikein organisoitu ja oikeiden asioiden mittaaminen on elintärkeää, sillä tuloksilla arvioidaan onnistumisen astetta. Mittauksella seurataan jatkuvaa kehittymistä sekä yksilön, tiimin ja liiketoimintayksiköiden suorituskykyä. Tavoitteiden ja indikaattoreiden asettamisessa ja käyttöönotossa

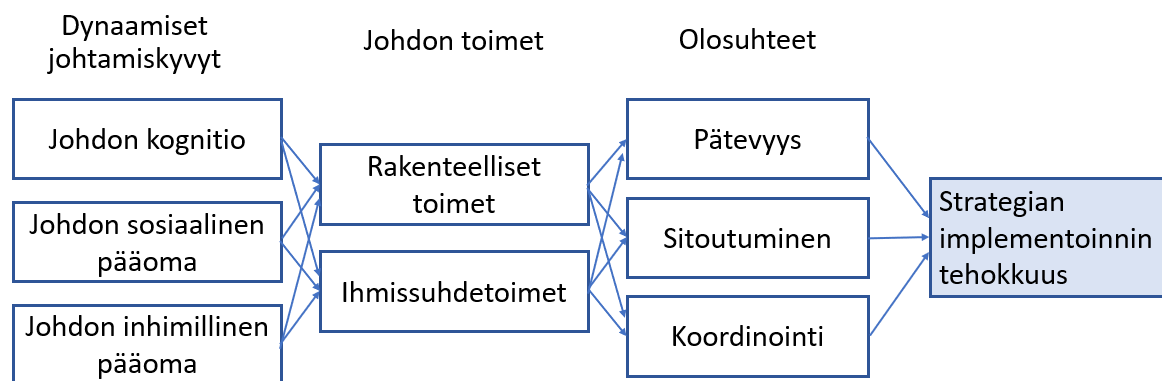
tulee analysoida keinoja niiden saavuttamiseksi, jotta varmistutaan niiden tukevan oikeita tavoitteita.

10. Edistyksen arviointi (review progress) – Muodollinen tarkastelu lisää tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä ja organisaation tulisi myös tarkastella kuiluja nykyisissä olosuhteissa mittaamisen ja tavoitteiden välillä. Yksi keskeisistä suoritusindikaattoreista on tuloskortti. (De Feo & Janssen 2001b, 4–6.)

Asiakaslähtöisen strategian luominen ja käyttöönotto edellyttää johtajia, jotka ovat valmiita olemaan valmentajia ja opettajia, jotka osallistuvat henkilökohtaisella tasolla ja johdonmukaisesti, poistavat syyttävän ilmapiirin ja tekevät päätöksiä perustuen parhaaseen tietoon. Strategian käyttöönottoprosessi (strategy deployment process) voi vähentää operatiivisia kustannuksia, lisätä asiakastyytyvää ja -uskollisuutta ja tuoda arvoa osakkeenomistajille. Se auttaa myös luomaan reagoivan, joustavan ja kurinalaisen liiketoimintajärjestelmän, kannustaa osastojen välistä yhteistyötä, kannustaa johtajia ja työntekijöitä hoitamaan työt paremmin, välttää ristiriitoja teknologia-, valmistus- ja markkinointisuunnitelmissa sekä keskittää resurssit taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. (De Feo & Janssen 2001a, 4–5.)

#### **4.4 Tehokas strategian implementointi**

Tawse ja Tabesh (2021) ovat luoneet teoreettisen viitekehyksen strategian implementoinnin tehokkuudesta. Viitekehys perustuu Noblen (1999) perusteelliseen työhön strategian toteuttamisen eri näkökulmista ja se tarjoaa kattavan kuvan strategian toteutuksen tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä. Noblen (1999) teoria ei tarjoa kattavaa näkemystä rakenteiden välisistä suhteista, ja Tawsen ja Tabeshin (2021) viitekehys yrittää yhdistää johdon toimien vaikutuksia strategian implementoinnin tehokkuuteen. Viitekehys auttaa ymmärtämään paremmin johdon inhimillisen osaamisen merkitystä strategian implementoinnissa, mikä tekee siitä mielenkiintoisen tutkimuksen kannalta. Aiemmat tutkimukset painottuvat strategian toimeenpanon sijasta strategian suunnitteluun ja laadintaan (Hutzschenreuter & Kleindienst 2006), joten strategian implementoinnista ei ole olemassa yleistä tunnettua viitekehystä, johon perustaa uutta teoreettista tietoa (Tawse & Tabesh 2021). Tawsen & Tabeshin (2021) luoma viitekehys on tiivistetty kuviossa 5, joka kuvaa tehokkaan strategian implementoinnin kokonaisuutta ja sen monipuolisuutta.



Kuvio 5. Strategian implementoinnin tehokkuuden viitekehys (mukailen Tawse & Tabesh 2021)

Viitekehys koostuu kolmesta osasta: *johdon toimista* (managerial actions), joiden kautta johtajat vaikuttavat strategian implementointiprosessiin, *olosuhteista* (conditions), joita edellytetään tehokkaassa strategian implementoinnissa sekä taustalla olevista *dynaamisista johtamiskyvyistä* (dynamic managerial capabilities), jotta voidaan luoda parhaat mahdolliset edellytykset sopivien johtamistoimenpiteiden toteuttamiseksi. *Johdon toimet* kuvaavat tapoja, joilla johtajat voivat vaikuttaa strategian implementointiin ja ne voidaan jakaa kahteen kategoriaan: rakenteellisiin (structural) ja ihmissuhdetoimiin (interpersonal). Johtajat käyttävät näitä toimia strategian tai strategisen aloitteen viestimiseen, omaksumiseen ja esittämiseen. (Tawse & Tabesh 2021.)

*Olosuhteet* puolestaan kuvaavat tehokkaan strategian implementoinnin keskeisiä vaatimuksia ja selittävät kuinka johtamistoimilla voidaan vaikuttaa strategian toteuttamisen tehokkuuteen. Tawse ja Tabesh (2021) määrittelevät kolme olosuhdetyyppiä, jotka ovat pätevyys (competence), sitoutuminen (commitment) ja koordinointi (coordination). *Dynaamiset johtamiskyvyt* taas ovat strategian implementoinnin onnistumisen tai epäonnistumisen perusta ja ne voivat selittää syytä, miksi joissain yrityksissä strategian implementointi onnistuu paremmin kuin toisissa yrityksissä. Taustalla on johdon kyvyt luoda paras mahdollinen olosuhteiden yhdistelmä toteuttamalla sopivimmat johtamistoimet. Dynaamiset johtamiskyvyt jaotellaan kolmeen ulottuvuuteen: johtamisen kognitioon (managerial cognition), johdon sosiaaliseen pääomaan (managerial social capital) ja johdon inhimilliseen pääomaan (managerial human capital).

Viitekehysten *johdon toimilla* viitataan erilisiin johtohenkilöiden toimintamahdollisuuksiin, jotka sisältävät esimerkiksi erilaiset käytännöt ja

viestintätilanteet eri organisaation tasoilla. Ensimmäinen johdon toimien kategoria on rakenteelliset toimet, jossa tutkitaan muodollisen organisaatorakenteen ja seurantamekanismien vaikutuksia implementointiprosessiin ja sen tuloksiin (Noble 1999, 120). Rakenteellisia toimia ovat auktoriteettiin, vastuuseen ja viestintään liittyvät muodolliset rakenteet ja toimet sekä erilaiset muuttujat kuten säännöt, toimintamenettelyt, seurantamekanismit ja ohjelmat, joilla vaikutetaan strategian implementointiprosessiin. Näkyvimpiä rakenteellisia toimia ovat tavoitteiden asettaminen, visualisointityökalut ja tuloskortti, joiden avulla voidaan määrittää vastuualueita sekä suunnitella ja seurata strategian implementointia sekä yhdistää yksilön ja ryhmien toimia strategisiin tavoitteisiin. (Hambrick & Cannella 1989; Tawse & Tabesh 2021.)

Strategian implementointi vaatii myös ihmisten välistä vuorovaikutusta ja toinen johdon toimien kategoria onkin johtamisen ihmissuhdetoimet, jotka voidaan jakaa muodollisiin ja epämuodollisiin vuorovaikutustilanteisiin, joissa voidaan vaikuttaa vastaanottajan tunteisiin ja tekoihin (Tawse & Tabesh 2021). Tawse ja Tabesh (2021) luokittelevat ihmissuhdetoimiin erilaisia toimia kuten edistäminen, vaikuttaminen, myyminen, valmentaminen, keskusteleminen, tiimin rakentaminen ja tukeminen. Ihmissuhdetoimista tärkein on viestintä, sillä tehottoman viestinnän on tutkittu olevan suurin este strategian implementoinnille (Heide ym. 2002). Viestinnässä on tärkeää tunnistaa ylhäältä alas kulkevan viestinnän lisäksi myös alhaalta ylös ja organisaation läpi leikkaava viestintä (Tawse & Tabesh 2021). Johtamistoimet, jotka edistävät tehokasta viestintää organisaation eri toimintojen välillä auttavat selventämään tavoitteita ja toimia, joilla voidaan parantaa strategian implementoinnin koordinoitua organisaatiossa sekä tehostaa palautteen kulkeutumista organisaation oppimisen edistämiseksi (Chesley & Wenger 1999). Lisäksi tehokas johdon viestintä voi helpottaa yhtenäisen näkemyksen muodostamista strategisista tavoitteista (Noble 1999).

Organisaatiot, joissa aktiivisesti tehdään töitä yhteisen näkemyksen saavuttamiseksi strategisista tavoitteista, saavat todennäköisemmin työntekijät sitoutumaan niihin, jolloin strategia voidaan tehokkaasti implementoida (Dooley ym. 2000). Hambrick ja Cannella (1989, 278) kiteyttävät organisaation sisäisen viestinnän merkityksen tutkimuksessaan strategian implementoinnista, jonka mukaan strategia tulee myydä kaikille osapuolille: ”ylöspäin, alaspäin, läpi organisaation ja ulospäin”. Voidaan siis todeta, että strategisten



päätösten ja strategian implementointi on vaativa ja monimutkainen prosessi, joka vaatii avointa tiedonkulkua organisaatiossa. (Tawse & Tabesh 2021.)

Johdon toimien lisäksi strategian implementoinnin tehokkaan täytäntöönpanoon Tawse ja Tabesh (2021) esittävät kolme esiintyvää *olosuhdetta*. Olosuhteet eivät edusta johtajien toimia vaan ulottuvuuksia, jotka ovat seurausta johtajien toimista ja nämä kolme kriittistä komponenttia tarvitaan strategian tehokkaaseen implementointiin. Ensimmäinen eli pätevyys viittaa tietoihin, taitoihin ja kykyihin suorittaa strategisia tavoitteita tukevia tehtäviä. Organisaation oppimista on korostettu keinona parantaa osaamista strategian implementoinnista (Lee & Puranam 2016). Organisaation oppimiseen voidaan vaikuttaa rakenteellisilla toimilla kuten viestintäkanavien virallistamisella, ohjausjärjestelmien soveltamisella sekä suorituskyvyn mittaamisen työkaluilla (Douglas & Judge 2001). Pätevyyden voidaankin väittää olevan avain implementoinnin menestykseen (Greer ym. 2017), joka on seurausta organisaation ja johtamisen kehittämisestä sekä avoimesta keskustelukulttuurista. Organisaatiokulttuuri, jossa ei etsitä syyllistä auttaa luomaan rehellisen koko organisaation kattavan vuoropuhelun, mikä parantaa tiedonkulkua ja palautteen saamista. (Beer 2003.)

Toinen viitekehyksen olosuhde on sitoutuminen, mikä tässä kontekstissa viittaa organisaation jäsenten haluun toteuttaa strategiaa ja vastuutehtäviään sekä tukea strategisia tavoitteita. Sitoutuminen toimii motivaatiotekijänä, jossa tavoitteena on strategisten tavoitteiden saavuttaminen. (Tawse & Tabesh 2021.) Sitoutuminen on tärkeä osa strategian implementoinnin prosessia, sillä ”implementointi tapahtuu epätäydellisen hallinnan kontekstissa, jossa harkinnanvarainen käyttäytyminen on kriittistä” (Greer ym. 2017, 8). Keskijohdon osallistuminen strategian suunnitteluun ja prosessiin on todettu lisäävän työntekijöiden merkityksellisyyden ja arvon tunnetta osoittaen menettelyn oikeudenmukaisuutta, minkä on todettu sitouttavan työntekijöitä paremmin strategian toteuttamiseen (Nutt 1998).

Kolmas olosuhde viitekehyksessä on koordinointi, joka voidaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, joka yhdistää kollektiivisen joukon toisistaan riippuvaisia tehtäviä (Okhuysen & Bechky 2009, 463). Strategian implementoinnin kirjallisuudessa koordinointia käsitellään laajasti eri terminologioilla kuten keskinäisriippuvuus, kollektiivinen toiminta, velvollisuus, ennakoitavuus ja yhteisymmärrys. Velvollisuus selventää vastuuta tehtävien suorittamisesta, ennustettavuus määrittelee myöhempien

tehtävien ennakoimisen helppouden ja yhteisymmärrys viittaa jaettuun käsitykseen tehtävistä. (Okhuysen & Bechky 2009.) Strategian implementoinnin prosessista tekee tehokkaan roolien ja vastuiden selkeä jakaminen, ja koordinoitua voidaan parantaa edistämällä strategian implementoinnin prosessin vastuuvollisuutta ja avoimuutta. Selkeä vastuujako helpottaa myös tulevaisuudessa tehtävien toimien ennustettavuutta. (Tawse & Tabesh 2021.) Ihmissuhdejohtamistoimet kuten tiedon välittäminen ja viestiminen voivat parantaa strategian implementoinnin tehokkuutta vaikuttamalla positiivisesti työn koordinoituihin osastojen sisällä tai eri osastojen välillä (Greer ym. 2017). Kaikkia kolmea olosuhdetta tarvitaan riittävässä määrin strategian tehokkaaseen implementointiin ja jonkun osa-alueen puuttuminen voi johtaa implementoinnin epäonnistumiseen (Tawse & Tabesh 2021, 28).

Viitekehyksen viimeinen osuus on *dynaamiset johtamiskyvyt*, joka on merkityksellinen tekijä strategian implementoinnissa, sillä johtajien kyvykkyys käsittelee yrityksen kykyä uudelleen organisoida osaamisensa täyttämällä aukon suunnitelman ja lopputuloksen välillä. Tämä vastaa hyvin strategian tehokkaan implementoinnin määritelmää, jonka Lee ja Puranam (2016, 1529) määrittelevät olevan missä määrin organisaation toiminta vastaa sen strategisia aikeita. Dynaamisten johtamiskykyjen teoria auttaa selittämään miksi jotkut yritykset onnistuvat kehittämään strategian implementoinnin olosuhteita tehokkaammin kuin toiset. Painopiste on organisaation eri tasoilla olevissa johtajissa, jotka ohjaavat ja valvovat strategian implementoinnin toimintoja ja ovat vastuussa implementoinnin onnistumisesta tai epäonnistumisesta. (Hambrick & Cannella 1989; Greer ym. 2017.) Dynaamiset johtamiskyvyt jaetaan kolmeen kategoriaan: kognitioon, sosiaaliseen pääomaan ja inhimilliseen pääomaan. Tawse ja Tabesh (2021) osoittavat miten johtajien kognitio, sosiaalinen ja inhimillinen pääoma, joka toteutuu johtajien toimien kautta, määrää saavutetun pätevyyden, sitoutumisen ja koordinoinnin.

Johdon kognitio koostuu tietorakenteista, jotka määrittävät kuinka johtajat ymmärtävät eri valintojen seuraukset (Garbuio ym. 2011). Kirjallisuudessa johdon kognitiota on korostettu kriittisenä osana strategian implementointia. Johdon kognitiolla tarkoitetaan johdon ymmärrystä strategian tehokkaasta implementoinnista sekä johdon tietoisuudesta liittyen strategian implementoinnin johtamistoimien ja strategisten tavoitteiden väliseen suhteeseen (Grant 1996). Johtajien on tärkeä pystyä mukautumaan päätöksentekoprosessissa saamansa palautteen mukaisesti sekä ymmärtää miten

kulttuuria muovataan sopivammiksi strategian saavuttamisen kannalta. (Tawse & Tabesh 2021.)

Kognition lisäksi johtajilla tulee olla tarvittavat sosiaaliset taidot muihin vaikuttamiseksi. Johdon sosiaalinen pääoma koostuu liikearvosta, joka syntyy sekä muodollisista että epävirallisista suhteista, joita johtajat ylläpitävät ja joita he voivat hyödyntää resurssien ja tiedon hankkimiseen (Helfat & Martin 2015, 1286). Vahva sosiaalinen pääoma mahdollistaa johtajien tehokkaan viestimisen strategiasta sekä antaa mahdollisuuden samaistua ja ymmärtää implementoinnin kannalta tärkeiden henkilöiden näkökulmia (Huy 2011).

Kolmas ulottuvuus on johdon inhimillinen pääoma, joka keskittyy johdon tietoihin, koulutukseen, kokemuksiin ja taitoihin (Helfat & Martin 2015.) Johdon inhimillisen pääoman on huomattu vaikuttavan strategian implementointiin tutkittaessa suhdetta johdon kokemuksen ja strategian implementoinnin onnistumisen välillä (Tawse & Tabesh 2021.) Kaikkiaan määritellyt kolme dynaamista johtokykyä vaikuttavat siihen, miten johtajat voivat kerätä tietoa, ymmärtää organisaatiossa ilmeneviä ongelmia sekä valita oikeat johtamistoimet, joilla voi positiivisesti vaikuttaa strategian implementoinnin olosuhteisiin. Johtajien kognitio, sosiaalinen ja inhimillinen pääoma kaikilla johtamisen tasoilla yksilöiden osalta sekä kollektiivisesti voivat vaihdella eri organisaatioissa. Niiden avulla voidaan siis selittää, miksi joissain yrityksissä strategia voidaan implementoida tehokkaammin. Yritykset, joissa on hyvät dynaamiset johdon kyvyt pystyvät paremmin ennustamaan johdon toimien vaikutuksia sekä soveltaa niitä tehokkaammin. (Tawse & Tabesh 2021.)

Tawsen ja Tabeshin (2021) kehittämä viitekehys tarjoaa kattavan näkemyksen strategian implementoinnin tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä täydentäen aiempaa Noblen (1999) tutkimusta keskittyen johdon toimiin, olosuhteisiin sekä dynaamisiin johdon kykyihin. Tutkimuksessa pyritään syventämään ymmärrystä siitä, miten organisaatiot voivat kehittää strategian implementointia pohtimalla viitekehysten eri tekijöitä tarkasteltavan organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on muun muassa havaita ja kehittää ehdotuksia, jotka auttavat organisaatiota parantamaan strategian implementointia ja varmistamaan, että strategiset tavoitteet saavutetaan tehokkaasti.

## **5 Tutkimuksen toteuttaminen**

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutukseen liittyviä kysymyksiä. Aluksi esitellään lyhyesti tarkasteltava organisaatio, jonka jälkeen tarkastellaan tutkielman metodologisia valintoja ja syitä valintojen taustalla. Lisäksi kuvataan aineistonkeruu ja käsittely sekä miten haastatteluaineisto on analysoitu. Luvun tavoitteena on luoda mahdollisimman selkeä kuva tutkimuksen kulusta, jotta tutkimuksen tulokset ja taustalla olevat syyt voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti.

### **5.1 Tarkasteltava organisaatio**

Tutkimus tehtiin suomalaisessa tuotanto-organisaatiossa, jolla on toimintaa ja toimipisteitä globaalisti. Anonymiteetin säilyttämiseksi tutkittavaa organisaatiota ja sen toimintaa kuvataan yleisellä tasolla, ja organisaation sijainti ja toimialakohtainen terminologia ovat häivytetty anonymiteetin suojaamiseksi. Strategia on salassa pidettävää tietoa ja tutkimuksessa keskitytäänkin strategiaviestintään ja strategian implementointiin strategian sisällön tarkastelun sijaan.

Organisaatio tuottaa asiakkailleen tuotteita ja se on toiminut alalla pitkään. Tutkimuksessa keskitytään organisaation Suomen toimintaan eli tutkimuksessa ei oteta kantaa organisaation kansainvälisiin tytäryhtiöihin tai tuotantolaitoksiin. Organisaatiossa työskentelee satoja työntekijöitä globaalisti, mutta haastateltavat ovat valikoituneet Suomen liiketoimintayksiköistä. Organisaatiolla on Suomessa toimintaa useassa eri kaupungissa.

Tarkasteltavassa organisaatiossa on tehty organisaatiomuutoksia vuonna 2021, jonka tiimoilta on valmistettu uusi kasvustrategia vuodesta 2022 alkaen. Uuden strategian implementointi oli määrä aloittaa samana vuonna.

### **5.2 Laadullinen tutkimusote**

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden keskittyä liiketoimintaan liittyvien ilmiöiden monimutkaisuuden ymmärtämiseen niiden konteksteissa. Laadullisen tutkimuksen menetelmäsuuntausta kuvaillaan usein vertailemalla sen eroja määrälliseen menetelmäsuuntaukseen, joka on ollut vallitseva menetelmäsuuntaus yhteiskuntatieteiden sekä liiketalouden tutkimuksessa. Laadulliseen ja määrälliseen

tutkimukseen sisältyy molempiin monia eri näkökulmia ja tutkimusmenetelmiä, joilla on omat tietyt ominaisuutensa ja hyötynsä, mikä tekee niiden vertailusta ja määrittelystä haastavaa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–5.)

