

# Työntekijöiden käsityksiä strategiasta ja strategiaviestinnästä

Tapaustutkimus kansainvälisessä asiantuntijayrityksessä

Hanna Harjula

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Syksy 2009

Puhetieteiden laitos

Helsingin yliopisto

HELSINGIN YLIOPISTO - HELSINGFORS UNIVERSITET - UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta - Fakultet - Faculty Käyttäytymistieteellinen		Laitos - Institution – Department Puhetieteiden laitos	
Tekijä – Författare – Author Hanna Harjula			
Työn nimi - Arbetets titel - Title Työntekijöiden käsityksiä strategiasta ja strategiaviestinnästä. Tapaustutkimus kansainvälisessä asiantuntijaorganisaatioissa.			
Oppiaine - Läroämne - Subject Puheviestintä			
Työn laji ja ohjaaja(t) - Arbetets art och handledare – Level and instructor Pro gradu -tutkielma, ohjaaja Maija Gerlander		Aika - Datum - Month and year Syyskuu 2009	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 99 + 4
<p>Tiivistelmä - Referat - Abstract</p> <p>Nopeasti muuttuvassa maailmassa organisaatioviestinnän ja liiketoimintastrategian merkitystä on mahdotonta kiistää. Viimeisten vuosien aikana on myös tunnustettu strategian ja viestinnän vahva liitto – strategiaa ei voi toteuttaa ilman viestintää. Samalla molempien alueiden tutkimus on kehittynyt samaan suuntaan; niin strategian toteuttaminen kuin työyhteisön viestintä on alettu nähdä kaikkien työntekijöiden asiana etenkin asiantuntijaorganisaatioissa. Tästä huolimatta yritysten strategiaviestintää henkilöstön näkökulmasta on tutkittu vasta vähän. Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään henkilöstön käsityksiin asiantuntijaorganisaation strategiasta ja sen viestinnästä.</p> <p>Tutkimuksen aihealuetta lähestytään kahden tutkimuskysymyksen kautta. Ensimmäisellä kysymyksellä selvitetään kohdeorganisaation strategiaviestintätilaisuuksien onnistumista. Toinen tutkimuskysymys keskittyy henkilöstön strategian tuntemukseen, ymmärtämiseen ja strategiaan suhtautumiseen. Lisäksi tutkitaan henkilöstön halukkuutta työskennellä yrityksen arvojen mukaisesti.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytetään erityisesti kohdeorganisaation tarpeisiin räätälöityä kyselyä, joka sisältää sekä strukturoituja väittämiä että avoimia kysymyksiä. Kerättyä aineistoa analysoidaan määrällisesti tilastollisin menetelmin ja laadullisesti teemoittelemalla. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on viidessä maassa toimiva asiantuntijayritys, jonka ruotsalaisille työntekijöille kysely lähetettiin kesäkuussa 2009. Näin saatiin kerättyä 313 vastausta (44,4 % kyseisen maan työntekijöistä).</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksenä yrityksen strategiaviestintätilaisuuksien katsotaan onnistuneen hyvin. Tämän ansiosta henkilöstön strategian tietämys ja ymmärrys ovat melko hyvällä tasolla. Lisäksi työntekijät suhtautuvat niin strategiaan kuin arvojen mukaan työskentelyyn positiivisesti. Yleisten analyysien lisäksi tutkitaan myös käsitysten vaihtelua eri vastaajaryhmien välillä. Tilastollisten testien perusteella voidaan todeta, että esimiehet ja organisaation strategiaproessiin osallistuneet tuntevat ja ymmärtävät strategian muuta henkilöstöä paremmin. Myös iällä ja yksiköllä havaittiin olevan yhteyttä vastaajien käsityksiin.</p> <p>Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempaa näkemystä strategian ja viestinnän vahvasta yhteydestä: kohdeorganisaatioissa henkilöstön strategian tuntemusta, ymmärrystä ja positiivista suhtautumista on luotu viestinnän keinoin erityisissä strategiaviestintätilaisuuksissa. Esimiesten ja johdon vahva rooli strategian viestinnässä korostuu myös tämän pro gradun perusteella. Strategiaviestinnän yleisiä ongelmakohtiakin esiintyi. Vastausten perusteella henkilöstö on kiinnostunut strategiasta ja haluaa toteuttaa sitä työssään. Strategiaviestintätilaisuuksien jälkeen viestintä on oleellisessa osassa myös strategian toteuttamisessa – keskeinen onnistumisen edellytys on viestinnän huomioiminen yhtenä strategian implementoinnin muotona.</p>			
Avainsanat – Nyckelord - Keywords Strategia, strategiaviestintä, muutosviestintä, työyhteisöviestintä			
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteellisen tiedekunnan kirjasto			

HELSINGIN YLIOPISTO - HELSINGFORS UNIVERSITET - UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta - Fakultet - Faculty Behavioral Sciences		Laitos - Institution – Department Speech Sciences	
Tekijä - Författare - Author Hanna Harjula			
Työn nimi - Arbetets titel - Title Employee Views on Strategy and Strategy Communication. Case Study in an International Expert Organization.			
Oppiaine - Läroämne - Subject Speech Communication			
Työn laji ja ohjaaja(t) - Arbetets art och handledare – Level and instructor Master's thesis, instructor Maija Gerlander		Aika - Datum - Month and year September 2009	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 99 + 4
<p>Tiivistelmä - Referat - Abstract</p> <p>Nowadays it is impossible to deny the importance of organizational communication and business strategy. During recent years it has been understood, that these two areas are strongly linked together – it is impossible to fulfil a strategy without communication. Also research in these fields has developed into the same direction. It has been widely acknowledged, that strategy implementation and organizational communication are an important part of all employees’ work particularly in expert organizations. However, there is only little research of strategy communication from employee perspective. This master’s thesis explores employee views on strategy and strategy communication in an expert organization.</p> <p>The research area is approached through two research questions. The first explores employee views on strategy communication meetings, special events that were held in spring 2009. The second research question surveys the strategy knowledge and understanding of the employees as well as their attitude to the strategy. Also willingness to work according the company values is studied.</p> <p>The study is done using a survey method: a questionnaire is tailored to the needs of the organization. Both structured statements and open questions are included in the survey. The gathered data is analyzed using statistical and qualitative methods. The target organization is an expert company operating in five countries. The survey was sent to company’s Swedish employees in June 2009. As a result a data with 313 responses (44.4 % of employees in the country) was gathered.</p> <p>As the result of this study the strategy communication meetings can be regarded as successful events. Thanks to this, also strategy knowledge and understanding of personnel showed quite good levels. A positive attitude towards the strategy and the values was also noticed. In the analysis besides the overall views, also views of different respondent groups were compared. In statistical tests it was noticed that managers and persons involved in the strategy process knew and understood the strategy better than average. Ages and working units also had some influences to the views.</p> <p>The results of the study reinforce the strong link between strategy and communication – in the target organization special communication meetings have been a way to create strategy knowledge, understanding and positive attitudes towards the strategy. Also the strong role of top and middle management is emphasized in the study. Common strategy communication problems were found as well. Employees were proved to be interested in the strategy and willing to work according the company values in their work. Communication will be essential also in the implementation phase – a central requisite for success is to understand communication as a way to implement strategy.</p>			
Avainsanat – Nyckelord - Keywords Strategy, Communication, Change, Internal communication			
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited University of Helsinki, Library of Behavioural Sciences			

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET</b> .....	<b>8</b>
2.1 STRATEGIA ORGANISAATION TOIMINNASSA.....	9
2.2 ORGANISAATIOVIESTINTÄ – SISÄISTÄ JA ULKOISTA VIESTINTÄÄ.....	13
2.3 TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN JAOTTELUA.....	15
2.4 STRATEGIA- JA MUUTOSVIESTINTÄ.....	17
<b>3 ASiantuntijaorganisaation strategia viestintä</b> .....	<b>20</b>
3.1 STRATEGIAVIESTINTÄ LISÄARVON TUOTTAJANA.....	20
3.2 ESIMIEHET JA HENKILÖSTÖ STRATEGIAN VIESTIJÖINÄ .....	24
3.2.1 <i>Keskijohto avainasemassa</i> .....	25
3.2.2 <i>Henkilöstö strategian viestintäprosessissa</i> .....	27
3.3 STRATEGIAVIESTINNÄN ONGELMAKOHTIA .....	28
3.4 STRATEGIAVIESTINNÄN MITTAUS.....	29
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>35</b>
4.1 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	35
4.2 KOHDEORGANISAATION JA SEN STRATEGIAPROSESSIN ESITTELY .....	36
4.2.1 <i>Tutkijan rooli organisaation strategiaprosessissa</i> .....	37
4.3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA MITTARIN LAATIMINEN .....	39
4.3.1 <i>Organisaatiolle räätälöity kyselylomake</i> .....	41
4.3.2 <i>Kyselyn kommentointi ja esitestaus</i> .....	45
4.4 AINEISTON KERUU JA ANALYYSI .....	46
4.4.1 <i>Summamuuttujat ja niiden muodostaminen</i> .....	47
4.4.2 <i>Tilastolliset ja laadulliset analyysimenetelmät</i> .....	49
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>53</b>
5.1 VASTAAJIEN KÄSITYKSIÄ STRATEGIASTA JA SEN VIESTINNÄSTÄ.....	53
5.1.1 <i>Strategiaviestintätilaisuudet</i> .....	53
5.1.2 <i>Strategian tietämys</i> .....	55
5.1.3 <i>Strategiaan suhtautuminen</i> .....	57

5.1.4 Strategian ymmärtäminen .....	59
5.1.5 Vastaajien halukkuus työskennellä arvojen mukaisesti .....	61
5.1.6 Horisontaalinen strategiasta keskustelu .....	63
5.1.7 Strategian tarpeen ymmärryksen kehittyminen .....	64
5.2 ESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ STRATEGIAN VIESTINNÄSTÄ .....	65
5.3 IÄN YHTEYS KÄSITYKSIIN .....	68
5.4 YKSIKÖN YHTEYS KÄSITYKSIIN .....	69
5.5 STRATEGIATYÖHÖN OSALLISTUMINEN .....	71
5.6 AVOINTEN VASTAUSTEN NELJÄ TEEMAA .....	72
<b>6 POHDINTA .....</b>	<b>77</b>
<b>7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA .....</b>	<b>85</b>
7.1 VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI .....	85
7.2 TUTKIMUSEETTISET KYSYMYKSET .....	89
7.3 TUTKIMUKSEN MERKITYS JA JATKOTUTKIMUSIDEAT .....	90
<b>KIRJALLISUUS .....</b>	<b>93</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>100</b>

# 1 JOHDANTO

The way to achieve success is first to have a definite, clear, practical ideal – a goal, an objective. Second, have the necessary means to achieve your ends – wisdom, money, materials and methods. Third, adjust all your means to that end.

Aristoteles, kreikkalainen filosofi ja tutkija (384–322 eKr.)

Jo Aristoteles sen tiesi – menestys vaatii selkeät tavoitteet ja paljon ponnisteluja niiden saavuttamiseksi. Maailman muutos ei ole poistanut näitä menestyksen edellytyksiä, pikemminkin päinvastoin. Nykyajan nopeasti muuttuvassa ja kiireen leimaamassa yritysmaailmassa toiminnan suunnalla on ratkaiseva merkitys; pyörteinen maailma vaatii vahvaa navigointia. Globalisaatio, kvartaalitalouden tulostavoitteet ja työn muuttuva luonne ajavat organisaatioita ahtaalle, ja maailmanlaajuisessa kilpailussa markkinoilla erottautumiseen jokainen organisaatio tarvitsee selkeän suunnan ja tavoitteet, joita liiketaloudessa kutsutaan strategiaksi. Ei ole ihme, että strategioista on kasvanut oma, paljon tutkimuksellistakin huomiota saanut liikkeenjohtamisen haaransa.

Hienoinakaan strategia ei kuitenkaan yksin riitä: etenkin asiantuntijatyössä jokaisen työntekijän panostusta tarvitaan strategian toteuttamisessa, eikä ylin johto yksin voi saavuttaa asettamiaan strategisia tavoitteita. Strategian ymmärrettäväksi tekeminen vaatii paljon viestintää; jo arkijärjellä ajateltuna organisaatio ei voi toteuttaa strategiaansa, jos sitä ei ole viestitty koko henkilöstölle. Siksi onkin hämmästyttävää huomata, miten vähälle huomiolle strategian viestintä on tutkimuskirjallisuudessa jäänyt. Edelleen suurin osa tutkimuksesta keskittyy strategiseen suunnitteluun.

Erityisesti tietointensiivinen asiantuntijatyö korostaa strategiaviestinnän merkitystä. Asiantuntijatyön kontekstissa myös koko sisäisen viestinnän asemaa täytyy tarkastella hieman uudenaikaisessa valossa. Yhteinen tiedon vaihdanta on monelle asiantuntijalle yksi työskentelyn edellytyksistä, eikä perinteisten siirtomallien mukainen viestintä siihen juuri kannusta. Nykyorganisaatioissa viestintä ei ole ylimmän johdon tai

viestintäyksikön, vaan kaikkien työntekijöiden yhteinen asia; Juholin on puhunut jopa ”viestinnän vallankumouksesta” (2008b; 2008c). Hyvän sisäisen viestinnän merkitystä – jonka olennaisena osana myös strategiaviestintää pidän – lienee enää mahdotonta kiistää työyhteisöissä. Sama on laajalti huomattu sekä tutkimuksessa (mm. Aaltonen, Ikävalko, Mantere, Teikari, Ventä & Währm 2001; Argenti, Howell & Beck 2005; Barrett 2002; Gay & D’Aprix 2007; Yates 2006) kuin käytännössäkin: Keskuskauppakamarin tutkimuksessa peräti 72 % yli tuhannesta tutkitusta suomalaisesta yritysjohtajasta nosti sisäisen viestinnän yrityksen tärkeimmäksi kehityskohteeksi (Yrityskulttuuri 2009, 12–13).

Tässä tutkimuksessa strategiaviestintää lähestytään sisäisen viestinnän olennaisena osa-alueena, jonka tarkoituksena on tehdä organisaation toiminnan suunta ja tavoitteet ymmärrettäväksi henkilöstölle. Teoreettisessa viitekehyksessä yhdistetään strategioiden, sisäisen viestinnän sekä strategiaviestinnän tutkimusta. Näiden kautta pyritään muodostamaan ymmärrystä organisaation strategian viestinnästä ja sen erityispiirteistä. Teoreettisessa osassa otetaan kantaa myös strategiaviestinnän mittaamiseen liittyviin kysymyksiin, jolloin teoreettisen pohdinnan kautta voidaan luoda perusta tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Tämän pro gradun empiirinen osa on toteutettu kyselytutkimuksena. Erityisesti tätä tutkimusta varten räätälöidyllä kyselyllä kerätään tietoa erään yrityksen strategiaviestinnän onnistumisesta.

Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, jossa strategiaa ja sen viestintää tarkastellaan yhden organisaation näkökulmasta. Lähtökohtana on kohdeorganisaation pragmaattinen tiedontarve oman strategiaviestintänsä onnistumisesta. Organisaatiossa strategian suunnittelu aloitettiin syksyllä 2008, ja keväällä 2009 siirryttiin strategian toteuttamisvaiheeseen. Pitkän prosessin onnistumista pidetään organisaatiossa keskeisenä; tutkimalla strategiaviestinnän onnistumista voidaan selvittää, miten hyvin henkilöstö on sisäistänyt organisaationsa tulevaisuuden suunnan. Tutkimustulosten avulla strategiaviestintää voidaan myöhemmin arvioida ja kehittää. Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio toimii viidessä maassa, Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Latviassa ja Virossa. Työntekijöitä konsernilla on noin 1200. Tutkimani työyhteisö on

asiantuntijaorganisaatio, joka tarjoaa palveluitaan muiden yritysten, erityisesti teollisuuden tarpeisiin.

Puheviestinnän tutkimuskenttään pro gradu -tutkielmani tarjoaa lisätietoa ajankohtaisesta aiheesta. Viestintänäkökulmasta yritysstrategiaan liittyviä aiheita on tutkittu vasta vähän. Viime vuosina strategianäkemykset ovat kuitenkin alkaneet muuttua, ja aiheen viestinnällinen aspekti on herättänyt sekä Suomessa että ulkomailla kasvavaa mielenkiintoa sekä tutkimuksellisesti että käytännön yritysmaailmassa. Tästä huolimatta strategiaviestinnän tutkimus ja pohdinta erityisesti henkilöstön näkökulmasta on vielä vähäistä (Hämäläinen & Maula 2004, 162). Tälle kasvavan mielenkiinnon alueelle tutkimukseni tarjoaa yhden organisaation näkökulman.



## 2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET

Tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä pyrin yhdistämään olemassa olevasta tutkimuskirjallisuudesta näkemyksiä strategiasta, sisäisestä viestinnästä, strategia- viestinnästä ja viestinnän mittaamisesta. Kuviossa 1 havainnollistetaan tämän tutkimuksen keskeiset aihealueet ja käsitteet. Tutkimus keskittyy kolmion alempaan osaan, eli organisaation viestintään ja strategiaan organisaation sisäisestä näkökulmasta. Strategiaa lähestytään organisaation toimintaa ohjaavana perustana, jota ei voida toteuttaa ilman strategiaviestintää. Strategiaviestintä puolestaan nähdään osana sisäistä viestintää, ja sitä toteutetaan niin esimiesten ja alaisten kuin myös työtovereiden välisissä viestintäsuhteissa. Mittauksen roolina on varmistaa strategiaviestinnän tavoitteiden saavuttaminen ja auttaa parantamaan strategian viestintää.

Seuraavaksi määrittelen tarkemmin edellä mainittuja osa-alueita. Luvussa 3 syvennyn tarkemmin aihealueeseen tarkastelemalla onnistuneen sisäisen viestinnän ja strategiaviestinnän edellytyksiä ja hyötyjä organisaatiolle. Mielenkiintoisen taustan tieteenalojen tutkimusten tarkastelulle tarjoaa strategia- ja viestintätutkimuksen viimeisten vuosikymmenten samansuuntainen kehitys. Empiirisen aineiston keräämistä ajatellen pohdin erilaisia mahdollisuuksia mitata strategiaviestinnän onnistumisesta.



KUVIO 1. Tutkimuksen aihealueet ja keskeiset käsitteet

## 2.1 Strategia organisaation toiminnassa

Strategia-sanalla on sotaisa tausta: ”strategos” tarkoitti muinaisessa Kreikassa ylintä sotilasvirkamiestä, jolla oli sodankäynnin ohella myös poliittista valtaa. Kreikankielinen sana ”strategia” tarkoittaa edelleenkin johtamis- tai sotataitoa. (Eskola, Kaurinkoski & Turtilla 1990, 689.) Myös Kiinassa sana strategia on liitetty sodankäyntiin jo vuosituhansia (Tzu 1963). Yritysmailmassa sotaa käydään onneksi harvoin kirjaimellisesti, mutta idea on sama – tänäkin päivänä strategialla etsitään keinoja saavuttaa menestystä. Tämän vuoksi yrityksissä laaditaan lukuisia suppeampia ja laajempia strategioita yritystoiminnan eri alueille. Tässä tutkimuksessa strategialla tarkoitetaan yrityksen kokonaisvaltaista liiketoimintastrategiaa, ellei muuta erikseen mainita.

Tieteellistä mielenkiintoa yritysstrategiat ovat herättäneet 1960-luvulta saakka. Vuosikymmenten tutkimusperinteen aikana strategialle ei ole muodostunut yleispätevää

määritelmää, ja alan tutkijat antavatkin strategialle useita samanaikaisia merkityksiä (Mantere 2003, 9–11). Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (1998, 3–15) mukaan strategia voidaan määritellä viidellä eri tavalla (tämä näkemys tunnetaan yleisesti Mintzbergin viitenä P:nä): strategia voi tarkoittaa tulevan toiminnan suunnitelmaa (*plan*), yrityksen aiemmin toteuttamaa käyttäytymistapaa (*pattern*), yrityksen toivottua tai olemassa olevaa markkina-asemaa (*position*), näkökulmaa toteuttaa asiat yritykselle ominaisella tavalla (*perspective*) tai juonta esimerkiksi kilpailijan harhauttamiseksi (*ploy*). Nämä viisi määritelmää yhdistämällä voidaan saada aikaan eräänlainen kokonaiskuva strategian olemuksesta.

Strategian kokonaiskuvaan liittyvät myös organisaation visio ja arvot. Myös näiden käsitteiden tutkiminen on usein olennainen osa strategiatutkimusta. Visio on yleistasoinen kuvaus siitä, minne ja millaisiin tavoitteisiin organisaatio toivoo pääsevänsä pidemmällä aikavälillä. Vision metaforana käytetään usein kaukaisuudessa siintävää palmusaaristoa – strategian tehtävänä on kertoa tarkemmin, millaisin keinoin ja päämääriin saariston suojiin voidaan päästä. (Åberg 1997, 46–51.) Arvoista viestiminen on osa strategista viestintää, vaikka arvot ovatkin erilainen osa organisaatiota ja sen toimintaa. Toisin kuin visio ja strategia, arvot ovat vahvasti sidoksissa organisaatiokulttuuriin, eikä niitä ole siksi yhtä helppo muuttaa. Työyhteisön arvoista ilmenee, millaisia asioita yhteisössä pidetään tärkeinä. Tämä liittyy läheisesti strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, sillä arvot määrittävät, millaisia päämääriä organisaatio tai yksilö pitää tavoittelemisen arvoisena. Näin ollen arvot ohjaavat tehtäviä valintoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Juuti 1992, 65–73.) Yrityskulttuurin eri osa-alueiden onkin todettu toteutuvan paremmin sellaisissa yrityksissä, joiden arvot on koko henkilöstön tasolla määritelty (Yrityskulttuuri 2009, 23–24). Edellä mainituista syistä arvoviestintä on organisaatioissa yleensä olennainen osa strategiaviestintää. Tavoitteiden muuttuessa työyhteisö pyrkii usein muuttamaan myös arvopohjaansa.

Traditionaalisesti strategiatutkimus on keskittynyt tutkimaan strategiaprosessia suunnittelun näkökulmasta; kirjallisuudessa pohditaan muun muassa parhaita tapoja suunnitella toimiva strategia. Tällöin painopiste on ollut strategian muotoilussa, ja strategian on nähty toteutuvan hyvän suunnitelman avulla kuin itsestään. (ks. esim.

Aaltonen 2007, 1–3; Hannus, Lindroos & Seppänen 1999; Mantere 2003; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 18–20.) Viimeisen runsaan vuosikymmenen aikana kirjallisuudessa on kiinnitetty lisääntyvää huomiota strategian täytäntöönpanoon eli implementointiin, joka aiemmassa tutkimuksessa on jäänyt yllättävän vähälle huomiolle. Implementointi nähdään strategian suunnittelun vastinparina: prosessina, jossa suunnitelmat toteutetaan. Usein implementointi- ja suunnitteluprosesseja pidetään toisistaan erillisinä osa-alueina. Tutkimuskirjallisuudessa molemmille prosesseille annetaan usein käytännön toimintaehdotuksia, joiden nähdään olevan hyvin samankaltaisia organisaatiosta toiseen. Strategian toimeenpanon tapoina on pidetty esimerkiksi budjetointia ja uudelleenorganisointia. Hämmästyttävää kyllä, viestinnän roolia ei tutkimuskirjallisuudessa ole juurikaan nostettu esiin. Uusimmissa tutkimuksissa strategian toteuttaminen on kuitenkin alettu nähdä myös vuorovaikutteisena prosessina. (Aaltonen 2007; Crittenden & Crittenden 2008.)

Kritiikkiä on herättänyt myös strategian suunnittelun ja toteuttamisen eriyttäminen. Nykynäkemyksen mukaan suunnittelu ja toteutus ovat keskenään jatkuvassa vuoropuhelussa, jota ympäristön vaikutukset muokkaavat. Eteenpäin katsovan suunnitelman lisäksi strategia voidaankin määritellä emergenttinä, eli itsestään syntyvänä toimintamallina. Tällaista strategiaa voidaan tarkastella ja analysoida vasta sen jo toteuduttua. Kaksi strategian määritelmän aikajännettä, suunnitelma ja toimintatapa, eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois. Strategisessa ajattelussa on tärkeää pystyä samanaikaisesti sekä ennakoimaan tulevaa että käyttämään hyödyksi aiempaa kokemusta, jonka avulla vastaantuleviin tilanteisiin pystytään reagoimaan. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 9–12.) Hyvin harva, jos mikään, strategia voi olla täysin ennalta suunniteltu. Kuvio 2 esittää suunnitellun ja toteutuvan strategian vuoropuheluna, jossa strategian implementointi ei ole erillinen osa, vaan linkittyy erittäin olennaisesti strategian suunnitteluun – tässä linkissä molemmat puolet vaikuttavat toinen toisiinsa (Aaltonen & Ikävalko 2002).



KUVIO 2. Suunnitellun ja toteutuvan strategian vuoropuhelu (Aaltonen & Ikävalko 2002, 416)

Kuten edellä todettiin, nykynäkemyksessä viestintä on olennainen osa strategian implementointia. Implementoinnin on todettu vaativan mekanistisen toteuttamisen rinnalla pohdintaa ja vuorovaikutusta kaikkien sidosryhmien kesken, koko organisaation läpi. Strategiaa ei voida toteuttaa ilman viestintää, sillä vain viestintä mahdollistaa strategian omaksumisen ja sitä kautta toteutumisen. (Aaltonen 2007, 179–184; Aaltonen ym. 2001, 1–7.) Kuvio 2 osoittaa osuvasti, miten viestintä punoo verkkonsa suunnitellun ja toteutuvan strategian välille – ilman viestintää nämä eivät kohtaa, jolloin vision saavuttaminen on miltei mahdotonta. Viestinnän tärkeyttä strategian toteuttamisessa ovat korostaneet myös muun muassa Crittenden ja Crittenden (2008), Gay ja D'Aprix (2007) sekä Beer ja Eisenstat (2000).

Viestinnän tunkeutuminen olennaiseksi osaksi strategista ajatusmaailmaa on saanut aikaan uudenlaisen näkökulman yritysten strategioiden tarkasteluun ja tutkimiseen. Whittingtonin (1996) esittelemä tutkimustapa, jossa strategiaa tutkitaan käytäntönä (tutkimussuunnasta käytetään yleisesti nimeä ”*strategy as practice*”), tarkastelee strategiaa sellaisena kun se organisaatiossa ilmenee. Tällöin tutkimuksessa on kiinnostuksen kohteena se, miten strategiaa käytännössä toteutetaan; millaisia valintoja organisaatiossa tehdään strategian toteuttamiseksi ja viestimiseksi. Tutkittaessa strategiaa käytäntönä strategia nähdään sosiaalisena prosessina, joka on läsnä organisaation jäsenten jokapäiväisessä toiminnassa. Strategian näkeminen sosiaalisena

korostaa jokaisen työyhteisön jäsenen panosta strategian toteuttamisessa: tämän näkemyksen mukaan ylin johto ei yksin voi toteuttaa organisaation strategiaa. Samanlainen näkemys on viime vuosina saanut strategiatutkimuksen lisäksi jalansijaa myös viestintätutkimuksessa (Juholin 2007). Yhä useampi työyhteisö on luonteeltaan asiantuntijaorganisaatio, jollaisessa myös viestinnän voidaan nähdä kuuluvan jokaisen vastuulle. Palaan aiheeseen tarkemmin luvussa 3.

Tutkittaessa strategiaa käytäntönä oleellisin ero perinteiseen strategiatutkimukseen on tutkimuksen lähtökohta. Tässä tutkimussuuntauksessa strategia ei ole organisaation omistama suunnitelma, vaan jotain jota ihmiset tekevät. Tärkeä tekemisen tapa on viestintä eri muodoissaan, hallituksen kokouksista käytäväkeskusteluihin. Strategian tekemiseen vaikuttavat sekä organisaation sisäpuoliset että sen ulkopuoliset seikat. Kun strategia nähdään ihmisten toimintana, ei sitä myöskään voida tutkia suunnitelman tasolla; suuntauksen mukaan tutkittava ihmisten toimintaa, esimerkiksi sitä, miten tietoa strategiasta jaetaan työyhteisön jäsenten välillä. (Whittington 2006.) Tässä työssä strategiaan omaksutaan edellä esitetty näkökulma: strategia nähdään sosiaalisena prosessina, jota tutkitaan sellaisena kuin se organisaatiossa ilmenee. Mielestäni perustelut näkökulman valinnalle ovat tässä tutkimuksessa selvät: Koen kyseisen tutkimustavan sopivan erityisen hyvin nykyaikaiseen asiantuntija-organisaatioon. Lisäksi tässä pro gradu -tutkimuksessa tutkitaan ennen kaikkea strategian viestintää – strategian näkeminen ihmisten toimintana on siksi luontevin tapa lähestyä aihepiiriä. Koen, että tällainen määritelmä myös sopii parhaiten yhteen seuraavaksi esiteltävän viestinnän määritelmän kanssa. Viestinnän alalla tutkimuksia strategiasta käytäntönä on tehty vain vähän. Suomessa urauurtavaa strategiatutkimusta käytännön näkökulmasta (mm. Aaltonen 2007; Ikävalko 2005; Mantere 2003) on sen sijaan tehty Teknillisen korkeakoulun STRADA-projektissa (ks. lisää <http://www.strada.hut.fi/>).

## **2.2 Organisaatioviestintä – sisäistä ja ulkoista viestintää**

Organisaatioviestinnän laaja käsite on muuttunut aikojen saatossa yhtä matkaa organisaatioteorioiden ja johtamisparadigmojen kanssa. 1940–1950-luvuilla kehitetyissä niin kutsutuissa siirtomalleissa viestinnän nähtiin olevan suoraviivaista ja ennustettavaa:

A lähetti viestin B:lle, joka vastaanotti viestin periaatteessa lähetetynkaltaisena (Juholin 2006, 26–28). Tällaiset mallit sopivatkin hyvin oman aikansa organisaationäkemykseen, jossa ihminen nähtiin konemaisena olentona hierarkkisessa ja byrokraattisessa järjestelmässä (Seeck 2008). 1980-luvulta lähtien vallan on saanut ns. merkitysnäkemys, jonka keskiössä ei ole sanomien siirto, vaan se, millaisia merkityksiä viestinnän avulla muodostetaan ja vaihdetaan (Juholin 2006, 30). Tämän näkemyksen mukaan ihmiset, sanomat ja kulttuurit ovat kaikki vuorovaikutuksessa keskenään (Aula 1999, 5–6).

Merkitysnäkemyksessä organisaation viestintä rakentuu kaikkien organisaation jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta, jossa jokainen tulkitsee viestintää omasta subjektiivisesta näkökulmastaan. Aula (1999, 13–14, 22–23) toteaa, että merkitykset luodaan vuorovaikutusprosesseissa, jotka näin ollen toteuttavat organisaation viestinnän rakenteita. Merkitysten syntyyn vaikuttavat muun muassa viestijöiden kulttuuri, menneisyys ja tulevaisuus, ja koko organisaatioviestinnän keskiöön nousevat ihmiset, yhteisöllisyys, merkitykset sekä konteksti. Koska edellä mainitut seikat mielestäni parhaiten soveltuvat nykyaikaiseen organisaatioon, omaksun tässä tutkimuksessa Aulan (1999, 22) määritelmän organisaatioviestinnästä:

Viestintä on tiettyssä organisatorisessa kontekstissa tapahtuva prosessi, jossa ihmiset yhdessä sanomien avulla luovat, ylläpitävät, käsittelevät ja muokkaavat merkityksiä.

Perinteisesti organisaatioviestintä on jaoteltu kahteen osa-alueeseen, sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Yllä esitetty viestinnän määritelmä pätee molempiin, mutta jaottelussa sisäisen viestinnän on nähty koskevan sellaista vuorovaikutusta, joka tapahtuu organisaation jäsenten välillä eikä näy sen ulkopuolelle. Ulkoinen viestintä on puolestaan merkinnyt vuorovaikutusta organisaation ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden, kuten esimerkiksi asiakkaiden, sijoittajien tai median kanssa. Viime aikoina tämä pitkään vallalla ollut jaottelu on kuitenkin alkanut vaikuttaa hieman keinotekoiselta: niin tiiviisti sisäinen ja ulkoinen viestintä kuuluvat yhteen ja vaikuttavat toisiinsa. Onkin selvää, että sisäisen ja ulkoisen viestinnän tulisi lähettää samansuuntaisia viestejä kohdeyleisön vain vaihtuessa. Trendikästä onkin puhua viestinnän integraatiosta, jossa sisäisen ja ulkoisen viestinnän välille ei tehdä eroa. Osassa kirjallisuudesta tähän integraatioon liitetään kuuluvaksi myös henkilöstöosasto.