Usein laadullisissa tutkimuksissa tiedonkeruu ja sen analysointi ovat kontekstiriippuvaisia pyrkien tutkitun asian kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus puolestaan suosii strukturoituja ja standardoituja aineiston keräämis- ja analysointitapoja. (Eriksson & Kovalainen 2008, 6.) Suurin ero kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä on niiden käyttämä tutkimusdata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto koostuu tulkittavissa olevasta tiedosta kuten sanoista, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään mitattavissa olevaa dataa kuten numeroita. (Creswell 2014, 3–4.) Voidaankin tiivistää, että määrällinen tutkimus keskittyy usein asioiden selittämiseen, hypoteesien testaamiseen ja tilastolliseen analyysiin, kun taas laadullinen tutkimus pyrkii ilmiöiden tulkintaan ja ymmärtämiseen. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa esimerkiksi kielellisten ominaisuuksien tutkimuksella, kuten diskurssianalyysillä, sekä ilmiöiden oppimisella ja ymmärtämisellä, kuten fenomenologialla, joka hyödyntää esimerkiksi haastatteluja tai tapaustutkimuksia. Määrällisen tutkimuksen toteuttamiseen puolestaan kuuluvat kokeet, kyselylomakkeiden käyttö ja virallisten tilastotietojen hyödyntäminen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–5.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa syvällistä ymmärrystä ilmiöstä ja sille tyypillistä on keskittyminen yksilön merkitykseen ja ilmiön monimutkaisuuden selkeyttämiseen (Creswell 2014, 4). Laadullisissa tutkimusmenetelmissä korostuu lisäksi kohdeilmiön käsitteellinen tarkastelu (Gummesson 2000, 1–2). Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista sekä merkityksistä, joita he antavat tutkittavalle ilmiölle (Puusa & Juuti 2020.) Mainitut piirteet ja ominaisuudet tukevat laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa tämän tutkielman tutkimusmetodiksi. Tutkielman tarkoituksena on tutkia strategiaviestintää osana strategian implementointia, mikä edellyttää organisaation työntekijöiden subjektiivisten kokemusten ja näkemysten selvittämistä. Tutkimuksen luonteen vuoksi tutkimukseen on valittu laadullinen tutkimusote, koska tavoitteena on ymmärtää ilmiötä tarkasteltavassa organisaatiossa.

### 5.3 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on haastattelut, ja haastateltavat valikoituivat tarkasteltavan organisaation henkilöstöstä. Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelutyypit ovat eniten käytetty tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä (Puusa & Juuti 2020) ja tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvin joustava ja se soveltuu käytettäväksi useisiin tilanteisiin palvellen monia tarkoituksia. Haastattelu on hyvä keino kerätä aineistoa ihmisten asioille antamista merkityksistä sekä tulkinnoista ja haastatteluiden avulla voidaan parantaa mahdollisuutta tulkita oikein tutkittavien tarkoittamia käsityksiä (Puusa & Juuti 2020). Tutkimuksen tarkoituksena on kuulla ja ymmärtää tutkittavan organisaation työntekijöiden, esihenkilöiden ja johtotehtävissä olevien kokemuksia ja ajatuksia strategiaviestinnästä osana strategian implementointia. Tutkimuksen aiheen kannalta haastattelu sopii hyvin aineistonkeruumenetelmäksi tutkimukselle. Haastatteluiden tavoitteena on pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon tietoa ja monipuolinen kuva tutkittavasta aiheesta. Haastattelu on menetelmänä joustava, ja sen etuna on mahdollisuus pyytää haastateltavaa selittämään tai tarkentamaan sanomaansa. (Puusa & Juuti 2020.)

Alkuperäisenä suunnitelmana tutkimuksessa oli valita haastatteluihin henkilöitä kaikilta eri organisaation tasoilta. Osallistuminen haastatteluihin perustui kuitenkin vapaaehtoisuuteen ja tuotannossa työskentelevistä henkilöistä ei saatu yhtäkään haastattelua. Tarkastelun ulkopuolelle jäi tehtaissa suorittavaa työtä tekevä henkilöstö, joten tutkimuksen näkökulma perustuu johto-, esihenkilö- ja asiantuntijatehtävissä olevien henkilöiden kokemuksiin. Haastateltavat valikoituivat eri asemissa ja tehtävistä toimivista henkilöistä, jotta tutkittavasta aiheesta saataisiin mahdollisimman kattava ja monipuolinen näkemys.

Toteutustavoiltaan tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen ryhmään niiden strukturointiasteen eli ohjailevuuden mukaisesti. Strukturoidulle haastattelulle ominaista on ennalta laadittujen kysymysten tiukka noudattaminen, jossa kysymysten muoto ja järjestys on vakioitu. Selkeä ero strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun välillä on se, että strukturoidussa haastattelussa kysymyksiin on annettu vastausvaihtoehdot valmiina lomakkeen omaisesti. Puolistrukturoitu haastattelu on hieman vapaampi, jolloin se mahdollistaa myös odottamattomien vastausten esiin tuomisen. Puolistrukturoidulla

haastattelulla tarkoitetaan tiettyjen aiheiden ympärille muodostuvaa haastattelua, jossa ennalta asetettujen kysymysten lisäksi voidaan edetä vapaammin riippuen siitä, mitä haastateltava kertoo. Avoin haastattelu puolestaan viittaa vapaamuotoiseen keskusteluun, jossa aiheena on tutkijan ennalta määrittämä aihepiiri. (Puusa & Juuti 2020.) Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, sillä se mahdollistaa haastateltavien näkemysten parhaan ymmärtämisen etukäteen laaditun haastattelua ohjaavan haastattelurungon avulla.

Haastattelurunko laadittiin tutkimuskysymysten pohjalta, kuitenkin sisältäen tarkentavia kysymyksiä lisäämään ymmärrystä aiheesta sekä mekanismeista niiden taustalla. Haastattelurunko jakautui kolmeen eri teemaan. Haastattelun alussa haastateltavat saivat mahdollisuuden esitellä itsensä sekä roolinsa ja työhistoriansa organisaatiossa, jonka jälkeen siirryttiin ensimmäiseen teemaan. Ensimmäinen tema liittyi strategian ja strategiaprosessin ymmärtämiseen organisaatiossa. Toisessa teemassa puitiin vuorovaikutusta ja strategiaviestintää organisaatiossa. Viimeisessä teemassa käsiteltiin tulevaisuuden toimia, sitouttamista sekä haasteita ja kehityskohtia liittyen strategiaviestintään. Lisäksi esihenkilöasemassa olevilta kysyttiin lisäkysymyksiä liittyen vuorovaikutustilanteisiin ja strategian esilletuomiseen esihenkilönä. Haastattelurunko on nähtävissä liitteessä 1.

Haastattelukysymysten laadinnassa tarkoitus oli lisätä ymmärrystä organisaation strategiaviestinnästä. Kysymykset pyrittiin laatimaan niin, että haastateltavien on helppo vastata kysymyksiin myös perehtymättä aiheeseen etukäteen. Kysymyksien laadinnassa kiinnitettiin huomiota myös kysymysten muotoiluun ja vältettiin johdattelevia tai arvolutautuneita kysymyksiä. Kysymykset oli aseteltu niin, että niissä oli myös hieman päällekkäisyyttä ja aiheita lähestyttiin eri kulmista. Tämä edisti haastateltavien pohdintaa teemoista ja vastauksiin syventymistä tuoden uusia tekijöitä keskusteluun. Haastateltaville lähetettiin alustava haastattelurunko etukäteen ja osa haastateltavista oli perehtynyt kysymyksiin ennen haastattelua.

Haastattelun jälkeen haastateltavilla oli mahdollisuus avoimesti kertoa ajatuksia aiheeseen liittyen, täydentää aiempia vastauksia tai esittää lisäkysymyksiä aiheesta. Haastateltavilta kysyttiin myös palautetta haastattelutilanteesta. Ensimmäisen haastattelun jälkeen haastateltava koki kysymysten määrän suureksi, joten sitä karsittiin muihin haastatteluihin. Karsitut kysymykset eivät olleet tutkittavan aiheen kannalta

merkittäviä tai ne keskittyivät lähinnä tarkentamaan haastattelurungon muita kysymyksiä. Muu palaute haastateltavilta oli positiivista ja haastattelurunko koettiin selkeäksi sekä haastattelun kulku ja rakenne loogiseksi. Muutama haastateltavista mainitsi, että kysymykset olivat laajoja, ja selkeän ja kattavan vastauksen antaminen koettiin haastavaksi. Haastattelun alussa olisi voitu selventää haastateltaville, että laadullisessa tutkimuksessa korostuu haastateltavien pohdinta aiheesta eikä niinkään absoluuttiset vastaukset kysymyksiin (Puusa & Juuti 2020).

Aineiston keräämiseksi toteutettiin kuusi haastattelua, jotka pidettiin etäyhteydellä tammi- ja toukokuun välisenä aikana vuonna 2023. Haastateltavat valikoituivat yrityksen sisältä eri tehtävistä perustuen haastateltavien kiinnostuksesta aiheeseen ja haastatteluun osallistumiseen. Yhteydenotto haastateltaviin tapahtui sähköpostitse. Haastateltavien kanssa sovittiin etukäteen haastattelu-aika ja haastateltaville kerrottiin arvio haastattelun kestosta, jonka lisäksi lähetettiin alustava haastattelurunko. Haastateltaville arvioitiin, että haastattelu-aika on vajaa tunti riippuen haastateltavien vastauksien laajuudesta sekä käytettävissä olevasta ajasta. Todellisuudessa haastattelujen nauhoitusten pituus oli keskimäärin noin 38 minuuttia. Haastattelut tehtiin etänä Teams-sovelluksessa ja kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella.

Haastattelutilanteissa haastattelijalla sekä kaikilla haastateltavilla oli kamera päällä. Haastateltavat osallistuivat haastatteluun työpaikaltaan hiljaisesta työtilasta yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta, joka haastattelun aikana oli avokonttorimaisessa työtilassa. Haastateltaville ei asetettu kriteerejä, mutta haastateltavia toivottiin eri organisaation toiminnoista ja asemista laajemman näkemyksen saavuttamiseksi. Taulukossa 1 on kuvattu haastateltavien asema sekä työsuhteen kesto organisaatiossa.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavan yksilöinti	Asema organisaatiossa	Toimiiko esihenkilöasemassa	Työsuhteen kesto
Haastateltava 1	Asiantuntija	Kyllä	10–15 vuotta
Haastateltava 2	Asiantuntija	Ei	0–5 vuotta
Haastateltava 3	Asiantuntija	Ei	5–10 vuotta
Haastateltava 4	Johtoryhmä	Kyllä	5–10 vuotta
Haastateltava 5	Johtoryhmä	Kyllä	10–15 vuotta
Haastateltava 6	Asiantuntija	Kyllä	15–20 vuotta



Haastateltavat edustavat johtoryhmää, esihenkilöitä sekä asiantuntijoita. Taulukossa 1 haastateltavat ovat yksilöity numeroilla ja heidän asemansa lisäksi on eritelty toimivatko he esihenkilöasemassa vai ei. Henkilöt, jotka toimivat esihenkilöasemassa ovat joko johtoryhmäläisiä tai esihenkilöitä, ja ei-esihenkilöasemassa toimivat henkilöt edustavat asiantuntijatyötä tekeviä työntekijöitä. Työsuhteen kesto on ilmoitettu kategorioissa viiden vuoden tarkkuudella. Haastateltavista puolet oli miehiä ja puolet naisia. Anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltavia ei ole yksilöity tunnistettavalle tasolle, joten haastateltavien titteleitä, työsuhteiden tarkkaa kestoja tai liiketoimintayksiköitä ei ole avattu. Haastateltaviin viitataan tutkielmassa taulukon 1 mukaisesti.

#### 5.4 Aineiston analyysi

Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti, tarkoituksena on pyrkiä tuottamaan rikasta ja yksityiskohtaista tietoa ilmiöstä hankkimalla tietoa ihmisiltä, jotka toimivat luonnollisessa ympäristössään. Aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. (Puusa & Juuti 2020.) Aineistosta muodostettiin esikäsitely jo sen keräämisvaiheessa, mutta varsinainen analyysiprosessi alkoi haastatteluaineiston nauhoitusten litteroinnilla. Haastattelut litteroitiin ensin sanasta sanaan, jonka jälkeen niistä siistittiin ylimääräisiä täytesanoja aineiston luettavuuden helpottamiseksi vaikuttamatta kuitenkaan sen sisältöön. Taulukossa 2 on eritelty jokaisen haastattelun osalta haastatteluiden kesto sekä litteroidun materiaalin määrä.

Taulukko 2. Haastatteluiden materiaali

Haastateltavan yksilöinti	Haastattelun kesto	Litteroitu materiaali
Haastateltava 1	1:06:01	18 sivua
Haastateltava 2	30:16	10 sivua
Haastateltava 3	25:08	14 sivua
Haastateltava 4	33:42	22 sivua
Haastateltava 5	36:47	15 sivua
Haastateltava 6	36:13	19 sivua

Taulukossa on avattu jokaisen haastateltavan osalta haastattelun kesto, mikä vaihteli 25 minuutista reiluun tuntiin. Litteroitu materiaali kuvaa, kuinka monta sivua litteroitua materiaalia kustakin haastattelusta kertyi. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 98 sivua. Haastattelut 1 ja 2 on litteroitu manuaalisesti ja lopuissa haastatteluissa on hyödynnetty

apuna litterointiohjelmaa, jolloin haastatteluissa on eri muotoilut, minkä vuoksi sivumäärät eivät ole täysin vertailukelpoisia.

Aineiston analyysissä on hyödynnetty sisällönanalyysiä, joka auttaa järjestämään aineistoa tiiviiseen ja selkeään muotoon lisäten sen informaatioarvoa. Sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun. (Puusa & Juuti 2020.) Litteroinnin jälkeen aineistoon perehdyttiin huolellisesti lukemalla se useaan kertaan, jonka jälkeen aineistoa alettiin pelkistämään. Ensin aineisto taulukoitiin yksinkertaisesti haastattelukysymyksittäin ja vastaajittain hyödyntäen Microsoft Excel - taulukkolaskentaohjelmaa. Sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti eli aineistoon perehdyttiin avoimesti ilman teoreettista näkökulmaa. Prosessissa huomattiin jo selkeitä teemoja, jotka tukivat tutkimuskysymyksiä. Jokaisesta haastattelusta ja litteroinnista tehtiin myös muistiinpanot haastateltavan kokemusten muodostamiseksi.

Sisällönanalyysille tyypillisesti aineisto pilkottiin pieniin osiin ja koodattiin hyödyntäen värejä. Aineiston koodaaminen tapahtuu pelkistämällä materiaalia yksittäisiksi ilmaisuiksi, joita ryhmitellään (Puusa & Juuti 2020). Koodattu aineisto kategorisoitiin aineistolähtöisesti eri teemojen ja ilmiöiden mukaan. Aineistosta haettiin eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä, ja kategoriat muodostuivat tukemaan haastatteluissa käsiteltyjä teemoja. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti aineiston analyysimenetelmä on induktiivinen eli johtopäätöksiä pyrittiin tekemään aineistosta käsin. Analyysin aikana pyrittiin jatkuvasti palaamaan alkuperäiseen aineistoon ja varmistamaan, että tulkinnat ovat johdonmukaisia ja perusteltuja. Lopuksi aineistosta nostettiin sitaatteja, joiden tarkoitus on tehdä näkyväksi päättelyketjua ja mahdollistaa tulkintojen taustojen arvioinnin. (Puusa & Juuti 2020.)

Tutkielmassa käytettäviin sitaatteihin on tehty pieniä muutoksia sujuvoittamaan sitaattien luettavuutta. Sitaateista on poistettu täytesanoja tai niiden sanajärjestystä on saatettu muuttaa, jotta kokonaisuus on helpommin ymmärrettävissä. Sitaatin yhteyteen lisätyt hakasulkeissa olevat sanat ovat lisätty aiheen ja kontekstin selventämiseksi. Viiva sitaatissa kielii poistetusta sisällöstä, joka ei ole kyseisen sitaatin kannalta relevantti. Sitaattien loppuun on merkitty siteeratun haastateltavan yksilöintinumero.

## 6 Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa avataan tutkimustuloksia sekä syvennytään niihin. Luvun järjestys jäljittelee tutkielman teoriaa, mutta myös tutkimuskysymysten järjestystä. Tarkasteltavan organisaation nykyisen strategianviestinnän tilaa tutkitaan aineistosta nousseiden tutkimustulosten valossa alaluvuissa 6.1 ja 6.2 strategian ja strategiaprosessin sekä organisaation viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta. Kolmannessa alaluvussa 6.3 kokonaisuudesta käsitellään strategian implementointia vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä sekä ehdotetaan konkreettisia strategiaviestinnän ja strategian implementoinnin kehityskohteita tarkasteltavan organisaation osalta reflektoiden niitä teoriaan.

### 6.1 Strategia ja strategiaprosessi

#### 6.1.1 Ymmärrys strategiasta ja strategisista tavoitteista

Haastattelun alussa haastateltavilta kysyttiin, miten he määrittelevät strategian. Kysymyksen tarkoituksena on havainnollistaa ymmärtävätkö haastateltavat strategian määritelmän samalla tavalla. Yleisesti ottaen haastateltavilla oli samankaltaisia vastauksia, joissa korostui strategian olevan tulevaisuuden suunnitelma siitä, miten yritys aikoo menestyä ja saavuttaa tavoitteensa. Useat haastateltavat mainitsivat strategian olevan myös kilpailuetu, miten strategian avulla voidaan erottautua kilpailijoista ja kasvaa. Monet haastateltavat toivat myös esiin, että strategia on pitkän aikavälin suunnitelma, miten organisaatio voi menestyä. Muutama toi myös esiin strategian omaa työtä ohjaavana tekijänä. Eräs haastateltava totesi strategian olevan se millä ”saavutetaan se johdon asettama tavoite”. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että haastateltavilla oli yhteneviä näkemyksiä siitä, mikä strategia on sekä mitä sillä pyritään saavuttamaan. Haastateltavien näkemykset vastaavat teoriassa esiin tuotuja strategian määritelmiä (ks. Chandler 1962, 13; Mintzberg 1987; Johnson ym. 2016, 4–7).

Kysyttäessä kuinka hyvin haastateltavat kokivat tuntevansa yrityksen strategian, suurin osa haastateltavista koki tuntevansa yrityksen strategian hyvin ja osasi nimetä strategisista tavoitteista. Strategisista tavoitteista muutamat haastateltavat painottivat samoja konsernitavoitteita. Haastateltavien vastauksissa oli kuitenkin eroja strategian tuntemisessa riippuen siitä, missä tehtävissä he toimivat. Johtoryhmän jäsenet sekä haastateltavat, jotka toimivat esihenkilötehtävissä kokivat tuntevansa strategian hyvin, kun taas haastateltavat, jotka toimivat asiantuntijatehtävissä kokivat tuntevansa uuden

strategian huonosti tai olivat epävarmoja, kuinka paljon uudesta strategiasta tulisi tietää sekä onko strategiaa viestitty yleisesti organisaatiossa. Strategian tuntemisesta kysyttäessä puolet haastateltavista vastasi napakasti tuntevansa strategian hyvin, mutta strategian tuntemista kuvailtiin myös esimerkiksi näin:

Ehkä sellaisella ylätasolla kyllä [tunnen], mutta ei ehkä sitten tässä roolissa ole niinkun ehkä ne konkreettiset strategiset tavoitteet sillä lailla oikein hanskassa. -H2

Meillä on nyt tällä hetkellä vähän sellainen murrosvaihe, että kun meillä on se uusi strategia ja tossa just ennen tätä haastattelua pohdin, että onko meillä jo sitä niinku lanseerattu sitten ihan kaikille - että mä meidän aikaisemman strategian kyllä tunnen ja muistan hyvin, mutta nyt tätä uudempaa niin en tunne. Että nyt en ole ihan varma, että pitäisikö mun jo osata se vai ei. -H3

Kuten sitaateista voidaan havaita, haastateltavat kaipasivat strategian konkreettisten tavoitteiden korostamista sekä tiedotuksen tehostamista strategiaprosessista. Haastatteluissa nousi esiin epätietoisuus siitä, kuinka laajasti uutta strategiaa on viestitty eri toiminnoille, mikä kielii haasteista organisaation tiedonkulussa.

Johtoryhmään kuuluvat haastateltavat kertoivat olleensa vahvasti mukana strategian luomisessa, mikä vaikuttaa strategian parempaan tuntemiseen. Haastateltavien välillä oli selkeitä eroja, miten hyvin strategia ja organisaation tavoitteet tunnettiin ja koettiin. Osan mielestä konsernitavoitteet olivat irrallisia omasta työstä, kun taas toiset olivat sitä mieltä, että strategiasta on hyvin johdettu alatavoitteita, jotka on sidottu omaan työhön. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei strategia voi olla irrallinen omasta työstä ja organisaation tavoitteiden tulisi nivoutua työn tavoitteisiin. Osassa vastauksissa nousi epätietoisuus uuden strategian viestinnästä ja myös strategian luomisessa mukana olleet haastateltavat olivat epävarmoja, miten laajasti strategiasta on jo viestitty eri toiminnoille.

Nimenomaan ne konkreettiset strategiset tavoitteet, koska niitä ei ole tällä hetkellä millään lailla sitoutettu minuun ja minua ei ole sitouduttu niihin - että mä kaipaaisin enemmän sellaista osallisuuden tuntua siihen, että mikä on juuri minun pienen osakseni vaikutus tässä koko palapelissä. -H2

No tottakaihan meillä kun on ne isommat strategiset tavoitteet, niin niistä on tietysti sitten tehty alatavoitteita, mikä meidänkin tiimissä sitten ohjaa meidän päivittäistä toimintaa -H3

Mulla on ainakin semmoinen fiilis, että funktiot elikkä minä ja minun kollegat ollaan varmaan hyvin eri tavoin viestitty siitä strategiasta ja se voi olla sitten

jos mietitään meidän niin kun johdettavia ja heidän johdettavia niin voi olla hyvinkin eri käsitykset, että mitä se sitten tarkoittaa heille käytännössä -H4

Kuten sitaateista ilmenee, haastateltavat kaipaavat osallisuuden tuntua strategisiin tavoitteisiin ja osan mielestä tässä on onnistuttu, mutta toisten mielestä ei. Haastateltava 4 korostaa vastauksessaan organisaation liiketoimintayksiköiden yhteneväisyyden puuttumista strategian viestinnässä. Analysoitaessa vastauksia voidaan todeta, että strategian ymmärrys ja tuntemus vaihtelevat merkittävästi eri tehtävissä toimivien haastateltavien välillä.