(Ks. esim. Argenti 1998, 201–202; Aula 2008, 20–22; Dolphin 2005, 185; Korkiakoski 2008, 289.)

Edellä esitetystä, sisäisen ja ulkoisen viestinnän yhdentymistä painottavasta näkemyksestä huolimatta tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan organisaation niin kutsuttuun sisäiseen viestintään. Myönnän sisäisen ja ulkoisen viestinnän jaottelun keinotekoisuuden, mutta tämän tutkimuksen kannalta fokuksen rajaaminen vain sisäiseen viestintään on mielekästä; tarkoituksena on tutkia nimenomaan strategian viestimistä henkilöstölle, jolloin viestinnän kohderyhmä on puhtaasti sisäinen. Sisäisen viestinnän rinnalla tutkimuksessa käytetään synonyymina käsitettä työyhteisöviestintä.

## **2.3 Työyhteisöviestinnän jaottelua**

Työyhteisöviestintää voidaan edelleen jaotella useisiin alalajeihin. Samoin kuin sisäisen ja ulkoisen viestinnän välille, myös erilaisten alalajien välisten raja-aitojen vetäminen on käytännön näkökulmasta vaikeaa, usein myös tarpeetonta. Seuraavaksi käsittelem kuitenkin lyhyesti sisäisen viestinnän erilaisia jaotteluita, joiden avulla strategiaviestinnän käsite voidaan asemoida osaksi sisäisen viestinnän kenttää.

Työyhteisön viestintää jaotellaan usein sen tehtävien mukaisesti. Viestinnän tehtäviäkin voidaan toki kuvata monin tavoin, mutta etenkin Suomessa jaottelua on tehty pitkälti klassisen, Leif Åbergin jo 80-luvulla luoman tulosviestinnän mallin, niin kutsutun Åbergin pizzan perusteella. Vuosien saatossa malli on säilynyt hämmästyttävän samankaltaisena, ja onnistuu edelleen kuvaamaan viestinnän tärkeimmät tehtävät varsin onnistuneesti. (Korkiakoski 2008, 290–294.) Åbergin malli pyrkii vastaamaan kysymykseen ”Miksi työpaikalla viestitään?”, ja nimeää organisaatioviestinnän funktioiksi perustoimintojen tuen, kiinnittämisen, informoinnin, profiloinnin ja sosiaalisen vuorovaikutuksen (Åberg 2000, 99–100).

Perustoimintojen tuki nähdään vahvasti työhön liittyvänä, operatiivisena viestintänä, jota ilman työyhteisön on mahdotonta toimia. Tällainen viestintä koskee yleensä tuotteita, palveluita tai asiakkaita, ja jollei tätä viestinnän muotoa ole, ei organisaatio voi



tuottaa tai myydä osaamistaan asiakkailleen. Profiloivan viestinnän avulla organisaatiolle pyritään luomaan halutunlainen imago. Profilointia pidetään usein ulkoisena viestintänä, mutta esimerkiksi työnantajaimago vaikuttaa vahvasti yrityksen sisällä työskentelevien ihmisten mielipiteisiin omasta työpaikastaan. Informointi on etupäässä siirtomallin mukaista tiedotusta ja uutisointia. Työyhteisön on tärkeää muistaa informoida sekä ulkoisia että sisäisiä sidosryhmiään tärkeistä organisaation toimintaan liittyvistä asioista. (Åberg 2000, 99–102.) Pörssiyhtiöiden taloudellisesta tiedotusvelvollisuudesta säädetään myös laissa (Arvopaperimarkkinalaki 26.5.1989/495).

Åbergin (2000, 100–104) mukaan kiinnittäminen voidaan nähdä ”puhtaana” sisäisenä viestintänä, sillä sen avulla pyritään yhteisöllisyyden luomiseen ja työyhteisöön sosiaalistamiseen. Tätä päämäärää tavoitellaan yleensä perehdytysviestinnän keinoin; perehdytystä tarvitaan niin työtehtäviin kuin myös työyhteisöön ja sen toimintaan. Sosiaalinen vuorovaikutus on työyhteisön viestinnän epävirallisin ja hallitsemattomin osa – työyhteisön ei ole mahdollista ohjata tai olla selvillä sen sisällä käydyistä keskusteluista. Sosiaalinen vuorovaikutus täyttää ihmisen perustarvetta olla sidoksissa toisiin ihmisiin ja luoda heihin suhteita. Sosiaalinen vuorovaikutus ilmenee pääasiassa suullisina keskusteluinä toisilleen tuttujen työntekijöiden välillä.

Åbergin klassikkojaottelu tarjoaa käytännönläheisen näkemyksen viestinnän yleisiin ja jatkuvaluonteisiin tehtäviin. Jaottelu toimiikin varmasti mainiosti ns. normaalitilanteessa varmistettaessa, että viestinnän tehtävät tulevat hoidetuiksi ja jaetuiksi eri henkilöiden kesken. Mielestäni jaottelu ei kuitenkaan ota riittävästi huomioon nykypäivän organisaatioviestinnän erilaisiin tilanteisiin ja aihealueisiin liittyviä erityispiirteitä. Åbergin pizzassa organisaation viestinnän on ikään kuin oltava hyvässä balanssissa, sillä malli ei ota kantaa esimerkiksi muutos-, strategia- tai kriisiviestintään. Juuri näiden viestinnän osa-alueiden voisi kuitenkin nähdä luonnehtivan nykyorganisaatioita ja niiden toimintaympäristöjä (Dolphin 2005, 183; Burnett 1998, 475–476; Lewis 1999; Smythe 1997). Toisena ongelmana Åbergin mallissa pidän sitä, että sosiaalinen vuorovaikutus on rajoitettu omaan lokeroonsa, mikä ei mielestäni vastaa tämän päivän asiantuntijatyön vaatimuksia. Tässä työssä viestintä nähdään vuorovaikutuksena ja merkitysten tuottamisena, jolloin kaikki viestinnän lajit

ja tehtävät toteutuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tätä sosiaalista vuorovaikutusta käydään kaikilla organisaation tasoilla sekä esimies-alaisviestintänä että kollegoiden välisenä horisontaalisena viestintänä.

## 2.4 Strategia- ja muutosviestintä

Käsitteenä strategiaviestintä nojaa luvuissa 2.1 ja 2.2 esiteltyihin ja määriteltyihin aihealueisiin: strategiaan ja organisaatioviestintään. Kuten edellä todettiin, on strategiaajattelu kokonaisuudessaan ollut perinteisesti varsin liikkeenjohtokeskeistä; tutkimuksia strategiasta vuorovaikutuksellisena prosessina on ilmestynyt vasta viime vuosina. Aiheen tutkimus on siksi varsin vähäistä. Esimerkiksi Åbergin (1997) ja Juholinin (2001) teoksissa strategia on sanana esiintynyt jo pidempään kirjojen otsikkotasolla saakka. Keskiössä on kuitenkin pääasiassa ollut viestintästrategian laatiminen ja toteuttaminen, ei niinkään yrityksen koko liiketoimintastrategian viestiminen. (Hämäläinen & Maula 2004, 28.)

Strategiaviestinnällä on selkeä fokus, joka erottaa sen muusta sisäisestä viestinnästä: strategiaviestinnällä tarkoitetaan sellaista organisaation tai muun yhteisön viestintää, joka käsittelee yrityksen strategiaa: etupäässä pitkän ajan suuntaa, tavoitteita, markkina-asemaa ja keinoja näiden saavuttamiseksi. Työyhteisön strategisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi markkinaosuuden kasvattaminen, sosiaalisen muutoksen aikaansaaminen tai vaikkapa poliittisen kampanjan voittaminen. (Holtzhausen 2008.) Strategiaviestintä on myös keino yhdistää viestintä liiketoiminnan suunnitteluun (Hartman & Lenk 2001, 147). Strategiaviestinnässä ilmenevät kaikki sisäisen viestinnän muodot kahvipöytäkeskusteluista virallisiin tiedotustilaisuuksiin.

Strategiaviestinnän tutkimus on monilta osin edelleen vähäistä; maailman nopeassa muutoksessa yhdeksi viestinnän tutkijoiden lempiaiheista on kuitenkin noussut strategiaviestinnälle läheisestä sukua oleva muutosviestintä. Esimerkiksi Smythe (1997) nostaa artikkelissaan muutosviestinnän nykyorganisaatioiden tärkeimmäksi sisäisen viestinnän osa-alueeksi. Muutosviestinnän onnistumista pidetään myös organisaatioiden keskeisenä menestystekijänä (ks. esim. Barrett 2002; Daly, Teague & Kitchen 2003).

Tilanteesta riippuen strategiaviestintää voidaan pitää muutosviestinnän alalajina tai synonyymina. Tähän päätelmään oikeutuksen antaa jo strategian luonne. Strategiaa tuskin olisi tarpeen laatia, jos tavoitteena ei olisi jonkinasteinen muutos. Helsilä (2008) pitää muutosviestintää nimenomaan strategisena viestintänä. Hän toteaa muutosviestinnän olevan ”organisaatiossa tapahtuvaa strategista viestintää, jolla tuetaan muutoksen toteuttamista. Se on siis vaikuttamista organisaation strategian mukaisesti” (Helsilä 2008, 173). Myös Barrett (2002) toteaa strategiaviestinnän yhdistyvän vahvasti nimenomaan muutoksen viestintään. Toisaalta strategiaviestintä voidaan hänen mukaansa nähdä muutosviestintääkin laajemmin koko organisaatioviestinnän synonyymina – loppujen lopuksi kaiken organisaation viestinnän tulisi tukea valittua strategiaa, jolloin kaikki viestintä on omalla tavallaan strategiaviestintää.

Suomessa strategiaviestintää tutkineet Hämäläinen ja Maula (2004, 28–29) katsovat aihetta perinteisemmin, ja ovat jaotelleet strategiaviestinnän kolmeen osa-alueeseen: Näistä ensimmäinen käsittelee *strategian sisältöä*. Tämän osa-alueen viestintä on koko organisaatiolle suunnattua johdonmukaista tiedottamista ja ymmärryksen luomista, jonka avulla strategiaa sekä luodaan että toimeenpannaan. Toinen osa-alue koskee *strategian toteuttamista*, joka on jokapäiväistä työhön liittyvää viestintään. Sen tarkoituksena on tukea työyhteisön jäseniä työtehtävissään ja kehittää työskentelyä strategian viitoittamaan suuntaan. Strategiaviestintää on myös *viestintä organisaation strategiaprosessista*. Tällä tarkoitetaan viestintää strategian laatimisen käytännöistä, järjestelmistä, aikatauluista, rooleista ja vastuista.

Tässä pro gradussa strategia- ja muutosviestintä nähdään Helsilän tavoin synonyymeina. Strategiaviestintä on yrityksen sisäistä muutosviestintää, joka käsittelee yrityksen tulevaa suuntaa, ja tähtää toiminnan isoihin tai pieniin muutoksiin tulevien tavoitteiden saavuttamiseksi. Siksi on luontevaa, että tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjana käytetään strategiaviestinnän tutkimuksen ohella myös muutos- ja työyhteisöviestinnän tutkimusta.

Strategiaviestinnän osa-alueista tässä tutkimuksessa keskitytään strategian sisältöä ja toteuttamista käsittelevään viestintään. Strategiaviestinnän kolmas osa-alue, viestintä

strategiaprosessista, oli kohdeorganisaatiossa tutkimushetkellä jo takanapäin, sillä strategiaprosessi oli saatu päätökseen ennen tutkimuksen suorittamista. Lisäksi organisaatiossa oli jo tutkittu strategiaprosessin viestintää erillisellä kyselyllä marraskuussa 2008. Syksyn kyselyn tulokset olivat käytettävissä tätä tutkimusta tehtäessä, ja antoivat oman lisänsä niin kyselylomakkeen laadinnalle kuin tulosten analyysillekin.

## 3 ASIANTUNTIJAORGANISAATION STRATEGIAVIESTINTÄ

### 3.1 Strategiaviestintä lisäarvon tuottajana

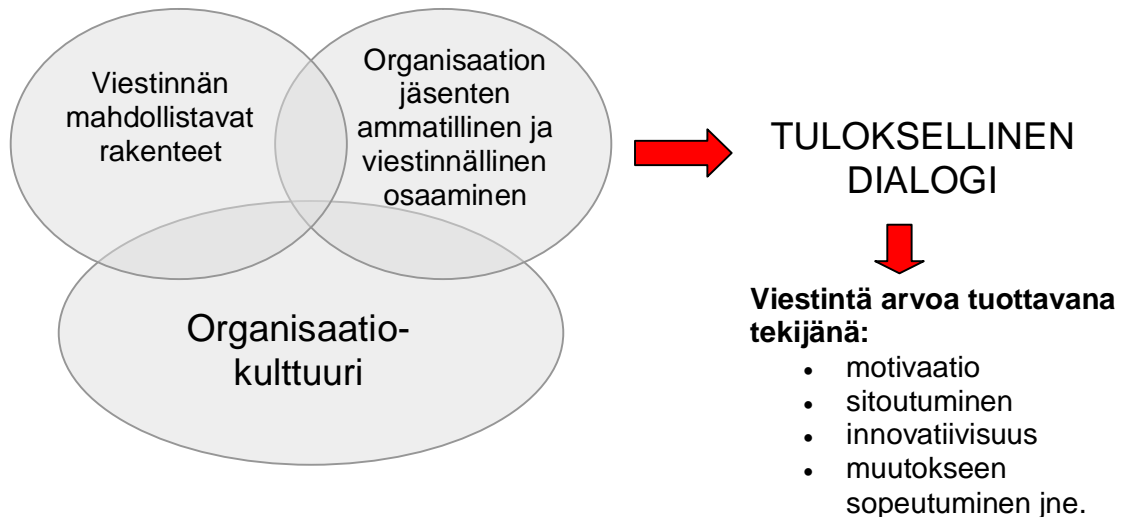
Edellä on määritelty tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja osa-alueita. Seuraavaksi pureudutaan syvemmälle strategiaviestinnän teoriaan ja etsitään teorian näkemyksiä strategiaviestinnästä ja sen tärkeydestä: Miksi strategiaviestintään kannattaa kiinnittää huomiota? Millainen vaikutus onnistuneella strategiaviestinnällä voi olla? Kuka strategiaviestintää organisaatiossa toteuttaa?

Lukuisat tutkijat toteavat, että yritysten toimintaympäristöt ovat 2000-luvulla muuttuneet aiempaa epävarmemmiksi ja pyörteisemmiksi (Daly, Teague & Kitchen 2003; Ganesh, Zoller & Cheney 2005; Juholin 2006; Mörä 2000). Globalisaatio ja yritysten keskinäinen kilpailu aineellisista ja henkisistä resursseista muuttavat niin organisaatioiden toimintatapoja, työn luonnetta kuin työn ja vapaa-ajan suhdettakin. Nämä seikat myös pakottavat työyhteisöt arvioimaan viestintäänsä ja sen toimintaa kriittisesti. (Tukiainen 2006.) Nykymaailmassa sekä yrityksen sisäinen että ulkoinen viestintä ovat äärimmäisen tärkeitä liiketoiminnan jatkuvuudelle ja menestykselle (Juholin 2006, 25; Robson & Tourish 2005, 1). Maailman nopea muuttuminen nostaa strategiaviestintää aiempaa suurempaan rooliin etenkin asiantuntijaorganisaatioissa – yrityksen tulevaisuuden suunnat voivat muuttua jopa yhdessä yössä.

Työyhteisöviestinnän keskeinen merkitys on todettu monissa tutkimuksissa. Sisäisen viestinnän on todettu vaikuttavat muun muassa henkilöstön työmotivaatioon ja organisaatioon identifioitumiseen (Elving 2005), työhön sitoutumiseen ja asiakaspalvelun laatuun (Tourish & Hargie 1993) sekä työyhteisön innovatiivisuuteen (Hargie & Tourish 1996; Kivimäki, Länsisalmi, Elovainio, Heikkilä, Lindström, Harisalo, Sipilä & Puolimatka 2000). Muuttuvassa työympäristössä jatkuvaan muutokseen sopeutuminen on noussut erityisen tärkeäksi tutkimuskohteeksi ja menestyksen edellytykseksi. Muun muassa Lewis (1999), Daly, Teague ja Kitchen (2003) sekä Gilley, Dixon ja Gilley (2008) ovat osoittaneet viestinnän olevan yksi

olennaisimpia seikkoja yrityksen muutoksen hallinnassa. Toimivan työyhteisöviestinnän monista todetuista positiivisista vaikutuksista huolimatta viestintä nähdään usein organisaatiossa aineettomana pääomana tai jopa kulueränä (Lehtonen 2000, 187). Kaikki edellä mainittu vaikuttaa kuitenkin huomattavasti myös yrityksen taloudelliseen tulokseen. Finneyn (2008, 27) mukaan tehokkaan viestinnän on jopa todettu kasvattavan yrityksen markkina-arvoa siten, että hän väittää sen olevan ”johtava indikaattori yrityksen taloudellisessa suoriutumisessa”. Saman on todennut myös Yates (2006). Hänen raportoinnassaan laajassa Watson Wyatt -yhtiön tutkimuksessa tehokkaan sisäisen viestinnän todettiin johtavan organisaatioon sitoutumiseen, tuottavuuteen ja sitä kautta parempaan taloudelliseen tulokseen: Yates (2006, 71) puhuu tehokkaasta sisäisestä viestinnästä huippuorganisaatioiden ”salaisena aseena”. Tässä salaisessa aseessa erityisen merkittävä rooli on juuri strategiaviestinnäksi katsottavilla osa-alueilla, kuten vision ja arvojen sekä organisaation tavoitteiden viestimisellä.

Ei siis liene epäselvää, että organisaation viestintä on onnistuessaan yritykselle arvoa tuottava tekijä. Lisäarvon tuottaminen on kuitenkin monimutkainen prosessi – Lehtonen (2000) on määritellyt kolme osatekijää, jotka kaikki ovat tärkeitä tulokselliseen dialogiin pyrittäessä. Ensimmäisen tekijän muodostavat organisaation viestintärakenteet, joissa vuorovaikutusta käydään. Viestintärakenteisiin kuuluvat sekä virtuaaliset viestinnän kohtaamispaikat, kuten intranet, sähköposti tai videokonferenssit, että kasvokkaisen viestinnän mahdollistavat tilanteet, esimerkiksi palaverit tai kahvitauot. Toiseksi osatekijäksi Lehtonen määrittelee ammatillisen ja viestinnällisen osaamisen; viestintä tuottaa lisäarvoa vain, jos kaikkien organisaation jäsenten ammatillista osaamispääomaa voidaan yhdessä hyödyntää. Osaamista täytyy organisaatiossa myös pystyä jakamaan viestinnän keinoin. Tämä osa-alue korostuu erityisesti asiantuntijatyössä. Kolmanneksi tekijäksi tuloksellisessa viestinnässä Lehtonen määrittelee organisaatiokulttuurin. Rakentavaa dialogia ei synny, mikäli organisaation kulttuuri ei sitä tue. (Lehtonen 2000, 206–207.) Oma näkemykseni tuloksellisen dialogin synnystä on Lehtosen kaltainen, muttei yhtä ”jyrkkä”: organisaatiokulttuuria pidän viestintärakenteita ja -osaamista laajempina ja vahvemmin vaikuttavana kokonaisuus. Kuvio 3 tiivistää Lehtosta (2000, 2007) mukailleen sisäisen viestinnän merkitykset ja tuloksellisen viestinnän edellytykset.



KUVIO 3. Viestintä arvoa tuottavana tekijänä Lehtosta (2000, 207) mukailten

Asiantuntijaorganisaatioissa tuloksellisen vuorovaikutuksen saavuttaminen on kaikkien työyhteisön jäsenten tehtävä. Myös tässä tutkimuksessa organisaatioviestintä nähdään kaikkien organisaation jäsenten välisenä merkitysten vaihtona, jolloin viestintää ei voida pitää vain ylimmän johdon tai viestintäosaston asiana (Holtz 2008). Suomessa Juholin on viimeaikaisissa näkemyksissään (2007; 2008b; 2008c) korostanut voimakkaasti sitä, että työyhteisön viestintä on jokaisen yksilön asia. Oikeastaan viestintää voidaan jopa pitää implisiittisenä osana työyhteisöstä, jolloin näitä käsitteitä ei enää voida erottaa toisistaan. Työelämän muuttuessa muuttuvat myös organisaatioiden vastuut ja roolit: kiivastahtisessa maailmassa työntekijöille on siirtynyt enemmän vastuuta omasta tietämyksestään. Etenkin asiantuntijatyössä kukin työntekijä saattaa tarvita erilaista tietoa, mikä vaatii työntekijöiden omaa aktiivisuutta tiedonhankinnassa. Tämän myötä murroksessa ovat myös johdon ja esimiesten roolit. (Juholin 2007.)

Edellisissä kappaleissa mainitut asiat ovat omiaan valaisemaan strategiaviestinnän merkitystä nykyajan asiantuntijaorganisaatioissa. Ensinnäkin yritykset laativat strategioita menestyäkseen alati nopeammin muuttuvissa toimintaympäristöissä. Toisaalta sisäinen viestintä nähdään yhtenä olennaisimmista yrityksen menestystekijöistä. Viestinnän keinoin voidaan lisätä työntekijöiden ymmärrystä strategiasta ja siten auttaa organisaatiota menestymään muutoksen keskellä. Lisäksi

sisäinen viestintä kasvattaa henkilöstön sitoutuneisuutta – myös strategiaa kohtaan. Kolmantena seikkana on jokaisen työyhteisön jäsenen rooli sekä viestinnässä että strategian toteuttamisessa: strategiisiin tavoitteisiin pääsemiseen tarvitaan kaikkien panosta. Kun strategian toteuttaminen nähdään vuorovaikutusprosessina, voidaan lisäksi todeta, ettei strategiaa voida toteuttaa ilman viestintää etenkin asiantuntijaorganisaatiossa. Juholin (2007, 33) on myös todennut ns. tietotyöläisten haluavan tuntea organisaation strategian ja sen vaikutuksen omaan työhön. Vaikuttaa siis siltä, että sekä yrityksillä ja työntekijöillä on usein sama tahtotila: halu toteuttaa organisaation strategiaa. Tämän tahtotilan toteuttamiseksi tarvitaan ennen kaikkea vuorovaikutusta.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana strategia- ja viestintätutkimuksen käsitykset työyhteisöistä ovatkin kehittyneet samaan, vuorovaikutusta korostavaan suuntaan. Samalla on hahmottunut erittäin vahva linkki viestinnän ja strategian toteuttamisen välille. On ymmärretty, ettei hienoinkaan suunnitelma ei voi toteutua, elleivät yhteisön jäsenet ymmärrä sitä tai omaa rooliaan suunnitelman toteuttamisessa. Tämän ymmärryksen luomisessa viestintä on avainasemassa. Lewis on toiminut yhtenä tämän näkemyksen sanansaattajista, ja totesi vuonna 1999 tutkimuksessaan viestinnän tärkeyden muutoksen toteuttamisessa alkavan hiljalleen hahmottua:

The empirical picture that is slowly emerging indicates that communication process and organizational change implementation are inextricably linked processes. (Lewis 1999, 44.)

Sittemmin Lewisin näkemykset ovat saaneet vahvistusta yhä useammassa tutkimuksessa, niin Suomessa kuin kansainvälisestikin (mm. Aaltonen & Ikävalko 2002; Argenti, Howell & Beck 2005; Crittenden & Crittenden 2008; Gay & D'Aprix 2007; Hartman & Lenk 2001; Peng & Litteljohn 2001). Myös Thomas (2007) näkee nykymaailman nopean muutoksen johtaneen strategiaviestinnän merkityksen kasvuun. Erityisesti organisaatioiden muuttuminen ja globalisoituminen, tehokkuusvaatimukset, työn luonteen sekä viestintäkäytänteiden muuttuminen, asiantuntijapainotteisuus ja matalahierarkkisuus lisäävät strategiaviestinnän tärkeyttä. Tuoreessa artikkelissaan Lewis (2007) vie strategian toteuttamisen ja viestinnän yhteyttä pidemmälle ja toteaa kaikilla työyhteisön sidosryhmillä olevan oma vastuunsa organisaation strategian



toteuttamisesta. Länsimaissa tällaiset ajatukset ovat melko tuoreita, mutta esimerkiksi Japanissa kunkin yksittäisen työntekijän rooli strategian toteuttajana on ymmärretty jo pidempään. Jo parin vuosikymmenen takaisessa klassikotutkimuksessaan Nonaka (1991/2008) toteaa strategisen tiedon jakamisen yhdeksi tärkeimmistä menestyksen avaimista. Yksittäinen työntekijä voi toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti, mikäli hänellä on riittävästi tietoa yrityksen arvoista, visioista ja tavoitteiden saavuttamisen keinoista. Nonakan (1991/2008) mukaan työntekijöille jaettu riittävä tieto johtaa innovatiivisiin ratkaisuihin ja ideoihin, joiden avulla yrityksen asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa. Työntekijä voi toteuttaa organisaation strategiaa vain, jos hän on – strategiaviestinnän avulla – ymmärtänyt strategian keskeisen sisällön ja omat mahdollisuutensa toimia tämän sisällön mukaisesti (Aaltonen ym. 2001; Gay & D’Aprix 2007; Hämäläinen & Maula 2004, 36; Peng & Litteljohn 2001).

### **3.2 Esimiehet ja henkilöstö strategian viestijöinä**

Huolimatta jokaisen työntekijän viestijäroolista on esimiestyön todettu olevan organisaatioviestinnässä erityisen ratkaisevaa. Esimerkiksi Gilley, Dixonin ja Gilley (2008, 164–165) mukaan kaksi esimiestaitoa, viestintätaidot sekä kyky motivoida muita, ovat kriittisiä menestystekijöitä varsinkin muutoksen ja innovaatioiden luonnissa. Saman toteavat tutkimuksessaan myös Whitworth ja Riceomini (2005). Heidän tutkimuksensa on osoittanut työntekijöiden työsuoritusten korreloivan vahvasti hyvän esimiesviestinnän kanssa.

Sama pätee myös strategiaviestinnässä: niin johdon kuin keskijohdonkin roolit ovat strategian viestinnässä erityisen tärkeitä. Perinteisesti on korostettu eniten ylimmän johdon roolia. Tämä juontaa juurensa klassisista strategiatutkimuksen näkemyksistä, joissa strategia on ylimmän johdon työkalu, eikä juuri vaikuta työntekijöiden elämään. Kuitenkin myös nykynäkemyksen mukaiset tutkimukset tunnustavat ylimmän johdon vahvan merkityksen: Beer ja Eisenstat (2002, 31–32) pitävät ylimmän johdon välinpitämätöntä viestintätyyliä yhtenä strategian toteutumisen suurimmista esteistä. Myös Gayn ja D’Aprixin (2007, 27–28) sekä Argentin, Howellin ja Beckin (2005, 88) mukaan ylimmän johdon on oltava strategian viestinnässä vahvasti läsnä: pelkkä

suunnan määrittäminen eri riitä. Ylimmän johdon on toimittava strategian ”sormenjälkenä” ja viestittävä laajempia kokonaisuuksia, kuten visiota ja arvoja. Heidän on viime kädessä vastattava strategiasta ja näin ollen reagoitava valppaasti organisaatiossa nouseviin kysymyksiin. Ylimmän johdon rooli voi kuitenkin vaihdella huomattavasti esimerkiksi organisaation koosta ja strategiaprosessin luonteesta riippuen (Mantere 2003, 49–54).

### **3.2.1 Keskijohto avainasemassa**

Monissa tuoreissa tutkimuksissa keskijohdon esimiesten rooli strategian viestinnässä painottuu ylintä johtoa enemmän. Heidän tehtävänä on tehdä strategia ymmärrettäväksi paikallisesti, henkilöstön tasolla (Gay & D’Aprix 2007, 28; Ikävalko 2005, 135; Mantere 2003, 54–55). Viestintä- ja roolikonfliktien välttämiseksi on olennaista muistaa myös ylimmän ja keskijohdon välisen viestinnän tärkeys (Floyd & Lane 2000). Strategian tuominen ymmärrettäväksi koko henkilöstölle vaatii suodattamista, sillä kaikki strategian osa-alueet eivät ole tarpeellisia kaikille työntekijöille. Keskijohdon tärkeimpänä viestintätehtävänä pidetäänkin sekä viestien suodattamista että alaisten tukemista. Nykyorganisaatioissa viestintää pidetään vuorovaikutteisena prosessina, jolloin myös strategiaviestintä vaatii keskustelua; ymmärrystä syntyy harvoin vain yksipuolisella tiedottamisella. (Aaltonen ym. 2001, 17–20, 23–25.) Ylimmällä johdolla ei yleensä ole mahdollisuuksia käydä vuorovaikutteista keskustelua koko henkilöstön kanssa, joten on varsin luontevaa, että keskijohdon rooli korostuu niin strategiaviestinnässä kuin yleisesti sisäisessä viestinnässäkin.

Ikävalko on väitöskirjassaan (2005) tutkinut keskijohdon roolia strategian toteuttamisessa. Hän on löytänyt keskijohdon esimiehille neljä erilaista tehtävää: toimeenpaneminen (*executing*), mahdollistaminen (*facilitating*), valtuuttaminen (*empowering*) ja reflektointi (*reflecting*). Ikävalko (2005, 83–98) määrittelee toimeenpanemisen tehtäviksi tiedon levittämisen, viestin jatkuvan toistamisen, konkreettisten toimenpiteiden luonnin ja näiden toimenpiteiden seurannan. Mahdollistamisen rooli taas tähtää strategian laajempaan ymmärtämiseen. Tämä esimiesrooli pitää sisällään strategisten valintojen perustelemisen, henkilöstön

motivoinnin ja valmiuksien luomisen strategian toteuttamiseksi. Valtuuttamisen rooliin puolestaan kuuluu kannustaa työntekijöitä kertomaan ajatuksiaan strategian toteuttamista ja uudistamista varten. Tällainen rooli sopii erinomaisesti yhteen Nonakan (1991/2008) japanilaisen ajattelumaailman kanssa, jossa jokaisen työntekijän kertomat ajatukset viime kädessä määrittävät suuren osan organisaation menestyksestä. Viimeisimmäksi esimiehen rooliksi on määritelty reflektointi, joka pitää sisällään arvioimista siitä, kuinka hyvin henkilöstö on strategian sisäistänyt (Ikävalko 2005, 99–101). Myös toisenlaisia roolijakoja on esitetty; esimiesten työtä strategian toimeenpanijoina määrittävät kuitenkin samat elementit myös muissa näkemyksissä (ks. esim. Floyd & Lane 2000). Erityisen mielenkiintoista on, että Ikävalkon tutkimuksen kohteena on varsinaisesti esimiesten merkitys strategian toteuttamisessa. Tuloksena määritellyt ja edellä esitetyt roolit ovat kuitenkin suurimmalta osin viestinnällisiä. Ikävalkon tutkimuksen perusteella voidaan siis päätellä esimiesten toteuttavan strategiaa pääasiassa viestinnän keinoin.

Ikävalkon lisäksi myös Mantere on tutkinut väitöskirjassaan (2003) organisaation jäsenten rooleja strategiaprosesseissa. Hänen tutkimuksessaan rooleja on tutkittu koko henkilöstön tasolla. Lopputulemana Mantere on löytänyt 20 erilaista roolia, jotka voidaan jakaa kolmeen roolikategoriaan strategiaan suhtautumisen ja sen toteuttamisen perusteella. Ensimmäinen ryhmä, roolissa toimijat (*role players*) toteuttaa työssään strategista roolia ja kokee strategiasta keskustelun ja tiedon jakamisen olennaiseksi osaksi työtään. Roolin etsijät (*role seekers*) puolestaan haluavat löytää oman paikkansa, mutta eivät ole siinä vielä onnistuneet. Sivustakatsojat (*bystanders*) eivät toteuta eivätkä etsi itselleen strategista roolia. Heidän suhtautumisensa strategiaan saattaa olla vihamielinen tai välinpitämätön. Monien sivustakatsojien mielestä strategisen roolin toteuttaminen ei kuulu heidän työhönsä. (Mantere 2003, 170–187.)

Tutkimuksessa keskiössä on myös harvemmin tutkittu henkilöstö, sillä Mantere (2003, 170–187) on jakanut roolikategorioihin työntekijöitä koko organisaation laajuudelta. Prosentuaalisesti suurin osa sekä ylimmästä että keskijohdosta kuului aktiivisesti roolissa toimiviin (ks. taulukko 1). He olivat siis omaksuneet osansa strategian toteuttamisessa. Iso osa etsi rooliaan, ja sivustakatsojiin kuului molemmissa ryhmissä

alle kymmenys. Operatiivisen henkilöstön kohdalla tilanne näytti toisenlaiselta: vajaa kolmannes toimii roolissa, ja isoin osa haluaisi omaksua roolin. Hieman yli 30 % henkilöstöstä oli sivustakatsojia. Mantereen tutkimuksessa strategisen ymmärryksen ja viestinnän puute olivat yleisimpiä syitä kuulua roolin etsijöiden tai sivustakatsojien kategorioihin.

TAULUKKO 1. Työntekijäryhmien jakautuminen kategorioittain (Mantere 2003, 187)

	<b>Roolissa toimijat</b>	<b>Roolin etsijät</b>	<b>Sivustakatsojat</b>
<b>Ylin johto</b>	74,4 %	20,5 %	5,1 %
<b>Keskijohto</b>	54,2 %	36,1 %	9,6 %
<b>Operatiivinen henkilöstö</b>	28,5 %	40 %	31,8 %

Myös kaikkiin edellä määritettyihin roolikategorioihin liittyy viestinnällinen aspekti. Rooleista voitaisiin päätellä, että parempi ymmärrys strategiasta näyttää lisäävän halua toteuttaa sitä: keskijohdollakin on yleensä operatiivista henkilöstöä enemmän tietoa strategiasta. Tällä oletuksella operatiivista henkilöstöä voisi saada "siirrettyä" roolia etsivien kategoriaan viestintää lisäämällä. Yhdeksi strategiaviestinnän tavoitteista voisikin määritellä sivustakatsojien vähäisen määrän. Tähän olisi mahdollista päästä vaikuttamalla henkilöstön asenteisiin ja luomalla ymmärrystä strategiasta. Lisäksi voidaan ajatella työntekijöiden odottavan viestintää, jonka avulla he voivat tunnistaa oman merkityksensä strategian toteuttamisessa. Käytännössä tällaisiin viestintä-odotuksiin voi vastata vain lähin esimies, jolla on paras tieto henkilöstön ajatuksista ja odotuksista. Kuten organisaation sisäisessä viestinnässä yleensäkin, on koko henkilöstön odotusten tunteminen mahdoton tehtävä sekä ylimmälle johdolle että viestintäosastolle. Kahden erilaisen roolitutkimuksen (Ikävalko 2005; Mantere 2003) johtopäätelmät tukevat toisiaan; keskijohto on strategian viestinnässä haastavassa avainasemassa.

### **3.2.2 Henkilöstö strategian viestintäprosessissa**

Kirjallisuus tunnustaa strategian käytännön toteuttamisen, eli organisaation tavoitteiden mukaisesti toimimisen, olevan kaikkien työntekijöiden yhteinen asia. Tämä ei onnistu ilman esimiesten vahvaa viestintäpanosta, sillä työntekijöiden on tiedettävä, millaisiin tavoitteisiin heidän halutaan työssään pyrkivän. Koko henkilöstön strategisen

ymmärryksen tärkeyttä on korostettu vasta viimeisten kymmenen vuoden aikana. Silti tuntuu erikoiselta, että tutkimusta strategiaviestinnästä henkilöstön näkökulmasta ei juuri ole olemassa (Hämäläinen & Maula 2004, 162; Mantere 2003, 55).

Esimerkiksi työntekijöiden välisestä, niin kutsutusta horisontaalisesta strategiaviestinnästä oli etsinnöistä huolimatta erityisen vaikeaa löytää relevanttia tutkimusta. Olisiko yksi syy se, ettei tällaista viestintää juuri esiinny? Aaltonen ym. (2001, 19–21) toteavat horisontaalisen viestinnän koskevan vain harvoin strategisia teemoja. Sen sijaan henkilöstötasolla keskusteltaisiin lähinnä työn suorittamisesta. Mielestäni horisontaalinen strategiaviestintä, tai pikemminkin sen oletettu puute on mielenkiintoinen väittämä; keskustelu esimerkiksi työn suorittamisesta voi hyvinkin olla strategista, jos pohditaan strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista. Ehkä kyse on ennemminkin siitä, ettei strategiaa nähdä jokapäiväistä toimintaa koskettavana.

### **3.3 Strategiaviestinnän ongelmakohtia**

Strategiaviestintä on todettu organisaatioviestinnän yhdeksi haastavimmista osaluokista. Aaltonen ym. (2001) laajassa tutkimuksessa yli 75 % johdosta ja keskijohdosta piti strategian viestintää jossain määrin ongelmallisena. Lisäksi viestintää pidettiin strategian toimeenpanon suurimpana haasteena. Samantyyppisiin johtopäätöksiin on tultu myös monissa muissa tutkimuksissa (ks. esim. Barrett 2002; Beer & Eisenstat 2000; Sinickas 2006).

Strategiaviestinnän ongelmille on lukuisia syitä. Yksi yleisimmistä syistä lienee traditionaalinen kuva toisaalta strategiasta, yhtäältä myös viestinnästä (ks. luvut 2.1 ja 2.2). Tällaisessa näkemyksessä viestinnän roolia strategian toteuttamisessa ei ymmärretä, eikä siihen siksi panosteta riittävästi, jolloin haluttu muutos voi epäonnistua liian vähäisen viestinnän vuoksi (Barrett 2002). Yleinen havainto on myös, ettei suurikaan viestinnän määrä takaa ymmärrystä, mikäli viestintä nähdään vain siirtomallin mukaisena tiedottamisena. Vuorovaikutteiseen strategiaviestintään pyrittäessä ongelmaksi muodostuvat usein esimiesten heikot viestintätaidot. Edellä kuvattiin etenkin keskijohdon vaikeaa roolia strategian viestinnässä; mikäli

organisaation esimiesten valintaan ja kouluttamiseen ei kiinnitetä huomiota viestinnällisestä näkökulmasta, jää henkilöstön strategian ymmärrys helposti vähäiselle tasolle. (Aaltonen ym. 2001, 68–70; Gay & D'Aprix 2007; Gilley, Dixon & Gilley 2008.) Myös strategian epäselvyys tai monimutkaisuus sekä sopivan viestintäkanavan valinta ovat tyypillisiä pulmia. Liian vaikeaselkoisen tai abstraktin strategian linkitys omaan käytännön työhön jää helposti hämäräksi. Välillisten ja kasvokkaisten viestintäkanavien väliltä parhaan yhdistelmän löytäminen on vaikeaa, mutta strategiaviestinnässäkään eri kanavia ei saisi nähdä toistensa kilpailijoina, vaan niitä tulisi yrittää hyödyntää mahdollisimman laajasti yhdessä. (Aaltonen ym. 2001, 27–29, 35–37; Sinickas 2006.)

Ehkä kaikkein suurimmaksi ongelmaksi muodostuu kuitenkin strategian siirtäminen arkipäivän toiminnaksi. Monesti strategia ymmärretään periaatteen tasolla, mutta sen vaikutusta omaan työhön ei omaksuta. Tässäkin on kyse vuorovaikutuksen ongelmasta; strategian omaksumisessa ja tulkinnassa avainasemassa on viestintä ja keskustelu, mieluiten lähimmän esimiehen kanssa. (Aaltonen ym. 2001, 27–29, 35–37.) Usein strategiset asiat nähdään myös liian vaikeina, jolloin unohtuu, että strategia on oikeastaan luonnollinen ja tärkeä osa organisaatioiden toimintaa. Strategia ei voi olla kovinkaan toimiva, jos sillä ei ole yhteyttä organisaation päivittäiseen toimintaan. Aaltonen (2007, 186) toteaa väitöskirjansa loppupäätelmänä strategian koostuvan normaalista organisaation toiminnasta; nämä muuttuvat strategisiksi silloin, kun toiminnat kytkeytyvät strategisiin tavoitteisiin. Tämän taas pitäisi mielestäni oikeastaan olla kaiken organisaation toiminnan päämääränä – toteuttaa valittua strategiaa ja suuntaa.

### **3.4 Strategiaviestinnän mittaus**

Jotta viestinnällä voidaan tuottaa lisäarvoa ja lisätä yrityksen menestymisen mahdollisuuksia, on tärkeää tietää, miten viestinnässä on onnistuttu (Gay & D'Aprix 2007; Yates 2006, 78). Seuraavaksi tarkastellaan sisäisen, erityisesti strategiaviestinnän mittaamista.

Viestinnän mittaaminen on yleistynyt jatkuvasti viestinnän tärkeyden alkaessa hahmottua yhä laajemmin. Mittausten avulla voidaan paitsi arvioida onnistumista, myös kerätä tietoa organisaation viestinnän kehittämiseksi. Ilman työyhteisön jäsenten näkemyksiä kehitystyön oikeaa suuntaa on vaikea määrittää; palaute on yksi tehokkaan työskentelyn edellytyksistä. (Argenti 2006; Hargie & Tourish 2004, 251.) Työntekijöiden äänen kuuntelemista pidetään keskeisenä etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, joiden tulos on riippuvainen ihmisistä. Varsinkin isoissa organisaatioissa viestinnän systemaattinen arviointi mahdollistaa laaja-alaisen, rehellisen ja avoimen tiedon saamisen. Objektiiivisuus, luottamuksellisuus ja anonyymius ovat perusedellytyksiä henkilöstön aitojen mielipiteiden keräämiselle. (Hargie & Tourish 2004.) Erityisen tärkeää viestinnän arvioiminen on muutostilanteissa, joissa viestinnän rooli on tavallista vahvempi (Barrett 2002, 222).

Kaikessa viestinnän mittaamisessa on kuitenkin syytä pitää mielessä, etteivät tulokset koskaan koske vain viestintää. Viestintä toimii organisaatioissa erilaisten toimintojen ja henkilöiden yhdistäjänä, jolloin viestinnän tehokkuuden erottaminen muun toiminnan tehokkuudesta on käytännössä erittäin vaikeaa. Viestintätyytyväisyyttä kannattaa silti mitata, sillä viestintätyytyväisyyden on todettu muun muassa korreloivan vahvasti työtyytyväisyyden kanssa. Viestintää mittaamalla voidaan saada tietoa myös työyhteisön yleisestä hyvinvoinnista. (Hargie, Tourish & Wilson 2002, 415; Pettit, Goris & Vaught 1997, 94–95) Etenkin tuloksia tulkittaessa on kuitenkin muistettava, että korrelointi vaikuttaa myös toiseen suuntaan: mahdollinen ”pinnan alla kytevä” yleinen tyytymättömyys saattaa aiheuttaa tavallista suurempaa tyytymättömyyttä, joka voi purkautua viestintää tutkittaessa.

Viestintä on niin kietoutuneena kaikkeen ihmisten väliseen ja organisaatioiden sisäisiin ja keskinäisiin suhteisiin, että sen irrottaminen kontekstistaan ja tutkiminen on aina enemmän ja vähemmän keinotekoisia. Tulos on aina osatulos jostain suuremmasta. (Juholin 2008a, 250)

Mittaamisen vaikeuksista huolimatta sisäistä viestintää on mitattu 70-luvulta lähtien. Suomalaiset ovat olleet etujoukossa kehittämässä sisäisen viestinnän mittausta, sillä Osmo A. Wiion kehittämä viestinnän auditointikysely, OCD-lomake, oli alansa uranuurtajia maailmassa. Wiion kyselyssä pääpaino oli viestinnän ns. kanavavajeiden tutkimisessa. Sittemmin kyselyitä on kehitetty vastaamaan monenlaisiin

tutkimustarpeisiin. (Tukiainen 1999, 4–7.) Yleisimmin viestintää on mitattu viestintätyytyväisyyden näkökulmasta. Usein juuri viestintätyytyväisyys voidaankin nähdä onnistumisen peilinä, sillä tyytyväisyys edesauttaa viestinnän positiivisten vaikutusten saavuttamista. (Gary & Laidlaw 2004, 426.) Suosittu mittauskohde on ollut myös yrityksen viestintäilmasto tai -kulttuuri. Toisaalta yleisemmällä tasolla tutkitaan paljon myös organisaatioilmastoita ja -kulttuureita; myös näillä tutkimuksilla on läheinen suhde viestintään. Ilmasto, kulttuuri ja sisäinen viestintä ovat toisiinsa kietoutuneita prosesseja, joiden erottaminen toisistaan on vaikeaa, ellei mahdotonta. (Tilev 1994.) Lukuisista mittausmahdollisuuksista huolimatta 2000-luvun viestintäkäsityksiin yleisesti soveltuvaa työyhteisöviestinnän mittaria ole vielä kehitetty (Juholin 2008a, 249).

Mittauksen yleistymisestä huolimatta ihmisten mielipiteiden, asenteiden ja arvojen mittaaminen säilyy monimutkaisena ja -tulkintaisena aihealueena (Vehkalahti 2008, 17). Erityisesti strategia- ja muutosviestinnän mittaamista pidetään usein vaikeana. Hämäläisen ja Maulan (2004, 120–121) mukaan strategiaviestinnän mittaamisen hankaloittaa esimerkiksi vaikea termistö: henkilöstö ei välttämättä osaa sanoa, mitä kaikkea yrityksen strategia pitää sisällään. Lisäksi on vaikeaa erottaa strategian viestintää ja sisältöä toisistaan. Tätä en itse pidä kovin suurena ongelmana; onhan edellä jo todettu strategian viestinnän ja toteuttamisen tarkoittavan pitkälti samaa asiaa. Kolmantena vaikeutena Hämäläinen ja Maula (2004, 120–121) pitävät esimiesten vahvaa roolia strategiaviestinnässä. Saadut vastaukset voivat siksi liittyä enemmän johdon ja esimiesten henkilökohtaiseen viestintäosaamiseen. Tämän voi tosin nähdä myös positiivisena asiana: ehkä esimiehet voivat oppia saamastaan palautteesta. Viestintäosaamisen kehittäminen on varmasti aina tarpeen jokaiselle, ja etenkin strategiaviestinnässä esimiesten on kyettävä hahmottamaan ja viestimään laajoja kokonaisuuksia omasta ja alaistensa näkökulmasta.

Millaisin keinoin strategiaviestinnän onnistumista sitten olisi mahdollista mitata? Lewis (2006) on tutkinut muutoksen toimeenpanoa sekä viestintää muutoksen menestyksen edellytyksenä. Hänen tutkimuksessaan pääpaino on sillä, kuinka hyvin yrityksen uudesta suunnasta on viestitty ja kuinka tämä suunta on ymmärretty. Kyse on toisin



sanoen strategisten valintojen viestimisestä. Lewis (2006, 24) toteaa työntekijöiden mielipiteiden kartoittamisen parhaaksi keinoksi arvioida muutosviestinnän onnistumista. Tähän tarkoitukseen parhaana menetelmänä hän pitää nimetöntä kyselyä. Näin voidaan esimerkiksi saada selville johdon ja työntekijöiden mahdollisia näkemyseroja. Ehkä tätäkin tärkeämpi työntekijöille lähetettävää kyselyä puoltava seikka on se, että koko henkilöstö on viime kädessä vastuussa muutoksen tai strategian toteutumisesta. Tämä tekee henkilöstöstä juuri sen kohderyhmän, jonka arvioita viestinnästä kannattaa kuunnella. Lewis toteaa työntekijöiden kuuntelun olevan yksi voimakkaimmista muutoksen onnistumisen edellytyksistä. Kysely on yksi keino osoittaa kuuntelua.

Kyselyn lisäksi strategiaviestinnän onnistumista voidaan mitata esimerkiksi haastattelemalla henkilöstöä organisaation eri tasoilta. Haastatteluilla valituilta tai valikoituvilta henkilöiltä voidaan kerätä kyselyä syvällisempiä näkemyksiä viestinnästä ja sen onnistumisesta. (Hämäläinen & Maula 2004, 136.) Suurimman rajoitteen haastattelumenetelmälle asettaa kuitenkin haastateltavien valinta – etenkin isoissa työyhteisöissä näin voidaan väistämättä tutkia vain pientä osaa henkilöstöstä. Luonteeltaan laadullisessa haastattelututkimuksessa ei pyritä tekemään yleistyksiä aineistosta, ja onkin mahdotonta määrittää, edustavatko haastatteluilla kerättävät aineistot organisaation yleistä mielipidettä edes osittain. (Berger 2000, 125; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156–160.)

Zwijze-Koning ja de Jong (2007) ovat tutkimuksessaan vertailleet kyselyä ja haastattelua muutoskontekstin viestintätyytyväisyyden mittaamisessa. Tutkijat toteavat kyselyn sopivan hyvin tietynlaiseen viestinnän kartoittamiseen; sillä voidaan selvittää, mitkä asiat ovat työntekijöille tärkeitä, mikä on heidän yleinen viestintätyytyväisyytensä ja verrata viestintätyytyväisyyttä esimerkiksi eri vuosien ja vertailuryhmien (kuten eri maiden) välillä. Organisaatioviestinnän kokonaisvaltaisen tilan arviointiin tutkijat suosittelivat kyselyn ja haastatteluiden yhdistämistä. (Zwijze-Koning & de Jong 2007, 278–280.) Kyselyssä ongelmana on, ettei sen avulla pystytä selvittämään syvällisesti, miten henkilöstö on ymmärtänyt strategian. Aineiston syventämiseksi voidaan paitsi yhdistää kysely- ja haastattelumenetelmiä, myös lisätä kyselyyn avoimia vastausvaihtoehtoja. (Hämäläinen & Maula 2004, 136.)

Yksi tapa mitata strategiaviestinnän onnistumista on tasapainotettu tuloskortti, josta yleisesti käytetään englanninkielistä nimitystä Balanced Scorecard. Kaplanin ja Nortonin 90-luvulla esittelemä mittaamisen malli on saavuttanut suosiota monissa organisaatioissa. Tasapainotetussa tuloskortissa organisaation eri toimintoja pidetään yhtä tärkeinä, ja niitä mitataan samanlaisella mittaristolla. Yrityksen strategiaa katsotaan neljästä suunnasta: talous-, asiakas-, sisäisten prosessien ja oppimisen näkökulmista. Tällöin perinteisesti yritysten mittaristoa hallitsevat talousluvut ovat balanssissa muiden alueiden kanssa. Tasapainotetussa tuloskortissa organisaation strategia ja tavoitteet käännetään mitattavaksi työkaluksi, ja strategian toteuttamista arvioidaan kaikista edellä mainituista näkökulmista. Kun mittarit ovat eri osa-alueille samanlaiset, voidaan yrityksen strategia linkittää helpommin organisaation työntekoon. (Kaplan & Norton 2007, 12–30.) Viestinnän kannalta tasapainotettu tuloskortti voisi toimia hyvänä apuna vision ja strategian selkeyttämisessä ja strategisten tavoitteiden linkittämisessä työhön. Tasapainotettu tuloskortti voisi myös olla hyvä keino seurata strategian toteutumista. On kuitenkin huomioitava, että Kaplanin ja Nortonin (2007) lähtökohtana on kyseisen johtamis- ja mittaamisjärjestelmän käyttäminen koko organisaatiossa. Jo nimensäkin perusteella tuloskortin tulee olla tasapainossa, jotta sen soveltaminen on järkevää – tuloskortin soveltamiseksi sitä tulisi käyttää tasapuolisesti kaikissa organisaation toiminnoissa. Muussa tapauksissa yksittäisten osa-alueiden mittaaminen tuloskortin avulla ei ole kovin tarkoituksenmukaista. Tämän vuoksi tasapainotettu tuloskortti sopii strategiaviestinnän mittaamiseen sellaisissa organisaatioissa, joissa kyseinen mittausmenetelmä on muutoinkin käytössä.

Onnistumisen mittauksessa tulisi siis huomioida sekä organisaation käytännöt että sen tarpeet. Ehkä aika onkin ajanut ohi yleisesti sovellettavista mittareista? Nykyään tärkeänä huomioitavana seikkana pidetään nimittäin mittareiden mukauttamista organisaatioon sopiviksi. Tällöin viestintää ja sen onnistumista arvioidaan suhteessa työyhteisöön ja sen asettamiin tavoitteisiin. Sama kysely tai muu menetelmä ei välttämättä sovi kaikille organisaatioille, vaan esimerkiksi kyselyiden sisällöt tulisi räätälöidä joustavasti työyhteisön tarpeita vastaaviksi. (Hacker & Washington 2004; Hargie & Tourish 2004; Sanchez 2007.) Tämä on erityisen tärkeää strategiaviestintää mitattaessa, sillä strategiaprosessit vaihtelevat yrityksestä toiseen. Työyhteisön

strategian viestintäprosessi määrittää osaltaan, kenen mielipiteitä voidaan ylipäättään ryhtyä mittaamaan. Asetetut tavoitteet määrittävät myös, millaiset mittaustavat kannattaa valita. (Hämäläinen & Maula 2004, 121–124.) Mittausmenetelmän pohjautuessa organisaation asettamille tavoitteille tuloksista voidaan myös saada irti paras mahdollinen hyöty työyhteisön viestinnän kehittämistä ajatellen. Juholin (2008a, 250–251) perustelee tällaista menettelytapaa osuvasti: ”Organisaatioiden tulisikin kysyä itseltään, millaisia ovat ne viestintää koskevat kysymykset, joihin halutaan vastauksia. – Nice to know -tutkimukseen ei kenelläkään ole varaa.”

Rouhiainen (2003) on tutkinut pro gradussaan strategiaviestintää lähtökohtanaan organisaation tavoitteet. Tutkimusmenetelmänä hän käyttää kvantitatiivista kyselyä, ja pitää sitä sekä validiteetiltaan että reliabiliteetiltaan hyvänä ja toimivana tapana tutkia henkilöstön näkemyksiä strategian viestinnästä. Lisäksi käytetty kysely on Rouhiaisien mukaan sovellettavissa myös muissa organisaatioissa, sillä hänen tutkimuksensa on linkitetty suoraan strategia- ja viestintätutkimuksen teoriaan. (Rouhiainen 2003, 83–86.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Edellä on esitelty pro gradu -tutkielmani teoreettista taustaa; tutkimuksen empiirisessä osuudessa tätä teoriataustaa sovelletaan käytännössä. Työn tutkimuskysymykset perustuvat kohdeorganisaation asettamille tavoitteille. Tutkimusongelmana on selvittää, miten kohdeorganisaation jäsenet arvioivat strategiaviestinnän onnistumista ja kuinka hyvin he ymmärtävät laaditun strategian ja suhtautuvat siihen.

Näistä teemoista muodostuu kaksi tutkimuskysymystä, jotka ovat:

1. Miten työntekijät kokivat keväällä 2009 järjestetyt strategiaviestintätilaisuudet ja niiden viestinnän?

Tämän kysymyksen tarkoituksena on selvittää, mitä mieltä yrityksen ruotsalaiset työntekijät ovat strategiaviestinnästä, erityisesti touko-kesäkuussa 2009 yhteensä 18 kertaa järjestetyistä strategiailaisuuksista.

- Koettiinkö järjestetty strategiaviestintätilaisuus hyödylliseksi?
- Oliko tilaisuuksissa riittävästä aikaa esittää kysymyksiä?
- Viestittiinkö strategiasta positiivisesti?

2. Miten työntekijät ymmärtävät strategian ja suhtautuvat siihen?

Toisella tutkimuskysymyksellä halutaan kartoittaa organisaation jäsenten ymmärrystä ja suhtautumista strategiaan. Tulevaisuuden kehityksen kannalta on olennaista tietää, ovatko työntekijät ymmärtäneet strategian, miten he strategiaan suhtautuvat sekä ovatko he valmiita toteuttamaan strategiaa työssään – asiantuntijaorganisaatiossa jokaisen työntekijän ymmärrys ja panos on tärkeä.

- Miten työntekijät kokevat strategiasta saamansa tiedon?
- Kokevatko työntekijät ymmärtäneensä strategian?
- Miten työntekijät suhtautuvat strategiaan?
- Haluavatko työntekijät toimia organisaation arvojen mukaisesti?

## 4.2 Kohdeorganisaation ja sen strategiaproessin esittely

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on kansainvälinen asiantuntijayritys, joka tarjoaa asiakkailleen osaamistaan erilaisten palveluiden kautta. Palveluita myydään muiden yritysten, erityisesti teollisuuden tarpeisiin. Yritys toimii viidessä maassa, Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Latviassa ja Virossa, ja työllistää yli 1200 osaaajaa, joista ylivoimaisesti suurin osa työskentelee Ruotsissa (n. 700 työntekijää) ja Suomessa (n. 550 työntekijää). Latviassa, Norjassa ja Virossa (10–60 työntekijää/maa) liiketoiminta on pienimuotoisempaa. Kohdeorganisaation Ruotsin toiminnot jakaantuvat viiteen yksikköön henkilöstön suorittamien tehtävien perusteella. Yksikössä S tehdään lähinnä toimistotyötä, kun taas muut yksiköt ovat keskittyneet palvelemaan asiakkaita erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Neljä yksikköä, P, S, Co ja Ce, ovat melko pieniä, ja suurin osa henkilöstöstä kuuluukin yksikköön B. Yksiköt eroavat toisistaan jonkin verran paitsi kokonsa myös työntekijöiden koulutustason perusteella: Co- ja Ce-yksiköiden henkilöstö ovat keskimääräistä koulutetumpaa. P-yksikössä monissa tehtävissä ei vaadita kovinkaan korkeaa koulutusta.

Kohdeorganisaation strategiaproessi käynnistyi syksyllä 2008. Prosessi alkoi asiakassegmentti-, yksikkö- ja maakohtaisten tiimien tulevaisuudenkartoituksella. Tiimien tuotosten pohjalta luotiin konsernille yhteinen liiketoimintastrategia. Suunnitteluvaiheessa strategiasta viestittiin lähinnä sähköisten kanavien, eli intranetin ja uutiskirjeiden kautta. Suunnitteluprosessia koskevia uutiskirjeitä lähetettiin koko henkilöstölle säännöllisesti noin kuukauden välein. Marraskuussa 2008 henkilöstön mielipiteitä suunnitteluprosessin viestinnästä kartoitettiin kahdestatoista kysymyksestä koostuneella kyselyllä. Sen väittämät käsittelivät muun muassa uutiskirjeiden sisältöä ja lähetysfrekvenssiä. Lisäksi avoimin kysymyksien tiedusteltiin näkemyksiä strategiaprozessista sekä parasta tapaa kertoa strategiasta henkilöstölle. Kaiken kaikkiaan strategiaprozessista kertovan viestinnän tarkoituksena oli saattaa strategian suunnitteluprosessi henkilöstön tietoisuuteen.

Suunnitteluprosessin jälkeen konsernistrategia viimeisteltiin kevättalvella 2009. Samoihin aikoihin alkoi myös viestintä strategian sisällöstä ja sen toteuttamisesta. Viestintään käytettiin yhä myös sähköisiä kanavia, mutta pääasiallisena kanavana

strategian viestimisessä käytettiin koko henkilöstölle järjestettyjä tilaisuuksia, joissa strategiaa käsiteltiin. Tämä prosessi alkoi Ruotsissa huhtikuussa kaikkien esimiesten kaksipäiväisillä nk. esimiespäivillä. Tämän jälkeen kukin johtoryhmän jäsen järjesti omien yksiköidensä esimiehille pienimuotoisemman valmennuksen, jossa käsiteltiin erityisesti strategian viestintää eteenpäin. Näitä tilaisuuksia kutsuttiin nimellä "Train the trainer". Tämän jälkeen strategiasta kerrottiin touko–kesäkuussa koko henkilöstölle tiimi- tai yksikkökohtaisissa tapaamisissa. Näissä tilaisuuksissa strategiasta kerrottiin sekä koko konsernin että pienempien yksiköiden näkökulmasta. Pääasiallisina puhujina tilaisuuksissa olivat esimiespäivillä ja train the trainer -tapaamisissa valmenneet paikalliset esimiehet. Lisäksi jokaiseen tilaisuuteen osallistui vähintään yksi konsernin tai kyseisen maan johtoryhmän edustaja. Viestintänsä tueksi esimiehet saivat yhteiset materiaalit. Nämä sisälsivät yhteisen esityksen strategiasta, henkilöstölle jaettavat kirjalliset strategiamateriaalit sekä keskustelukortit, joiden avulla kokouksissa keskusteltiin yrityksen uusista arvoista. Yhteisten materiaalien avulla varmistettiin, että kaikille työntekijöille kerrottiin samoista strategian aihealueista. Norjassa ja Latviassa prosessi vietiin läpi kesä–elokuussa, kun taas Suomessa ja Virossa henkilöstötapaamiset järjestetään elo–marraskuussa.

Tämän pro gradu -tutkimuksen kysely lähetetään vain yrityksen ruotsalaisille työntekijöille, jonka vuoksi käytettävä kysely on ruotsinkielinen. Syynä tähän on tapaamisten välinen ajallinen etäisyys: ruotsalaisille kysely lähetettiin heti heidän henkilöstötapaamistensa jälkeen kesäkuussa, kun taas esimerkiksi Suomessa kysely voidaan lähettää vasta marraskuun puolella. Kyselyllä haluttiin kerätä tuoreita näkemyksiä, sillä kyselyn lähettäminen monta kuukautta tapaamisen jälkeen vähentäisi tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa laadittava kysely suoritetaan samanlaisena myöhemmin myös Suomessa, mutta Suomesta kerättävää materiaalia ei käytetä osana tämän pro gradun tutkimusaineistoa.

#### **4.2.1 Tutkijan rooli organisaation strategiaprosessissa**

Tämän pro gradu -tutkimuksen tekijä työskentelee tutkimuksen kohdeorganisaatiossa viestintätehtävissä, ja on osallistunut edellä kuvattuun strategiaprosessiin sen alusta lähtien. Tehtävänä strategiaprosessissa on ollut strategian viestintä ja viestinnän

suunnittelu. Strategiaprocessista viestittäessä huolehdin uutiskirjeiden lähettämisestä henkilöstölle sekä edellä kuvatun pienimuotoisen tutkimuksen toteuttamisesta. Strategian valmistettua olen ollut mukana suunnittelemassa henkilöstön strategia-viestintätilaisuuksia, joita tässä pro gradussa tutkitaan.

Tutkijan osallisuuden strategiaproessiin voisi nähdä vähentävän tutkimuksen puolueettomuutta ja luotettavuutta, mutta itse näen asian päinvastoin. Strategiaproessiin alusta asti osallistuneena tutkimuksen toteuttaminen on luotettavampaa ja mielekkäämpää. Kyselyn laatimisessa kohdeorganisaation tuntemus oli suureksi eduksi – yrityksen työntekijänä omaamani tietämys auttoi valitsemaan kysymyksiä, joihin organisaation työntekijöillä oli mahdollista vastata. Lisäksi minulla oli tutkijan ja työntekijän kaksoisroolissa pääsy kaikkiin samoihin tietoihin kuin työntekijöillä muutenkin; pelkälle tutkijalle ei välttämättä luovutettaisi arkaluontoisia tietoa esimerkiksi yrityksen strategiasta. Taustani ansiosta näkemykseni organisaation strategiaprocessista ei jää pinnalliseksi, vaan pystyin analyysivaiheessa ottamaan huomioon mahdollisia ”ulkokuoren alla” ilmeneviä seikkoja. Tärkeä etu oli myös avoin ja suora keskusteluyhteys organisaation edustajiin. Ilman heidän kanssaan käytyjä keskusteluja en olisi voinut laatia kyselyä nimenomaan organisaation tarpeiden mukaisesti. Tutkijan osallisuuden ja havainnoinnin suurimpana etuna pidetäänkin sen todellisuutta: tutkijan osallisuuden kautta esimerkiksi organisaation toimintaa on helpompi arvioida luonnollisesta näkövinkkelistä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 208).