### 6.1.2 Strategiaprosessin tuntemus

Strategiaprosessin tunteminen herätti myös erilaisia tunteita haastateltavissa. Osallistumisen aste vaikutti merkittävästi siihen, miten haastateltavat tuntevat strategiaprosessin. Yli puolet haastateltavista kertoo olleensa jollain tavalla osallisena strategian valmistelussa tai tavoitteiden määrittämisessä, ja siten tuntevansa prosessin hyvin. Johtoryhmään kuuluvien haastateltavien vastauksissa ilmenee, että strategiaprosessista ja siitä miten strategisiin valintoihin on päädytty ei olla avoimesti informoitu organisaatiossa. Haastateltavat, jotka eivät olleet osallistuneet strategian valmisteluun eivät osanneet varmaksi kommentoida millainen strategiaprosessi organisaatiossa on tai keitä strategian valmisteluun osallistuu. Yksittäinen haastateltava koki, että vanhan strategian osalta strategiaprosessi oli paremmin tiedossa.

Olettaisın että johtoryhmä sen [strategian] on tehnyt, mutta en tiedä, ei sitä ole avattu kyllä mun mielestä missään. -H2

Nyt tätä uusinta kokoonpanoa niin en tiedä. Tiedän joitakin ketä siellä on, mutta ihan sitä tarkkaa kuvaa niin en tiedä. -H3

Vastauksista voidaan huomata haastateltavien tietämättömyys, keitä strategian valmisteluun osallistuu sekä kokonaiskuvan puuttuminen strategiaprosessista, jolloin se jää pimentoon osalle henkilöstöstä. Johtoryhmä nousi kuitenkin keskeiseksi tekijäksi strategian luomisprosessissa, jonka lisäksi haastateltavat nimesivät keskijohdon ja eri toimintojen avainhenkilöiden osallistuvan prosessiin. Strategian valmistelussa mukana olleet kertoivat, että strategiaa on valmisteltu työpajoissa, joihin on osallistunut johtoryhmän ja hallituksen lisäksi vaihtelevasti muitakin henkilöitä.

Yleensä meillä on sitä strategiaa valmisteltu sitten workshopeissa eli tämmöisissä työpajoissa, joissa sitten on ollut mukana jonkun verran muitakin kuin pelkkää johtoryhmää. -H1

Kyllähän se johtoryhmässä kai ne sitten lopulta niinku hyväksytään ja näin, mutta että tiedän muutakin tavallaan sitä laajennettua porukkaa, että oon niissä joissakin ollut mukana -H6

Strategian luomisprosessi on jäänyt monelle kaukaiseksi ja se miten strategiaan valintoihin on päädytty. Johtoryhmäläisten ja asiantuntijoiden näkemykset ovat linjassa siitä, että strategiaprocessia ei ole avattu muun organisaation tietoon tai perusteltu strategisia valintoja.

Ihan hirveän syvällisesti niinku ei ole menty tavallaan sitä [strategia]prosessia taaksepäin kertomaan, että miten siihen tultiin. -H4

Strategiaprocessin kulusta haastateltavilla oli vaihtelevia näkemyksiä. Strategiaprocessin koettiin olevan erilainen kuin aiemmin organisaatiossa on tehty. Haastateltavien näkemykset vaihtelivat, onko strategiaa työstetty konsernitavoitteesta jalostaen tai liiketoimintayksiköistä ylöspäin muodostaen. Informoinnin puute strategiaprocessista ja sen vaiheista näkyi haastateltavien vastauksista. Myös strategian valmisteluun osallistuneet haastateltavat olivat eri mieltä siitä, millainen strategiaprocessi organisaatiossa on. Organisaation tilannetta strategiaprocessiin liittyen kommentoitiin esimerkiksi näin:

Mä en osaa sanoa onko meillä nyt niinku semmoista [strategiaprocessia], että se toistuisi aina samanlaisena. Tällä kertaa se oli sellainen, että lähdettiin liiketoimintayksiköittäin ja sitten sieltä lähdettiin muodostamaan niinku konsernin näkemystä eikä toisinpäin. Tämmöinen ehkä kokeiluluontoinenkin. Toki se otti vähän enempi aikaa tehdä nyt näin päin, mutta ja sehän on edelleen niinku työn alla. -H4

Joo kyllä mä oon itsekin ollut osallisena jo jossain niissä vaiheissa, että etenkin tässä [oman yksikön] osuudessa, että siinä meillä tietenkin on vähän niinku alaspäin työstetty siitä koko yrityksen tavoitteesta, mitä ne niinku [meidän yksikön] näkökulmasta on. -H6

Organisaation strategiaprocessia kuvailtiin kaksivaiheisena, jossa ensimmäisessä vaiheessa keskitytään perusteiden kuntoon laittamiseen kasvua varten, ja toinen vaihe käynnistää varsinaisen strategian. Haastateltavilla oli epävarmuutta, onko strategian toista vaihetta vielä käynnistetty. Kuten sitaateista voidaan todeta, toimeenpanon nähdään olevan vielä kesken. Strategian nähtiin jakautuvan myös selkeästi kahteen osaan, jotka ovat konsernin strategia ja liiketoimintojen strategiat, mikä tuntui herättävän sekaannusta,

mistä strategiasta pitää olla tietoinen missäkin vaiheessa. Organisaation sisällä ei koeta olevan yhteistyötä eri liiketoimintojen välillä, minkä vuoksi haastateltavilla eri yksiköistä on hyvin eri näkemykset strategiaprosessista ja missä vaiheessa siinä ollaan. Vastauksista ilmenee johtoryhmäläisten näkemyksiä siitä, miten strategiaprosessi on toteutettu ja missä vaiheessa prosessia ollaan.

Aikajänneteemoina on ollut tämmöinen fit for growth eliikä pistetään ns. perustuksia kuntoon eikä niinkään tavoitella tässä ajanjaksossa suurta kasvua, vaan ennen kaikkea näitä tuottavuusparannuksia ja skaalautuvuutta pyritään parantamaan, jotta ollaan valmiita sitten kasvuun joka lähtee -H4

Strategian eri tasoja on niinku konsernitason asiat, jotka on kaikille yhteisiä ja sitten toisaalta se mitä toiminnoissa on asetettu niitä pidemmän aikavälin tavoitteita, jolloinka se että mitä kussakin toiminnossa tapahtuu niin siihen itsellä ei ole näkyvyyttä ja voin vaan niinku arvioida omasta näkökulmasta ja oon pyrkinyt sitä niin kun hyvin tietoisesti pitämään esillä kaikissa eri vuorovaikutustilanteissa -H5

### 6.1.3 Osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet

Haastateltavat kokevat vaihtelevasti mahdollisuutensa vaikuttaa strategiaan ja strategiaan valintoihin. Osa haastateltavista kokee, että saa hyvin äänensä kuuluviin ja pystyy vaikuttamaan strategiseen päätöksentekoon, kun taas osa kokee omat mahdollisuutensa hyvin rajalliseksi. Osa haastateltavista kokee myös, että olisi varmasti mahdollisuus vaikuttaa, jos on itse aktiivinen ja halukas osallistumaan. Mitä korkeammalla tasolla haastateltava toimii, sitä paremmaksi vaikutusmahdollisuudet koettiin. Yksi haastateltava nosti esiin, että heidän toiminnossaan on panostettu siihen, että osallistetaan ja kokeekin, että oma esihenkilö on tuonut strategiaa vahvasti esille onnistuen sitomaan strategiaa työhön.

Mä ainakin oon itse kokenut, että se olisi ollut hyvin niin kun osallistava se meidän strategiaprosessi, mutta kuitenkin sitä on johdettu sitten meillä johtoryhmästä käsin. -H5

Kyllä meillä selkeästi enemmän on panostettu siihen että osallistetaan. Tietenkin siinä on aina joku raja, että sitten siinä vaiheessa kun aletaan hyväksymään niin ei se äänestys voi olla, mutta sanoisin että meillä on ihan hyvin onnistuttu. Ja sitten oman esihenkilön, joka on johtoryhmässä niin hän on kyllä hyvin hoitanut oman osuutensa siinä, että on sitä tuotu niinku jos ei nyt päivittäin mutta koko ajan niin kuin niitä strategisia yhteyksiä esiin. Mutta tietenkin myös se, että itse näkee aika pitkälle sinne keittiöön, niin varmaan vaikuttaa siihen. -H6

Kuten sitaateista voidaan havaita, vastaajat kokivat strategiaproessin osallistavaksi. Yli kolmas osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että henkilöstöä voisi paremmin osallistaa strategiaproessiin, mikä voisi lisätä strategiatuntemusta sekä strategiaan sitoutumista. He toivoivat strategian ja valmisteluprosessin olevan enemmän osallistava ja he näkevät prosessissa selkeän kehitysmahdollisuuden. Strategiaproessiin osallistaminen lisää myös strategiaan sitoutumista (Nutt 1998).

Toivoisin niinku kehitystä jatkoa ajatellen, että se strategiaproessi, strategian valmisteluprosessi olisi enemmän osallistava. Siitäkin huolimatta, että se tietenkin maksaa aikaa ja rahaa, kun on enemmän ihmisiä - se yhteisen ymmärryksen muodostuminen alkaisi varhaisemmassa vaiheessa ja se helpottaisi myöskin sitten sitä strategian läpivientä. -H1

Kuten sitaatista ilmenee, strategiaproessin toivottiin olevan osallistavampi, mutta yhtenä esteenä sille nähtiin rajalliset resurssit. Haastateltavilla on erilaisia näkemyksiä vaikutusmahdollisuuksistaan strategisessa päätöksenteossa. Joillakin on positiivinen kokemus ja usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin, kun taas toiset kokevat mahdollisuutensa rajoitetummaksi. Yleinen näkemys strategiasta on, että strategia annetaan valmiina ylhäältäpäin. Strategian toimeenpanemiseen viitataan strategian jalkauttamisena, minkä tunnistettiin myös olevan vanhahtava ja jäykkä termi, mutta kuitenkin kuvaavan organisaation strategiatoimia. Osallistumisen tarve nousi keskeisenä teemana etenkin viestinnän ja markkinoinnin parissa toimiville haastateltaville. He kokivat, että strategian viestimistä voi olla vaikea toteuttaa, jos ei ole osallistunut sen valmisteluun tai tunne prosesseja sen takana.

Käytännössä se on hyvin pieni porukka loppupeleissä kuitenkin, joka sen strategian sitten lopulta luo, että kun se valutetaan ylhäältä alaspäin ilman että ihmiset ovat siihen kauheasti osallistuneet matkan varrella niin sen viestiminen on sitten haastavaa. -H1

Koen että ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa strategisiin päätöksiin juurikaan tällä tasolla. -H2

Kuten sitaateista voidaan päätellä, osa vastaajista koki, ettei heillä ole juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa strategisiin päätöksiin omassa työtehtävässään. Strategian implementointiin viitattiin myös ”ylhäältä alaspäin” valuttamisena, minkä koettiin hankaloittavan strategian omaksumista ja viestimistä.



#### 6.1.4 Strategian näkyvyys organisaatiossa

Haastateltavat näkevät strategian olevan vaihtelevasti läsnä työarjessa. Osa haastateltavista kokee, ettei strategia ole päivittäin esillä työtehtävien keskellä, mutta vaikuttaa ja näkyy pitkällä aikavälillä esimerkiksi työtehtävien suunnittelussa. Haastateltavilla oli hyvin erilaisia näkemyksiä strategian nivoutumisesta omiin työn tavoitteisiin. Yksi haastateltavista kokee, että organisaation isoimmista strategisista tavoitteista johdetaan alatavoitteita, jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa, jolloin strategia heijastuu henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja päivittäisiin työtehtäviin. Osalla haastateltavista on selkeä näkemys siitä, miten organisaation strategia nivoutuu päivittäiseen työhön, kun taas osa on sitä mieltä, että omat tavoitteet työssä eivät ole ollenkaan sidottu strategiaan. Yksi haastateltava jäi kaipaamaan kehityskeskustelua työn tavoitteiden ja strategian yhteen tuomisesta. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, ettei strategia voi olla irrallinen työstä ja työtehtävistä.

Sitä voitaisiin tämmöisissä arkipäiväisemmässä viestinnässä myös korostaa sitä ja luoda sitä yhteyttä siihen strategiaan, että ainakin itse koen, että viestinnän merkitys olisi juuri se, että se strategia ei jää niinku vaan irralliseksi joksikin asiaksi joka pitää olla, silleen että aletaanpa nyt kuitenkin töihin että ihan kiva juttu, mutta tehdään nää työt eka. Että sen voisi arkipäiväistä yhä enemmänkin. -H4

Ideaalitilanne olisi se, että jokaisella työntekijällä olisi omat tavoitteet ja työn tekeminen sidottu siihen koko organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Ja sitten se olisi semmoinen ohjaava tekijä siinä työn tekemisessä pidemmällä aikavälillä. Mulla esimerkiksi vielä uutena työntekijänä ei ole ollut vielä mitään kehityskeskustelua taikka tavoitekeskustelua niin sitten kun mulla ei ole sitten näitä luotu eikä se ole sidottu siihen strategiaan niin siinä tasolla se ei niinku näy ollenkaan. -H2

Sitaateista voidaan nähdä, että haastateltavat pitivät tärkeänä, että strategia sidotaan työntekijöiden arkeen ja tuodaan näkyväksi osaksi työarkea. Haastattelussa ilmeni hyvin erilaisia näkemyksiä siitä missä kohtaa strategiaprosessia organisaatiossa ollaan. Yksi haastateltava pohti, onko uusi strategia vielä lanseerattu, toinen totesi strategiaviestinnän olevan tauolla ja kolmannen mielestä strategiasta on hyvin viestitty ja se on sidottu onnistuneesti päivittäiseen työhön. Erittäin mielenkiintoisia olivat näkemyserot konsernitason strategian ja toimintojen strategioiden viestinnässä. Haastateltavilla oli hyvin erilaiset kokemukset strategian toteuttamiseen liittyen. Kahden johtoryhmäläisen haastattelussa kävi ilmi, että konsernitason tavoitteiden informointia ei olla vielä aloitettu systemaattisesti. Kun taas yksi haastateltavista toteaa, että juuri konsernitason strategia,

visio ja missio ovat olleet esillä viestinnässä, mutta sen yksityiskohdat ja linkittyminen omaan työhön puuttuvat kokonaan. Monista haastatteluista nousi ilmi epätietoisuus, missä kohtaa strategian jalkautusta organisaatio on tai missä vaiheessa sen pitäisi olla.

Oman toiminnon tavoitteita olen itse ollut määrittämässä, niin niitten osalta haluan uskoa, että olen onnistunut niistä käymään paljon keskustelua omien johdettavia kanssa erityisesti - Sitten jos puhutaan näistä konsernitasoisista strategisista tavoitteista, niin niitten kirkastaminen on ollut tässä ihan hiljattain meillä johtoryhmätasolla käynnissä, niin niistä ei varmastikaan koeta sitten muilla organisaation tasoilla vielä sitä niinku informointia tapahtuneen, koska ei me sitä olla käytännössä vielä systemaattisesti aloitettu. -H5

Strategian jalkautus on jäänyt niinku periaatteessa toteuttamatta, mutta mä luulisin että se nyt johtuu siitä, että se on niinku vielä kesken. -H2

Varmaan vaihtelee nyt sitten vielä funktioiden välillä, että meillä ei ole semmoista ehkä niinkään, vaikka se meillä on se strategian viestintäsuunnitelma, mutta sitä ei ole kunnolla vielä niinku toimeenpantu, että se on vähän kanssa alkuvaiheessa tässä vaiheessa - meillä on tänne tuotu sitä niinku visuaalisena banderolleja esille niinku että se on näkösällä jossain mutta - se on vielä yksittäiselle työntekijälle kovin kaukaista. Että se kun mennään syvemmälle ja syvemmälle niin mitä se niinku todellisuudessa tarkoittaa, niin se vaihtelee funktioittain varmasti vielä. -H4

Kuten sitaateista voidaan huomata, strategian jalkautus alemmille tasoille on vielä kesken ja strategian kirkastamisen koettiin olevan alkuvaiheessa. Haastateltavat tunnistavat, että alemmilla organisaation tasoilla voidaan kokea, ettei strategiasta olla vielä informoitu riittävästi. Tämä alleviivaa tarvetta strategian käyttöönoton yhtenäistämiseksi ja organisaatiossa tulisi varmistaa, että työntekijät kaikilla tasoilla ovat tietoisia strategian sisällöstä, tavoitteista ja merkityksistä.

Esihenkilötasolla haastateltavat kokivat enemmän, että strategia on esillä. Esihenkilötasolla kerrottiin esimerkkejä strategian esiintuomisesta viestinnässä sekä tavoitteiden asettamisessa. Esihenkilöasemassa toimivista henkilöistä suurin osa kertoi aktiivisesti käyvänsä myös alaistensa kanssa keskusteluja strategiasta sekä vaikutuksista työntekijöiden työhön. Mitä korkeammalla tasolla työskennellään, sitä enemmän strategian koettiin olevan läsnä esimerkiksi viikoittaisissa ja kuukausittaisissa palavereissa. Strategian näkymistä päivittäisissä työtehtävissä esihenkilötasolla kuvailtiin muun muassa seuraavasti:

Johtamisen näkökulmasta meidän kuukausittaiset johtoryhmäkokoukset on kuitenkin se, jolla sitä johtoryhmän toimintaa johdetaan, niin se että siinä

johtoryhmän agendalla ne strategiset kysymykset näkyy. Näkyy vahvasti. - H5

No kyllä se meillä on ollut tavoitteena, että se [strategia] näkyisi kaikkien työssä päivittäin tai varsinkin niinku tuotanto-organisaatiossa pystyisi sanomaan, että mikä siinä heidän toiminnoissaan on sitä ns. strategiaa sitten ja mikä on viestejä kohti strategista muutosta. Mutta mulla se näkyy ehkä just päivittäin niinku aika monella eri tasolla. Sitä joutuu viestiin koko ajan, mutta myöskin sitten niinku miettimään näitä tavoiteasetantoja, että onko ne linjassa. -H4

Johtoryhmän vastauksista näkyy strategian vahva näkyminen työarjessa ja -tehtävissä. Kuukausittaiset kokoukset nostettiin yhtenä virallisena väylänä strategiasta ja strategisista kysymyksistä keskusteluun ja strategian näkymiseen työarjessa.

## 6.2 Organisaation viestintä ja vuorovaikutus

### 6.2.1 Ymmärrys strategiaviestinnästä

Haastateltavilta kysyttiin strategiaviestinnän käsitteestä ja sen roolista organisaatiossa, minkä tarkoituksena oli selvittää haastateltavien ymmärrystä strategiaviestinnästä käsitteenä ja strategiaviestinnän tavoitteista organisaatiossa. Strategisen viestinnän tavoitteiden keskiössä on organisaation pitkänajan suunnitelmaan tai missioon perustuvat tavoitteet (Frandsen & Johansen 2017). Haastateltavilla oli samankaltaisia käsityksiä mitä strategiaviestintä tarkoittaa ja strategiaviestintä ymmärrettiin muun muassa sitouttamiskeinona strategisiin tavoitteisiin ja strategiasta informointiin.

Se kaikista keskeisin tavoite on se yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen muodostaminen siitä, että mihin suuntaan yritys haluaa mennä. Ja sitten totta kai tietenkin myöskin strategiaviestinnän keinoin pyritään sitouttamaan ja saamaan henkilöstö myös mukaan siihen, että syntyy se hyvä eteenpäin vievä henki ja semmoinen yhteisöllisyyden vahvistava juttu. -H1

Se on ennen kaikkea sen varmistamista, että kaikki organisaatiossa ymmärtää, mikä se yrityksen suunta on ja että kaikki menisivät samaan suuntaan. Ja totta kai se, että sillä strategialla pystytään ihmisiä motivoimaan, innostamaan siitä, että mihinkä suuntaan ollaan yrityksenä menossa ja sitä kautta saamaan vielä niin kun entistä enemmän innostusta, virtaa sitä yhteistä tavoitetta kohden ja tuomaan lisää merkityksellisyttä siihen omaan tekemiseen. Kyllä se on todella tärkeätä, että jokainen yrityksen työntekijä ymmärtää mikä on se oma rooli siinä mitä se yritys tavoittelee kulloinkin. -H5

Kuten sitaateista ilmenee, strategiaviestinnän tavoitteena nähtiin yhteisen ymmärryksen luominen yrityksen tavoitetilasta ja keinoista siihen pääsemiseksi. Haastateltava 5

korostaa myös sitä, miten jokaisen työntekijän tulee ymmärtää oma rooli strategian toteutuksessa. Haastateltavien näkemykset olivat linjassa teorian kanssa ja Zerfass ym. (2018) määrittelevätkin strategisen viestinnän viestinnäksi strategian tärkeydestä organisaation tavoitteille. Moni haastateltava näki strategiaviestinnän hyvänä keinona sitouttaa henkilöstöä sekä tuoda merkityksellisyyttä työn tekemiseen. Suurin osa haastateltavista tunnisti strategiaviestinnän tärkeänä keinona strategian implementoinnissa.

### 6.2.2 Viestinnän avoimuus

Aineistosta tuli ilmi, että organisaation viestintästrategiaan on kirjattu, että asioista viestitään avoimesti ja läpinäkyvästi noudattaen Henkilöstölle ensin -periaatetta, minkä mukaan kaikesta tulisi viestiä ensin organisaation sisäisesti. Haastatteluissa tuli esiin eriäviä mielipiteitä viestinnästä ja erityisesti sen avoimuudesta. Yksi haastateltava sanoi, että Henkilöstölle ensin -periaate on saanut hyvää palautetta, kuitenkin osa haastateltavista koki, että asioista ei viestitä tarpeeksi henkilöstölle. Kysyttäessä organisaation viestinnän avoimuudesta, vain yksi haastateltava koki, että viestintä on avointa ja muut haastateltavat eivät osanneet selvästi sanoa onko viestintä avointa vai ei todeten, että parannettavaa varmasti löytyy.