Oma osallistuva roolini vaati kuitenkin toki jatkuvaa eettisten lähtökohtien ja puolueettomuuden huomiointia. Osallisena henkilönä tutkijan on esimerkiksi tärkeää olla puuttumatta tutkittavien tapahtumien tai tutkimustilanteen kulkuun (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa se ei ollut ongelmallista, sillä en itse osallistunut kuin yhteen tutkittavista tilaisuuksista. Ainoassa seuraamassani strategiaviestintätilaisuudessa istuin takarivissä muistiinpanoja tehden. En myöskään ollut läsnä, kun tutkittavat täyttivät verkkolomakkeitaan. Tutkimusta tehdessäni pohdin jatkuvasti omaa rooliani ja yritin asettaa itseni ulkopuolisen asemaan. Tämä auttoi muistamaan tutkimuksen teon tieteelliset ja eettiset edellytykset. Kaiken kaikkiaan koin

osallistuvan roolini myönteisesti. Organisaation strategiaprosessia ja -viestintää tutkittaessa on varmasti eduksi ymmärtää syvällisemmin organisaation toimintaa ja sen rakenteita. Yrityksen strategiaan liittyvän tiedon ja organisaation edustajien luottamuksen saavuttaminen olisi täysin ulkopuoliselle tutkijalle usein vaikeaa, ellei jopa mahdotonta.

### **4.3 Tutkimusmenetelmät ja mittarin laatiminen**

Seuraavaksi käsitellään niitä menetelmiä, joilla tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia. Kuten luvussa 3.4 todettiin, ovat anonymisuus ja laaja-alaisuus tärkeitä arvoja tämäntyyppisessä tutkimuksessa. Siksi on luonnollista, että tutkimukseni on peruslähtökohdaltaan kvantitatiivinen. Määrällisellä tutkimuksella voidaan kerätä tietoa, joka mahdollistaa yleistettävyyden tutkimuksen kohdejoukossa. Tilastollisin menetelmin aineistosta voidaan vertailla esimerkiksi erilaisten ilmiöiden yleisyyttä ja riippuvuussuhteita sekä erilaisten ryhmien mielipiteitä. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 20–21.)

Määrällisenä tutkimusmenetelmänä käytetään kyselylomaketta, joka räätälöidään organisaation asettamiin tavoitteisiin sekä tutkimuskirjallisuuteen pohjautuen. Tällaisen kyselymenetelmän valinnalle on useita perusteluja. Ensinnäkin jokaisen työntekijän on todettu olevan tärkeä strategian toteutumisen kannalta. Koko henkilöstön merkitystä korostettaessa haastattelu olisi tutkimusmenetelmänä liian kapea-alainen etenkin isossa organisaatiossa. Siksi haastattelu ei soveltuisi tämän tutkimuksen menetelmäksi. Haastattelun ja kyselyn yhdistäminenäkään ei tunnu perustellulta, sillä haastateltavien valinta olisi vaikeaa. Myöskään tasapainotettu tuloskortti ei sovellu tässä tutkimuksessa strategiaviestinnän mittaamiseen, sillä menetelmä ei ole käytössä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Standardikyselylomakkeilla ei saataisi tietoa nimenomaan kyseisen organisaation strategiasta; ”valmiisiin mittareihin on syytä suhtautua jossain määrin varauksellisesti, sillä niiden toimivuus toisessa yhteydessä ei ole itsestäänselvyys”, toteaa Vehkalahti (2008, 12). Edellä mainituista syistä yritystä varten räätälöity kyselylomake soveltuu parhaiten tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi.



Kysely on todettu hyväksi menetelmäksi koottaessa tietoa laajan ihmisjoukon toiminnasta, arvoista, asenteista sekä mielipiteistä. Kyselyllä voidaan kerätä ajantasaista tietoa edullisesti ja nopeasti, kohdejoukon koosta riippumatta. (Vehkalahti 2008; Berger 2000, 187–191.) Kyselytutkimuksessa mittari muodostuu lukuisista kysymyksistä tai väittämistä, joita mitataan kyselylomakkeella. Tutkimuksen onnistuminen on vahvasti riippuvainen kyselylomakkeen sisällöllisestä ja tilastollisesta mielekkyydestä. Mikäli mittari on onnistunut, on kyselystä saatava määrällinen aineisto tarkkaa ja mahdollistaa monenlaisten analyysien teon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 188–190.) Mittarin laadintaan onkin syytä kiinnittää runsaasti huomiota, sillä aineiston keräämisvaiheessa mahdollisesti tapahtuneita virheitä ei yleensä voida korjata jälkikäteen (Vehkalahti 2008, 11–20). Varsinaisten analyysimenetelmien käytön määrittää tutkimukseen valittu mitta-asteikko. Luokittelu- ja järjestysasteikoilla ei voida tehdä monimutkaisia analyyseja, sillä saadut vastaukset ovat luonteeltaan pääasiassa laadullisia. Esimerkkejä tällaisista asteikoista ovat esimerkiksi nainen–mies -dikotomia tai koulutustaustaa mittaava peruskoulu–ammattikoulu–korkeakoulu -asteikko. (Heikkilä 2008, 80–82; Nummenmaa 2004, 34–38.)

Asenteita, mielipiteitä ja muita subjektiivisia tuntemuksia mitataan yleisimmin 3–7-portaisella Likert-tyyppisellä asteikolla (Metsämuuronen 2006, 60, 101). Tällainen asteikko ankuroituu kahteen ääripäähän, joiden väliin muut vastausvaihtoehdot jäävät. Yleisimmin ääripäinä käytetään ”täysin eri mieltä”–”täysin samaa mieltä” -akselia, ja tutkittavan tehtävänä on valita, kuinka samaa mieltä hän on esitettyjen väittämien kanssa. (Heikkilä 2008, 53; Nummenmaa 2004, 34–35.) Tarkkaan ottaen Likertin asteikko on järjestysasteikollinen, sillä eri muuttujien välisiä etäisyyksiä ei voida yksiselitteisesti laskea. Tyypillisesti Likertin asteikkoa kuitenkin käsitellään välimatka-asteikkona, jolloin väittämien välien oletetaan olevan yhtä pitkiä. Tällöin saatuja vastauksia käsitellään numeerisena datana, jolloin Likertin asteikolla suoritettulle kyselylle voidaan laskea esimerkiksi korrelaatioita ja muita tunnuslukuja. (Vehkalahti 2008, 11–13, 27–37; ks. myös Metsämuuronen 2006, 60–62.) Asennemittauksissa skaalan leveydellä ei ole suurta merkitystä, vaan mitä tahansa välistystä kolmesta seitsemään voidaan käyttää. Reliabiliteetin vuoksi on kuitenkin syytä käyttää vähintään 4-portaista asteikkoa. (Metsämuuronen 2006, 100–101.) On kuitenkin huomioitava, että

monissa tilanteissa vastaajia ei ehkä kannata "pakottaa" ottamaan kantaa. Tämän vuoksi mielipidemittauksissa pariton asteikko on suositeltava, sillä se sallii myös vastaajien neutraalin kannan; keskimmäisen vaihtoehdon puuttuessa vastaajat jättävät helpommin vastaamatta kysymyksiin. (Vehkalahti 2008, 36.)

Lewis (2006) on tutkinut kyselymenetelmällä samantyyppistä aihetta, muutosviestintää ja sen onnistumista. Tutkimuksessaan Lewis toteaa viisiportaisen arvoasteikon soveltuvan parhaiten muutosviestinnän tutkimiseen. Siksi myös tämän tutkimuksen mitta-asteikkona on päädytty käyttämään vaihtoehtoista klassisinta, viisiportaista Likert-tyyppistä asteikkoa, jossa vaihtoehto 1 edustaa asteikon negatiivista ääripäätä ja vaihtoehto 5 positiivista (1: Jag håller inte alls med = täysin eri mieltä, 2: Jag håller inte riktigt med = melko eri mieltä, 3: Varken eller = ei samaa eikä eri mieltä, 4: Jag instämmer till viss del = melko samaa mieltä, 5: Jag instämmer helt = täysin samaa mieltä).

#### **4.3.1 Organisaatiolle räätälöity kyselylomake**

Tutkimusorganisaation tavoitteet määrittelevät tämän kyselyn mittarin laadintaa. Yrityksen asettamia tavoitteita on useita: organisaation jäsenten halutaan ymmärtävän strategian pääpiirteet sekä strategian vaikutus heidän työhönsä. Kyselyllä voidaan esimerkiksi selvittää, onko eri yksiköiden välillä merkittäviä eroja strategian ymmärtämisessä. Lisäksi tutkimuksella halutaan kartoittaa työyhteisön jäsenten asennoitumista strategiaa kohtaan sekä tutkia heidän halukkuuttaan toimia strategian ja arvojen mukaisesti. Kyselyssä on myös väittämiä strategiaviestinnästä ja sen toteutuksesta. Näiden väittämien tarkoituksena on auttaa parantamaan strategian viestintää tulevaisuudessa.

Edellä esitettyjen organisaation tavoitteiden perusteella kysely jakautuu kolmeen osaluokkaan. Nämä ovat:

- 1) Strategian viestintä strategiatilaisuuksissa,
- 2) Strategian tunteminen ja sen ymmärtäminen,
- 3) Asenne strategiaa kohtaan ja halukkuus toimia sen mukaisesti.

Varsinainen kyselyosuus on rakennettu siten, että kuhunkin osa-alueeseen liittyy vähintään neljä väittämää, joihin vastataan strukturoidusti viisiportaisella asteikolla. Kyselyn väittämät on koostettu useiden lähteiden perusteella. Rouhaisen (2003) strategiaviestintää mittaavan kyselyn pohjalta on muotoiltu väittämät 5–8, 10–12, 24 ja 27. Väittämät 13 ja 14 puolestaan perustuvat Lewisin (2006) tutkimukseen. Erityisesti tämän tutkimuksen mittaria varten on kehitetty väittämät 9, 15–23 sekä 25–26. Nämä väittämät ovat syntyneet tutkimuksen kohdeorganisaation asettamien tavoitteiden sekä luetun teoriakirjallisuuden pohjalta. Väittämistä kaksi, 9 ja 15, on muotoiltu kohdeorganisaatiossa aiemmin toteutetun strategiaviestintään liittyvän kyselyn pohjalta (ks. luku 4.2). Näitä väittämiä tullaan analysissa vertailemaan suhteessa aiemman kyselyn tuloksiin.

Strategian viestintää koskevia väittämiä on yhteensä neljä kappaletta. Nämä väittämät koskevat strategiaviestinnän onnistumista erityisissä strategian viestintää varten järjestetyissä tilaisuuksissa. Strategiaviestintätilaisuuksien onnistumista ja vuorovaikutteisuutta kartoitetaan esimerkiksi seuraavin väittäimin (kysely löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1):

5. Strategimötet var ett bra forum att få information om strategin.  
Strategiatilaisuus oli hyvä paikka saada tietoa strategiasta.

8. Det fanns tillräckligt med möjligheter att ställa frågor under mötet.  
Tilaisuudessa oli riittävästi mahdollisuuksia esittää kysymyksiä.

Strategian ymmärrykseen liittyviä väittämiä on yhteensä seitsemän kappaletta. Neljä väitettä käsittelee strategiasta saatuja tietoa, kuten tiedon hyödyllisyyttä ja laatua – tämä tarjoaa perustan strategian ymmärrykselle. Varsinaisesti ymmärrystä käsittelee kolme väittämää. Asiantuntijaorganisaatiossa strategian ymmärtäminen on olennaista strategian myöhemmän toteutumisen kannalta. Muun muassa seuraavat väittämät mittaavat saatua tietoa ja strategian ymmärrystä:

9. Jag förstår behovet av en ny strategi.  
Ymmärrän uuden strategian tarpeen.

12. Informationen jag har fått om den nya strategin har varit nyttig.  
Strategiasta saamani tieto on ollut hyödyllistä.

14. Jag förstår hur strategin kommer att påverka min enhet och mitt arbete.  
Ymmärrän, miten strategia tulee vaikuttamaan yksikköni ja työhöni.

Tärkeä osa-alue kyselyssä on strategiaan suhtautuminen sekä halukkuus toimia strategian mukaisesti; tähän aihepiiriin liittyy viisi väittämää. Asennetta ja strategiaan sitoutumista mitataan esimerkiksi seuraavien väittämien kautta:

16. Jag är inte intresserad av strategin.  
En ole kiinnostunut strategiasta.

18. Det är bra att en gemensam riktning har tagits fram för hela koncernen.  
On hyvä, että koko konsernille on luotu yhteinen suunta.

19. De fastställda projekten hjälper företaget att utvecklas i en bra riktning.  
Päätetyt projektit auttavat yritystä kehittymään hyvään suuntaan.

21. Jag vill arbeta efter värderingarna.  
Haluan työskennellä arvojen mukaisesti.

Strukturoitujen väittämien lisäksi kyselyyn on sisällytetty myös kaksi avointa kysymystä, joita analysoidaan laadullisin menetelmin. Saatava kvalitatiivinen aineisto täydentää kvantitatiivista aineistoa tarjoamalla lisätietoa vastaajien näkemyksistä; lisäksi tällainen aineisto voi auttaa strukturoitujen väittämien vastausten tulkinnassa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 195–196). Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistäminen onkin todettu suositeltavaksi menettelyksi, sillä se lisää sekä tutkimuksen luotettavuutta että tutkijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Metsämuuronen 2006, 105; Frey, Botan & Kreps 2000, 83–85). Avoimissa kysymyksissä vastaajien on mahdollista kertoa mielipiteitään vapaasti omin sanoin. Toinen avoimista kysymyksistä koskee vastaajan halukkuutta toimia yrityksen arvojen mukaisesti. Väittämään 21 ”Jag vill arbeta efter värderingarna” (Haluan työskennellä arvojen mukaisesti) on sisällytetty lisäkysymys, jolla tiedustellaan vastaajan valitseman vaihtoehdon taustalla piileviä syitä. Arvojen mukaan työskentely valikoitui kysymyksen sisällöksi, sillä strategiatilaisuuksissa painotettiin arvojen merkitystä. Arvoja käsiteltiin tilaisuuksissa ryhmätyömenetelmällä, jonka vuoksi niiden voidaan myös olettaa olevan varsin hyvin henkilöstön tiedossa. Kyselyn viimeisessä kysymyksessä vastaajat voivat vapaasti ilmaista mielipiteitään kaikista kyselyn osa-alueista.

Luvussa 3.2 on kuvattu esimiesten haastavaa ja tärkeää roolia strategian viestinnässä. Tässä tutkimuksessa organisaation erilaiset viestintäroolit on huomioitu kahdella tavalla: Seitsemän ylimmän johdon edustajaa jätettiin kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle. Heidän olisi ollut mahdotonta vastata objektiivisesti kysymyksiin, jotka koskevat

esimerkiksi heidän itse kirjoittamansa strategian ymmärrystä. Keskijohdon edustajille kyselyssä puolestaan oli viisi lisäkysymystä, jotka liittyivät heidän tehtävänsä strategian viestijöinä sekä viestinnän tueksi saatuihin materiaaleihin. Näistä kolme oli Likert-asteikollisia väittämiä, joiden lisäksi esimiehillä oli mahdollisuus vastata kahteen avoimeen kysymykseen. Esimiehille suunnattujen väittämien ja kysymysten avulla voidaan kerätä tietoa nimenomaan heidän näkökulmastaan – tutkimustiedon avulla voidaan kartoittaa, miten esimiehet itse kokevat vaikean asemansa strategian viestijöinä ja millaista tukea he tässä kaipaavat. Esimiehille on suunnattu esimerkiksi seuraavat väittämät tai kysymykset:

24. Jag kände mig säker att diskutera strategin vid mötet med mina medarbetare.  
Tunsin oloni varmaksi keskustellessani strategiasta alaisteni kanssa.

25. Det material jag fick gav mig stöd i min kommunikation med medarbetarna.  
Saamani materiaalit tukivat minua viestinnässäni.

27. Vilken typ av stöd har du uppskattat mest när du kommunicerat strategin vidare?  
Millaista tukea olet arvostanut eniten viestiessäsi strategiaa eteenpäin?

Kyselyn tulosten tulkintaa ajatellen oikeiden taustatietokysymysten valinta on tärkeä vaihe kyselyn suunnittelussa. Aineistoa voidaan myöhemmin peilata valittujen taustatietokysymysten kautta. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 124–126.) Tämän tutkimuksen kyselyyn valittiin neljä taustatietokysymystä, jotka koskivat vastaajan ikää, liiketoimintayksikköä, esimiesasemaa sekä työntekijän osallistumista strategiaprosessiin. Yksikköä tiedustelemalla voidaan selvittää, onko joillain yksiköillä erityisiä haasteita strategian viestinnässä. Vastaajan iän perusteella voidaan arvioida, suhtautuvatko eri-ikäiset työntekijät strategiaan ja sen viestintään eri tavoin. Mahdollinen esimiesasema on erityisen tärkeä taustatietokysymys kahdestakin syystä: Ensinnäkin kolmannen taustatietokysymyksen perusteella esimiehet reititetään vastaamaan vain esimiehille suunnattuihin lisäkysymyksiin. Toiseksi esimiesten voidaan olettaa tuntevan ja ymmärtävän strategian muita työntekijöitä paremmin, sillä heille on kerrottu tulevasta suunnasta muita työntekijöitä laveammin. Samasta syystä on myös olennaista kysyä, onko vastaaja osallistunut strategiaprosessiin vuosien 2008–2009 aikana, sillä prosessiin osallistuneilla henkilöillä on todennäköisesti parempi ymmärrys strategiasta.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa henkilöstön mielipiteitä mahdollisimman laajasti. Siksi tutkimus suoritettiin niin kutsuttuna kokonaistutkimuksena. Kyselyä ei siis lähetetty otannalla vain osalle tutkittavasta perusjoukosta, vaan yrityksen kaikille työntekijälle Ruotsissa, pois lukien 7 ylimmän johdon edustajaa. Kokonaistutkimus on paras vaihtoehto tutkimuksen luotettavuuden kannalta, sillä mahdolliset otantavirheet eivät pääse vaikuttamaan aineiston laatuun tai yleistettävyyteen (Metsämuuronen 2006, 51–54).

#### **4.3.2 Kyselyn kommentointi ja esitestaus**

Huolellisesta suunnittelusta huolimatta väärinymmärrysten ja -tulkintojen riski on kyselytutkimuksissa aina olemassa. Tämän vuoksi kyselyn esitestaus on tärkeä vaihe ennen varsinaisen tutkimusaineiston keräämistä. Esitestauksella voidaan yleensä tunnistaa mahdolliset epäselvyydet kysymyksissä ja niiden asettelussa. Testaamisen jälkeen kyselyyn voidaan tehdä muutoksia ennen sen lähettämistä laajemmalle kohdejoukolle. (Berger 2000, 198–199.)

Tämän tutkimuksen kyselyä laadittaessa kommentointiin ja esitestaukseen käytettiin runsaasti aikaa. Alkuperäinen kyselylomake laadittiin ensin englanniksi, jolloin saatiin luotua pohja, jonka perusteella samaa kyselyä voidaan myöhemmin hyödyntää yrityksen muissa maissa. Englanninkielinen versio kyselystä lähetettiin organisaation sisällä neljän henkilön, toimitus-, HR- ja markkinointi-/viestintäjohtajien sekä Ruotsin viestintävastaavan kommentoitavaksi. Saatujen kommenttien perusteella joitain väittämiä muutettiin paremmin organisaation henkilöstölle sopiviksi. Ensimmäisen kommentointikierroksen jälkeen tutkija käänsi kyselyn ruotsiksi. Ruotsinkielinen versio lähetettiin kielitarkastukseen konsernin ruotsalaisille markkinointi-/viestintäjohtajalle ja viestintävastaavalle, jotka olivat jo aiemmin kommentoineet alkuperäistä englanninkielistä lomaketta. Kun ruotsinkielinen versio oli viimeistelty, lähetettiin kysely vielä kommentoitavaksi aiempien henkilöiden lisäksi Ruotsin ja Suomen maajohtajille. Tässä vaiheessa kyselyä hiottiin lähinnä sanallisesti.

Kahden kommentointikierroksen jälkeen suoritettiin kyselylomakkeen varsinainen esitestaus. Kysely annettiin paperille printattuna täytettäväksi kahdelle kohderyhmään

kuulumattomalle ruotsinkieliselle henkilölle. Heistä toinen oli organisaation suomalainen päällikkö, joka oli osallistunut strategiaproessiin Suomessa. Hänen avullaan pääsin testaamaan lomaketta esimiehen näkökulmasta. Toinen testattava oli ulkopuolinen henkilö, jolla ei ollut minkäänlaista tietoa kyselyn aiheesta. Näin päästiin käsiksi täysin erilaiseen näkemykseen. Esitestien perusteella todettiin kyselyn täyttämisen kestävän noin viidestä kymmeneen minuuttia. Kumpikin testaja totesi kyselyn selkeäksi ja helpoksi täyttää. Heidän kommenttinsa perusteella kyselyssä muutettiin vielä muutamaa sanamuotoa sekä lomakkeen ohjeistuksessa että yhdessä väittämässä.

Saatujen kommenttien lisäksi tutkija kävi havainnoimassa yhtä henkilöstölle suunnattua strategiaviestintätilaisuutta toukokuussa 2009. Havainnoinnin jälkeen ei tehty muutoksia kyselylomakkeeseen, mutta tilaisuuteen osallistuminen oli erittäin hyödyllistä aineiston analyysia silmälläpitäen. Havainnoinnin perusteella laadittu lomake tuntui onnistuneelta, mutta ainakaan kyseisessä tilaisuudessa arvojen käsittelyyn ei jäänyt juuri lainkaan aikaa. Analyysivaiheessa on siten huomioitava, ettei koko henkilöstöllä välttämättä ole yhtä vahvaa käsitystä organisaation arvoista.

#### **4.4 Aineiston keruu ja analyysi**

Tutkimusaineisto kerättiin verkossa täytettävänä kyselynä QuestBack-ohjelmistolla (<http://www.questback.com>). Käytännössä jokaiselle vastaajalle avattiin oma kyselysivu, jonne vastaukset kirjautuivat. Valmiin järjestelmään syötetyn kyselyn toimivuutta testattiin vielä kahdella henkilöllä, yhdellä ulkopuolisella ja yhdellä kohdeorganisaation jäsenellä. Näiden testien tarkoituksena ei ollut enää kerätä palautetta, vaan testata tekniikan toimivuutta. Molemmat testajat pitivät kyselyä selkeänä ja QuestBack-järjestelmää teknisesti helppona käyttää.

Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostina koko tutkimuksen kohdejoukolle. Sähköpostikutsut kyselyyn lähetettiin 17.6.2009 yhteensä 730 vastaajalle. Kysely oli avoinna 11 päivää, 26.6.2009 saakka. Kyselyyn vastaamisesta lähetettiin muistutussähköpostit 22.6.2009 ja 25.6.2009 sellaisille henkilöille, jotka eivät vielä

olleet vastanneet kyselyyn. Kyselyn alussa kävi ilmi, että käytetyistä sähköpostiosoitteista virheellisiä oli 25 kappaletta. Onnistuneesti kyselyitä lähetettiin siis yhteensä 705. Vastauksia saatiin 313 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostuu 44,4 %. Tätä voidaan pitää kohtuullisen hyvänä, etenkin kun otetaan huomioon, että kysely lähetettiin kohdejoukolle juhannuksen aatonaattona, ja loma-aika on todennäköisesti verottanut vastausprosenttia jonkin verran.

Saatu aineisto analysoitiin käyttäen sekä tilastollisia että laadullisia analyysimenetelmiä. Määrällisen aineiston analyysiin käytettiin SPSS 17.0 for Windows -ohjelmistoa (*Statistical Package for Social Sciences*). Saatu data siirrettiin SPSS:ään suoraan Questback-ohjelmiston raportointityökalulla. Kvantitatiivista aineistosta muodostettiin 4 summamuuttujaa, joita tarkasteltiin frekvenssi- ja prosenttijakaumin sekä keskiarvojen ja -hajontojen avulla. Kaikkia väittämiä ei sisällytetty summamuuttujiin, vaan niitä analysoitiin erillisinä muuttujia. Keskiarvojen merkitsevyyserojen testauksessa käytettiin kuhunkin tilanteeseen soveltuvia tilastollisia testejä. Laadullista aineistoa analysoitiin saatuja vastauksia teemoittelemalla. Seuraavaksi kerrotaan tarkemmin käytetyistä analyysimenetelmistä.

#### **4.4.1 Summamuuttujat ja niiden muodostaminen**

Summamuuttuja voidaan muodostaa kahdella tavalla: yhdistämällä useampien muuttujien havaintoarvoja tai keskiarvoja keskenään. Tässä tutkimuksessa käytetään keskiarvomuuttujia, jolloin summamuuttujien mitta-asteikko säilyy samana kuin alkuperäisissä muuttujissa. (Nummenmaa 2004, 151.) Summamuuttujien tarkoituksena on aineiston tiivistäminen; summamuuttujan avulla usean samankaltaista ominaisuutta mittaavan muuttujan tieto voidaan esittää yhdessä. Lisäksi summamuuttujien avulla voidaan vähentää satunnaisvirheiden negatiivisia vaikutuksia, sillä yhdistetyllä muuttujalla mitattaessa kokonaistulos tarkentuu satunnaisvirheiden kumotessa toisiaan. Analyysia suunniteltaessa on muistettava, että summamuuttujia voidaan muodostaa myös väärin: mikäli yhdistettäviä muuttujia muunnetaan ennen yhdistämistä esimerkiksi mitta-asteikkoa säätämällä, voi tulos vääristyä huomattavasti. Summamuuttujia muodostettaessa lähtöoletuksena on se, että mitattavien muuttujien on oltava keskenään samalla asteikolla sekä tällä asteikolla samansuuntaisia. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo



1994, 88–103.) Kaikissa tämän tutkimuksen muuttujissa saatavat arvot vaihtelevat yhden ja viiden välillä. Mitä suurempia arvoja vastaukset lähestyvät, sitä myönteisempiä vastaajat ovat kyseiseen väittämään tai summamuuttujaan. Yhtä lähestyvät arvot kertovat erimielisistä arvioista, jolloin keskimäinen arvo 3 ilmaisee vastaajan neutraalia käsitystä.

Edellisessä kappaleessa mainittujen summamuuttujien perusedellytysten ohella on tärkeää varmistua muodostettavien summamuuttujien yksittäisten muuttujien mittaavan samaa ominaisuutta. Muussa tapauksessa muuttujalla saatu tieto ei ole luotettavaa. (Nummenmaa 2004, 150–152.) Summamuuttujan luotettavuuden varmentamiseksi mittarin yhtenäisyyttä ja muuttujan sisäistä reliabiliteettia onkin syytä mitata. Yleisimmin tähän käytetään Cronbachin alfaksi ( $\alpha$ ) kutsuttua laskutoimitusta, jonka perustana ovat muuttujien väliset keskimääräiset korrelaatiot sekä summamuuttujaan sisällytettyjen väittämien lukumäärä. Cronbachin alfan maksimiarvo on 1; mitä lähemmäs alfakerroin lähestyy yhtä, sitä luotettavammin summamuuttujan väittämien voidaan katsoa mittaavan samaa ominaisuutta. (KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto 13.4.2009.) Yli 0,80:n alfakerrointa voidaan pitää hyvänä, kun taas alle 0,60 jäävien alfan arvojen kanssa tulisi olla erittäin varovainen (Metsämuuronen 2006, 136–137).

Tässä tutkimuksessa kyselyn osioihin ja teoriataustaan perustuvia summamuuttujia muodostettiin yhteensä neljä. Ensimmäisessä summamuuttujassa tarkasteltiin strategian viestintää varten järjestettyjä tilaisuuksia. Kyseisen summamuuttujan avulla selvitetään henkilöstön näkemyksiä itse tilaisuuksista sekä niiden viestinnästä ja vuorovaikutteisuudesta. Toisessa summamuuttujassa tarkastellaan vastaajien kokemuksia saadusta tiedosta – ymmärtävätkö he uuden strategian tarpeen, kokevatko he tuntevansa strategian pääpiirteet ja onko strategiasta saatu tieto koettu hyödylliseksi. Kolmas muuttuja käsittelee vastaajien suhtautumista strategiaa ja sitä myötä myös yrityksen muuttumista ja kehittymistä kohtaan. Kyseistä summamuuttujaa muodostettaessa alkujaan negatiivinen väittämä 16 koodattiin ensin samansuuntaiseksi muun aineiston kanssa. Neljännessä muodostetussa summamuuttujassa pääpaino on strategian ymmärtämisessä. Taulukkoon 2 on listattu kuhunkin summamuuttujaan kuuluvat

väittämät. Taulukosta ilmenevät myös kunkin muodostetun summamuuttujan Cronbachin alfa -kertoimet. Tässä tutkimuksessa alfa-arvot jakautuivat välille 0,768–0,850. Kaikissa summamuuttujissa päästiin siis lähelle hyvänä pidettävää 0,80:n rajaa. Näin ollen muodostettuja summamuuttujia voidaan pitää reliabiliteetiltään hyvinä, ja laadittua mittaria siten luotettavana.

TAULUKKO 2. Kvantitatiivisen aineiston analyysissä käytetyt summamuuttujat ja niiden reliabiliteetit

Summamuuttuja	Väittämien lukumäärä	Väittämät	Cronbachin alfa -kerroin
Strategiaviestintätilaisuudet	4	5–8	0,831
Strategian tietämys	3	9–12	0,850
Strategiaan suhtautuminen	3	16–19	0,768
Strategian ymmärtäminen	3	13, 14, 20	0,812

Summamuuttujaa ei muodostettu kaikista väittämistä, vaan osaa niistä analysoitiin yksittäin. Tällaisia olivat halu työskennellä arvojen mukaisesti sekä työntekijöiden keskustelu strategisista aiheista. Arvojen mukaan toimiminen on henkilöstön kannalta yksi tärkeimmistä tavoista toteuttaa strategiaa, jonka vuoksi kyseistä väittämää on tärkeää tarkastella itsenäisesti. Lisäksi kaikkia ainoastaan esimiehille suunnattuja väittämiä arvioitiin yksittäin. Nämä kolme kysymystä mittasivat eri asioita, eikä niistä siksi ollut mahdollista muodostaa summamuuttujaa. Kahta aiemman kyselyn perusteella muodostettua väittämää (9 ja 15) verrattiin marraskuisen kyselyn tuloksiin.

#### 4.4.2 Tilastolliset ja laadulliset analyysimenetelmät

Summamuuttujien ja strukturoitujen väittämien avulla analysoitiin ensin kaikkien vastaajien näkemyksiä kokonaisuutena. Tämän jälkeen vastaajia ryhmiteltiin erilaisiin ryhmiin taustatietokysymysten perusteella. Näin voitiin saada selville, eroavatko joidenkin ryhmien näkemykset merkittävästi muista. Ryhmien vertaileva analyysi aloitettiin keskiarvojen vertailulla. Näin voitiin havainnollisesti vertailla aineiston mahdollisia riippuvuussuhteita. Pelkän keskiarvojen vertailun avulla ei kuitenkaan ole mahdollista saada tarkkaa tietoa eri ryhmien välisten erojen riippuvuuden

merkitsevyydestä: siksi havaintoja onkin syytä testata myös tilastollisesti. (Metsämuuronen 2006, 346–349.)

Tilastollisten testien lähtökohtaisena oletuksena on, etteivät muuttujat ole riippuvaisia toisistaan. Erilaisten testien tulosten perusteella voidaan arvioida, onko kyseinen nollahypoteesi voimassa kyseisessä tilanteessa. Tässä tutkimuksessa käytetään 95 % riskitasoa; toisin sanoen virheellisen päätelmän todennäköisyys on 5 %. (KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto 27.7.2009.) Tilastollisissa testeissä riskitason toteutumista arvioidaan merkitsevyyttä ilmaisevan p-arvon avulla. Mitä lähemmäs p-arvo lähestyy nollaa, sitä merkitsevämpi ero on tilastollisesti: alle 0,001 p-arvolla saatu tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä. P-arvon ollessa 0,05 ja 0,001 välillä puhutaan tässä tutkimuksessa tilastollisesti merkitsevistä tuloksista. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 156–158; Metsämuuronen 2006, 423–425.)