Meillä kyllä keskustellaan tosi paljon erilaisista asioista ja keskustellaan myös vaikeista asioista. Mutta sitten se avoimuus on mun mielestä hyvin tällainen subjektiivinen käsite, koska yritysmaailmassa on sitten sellaisia asioita, joista ei voi kertoa ennen kun ne ovat saavuttaneet tietyn pisteen. -H1

Meillä niinku organisaatioviestintä ei ehkä [ole] niin avointa niinku kaikista avointa mitä mä oon nähnyt ja tavannut, mutta se voi johtua sitten siitä, että meillä on ehkä semmoinen selkeä, että mitä viestintään ja miten viestitään semmoinen oikea suunnitelma vähän auki, että se on kuitenkin jossain määrin ehkä reaktiivista. Vaikka joo viestintä on ehkä avointa, mutta että siinä voisi olla enemmän suunnitelmallisuutta. -H4

Kuten sitaateista voidaan havaita, viestintää kuvailtiin suunnittelemattomuuden vuoksi myös reaktiiviseksi, mikä vaikuttaa myös viestinnän avoimuuden kokemukseen. Haastateltavilla oli myös ristiriitaisia näkemyksiä keskeneräisistä asioista viestimiseen liittyen. Kaksi haastateltavaa koki, että on tärkeää viestiä keskeneräisistä asioista, kun taas kaksi oli sitä mieltä, ettei niistä voi tai kannata viestiä. Yksi haastateltava kokeekin, että organisaatiossa on kulttuuri, ettei keskeneräisistä asioista viestitä. Toisaalta keskeneräisistä asioista viestiminen koettiin hyvänä asiana, mikä edistää avoimuutta ja

asioista tietoisuutta. Kun taas keskeneräisistä asioista viestiminen nähtiin myös riskinä ja työläänä prosessina, jossa on vaikea pitää kirjaa mitä tietoa on kenellekin annettu.

Nykyään sitä tietoa on niin paljon, että ei se olisi edes järkevää koittaa kertoa kaikkea kaikille eikä se ole aina mitään tahallista salailua - et sä voi hukuttaa sun johdettaviakaan sellaisen tietoon mitä ne ei niinku välttämättä tarvitse. Sitten myös keskeneräisistä asioista viestiminen on aina riski, että sitten jos se muuttuu niin sun täytyy viestiä niille kaikille kelle sä oot sen asian aiemmin kertonut niin se uudestaan ja niinku ikään kuin korjata, niin se on semmoista tasapainoilua. -H6

On niinku kaikennäköistä julistetta ja materiaalia olemassa, mutta niitä ei ole tavallaan sitten ikinä julkaistu, että se olisi ehkä ollut hyvä, että tästä olisi sitten viestitty, että miksi niitä ei ole vielä julkaistu, koska tosi moni kuitenkin tietää, että nää on olemassa ja sitten on vähän epätietoisuutta, että saanko niitä käyttää näitä materiaaleja ja miten näitä nyt käytetään. -H2

Yllä olevissa sitaateissa korostuvat eri näkökulmat viestinnän avoimuudesta ja tiedotuksesta. Toisaalta haastateltavat kokivat, ettei johdettavia tule hukuttaa tiedolla, mikä ei välttämättä ole heille relevanttia, mutta haastateltavat kokivat myös, että etenkin strategiaprosessin osalta viestinnän tulisi olla hyvin avointa, mikä vähentäisi epätietoisuutta.

### 6.2.3 Vuorovaikutustaidot

Kaikki haastateltavat kokivat lähiesihenkilönsä vuorovaikutustaidot hyväksi tai edes melko hyväksi. Valtaosa haastateltavista oli tyytyväinen erityisesti lähiesihenkilönsä vuorovaikutustaitoihin. Tärkeinä tekijöinä vuorovaikutuksen onnistumisessa nähtiin selkeys sekä riittävä informointi.

Hän [esihenkilö] on viestinnän ammattilainen ja hänen vuorovaikutustaidot on kyllä aivan erinomaiset, että hyvin kyllä pysyy niin kuin hänen osaltaan tiedotettuna asioista ja hän kyllä mielellään kertoo kaikesta mitä tulee mieleen kysyä. -H2

Kolmasosa haastateltavista kuitenkin koki, että oman esihenkilön vuorovaikutustaitoja voisi vielä kehittää ja erityisesti mainittiin pehmeän tunnepuolen kommunikoinnin kehittäminen. Muutama haastateltava mainitsi myös, että ylimmän johdon vuorovaikutustaidoissa on parantamisen varaa. Vuorovaikutustaitojen kehittäminen nähtiin positiivisena asiana ja haastatteluissa nousi myös kiinnostusta erilaisia valmennuksia kohtaan kuten media- ja esiintymisvalmennus.

Esihenkilöiden viestintätaitoja ja viestintäkyvykkyyksiä voisi parantaa - niin kun alaiset tai johdettavat myöskin niin kun esihenkilöiden kanssa käydä tällaista enemmän kaksisuuntaista dialogia. Varmasti joillakin esihenkilöillä joissakin tiimeissä se toteutuu, mutta että en usko, että kaikissa. -H2

No mä uskoisin näin, että toisilla esihenkilöllä viestintä ja vuorovaikutustaidot on tietyllä tavalla niinku erittäin hyvällä tasolla ihan jo luonnostaankin, mutta toiset varmasti tarvitsevat siinä sparrausta - sen koen kyllä tärkeänä ja se voisi olla myöskin niinku vuorovaikutus- ja varsinkin tämmöinen mediavalmennus ja esiintymisvalmennus tarpeen myöskin johtoryhmässä oleville ainakin jos sinne tulee uusia henkilöitä. - H1

Esihenkilöiden ja johdon vuorovaikutustaidot koettiin tärkeänä osana viestinnän onnistumista. Vuorovaikutus voi olla monipuolista ja viestinnän sisällön lisäksi tunnistettiin kehonkieli ja eleet tärkeänä osana vuorovaikutustilannetta. Haastateltavat uskoivat kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä kehonkielen ja esitystavan vaikuttavan viestin uskottavuuteen positiivisesti, mutta myös negatiivisesti.

Kyllä se suun ja kehonkielen käyttäminen on se kaiken a ja o, että siitä strategiasta uskaltaa keskustella puhua säännöllisesti ja niinku kaikessa vuorovaikutuksessa. Ei pelkästään se mitä sanot vaan se miten sen sanot ja mitä sun niinku kehonkieli kertoo niin on kaikkein keskeisintä uskottavuudelle, että se powerpointin tai muun kirjallisen esityksen kuka tahansa voi lukea, mutta jotta sä pystyt sen oikeasti uskottavasti esittämään, niin sitten sun pitää pystyä sitä elää ja hengittää ja pukee sitä riittävällä tavalla omiksi sanoiksi ja konkreettisiksi esimerkiksi että mitä se tarkoittaa. -H5

#### 6.2.4 Strategiaviestinnän kanavat ja keinot

Haastateltavat toivat ilmi eri kanavia, mitä kautta he saavat tietoa strategiasta. Esihenkilö koettiin tärkeänä väylänä erilaisten infotilaisuuksien lisäksi strategiasta tiedottamisessa. Suurin osa haastateltavista kertoi, että strategia on ollut esillä vähintään kuukausittain erilaisissa palavereissa muun muassa esihenkilön toimesta. Toimitusjohtajan kvartaali-info koettiin selkeänä kanavana strategiasta tiedottamisessa. Puolet haastateltavista kertoivat myös keskustelewansa esihenkilönsä tai työntekijöidensä kanssa henkilökohtaisissa palavereissa strategiasta. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus nousi haastatteluissa parhaana keinona osallistamisen rinnalla strategian sisäistämiseen.

Niin no pirstaloidusti jotenkin tuntuu, että jotain tiedonmurusia tulee sieltä täältä. Toimitusjohtaja pitää tämmöisen kvartaali-infon ja siellä hän kyllä mun mielestä on sitä strategiaa esitellyt ja aina esitteleekin, että ainakin neljä kertaa vuodessa saadaan tietoa siitä ja sitten esimerkiksi nyt sitten – [on yritetty] niitä strategian osasia avata meillä noilla infonäytöillä ja sitten jotain asioita ollaan laitettu intrautisiin. -H2

Tiedotusta strategiasta on tapahtunut paljon organisaation digitaalisissa kanavissa kuten intranetissä. Haastateltavat kertoivat, että viestintään käytetään myös Teams-yhteistyöalustaa sekä sähköpostia. Tiedotusta ei ole koettu vuorovaikutteisena, vaikka esiin nousikin intranetin reagointi- ja kommentointimahdollisuus. Intranetiä ei olla koettu kovinkaan vaikuttavana kanavana. Intranetin käyttöön ja tiedonetsintään viitataan esimerkiksi ”penkomisena” ja haastateltavat kokevat, ettei uutisia välttämättä ehdi tai tule selattua.

No sisäisissä uutisissa siitä [strategiasta] on kyllä viestitty ja no meidän intranetin kauttahan siitä saa lisätietoa jos sitä lähtee penkomaan. -H3

Haastateltavat tunnistavat haasteen, että kaikilla työntekijöillä ei ole päivittäistä pääsyä tietokoneelle ja siellä tapahtuvan viestinnän äärelle erilaisten työtehtävien vuoksi. Näiden kanavien lisäksi organisaatiossa onkin käytössä infoTV:t, jotta myös tehtaalla työskentelevät työntekijät saisivat tiedon ajankohtaisista asioista. Yleinen mielipide haastateltavilla oli, että viestintää tulisi olla enemmän etenkin tiimitasolla, jotta strategian merkityksestä ja vaikutuksista saadaan tietoa kohdennetummin. Esihenkilö ja tiimipalaverit koettiin tärkeinä väylinä tiedotuksessa sekä viestinnän räätälöinnissä omalle työtehtävälle.

Esimerkiksi on nuo TVt tuolla taukotiloissa, niin siinä nyt nykyään vaihtuukin ne uutiset silleen, että ei ole enää pikkujoulukutsu siellä. Niinku silleen ihan aktiivista ja sitten sisäisiä uutisia tulee. Ne on ehkä sellaisia mitkä itsellä jää sitten monesti niinku otsikkotasolle, että ei aina muista ja ehdi kaikkea lukemaan. -H6

No tietysti meidän henkilöstöpalavereissa sitä [strategiaa] on käyty läpi, sisäisissä uutisissa. Sitten varmastikin ihan myös tiimin sisällä, omissa palavereissa. Että ne on ehkä ne niin kun pääkanavat mistä sitä tietoa saa. -H2

Suurin osa haastateltavista on samaa mieltä siitä, että strategian on tärkeää olla näkyvillä henkilöstölle. Organisaatiossa strategian näkyvyyttä on pyritty edistämään erilaisilla visuaalisen viestinnän keinoilla. Organisaatiossa on yleisissä tiloissa banderolleja, julisteita sekä strategiakuva, joilla strategiaa on tuotu visuaalisesti henkilöstölle esille. Lisäksi haastateltavat, jotka toimivat johtoryhmässä tai viestinnän tehtävissä toivat esiin videot, jotka on tehty strategian jalkautusprosessin tueksi. Videoiden aiheina on yrityksen kulttuuri sekä liiketoiminnan ytimen selkeyttäminen organisaatiolle. Aineistosta nousi selkeästi strategian esillä pitämisen tärkeys.

Me tehtiin erilaisia viestintämateriaaleja, eli toki powerpoint, joka on käytössä niinku erityisesti esihenkilöillä ja sitten pari erilaista videota, joista toinen video on sisäisesti tuotettu jossa tuota toimitusjohtaja ja toinen liiketoiminta-alueen johtaja kertovat niinku omin sanoin, että mitä se strategia tarkoittaa eli meillä oli niinku tällöinen vähän talk show tyyppinen ajatus siinä. Ja sitten me tuotettiin toinen video, joka enemmänkin liittyy tähän yrityksen kulttuuriin ja siihen että millä tavalla me toimitaan niinku yhdessä perheenomaisesti perheen tavoin ja mikä se meidän liiketoiminnan ydin oikeasti on. -H1

Kysyttäessä työntekijöiden mahdollisuuksista antaa palautetta sekä vuorovaikuttaa yrityksen kanssa oma-aloitteisesti, kaikki haastateltavat osasivat kertoa ainakin yhden organisaation tarjoaman kanavan. Moni asiantuntija koki esihenkilön tahona, johon ensimmäisenä voi olla yhteydessä mieltä askarruttavissa asioissa. Yli puolet haastateltavista toi esiin työpaikalla säännöllisesti teetetyn työtyytyväisyyskyselyn eli pulssikyselyn. Pulssikyselyn koetaan profiloituneen työhyvinvoinnin teemoihin, mutta osa haastateltavista koki sen myös mahdollisuutena jakaa muita asioita tai epäkohtia organisaatiossa kyselyn ”vapaa sana” osiossa. Pulssikysely pidetään kolmen kuukauden välein, mutta aiemmin se on teetetty kuukausittain. Osa haastateltavista kokikin, että pulssikysely pitäisi palauttaa aiempaan tiheysväliin.

No varmasti niitä kanavia on, mun mielestä tärkein kanava edelleenkin on se että pystyy siinä arjessa tiimiläisten ja esihenkilön kanssa käymään niinku avointa vuoropuhelua sitten. Niin se on kuitenkin se kaikkein tärkein palautteen antoon. -H5

Lisäksi organisaatiossa on ilmianto- eli whistle blow -kanava, jonka suurin osa haastateltavista nimesi, vaikkakin haastatteluhetkellä kanavalle ei ollut tullut vielä yhtäkään ilmoitusta. Tuotannon puolella on käytössä myös palautelaatikko sekä tuoteideoihin kohdistettu idea intake -kanava. Erityisesti esihenkilöasemassa toimivat kokivat, että työntekijöillä on hyvät ja monipuoliset keinot antaa palautetta tai työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa koettiin monipuolisiksi ja hyväiksi. Suurin osa haastateltavista ei kuitenkaan kokenut, että organisaatiossa olisi virallisia kanavia palautteenantoon tai keskusteluun.

On meidän sisäisiä kanavia ja sitten tietysti esihenkilön kautta voi antaa palautetta ja kysymyksiä. En nyt osaa ihan sanoa, että mitkä on ne viralliset kanavat, mutta kyllä jos olisi sellainen asia, että sitä pitäisi lähteä viemään eteenpäin, niin ehkä oman esihenkilön kautta lähtisin sitä viemään. -H3

No siis onhan meillä palautekanavaa ja on jotain tällöistä idea mikä se nyt on, joku idea kanava ja jotain semmoista, mutta ei ehkä niitä niin kun



aktiivisesti tarjota eikä sillä lailla mainosteta, että ei aktivoida ihmisiä tällaiseen kaksisuuntaiseen dialogiin juuri missään. -H2

Yllä olevissa sitaateissa korostuu, miten erilaisia kanavia ei ole koettu aktiivisiksi tai, että niitä pyrittäisiin mainostaa organisaatiossa. Vastauksista ilmenee myös epätietoisuus siitä, mitkä ovat virallisia kanavia palautteenannolle organisaatiossa, jonka lisäksi organisaatiolta toivottiin enemmän kannustusta vuorovaikuttamiseen.

### **6.3 Strategiaviestintä osana strategian implementointia**

#### **6.3.1 Vahvistavat tekijät**

Haastattelussa keskityttiin keskustelemaan hidasteista, haasteista ja kehityskohteista, mutta esiin nousi myös tekijöitä, jotka koettiin onnistuneena ja strategian implementointia edistävinä. Strategian esillä pitäminen sekä siitä keskustelu koettiin edistävän strategian implementointia. Kaikki yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kokivat, että oma esihenkilö tuo strategiaa esiin työssä esimerkiksi palavereissa kerran viikossa tai ainakin kuukausittain. Johtoryhmän edustajat kokivat, että he ovat aktiivisesti käyneet keskustelua strategian sisällöstä ja tavoitteiden määrittämisestä johdettaviensa kanssa. Osa haastateltavista koki myös, että henkilökohtaisissa keskusteluissa strategia on ollut esillä edes jonkin verran.

[Strategian] käytäntöön vieminen on mun mielestä sen viestin viestiminen, siitä luontevasti keskusteleminen eri asiayhteyksissä on kaiken a ja o. Ja omalta osalta siihen olen tietoisesti laittanut paljon paukkuja, että kaikki se mitä me tehdään niin pystytään kytkemään niihin strategisiin tavoitteisiin mitä me olemme itselle määrittäneet. -H5

Meillä on kuukausittain yksikön johtoryhmän palaverit niin siellä [tuodaan esiin] ja sitten meillä on viikottain henkilökohtainen tällainen palaveri, niin aina me niinku sen kautta käydään, ei välttämättä sillä otsikolla, mutta että siellä ne on mukana joka kerta. -H6

Meillä on tällainen palaverikäytäntö, että [yksikön] johtoryhmä, johon kuulun kokoontuu aina kerran kuukaudessa ja siellä aina sitten mun esihenkilö käy läpi tätä strategiaa jos ei nyt ihan joka kuukausi, mutta kuitenkin useamman kerran vuodessa, että se pysyy mielessä. -H1

Kuten vastauksista voidaan huomata, strategian luonteva tuominen keskusteluun ja sitominen työntavoitteisiin koettiin tärkeänä, ja haastateltavat kokivat strategian olevan säännöllisesti mukana palavereissa. Strategian nivoutuminen omaan työhön ja työn tavoitteisiin koettiin hyvänä keinona strategian implementoinnin edistämiseksi. Teeman

tärkeys on tunnustettu haastateltavien keskuudessa ja muutama esihenkilöasemassa toimiva koki, että strategia on onnistuneesti nivottu omaan työhön ja toimintaan tai he ovat itse pyrkineet edistämään alaisten kokemuksia strategian sitomisesta työn tavoitteisiin kuten alla olevista sitaateista voidaan huomata.

No sehän on tietenkin kaikki tämän tekeminen mitä me tehdään niin liittyy näihin [strategisiin] tavoitteisiin ja projektit on suunniteltu sillä tavalla, että ne pyrkii pääsemään sitä tavoitetta kohti, että ehkä se siellä vaikkapa projektisuunnittelussa ja projektin tavoitteiden asettamisessa, projektien valinnassa niinku ensimmäisenä näkyy ja sitten päivittäin ei tietenkään joka asiaa tehdessä mieti, että tässä sitä strategiaa nyt toteutetaan, mutta että käytännössä tekeminen on suunniteltu sen strategian kautta. Ja tottakai sitten omille johdettaville pyrkii aina välillä tuomaan [esiin] ja varsinkin jos on sellaisia hyviä esimerkkejä missä pystyy perustelevaan valintoja strategialla niin niitä pyrin aina käyttämään. -H6

Mä oon käyttänyt paljon aikaa siihen, että omassa tiimissä, heille strategia ei olisi irrallinen asia. Se lähti oikeastaan siitä ajatuksesta, että on niinku strategia ja strategisia tavoitteita, ja sittenhän jotain henkilökohtaisia tavoitteita ja vuosisuunnitelmataavoitteita, ja sitten tää sesonki ja budjetit kaikki, että siinä voi helposti tulla sitten tämmöinen niinku, että ne asiat ei ole yhteydessä keskenään. Niin mä käytin paljon aikaa siihen, että heidän vuotuiset henkilökohtaiset tavoitteet on sidoksissa meidän strategiisiin tavoitteisiin ja nimenomaan nyt taas niinku konkreettisemmalla tasolla. -H4

Strategian implementointia vahvistaviksi tekijöiksi nousivat myös viestinnän avoimuus sekä strategian fyysinen näkyvyys organisaatiossa. Strategian koko organisaatiota koskevat osat koettiin näkyviksi ja suurin osa haastateltavista oli tietoisia toteutetuista strategiavideoista sekä olivat nähneet erilaisia visuaalisia strategiamateriaaleja. Organisaatiossa on panostettu erilaisten materiaalien kuten videoiden, julisteiden, banderollien ja strategiapiirrosten luomiseen, joiden tarkoitus on edistää strategian yhteneväistä ymmärrystä organisaatiossa.

Sisällöntuotannostahan se koostuu se strategian viestiminen, että me tuotettiin roll uppeja, julisteita, semmoinen strategiakuva, joka kokoaa niinku sen strategian keskiössä olevat aiheet yhteen tämmöiseen piirroskuvaan, josta on sitten helppo kertoa muidenkin ja käydä läpi sitä. -H1

Osa haastateltavista koki myös organisaation viestinnän avoimeksi, minkä koettiin edistävän strategian implementointia ja strategiasta viestimistä. Haastatteluista nousi esiin, että viestintäkulttuuriin kuuluu keskustelu myös vaikeista asioista. Organisaatiossa on panostettu viime aikoina erityisesti sisäiseen viestintään ja oman henkilöstön priorisoitiin viestinnässä.

On linjattu tämmöiset viestinnän peruseriaatteet kuten avoimuus, läpinäkyvyys ja ”Henkilöstölle ensin”, mikä on tosi tärkeä periaate meillä ollut itse asiassa käytännössä aina, mutta nyt se on ihan kirjattu paperillekin asti ja strategiaan, että me pyritään aina ensimmäisenä informoimaan meidän omaa henkilöstöä eli sisäisesti ja sitten vasta ulkoisia sidosryhmiä. -H1

Kyllä mä koen, että meidän viestintä on avointa ja hyvin säännöllistä, aktiivista kaiken kaikkiaan. -H5

Yksi strategiaviestintää vahvistava tekijä on lähiesihenkilöiden vuorovaikutustaidot, mikä nivoutuu myös viestinnän avoimuuteen. Poikkeuksetta kaikki haastateltavat kuvailivat positiivisesti lähiesihenkilöidensä vuorovaikutustaitoja. Esihenkilöitä kuvailtiin selkeiksi ja hyviksi viestijöiksi. Esihenkilö koettiin erinomaisena vuorovaikuttajana silloin, kun asioista tiedotus on tarpeeksi tiheää, viestintätyyli on rauhallinen sekä esihenkilö osaa viestiä selkeästi eri kielillä. Myös hyvät henkilökemiat vaikuttivat haastateltavien mielipiteeseen lähiesihenkilöiden vuorovaikutustaidoista. Haastateltavien näkemyksistä paistaa esihenkilöiden potentiaali viestijöinä, joita tulisi vielä vahvemmin ottaa mukaan strategian implementointiin.