Yleisimmin riippuvuutta analysoidaan ristiintaulukoinnin perusteella laskettavalla Khiin neliö ( $\chi^2$ ) -testillä. Tässä tutkimuksessa Khiin neliötä ei kuitenkaan voitu käyttää, sillä saadut tulokset eivät olisi olleet luotettavia. Khiin neliö -testiä käytettäessä kunkin ristiintaulukoinnin solun olisi saatava vähintään arvo 1. Lisäksi yli 20 %:ssa vertailtavista soluista olisi oltava vähintään 5 havaintoa – toisin sanoen tutkittavan jakauman olisi oltava melko lähellä normaalijakaumaa, niin kutsuttua Gaussin käyrää. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 179; Nummenmaa 2004, 290.) Tässä tutkimuksessa niin vastaajien taustamuuttujat, kuten ikä- ja yksikköjakaumat, kuin saadut vastauksetkin olivat kaukana normaalijakaumasta. Näin ollen  $\chi^2$ -testin käyttöehdot eivät täytyneet yhdessäkään muuttujassa, ja ristiintaulukointia eikä Khiin neliötä käytetty muuttujien erojen analyysissa.

Samoista syistä tässä tutkimuksessa ei käytetä myöskään parametrisiä testejä. Sellaisia ovat tiettyä todennäköisyysjakaumaa, kuten normaalijakaumaa vaativat tilastolliset testimenetelmät. Parametristen testien, kuten kahden riippumattoman otoksen t-testin käyttö on yleistä, sillä niitä suositellaan tehokkuutensa vuoksi ensisijaisiksi vaihtoehtoisiksi testien käyttöedellytysten täytyessä. Parametristen testien käyttöehdot eivät ole voimassa tämän tutkimuksen aineistossa, jonka vuoksi testimenetelmiksi oli

valittava vain niin kutsuttuja ei-parametrisiä testejä. Saatujen tulosten luotettavuus on joka tapauksessa testin tehokkuutta tärkeämpää. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 182–184; Metsämuuronen 2006, 369–370.)

Khiin neliön ja parametristen testien asemesta tässä tutkimuksessa vertaillaan ryhmien keskiarvoja kahdella ei-parametrisellä menetelmällä, Mann-Whitneyn U-testillä ja Kruskall-Wallis testillä. Näillä arvioidaan keskiarvojen merkitsevyyseroja eri vastaajaryhmien välillä. Mann-Whitneyn U-testiä käytetään kahden ryhmän välisten erojen laskemisessa. Kruskall-Wallis testillä puolestaan analysoidaan usean ryhmän välisiä riippuvuussuhteita. Molemmat testit perustuvat järjestyslukujakaumien tarkastelulle. Tällöin jokaiselle havainnolle annetaan oma järjestyslukunsa: pienimmälle havainnolle 1, toiseksi pienimmälle 2 ja niin edelleen. Tuloksia saadaan järjestyslukujen summia analysoimalla. Tämän ansiosta Mann-Whitneyn ja Kruskall-Wallis testejä voidaan käyttää myös tämän tutkimuksen kaltaisissa tapauksissa, joissa havainnot eivät noudata normaalijakaumaa. Usean ryhmän riippuvuuksia laskettaessa on huomioitava, että kyseinen testimenetelmä kertoo ryhmien yhteisestä tilastollisesta merkitsevyydestä, mutta ei selvennä, mikä tai mitkä ryhmät poikkeavat keskiarvoista. Tämän selvittämiseksi analyysissa palataan Kruskall-Wallis testin jälkeen tutkailemaan keskiarvoja. (Nummenmaa 2004, 248–262.)

Strukturoitujen väittämien lisäksi kysely sisälsi myös yhteensä neljä avointa kysymystä, joista kaksi oli suunnattu ainoastaan esimiehille, kaksi kaikille vastaajille. Avoimien kysymysten analyysitavaksi valittiin teemoittelu. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 173) mukaan teemoittelu on analyysitapa, jossa tarkastellaan aineistosta nousevia, usealle vastaukselle yhteisiä piirteitä. Teemat voivat muodostua ennalta valituista tutkimuskysymyksistä tai nousta esiin aineistosta. Teemat perustuvat tutkijan tulkintoihin, eli tutkijana tehtävänä on päättää, milloin vastaukset käsittelevät samaa aihepiiriä. Teemojen löytymisen jälkeen kaikkien vastausten samaan aiheeseen liittyvät osat kootaan yhteen, teemoitellaan saman otsikon alle. Näin analyysin jatkaminen ja tulkintojen tekeminen helpottuu. Teemojen yhteen liittämässä käytettiin ”leikkaa ja liimaa” -menetelmää, eli kuhunkin teemaan liittyvät tekstinkohdat kopioitiin puhtaalle sivulle teemaotsikon alle. Jos osia samasta vastauksesta kuului useampaan teemaan,

kopioitiin vastaus molempien teemaotsikoiden alle. Alkuperäiset vastaukset säilytettiin kuitenkin kokonaisina alkuperäisessä muodossaan, jotta yksityiskohtien ja kontekstien tarkastaminen oli mahdollista myös myöhemmässä vaiheessa.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

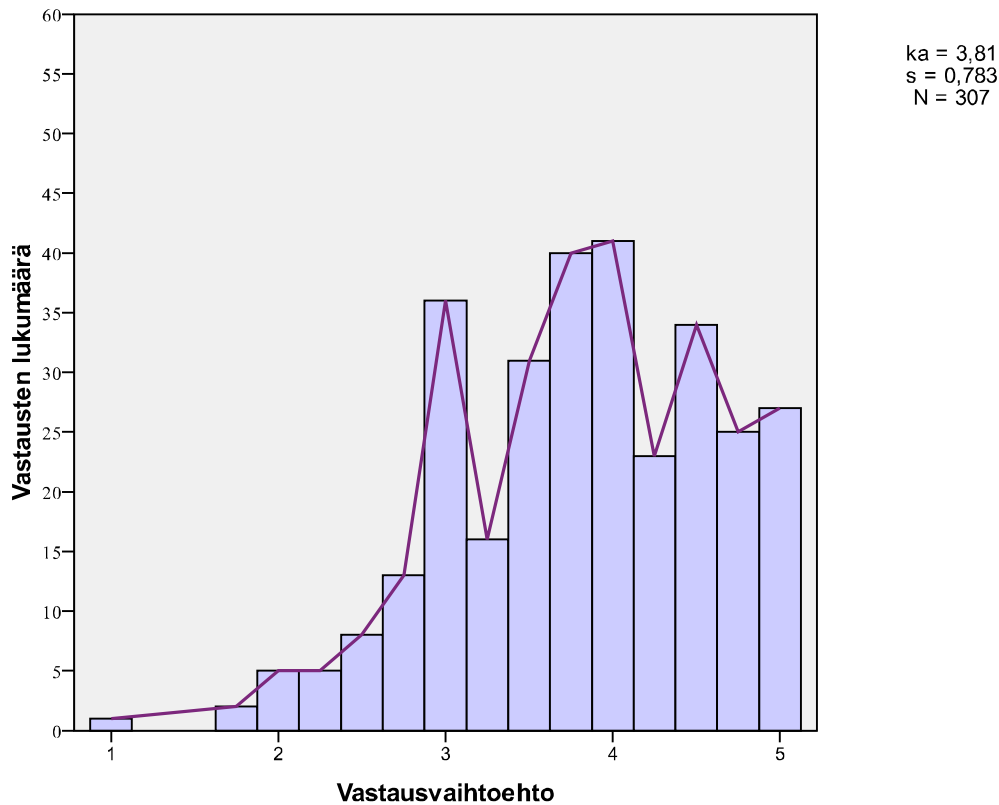
Tässä pro gradu- tutkimuksessa selvitetään työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia asiantuntijaorganisaation strategiaviestinnästä, strategian ymmärtämisestä ja siihen suhtautumisesta. Edellä mainittuja kartoitetaan kahden tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä etsitään vastausta siihen, miten kevään 2009 strategiaviestintätilaisuudet ovat työntekijöiden mielestä onnistuneet. Toisella tutkimuskysymyksellä puolestaan selvitetään työntekijöiden suhtautumista strategiaan sekä strategian ymmärtämistä. Vastauksia tutkimuskysymyksiin etsittiin kaikille työntekijöille suunnatun kyselyn avulla. Kysely sisälsi sekä strukturoituja väittämiä että avoimia kysymyksiä. Kyselyn laatimista ja sisältöä on eritelty tarkemmin edellisessä luvussa. Aiemmin esiteltiin yksityiskohtaisesti myös aineiston analyysimenetelmiä. Seuraavaksi keskitytään tutkimuksessa saatuihin tuloksiin.

### 5.1 Vastaaajien käsityksiä strategiasta ja sen viestinnästä

#### 5.1.1 Strategiaviestintätilaisuudet

Ensimmäinen summamuuttuja, strategiaviestintätilaisuus, tarkastelee henkilöstön näkemyksiä kevään 2009 strategiaviestintätilaisuuksien onnistumisesta. Henkilöstön (N = 307) vastausten perusteella tilaisuuksia, joissa strategiasta kerrottiin voidaan pitää onnistuneina: summamuuttujan keskiarvo (ka) oli 3,81 ja keskihajonta (s) 0,78. Kaikissa väittämissä ja summamuuttujissa on käytetty samaa viisiportaista asteikkoa: 1 = Jag håller inte alls med (täysin eri mieltä), 2 = Jag håller inte riktigt med (melko eri mieltä), 3 = Varken eller (ei samaa eikä eri mieltä), 4 = Jag instämmer till viss del (melko samaa mieltä) ja 5 = Jag instämmer helt (täysin samaa mieltä). Ensimmäinen summamuuttuja sai arvoja koko skaalan alueelta, yhdestä viiteen. Vastausten jakauma on kuvattu kuviossa 4. Kaikkien muuttujien ja summamuuttujien keskiarvot ja -hajonnat löytyvät liitteestä 2.

### Summamuuttuja - strategiaviestintätilaisuuudet



KUVIO 4. Vastaajien näkemysten jakautuminen strategiaviestintätilaisuuksia mittaavassa summamuuttujassa

Henkilöstön mielestä strategiaviestintätilaisuus oli hyvä paikka saada tietoa strategiasta (ka = 3,93, s = 0,93). Tilaisuudessa oli melko hyvin aikaa keskustella (ka = 3,47, s = 1,06) sekä riittävästi mahdollisuuksia esittää kysymyksiä (ka = 3,85, s = 0,93). Lisäksi henkilöstön mielestä strategiasta viestittiin tilaisuuksissa positiivisesti (ka = 3,98, s = 0,91). Strategiaviestintätilaisuuksien voidaan katsoa sujuneen onnistuneesti. Taulukosta 3 ilmenee kunkin väittämän vastausten tarkka prosenttijakauma.

Väittämissä 5, 6 ja 8 vastausten jakauma oli hyvin samankaltainen. Kyseisissä väittämissä vastaukset painoutuivat pääasiassa vaihtoehtoihin 4 ja 5. Sen sijaan väittämän 7, ”Det fanns tillräckligt med tid för att diskutera strategin vid mötet” (Tilaisuudessa oli riittävästi aikaa keskustella strategiasta) vastausten jakauma eroaa hieman summamuuttujan muista väittämistä, sillä vaihtoehdot 1 ja 2 keräsivät jonkin verran enemmän vastauksia. Esimerkiksi täysin samaa mieltä väittämän 7 kanssa oli

noin 15 prosenttiyksikköä pienempi joukko kuin muissa strategiaviestintätilaisuuksia mittaavissa väittämissä. Toisin sanoen osa vastaajista arvioi, ettei tilaisuuksissa oltu varattu riittävästi aikaa keskustelulle.

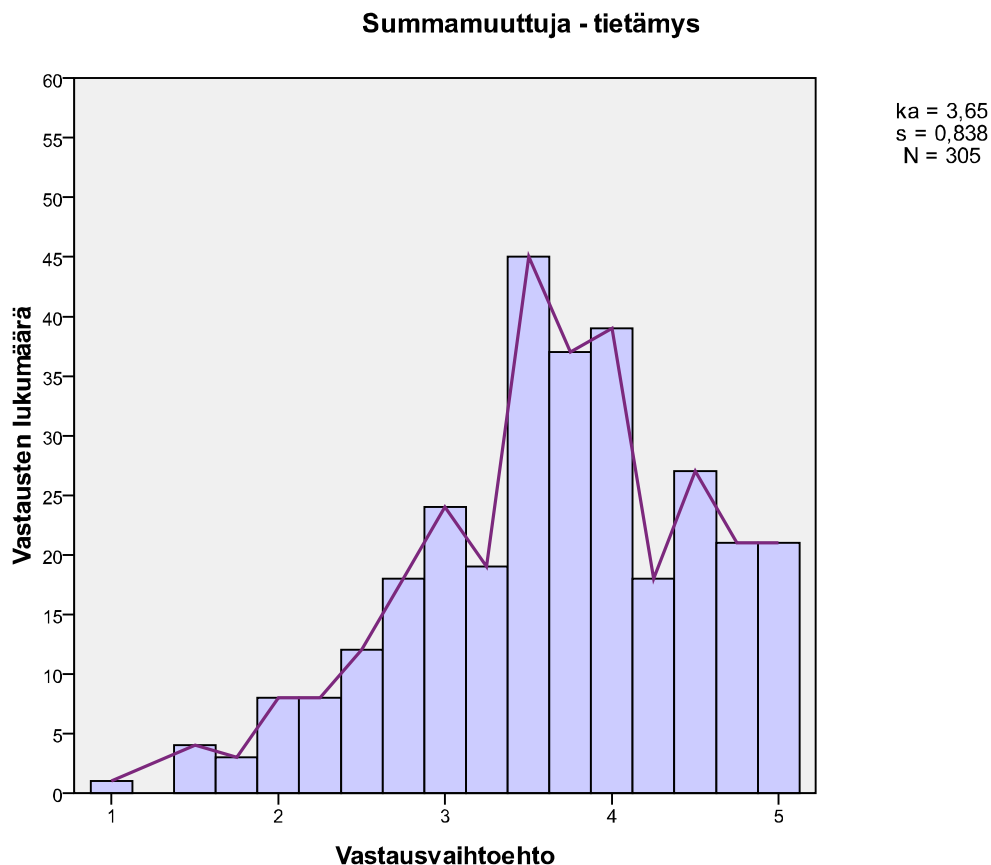
TAULUKKO 3. Vastausten prosenttijakauma väittämissä 5–8 (summamuuttuja: strategiaviestintätilaisuudet)

Väittäjä	Vastausvaihtoehto (%)				
	1	2	3	4	5
5: Strategimötet var ett bra forum att få information om strategin.	1,3	5,2	23,1	39,7	30,6
6: Strategin meddelades positivt vid mötet.	0,3	6,2	22,1	38,1	33,2
7: Det fanns tillräckligt med tid för att diskutera strategin vid mötet.	4,2	14,7	27,7	37,1	16,3
8: Det fanns tillräckligt med möjligheter att ställa frågor under mötet.	1,0	7,2	24,8	40,1	27,0

### 5.1.2 Strategian tietämys

Toisessa summamuuttujassa tarkasteltiin strategian tietämystä ja tuntemusta. Myös tässä summamuuttujassa henkilöstön (N = 305) näkemykset kallistuivat positiiviselle puolelle: summamuuttuja sai keskiarvon 3,65 keskihajonnan ollessa 0,84. Summamuuttujan arvot vaihtelivat välillä 1–5, tarkempi jakauma on esitetty kuviossa 5.





KUVIO 5. Vastaajien näkemysten jakautuminen strategian tietämystä mittaavassa summamuuttujassa

Henkilöstö koki ymmärtäneensä hyvin strategian tarpeellisuuden (ka = 3,87, s = 1,06) sekä tuntevansa strategian tärkeimmät sisällöt (ka = 3,82, s = 0,93). Lisäksi henkilöstö kertoi saadun tiedon olleen hyödyllistä (ka = 3,56, s = 1,08) sekä vastanneen heidän kysymyksiinsä (ka = 3,37, s = 0,95). Tarkat prosenttijakaumat löytyvät taulukosta 4. Strategian tietämystä mitanneiden väittämien jakaumissa oli joitain, joskaan ei kovin suuria eroavaisuuksia. Väittämä 11, ”Informationen jag har fått om den nya strategin har besvarat mina frågor” (Uudesta strategiasta saamani tieto on vastannut kysymyksiin), keräsi hieman muita enemmän neutraaleja vastauksia – ehkäpä henkilöstön strategiaa koskevat kysymykset eivät nekään ole olleet yhteneväisiä?

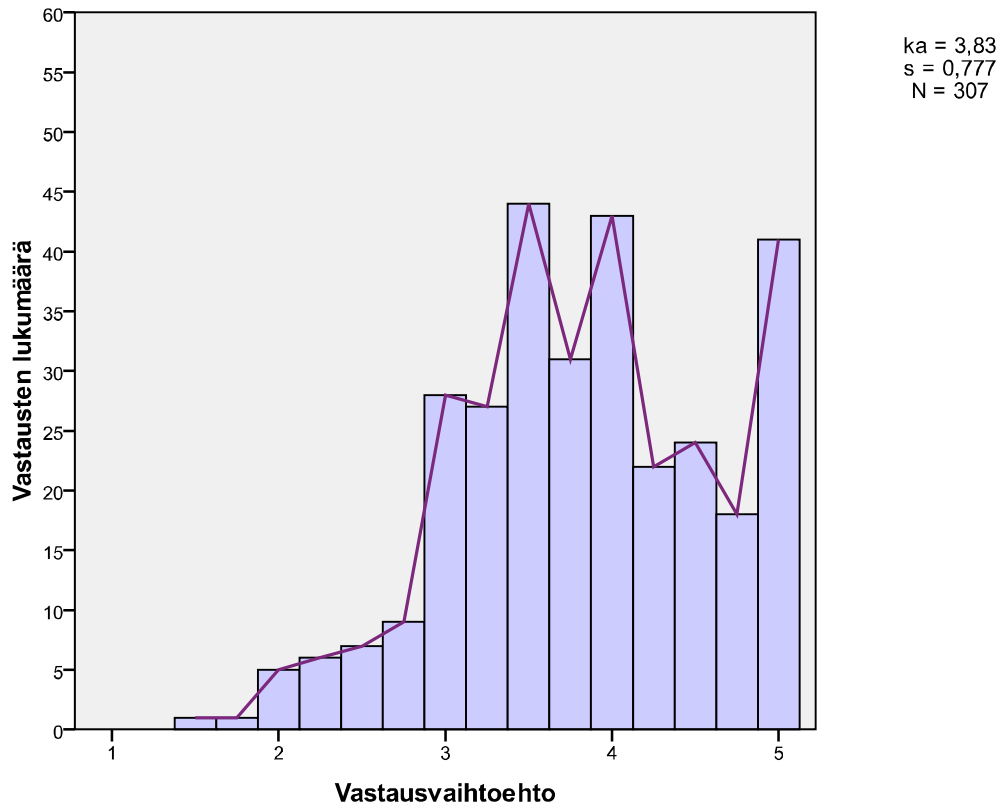
TAULUKKO 4. Vastausten prosenttijakauma väittämissä 9–12 (summamuuttuja: strategian tietämys)

Väittäjä	Vastausvaihtoehto (%)				
	1	2	3	4	5
9: Jag förstår behovet av en ny strategi.	3,6	7,4	19,1	37,9	32,0
10: Jag känner till det viktigaste i strategin.	1,9	7,5	18,8	49,7	22,1
11: Informationen jag har fått om den nya strategin har besvarat mina frågor.	3,9	11,7	38,3	36,0	10,1
12: Informationen jag har fått om den nya strategin har varit nyttig.	3,9	12,5	29,2	32,8	21,6

### 5.1.3 Strategiaan suhtautuminen

Kolmannessa summamuuttujassa selvitettiin henkilöstön suhtautumista strategiaan. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen vastaajajoukko (N = 307) suhtautui strategiaan pääasiassa melko tai erittäin positiivisesti (ka = 3,83, s = 0,78). Summamuuttujan arvot jakautuivat välille 1,5–5. Kolmannen summamuuttujan vastausjakauma on esitetty kuviossa 6.

### Summamuuttuja - strategiaan suhtautuminen



KUVIO 6. Vastaajien näkemysten jakautuminen strategiaan suhtautumista mittaavassa summamuuttujassa

Vastausten perusteella työntekijöiden voidaan katsoa olevan kiinnostuneita yrityksen strategiasta ( $ka = 3,56$ ,  $s = 1,24$ ) ja suhtautuvan siihen positiivisesti ( $ka = 3,67$ ,  $s = 0,96$ ). Suhtautuminen konsernin kehittämiseen ja konsernille luotuun yhteiseen suuntaan oli erittäin myönteistä. Työntekijät kokivat konsernille luodun yhteisen suunnan erittäin hyväksi asiaksi ( $ka = 4,24$ ,  $s = 0,88$ ). Lisäksi henkilöstön näkemysten mukaan strategian perusteella käynnistetyt hankkeet auttavat yritystä kehittymään hyvään suuntaan ( $ka = 3,83$ ,  $s = 0,94$ ). Väittämien 16–19 vastausten prosenttijakaumat on listattu taulukkoon 5.

Summamuuttujan perusteella vastaajien suhtautuminen strategiaan osoittautui positiiviseksi. Kuitenkin suhtautuminen olisi saattanut olla vieläkin positiivisempaa: tarkasteltaessa yksittäisesti väittämää 16 ”Jag är intresserad av strategin” (En ole kiinnostunut strategiasta), voidaan havaita väittämän prosenttijakauman poikkeavan muista strategiaan suhtautumista väittämistä. Vastausvaihtoehto neljä (melko samaa

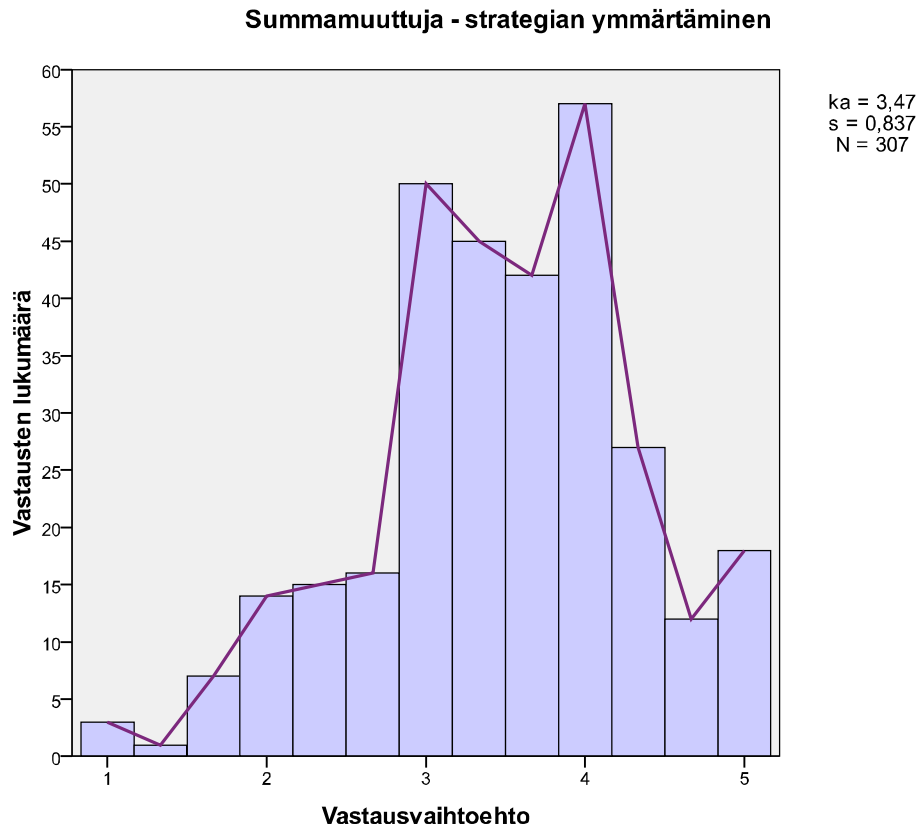
mieltä) on painottunut selvästi enemmän kuin muissa väittämissä (ks. taulukko 5). Oletettavasti osa vastaajista ei ole huomannut kyseisen väitteen kielteisyyttä, ja on todennäköisesti vastannut kyseiseen väittämään samoin kuin muihinkin väittämiin. Mikäli väittäjä 16 olisi ollut samansuuntainen muiden kanssa, olisi suhtautumista mitanneen summamuuttujan keskiarvo oletettavasti noussut nykyistä korkeammaksi; väittämien 17–19 perusteella laskettu summamuuttuja olisi saanut keskiarvon 3,92. Edellä kuvattuja oletuksia tukee myös väittämän 16 heikompi korrelaatio summamuuttujan kolmen muun väittämän kanssa.

TAULUKKO 5. Vastausten prosenttijakauma väittämissä 16–19 (summamuuttuja: strategiaan suhtautuminen)

Väittäjä	Vastausvaihtoehto (%)				
	1	2	3	4	5
16_c: Jag är intresserad av strategin (Väittäjä käännetty samansuuntaiseksi)	3,6	21,1	22,7	20,5	32,1
17: Jag känner mig positiv till den nya strategin.	3,2	5,5	32,0	39,2	20,1
18: Det är bra att en gemensam riktning har tagits fram för hela koncernen.	1,0	2,9	14,6	34,3	47,2
19: De fastställda projekten hjälper företaget att utvecklas i en bra riktning.	1,0	7,1	26,2	38,8	26,9

#### 5.1.4 Strategian ymmärtäminen

Neljännän summamuuttujan avulla selvitettiin strategian ymmärtämistä. Muuttujan perusteella henkilöstö (N = 307) on ymmärtänyt strategian kohtuullisesti (ka = 3,47, s = 0,84). Kuvio 7 esittää vastausten jakautumisen strategian ymmärtämistä mitanneessa summamuuttujassa. Parhaiten vastaajat ymmärsivät strategian vaikutukset koko yrityksen toimintaan (ka = 3,5, s = 0,96). Ymmärrys strategian vaikutuksesta omaan yksikköön ja omaan työhön puolestaan jäi lähemmäs neutraalia tasoa (ka = 3,22, s = 1,04). Suuri osa vastaajista kuitenkin koki tietävänsä melko hyvin, miten voi työssään toteuttaa yrityksen arvoja (ka = 3,69, s = 0,95). Yksittäisten väittämien prosenttijakaumat on esitetty taulukossa 6.



KUVIO 7. Vastaajien näkemysten jakautuminen strategian ymmärtämistä mittaavassa summamuuttujassa

Yksittäisten strategian ymmärtämistä mitanneiden väittämien prosenttijakaumien tarkastelu paljastaa mielenkiintoisia seikkoja. Suuri osa henkilöstöstä kokee ymmärtävänsä, miten voi työssään toteuttaa yrityksen arvoja: väittämässä 20 ”Jag vet hur jag kan arbeta efter företagens värderingar” (Tiedän, kuinka voin työskennellä yrityksen arvojen mukaisesti) positiivisella kannalla on 41,4 % ja neutraalilla 35,6 % vastaajista. Kuitenkin pienempi osuus henkilöstöstä kokee ymmärtävänsä strategian vaikutukset omaan työhönsä väittämässä 14 ”Jag förstår hur strategin kommer att påverka min enhet och mitt arbete” (Ymmärrän, miten strategia tulee vaikuttamaan yksikköni ja työhöni). Vaikuttaisi siis siltä, etteivät kaikki työntekijät miellä arvojen mukaan työskentelyä strategian toteuttamiseksi työssään.

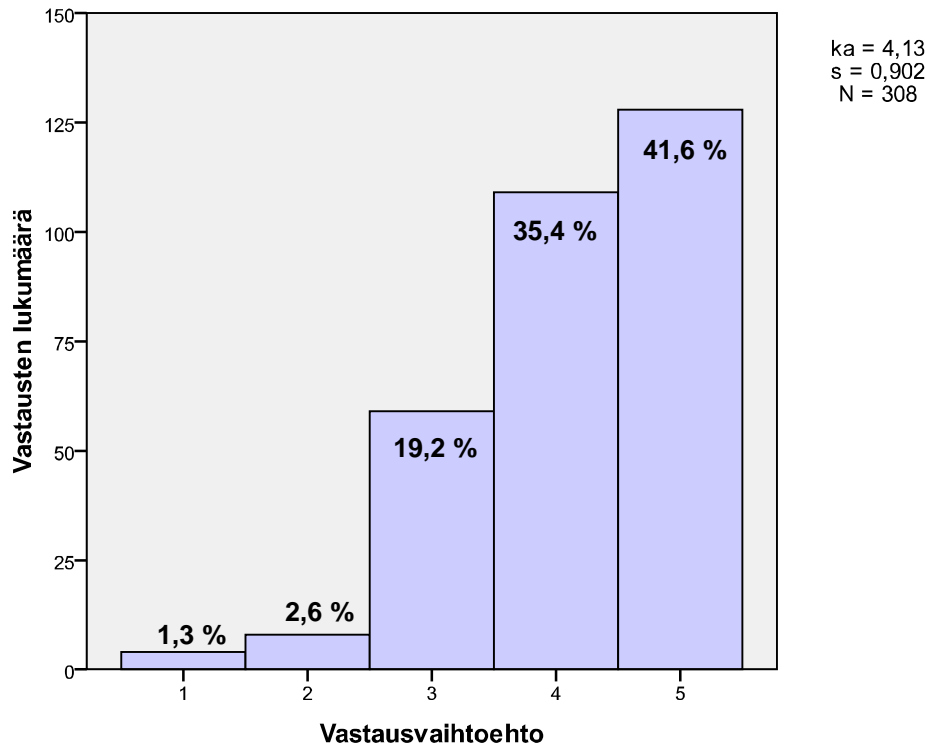
TAULUKKO 6. Vastausten prosenttijakauma väittämissä 13, 14 ja 20 (summamuuttuja: strategian ymmärtäminen)

Väittäjä	Vastausvaihtoehdot (%)				
	1	2	3	4	5
13: Jag förstår hur strategin kommer att påverka företaget.	2,9	12,6	27,5	45,3	11,7
14: Jag förstår hur strategin kommer att påverka min enhet och mitt arbete.	6,1	16,8	35,6	31,7	9,7
20: Jag vet hur jag kan arbeta efter företagets värderingar.	2,6	7,1	28,2	42,5	19,5

### 5.1.5 Vastajien halukkuus työskennellä arvojen mukaisesti

Kuten edellä todettiin, moni työntekijöistä kokee tietävänsä, miten voi työssään toteuttaa yrityksen arvoja. Vieläkin suurempi osa henkilöstöstä ilmaisi haluavansa työskennellä arvojen mukaisesti, eli toisin sanoen toteuttaa organisaation strategiaa – vain 3,9 % vastasi kielteisesti väittämään, jossa tiedusteltiin vastajien halukkuutta työskennellä arvojen mukaisesti. Neutraalisti suhtautui 19,2 %, ja jopa 77 % vastaajista totesi haluavansa työskennellä arvojen mukaisesti. Väittämän 21 ”Jag vill arbeta efter värderingarna” (Haluan työskennellä arvojen mukaisesti) tarkat frekvenssi- ja prosenttijakaumat ilmenevät kuviosta 8.

**Jag vill arbeta efter värderingarna.  
(Haluan työskennellä arvojen mukaisesti.)**



KUVIO 8. Vastaajien halukkuus työskennellä yrityksen arvojen mukaisesti

Arvojen mukaan työskentelyyn liittyi myös avoin kysymys, jossa henkilöstö saattoi kertoa omin sanoin, miksi haluaa tai ei halua työskennellä yrityksen arvojen mukaisesti. Kysymykseen vastasi 30 työntekijää (9,6 %). Saadut vastaukset olivat sekä positiivisia että kriittisiä. Enemmistö myönteisistä kommentteista totesi, että yhteiset arvot tarjoavat perustan yrityksen yhteiselle toiminnalle ja kehittymiselle. Muutama vastaaja mainitsi voivansa käyttää yrityksen arvoja päivittäisen päätöksentekonsa perustana.

Värderingarna är viktiga grundstenar för att utveckla vår verksamhet.  
Arvot toimivat tärkeinä peruskivinä toimintamme kehittämiseksi.