Omalla esihenkilöllä on aivan erinomaiset viestintä ja vuorovaikutustaidot. Hän osaa kyllä hyvin viestiä. Hän on erittäin rauhallinen, hän on tällainen laaja katseinen ja ymmärtää asioita hyvin laajasti monesta eri näkökulmasta ja on myös kielitaitoinen. -H1

Organisaatiossa on kahden haastateltavan mukaan käytössä seurantatyökalu strategian edistymiselle. Seurantatyökalua kuvailtiin hyväksi tavaksi seurata strategian etenemistä ja tehtyjä toimia. Seurantatyökalu on johdon käyttämä ohjelma, mitä haastateltavat kertovat päivittävänsä kuukausittain. Ohjelmaa kuvailtiin dynaamiseksi ja tehokkaaksi, ja sitä käyttävät haastateltavat ovat kokeneet sen onnistuneena keinona kuvata strategian implementoinnin etenemistä.

Meillä on johtamisen työkalu tällainen softa olemassa, johonka me olemme meidän strategiset tavoitteet ja läpimurrot kuvanneet, ja jota me jatkuvasti päivitämme, niin se on tietenkin yksi niinku viestinnän työkalu että pystyy kaikille näyttämään, että miten se strategian toteutus etenee, joka luo sille uskottavuutta, että se ei ole vaan staattinen powerpoint joka on joskus tehty vaan meillä se on dynaaminen työkalu, jolla strategian eteneminen käytännössä pystytään osoittamaan, niin se on ollut mielestäni hyvin tehokas työkalu. -H5

Osa haastateltavista koki myös strategiaprosessin osallistavaksi, mikä on edistänyt strategian implementointia kyseisten haastateltavien kohdalla. Yksi haastateltava kertoi organisaatiossa järjestetystä visiokilpailusta, jossa tarkoitus oli tiimeittäin suunnitella

uusi visio organisaatiolle. Tapahtuma oli suunnattu keskijohdolle tarkoituksena osallistaa heitä prosessiin ja haastateltava koki tapahtuman onnistuneena. Haastateltavat, jotka ovat osallistuneet strategiatyöhön jo sen valmisteluvaiheessa, olivat huomattavasti sitoutuneempia strategiaan nostaen strategisia yhteyksiä esille myös johdettavilleen. Joissain liiketoimintayksiköissä haastateltavat jopa kokivat, että kaikki työnteko on sidottu strategiaan tavoitteiden asettamisesta lähtien niin kuin voidaan todeta seuraavasta sitaatista.

Pyrin henkilökohtaisissa tiimikohtaisissa tapaamisissa täällä paikan päällä puhumaan tai sitten aina se ei ole mahdollista, että joskus sitten online, mutta lähinnä näissä henkilökohtaisissa keskusteluissa sitten tätä [strategiaa] aina sivutaan. Ja totta kai sitten kun on tavoite- ja kehityskeskustelut niin niissä. Mutta semmoinen niinku jokapäiväinen, niin se ehkä tulee enemmän just sitä kautta, että ne on asetettu siellä projektin alussa ja huomioitu ikään kuin pyrittä sisään rakentamaan siihen prosessiin. -H6

### 6.3.2 Heikentävät tekijät

Haastatteluissa pyrittiin löytämään nykyisen strategian implementointia heikentäviä tekijöitä sekä haasteita, joista selkeimpänä nostettiin strategian irrallisuus päivittäisestä työstä, heikko tiedotus ja strategian viestintä sekä strategiaviestinnän johdonmukaisuuden puuttuminen. Haastatteluissa painottui, että konkreettiset strategiset tavoitteet eivät ole kaikille riittävän selkeät ja strategiaa ei ole sidottu työntekijöiden päivittäiseen työhön riittävästi. Osa haastateltavista on kokenut strategian kaukaisena sekä irrallisena omasta työstä.

[Haasteena on] se että se [strategia] jää liian ylätasolle ja höttöiseksi, että se konkretisoituminen puuttuu. -H4

Lähdetään liikkeelle tuotannon lattiatasolta, niin millä tavalla se strategia näyttäytyy siellä ja mitä se heille tarkoittaa, niin se voi olla aivan eri asioita tai se ymmärretään eri tavalla kuin mitä johto on sen ajatellut eli siinä on monta tämmöistä niinku porrasta välissä. -H1

Heikentävänä tekijänä nousi myös oman työn merkityksellisyyden puuttuminen strategian kannalta. Haastateltavat olivat epävarmoja työn tavoitteista suhteessa organisaation kokonaiskuvaan ja strategiaan. Osa haastateltavista kaipaa selkeästi jokapäiväisen työnteon parempaa sitomista strategiaan ja strategisiin tavoitteisiin. Joidenkin mielestä strategian jalkautus on jäänyt jopa kokonaan tekemättä. Haastatteluista ilmenee tyytymättömyys strategian jalkautuksen keinoihin, joiden toivottiin olevan osallistavampia. Myös viestinnän toivottiin olevan systemaattisempaa ja

jatkuvaa. Haastateltavat toivat esiin myös, että strategia ei tunnu merkitykselliseltä ja innostavalta, jos sitä ei pysty sitomaan omaan työhön ja työn kokonaisuvaan.

Meillä on tietysti niinku vuosisuunnitelma, miten aina tehdään ja siinä on sitten tiettyjä teemoja ja niiden parissa sitten työskennellään. Mutta tuota sanoisin näin, että mun ja mun tiimin työssä niin meillä ei ole semmoisia niinku selkeitä erityisiä tavoitteita asetettu. -H1

Viestintäsuunnitelmaa tälle ei niin kuin ole, että se on jäänyt varmaan sille tasolle, että ok se strategia tehdään ja sitten se jalkautetaan tai sitten se viestitään. Mutta eihän se mene niin että se viestitään jossain yhdessä infotilaisuudessa ja yhden intrautisen voimin vaan että siihenhän pitää sitten niinku valjastaa esihenkilöt viemään sitä viestiä eteenpäin. -H2

Vastauksista voidaan todeta, että viestintään kaivattiin monipuolisuutta ja esihenkilöiden parempaa valjastusta strategian käyttöönottoon. Haasteeksi koettiin myös viestin yhteneväisyyden säilyminen kaikilla organisaation tasoilla. Etenkin strategisten ja vaikeiden käsitteiden käyttö koettiin hidastavana tekijänä strategian implementoinnissa. Vaikeat käsitteet ja strategiajargon voivat viedä strategiaa kauemmas yksittäisen työntekijän työtehtävistä, jos ei ymmärretä miten strategia vaikuttaa omien työtehtävien osalta. Moni toi haastatteluissa ilmi, että strategiaan liittyvien vaikeiden termien käyttäminen vaikeuttaa strategian ymmärtämistä. Lisäksi nousi huomio, että vaikean strategiajargonin kääntäminen muulle organisaatiolle ymmärrettäväksi jää helposti viestinnän ihmisille. Vaikeissa käsitteissä on monitulkintaisuuden riski, jolloin strategian tavoitteet voidaan ymmärtää väärin eri organisaation funktioissa sekä organisaatiotasolla.

Kun strategia meilläkin valmistui, niin sittenhän se tietysti annettiin viestintäihmisille ja viestinnälle, että tästä pitäisi nyt sitten vähän kertoa tai ainakin auttaa niinku johtoryhmää sitten viestimään sitä strategiaa henkilöstölle. -H1

Tietysti se on varmasti haaste, että ei puhuta sellaisella kielellä, että kaikki sen ymmärtää, että siellä käytetään vaikka jotain hienoja outoja termejä, mitkä ei sano sitten ihmisille mitään, niin silloinhan se on vähän turhaa, että se pitäisi jotenkin sillä kohderyhmän kielellä kertoa mahdollisimman selvästi, että mitä sillä strategialla haetaan. -H3

Sanavalinnat niin, niilläkin on iso merkitys sitten kun lähetään sitä viestimään, jos valitaan käytettävän sanaa vaikka skaalautuva, skaalautuvuuden lisääminen, niin mitä ihmettä se sitten tarkoittaa käytännössä? -H4

Tiedonkulun tökkiminen koettiin merkittävästi hidastavan strategian implementointia. Johdonmukaisuuden puuttuminen kävi ilmi eri tavoin haastatteluissa, puolet haastateltavista ei tiennyt mitä saa viestiä ja kenelle. Epätietoisuutta aiheuttivat myös viestintämateriaalit, sillä vastauksissa nousi epävarmuus siitä, mitä strategiamateriaaleja saa käyttää missäkin vaiheessa prosessia. Organisaatiossa ei ole yhdenmukaista näkemystä siitä, missä vaiheessa strategian jalkautusta ollaan. Epätieto strategian jalkautusprosessista näyttäytyi jopa koko strategian kyseenalaistamisena syöden uskottavuutta sen tavoitteilta.

Strategian viestiminen on jäänyt niinku stoppiin, niin nyt siitä ei puhuta ollenkaan. Ja sitten projekteja, jotka liittyy siihen niin ei haluta viestiä niistä niin kauan kun ne ei ole valmiita, niin sitten semmoisille jotka ei ole osallisena siihen projektiin ei tiedä siitä mitään, niin niille se näyttäytyy että onko sitä olemassa ja tehdäänkö siellä mitään elikkä se ehkä pikkuisen sitä avoimuutta ja semmoista sitten vähentää. -H2

Aineistosta kävi myös ilmi, että organisaatiossa ei ole näkyvyyttä toisiin toimintoihin, jolloin henkilöstö ei tiedä, mitä toimia on käynnissä muilla organisaation funktioilla ja miten viestintää on hoidettu muissa liiketoimintayksiköissä. Eräs haastateltava toi esiin, että strategian implementointia on heikentänyt strategiasta viestiminen liian aikaisin, ennen kuin on ollut tiedossa kokonaisuus ja se, miten strategian viestiminen on tarkoitus toteuttaa pitkällä aikajänteellä.

Jos siinä on semmoista, mikä näyttäytyy poukkoiluna niin se ei varmasti ole myöskään hyvä. Kuitenkin se on pitkän tähtäimen toimintaa, että se pitäisi myös näyttää hyvin johdonmukaiselta. -H6

Lisäksi muutamat haastateltavat mainitsivat esteinä tai hidasteina strategian implementoinnille johdon ja esihenkilöiden heikot vuorovaikutustaidot sekä etätöiden tuoman siiloutumisen. Vaikka vuorovaikutustaitoihin oltiin pääosin tyytyväisiä, etenkin ylimmän johdon vuorovaikutuksessa koettiin olevan kehittämisen varaa. Suuret erot haastateltavien mielipiteissä strategian viestinnästä ja sen implementoinnista voivat selittyä haastateltavien liiketoimintayksiköillä. Eri liiketoimintayksiköissä on eri vastuuhenkilöt ja toiminnan kuvattiin olevan poteroitunutta eli yhteistyö liiketoimintayksiköiden välillä on vähäistä. Osa on kokenut etätöiden lisänneen siiloutumista organisaatiossa, mikä voidaan nähdä hidastavana tekijänä strategian implementoinnille, jos viestintä ja yhteistyö ei ole organisaation laajuista.

Tämä etätyö vielä, että edelleenkin meillä on sitä aika paljon, niin on tuonut semmoista siiloutumista. Kuitenkin strategia on semmoinen, että se ylittää tai sen pitäisi ylittää nämä organisaation sisäraajat. Ehkä sillain, että käytännön työssä pyrkisin vähän sekoittaa näitä eri osastoja keskenään. Että, semmoinen siiloutuminen on semmoinen mikä mun mielestä on entistä isompi haaste tämän etätyön seurauksena. -H6

Organisaatiossa tunnistetaan, että strategian suunnittelu on helpompaa kuin sen käytäntöön vieminen, mitä on tutkittu myös strategian implementoinnin kirjallisuudessa. Haastateltavat tunnistivat suunnittelun ja toimeenpanon välisen kuilun, ja strategian jalkautus ja yhtenäinen viestintä nähtiin haasteellisena.

Mielestäni se on hyvin keskeinen asia johtamisen näkökulmasta, että itse se strategian luominen niin sen voi nähdä helpponakin prosessina verrattuna siihen että miten se viedään käytäntöön. -H5

Strategian implementoinnin hidasteeksi nousi myös viestinnän eriarvoisuus muilla kielillä. Viralliset tiedotustilaisuudet järjestetään englanniksi ja suomeksi, mutta suomenkielinen tiedotus ja suomenkieliset palaverit koetaan kattavampina. Riskinä on, että suomen kieltä puhumattomat työntekijät voivat jäädä pimentoon viestinnässä tai saada niukemman informaation. Viestinnän ei koeta olevan tasapuolista kaikilla kielillä.

On meillä semmoinen pieni kieliongelma. Meillä on tosi paljon lisääntynyt muuta kuin suomea puhuvat työntekijät Suomessakin ja sitten meillä pikkuisen tulee semmoista eksklusiota siitä, että joitakin asioita viestitään vaan suomeksi, että se tietenkin liittyy myös siihen, että osa henkilökunnasta taas ei sitten vaikkapa englannin kanssa ole niin sujuvia, että sitten se vaatisi niinku kaksikielisen viestinnän ja mä oon itse joskus käynyt vaikkapa kuukausipalaverissa niinku molemmissa versioissa. Niin ei se aivan täysin sama ole se sisältö. -H6

Viestinnän irrallisuus strategian luomisprosessissa koettiin myös strategian implementointia heikentävänä tekijänä. Strategiaprosessia kuvailtiin ylhäältä alaspäin valuvana mallina, jossa strategia tulee annettuna alemmille organisaatiotasolle. Etenkin viestinnän parissa työskentelevät pitivät nykyistä käytäntöä haastavana strategian viestinnän kannalta. Strategiasta oikein viestiminen on koettu haastavaksi, jos sen viestijät eivät ole olleet mukana sen luomisprosessissa. Tällöin riski väärinymmärryksille kasvaa, joka voin moninkertaistua epäselvän viestinnän myötä ympäri organisaation. Viestintätyön ja sen suunnittelun koettiin alkavan myös liian myöhään, jos viestinnän ammattilaiset saavat tiedon vasta kun strategia on lähes valmis.

Strategian viestintähän on haastavaa sillä tavalla, kun se edelleen varmaan monissa organisaatioissa vielä kuten meilläkin, niin tulee ylhäältäpäin annettuna eli se annetaan johdon toimesta melkein valmiina, että tässä tämä nyt on, viestikää tämä, niin se tarkoittaa käytännössä sitä, että ensinnäkin se viestintätyö alkaa liian myöhään kun se pitäisi se valmistelu pystyä aloittamaan jo siellä vaiheessa, kun sitä strategiaa valmistellaan, että voisi alkaa silloin miettimään sitä strategian viestintäsuunnitelmaa. -H1

Lisäksi strategian viestinnälle on haastateltavien mukaan riittämättömät resurssit ja etenkin konserniviestinnän budjetti on koettu liian pieneksi. Strategista viestintää konsernitasolla tekevät kokivat resurssien menevän operatiiviseen työhön, jolloin resursseja ei jää viestinnän kehittämiseen. Hidastavaksi tekijäksi nostettiin myös yhteistyökumppanin puuttuminen resurssisyydestä.

Resurssit on hyvin pienet ja tällä hetkellä ei ole esimerkiksi yhteistyökumppanina viestintätoimistoa. Meillä on välissä ollut ja välissä ei, mutta budjetti ei oikein siihen taivu vaikka sille olisi kyllä tarvetta. Tällä hetkellä mun tiimissä on minä ja yksi toinen henkilö, mutta hän tekee sitten kaksi kolmasosaa työajastaan aivan muita tehtäviä. Ja sitten yksi kolmasosa sitten viestinnälle jää siitä, niin se tarkoittaa käytännössä sitä, että esimerkiksi tämmöiseen niinku viestinnän suunnitteluun tai ennen kaikkea kehittämistyöhön jää todella vähän aikaa, mikä olisi todella tarpeen, suurin osa ajasta menee operatiiviseen viestintätyöhön. -H1

Taulukkoon 3 on tiivistetty alaluvuissa 6.3.1 ja 6.3.2 esiintuodut strategian implementointia tarkasteltavassa yrityksessä vahvistavat sekä heikentävät tekijät. Osa tekijöistä, kuten vuorovaikutustaidot voivat olla sekä vahvistava, että heikentävä tekijä riippuen miten haastateltavat ovat subjektiivisesti kokeneet esihenkilöidensä sekä johdon vuorovaikutustaidot.

Taulukko 3. Strategian implementointia vahvistavat ja heikentävät tekijät

Vahvistavat tekijät	Heikentävät tekijät
Strategian fyysinen näkyvyys ja materiaalit	Strategiaprosessin tuntemattomuus
Avoin viestintäkulttuuri	Heikko tiedotus strategiaprosessin kulusta
Hyvät vuorovaikutustaidot	Viestinnän tavoitteiden puuttuminen
Työn tavoitteiden sitominen strategiaan	Strategian irrallisuus työtehtävistä
Seurantatyökalu	Strategia jargonia
Osallistaminen	Viestinnän pienet resurssit
Henkilökohtaiset keskustelut	Kehnot vuorovaikutustaidot
	Kielellisesti jakautunut viestintä
	Strategian jalkautus ylhäältä alas
	Siiloutuminen



Kuten taulukosta 3 voidaan havainnoida, onnistunut vuorovaikutus on koettu vahvistavana tekijänä, kun taas kehnompia vuorovaikutuksia on koettu heikentävänä strategian implementointia. Strategian implementointia vahvistavia tekijöitä ovat esimerkiksi strategian fyysinen näkyvyys organisaatiossa ja tuotetut viestintämateriaalit, avoin viestintäkulttuuri ja henkilökohtaiset keskustelut. Kaikki haastateltavat eivät jakaneet samoja kokemuksia, joten esimerkiksi työn tavoitteiden sitominen strategiaan nähtiin onnistuneena, mutta osa koki, että työtä ei olla sidottu strategiaan ollenkaan, jolloin sen nähtiin heikentävän strategian implementointia. Heikentäviksi tekijöiksi nousi myös esimerkiksi strategiaprosessin tuntemattomuus eli henkilöstö koki, ettei strategiaprosessia ole avattu tarpeeksi henkilöstölle ja strategiaprosessista on tiedotettu kehnosti. Strategian implementointia kuvattiin ylhäältä alaspäin kulkeväksi prosessiksi, mikä koettiin myös strategian implementointia heikentävänä tekijänä.

### 6.3.3 Kehitysehdotukset

Strategian implementointia hidastavista tekijöistä havaittiin paljon myös kehityskohteita. Tarkasteltavan organisaation kannalta on tärkeää identifioida kehityskohteet ja ehdotukset, mitä voitaisiin tehdä paremmin tulevaisuudessa. Haastattelussa tuli esiin monia kehitysehdotuksia, joiden avulla strategista viestintää sekä strategian implementointia voidaan kehittää. Haastateltavilla on monella selkeä käsitys teoriassa, miten asioiden kuuluisi mennä, mutta todellisuudessa toimet eivät ole välttämättä toteutuneet. Haastattelussa nousi erityisesti tarve kehittää viestinnän johdonmukaisuutta ja systemaattisuutta. Loputon tiedon kuten tekstin, kuvien ja videoiden leviämisen, jakelun ja luomisen määrän räjähdys voi aiheuttaa vastaanottajassa ristiriitaisia ja puutteellisuuden tunteita, kun tietoa voidaan loputtomasti lisätä ja päivittää (Bait ym. 2016, 33–34). Strategian jalkauttamisella tulisikin olla selkeä lyhyen sekä pitkän tähtäimen suunnitelma. Aineistoista nousi vahvasti tarve viestinnän suunnitelmallisuudelle sekä erityisesti selkeiden julkaisupäivien asettamiselle: mitä tapahtuu ja milloin sekä miten strategian toteutus etenee. Haastateltavat toivoivat myös tiedotusta strategian implementoinnin etenemisestä sekä viestintää organisaatiossa, miksi strategian käyttöönotto mahdollisesti on tauolla tai viivästynyt.

Näin sisäisesti kun ajattelee niin olisi ehkä kiva semmoiset selkeät päivämäärät, että milloin tapahtuu mitään, että vaikka tietty päivämäärä on sisäinen henkilökunnan lanseeraus ja jos se on vielä osissa, niin ne olisi selkeästi määritelty, että mitä kerrotaan ja kenelle ja koska. Ja sitten milloin

taas meidän läheisille kumppaneille niin kun vaikka jälleenmyyjät ja sitten koska tää on niin kun ihan julkista. Se auttaisi tietysti omassakin työssä, että tietäisi että missä mennään ja mistä saa puhua kenenkin kanssa ja milloin. Selkeämpi semmoinen aikataulutus eri asioille. -H3

Mä en aloittaisi sitä, ennen kuin meillä on selkeä niin kun ajoituksen kanssa, mä en tulisi ulos sen kanssa, jos me ei olla oikeasti vielä valmiita, että tiedetään, että miten se viedään maaliin. Viestisin, että hei tämä on tulossa, että sitä työtä tehdään, mutta tota nyt oli vähän niinku että aloitettiin se viestintä, mutta sitten kuitenkin ei ollut ehkä mietitty, että no miten tämä sitten viedään, ihan niinku arkipäiväistetään. -H4

Se ei näyttäydä mitenkään systemaattisena, että täällä nyt jotenkin tosi niinku systemaattinen hieno strategia olisi, mikä on sääli, koska on tehty brändiuudistus ja on tehty uudet strategian mukaiset brändimateriaalit on julkaistu ja jalkautettu. -H2

Kuten sitaateista voidaan huomata, haastateltavat kokivat, ettei strategian jalkautus näyttäydä systemaattisena. Tähän tunnistettiin osasyynä strategian toimeenpanon aloittaminen liian aikaisin ilman pitkäjänteistä suunnitelmaa. Hambrickin ja Cannellan (1989, 278) mukaan strategia tulee myydä ylöspäin, alaspäin ja läpi organisaation. Haastateltavat kokivatkin, että työntekijöille tulisi perustella, miksi strategiasta kannattaa olla kiinnostunut. Organisaatiossa tulisi luoda syy-seuraussuhteita strategian ja päivittäisen toiminnan välillä, mikä lisäisi sitoutumista strategiaan. On tärkeää tehdä strategia merkitykselliseksi organisaatiossa sekä rakentaa yhteys strategiaan kaikilla tasoilla (Marjamäki & Vuorio 2021).