För att kunna svara på frågor från kunder.  
Pystyäkseni vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin.

Kriittiset vastaukset jakaantuivat kahteen ryhmään: noin puolessa arvojen todettiin tuntuvan vieraalta omalle työlle tai nykyiselle yrityskulttuurille. Toisen puolen näkemyksenä oli, ettei arvojen toteuttaminen ole ennenkään onnistunut tai vaikuttanut työskentelyyn.

Strategin är långt från vad "gräsroten" känner att vindarna blåser, strategin känns m.a.o. främmande.

Strategia on kaukana siitä mitä ruohonjuuritasolla ajatellaan, strategia tuntuu vieraalta.

Skillnaden är hur som helst marginell.

Ero on joka tapauksessa marginaalinen.

Har inte greppat "värderingar" är det spring fortare jobba snabbare

En ole tajunnut "arvoja". Onko se juokse kovempaa, työskentele nopeammin

Varsinaiset negatiiviset mielipiteet olivat arvioihin liittyvässä avoimessakin vastauksessa vähäisiä – 30 vastauksen joukossa avoimen kielteisiä vastauksia oli ainoastaan kaksi. Muu kritiikki oli luonteeltaan enemmän kysyvää ja kyseenalaistavaa. Esimerkiksi käytännön arvojen toteuttaminen tuntui joistain vastaajista vaikealta. Saadut avoimet vastaukset tarjosivat jonkin verran lisätietoa strukturoituun väittämään: moni haluaa toteuttaa arvoja, ja kokee sen tärkeäksi yhteiseksi kehittymisen perustaksi. Negatiivisesti arvioihin suhtautui harva, mutta arvojen lisäkäsittely jatkossa on varmasti tarpeen, jotta uudenlaisia työtapoja voidaan todellisuudessa saada siirrettyä käytäntöön.

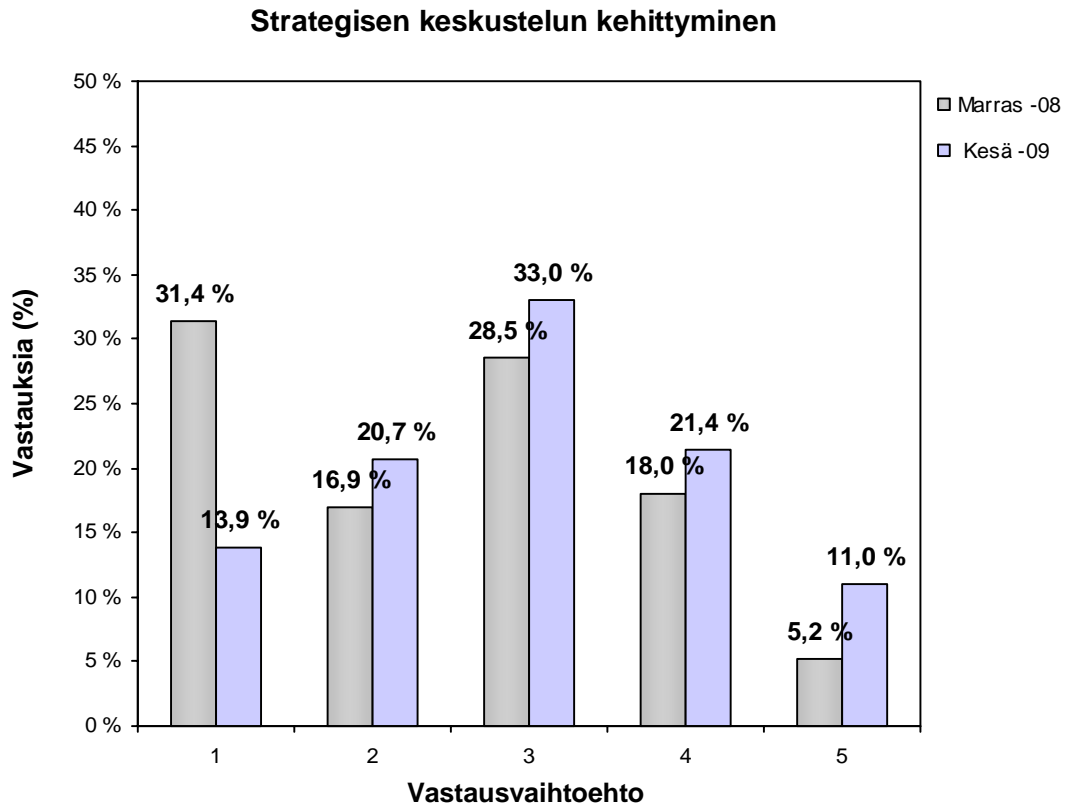
#### **5.1.6 Horisontaalinen strategiasta keskustelu**

Tutkimusorganisaatiossa suoritettiin marraskuussa 2008 kysely (N = 355), jolla selvitettiin, miten strategiaproessin viestinnässä on onnistuttu (kyselyä on kuvattu tarkemmin kappaleessa 4.2). Marraskuisen kyselyn väittämistä kahta verrattiin tämän pro gradun tutkimusaineistoon. Näin voitiin selvittää, onko henkilöstön näkemyksissä eroavaisuuksia strategiaproessin eri vaiheissa.

Toinen vertailtavista väittämistä käsitteli strategiasta keskustelua kollegoiden kesken. Marraskuussa, strategian ollessa vasta suunnitteluvaiheessa, väittämänä oli "Jag och mina kollegor diskuterar strategiprocesen" (Keskustelen strategiaprosessista työtovereideni kanssa). Strategian valmistuttua, strategiaviestintätilaisuuksien jälkeen sama aihe oli muotoiltu väittämäksi "Jag och mina kollegor diskuterar strategin vidare" (Jatkan työtovereiden kanssa keskustelua strategiasta). Strategiasta keskusteleminen oli lisääntynyt prosessin edetessä. Marraskuun kyselyssä henkilöstö ei keskustellut strategiaprosessista kovinkaan innokkaasti: 31,4 % vastaajista oli täysin eri mieltä edellä esitetyn väittämän kanssa (ka = 2,49, s = 1,248). Kesäkuun kyselyssä eniten valittu vastausvaihtoehto oli 3, ei samaa eikä eri mieltä (ka = 2,95, s = 1,188). Molemmissa



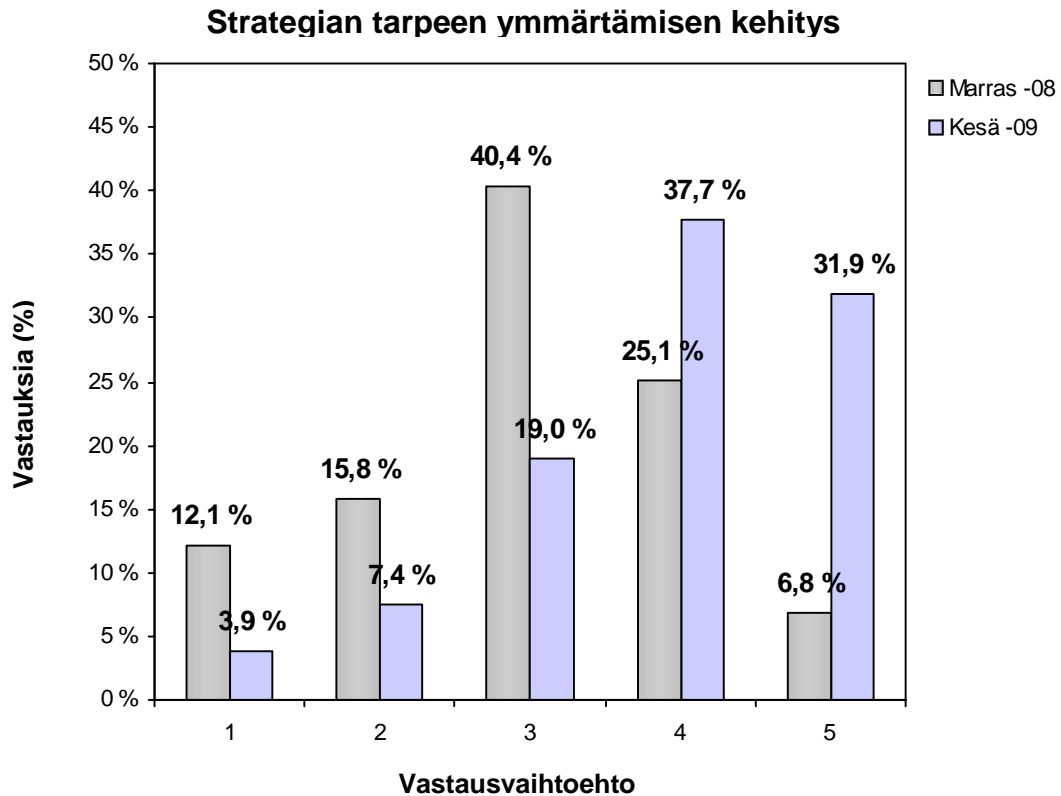
kyselyissä näkemykset jakaantuivat melko laajalle. Kuvio 9 esittää mielipiteiden jakautumisen marras- ja kesäkuun kyselyissä.



KUVIO 9. Henkilöstön strateginen keskustelu kollegoiden kanssa. Kahden kyselyn (marraskuu 2008 / kesäkuu 2009) vastausjakautumien vertailu

### 5.1.7 Strategian tarpeen ymmärryksen kehittyminen

Kahden ajankohdan välillä vertailtiin myös strategian tarpeen ymmärtämistä. Marraskuussa henkilöstöltä kysyttiin, auttavatko prosessista kerrotut tiedot ymmärtämään strategian tarpeen, ”Kommunikationen hjälper mig att förstå behovet av en ny strategi” (Viestintä auttaa minua ymmärtämään uuden strategian tarpeellisuuden). Tämän tutkimuksen aineistossa väitteenä oli ”Jag förstår behovet av en ny strategi” (Ymmärrän uuden strategian tarpeellisuuden). Strategian tarpeen ymmärtäminen oli parantunut selvästi: marraskuussa väittämän keskiarvoksi saatiin 2,99 (s = 1,080). Kesäkuussa strategiatapaamisten jälkeen keskiarvo oli kipunut 3,87:n (s = 1,057). Väittämien prosenttijakaumia on havainnollistettu kuviossa 10.



KUVIO 10. Henkilöstön ymmärrys strategian tarpeesta. Kahden kyselyn (marraskuu 2008 / kesäkuu 2009) vastausjakautumien vertailu

## 5.2 Esimiesten näkemyksiä strategian viestinnästä

Tämän pro gradu -tutkimuksen kyselyyn vastasi yhteensä 16 esimiestä (5,1 % vastaajista). Esimiesten näkemysten selvittäminen on erityisen tärkeää; tutkimusorganisaation esimiehillä oli strategian viestinnässä erityinen rooli, jota on tarkemmin kuvattu luvussa 4.2. Myös teoriakirjallisuus toteaa esimiesten roolin strategian viestinnässä ratkaisevaksi (ks. luku 3.2). Siksi esimiesten näkemyksiä selvitettiin muun kyselyn ohella viidellä erillisellä väittämällä tai kysymyksellä. Ennen niiden analyysiin siirtymistä selvitetään kuitenkin, erosivatko esimiesten näkemykset muun henkilöstön näkemyksistä tutkimuksen muissa (summa)muuttujissa.

Ensimmäisenä esimiesten näkemyksiä tutkailtiin yksinkertaisen keskiarvovertailun avulla. Tämän perusteella voitiin todeta esimiesten summamuuttujien keskiarvojen

poikkeavan osittain suurestikin muusta vastaajajoukosta. Keskiarvojen tilastollisessa analyysissä käytettiin Mann-Whitneyn U-testiä. Summamuuttujien keskiarvot, -hajonnat ja erojen merkitsevyydet on kuvattu taulukossa 7.

Esimiesten näkemysten keskiarvot erosivat tilastollisesti merkitsevästi kolmessa summamuuttujassa: erittäin merkitsevästi ( $p = 0,001$ ) keskiarvot erosivat toisistaan saadussa tiedossa ja merkitsevästi strategian ymmärtämisessä ( $p = 0,011$ ) ja siihen suhtautumisessa ( $p = 0,034$ ). Tilastollisesti merkitsevää eroa ( $p = 0,229$ ) ei löytynyt strategiaviestintätilaisuuksiin liittyvässä summamuuttujassa. Myöskään esimiesten halu työskennellä arvojen mukaisesti ei erottunut tilastollisesti merkitsevästi muusta vastaajajoukosta ( $p = 0,058$ ). Esimiesten voidaan siis todeta tuntevan strategian paremmin kuin henkilöstö keskimäärin. Lisäksi esimiehet ymmärtävät strategian keskimääräistä paremmin ja suhtautuvat siihen hieman muuta henkilöstöä myönteisemmin.

TAULUKKO 7. Esimiesten ja muun henkilöstön vastausten vertailu: keskiarvot, -hajonnat ja tilastollinen merkitsevyys

Muuttuja / väittämä	Esimies- asema	ka	s	Merkitsevyys (p) Mann-Whitneyn U-testi
Summamuuttuja Strategiaviestintätilaisuus	Kyllä	4,12	0,619	0,229
	Ei	3,94	0,851	
Summamuuttuja Tietämys	Kyllä	4,44	0,892	0,001**
	Ei	3,79	0,867	
Summamuuttuja Suhtautuminen	Kyllä	4,31	0,873	0,034*
	Ei	3,93	0,815	
Summamuuttuja Ymmärtäminen	Kyllä	3,88	0,719	0,011*
	Ei	3,44	0,875	
Väittämä 21: ”Jag vill arbeta efter värderingar”	Kyllä	4,50	0,816	0,058
	Ei	4,11	0,903	

Erityisesti esimiehille suunnattujen väittämien (23–25) vastaukset jakaantuivat taulukossa 8 kuvatulla tavalla. Esimiehet pitivät oman yksikön johtajan kanssa

järjestettyä valmennustilaisuutta hyödyllisenä ( $ka = 3,69$ ,  $s = 1,01$ ). Yksikään esimies ei pitänyt järjestettyä tilaisuutta täysin hyödyttömänä, kun taas 25 % koki sen erittäin hyödylliseksi. Suurin osa esimiehistä tunsivat itsensä melko tai erittäin varmaksi keskustellessaan strategiasta alustensa kanssa ( $ka = 3,81$ ,  $s = 1,17$ ). Saadut yhteiset materiaalit tukivat esimiesten mielestä viestintää hyvin ( $ka = 4,00$ ,  $s = 0,82$ ).

TAULUKKO 8. Vastausten prosenttijakauma väittämissä 23–25

Väittäjä	Vastausvaihtoehto (%)				
	1	2	3	4	5
23: "Train the trainer" mötet med min chef var nyttigt	0,0	12,5	31,2	31,2	25,0
24: Jag kände mig säker att diskutera strategin vid mötet med mina medarbetare.	6,2	6,2	18,8	37,5	31,2
25: Det material jag fick gav mig stöd i min kommunikation med medarbetarna	0,0	6,2	12,5	56,2	25,0

Esimiehille suunnattuihin avoimiin kysymyksiin saatiin vain vähän vastauksia. Yhteensä kahteen kysymykseen saatiin 12 vastausta – toisaalta koko aineistossakin esimiesvastaajia oli vain 16. Ensimmäisellä avoimella kysymyksellä tiedusteltiin, tuntuiko jotain puuttuneen saaduista materiaaleista. Kaksi esimiestä ei löytänyt lisättävää materiaaleihin. Yksi vastaaja totesi, ettei materiaalisesta läpikäymiseen ollut riittävästi aikaa. Myös tutkija havaitsi tämän yhtä strategiaviestintätilaisuutta havainnoidessaan. Joissain vastauksissa toivottiin materiaaleihin enemmän tietoa tietyistä strategian osa-alueista. Lisäksi kommentteja kirjoittivat yrityksen arvoista kertoneet lyhyet filmit; niiden käyttämistä pohdittiin, eivätkä ne parin esimiehen mielestä sopineet muuhun materiaaliin.

Filmerna gällande våra värderingar hade så här i efterhand kunnat presenteras på ett något bättre sätt.

Arvoja koskevat filmit olisi näin jälkteenpäin ajatellen voinut esittää paremmallakin tavalla.

Det fanns först brister i materialet som efter påpekande åtgärdades, t.ex. var KAM-funktionen ej tydliggjord.

Aluksi materiaalissa oli puutteita, esim. avainasiakasfunktio ei tullut selkeästi esiin. Ne kuitenkin korjattiin huomautuksen jälkeen.

Tidsplaneringen stämde ej med presentationernas storlek, alldeles för mycket bilder.

Suunniteltu ajankäyttö ei ollut linjassa esityksen koon kanssa, aivan liikaa kuvia.

Toisessa esimiehille suunnatussa avoimessa kysymyksessä haluttiin selvittää, millaista tukea esimiehet arvostivat strategiaviestintätilanteen kohdatessaan. Tähän kysymykseen vastasi neljä esimiestä, joilla kaikilla oli sama näkemys: tärkein tuki oli oma esimies sekä johdon osallistuminen strategiaviestintätilaisuuksiin.

Att hela ledningen från CEO och ned var närvarande och kunde svara på de frågor som uppstod.

Se että koko johdo CEO:sta lähtien oli paikalla ja pystyi vastaamaan esiin nouseviin kysymyksiin.

Mina närmaste chefer.

Lähimmät esimieheni.

Avoimilla kysymyksillä ei saatu kerättyä esimiehiltä suurta määrää lisätietoa. Saadut kommentit olivat kuitenkin erittäin samansuuntaisia – vastausten perusteella voidaan päätellä, että strategian viestinnässä ylimmän johdon esimerkki ja osallistuminen on keskijohdolle tärkeä asia. Toinen havaittava seikka on, että materiaalit on syytä käydä huolella läpi kaikkien viestintävastuussa olevien esimiesten kanssa.

### 5.3 Iän yhteys käsityksiin

Esimiesaseman ohella tutkimuksen taustatietokysymyksissä tiedusteltiin vastaajien ikää. Vastaajien ikä haluttiin selvittää, jotta sen mahdollista yhteyttä näkemyksiin voitiin analysoida. Tutkimukseen vastanneiden ikäjakauma ilmenee taulukosta 9.

TAULUKKO 9. Vastaajien ikäjakauma

	Alle 25 vuotta	26–35 vuotta	36–45 vuotta	46–55 vuotta	Yli 56 vuotta	Yhteensä
Vastaajia	4	68	102	66	73	313
%	1,3	21,7	32,6	21,1	23,3	100,0

Iän mahdollisen yhteyden selvittäminen aloitettiin vertailemalla eri ikäkategorioiden muuttujien keskiarvoja. Näin voitiin helposti ja havainnollisesti huomata, että eri ikäryhmien välillä esiintyi eroavaisuuksia. Näiden merkitsevyyttä analysoitiin Kruskal-Wallis testillä. Testin perusteella voitiin todeta aineiston 36–45-vuotiaiden vastaajien suhtautuvan strategiaan tilastollisesti merkitsevästi ( $p = 0,040$ ) muita vastaajia positiivisemmin. Muiden muuttujien ja iän välillä ei löytynyt tilastollisia

merkitsevyyksiä. Ikäryhmien muuttujien keskiarvot sekä tarkat merkitsevyyttä osoittavat p-arvot on esitetty taulukossa 10.

TAULUKKO 10. Eri ikäryhmien vastausten vertailu: keskiarvot ja tilastollinen merkitsevyys

Vastaajan ikä	Summa- muuttuja Strategiavies- tintätilaisuus	Summa- muuttuja Tietämys	Summa- muuttuja Suhtautu- minen	Summa- muuttuja Ymmärtä- minen	Väittäjä 21: ”Jag vill arbeta efter värderingar”
Alle 25 v.	3,75	3,69	3,75	3,83	4,00
26–35 v.	3,85	3,65	3,78	3,42	4,16
36–45 v.	3,85	3,74	4,00	3,52	4,26
46–55 v.	3,71	3,50	3,74	3,45	4,00
Yli 56 v.	3,79	3,67	3,70	3,47	4,04
Kaikki iät	3,81	3,65	3,83	3,47	4,13
<b>Merkitsevyys (p) Kruskal- Wallisin testi</b>	0,873	0,359	<b>0,040*</b>	0,754	0,150

## 5.4 Yksikön yhteys käsityksiin

Edellä kuvattiin iän yhteyttä vastaajien näkemyksiin. Seuraavaksi analysoidaan, onko tutkimusorganisaation viidellä eri yksiköllä vaikutusta henkilöstön mielipiteisiin. Tutkimusorganisaatio on jakautunut viiteen yksikköön – B, P, Co, Ce ja S. Ne eroavat toisistaan paitsi toiminnaltaan, myös kokonsa puolesta; yksikkö B on selvästi muita suurempi. Tämä on selvästi havaittavissa kyselyyn vastanneiden yksikköjakaumasta, joka on kirjattu taulukkoon 11. Yksiköiden muita eroja on kuvattu kappaleessa 4.2.

TAULUKKO 11. Vastaajien jakautuminen yksiköittäin

	Yksikkö B	Yksikkö P	Yksikkö Co	Yksikkö Ce	Yksikkö S	Yhteensä
Vastaajia	194	44	21	28	25	312
%	62,0	14,1	6,7	9,0	8,0	100,0

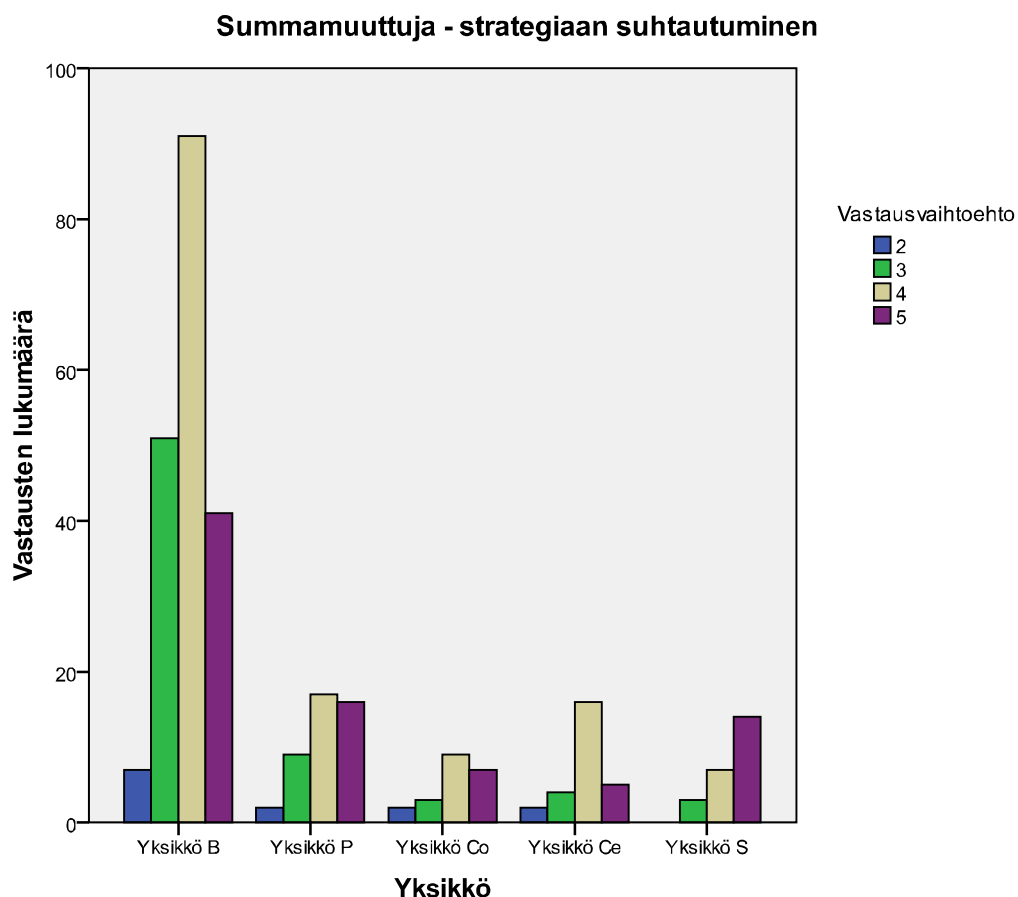
Kuten iänkin kohdalla, myös yksiköiden eroja tutkittaessa analyysi aloitettiin vertailemalla eri yksiköiden työntekijöiden muuttujien keskiarvoja. Näin havaittiin eroavaisuuksia, joiden merkitsevyyttä selvitettiin tarkemmin Kruskal-Wallis testillä. Testissä eri yksiköiden työntekijöiden näkemysten todettiin eroavan toisistaan tilastollisesti merkitsevästi vain suhtautumista mittaavassa summamuuttujassa ( $p = 0,021$ ). Merkitsevää eroa ei havaittu muissa summamuuttujissa eikä arvojen mukaan työskentelyä mittaavassa väittämässä. Kunkin muuttujat keskiarvot ja tarkat p-arvot yksiköittäin selviävät taulukosta 12.

TAULUKKO 12. Eri yksiköiden vastausten vertailu: keskiarvot ja tilastollinen merkitsevyys

	Summa- muuttuja Strategiaviestintätilaisuus	Summa- muuttuja Tietämys	Summa- muuttuja Suhtautu- minen	Summa- muuttuja Ymmärtä- minen	Väittämä 21: ”Jag vill arbeta efter värderingar”
<b>Yksikkö B</b>	3,76	3,63	3,76	3,42	4,05
<b>Yksikkö P</b>	3,80	3,71	3,95	3,77	4,27
<b>Yksikkö Co</b>	4,11	3,64	3,79	3,45	4,33
<b>Yksikkö Ce</b>	3,73	3,54	3,74	3,47	4,19
<b>Yksikkö S</b>	4,08	3,93	4,29	3,45	4,32
<b>Kaikki yksiköt</b>	3,81	3,66	3,83	3,48	4,13
<b>Merkitsevyys (p) Kruskal- Wallisin testi</b>	0,094	0,489	<b>0,021*</b>	0,200	0,312

Suhtautumisessa merkitsevyys johtui yksikön S muita korkeammasta keskiarvosta. Kyseisessä yksikössä strategiaan suhtaudutaan siis tilastollisesti merkittävästi muita positiivisemmin. Kuvio 11 havainnollistaa eri yksiköiden työntekijöiden näkemysten jakautumisen suhtautumista mittaavassa summamuuttujassa. Kuten edellä todettiin, muissa summamuuttujissa yksiköiden väliset erot eivät osoittautuneet tilastollisesti merkitseviksi. On kuitenkin syytä huomioida, että eri yksiköiden väleiltä löytyi tästä huolimatta suurehkojakin eroja. Keskiarvojen vertailun perusteella voidaan todeta yksiköiden Co ja S työntekijöiden arvioineen strategiaviestintätilaisuuksien onnistuneen

parhaiten. Yksikön S työntekijät myös antoivat parhaat arviot saamalleen tiedolle. Strategian ymmärtämisessä puolestaan yksikön P työntekijöiden näkemykset erosivat muista. Yksiköiden summapistemäärien tarkat keskiarvot ilmenevät taulukosta 13. Yksikköjen eroja vertailtaessa on myös huomioitava, että yksikkö B on muita selvästi isompi, jolloin myös vastausten vaihteluväli on suurempi.



KUVIO 11. Vastaajien strategiaan suhtautuminen yksikköittäin

## 5.5 Strategiatyöhön osallistuminen

Neljäs taustatietokysymys käsitteli henkilön osallistumista organisaation strategian suunnitteluprosessiin, jota on kuvattu tarkemmin luvussa 4.2. Strategiatyöhön osallistumisen vaikutusta näkemyksiin selvitettiin samoin kuin edellä esimiesaseman, iän ja yksikön vaikutusta.



Kyselyyn vastanneista 44 (14,1 %) oli osallistunut strategian suunnittelutyöhön. Työhön osallistumattomia oli siis 85,9 % tutkimuksen vastaajajoukosta. Näiden kahden ryhmän vertailu aloitettiin tutkailemalla molempien ryhmien keskiarvoja ja niiden eroja. Merkitsevyyden testauksessa käytettiin Mann-Whitneyn U-testiä, sillä keskenään vertailtavia ryhmiä oli vain kaksi. Strategiatyöhön osallistuneiden keskiarvot erosivat muista vastaajista tilastollisesti merkitsevästi kahdessa summamuuttujassa. He arvioivat saamansa tiedon paremmaksi ( $p = 0,005$ ) sekä ymmärsivät strategian muuta henkilöstöä paremmin ( $p = 0,003$ ). Muissa summamuuttujissa ryhmien erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä, vaikka strategian suunnitteluun osallistuneiden muuttujien keskiarvot olivat muita vastanneita korkeammat kaikissa summamuuttujissa. Lisäksi työhön osallistuneet olivat hieman halukkaampia työskentelemään yrityksen arvojen mukaan. Strategiatyöhön osallistuneiden ja osallistumattomien tarkat summapistemäärien keskiarvot, -hajonnat ja p-arvot ilmenevät taulukosta 13.

TAULUKKO 13. Strategiatyöhön osallistuneiden ja siihen osallistumattomien vastausten vertailu: keskiarvot, -hajonnat ja tilastollinen merkitsevyys

	Strategiatyöhön osallistuminen	ka	s	Merkitsevyys (p) Mann-Whitneyn U-testi
Summamuuttuja Strategiaviestintätilaisuus	Kyllä	3,99	0,707	0,085
	Ei	3,77	0,790	
Summamuuttuja Tietämys	Kyllä	3,95	0,851	<b>0,005*</b>
	Ei	3,60	0,822	
Summamuuttuja Suhtautuminen	Kyllä	3,93	0,831	0,231
	Ei	3,80	0,767	
Summamuuttuja Ymmärtäminen	Kyllä	3,78	0,670	<b>0,003*</b>
	Ei	3,42	0,850	
Väittäjä 21: ”Jag vill arbeta efter värderingar”	Kyllä	4,36	0,780	0,061
	Ei	4,09	0,918	

## 5.6 Avointen vastausten neljä teemaa

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä henkilöstölle annettiin vapaa sana – avoimilla kommentteilla vastaajat saivat kertoa näkemyksiään strategiasta ja sen viestinnästä.

Seuraavassa on analysoitu kysymykseen saatuja vastauksia laadullisesti teemoittelemalla.

Viimeiseen kysymykseen vastasi 84 vastaajaa, 26,8 % kyselyyn vastanneista. Saadut vastaukset voitiin teemoitella neljään pääkategoriaan: strategiaviestintätilaisuudet ja niissä saatu tieto, organisaation roolit, strategian sisältö sekä strategian toteuttaminen. Osa vastauksista käsitteli laajasti useita eri asioita; nämä vastaukset teemoiteltiin kuuluviksi useampaan kategoriaan.

#### *Strategiaviestintätilaisuudet ja niissä saatu tieto*

23 vastauksessa käsiteltiin strategiaviestintätilaisuuksia ja niissä saatua tietoa. Suurimmassa osassa teeman vastauksista toivottiin työntekijöiden ja yksiköiden kannalta yksityiskohtaisempaa ja konkreettisempaa tietoa; vastaajien mielestä strategiasta saadut tiedot olivat liian yleisluontoisia. Strategiaesityksiä kuvattiin myös itsestään selviksi, tylsiksi sekä improvisoiduiksi. Toisaalta kiiteltiin sitä, että tilaisuudessa tarjoutui mahdollisuus kuulla strategiasta ja tavata johtoryhmän jäseniä. Muutamassa vastauksessa tilaisuuksiin varatun ajan todettiin olleen liian lyhyt asioiden kunnolliselle käsittelylle.

Känns som strategin berör inte oss som avdelning. Det var inget konkret för vår avdelning och det kändes som ledningen inte har satt sig in i vår viktiga frågor för att det ska över huvudtaget fungera.

Tuntuu kuin strategia ei koskettaisi meitä. Meidän osastollemme ei ollut mitään konkreettista ja tuntui kuin johto ei olisi tutustunut tärkeisiin kysymyksiimme, jotta homma ylipäätään voisi toimia.

Antagligen en stor kostnad till något som i de stora bitarna var ganska självklart och för övrigt blev lite Jasså

Oletettavasti suuri kuluera jostain joka pääasiassa oli melko itsestäänselvää ja muilta osin hieman jassoo.

Positivt med gemensamma mål, men saknar klar och tydlig information om hur vi skall uppnå dessa mål för min enhet och hur detta påverkar oss mer personligen.

Yhteiset tavoitteet ovat positiivisia, mutta kaipaan selkeää tietoa siitä miten voimme saavuttaa nämä tavoitteet yksikössämme ja kuinka tämä kaikki vaikuttaa meihin henkilökohtaisemmalla tasolla.

Trevligt att träffas under konstruktiva former. En imponerande pedagogik av föredragarna.

Mukavaa tavata rakentavassa muodossa. Vaikuttavaa pedagogiikkaa esiintyjiltä.

### *Organisaation roolit*

Toiseen teemaan, organisaation rooleihin, teemoiteltiin kuuluvaksi 18 vastausta. Suosittu aihe oli esimiesten tärkeä rooli strategiaprosessissa. Muutamissa vastauksissa kyseenalaistettiin suoraan nykyisten avainhenkilöiden edellytykset toteuttaa strategiaa. Näissä vastauksissa toivottiin uusia esimiehiä ja johtajia pitkään talossa palvelleiden tilalle, sillä vastaushetken avainhenkilöitä kuvattiin kykenemättömiksi muuttamaan omia toimintatapojaan. Vastauksissa todettiin myös strategian tuntuvan omalle työlle vieraalta, ja toivottiin kaikkien voivan jatkossa osallistua strategian tulkitsemiseen omissa yksiköissään.

Det är viktigt att arbetet fortsätter på respektive enhet för att få alla medarbetare delaktiga och engagerade. Enhetscheferna har en mycket viktig roll i denna process.

On tärkeää, että työ jatkuu kussakin yksikössä ja että kaikki työntekijät ovat osallisia ja osallistuvia. Yksiköiden päälliköillä on erittäin tärkeä rooli tässä prosessissa.

Många stora ord, och på lokalplaner kan man se att allt redan går i tjära så hur dessa personer som har svårt att klara enkla beslut ska ro iland en så pass stor förändring det är en hoppas jag befogad frågeställning.

Monia isoja sanoja, mutta paikallistasolla voi nähdä miten kaikki on jo tervassa. Toivottavasti on pohdittu, miten ihmiset joiden on vaikeaa tehdä yksinkertaisia päätöksiä voisivat saada tehdyksi näin isoja muutoksia.

Har bara positivt att säga så här långt.

Tähän mennessä minulla on vain positiivista sanottavaa.

Det kanske är så att alla enhetschefer inte har förmågan att hålla effektiva avdelningsmöten runt strategi och värderingar, det känns kanske som "flummigt" för vissa. Hjälp dem då med hur ett möte kan gå till. De medskickade frågeställningarna var bra!

Kaikilla esimiehillä ei ehkä ole kykyä pitää strategiaan ja arvoihin liittyviä yksikkökokouksia, se on ehkä liian "pehmeää" joillekin. Auttakaa kertomalla miten kokouksia voidaan pitää. Mukana lähetetyt kysymyksen asetelut olivat hyviä!

Jag känner ingen delaktighet i detta strategiarbetet överhuvudtaget. Detta arbetssätt är jag inte alls van vid. Det brukar ofta misslyckas när man gör på detta sätt.

En koe mitään osallisuutta koko strategiatyöhön. En ole yhtään totunut tällaiseen työskentelytapaan. Usein tavataan epäonnistua kun asioita tehdään tällä tavoin.

Jag hoppas att alla blir involverade. Att alla enhetschefer får i uppdrag att samla sina grupper och arbeta fram gruppens tolkning av värderingarna. För att man som anställd ska känna att strategin rör mig och mitt arbete måste man få vara med.

Toivon, että kaikki pääsevät osallistumaan. Että kaikki esimiehet saavat tehtäväksi koota ryhmänsä ja työstää ryhmän tulkintaa arvoista. Jotta voisin työntekijänä tuntea strategian koskettavan työtäni on osallistuttava.

## *Strategian sisältö*

Laskennallisesti eniten vastauksia, 34 kappaletta, kirvoitti strategian sisältö. 19 kommentissa käsiteltiin strategian sisältöä yleisellä tasolla; näissä vastanneet reflektoivat strategian sisältöä omasta näkökulmastaan. Joukkoon mahtui niin kehuja, kritiikkiä kuin toiveitakin. Osa vastaajista iloitsi yrityksen kehittymisestä heidän mielestään oikeaan suuntaan. Erityisesti joitain asiakkuuksiin liittyviä ratkaisuja pidettiin onnistuneina. Pelkoa puolestaan aiheutti oletettu vauhdin jatkuva kiristyminen – uuden strategian toteutumisen nähtiin olevan kiinni alati kasvavista, työntekijöille asetettavista paineista. Lisäksi pelättiin, ettei valitun suunnan toteuttamiseen ole olemassa riittävästi resursseja.

Det är roligt och intressant att arbeta i ett företag som vill växa och bli större. För att kunna göra detta måste vi som sitter ute på industrierna få kontinuerlig information om vad vi som företag kan erbjuda våra kunder så att vi kan marknadsföra oss på plats.

On hauskaa ja mielenkiintoista työskennellä yrityksessä, joka haluaa kasvaa suuremmaksi. Tehdäksemme tämän täytyy meidän jotka säännöllisesti olemme asiakkaiden luona kentällä saada tietoa siitä, mitä voimme yrityksenä tarjota asiakkaillemme ja miten voimme markkinoida itseämme paikan päällä.

Det syns tydligt hur styrelsen vill ha det, mer tärande personal istället för närande, och ansvaret skjuts nedåt i ledet. Men vilka är det som måste "springa" fortare? Kvaliteten på jobben lär inte bli bättre.

Näkyvästi mitä hallitus haluaa, riuduttaa henkilöstöä ravitsemisen sijasta, ja vastuu työnnettään alemmas johtoon. Mutta kenen oikeastaan pitää "juosta" kovempaa? Työn laatu ei ainakaan taida parantua.

Strategian sisältöä kommentoitiin myös yksityiskohtaisemmin. 12 vastaajaa kritisoi yrityksen muuttumassa olevaa logoa ja puolusti olemassa olevan logon säilyttämistä. Logon vaihtaminen oli yleisin yksittäinen kommentin aihe.

Det stora samtalsämnet på kontoret är beslutet att byta Logga, beslutet verkar inte vara riktigt genomtänkt. – – att byta nu kommer att kosta mycket pengar till ingen nytta, dessa pengarna kan vi lägga på andra saker.

Suuri keskustelunaihe konttorilla on päätös vaihtaa logoa, se ei vaikuta oikein loppuun asti harkitulta. – – vaihtaminen nyt maksaa paljon rahaa ilman mitään hyötyä, nämä rahat voimme laittaa muihin asioihin.

Jag förstår fördelarna med att ändra vår logotype, men tror att ingenkännandet från kunder kommer att minska.

Ymmärrän logon vaihtamisen edut, mutta luulen, että asiakkaat tunnistavat meitä vähemmän.

Varför in i h-v skall loggan bytas mot en som ser förjävlig ut, förstår inte det. Miksi h-vetissä pitää logo vaihtaa sellaiseen joka näyttää pirunmoiselta, en ymmärrä sitä.

### *Strategian toteuttaminen*

Viimeinen teema käsitteli strategian toteuttamista jatkossa. Kyseisen teeman vastaukset jakaantuivat kahteen ryhmään: Toisessa todettiin strategian olevan hyvä lähtökohta, mutta pelättiin sen jäävän pöytälaatikon täytteeksi. Toisen ryhmän vastaajat puolestaan sanoivat nähneensä monia strategioita, joiden vaikutus on ennenkin ollut tyhjä.

Jag har gått grundinformationen och väntar mig att kommunikationen blir lika bra i fortsättningen, att strategin verkligen implementeras i företaget och inte blir en "papperstiger".

Olen saanut perustiedot ja odotan että viestintä on yhtä hyvää tulevaisuudessa, että strategia todella toteutetaan eikä se jää pöytälaatikkoon.

Tyvärr, vi har haft många omorganisationer och strategier. Men för oss fotfolk så upplever jag det som att vi får information och sedan går vi tillbaka till kontoret och jobbar på som vi alltid gjort.

Valitettavasti meillä on ollut monia organisaatiomuutoksia ja strategioita. Mutta meille perustyöntekijöille kokemus on että saamme tiedon ja menemme sitten takaisin konttorille ja työskentelemme kuten aina ennenkin.

Strategi och kommunikation är viktig del i företags utveckling så att de anställda kan känna sig delaktiga i kommande förändringar.

Strategia ja viestintä ovat tärkeitä yrityksen kehityksessä, jotta työntekijät voivat tuntea itsensä osallisiksi tuleviin muutoksiin.

## 6 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tutkittiin kyselymenetelmällä asiantuntijayrityksen työntekijöiden näkemyksiä organisaation strategiasta ja sen viestinnästä. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, miten keväällä 2009 järjestetyt strategiaviestintätilaisuudet ja niiden viestintä on henkilöstön mielestä onnistunut. Toisessa tutkimuskysymyksessä strategiaan uppouduttiin syvemmälle ja tarkasteltiin, miten strategia ymmärretään ja miten siihen suhtaudutaan. Tutkimusaineiston valossa henkilöstön näkemykset niin strategiasta kuin sen viestinnästä olivat varsin myönteisiä, sillä jokaisen muodostetun summamuuttujan keskiarvot olivat asteikon positiivisemmalla puolella. Tässä luvussa keskitytään tulosten perusteella tehtyihin johtopäätöksiin.

Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen strategiaviestintätilaisuuksien voidaan todeta onnistuneen hyvin: henkilöstön mielestä tilaisuudet olivat tarkoituksenmukaisia, positiivisia ja vuorovaikutteisia viestintätilanteita. Strategiaviestintätilaisuuksia mittaavaan summamuuttujaan sisältyvät neljä väittämää osoittivat kaikki samansuuntaisia tuloksia. Strategiatilaisuuksien ajankäyttöä mitanneesta väittämästä sekä muutamasta avoimesta vastauksesta nousi esiin, että aika oli loppunut kesken osassa tilaisuuksista. Tämän pystyin itsekkin havainnoimaan yhteen strategiatilaisuuteen osallistuessani. Jatkossa vastaavien tilaisuuksien ajan riittävyttä onkin syytä arvioida tarkemmin. Työntekijöille ei tarjoudu usein mahdollisuuksia keskustella strategiasta yritysjohdon ollessa läsnä – tilaisuuksia olisi luultavasti pidetty vieläkin onnistuneempina, mikäli käytettävissä olisi ollut riittävästi aikaa. Ajankäytön arviointi ennakkoon on toki haastavaa, mutta esimerkiksi jonkinlaisen kenraaliharjoituksen järjestäminen voisi toimia hyvänä keinona varmistua ajan riittävydestä ennen vastaavien henkilöstötilaisuuksien järjestämistä. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa strategiaviestintätilaisuuksille ollaan suunnittelemassa jatkoa; tämä mahdollistanee riittävät keskustelumahdollisuudet myös niissä tiimeissä, joissa aika tuntui ensimmäisellä kerralla loppuvan kesken.

Toinen tutkimuskysymys jakaantui kolmeen osaan. Myös jokaisessa toisen tutkimuskysymyksen osa-alueessa vastaukset kallistuivat myönteiselle puolelle: henkilöstön voidaan todeta tuntevan ja ymmärtävän strategian melko hyvin. Henkilöstö myös suhtautui positiivisesti strategiaan ja arvojen mukaan työskentelyä kohtaan.

Toisen tutkimuskysymyksen osa-alueet ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan: Strategian tunteminen toimii perusedellytyksenä sen ymmärtämiselle. Strategiaan ei myöskään voi suhtautua myönteisesti tai kielteisesti ilman tietoa. Kaikkia osa-alueita arvioitiin omista summamuuttujissaan. Yksi summamuuttujista mittasi strategian tietämystä. Kyseisen summamuuttujan tulosten perusteella henkilöstön voidaan katsoa tuntevan strategian melko hyvin ja kokevan siitä saadun tiedon hyödylliseksi. Tämän voidaan päätellä olevan etenkin strategiaviestintätilaisuuksien ansiota; vertailtaessa tulosta samassa organisaatiossa aiemmin suoritettuun kyselyyn (marraskuu 2008) voidaan kasvokkaisten viestintätilaisuuksien todeta lisänneen strategian tuntemusta. Sama havainto on tehty myös Aaltosen ym. (2001, 15–17) ja Barrettin (2002, 221) tutkimuksissa. On kuitenkin tärkeää muistaa, ettei mikään organisaatio voi tuudittautua siihen, että henkilöstö tuntee yrityksen strategian sen kerran kuultuaan. Yritysmailman nopeassa muutoksessa strategioita uusitaan syystäkin usein. Siksi strategiaviestinnän tulisi olla jatkuva osa organisaation arkea. Vasta riittävä toisto osoittaa, että strategia todella on organisaatiolle tärkeä ohjenuora niin arkisessa aherruksessa kuin isoissa päätöksissä. (Gay & D'Aprix 2007, 28–29.)

Hyvässä tapauksessa strategian tuntemus kehittyy ymmärrykseksi ja siitä edelleen omaksumiseksi. Nimenomaan tämän linkin aikaansaaminen on useimmiten strategian toteutuksen vaikein alue, joka vaatii onnistunutta ja runsasta viestintää. Yleinen ongelma on, ettei strategian vaikutusta omaan työhön ymmärretä. (Aaltonen ym. 2001.) Aaltosen ym. saamat tulokset vahvistuivat myös tässä tutkimuksessa. Organisaation strategiaviestinnän ollessa vasta alussa on luonnollista, että strategian ymmärtämistä mittavan summamuuttujan keskiarvo jäi summamuuttujista alhaisemmaksi – ymmärryksen kehittyminen on pitkälinen prosessi. Myös omaksumisen vaikeus oli havaittavissa tämän pro gradun tuloksissa: henkilöstö ymmärsi paremmin strategian vaikutukset koko organisaatioon kuin omaan yksikköön tai työhönsä. Myös aineiston

avoimet vastaukset tukivat tätä tulosta. Niiden perusteella henkilöstön voidaan todeta kaivanneen jonkin verran konkreettisempaa tietoa itseään koskettavista osa-alueista. Strategian konkretisointiin on tutkimusorganisaatiossakin vastaisuudessa tarpeen kiinnittää huomiota. Organisaatiossa lähtökohta strategian omaksumiselle ja toteuttamiselle on hedelmällinen, sillä konsernin yleinen suunta on ymmärretty melko hyvin. Tämä toimii ikään kuin kivijalkana strategian konkretisoinnille; konsernistrategia tarjoaa laajemman kontekstin, johon yksikkö-, tiimi- ja maakohtaiset suunnitelmat pohjautuvat. Siksi on hyvä, että henkilöstö tuntee yrityksen laajemman strategisen suunnan ennen oman yksikkönsä strategiaa.

Edellä mainittujen tietämyksen ja ymmärryksen lisäksi henkilöstö myös suhtautui strategiaan myönteisesti ja osoitti olevansa siitä kiinnostunut. Tämä tukee Juholinin (2007) tekemiä havaintoja suomalaisista tietotyöläisistä. Esimerkiksi strategian kiinnostavuutta mitanneen väittämän (16) perusteella strategiaviestintää on tarpeen jatkaa myös tulevaisuudessa: 32,1 % vastaajista ilmoitti olevansa erittäin kiinnostunut strategiasta. Kyseistä prosenttilukua voidaan pitää hyvänä, varsinkin kun otetaan huomioon kyseisen väittämän käänteinen asteikko. (Käänteisen väittämän validiteettiongelmasta on kerrottu lisää luvussa 7.1.) Myös muissa suhtautumista mitanneissa väittämässä keskiarvot olivat korkeat. Kannattaa huomioida esimerkiksi se, että vain 8,7 % ilmaisi väittämässä 17 suhtautuvansa strategiaan kielteisesti. Lisäksi lähes 50 % henkilöstöstä piti konsernille luotua yhteistä suuntaa erittäin hyvänä asiana. Tämä osoittaa työntekijöiden olevan valmiita puhaltavan yhteen hiileen yli maa- tai yksikkörajojen. Tämä on erittäin tärkeää kansainvälisen yrityksen kehityksessä (Yates 2006, 78).

Positiivisia tuloksia saatiin myös kahdessa väittämässä, jotka mittasivat arvojen mukaan työskentelyä. Erittäin selvä enemmistö henkilöstöstä kertoi haluavansa toimia arvojen mukaisesti. Hieman pienempi osuus vastanneista sanoi tietävänsä, miten se onnistuu – tämä osoittaa selvän lisähuomioinnin paikan organisaation tulevassa strategiaviestinnässä. Kun näin suuri osuus työntekijöistä haluaa työskennellä arvojen mukaisesti, on ensiarvoisen tärkeää, että kaikki tietävät miten se onnistuu. Lisää viestintää vaaditaan tämän linkin vahvistamiseksi. Uskon että arvojen mukaan



työskentelyä mittaavissa väittämissä näkyy se, että strategiaviestintätilaisuuksissa arvoihin kiinnitettiin erityistä huomiota. Organisaatiossa arvoista halutaan luoda yksittäisten työntekijöiden arkipäivää ja valintoja ohjaava tekijä. Tämän kyselyn tulosten perusteella ainakin maaperä tälle on otollinen. Samanlaisia johtopäätöksiä voidaan vetää arvoihin liittyneestä avoimesta kysymyksestä. Suurin osa näytti pitävän arvoja merkittävänä asiana. Lisää viestintää tunnuttiin kaivattavan erityisesti arvojen linkittämisessä omaan työhön.

Aaltosen ym. (2001, 20) näkemys työntekijöiden vähäisestä keskinäisestä strategisesta keskustelusta ei saanut vahvistusta tässä tutkimuksessa. Kysyttäessä keskustelusta kollegoiden kanssa vain 13,9 % prosenttia ilmaisi olevansa täysin eri mieltä – toisin sanoen 86,1 % vastaajista kertoi keskustelewansa strategiasta kollegoidensa kanssa edes hieman. Kohdeorganisaation työntekijöiden keskustelu strategiasta lisääntyi strategia-prosessin edetessä. Tästä voidaan päätellä lisääntyneen strategian ymmärryksen ja tuntemuksen sekä kasvokkaisten viestintätilanteiden lisäävän kaikkien työntekijöiden horisontaalista strategista keskustelua.

Jo tutkimuksen alkaessa oletin esimiesten ja strategiatyöhön osallistuneiden tuntevan ja ymmärtävän strategian muuta henkilöstöä paremmin. Tämä oletus vahvistui tilastollisissa testeissä: erityisesti strategian tuntemus ja ymmärrys olivat sekä esimiehillä että strategian suunnitteluun osallistuneilla muita vastaajia korkeammat. Toisenlainen tulos olisikin ollut yllättävä, sillä sekä esimiehet että strategiatyöhön osallistuneet olivat saaneet strategiasta selvästi enemmän tietoa kuin muut. Tämä näkyi tilastollisesti merkittävällä tavalla tietämyksen ja ymmärryksen tasoissa. Edellä mainitut tulokset myös osoittavat linkkiä tietämyksen ja ymmärryksen välillä. Tutkimusta suunnitellessani odotin myös, että esimiehet ja strategiatyöhön osallistuneet olisivat olleet muuta henkilöstöä halukkaampia työskentelemään arvojen mukaisesti. Ryhmien väliset keskiarvot erosivatkin jonkin verran, mutta tilastollisesti merkitseviä eroja ei ilmennyt. Tähän syynä lienee se, että kaikkien työntekijöiden halu työskennellä arvojen mukaisesti oli varsin korkea.

Vain esimiehille suunnatuista väittämistä saatiin myönteisiä tuloksia. Monissa tutkimuksissa esimiehet ovat kokeneet strategiaviestinnän vaikeaksi (Aaltonen ym. 2001; Barrett 2002; Beer & Eisenstat 2000). Tässä tutkimuksessa suurin osa esimiehistä tunsivat itsensä melko tai erittäin varmaksi keskustellessaan strategiasta alaistensa kanssa. Tälle tulokselle voidaan päätellä olevan kaksi pääasiallista syytä. Toisaalta yhteisten materiaalien nähtiin tukevan viestintää työntekijöiden kanssa; esimiesten ei tarvinnut keksiä itse, mistä he työntekijöille kertoisivat. Tätäkin tärkeämpi syy lienee ennen strategiaviestintätilaisuuksia esimiehille järjestetyt strategia- ja viestintävalmennukset. Strukturoidussa väittämässä 23 esimiehet pitivät oman esimiehen kanssa järjestettyä valmennustilaisuutta hyödyllisenä. Lisäksi avoimissa vastauksissa johdon tukea pidettiin parhaana tapana tukea esimiesten strategiaviestintää. Suora kasvokkainen viestintä ylimmän ja keskijohdon välillä lienee toiminut myös hyvänä tapana välttää roolikonflikteja, jotka ovat Floydin ja Lanen (2000) mukaan usein yhtenäisen strategiaviestinnän uhkana.

Tutkimuskirjallisuus korostaa vahvasti johdon ja keskijohdon roolien tärkeyttä strategiaviestinnässä (ks. esim. Beer & Eisenstat 2000; Gay & D'Aprix 2007; Juholin 2007; Ikävalko 2005). Tämä näkemys vahvistui myös tässä tutkimuksessa. Kuten edellä mainittiin, keskijohdolle ylimmän johdon tuki oli erittäin tärkeää strategian viestinnässä. Keskijohdon hyvällä tasolla oleva strategian tuntemus, ymmärrys ja suhtautuminen osoittavat myös, että ylin johto on viestinyt strategiasta keskijohdon esimiehille onnistuneesti. Ylimmän johdon rooli näkyi myös henkilöstölle, sillä ylimmän johdon edustajat konserninjohtajaa myöden osallistuivat aktiivisesti henkilöstön strategia- viestintätilaisuuksiin. Työntekijät tuntuivat arvostavan tätä, sillä asiasta mainittiin avoimissa vastauksissa muutama otteeseen. Tällaisia näkemyksiä ovat esittäneet myös Argenti, Howell ja Beck (2005).

Ylimmän johdon ohella keskijohto oli tärkeässä roolissa, kun strategiasta viestittiin eteenpäin henkilöstölle. Tämän tutkimuksen positiiviset tulokset osoittavat, että myös keskijohto suoriutui haasteellisessa viestintätehtävässään melko onnistuneesti. Toki osa keskijohdon esimiehistä on varmasti onnistunut viestinnässä muita paremmin – esimiesten viestintätaidot saattavat hyvinkin olla yksi syy esimerkiksi eri yksiköiden

työntekijöiden erilaisissa näkemyksissä. Tällaisia eroja kuvaa hyvin esimerkiksi se, että strategian ymmärrystä mitanneessa summamuuttujassa neljän yksikön keskiarvot olivat lähes identtisellä tasolla. Yksi yksikkö (P) kuitenkin erottui muista positiivisesti. Tämän tutkimuksen puitteissa on tietenkin mahdotonta sanoa varmasti, mistä tällaiset erot voivat johtua. Kun keskijohdon viestintä on prosessissa avainasemassa, ovat esimiesten erilaiset viestintätaidot kuitenkin yksi varsin todennäköinen syy. Strategiaviestinnän onnistumiseksi esimiesten viestintätaitoihin onkin tärkeää kiinnittää huomiota (Aaltonen ym. 2001; Crittenden & Crittenden 2008; Gilley, Dixon & Gilley 2008; Yates 2006).

Iän yhteyttä näkemyksiin on kuvattu yksityiskohtaisesti kappaleessa 5.3. Suuria eroja eri ikäryhmien välillä ei löytynyt. 36–45-vuotiaiden summapistemäärien keskiarvot olivat kuitenkin korkeimmat lähes kaikissa analysoiduissa muuttujissa. Mistä tällainen voisi johtua? Tässä kaikki jää arvailujen varaan: ehkä kyseisen ikäluokan edustajat ovat vastaanottavaisimpia strategisille aiheille? Voi olla, että työuran keskivaiheilla olevat työntekijät miettivät tarkemmin, mitä työltään haluavat. Kuluneet työvuodet ovat opettaneet paljon työelämästä, mutta toisaalta edessä on vielä runsaasti aikaa kokeilla uutta ja muuttaa toimintatapoja tai vaikka työnantajaa. Nämä saattaisivat olla yhtenä syynä esimerkiksi 36–45-vuotiaiden positiivisempaan suhtautumiseen. Yksi työntekijöistä totesi yrityksen arvoihin liittyneessä avoimessa vastauksessa: "Om man inte delar företagens värderingar där man arbetar bör man nog byta arbetsplats" (Jos ei jaa yrityksen arvoja, pitäisi kai vaihtaa työpaikkaa). Voi olla, että tällainen ajattelutapa tuntuu luontevimmalta suunnilleen työuran puolessa välissä.

Strukturoitujen väittämien perusteella tämän tutkimuksen tulokset ovat kautta linjan myönteisiä. Väittämien ohella avoimet vastaukset tarjosivat arvokasta lisätietoa henkilöstön näkemyksistä. Avoimilla kysymyksillä saatiin paremmin kuuluviin myös kriittisemmät äänet, jotka ovat erityisen tärkeitä viestinnän jatkokehityksen kannalta. Tuntuu luonnolliselta, että avoimissa vastauksissa kriittisiä näkemyksiä ilmaistiin muuta aineistoa enemmän. Tyytyväiset henkilöt eivät todennäköisesti tunne tarvetta vastata avoimiin kysymyksiin, kun taas kritiikin, toiveiden ja kysymysten esittämiselle avoimet kysymykset toimivat hyvänä kanavana.

Avoimissa vastauksissa työntekijät ilmaisivat paitsi kritiikkiä, myös pelkojaan ja huolenaiheitaan. Merkittävää on esimerkiksi se, että moni vastaaja pelkäsi strategian jäävän toteuttamatta. "En klar oro finns att planerat strategi och -säljmaterial inte kommer att fullföljas / distribueras ut / implementeras i verksamheten" (On selkeä huolenaihe, että suunniteltua strategiaa ja myyntimateriaalia ei käytännössä saateta loppuun asti), toteaa yksi vastaajista. Organisaatiosta saadut mielipiteet kannattaa ehdottomasti ottaa huomioon – kun työntekijöiden ilmaisemia huolenaiheita tiedetään, voidaan niitä jatkossa yrittää torjua viestinnällä. Tärkeää on myös strategiaviestinnän jatkuvuus, jolla voidaan osoittaa strategiaa todella toteuttavan tällä kertaa. Osa vastaajista vaikutti suhtautuvan strategiaan kyynisesti. Tällaisia näkemyksiä on todettu esiintyvän kaikissa organisaatioissa; syynä voi olla esimerkiksi heikko strategian viestintä ja toteutus aiemmin (Mantere 2003). Henkilöstölle tuleekin jatkuvasti kertoa strategian toteuttamisesta, erityisesti siitä miten strategian toteuttaminen vaikuttaa työntekijöiden ja koko yrityksen arkipäiväiseen toimintaan (Hämäläinen & Maula 2004, 161).

Strategiaaviestintäkirjallisuuteen perehtyneenä olisin odottanut enemmän kriittistä palautetta henkilöstöltä, sen verran vaikeana aihealueena strategiaaviestintää kirjallisuudessa pidetään. Tämän pro gradun valossa strategiaaviestinnässä onnistuminen ei kuitenkaan vaikuta mahdollomalta tehtävältä. Onnistumisen lähtökohtana näyttäisi olevan ennen kaikkea strategian viestinnän runsas huomiointi. Kohdeorganisaatioissa viestintä nähtiin olennaisena osana strategiaprosessia jo prosessin alusta asti; systemaattinen, yhtenäinen ja jatkuva viestintä vaatii runsaasti suunnittelua. Kuten esimerkiksi Beer ja Eisenstat (2002) sekä Gay ja D'Aprixkin (2007) toteavat, prosessi tuskin voi onnistua ilman ylimmän johdon vahvaa läsnäoloa: heidän on nähtävä strategian toteuttaminen myös viestintänä ja onnistuttava viestimään strategiaa eteenpäin esimiehille. Ilman tätä strategian vieminen eteenpäin työntekijöille ei ole mahdollista. Henkilöstötasolle mentäessä korostuu keskijohdon rooli, joka ei suinkaan ole ylintä johtoa helpompi. Parasta olisi, jos keskijohto pystyisi kaikessa viestinnässään ajattelemaan vaikutuksia työntekijöiden kannalta. Esimiesten toimiessa Ikävalkon (2005) tutkimuksen roolien tavoin – toimeenpanemalla, mahdollistamalla, valtuuttamalla ja

reflektoimalla – voidaan varmasti päästä kaikkia henkilöstöryhmiä tyydyttäviin lopputuloksiin.

Viimeisten vuosien aikana strategiakirjallisuus on alkanut tunnistaa viestinnän vahvan roolin strategian toteuttamisessa (ks. mm. Aaltonen 2007; Aaltonen & Ikävalko 2002; Beer & Eisenstat 2000; Crittenden & Crittenden 2008; Gay & D'Aprix 2007; Hämäläinen & Maula 2004). Mielestäni tämä pro gradu -tutkimus vahvistaa käsitystä strategian ja viestinnän liitosta. Tutkimukseni osoittaa, että työntekijät suhtautuvat yrityksen strategiaan positiivisesti ja haluavat työssään toteuttaa organisaation arvoja. On vaikea kuvitella, miten tämä olisi mahdollista ilman strategian viestintää. Strategian tunteminen, ymmärtäminen ja siihen myönteisesti suhtautuminen ovat erinomaisia lähtökohtia strategian toteuttamiselle. Kohdeorganisaatiossa siemenet on istutettu, mutta ilman kastelua kukoistustakaan ei välttämättä nähdä.

Tutkimuskirjallisuuden tavoin (esim. Aaltonen ym. 2001; Argenti, Howell & Beck 2005) näen kohdeorganisaation strategian toteuttamisessa onnistumisen kulmakivinä paitsi suunnitellun ja jatkuvan viestinnän, myös koko esimieskunnan asenteen. Esimiesten rooli on tärkeä viestittäessä strategiasta ensimmäistä kertaa, mutta vielä enemmän se korostuu siirryttäessä pidemmälle strategian toteuttamisessa. Strategia ei saisi kadota alun viestintäprosessin jälkeen, pikemminkin päinvastoin: viime kädessä strategiaviestinnässä on onnistuttu vasta, kun strategia toteutuu jokaisen työntekijän arkipäivässä. Vastedes olennaisinta on, että kaikki esimiehet ylimmästä johdosta alkaen ymmärtävät viestinnän yhdeksi tärkeimmistä tavoista toteuttaa ja toimeenpanna strategiaa. Muussa tapauksessa strategia voi helposti jäädä henkilöstöstä irralliseksi paperinpalaksi – ja tätä työntekijät eivät ainakaan tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa halua.

## 7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Edellisissä luvuissa on kuvattu tämän tutkimuksen tuloksia sekä niistä tehtyjä johtopäätöksiä. Tutkimuksen viimeisessä luvussa luodaan vielä katsaus tulosten luotettavuuteen ja hyödyllisyyteen sekä jatkotutkimusideoihin.

### 7.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Suomeksi validiteetista ja reliabiliteetista voisi puhua pätevyyttenä ja luotettavuutena. Molemmat ovat tärkeitä, sillä antiikin ajoista lähtien tieteen pyrkimyksenä on ollut tuottaa aitoa ja puolueetonta tietoa. Validiteettia ja reliabiliteettia arvioidaan eri tavoin tutkimusmenetelmistä riippuen; laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta tutkaillaan erilaisin tavoin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 21–23, 226–228). Käytännössä validiteetilla ja reliabiliteetilla voidaan arvioida saatujen vastausten vaihtelevan mielipide-erojen, ei epäonnistuneen aineiston keruun tai huonosti valitun mittausmenetelmän vuoksi.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa esimerkiksi moni sisällöllinen, tilastollinen tai kielellinen seikka voi vaikuttaa mittauksen luotettavuuteen ja laatuun. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin pätevyyttä, eli kykyä mitata sitä, mitä on haluttu mitata. Validiteetti liittyy ennen kaikkea mittarin sisältöön, jonka vuoksi sitä ei voida arvioida vain laskennallisesti. (Vehkalahti 2008, 40–41.) Tutkimuksen validiteettia laskee erityisesti kyselyn huonosti suunniteltu sisältö, eli epäonnistunut mittarin operationalisointi (Metsämuuronen 2006, 64–65). Koska operationalisointi perustuu tutkijan päätöksille ja tulkinnoille, on validius pääosin tutkijan huolellisen pohdinnan tulosta (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 89–90). Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen laadintaa on kuvattu kappaleessa 4.3. Näin lukija voi itse tutustua lomakkeen laadintaan ja arvioida tutkimuksen validiteettia.