Perustelu, että miksi. Miksi sinun kannattaa tästä asiasta olla kiinnostunut ja perustelut aina että miten se oikeasti vaikuttaa sun työhön. -H6

Strategian implementointiin pitäisi suhtautua pitkäaikaisena prosessina. Tehokas strategian implementointi edellyttää johtajia, jotka ovat valmiita investoimaan strategian toimeenpanoon sekä valmiita kouluttamaan ja opettamaan henkilökohtaisella tasolla ja johdonmukaisesti (De Feo & Janssen 2001b, 4–6). Organisaation strategian jalkautuksen koettiin epäonnistuvan siinä, että kaikkia organisaation tasoilla työskenteleviä ei olla valjastettu strategiatyöhön ja asiasta ei olla kommunikoitu riittävästi. Strategiaa on tärkeää pitää mukana viestinnässä jatkuvasti, mutta myös tuoda esiin mitä strategia tarkoittaa eri toiminnoille ja työtehtäville. Nykyisen strategiaviestinnän on koettu jääneen liian ylätasolle. Strategiatyössä tulee selkeästi jakaa vastuut ja roolit, joka edesauttaa toiminnan koordinoitua sekä strategian implementoinnin prosessin vastuuvollisuutta

ja avoimuutta. Selkeä vastuujako helpottaa myös tulevaisuudessa tehtävien toimien ennustettavuutta. (Tawse & Tabesh 2021.)

Monestihan me ajatellaan, että kun se strategia on saatu valmiiksi, sitten se äkkiä kommunikoidaan ja sitten me oletetaan, että ihmiset on ymmärtäneet sen sisällön ja sisäistäneet myöskin sen sanoman, että mitä se tarkoittaa siinä omassa työsssänsä tai oman tiiminsä työssä, niin väitän kyllä että näin ei monestikaan tapahdu. Mun mielestä strategian viestintä pitäisi aina nähdä semmoisena pitkäaikaisempuna prosessina ja myöskin, että pitäisi olla myös resursseja syvällisemmin nostaa esiin esimerkiksi eri liiketoimintojen tuota näkökulmasta sitä strategiaa, ajatellaan nyt vaikka esimerkiksi että mitä se tuotantoihmisille tarkoittaa tai mitä se tarkoittaa tuotekehitykselle tai tuotesuunnittelun ihmisille, että sitä pitäisi niinku syventää, että monestihan se kuitenkin jää tälleen aika lailla ylätasolle. -H1

Haastateltavat listasivat parhaiksi keinoiksi strategian viestimiseen avoimen ja monipuolisen viestinnän, jossa hyödynnetään eri tapojen palettia. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että strategia tulisi yksinkertaisesti ja konkreettisin esimerkein viestiä henkilöstölle. Tärkeinä toimina strategiaviestinnän sekä strategian implementoinnin onnistumiselle koettiin toisto ja konkretia. Haastateltavat korostivat strategian näkyvyyden sekä viestin toistamisen tärkeyttä. Strategian tulisi olla keskusteluissa, palavereissa sekä tiedotustilaisuuksissa aina mukana. De Feo ja Janssen (2001b, 4–6) ehdottavatkin, että strategian tehokkaan implementoinnin edellytys on strategian luominen osaksi organisaation kulttuuria. Jotta strategia ei jäisi organisaatiossa liian ylätasolle, haastateltavat toivoivat viestintään enemmän konkretiaa ja keskustelua, mitä strategia tarkoittaa yksittäisen työntekijän näkökulmasta sekä miten strategiaan kirjatut tavoitteet näkyvät jokapäiväisessä työssä. Alla olevissa sitaateissa havainnollistuu tarve viestinnän konkretisoimiselle ja räätälöinnille tehtäväkuvan mukaan sekä viestinnän monipuolistamiselle, minkä koettiin auttavan sen omaksumisessa.

Strategia ei mene ihmisille perille jos siihen ei ole konkretiaa ja jos sitä ei toisteta, toisto, toisto, toisto, toisto, että sitä pitää jatkuvasti toistaa koska ne on kuitenkin osalle isolle osalle ihmisiä sen verran niinku vaikeita käsitteitä ja vaikeita asioita, että jos ei siihen tuoda sitä konkretiaa, jos ei toisteta niin ei sitä sitten muista. -H2

Keskustelu on ehkä se kaikista tärkein, siitä strategian sisällöstä ja mitä se tarkoittaa, koska silloin ainakin itse koen että sen pystyy sisäistämään sitten paljon helpommin ja se jää myös mieleen kun että pelkästään sitten nää tällaiset muut materiaalit mitä tuotetaan niin ne on semmoista tukimateriaalia että se strategia on sitten näkyvänä ja näkyvillä organisaation eri osissa elikkä eri toimipisteissä eri toimitiloissa. -H1

Viestinnän pitää olla monipuolista eli elikkä just sitä ylätasoa viestintää, visuaalista viestintää, sitten niinku henkilökohtaista esihenkilön kanssa käytävää viestintää. Sitten se, että on mahdollisimman paljon konkretiaa eli ne ei ole vaan sellaisia hämmöisiä käsitteitä ja kauniita korulauseita vaan että siinä viestinnässä avataan sitä, että mitä se strategia niinku käytännössä tarkoittaa ja mitä se tarkoittaa eri osastoille ja eri tiimeille, eri toiminnoille, eri henkilöille, eri asemassa oleville ihmisille. -H2

Haastateltavat painottivat strategian implementoinnin kehittämisessä viestinnän sekä strategian yksinkertaistamista. Strategiasanaston sekä tavoitteiden koettiin olevan haastavia sekä vaikeasti selitetty, mikä voi vaikeuttaa strategian implementointia. Haastateltavat kokivat, että sanavalintoihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja strategian oikealla sanoittamisella voitaisiin vaikuttaa viestin ymmärrettävyyteen sekä sisäistämiseen. Heide ym. (2019) toteavatkin, että organisaatiot, jotka kommunikoivat hyvin ympäristönsä kanssa etenkin sisäisesti, nauttivat kestävästä kilpailuedusta.

[Organisaation tavoite ja toiminta on] tässä nykyisessä strategiassa mun mielestä ilmastu hyvin monimutkaisesti, kun kysymys on kuitenkin siitä, että jatketaan edelleen tekemällä näitä samoja asioita, mutta niitä tehdään vähän eri tavalla ja tuodaan sinne vähän sitten jotakin muuta comboa tai muuta lisää. Mun mielestä se strategiajargonin saisi jättää kokonaisuudessaan pois ja kertoa niinku selkeästi ymmärrettävästi niinku journalistisella kielellä, että mitä tulee tapahtumaan ja mihin me ollaan menossa ja minkä vuoksi me ollaan menossa tänne ja tuota me halutaan, että kaikki on mukana tässä ja että meillä kaikilla on semmoinen yhteinen näkemys, että mihin tämä yritys on menossa. Vähemmän slangia enemmän ymmärrettävää kieltä joo. -H1

Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että keskustelu on paras tapa sitouttaa henkilöstö strategiaan ja tehdä strategia näkyväksi. Organisaatiot, joissa aktiivisesti tehdään töitä yhteisen näkemyksen saavuttamiseksi strategisista tavoitteista, saavat työntekijät todennäköisemmin sitoutumaan niihin (Dooley ym. 2000). Osa haastateltavista toivoi henkilökohtaisten tavoitekeskustelujen yhteyteen linkitystä strategiaan tavoitteisiin, mikä varmistaisi henkilöstön tavoitteiden vievän kohti organisaation päämäärää.

Mutta kyllä mä niinku sitten viime kädessä sen viestinnän vaikuttavuuden näkökulmasta, niin en voi olla korostamatta liikaa sen henkilökohtaisen viestinnän merkitystä, sitä kasvokkain tapahtuvaa kanssa kanssakäymistä ja erityisesti niin kun johdon ja keskijohdon näkövinkkelistä, että sitä tapahtuu riittävästi ja sitä kautta varmistutaan, että koko henkilöstö menee samaan suuntaan ja ymmärtää, että mitä ne kulloisetkin prioriteetit ovat. -H5

Haastateltavat kokivat tärkeänä strategian omistajuuden siirtymisen työntekijöille, jolloin työntekijät haluavat edistää strategisia tavoitteita. Tawse ja Tabesh (2021) tuovat esiin sitoutumisen motivaatiotekijänä, jossa tavoitteena on strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Strategiset tavoitteet tulisi jakaa pienempiin tavoitteisiin, jotka viestittää organisaatiossa alaspäin hallittavissa olevina osina (De Feo & Janssen 2001b, 4–6). Puolet haastateltavista ehdotti strategian pilkkomista järkeviin ja hallittavissa oleviin palasiin, joista voisi työstää pienempiä tavoitteita. Strategian sitominen työntekijöiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin mahdollistaisi sen seurannan ja arvioinnin sekä strategian pysymisen mukana työn tavoitteissa.

Tavoitteellistaminen, ensin miettiä se niinku konkreettisella tasolla tai ne välistepit ja ne on käytännössä niitä vuositavoitteita, että jos tuo liian lyhyen aikajänteen niin se jää taas niinku ylätasolle. Pilkkoa se mahdollisimman järkeviin palasiin ja konkreettisiin toimiin ja sitten luoda niistä ihmisille tavoitteet. -H4

Rakenteelliset toimet kuten tavoitteiden asettaminen sekä erilaiset toimintamenettelyt tukevat oikein asetettuna strategian implementointia (Tawsen ja Tabeshin 2021). Haastatteluissa kävi ilmi, että ainakin yhdessä liiketoimintayksikössä on panostettu keskijohdon sitouttamiseen strategiaan ja yritetty luoda yhteyksiä työn ja strategisten tavoitteiden välillä. Laajemmat haastattelut organisaatiossa voisivat näyttää, miten keskijohto on suhtautunut sitouttamistoimiin ja onko tavoitteessa onnistuttu. Yli puolella haastateltavista oli kuitenkin näkemys, ettei strategiaa ole sidottu omaan työntekoon. Strategian implementointia heikentävistä tekijöistä tunnistettiin yhteistyön puuttuminen liiketoimintayksiköiden välillä. Yhteistyön lisääminen voisi edesauttaa hyväksi todettujen toimien jakamista organisaation sisällä.

Tehtiin tänä vuonna minun johdettavien kanssa sellainen kyvykkyysanalyysi, elikkä, että minkälaisia toimintoja tai aktiviteetteja meillä on tällä hetkellä. Ja sitten kun otetaan strategiset tavoitteet tai nämä teemat, niin mitkä näistä toiminnoista tai niinku mitä me nyt tehdään päivittäin, niin mikä niistä korostuu, jotta me päästään strategisiin tavoitteisiin. Ja he alkoi itse miettiä sitä, jolloin heille itselle tulee se omistajuus, että tää on mulle tärkeätä, koska tämä vie niinku meitä kohti nyt sitä suurempaa tavoitetta. -H4

Yli puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että strategian luomisprosessi voisi olla osallistavampi, mikä auttaisi myös sitouttamaan henkilöstöä strategiaan paremmin. Hart (1992, 327–328) painottaakin strategian luomisen tutkimuksessaan sitä, miten strategiatyön tulisi olla koko organisaation laajuista eikä rajoittua vain ylimpään johtoon. Henkilöt, jotka eivät olleet mukana strategian luomisprosessissa kokivat, että strategiaan

valintoihin ja tavoitteisiin päätymistä ei ole perusteltu eikä prosessia ole tuotu näkyväksi. Strategian implementoinnista vastuussa olevien henkilöiden tulisi olla mukana myös strategian suunnittelussa (Hrebiniak 2006, 13–14). Kaikki haastateltavat nostivat osallistamisen tärkeänä keinona strategian sisäistämiseksi ja henkilöstön sitouttamiseksi. Yksi ehdotus osallistamiseen oli työpajojen järjestäminen, jotka voisivat olla paikan päällä tai etänä, jolloin mahdollisimman moni voisi osallistua.

Sellainen, että ihmiset saisi itse osallistua siihen. Ei nyt välttämättä ihan strategian muodostamiseen, mutta sitten kun se on suurin piirtein valmis, että ihmiset saa osallistua sellaiseen käytäntöön ottoon, että olisi vaikka työpajoja missä sitä käytäisiin läpi, että siellä oltaisiin joko online tai livenä paikalla. Että se olisi muuta kuin vain joko sisäinen uutinen tai henkilöstöpalaverissa muutama kalvo missä siitä kerrotaan. Ja että se olisi ihan koko henkilökunnan tasolta, että olisi tehtaan väki ja toimistotyöntekijät ja johto että, niitä asioita käytäisiin yhdessä läpi, niin kun semmoista osallistavaa viestintää. -H3

Toivon, että strategian valmistelu olisi enemmän yhteisöllinen prosessi kuin pelkästään johdon näkemys tai totta kai johto sitä vetää, se on selvä juttu ja sehän heidän vastuulleensa myös kuuluu. Mutta jotenkin näkisin, että semmoinen yhteisöllisempi valmisteluprosessi tuottaisi niin kun helpommin ymmärrettävän tuloksen. -H1

Strategian implementoinnin epäonnistuminen johtuu usein keskijohdon ja esihenkilöiden sitoutumattomuudesta strategiaan (Balogun & Johnson 2005). Esihenkilöt mainittiinkin tärkeänä väylänä valjastaa viestin oikea kulku ja sävy organisaatiossa. Esihenkilön asenteella ja uskottavuudella todettiin olevan suuri merkitys. Yhtenä ehdotuksena väliesihenkilöiden valjastukseen nousi avustavien tekstien tarjoaminen esihenkilöille, jolla mahdollistettaisiin strategisten tavoitteiden ymmärrys oikein kollektiivisesti. Lisäavun tarjoaminen sekä keskijohtoon ja väliesihenkilöihin panostaminen tehostaisi strategian implementointia ja varmistaisi viestin oikeellisuutta. Tawsen ja Tabeshin (2021) teoreettisen viitekehyksen mukaan strategian implementointiin vaikuttaa vahvasti johdon sosiaalinen pääoma sekä inhimillinen osaaminen, joten sen kehittämiseen kannattaisi panostaa. Kolmasosa haastateltavista koki, että voisi olla hyvä, että esihenkilöille järjestettäisiin koulutusta strategiasta viestimiseen.

Jos johto ja esihenkilöt ei ymmärrä sitä merkitystä ja, että jos ei esihenkilöitä siihen sparraa niin eihän esihenkilö - jos sä et ole viestinnän ihminen - niin ei sulla voi olettaakaan olevan taitoja viestiä strategiasta yleisesti jos ei sitä niin kun opeteta ja sparrata ja ohjata siihen. -H2

Esihenkilöiden roolia pidettiin tärkeänä strategian implementoinnissa. Aineistosta nousi tarve panostaa esihenkilöiden kyvykkyyteen viestiä strategiasta sekä sen merkityksestä

eri toiminnoille sekä tiimeille. Lähiesihenkilöt ovat näkyvimpänä osana johtamisviestintää ja johtamisviestinnän tuleekin jatkuvasti viedä strategiaa eteenpäin jokapäiväisessä toiminnassa (Marjamäki & Vuorio 2021). Organisaation eri tasoilla olevat johtajat, jotka ohjaavat ja valvovat strategian implementoinnin toimintoja ovat vastuussa implementoinnin onnistumisesta tai epäonnistumisesta (Hambrick & Cannella 1989; Greer ym. 2017). Organisaatiossa tulisikin entisestään panostaa johdon ja esihenkilöiden vuorovaikutustaitoihin ja viestinnän kyvykkyyksiin.

[Strategia] pitää niinku juokuttaa sieltä väliesimiesten kautta alaspäin, väliesimiesten tulee se ymmärtää, että miten strategia näkyy siinä heidän funktion työssä ja mitä heidän tulee viedä eteenpäin, jotta he voisi sitten kertoa niinku kommunikoida sitä eteenpäin. Että se ei niinku toimi, että johto sitä pelkäästä viestii, että se pitää sieltä väliesimiesten, -esihenkilöiden ymmärtää se heidän merkityksensä siinä. -H4

Mun mielestä johdolla ja esihenkilöillä on siinä hyvin niinku keskeinen rooli. Strategia, sen viestintä ei saa olla irrallaan siitä mitä organisaatiossa tosiasiallisesti päivittäin tapahtuu, sitä ei voi oikein voi ulkoistaa pelkäästä konserniviestinnälle. -H5

Haastateltavat, jotka ovat mukana organisaation viestinnässä, toivoivat viestinnän osaston ottamista mukaan strategiaprosessiin jo sen valmistelusta lähtien, mikä edesauttaisi viestinnän ammattilaisten ymmärrystä aiheesta oikein. Organisaatiossa koettiin, että strategiajargonin kääntäminen jää viestinnän asiantuntijoiden tehtäväksi. Strategian kääntäminen kohdeyleisölle ei tulisi jäädä viestinnän tulkintojen varaan.

Olisin kyllä sitä mieltä että viestinnän ammattilaisten tulisi olla siellä strategiaa valmisteltaessa jo mukana, jotta heille syntyy se käsitys siitä, että mihin päin, mihin se yritys haluaa olla menossa. -H1

Haastatteluista nousi myös ehdotus viestinnän johdonmukaistamiseen ottamalla mukaan viestintätoimisto yhteistyökumppaniksi, mikä vaatisi suurempaa budjettia viestinnän yksikölle. Viestinnän budjetti koettiin hyvin vaatimattomaksi esimerkiksi verrattuna markkinointibudjettiin, mikä aiheuttaa viestinnän resurssien puutetta ja operatiivisen työn priorisointia kehittämistyön kustannuksella. Vastaavat toivoivat, että strategian viestintä nähtäisiin investointina, mitä ilmentää alla oleva sitaatti.

Nähdä se [strategian viestiminen] kustannuksen sijaan investointina siihen, että henkilöstö sitoutuu siihen yhteiseen päämäärään. -H1

Yksi aineistosta esiinnoussut kehityskohde on myös viestinnän sävy ja mihin viestinnässä keskitytään. Tutkimusaineistosta nousi tarve onnistumisia korostavalle viestinnälle.

Nykyisen organisaation viestinnän on koettu painottavan paljon riskejä sekä uhkakuvia, minkä pelätään jopa lisäävän riskien todennäköisyyttä. Organisaatiossa voitaisiin jatkossa tuoda esiin onnistumisia sekä korostaa viestinnässä asioita, jotka toimivat sekä missä on menestytty erityisen hyvin.

Keskittyä onnistumisiin. Ehkä se on sellainen missä meillä ei ole onnistuttu, meillä kauheasti viestitään – niinku mä en tarkoita viestintää ylipäättäen vaan niinku organisaatiota, johtoa – niin meillä kauheasti viestitään riskejä ja tämmöisiä haasteita ja uhkakuvia. Mun mielestä sitä pitäisi kääntää enemmän positiiviseen. Että siitä tulee helposti semmoinen itseään toteuttava profetia kun pelätään jo etukäteen. -H6

Haastateltavilta tuli ehdotuksia erilaisille keinoille mitata strategiaviestinnän tehokkuutta organisaatiossa. De Feo ja Janssen (2001b, 4–6) viitekehyksessään painottavat edistyksen arvioinnin ja mittauksen tärkeyttä, korostaen oikeiden mittareiden valitsemista. Kaksi haastateltavaa kertoivat organisaation käytössä olevasta johdon strategiatyökalusta, jonka avulla voidaan seurata onnistumisia. Työkalu on todettu hyväksi strategian tavoitteiden seurannassa. Organisaatiossa voitaisiin harkita vastaavan työkalun käyttöä muissakin liiketoimintayksiköissä tai organisaatiotasolla.

Hyvä suunnittelu on kaiken a ja o mutta että sitten niinku johtamisen näkökulmasta niin se jatkuva viestintäseuranta niille asetetuille välietapeille, läpimurroille miksi niitä kulloinkin kutsuu, että niinku pystytään seuraamaan, että olemme sillä polulla, minkä olemme määrittäneet ja sitten tarvittaessa riittävän nopeasti reagoimaan. -H5

Yksi ehdotus oli jopa välitentin järjestäminen henkilöstölle, jossa seurattaisiin esimerkiksi henkilöstön strategiatuntemusta. Yksi haastateltava kritisoi organisaation nykyisen pulssikyselyn järjestämisen harventamista yhdestä kuukaudesta kolmeen kuukauteen. Pulssikysely mainittiin melkein kaikissa haastatteluissa selkeimpänä palautteenantokanavana ja muutama haastateltava toivoikin, että pulssikyselyä hyödynnettäisiin paremmin.

Olisihan tietysti hyvä aina joskus myös mitata ja arvioida sitä, että millä tavalla se strategia on sisäistetty tai ymmärretty, että voisi hyvinkin välissä laittaa kyselyä ja tehdä tämmöistä pulssikyselyä, että tunnistatko, mikä on yrityksen slogani tai mikä on meidän tavoite tai missio ja mihin pyritään niinku tulevaisuudessa, semmoinen pulssimittaus vähän niinku tämmöinen välitentti, että voisi testata sitä ja vähän pystyä arvioimaan sitten, että millä tavalla tuota strategian viestintää voi kehittää ja missä osa-alueissa tarvitaan lisää informaatiota tai jotakin muita viestintätoimenpiteitä. -H1



Haastateltavilta kysyttiin myös esimerkkejä tilanteista omasta organisaatiosta tai sen ulkopuolelta, joissa strategia on onnistuneesti implementoitu tai siitä on viestitty erityisen hyvin. Yksi haastateltava kertoi esimerkin edelliseltä työnantajalta, jossa toimitusjohtaja järjesti kuukausittain infon, joka aloitettiin aina strategiakalvolla, mikä korosti työn nivoutumista organisaation strategiaan. Toinen esimerkki oli minimessut, joissa tiimeillä oli mahdollisuus esitellä omia projektejaan ja työtehtäviään omilla pisteillä messunomaisesti sekä miten ne edistivät organisaation strategiaa. Minimessuilla oli mahdollisuus kiertää ja kysellä muilta tiimeiltä heidän tehtävistään ja miten strategiaa toteutetaan eri tiimeissä ja näin lisätä tietoa organisaation sisällä. Yksi haastateltava kertoi myös kokemuksestaan edellisellä työnantajalla, jossa organisaation tavoite oli riittävän yksinkertainen ja pelkistetty kasvua tavoitteleva strategia. Tavoite oli liikevaihdon lisääminen X määrällä, jonka lisäksi oli esitelty keinot tavoitteeseen pääsemiseksi. Koska tavoite oli selkeä ja kaikille ymmärrettävä, organisaatio saavutti tavoitteensa. Vastaavia toimia voitaisiin hyödyntää tarkasteltavassa organisaatiossa esimerkiksi järjestämällä tapahtuma, jossa esitellään strategiaa ja sen merkitystä eri liiketoiminta-alueille. Tulevaisuutta ajatellen strategiaa voisi myös yksinkertaistaa, mikä helpottaisi organisaation työntekijöiden ymmärrystä tavoitteista ja lisäisi sitoutumista niihin.

Alla olevaan taulukkoon 4 on tiivistetty luvussa 6.3.3 esiintuodut kehitysehdotukset tarkasteltavalle organisaatiolle, jotka perustuvat tutkimusaineistoon ja teoriaan. Kehitysehdotukset ovat listattu vasemmalle puolelle ja oikealla puolella on otteita tutkimusaineistosta, miten haastateltavat ovat sanoittaneet sekä kokeneet teemat.

Taulukko 4. Strategiaviestinnän ja implementoinnin kehitysehdotukset

Kehitysehdotus	Sitaatti
Viestinnän suunnitelmallisuus	”Olisi ehkä kiva semmoiset selkeät päivämäärät, että milloin tapahtuu mitään” -H3
Strategian myyminen henkilöstölle	”Miksi sinun kannattaa tästä asiasta olla kiinnostunut ja perustelut aina, että miten se oikeasti vaikuttaa sun työhön” -H6
Henkilöstön tavoitteiden sitominen strategiaan	”Pilkkoa se järkeviin palasiin ja konkreettisiin toimiin ja sitten luoda niistä ihmisille tavoitteet” -H4
Konkretian lisääminen viestintään	”Siinä viestinnässä avataan sitä, että mitä se strategia niinku käytännössä tarkoittaa ja mitä se tarkoittaa eri osastoille ja eri tiimeille” -H2

Taulukko 4. Jatkuu

Kehitysehdotus	Sitaatti
Viestinnän yksinkertaistaminen	”Vähemmän slangia enemmän ymmärrettävää kieltä” -H1
Viestinnän monipuolistaminen ja toisto	”Jonkinäköisessä informaatiotulvassa tässä kaikki eletään ja se että mitenkä siitä suosta sitten löytää sen olennaisen niin varmasti se toistaminen on keskeistä ja se niinku monikanavaisuus” -H5
Vuoropuhelun lisääminen	”Ei sillä lailla aktivoida ihmisiä tämmöiseen kaksisuuntaiseen dialogiin juuri missään” -H2 ”Viestin viestiminen, siitä luontevasti keskusteleminen eri asiayhteyksissä on niinku kaiken a ja o” -H5
Yhteistyön ja näkyvyyden lisääminen liiketoimintayksiköiden välille	”Se, että mitä kussakin toiminnossa tapahtuu niin siihen itsellä ei ole näkyvyyttä” -H5
Strategiaprosessiin osallistaminen	”Toivon, että strategian valmistelu olisi enemmän yhteisöllinen prosessi” -H1 ”Mun mielestä siinä strategiassa on se taustakin aina aika tärkeä, että miksi on tehty ne valinnat” -H3
Esihenkilöihin panostaminen	”Esihenkilöt ei ymmärrä sitä merkitystä jos ei esihenkilöitä siihen sparraa” -H2
Viestinnän resurssien lisääminen	”Strategian viestinnälle täytyy olla budjetti ja sille täytyy olla varattuna tarpeeksi paljon resursseja, jotta sen viestintä onnistuu” -H1
Onnistumisiin keskittyminen	”Meillä kauheasti viestitään riskejä ja tämmöisiä haasteita ja uhkakuvia. Mun mielestä sitä pitäisi kääntää enemmän positiiviseen” -H6
Strategiatyön seuranta	”Se systemaattinen seuranta ja riittävän nopea reagointi niin on sen onnistumisen kannalta keskeistä, että pystytään muuttuviin olosuhteisiin reagoimaan” -H5

## 7 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkielman yhteenveto sekä johtopäätökset tuloksista peilaten niitä tutkielmassa esiteltyihin teoreettisiin malleihin. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja esitetään ehdotuksia jatkotutkimukselle.

### 7.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli strategiaviestinnän nykytilan kartoittaminen sekä strategian implementoinnin kehittäminen tarkasteltavassa organisaatiossa. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti strategian viestintään yhtenä osa-alueena strategian toimeenpanoa eli implementointia. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”*Miten nykyinen strategiaviestintä näyttäytyy organisaatiossa?*” Tarkasteltavan organisaation strategiaviestinnän nykytilaa voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti Hämäläisen ja Maulan (2004, 28–29) strategiaviestinnän kolmen osa-alueen avulla. He jakavat strategiaviestinnän kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat strategian sisällöstä viestiminen, strategiaprosessista viestiminen sekä strategian toteuttamista tukeva viestintä. Tutkimusaineiston tuloksista ilmenee, että strategian sisällöstä on viestitty vaihtelevasti riippuen haastateltavien liiketoimintayksiköistä ja lähiesihenkilöistä. Haastateltavilla on hyvin eri kokemukset, miten strategian sisällöstä on viestitty, sillä osan mielestä vain konsernistrategiasta on viestitty, kun taas osan mielestä konsernistrategian viestintää ei olla vielä aloitettu, ja strategiaa on toimeenpantu liiketoimintayksiköittäin sitomalla strategisia tavoitteita tiimien ja työntekijöiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Tutkimusaineistosta paistoi strategian merkitys yhteisen suunnan luomisessa, mutta haastavien käsitteiden ja strategiajargonin koettiin heikentävän viestin ja strategian sisäistämistä. Strategian sisällön viestimistä on heikentänyt myös viestinnän systemaattisuuden puuttuminen.

Toinen osa-alue eli strategiaprosessista viestiminen on koettu puuttuvan kokonaan. Vain strategian valmisteluun osallistuneet haastateltavat ovat olleet tietoisia strategian valmisteluprosessin yksityiskohdista. Organisaatiossa oli myös paljon epäselvyyttä liittyen missä kohtaa strategiaprosessia kuuluisi olla ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Tiedottamisen aikataulua sekä vastuunjakoa ei koettu selkeinä, minkä nähtiin osakseen heikentävän strategian viestinnän toimia. Kolmas osa-alue on strategian toteuttamista

tukeva viestintä, mitä on edistänyt organisaation tuottamat viestintämateriaalit, joilla strategiaa ja strategisia toimia on pyritty kirkastamaan organisaatiossa. Suurin osa haastateltavista kuitenkin koki, etteivät strategia ja strategiaviestintä ole nivoutuneet organisaation arkeen ja jokapäiväisiin tehtäviin riittävästi. Muutama haastateltava koki, että työn suunnittelun ja tavoitteiden kautta strategia on läsnä päivittäisessä työarjessa ja sen nivoutuminen jokapäiväiseen työhön koettiin onnistuneeksi. Kasvokkain käytävät keskustelut esihenkilö- ja tiimitasolla koettiin parhaaksi keinoksi viestiä strategiasta. Aineistosta nousi tarve työntekijöiden osallistamiselle ja dialogin lisäämiselle alhaalta ylöspäin. Voidaan todeta, että strategian implementointi ja strategiaviestintä on vielä keskeneräistä tarkasteltavassa organisaatiossa, joten nykyinen strategia on vaihtelevasti sisäistetty.

Toinen tutkimuskysymys oli ”*Mitä heikentäviä tekijöitä sekä kehityskohteita havaitaan strategian implementoinnissa?*” Tätä voidaan tarkastella Tawsen ja Tabeshin (2021) tehokkaan strategian implementoinnin viitekehyksen avulla, jonka mukaan strategian onnistuneeseen implementointiin päästään, kun huomioidaan johdon toimet, oikeat olosuhteet sekä dynaamiset johtamiskyvyt. Johdon toimet viittaavat strategian viestimiseen, hyväksymiseen sekä toteuttamiseen (Noble 1999; Greer ym. 2017). Johdon toimia ovat esimerkiksi organisaatorakenteen järjestäminen, toimintatapojen, valvonnan ja palkitsemisjärjestelmien soveltaminen sekä erilaiset viestinnän ja vuorovaikutuksen muodot organisaation eri tasojen sisällä ja niiden välillä. Tutkimusaineistosta nousi vahvimpana tarve strategiaviestinnän johdonmukaistamiselle sekä systemaattisuudelle. Selkeät suunnitelmat, julkaisupäivät ja strategian toteutuksen edistymisen seuranta vähentäisivät tiedon pirstaleisuutta lisäten ymmärrystä strategiasta ja sen edistymisestä. Tutkimus vahvistaa aiempia tutkimustuloksia siitä, että strategian implementoinnin ongelmat liittyvät usein viestintään tai sen puutteellisuuteen.

Usein esiin nouseva ongelma organisaatioissa on yhteisen ymmärryksen luominen strategiasta organisaation sisällä (Aaltonen & Ikävalko 2002, 416). Strategia koettiin paikoitellen kaukaiseksi ja irralliseksi työstä. Strategian toimeenpanossa tulisi korostaa strategian merkityksellisyyttä ja yhteyttä päivittäisiin työtehtäviin, mikä edistäisi henkilöstön sitoutumista strategiaan (Hambrick & Canella 1989; Marjamäki & Vuorio 2021). Liiketoimintayksiköiden yhteistyötä tulisi myös lisätä, mikä helpottaisi strategian implementoinnin kollektiivista toteutusta ja auttaisi hyväksi todettujen keinojen hyödyntämistä laajemmin organisaatiossa (Chesley & Wenger 1999).

Strategian implementointiin tulisi suhtautua pitkäaikaisena prosessina, mikä vaatii johdolta ja esihenkilöiltä pitkäjänteistä sitoutumista ja henkilökohtaista ohjausta. Tehokas ylhäältä alaspäin suuntautuva viestintä on ratkaisevaa strategian implementoinnin kannalta, kun organisaatiossa tehdään laajamittaisia muutoksia (Peng & Litteljohn 2001). Viestinnän sävyyn ja viestintäkulttuuriin tulisi myös kiinnittää huomiota. Strategian implementointiin voi vaikuttaa positiivisesti johtamistoimien avulla, jotka edistävät avointa ja turvallista ympäristöä, jossa voi jakaa myös virheitä ja erehdyksiä (Argyris 1989). Muutama haastateltava toi esiin strategian implementoinnin seurantatyökalun, joka voitaisiin ottaa laajemmin käyttöön organisaatiossa. Seurantatyökalut sekä palkitsemisjärjestelmät auttavat kannustamaan strategian implementointia tukevaan toimintaan sekä korostavat strategian implementoinnin saavutuksia (Hambrick & Cannella 1989). Erilaisilla seurantatyökaluilla voidaan ohjata strategiaa tukevaa käyttäytymistä sekä luoda yhteistä ymmärrystä strategisista tavoitteista ja lisätä johdonmukaisuutta niiden implementointiin (Crittenden & Crittenden 2008, 306). Pulssikyselyä ja muita palautekanavia tulisi hyödyntää tehokkaasti ja säännöllisesti, mikä auttaisi seuraamaan edistystä ja tunnistamaan kehityskohteita.

Tawsen ja Tabeshin (2021) viitekehyksen toinen osuus strategian tehokkaaseen implementointiin on olosuhteet, joilla tarkoitetaan osaamista, sitoutumista ja koordinoitua, joita tarvitaan strategian implementoimisessa. Aineistosta nousi kehityskohteena esihenkilöiden valjastaminen strategian implementointiin. Keskijohdolla sekä alemman tason esihenkilöillä on suuri vastuu strategian viestimässä ja sen selventämisessä (Wooldridge ym. 2008). On tärkeää, että strategiset tavoitteet ymmärretään kollektiivisesti samalla tavalla. Esihenkilöiden viestintäkyvykkyysiin tulisi panostaa ja tarjota esimerkiksi koulutusta ja tukimateriaaleja viestintätilanteisiin. Henkilöstön operatiiviset kyvykkyudet mahdollistavat toiminnan toistuvan ja luotettavan suorittamisen (Helfat & Winter 2011, 1244). Strategian implementoinnille kriittistä on myös koko organisaation sitoutuminen strategian toimeenpanoon ja toteutukseen. Yksi tapa lisätä sitoutumista on osallistaa laajemmin henkilöstöä strategian suunnitteluprosessiin. (Wooldridge & Floyd 1990; Barton & Ambrosini 2013.) Tutkimusaineistosta nousikin tarve osallistavammalle strategiaprosessille. Keskijohdon osallistuminen lisäisi omistajuutta strategiaan sekä vahvistaisi tärkeyden ja arvokkuuden tunnetta organisaatiossa (Nutt 1998). Erityisesti viestintäosaston toivottiin olevan mukana strategiaprosessissa alusta alkaen, mikä parantaisi viestinnän laatua ja lisäisi sen

yhteneväisyyttä strategiaan. Yhteistyökumppanin kuten viestintätoimiston mukaan ottaminen voisi myös tuoda tarvittavaa asiantuntemusta ja resursseja strategiaviestinnän tueksi. Strategian implementoinnin tehokkuutta lisää myös roolien ja vastuiden selkeyttäminen, mikä parantaa myös tulevaisuuden toimien ennustettavuutta (Grant 1996).

Viimeinen viitekehyksen osa-alue on dynaamiset johtamiskyvyt, mitkä ovat merkityksellisiä strategian implementoinnin kannalta, sillä ne auttavat selittämään suhdetta suunnitelman ja tuloksen välillä (Tawse & Tabesh 2021). Lee ja Puranam (2016, 1529) toteavat strategian implementoinnin määritelmäksi: ”missä määrin organisaation toimet vastaavat sen strategisia aikomuksia”. Tarkasteltavassa organisaatiossa tulisikin kehittää strategiaviestinnän suunnitelmallisuutta ja kirkastaa tavoitetta, jota kohti organisaatiossa halutaan mennä. Aineistosta nousi tarve viestinnän yksinkertaistamiselle ja konkretian lisäämiselle, mikä lisäisi strategian ymmärrettävyyttä. Helposti ymmärrettävä ja selkeä viestintä parantaa strategian omaksumista sekä siihen sitoutumista (Heide ym. 2019). Toisto ja strategian jatkuva näkyvillä olo koettiin myös ratkaisevana tekijänä strategian onnistuneelle implementoinnille. Johdon ja esihenkilöiden on tärkeä ymmärtää, miten strategia implementoidaan tehokkaasti, mikä tarkoittaa omien valintojen vaikutusten ymmärrystä ja niiden linkittymistä strategisiin tavoitteisiin. Johtajien on ymmärrettävä organisaation kulttuuri ja toimet, joilla strategia voidaan yhteensovittaa sen kanssa. (Nutt 1986; Grant 1996.) Tämän lisäksi heillä tulee olla tarvittava sosiaalinen pääoma, jotta he voivat uskottavasti vaikuttaa muihin organisaatiossa (Helfat & Martin 2015, 1286). Haastatteluissa tunnistettiin viestijän ja viestinnän uskottavuuden merkitys viestinnälle ja sen tehokkuudelle.

Tutkimus vahvistaa aiempaa teoreettista tietoa strategiaviestinnästä ja strategian implementoinnista, tarjoten samalla konkreettisia kehitysehdotuksia organisaatioiden strategiaprosessien parantamiseksi. Riippuen haastateltavien tehtävästä, liiketoiminta-alueesta ja esihenkilöstä, nykyinen strategiaviestintä nähtiin vaihtelevasti onnistuneena. Koska haastateltavat edustavat eri liiketoimintayksiköitä ja heillä on eri esihenkilöt, myös kokemukset ovat hyvin vaihtelevia organisaation sisällä. Yhteenvetona voidaan todeta, että strategiaviestinnässä on tärkeää varmistaa avoin ja selkeä viestintä strategian tavoitteista ja strategiaprosessin etenemisestä, samalla kun huomioidaan mahdolliset hidasteet strategian implementoinnille. Tutkimuksessa korostuu erilaisten viestintäkeinojen, kuten kasvokkain tapahtuvan viestinnän ja visuaalisten materiaalien

käytön tärkeys strategiaviestinnässä. Visuaaliset materiaalit voivat tukea strategian näkyvyyttä, mutta henkilökohtainen viestintä ja vuoropuhelu ovat ratkaisevia strategian omaksumisessa. Strategiasta on tiedotettava tehokkaasti, tiiviisti ja ymmärrettävästi koko organisaation henkilöstölle (Chirwa & Boikanyo 2022). Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että henkilöstön sitoutumista strategiaan voidaan edistää osallistamalla heitä strategian valmisteluun ja keskusteluun sekä varmistamalla esihenkilöiden aktiivinen rooli strategiaviestinnässä. Vastaavia tuloksia on tunnistettu myös aiemmissa tutkimuksissa (Aaltonen & Ikävalko 2002; Hrebiniak 2006; Tawse & Tabesh 2021). Strategian tehokas implementointi on kriittinen osa organisaation menestystä ja mahdollisuus luoda kilpailuetua (Tawse & Tabesh 2021, 22). Sen takia onkin tärkeää, että organisaatiot sisäistävät strategian implementoinnin merkityksen ja panostavat strategiaviestintään ja strategian implementointiin.

## 7.2 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden kannalta. Uskottavuudella viitataan siihen, miten tutkimuksen tulokset hyväksytään tosiksi luottaen tutkimuksen aineiston asianmukaiseen keräämiseen ja analysointiin. Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen ja sen tekijän vakuuttavuutta valita ja perustella oikeita lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Eettisyydellä puolestaan viitataan eettisten periaatteiden noudattamiseen koko tutkimuksen aikana niin, että menetelmät ja analyysitavat täyttävät vaaditut kriteerit ja tutkimus ei aiheuta haittaa tutkimuksen kohteena oleville tai muille siihen liittyville tahoille. Käsitteet liittyvät vahvasti toisiinsa, mutta ne yhdessä luovat pohjan laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle. (Puusa & Juuti 2020.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisäksi arvioida sen reliabiliteetin ja validiteetin perusteella, mitkä ovat johdettu määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin pohjalta. Reliabiliteetti on yleinen kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettävä arviointikriteeri. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen johdonmukaisuutta ja toistettavuutta mikä kertoo, saataisiinko vastaavia tuloksia, jos tutkimusta tekisi eri tutkija tai tutkimusta tehtäisiin eri ajankohtana. Validiteetti on toinen klassinen laadullisen tutkimuksen arviointikriteeri, jonka tarkoituksena on arvioida sitä, missä määrin tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset antavat tarkan kuvauksen tapahtumista.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset kuvaavat todenmukaisesti ilmiötä mihin viitataan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole kuitenkaan löytää luotettavaa tietoa siitä, kuinka usein jokin ilmiö esiintyy, vaan pyrkiä saamaan esille erilaisia näkökulmia, joista aihetta voi tarkastella (Puusa & Juuti 2020).

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää strategiaviestinnän nykytilaa sekä strategian implementointia tarkasteltavassa organisaatiossa. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena suomalaisessa tuotanto-organisaatiossa. Tutkimuksen aihevalinta tapahtui yhteistyössä organisaation kanssa, mutta oma kiinnostukseni aiheeseen sekä teoriaan perehtyminen vaikuttivat aiheen rajautumiseen. Tutkimuksessa on pyritty objektiiviseen näkemykseen, ja aineiston avaamisella ja analyysimenetelmien selostamisella pyrittiin lisäämään tutkimuksen objektiivisuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa valitaan aineisto tarkoituksenmukaisuuden perusteella, mikä tarkoittaa tutkittavien henkilöiden valikoitumista heidän relevanttiutensa perusteella eli heillä on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2020). Haastateltavat henkilöt valikoituivat tarkasteltavan organisaation yhteyshenkilön kautta, joka keräsi tutkimuksesta kiinnostuneita haastateltavia organisaatiosta. Tämä jätti vain vähän vaikutusvaltaa haastateltavien valikointiin. Tutkielman eettisyyteen kuuluu tutkimukseen osallistuvien suostumuksellisuus ennen tutkimukseen osallistumista (Eriksson & Kovalainen 2008, 11–13). Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat osallistuivat vapaaehtoisesti tutkimukseen ja haastateltavilta saatiin suostumus haastatteluiden tallentamiseen. Tutkimukseen osallistuneille annettiin riittävät mahdollisuudet esittää kysymyksiä tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta.

Haastattelukysymykset laadittiin teorian pohjalta kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä kuitenkin yhteisymmärryksessä tutkittavan organisaation kanssa. Haastattelukysymysten johdattelevuutta pyrittiin välttämään, mutta teemana tulevaisuuden kehityskohteiden etsiminen on saattanut johtaa haastateltavia keskittymään strategiaviestinnän vahvuuksien sijasta heikkouksiin. Haastattelurungolla ja kysymysten järjestyksellä on kuitenkin pyritty minimoimaan tämän vaikutusta strategiaviestinnän nykytilan kartoitukseen.

Menetelmänä puolistrukturoitu haastattelu sekä enakkoon sovittu haastattelu-aika etänä mahdollistivat haastateltaville valita rauhallisen paikan ja ajan kertoa näkemyksiään



aiheesta. Haastateltavat saivat äänensä kuuluviin ja pystyivät kertoa luottamuksellisesti kokemuksistaan. Puolistrukturoitu haastattelu metodina antoi osapuolille mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä tai selventää kysymyksiä haastateltaville, mikäli haastateltava ei täysin ymmärtänyt kysymystä ja vältyttiin väärinymmärryksiltä.

Tutkimusaineistoa on käsitelty tietosuojalain mukaisesti ja aineistoa säilytetään vain niin kauan kuin se on tutkimuksen kannalta oleellista. Henkilötietoja käytetään vain tieteellistä tutkimusta ja muuta yhteensopivaa tarkoitusta varten, ja toimitaan niin, että tutkimushenkilöitä koskevat tiedot eivät paljastu ulkopuolisille. Tutkimus on pyritty toteuttamaan niin, että haastateltavien henkilöiden tietoja ei aseteta saataville siten, että henkilöt ovat niistä tunnistettavissa. (Tietosuojalaki 1050/2018.)

Laadullinen tutkimus antaa tilaa moniäänisyydelle ja tarkoitus ei ole saavuttaa yhtä lopullista totuutta. Laadullisen tutkimuksen mukaisesti organisaatiotutkimuksen ihmisiin ja vuorovaikutuksiin liittyvien ilmiöiden tutkiminen on luonteeltaan näkökulmallista ja tulkinnallista. (Puusa & Juuti 2020.) Tutkimuksen reliabiliteettia olisi voinut lisätä suurempi otanta haastateltavia. Laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin haastatteluiden määrä ei ole ratkaisevaa, vaan laadukkaan tutkimuksen tekemistä määrittävät haastatteluista saatu materiaali, haastatteluiden laatu ja logiikka, jonka kautta päätökset tiettyjen haastateltavien valinnasta tehdään (Eriksson & Kovalainen 2008, 3).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 161), ja monissa vastauksissa ilmeni samankaltaisia havaintoja, joista voitiin tehdä loogisia päätelmiä. Joltain osin haastateltavien näkemykset olivat kuitenkin ristiriidassa ja edustivat eri näkemyksiä organisaation strategiaviestinnän tilasta. Aineistossa ilmenneisiin havaintoihin voivat vaikuttaa haastateltavien yksilölliset tekijät kuten työkokemus, luonteenpiirteet, esihenkilö sekä tausta. Ihmisillä on myös joskus taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia (Puusa & Juuti 2020), ja on mahdollista, että tutkimuksen aiheen merkittävyys loi paineita haastateltaville vastata mukailen ihannetilannetta eikä todellisuutta. Haastattelutilanteessa kuitenkin kannustettiin totuudenmukaiseen vastaamiseen sekä pyrittiin mahdollisimman neutraaliin lähestymistapaan, ettei haastateltavat kokisi, että heitä kannustetaan tietynlaisiin vastauksiin.

Voidaan todeta, että tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, metodi sekä analyysi tukivat tutkimuksen tavoitteita. Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta ja objektiivisuutta lisää

pyrkimys tunnistaa oma subjektiivisuus (Puusa & Juuti 2020). Tutkimuksen teossa pyrittiin tunnistamaan omat ennakkokäsitykset sekä olemaan avoin uusille näkökulmille ja tulkinnoille, jotta välttyttiin tutkimustulosten vääristymiseltä. Validiteettia eli tutkimuksen luotettavuutta parannettiin analysoimalla tulokset toisinnettavasti ja luotettavasti. Tutkimuksen reliabiliteettia eli toistettavuutta parantaa tutkimuksen toteuttamisen tarkka raportointi ja läpinäkyvyys. Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt haastateltavien valikoituminen laajemmin eri organisaatiotasoilta ja liiketoimintayksiköistä. On mahdollista, että eri otannalla saataisiin erilaisia näkemyksiä, sillä laadullinen tutkimus perustuu subjektiivisten näkökulmien analysointiin. Tutkimuksen tulokset perustuvat tarkasteltavan organisaation haastateltavien kokemuksiin, mutta tuloksia voisi mahdollisesti soveltaa myös vastaaviin organisaatioihin, sillä strategiaviestintä ja strategian implementointi ovat universaaleja teemoja. Tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ollut tulosten yleistettävyyden vaan ilmiön ymmärtäminen tarkasteltavassa organisaatiossa.

### **7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Strategiaviestintä osana strategian implementointia tarjoaa monia kiinnostavia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tässä tutkielmassa haastateltiin tarkasteltavan organisaation johtotehtävissä olevia henkilöitä, esihenkilöitä sekä asiantuntijatyötä tekeviä työntekijöitä. Strategiaviestintää ja strategian implementointia olisi hedelmällistä tutkia myös suorittavaa työtä tekevien näkökulmasta. Voittaisiin tutkia sitä, miten strategian implementointi näyttäytyy heille, ja miten heidän näkemyksensä eroavat johdon, esihenkilöiden ja asiantuntijoiden näkemyksistä. Laajempi otanta eri organisaatiotasoilta voisi paljastaa, miten viestintä koetaan eri tasoilla ja miten se vaikuttaa strategian implementointiin.

Tutkimuksen haastatteluaineisto kerättiin yhdestä tuotanto-organisaatiosta. Aihetta voitaisiin myös tutkia eri organisaatioiden ja toimialojen välillä. Eri toimialoilla voi esiintyä erilaisia viestintästrategioita ja organisaatiot voivat kohdata erilaisia haasteita. Esimerkiksi dynaamisilla ja nopeasti muuttuvilla aloilla kuten teknologiayrityksissä, viestintätoimet ja -tarpeet voivat olla hyvin erilaisia verrattuna tarkasteltavaan tuotanto-organisaatioon. Strategian implementoinnin tutkiminen ja vertailu eri organisaatioiden ja alojen välillä voisi auttaa tunnistamaan toimialakohtaisia eroja sekä parhaita käytäntöjä strategian implementoinnin tehostamiseksi.

Yksi kiinnostava näkökulma strategiaviestinnän tutkimukseen on myös erilaisten viestintäkanavien hyödyntäminen. Jatkossa voisi olla kiinnostavaa tutkia, miten erilaiset viestintäkanavat ja -välineet vaikuttavat viestinnän tehokkuuteen. Etätyöskentelyn lisääntyessä digitaalisten alustojen käyttö vuorovaikutuksessa on yleistynyt (Falkheimer & Heide 2023, 11). Tutkimalla eri viestintäkanavien vaikutusta viestin selkeyteen, ymmärrettävyyteen ja sitouttamiseen, voidaan löytää keinoja strategiaviestinnän tehostamiseksi. Tässä tutkielmassa tunnistettiin myös esihenkilöiden tärkeys strategiaviestinnän onnistumiselle. Johtajien ja esihenkilöiden roolia voitaisiin tutkia vielä syvemmin sekä sitä, miten erilaiset johtamistyyliä ja millaiset ominaisuudet vaikuttavat positiivisesti strategian viestintään. Näiden jatkotutkimusehdotusten avulla voitaisiin lisätä ymmärrystä strategiaviestinnästä sekä auttaa organisaatioita kehittämään kokonaisvaltaisesti strategian implementointia tulevaisuudessa.

## Lähteet

- Aaltonen, Petri – Ikävalko, Heini (2002) Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 13 (6), 415–418.
- Ansoff, Igor H. (1984) Strategisen johtamisen käsikirja. (Alkuteos *Implanting strategic management* 1984, käänös Matti Lainema.) Otava, Helsinki.
- Argyris, Chris (1989) Strategy implementation: An experience in learning. *Organizational Dynamics*, Vol. 18 (2), 5–15.
- Aula, Pekka – Mantere, Saku (2006) *Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta*, WSOYpro, Helsinki.
- Bait, Miriam – Crestani, Valentina – Brambilla, Marina M. (2016) *Utopian Discourses Across Cultures : Scenarios in Effective Communication to Citizens and Corporations*. Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt.
- Balogun, Julia – Johnson, Gerry (2005) From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, Vol. 26 (11), 1573–1601.
- Barton, Lisa Ceinwen – Ambrosini, Veronique (2013) The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 (4), 721–746.
- Beer, Michael (2003) Why total quality management programs do not persist: The role of management quality and implications for leading a TQM transformation. *Decision Sciences*, Vol. 34 (4), 623–642.
- Bigler, William R. (2001) The New Science of Strategy Execution: How Incumbents Become Fast, Sleek Wealth Creators. *Strategy & Leadership*, Vol. 29 (3), 29–34.
- Botan, Carl H. (2018) *The Handbook of Strategic Communication*. Wiley-Blackwell, Newark.
- Bracker, Jeffrey (1980) Historical development of the strategic management concept. *The Academy of Management Review*, Vol. 5 (2), 219–224.
- Cândido, Carlos J. F. – Santos, Sérgio P. (2015) Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, Vol. 21 (2), 237–262.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1962) *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*. The M.I.T. Press, Cambridge.

- Chesley, Julie A. – Wenger, Mike S. (1999) Transforming an organization: Using models to foster a strategic conversation. *California Management Review*, Vol. 41 (3), 54–73.
- Chirwa, Mwiza – Boikanyo, Dinko H. (2022) The role of effective communication in successful strategy implementation. *Acta Commercii - Independent Research Journal in the Management Sciences*, Vol. 22 (1), 1–13.
- Christensen, Lars – Cornelissen, Joep (2011) Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, Vol. 25 (3), 383–414.
- Cornelissen, Joep (2011) *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*. 3. p. SAGE, London.
- Creswell, John W. (2014) *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. p. Sage Publications, California.
- Crittenden, Victoria L. – Crittenden, William F. (2008) Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, Vol. 51 (4), 301–309.
- Cummings, Stephen (1993) Brief Case: First strategists, *Long Range Planning*, Vol. 26 (3), 133–13.
- De Feo, Joseph A. – Janssen, Alexander (2001a). Strategic deployment: A key to profitable growth: Matching capabilities and plans to customer needs. *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 (2), 4–5.
- De Feo, Joseph A. – Janssen, Alexander (2001b) Implementing a strategy successfully. *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 (4), 4–6.
- Dooley, Robert S. – Fryxell, Gerald E. – Judge, William Q (2000) Belaboring the not-so-obvious: consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. *Journal of Management*, Vol. 26 (6), 1237–1257.
- Douglas, Thomas J. – Judge, William Q. (2001) Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (1), 158–169.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE, London.
- Falkheimer, Jasper – Heide, Mats – Simonsson, Charlotte – Zeffass, Ansgar – Verhoeven, Piet (2016) Doing the right things or doing things right?: Paradoxes

and Swedish communication professionals' roles and challenges. *Corporate Communications*, Vol. 21 (2), 142–159.

Falkheimer, Jesper – Heide, Mats (2023) *Strategic Communication: An Introduction to Theory and Global Practice*, 2. p. Routledge, London.

Frandsen, Finn – Johansen, Winni (2017) *Organizational crisis communication*. Sage, London.

Garbuio, Massimo – King, Adelaide Wilcox – Lovallo, Dan – Ketchen, David J. – Barney, Jay B. – Wright, Mike – Barney, Jay B. – Ketchen, David J. (2011) Looking Inside: Psychological influences on structuring a firm's portfolio of resources, *Journal of Management*, Vol. 37 (5), 1444–1463.

Grant, Robert M. (1996) Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science* (Providence, R.I.), Vol. 7 (4), 375–387.

Greer, Charles – Lusch, Robert – Hitt, Michael (2017) A service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 31 (2), 137–158.

Gummesson, Evert (2000) *Qualitative Methods in Management Research*. Sage, London.

Hallahan, Kirk – Holtzhausen, Derina – van Ruler, Betteke – Verčič, Dejan – Sriramesh, Krisnamurthy (2007) Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 1 (1), 3–35.

Hambrick, Donald C. – Cannella, Albert A. (1989) Strategy Implementation as Substance and Selling, *Academy of Management perspectives*, Vol. 3 (4), 278–285.

Hart, Stuart L. (1992) An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *The Academy of Management Review*, Vol. 17 (2), 327–351.

Heide, Mats – Simonsson, Charlotte (2018) Coworkership and engaged communicators: Acritical reflection on employee engagement. Teoksessa: *The handbook of communication engagement*, toim. Kim Johnston – Maureen Taylor, 205–220. Wiley-Blackwell, Newark.

Heide, Mats – Simonsson, Charlotte – Nothhaft, Howard – Andersson, Rickard – von Platen, Sara (2019) *The Communicative Organization – Final report*, Department of Strategic Communication, Sveriges Kommunikatörer.

- Heide, Morten – Grønhaug, Kjell – Johannessen, Simen (2002) Exploring Barriers to the Successful Implementation of a Formulated Strategy, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18 (2), 217–231.
- Helfat, Constance E. – Winter, Sidney G. (2011) Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, Vol. 32 (11), 1243–1250.
- Helfat, Constance E. – Martin, Jeffrey A. (2015) Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, Vol. 41 (5), 1281–1312.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Hitt, Michaela – Jackson, Susan – Carmona, Salvador – Bierman, Leonard – Shalley, Christina – Wright, Mike (2017) *The Oxford Handbook of Strategy Implementation*. Oxford University Press, New York.
- Hrebiniak, Lawrence G. (2006) Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, Vol. 35 (1), 12–31.
- Hutzschenreuter, Thomas – Kleindienst, Ingo (2006) Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*, Vol. 32 (5), 673–720.
- Huy, Quy Nguyen (2011) How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, Vol. 32 (13), 1387–1410.
- Hämäläinen, Virpi – Maula, Hanna (2004) *Strategiaviestintä*. Inforviestintä, Keuruu.
- Johnson, Gerry – Scholes, Kevan – Whittington, Richard (2008) *Exploring corporate strategy, text and cases*. 7. p. Pearson Education, Harlow.
- Johnson, Gerry – Whittington, Richard – Regner, Patrick (2016) *Exploring Strategy*. 11. p. Pearson Education, UK.
- Juholin, Elisa – Rydenfelt, Henrik (2020) Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet. Mihin viestinnällä pyritään? *Media & viestintä*, Vol. 43 (1), 79–99.
- Laitinen, Kaisa (2020) Työyhteisön teknologiavälitteinen vuorovaikutus. *Media & Viestintä*, Vol 43. (4), 415–419.
- Lee, Eucman – Puranam, Phanish (2016) The implementation imperative: Why one should implement even imperfect strategies perfectly, *Strategic Management Journal*, Vol. 37 (8), 1529–1546.

- Li, Yang – Guohui, Sun – Eppler, Martin J. (2008) Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation, *ICA working paper* 2/2008, 1–46.
- Marjamäki, Pipsa Lotta – Vuorio, Jenni (2021) *Viestinnän johtaminen: strategiasta tuloksiin*. Alma Talent, Print, Helsinki.
- Mintzberg, Henry (1987) The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*, Vol. 30 (1), 11–24.
- Mintzberg, Henry – Waters, James A. (1985) Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6 (3), 257–272.
- Mintzberg, Henry – Ahlstrand, Bruce – Lampel, Joseph (1998) *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Prentice-Hall, New York.
- Montgomery, Cynthia A. (2008) Putting leadership back into strategy. *Harvard Business Review*, 54–60.
- Neilson, Gary – Martin, Karla – Powers, Elizabeth (2008) The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, Vol. 86 (6), 60–138.
- Noble, Charles H. (1999) The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, Vol. 45 (2), 119–134.
- Nutt, Paul C. (1986) Tactics of implementation. *Academy of Management Journal*, Vol. 29 (2), 230–261.
- Nutt, Paul C. (1998) Leverage, resistance and the success of implementation approaches. *Journal of Management Studies*, Vol. 35 (2), 213–240.
- Nwanzu, Chiyem L. – Babalola, Sunday S. (2019) Impact of organization ownership and strategy on organizational sustainable practices, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 18 (5), 1–10.
- Okhuysen, Gerardo A. – Bechky, Beth A. (2009) Coordination in Organizations: An Integrative Perspective, *Academy of Management Annals*, Vol. 3 (1), 463–502.
- Peng, Wei – David Litteljohn (2001) Organisational communication and strategy implementation - a Primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13 (7), 360–363.
- Peters, John D. (1999) *Speaking into the Air: A History of the Idea of Communication*, University of Chicago Press, Chicago.
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.



- Puusa, Anu – Juuti, Pauli (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki.
- Ritakallio, Timo – Vuori, O. Timo (2020) *Elävä strategia – Kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen*. Alma Talent, Helsinki.
- Schweiger, Simone A. – Stettler, Tatiana R. – Baldauf, Artur – Zamudio, Césaret (2019) The complementarity of strategic orientations: A meta-analytic synthesis and theory extension, *Strategic Management Journal*, Vol. 40 (11), 1822–1851.
- Tawse, Alex – Tabesh, Pooya (2021) Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, Vol. 39 (1), 22–33.
- Tench, Ralph – Verhoeven, Piet – Zerfass, Ansgar (2009) Institutionalizing strategic communication in Europe – An ideal home or a madhouse? Evidence from a survey in 37 countries. *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 3 (2), 147–164.
- Thompson, John B. (1995) *The media and modernity: A social theory of the media*, Stanford University Press, California.
- Thompson, Arthur – Gamble, John – Peteraf, Margaret – Strickland, A.J. (2016) *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 20. p. McGraw Hill, Boston.
- Tietosuojalaki 1050/2018, 5 luku: Tietojenkäsittelyn erityistilanteet  
<<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050#L5P31>>, haettu 20.5.2024.
- Van Riel, Cees B.M. – Fombrun, Charles J. (2007) *Essentials of Corporate Communications*. Routledge, New York.
- Volk, Sophia Charlotte – Berger, Karen – Zerfass, Ansgar – Koehler, Karolin (2017) How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications. *Communication Insights*, Issue 3.
- Zerfass, Ansgar – Viertmann, Christine (2017) Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, Vol. 21 (1), 68–81.
- Zerfass, Ansgar – Volk, Sophia Charlotte (2018) How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. *Journal of Communication Management*, Vol. 22 (4), 397–415.
- Zerfass, Ansgar – Verčič, Dejan – Nothhaft, Howard – Werder, Kelly Page (2018) Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and

practice. *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 12 (4), 487–505.

Zerfass, Ansgar – Tench, Ralph – Verčič, Dejan – Moreno, Angeles – Buhmann, Alexander – Hagelstein, Jens (2023) *European Communication Monitor 2023. Looking Back and Ahead: 15 years of Research on Strategic Communication*, EUPRERA/EACD.

Whittington, Richard (2001) *What is strategy*. 2. p. Thomson Learning, London.

Wooldridge, Bill – Floyd, Steven W. (1990) The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (3), 231–241.

Wooldridge, Bill – Schmid, Torsten – Floyd, Steven W. (2008) The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, Vol. 34 (6), 1190–1221.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Haastattelukysymyksiä:

Haastateltavan esittely

#### 1. Teema: Organisaatio ja strategia

- Mitä strategia sinulle tarkoittaa? Mitä sillä mielestäsi pyritään organisaatiossasi saavuttamaan?
- Koetko tuntevasi yrityksen strategian hyvin? Osaatko nimetä strategiset tavoitteet?
- Tiedätkö, miten strategisiin valintoihin on päädytty? Onko tästä informoitu?
- Millainen strategiaprosessi organisaatiossa on? Tiedätkö ketkä osallistuvat strategian tekemiseen?
- Miten koet mahdollisuutesi vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon?

#### 2. Vuorovaikutus ja strategiaviestintä

- Miten strategia näkyy päivittäin työssäsi?
- Koetko, että esihenkilösi tuo strategiaa esille työssä?
- Miten kuvailisit organisaation viestintää? Onko se avointa? Mitä asioita viestinnässä ja vuorovaikutuksessa tulisi kehittää?
- Onko henkilöstöllä käytössä kanavia tai keinoja antaa palautetta, tai mahdollisuutta käydä keskustelua oma-aloitteisesti ja vuorovaikutteisesti?
- Miten koet oman esihenkilösi vuorovaikutustaidot? Millainen esihenkilösi on viestijänä?
- Mitä strategiaviestintä sinulle tarkoittaa, ja mitä sillä mielestäsi pyritään organisaatiossasi saavuttamaan?
- Miten koet, että strategiasta on viestitty? Millä tavoin saat tietoa strategiasta?
- Mitä haasteita näet strategiaviestinnässä?
- Miten koet oman sitoutumisesi strategiaan? Koetko strategian omaksesi?
- Esihenkilöasemassa:
  - Onko yrityksessä järjestetty koulutusta tai muuten annettua tietoa, miten hallita jokapäiväisiä viestintätilanteita?
  - Oletko saanut omalta esihenkilöltäsi tukea siihen, miten tuoda strategiaa esille työarjessa?
  - Mitä keinoja käytät viestiessäsi alaisillesi strategiasta? Miten tämä näkyy käytännön työssäsi?

#### 3. Onnistunut strategiaviestintä ja tulevaisuuden toimet

- Mikä on mielestäsi paras tapa viedä viestintästrategia käytäntöön?
- Tuleeko sinulla esimerkkiä mieleen onnistuneesta viestintästrategian käytäntöön panemisesta?

- Miten esihenkilösi ja organisaatiosi tulisi mielestäsi viestiä strategiasta, jotta sisäistäisit sen parhaiten? Millä keinoilla olisit itse motivoituneempi ja sitoutuneempi strategiaan?
- Miten viestintästrategiasta saadaan sellainen, että se sitouttaa kaikki työntekijät noudattamaan sitä?
- Mitä tekisit toisin tai kehittäisit yrityksesi nykyisessä strategiaviestinnässä?
- Miten organisaatiosi voisi edetä kohti onnistunutta strategiaviestintää? Mitkä tekijät näet esteenä tai hidastavina tekijöinä?
- Muita ajatuksia tai palautetta?