Oman näkemykseni mukaan tämän tutkimuksen validiteetti on hyvällä tasolla. Mittarin sisällöllistä validiteettia nostaa ennen kaikkea valittu tutkimusmenetelmä. Organisaation tarpeiden sekä tutkimuskirjallisuuden perusteella räätälöity kyselytutkimus soveltui

hyvin tutkimusaiheen mittaukseen. Validiteetinkin kannalta on hyvä, ettei tutkimuksessa sovellettu valmista kyselylomaketta, joiden käyttöön on Vehkalahden (2008, 12) mukaan aina syytä suhtautua suuremmin varauksin. Lisäksi validiutta nostaa määrällisen ja laadullisen menetelmän ja aineiston yhdistäminen, sillä samanaikaisesti käytettävät useammat menetelmät paitsi lisäsivät tutkijan ymmärrystä, myös tarkensivat saatuja tuloksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 228). Laadulliset kysymykset toimivat samalla myös hyvänä tapana kuulla henkilöstön mielipiteitä, joka on Lewisin (2006) mukaan yksi kyselyn eduista. Tässä tutkimuksessa mielipiteitä pystyttiin kuulemaan laajemmin nimenomaan strukturoitujen ja avoimien kysymysten yhdistämisen ansiosta: Pelkkien väittämien kanssa työntekijät eivät voisi ilmaista näkemyksiään vapaasti. Samasta syystä oli mielestäni hyvä ratkaisu jättää viimeisen avoimen kysymyksen aihepiiri tarkasti rajaamatta.

Sisällöllisesti käytettyä kyselyä voidaan pitää selkeänä ja yksinkertaisena. Helppo käytettävyys varmistettiin kyselyn runsaalla kommentoinnilla ja usean henkilön esitestauksella. Helpposta täyttämisestä kertoo se, että kukaan vastaajista ei ollut jättänyt kyselyn täyttämistä kesken sen kerran aloitettuaan, sillä tyhjiä rivejä ei rekisteröitynyt tietokantaan. Lähes tyhjiä vastausrivejäkin annettiin vain muutama; näissäkin tapauksissa vastaaja oli avoimessa kysymyksessä todennut, ettei ollut osallistunut kyselyn kohteena olevaan strategiaviestintätilaisuuteen. Lukuisat tyhjät vastaukset olisivat saattaneet kieliä vastaajien turhautumisesta. Toisena osoituksena kyselyn helpposta täyttämisestä voidaan pitää vastaajien hiljaisuutta: tutkijana en saanut yhtään puhelua tai sähköpostia, jossa olisi tiedusteltu lisäohjeita kyselyn täyttämistä varten. Ruotsalainen kollegani, jonka nimi oli itseni lisäksi mainittu tutkimuskutsussa, oli puolestaan saanut muutamia puheluita, joissa erityisesti keuhuttiin kyselyn selkeyttä, helppoutta ja nopeutta. Nämä kommentit ja havainnot kertovat osaltaan hyvästä sisällöllisestä validiteetista.

Yhtenä osoituksen mittarin onnistumisesta voidaan pitää myös saatuja tutkimustuloksia: vain strategista horisontaalista keskustelua mitannut muuttuja (15) noudatti läheisesti normaalijakaumaa. Käytettäessä paritonta mitta-asteikkoa voi olla vaarana, että vastaajat valitsevat helpoiten keskimmäisen vaihtoehdon. Tässä pro gradu -

tutkimuksessa näin ei kuitenkaan käynyt, vaan muuttujien vastaukset painoutuivat pääsääntöisesti vaihtoehtoon 4. Tätä voidaan pitää yhtenä onnistuneen kyselylomakkeen tunnusmerkkinä. Kuten Vehkalahti (2008, 36) toteaa: "Jos kynä on paperilomakkeessa alkanut piirtää pystyviivaa kolmosen kohdalle, on syynä liian pitkä lomake tai liian vaikeat kysymykset".

Hienoinen ongelma kysymyksenasettelussa ilmeni kuitenkin väittämässä 7 ja 8. Väittämä 7 painottui strategiaviestintätilaisuuksia mitanneessa summamuuttujassa hieman muita enemmän asteikon negatiiviseen päähän. Tähän löytynee luonnollinen syy väittämän muotoilutavasta: väittämässä 7 tiedusteltiin, oliko tilaisuuksissa riittävästi *aikaa* keskustelulle. Väittämässä 8 puolestaan kysyttiin *mahdollisuuksista* esittää kysymyksiä. Syy väittämän 7 jonkin verran alempaan keskiarvoon löytyikin todennäköisesti juuri tästä: joissain tilaisuuksista aika oli todella ollut kortilla, vaikka mahdollisuuksia kysymysten esittämiselle olisikin ollut.

Sisällöllisessä validiteetissa oli jälkikäteen arvioiden yksi seikka, jonka olisin toteuttanut toisin: kyselyyn ei olisi kannattanut sisällyttää vain yhtä negatiivista väittämää. Kuten luvussa 5 todettiin, erosi käänteisen väittämän (16) vastausten jakauma muista väittämistä. Vastauksien tulkintaa olisi helpottanut, mikäli kielteisiä väittämiä olisi ollut runsaammin tai ei lainkaan. Tällaisessa tilanteessa on vaikeaa arvioida, millainen vastausjakauma olisi saatu väittämään "Jag är intresserad av strategin" (Olen kiinnostunut strategiasta). Muiden tämän tutkimuksen väittämien jakaumien perusteella voidaan olettaa, että tällaisessa myönteisessä väittämässä noin 10–15 prosenttiyksikköä vastaajista olisi valinnut vaihtoehdon 4 vaihtoehdon 2 sijasta. Näin jakauma olisi muodostunut suunnilleen samanlaiseksi kuin väittämässä 19. Summamuuttujan keskiarvoon tai luotettavuuteen käänteisellä väittämällä ei kuitenkaan ollut huomattavaa merkitystä. Mikäli väittämä 16 olisi jätetty pois summamuuttujasta, olisi ero tutkimuksessa käytettyyn summamuuttujaan ollut sekä keskiarvossa että Cronbachin alfa -kertoimessa vain hienuinen. Siksi oli myös selvää, että sisällytin väittämän 16 mukaan summamuuttujaan erilaisesta jakaumasta huolimatta – missään tapauksessa ei voida tietää varmasti, mitä vastaajat olisivat vastanneet toisensuuntaiseen väittämään.



Sisällöllisen validiteetin lisäksi validin mittauksen tulisi myös olla kohteeseen nähden riittävän kattavaa ja tehokasta, jolloin mittaria sovelletaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Huono tutkimusasetelma, kuten epäonnistunut otanta tai huonosti valittu mittauksen ajankohta voivat laskea validiteettia huomattavasti. Lisäksi kulttuurierot olisi syytä ottaa huomioon mittarin laadinnassa. (KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, 14.7.2009.)

Tässä tutkimuksessa mittauksen kattavuus ja tehokkuus olivat riittävät. Tämän takaa tutkimuksen vastaajajoukko: kohdejoukosta ei otettu otosta, vaan kysely lähetettiin koko perusjoukolle. Heistä tutkimukseen 44,4 %, jota voidaan pitää hyvänä vastausprosenttina. Tällaisella vastaajamäärällä voidaan jo tehdä koko kohdejoukkoon yleistettäviä johtopäätöksiä (Holopainen & Pulkkinen 2002, 27–29, 36–37). Todellisuudessa vastausprosenttia voidaan pitää vieläkin korkeampana – kyselyn lähetyslistalla oli kymmeniä henkilöitä, jotka olivat jo lopettaneet työskentelynsä yrityksessä, mutta heidän sähköpostitilejään ei oltu vielä lakkautettu.

Mittauksen ajankohdan voitaisiin nähdä laskevan tutkimuksen validiteettia: kysely toteutettiin kesäkuun puolenvälin jälkeen, jolloin osa yrityksen työntekijöistä oli jo vetäytynyt kesäloman viettoon. Ensimmäisen kerran kysely lähetettiin vastaajille juhannusviikon keskiviikkona. Käytetty ajankohta oli kuitenkin ainut mahdollinen, sillä viimeinen strategiaviestintätilaisuus järjestettiin vasta kyselyn lähettämistä edeltävänä päivänä. Kyselyn lähettämistä kesälomien jälkeen ei ajateltu, koska näin tutkitut tilaisuudet eivät enää olisi olleet tuoreessa muistissa. Marraskuussa 2008 samassa kohdejoukossa toteutettuun kyselyyn saatiin yhteensä 355 vastausta. Tästä voidaan päätellä kesälomakauden verottaneen vastaajajoukkoa muutamalla kymmenellä henkilöllä. Tällä määrällä ei kuitenkaan mielestäni ole ratkaisevaa merkitystä tutkimusten tulosten analysoinnissa eikä sitä kautta myöskään validiteetissa. Kulttuurierot tutkimuksessa huomioitiin siten, että kommentteja kyselyyn pyydettiin sekä Suomesta ja Ruotsista. Näin samaa kyselyä voidaan käyttää myöhemmin myös Suomessa validiteetin kärsimättä. Molemmista maista saadut kommentit olivat myös hyvin pitkälti toistensa kaltaisia.

Reliabiliteetilla ilmaistaan mittauksen tarkkuutta. Edellä kuvattu validiteetti on määrällisessä tutkimuksessa ensisijainen luotettavuuden arviointiperuste: ei-validissa tutkimuksessa mittauksen tarkkuus ei enää ole merkitsevä. (Vehkalahti 2008, 40–41.) Reliabiliteetti voitaisiin suomentaa käyttö- ja toimintavarmuudeksi tai toistettavuudeksi. Reliaabeli mittari toimii samoin vastaajasta riippumatta, jolloin tuloksiin eivät vaikuta esimerkiksi satunnaisvirheet tai olosuhteet. Käytännössä tällaisella mittarilla jokainen tutkija voisi mitata samaa asiaa kaikissa tilanteissa. (KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, 14.7.2009.)

Reliabiliteetissa erotetaan kaksi osatekijää: stabiliteetti ja konsistenssi. Pysyvä (stabiili) mittari on aika-, paikka- ja taustariippumaton: esimerkiksi olosuhteet, vastaajan tausta ja satunnaisvirheet eivät vaikuta pysyvään mittariin. Tämän tutkimuksen stabiliteettia ei ole syytä arvioida, sillä kaikki vastaukset kerättiin samaan ajankohtaan. Käytettäessä samaa mittaria myöhemmin myös stabiliteetin arviointi olisi paikallaan. Mittari konsistenssi kuvaa mittarin sisäistä yhtenäisyyttä. Tämä on erityisen tärkeää summamuuttujia muodostettaessa, sillä ei-yhtenäiset summamuuttujat eivät ole luotettavia. Mittarin reliabiliteettia voidaan laskennallisesti arvioida nk. Cronbachin alfa-kertoimella. Tässä tutkimuksessa summamuuttujien alfa-kertoimet jakautuivat välille 0,768–0,850, jota voidaan pitää hyvänä. Alfojen laskemista on tarkemmin kuvailtu luvussa 4.4.1. Cronbachin alfan perusteella käytettyä mittaria voidaan pitää reliaabelina. Edellä kuvattujen seikkojen perusteella tämän tutkimuksen validiteetti sekä reliabiliteetti ovat hyvällä tasolla. Siten tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja pätevänä sekä tieteen perusperiaatteiden mukaisena. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 97–99; KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, 14.7.2009.)

## **7.2 Tutkimuseettiset kysymykset**

Luotettavuuden ja pätevyyden ohella tieteessä ja tutkimuksessa tavoitteena on myös tutkimuksen eettisyys. Erilaisten julkisten elimien tehtävänä on valvoa tieteen eettisyyttä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 23–27.) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimassa julkaisussa "Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen

ennakkoarvioinnin järjestämiseksi" ihmistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet jaetaan kolmeen osa-alueeseen: tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen, vahingoittamisen välttämiseen sekä yksityisyyteen ja tietosuojaan (2009, 24).

Tässä tutkimuksessa edellä mainituista periaatteista relevantein on yksityisyys ja tietosuoja; kyselytutkimuksessa yksi suurimmista eettisistä kysymyksistä on vastaajien anonymiteetin takaaminen (Vilka 2007, 95–97). Tässä pro gradu -työssä tutkijalla ei ollut mahdollisuuksia tarkastella vastaajien henkilöllisyyksiä, eikä yksittäisiä vastaajia näin ollen ole mahdollista jäljittää vastaajajoukosta. Tämä takaa tutkittaville täyden anonymiteetin. Kyselyiden lähettämisvaiheessa käytettyyn QuestBack-ohjelmistoon syötettiin tutkimuksen kohdejoukon (eli yrityksen kaikkien ruotsalaisten työntekijöiden) sähköpostiosoitteet. Tässä vaiheessa kysely määritettiin ohjelmistossa anonyymiksi. Näin vastaukset kirjautuivat suoraan ohjelmistotarjoajan tietokantaan, eikä tutkijalla ollut pääsyä esimerkiksi vastaajien tietokoneiden serveriosoitteisiin. Muistutus-sähköpostit QuestBack-ohjelmisto lähetti automaattisesti kyselyyn vastaamattomille henkilöille määriteltynä päivämäärinä; myöskään tässä vaiheessa tutkijalla ei ollut mahdollisuuksia päästä käsiksi viestin saajien henkilöllisyyksiin.

Tutkittavien itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen sekä vahingoittamisen välttämiseen lienee turhaa ottaa kantaa tämän kyselytutkimuksen puitteissa. Kukin vastaaja saattoi itse päättää tutkimukseen vastaamisesta, jolloin vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Ennen päätöstään tutkittaville tarjottiin taustatiedot tutkimuksesta ja kerrottiin aineiston käyttötarkoituksista (Liite 1). Edellä kuvattu täysi vastaajien yksityisyys myös varmistaa, ettei tutkittavia voida vahingoittaa kerätyillä tiedoilla jatkossakaan.

### **7.3 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusideat**

Tämä pro gradu -tutkimus hyödytti sekä kohdeorganisaatiota, tutkimuksen tekijää että tieteenalaa. Kohdeorganisaatiolle tutkimustulokset tarjoavat arvokasta tietoa yrityksen strategiaviestintäprosessin onnistumisesta. Saadut tulokset auttavat strategiaviestinnän suunnittelussa tulevaisuudessa – kohdeorganisaatiossa kannattaa jatkossa kiinnittää

huomiota erityisesti strategian toteuttamisen viestimiseen. Tärkeää on myös huomioida, että työntekijät saavat riittävästi tietoa omaa yksikköään ja työtään koskevista aihealueista. Suurimmat vaateet tämä asettaa esimiesten riittävälle valmentamiselle ja informoinnille.

Tutkimuksen tekijänä pro gradun laatiminen oli opettava kokemus. Erityisesti tilastollisten menetelmien käytännön soveltamisessa opin paljon uutta; tästä tiedosta on varmasti hyötyä jatkossakin. Lisäksi tutkimusprosessin läpivienti työn ohella vaati runsaasti pitkäjänteisyyttä ja kurinalaisuutta. Tämän kokemuksen ansiosta tiedän pystyväni vastaavaan hankkeeseen myös tulevaisuudessa.

Tieteenalan näkökulmasta tutkimus vahvistaa jo aiemmin todettua. Koska kyseessä on tapaustutkimus, ei uuden teorian tuottaminen myöskään ollut lähtökohtana. Tapaustutkimus tarjoaa yhden näkökulman siihen, millaista organisaation strategiaviestintä voi kansainvälisessä asiantuntijaorganisaatiossa olla. Aiheen ajankohtaisuuden vuoksi tämä on mielestäni tieteenalan kannalta olennaista. Näkökulma viestintään on kokonaisuudessaan murrosvaiheessa; asiantuntijaorganisaatioiden viestintä on alettu ymmärtää kaikkien työntekijöiden asiana. Vielä vahvemmin murros näkyy strategiaviestinnässä, sillä viestintää voimakkaammassa murroksessa on ollut strategiatutkimuksen kenttä. Näkemys strategioiden ja viestinnän vahvasta yhteydestä on kehittynyt vasta viime vuosina. Lisäksi yritysmaailman nopea muutos – tätä kirjoittaessa kaikkialla pyristellään globaalin talouskriisin kourissa – on nostanut strategiaviestintää entistäkin tärkeämmäksi tutkimusalueeksi. Tieteenalan kannalta on myös merkittävää tutkia henkilöstön käsityksiä strategiaviestinnästä; tällainen pohdinta on edelleen vähäistä (Hämäläinen & Maula 2004, 162; Mantere 2003, 55; Rouhiainen 2003, 78).

Nyt toteutettu tutkimus antoi kuvan organisaation strategiaviestinnän tilasta. Esimerkiksi haastatteluin vastaavanlaisen laajan kuvan saaminen ei onnistu helposti. Sen sijaan joitain tämän tutkimuksen osa-alueita olisi jatkossa mielenkiintoista vielä syventää laadullisin menetelmin, esimerkiksi juuri haastatteluilla. Jatkotutkimuskohteena voisi esimerkiksi tutkia, miten yrityksen työntekijät kokevat toteuttavansa

työssään arvoja vaikkapa vuoden kuluttua. Tämän tutkimuksen aineistossa vastaajat kertoivat haluansa työskennellä arvojen mukaisesti. Jatkotutkimuksella voisi saada selville, onko halukkuus muuntunut käytännön toiminnaksi. Lisäksi esimiehen rooli strategiaviestinnässä olisi hedelmällinen tutkimuskohde. Tuntuu mielekkäältä esimerkiksi tutkia esimiehen roolia sekä itse esimiehiä että heidän alaisiaan haastatteleamalla. Tällaisella vertailevalla haastattelututkimuksella voisi todennäköisesti saada kerättyä mielenkiintoisia näkemyksiä esimiehen roolista.

Vaikka tässä tutkimuksessa eri ikäryhmien väleillä ei juuri havaittu eroja, voisi yleisemmällä tasolla olla kiinnostavaa kartoittaa vastaajien iän vaikutusta organisaatioviestintäkäsityksiin. Esimerkiksi työelämän muuttuminen, asiantuntija- ja tietotyön korostuminen sekä viestintäteknologioiden käyttö, on ollut tutkijoiden mielenkiinnon kohteena. Itse en ole ainakaan törmännyt tutkimukseen, jossa reflektoitaisiin ikää ja organisaatioviestintää toisiinsa. Vanhemmat työntekijät ovat esimerkiksi aitiopaikalta seuranneet työn levinneen matkapuhelinten ja langattomien verkkojen mukana vaikka mökin kuistille. Nuoremmille jatkuva tavoitettavuus on usein muodostunut itsestäänselvyydeksi. Tällä saattaisi olla vaikutuksia myös viestintäkäsityksiin.

Jo nyt on selvillä, että tulen toteuttamaan saman kyselyn myös organisaation muissa maissa. On erittäin mielenkiintoista nähdä, miten tulokset vaihtelevat eri maiden välillä. Näin päästään peilaamaan esimerkiksi kulttuurin vaikutusta strategiaviestintään ja sen onnistumiseen.

## KIRJALLISUUS

- Aaltonen, P., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V., Ventä, M. & Währm, H. (2001). *Tiellä strategiasta toimintaan. Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. (2002). Implementing Strategies Successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13, 415–418.
- Aaltonen, P. (2007). *Adoption of Strategic Goals. Exploring the Success of Strategy Implementation Through Organizational Activities* (HUT Laboratory of Work Psychology and Leadership Doctoral Dissertation Series 2007/3). Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. (1994). *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Argenti, P. A. (1998). Strategic Employee Communications. *Human Resource Management*, 37, 199–206.
- Argenti, P. A., Howell, R. A. & Beck, K. A. (2005). The Strategic Communication Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46, 82–89.
- Argenti, P. A. (2006). Communications and Business Value: Measuring the Link. *Journal of Business Strategy*, 27, 29–40.
- Aula, P. (1999). *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria*. Helsinki: Loki-kirjat.
- Aula, P. (2008). Organisaatioviestinnän merkitys: tuleeko hyvä käytäntö aina hyvästä teoriasta? Teoksessa P. Aula (toim.), *Kivi ja katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön* (s. 11–25). Helsinki: Infor.
- Arvopaperimarkkinalaki 26.5.1989/495. Haettu 11.1.2009.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890495>
- Barrett, D. J. (2002). Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7, 219–231.
- Beer, M. & Eisenstat, R. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, Summer 2000, 29–40.

- Berger, A. A. (2000). *Media and Communication Research Methods. An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burnett, J. J. (1998). A Strategic Approach to Managing Crises. *Public Relations Review*, 24, 475–488.
- Crittenden, V. L. & Crittenden, W.F. (2008). Building a Capable Organization: The Eight Levers of Strategy Implementation. *Business Horizons*, 51, 301–309.
- Daly, F., Teague, P. & Kitchen, P. (2005). Exploring the Role of Internal Communication during an Organisational Change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8, 153–162.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11, 171–190.
- Elving, W. J. L. (2005). The Role of Communication in Organisational Change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 129–138.
- Eskola, M., Kaurinkoski, T. & Turttila, K. (1990). *Sivistyssanakirja*. Keuruu: Otava.
- Finney, J. (2008). Six Secrets of Top Performers. *Communication World*, May–June, 23–27.
- Floyd, S. W. & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the Organization: Management Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review*, 25, 154–177.
- Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. (2000). *Investigating Communication. An Introduction to Research Methods* (2. painos). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Ganesh, S., Zoller, H. & Cheney, G. (2005). Transforming Resistance, Broadening Our Boundaries: Critical Organizational Communication Meets Globalization from Below. *Communication Monographs*, 72, 169–191.
- Gary, J. & Laidlaw, H. (2004). Improving the Measurement of Communication Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17, 425–448.
- Gay, C. & D'Aprix, R. (2007). Creating Line of Sight between Employees and Strategy. *Strategic Communication Management*, 11, 26–29.
- Gilley, A., Dixon, P. & Gilley, J. W. (2008). Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19, 153–169.

- Hacker, M. & Washington, M. (2004). How do We Measure the Implementation of Large-scale Change? *Measuring Business Excellence*, 8, 52–59.
- Hannus, J., Lindroos, J.-E. & Seppänen, T. (1999). *Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä*. Helsinki: HM&V Research.
- Hargie, O. & Tourish, D. (1996). Corporate Communication in the Management of Innovation and Change. *Corporate Communications*, 1, 3–11.
- Hargie, O., Tourish, D. & Wilson, N. (2002). Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-up Study. *Journal of Business Communication*, 39, 414–436.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2004). How Are We Doing? Measuring and Monitoring Organizational Communication. Teoksessa D. Tourish & O. Hargie (toim.), *Key Issues in Organizational Communication* (s. 234–248). New York, NY: Routledge.
- Hartman, J. & Lenk, M. M. (2001). Strategic Communication Capital as an Intangible Asset. *International Journal on Media Management*, 2, 147–153.
- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Helsilä, M. (2008). Muutos ja muutosviestintä johtamisen käyttövoimana. Teoksessa P. Aula (toim.), *Kivi vai katedraali. Organisaatiaviestintä teoriasta käytäntöön* (s. 171–190). Helsinki: Infor.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13., osin uudistettu painos). Helsinki: Tammi.
- Holtz, S. (2008). A Clear Case for Transparency. *Communication World, November-December*, 17–20.
- Holtzhausen, D. (2008). Strategic Communication. Teoksessa W. Donsbach (toim.) *The International Encyclopedia of Communication*. Blackwell Reference Online. Blackwell Publishing. Haettu 2.5.2009 osoitteesta [http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode?id=g9781405131995\\_chunk\\_g978140513199524\\_ss111-1](http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode?id=g9781405131995_chunk_g978140513199524_ss111-1)
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2002). *Tilastolliset menetelmät*. Helsinki: WSOY.



- Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi.* (2009). Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Haettu 11.7.2009 osoitteesta [http://www.tenk.fi/JulkaisutjaOhjeet/eettiset\\_periaatteet.pdf](http://www.tenk.fi/JulkaisutjaOhjeet/eettiset_periaatteet.pdf)
- Hämäläinen, V. & Maula, H. (2004). *Strategiaviestintä*. Helsinki: Infor.
- Ikävalko, H. (2005). *Strategy Process in Practice. Practices and Logics of Action of Middle Managers in Strategy Implementation* (HUT Laboratory of Work Psychology and Leadership Doctoral dissertation series 2005/1). Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Juholin, E. (2001). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. (2006). Työyhteisöviestinnän ajattelumallit muutoksessa. Teoksessa E. Juholin (toim.), *Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä* (Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti I. Helian julkaisusarja A:28) (s. 25–53). Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.
- Juholin, E. (2007). *Työyhteisöviestinnän uusi agenda* (Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. HAAGA-HELIA:n julkaisusarja. Kehittämöraportteja 1/2007). Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Juholin, E. (2008a). Mittaamisen sietämätön välttämättömyys: työyhteisömittarit uuden edessä. Teoksessa P. Aula (toim.), *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön* (s. 237–254). Helsinki: Infor.
- Juholin, E. (lokakuu 2008b). Työyhteisöviestinnän haasteet 2010-luvulla. Esitelmä markkinointiviestinnän viikolla. Helsinki.
- Juholin, E. (2008c). *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P. (1992). *Yrityskulttuurin murros* (Aavaranta-sarja nro 31). Aavaranta: Aavaranta.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2007). *Strategian toteutus. Synergiaetujen luominen Balanced Scorecardin avulla*. Käänt. H. Lanhaoja. Helsinki: Talentum.
- Kivimäki, M., Länsisalmi, H., Elovainio, M., Heikkilä, A., Lindström, K., Harisalo, R., Sipilä, K. & Puolimatka, L. (2000). Communication as a Determinant of Organizational Innovation. *R&D Management*, 30, 33–42.

- Korkiakoski, A. (2008). Tulosviestintä: klassikkomalli. Teoksessa P. Aula (toim.), *Kivi ja katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön* (s. 289–297). Helsinki: Infor.
- KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 13.4.2009 osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Lehtonen, J. (2000). Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.), *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään* (s. 187–210). Helsinki: Loki-kirjat.
- Lewis, L. K. (1999). Disseminating Information and Soliciting Input during Planned Organizational Change. Implementers' Targets, Sources, and Channels for Communicating. *Management Communication Quarterly*, 13, 43–75.
- Lewis, L. K. (2006). Employee Perspectives on Implementation Communication as Predictors of Perceptions of Success and Resistance. *Western Journal of Communication*, 70, 23–46.
- Lewis, L. K. (2007). An Organizational Stakeholder Model of Change Implementation Communication. *Communication Theory*, 17, 176–204.
- Mantere, S. (2003). *Champion, Citizen, Cynic? Social Positions in the Strategy Process* (HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series No 5). Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. Lontoo: Prentice Hall.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: Methelp.
- Mörä, T. (2000). Konsensuksen taakka. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.), *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään* (s. 17–26). Helsinki: Loki-kirjat.
- Nonaka, I. (2008). *The Knowledge-Creating Company*. Boston, MA: Harvard Business School. (Alkuperäisteos 1991.)
- Nummenmaa, L. (2004). *Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.

- Peng, W. & Litteljohn, D. (2001). Organisational Communication and Strategy Implementation – a Primary Inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13, 360–363.
- Pettit, J. D. Jr., Goris, J. R. & Vaught, B. C. (1997). An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 34, 81–98.
- Robson, P. J. A. & Tourish, D. (2005). Managing Internal Communication: an Organizational Case Study. *Corporate Communications*, 10, 213–222.
- Rouhiainen, M. (2003). Yrityksen strategiaviestintä – keskijohdon ja työntekijöiden käsityksiä muutoksen viestinnästä. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos.
- Thomas, G. F. (2007). How We Can Make Our Research More Relevant? Bridging the Gap between Workplace Changes and Business Communication Research. *Journal of Business Communication*, 44, 283–296.
- Tilev, K.-M. (1994). *Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän arvostusten mittaaminen*. Helsingin yliopisto.
- Tourish, D. & Hargie, O. (1993). Quality Assurance and Internal Organizational Communications. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 6, 22–28.
- Tukiainen, T. (1999). *Yhteisöviestinnän agendamalli. Yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi*. Helsinki: Yleisradio.
- Tukiainen, T. (2006). Yhteiskunnallisten muutosten heijastumia työyhteisöjen viestintään. Teoksessa E. Juholin (toim.), *Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä* (Työyhteisöviestintä TYVI 2010, Raportti I. Helian julkaisusarja A:28) (s. 14–24). Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.
- Tzu, S. (1963). *Sodankäynnin taito* (4. painos). Käänt. H. Karkkolainen. Helsinki: Tietosanoma.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 5.9.2009 osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

- Sanchez, P. M. (2007). The Employee Survey: More than Asking Questions. *Journal of Business Strategy*, 28, 48–56.
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Sinickas, A. (2006). Improving Understanding of Strategy. *Strategic Communication Management*, 10, 12–13.
- Smythe, J. (1997). The Changing Role of Internal Communication in Tomorrow's Company. *Corporate Communications: An International Journal*, 2, 4–7.
- Vehkalahti, K. (2008). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29, 731–735.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27, 613–634.
- Whitworth, B. & Riceomini, B. (2005). Management Communication: Unlocking Higher Employee Performance. *Communication World*, March–April, 18–22.
- Yates, K. (2006). Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results. *Journal of Communication Excellence*, Summer, 71–79.
- Yrityskulttuuri 2009*. Selvitys. Helsinki: Keskuskauppakamari. Haettu 11.7.2009 osoitteesta  
[http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/julkaisuja/selvityksetjatutkimukset/fi\\_FI/selvitykset\\_ja\\_tutkimukset/files/81007358569557660/default/Yrityskulttuuri%202009\\_web.pdf](http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/julkaisuja/selvityksetjatutkimukset/fi_FI/selvitykset_ja_tutkimukset/files/81007358569557660/default/Yrityskulttuuri%202009_web.pdf)
- Zwijze-Koning, K. & de Jong, M. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly*, 20, 261–282.
- Åberg, L. (1997). *Viestinnän strategiat*. Helsinki: Infor.
- Åberg, L. (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Infor.

# LIITTEET

## Liite 1: Kysely

### Undersökning – Kommunikation kring Strategi

Hej,

Den här enkäten samlar in synpunkter om koncernens nya strategi och kommunikationen kring den under våren 2009. Vi är tacksamma för dina svar – all feedback värdesätts. Dina svar hjälper oss att förbättra kommunikationen i framtiden.

Frågorna berör både strategin och strategimötet på distrikt / i enhet. Välj det alternativ som bäst passar enligt angiven skala. Det finns också öppna frågor där du kan kommentera med egna ord.

Att svara på enkäten tar bara 5-10 minuter. Givetvis är dina svar helt anonyma. Senast den 26 juni behöver vi ha ditt svar.

Delar av resultatet kommer att användas som en del av Hanna Harjulas magisterarbete vid Helsingfors universitet.

Tack för din tid och ditt intresse!

[LINK till enkäten]

Med vänliga hälsningar,  
Hanna Harjula, <N.N> & <N.N>

---

### Undersökning – Kommunikation kring Strategi

#### Först några bakgrundsfrågor:

1. Jag tillhör servicelinje
  - a. B
  - b. P
  - c. Co
  - d. Ce
  - e. S
2. Jag är
  - a. under 25 år
  - b. 26–35 år
  - c. 36–45 år
  - d. 46–55 år
  - e. över 56 år

3. Jag är linjeförman
  - a. Ja
  - b. Nej
4. Har du varit delaktig i strategiutvecklingsarbetet under 2008-2009?
  - a. Ja, jag deltog i det strategiska planeringsprogrammet.
  - b. Nej, jag deltog inte i det strategiska strategiska planeringsprogrammet.

I vilken grad håller du med om dessa uttalanden om koncernens nya strategi och kommunikationen kring den?

Ange 1-5 då 1: Jag håller inte alls med, 2: Jag håller inte riktigt med, 3: Varken eller, 4: Jag instämmer till viss del 5: Jag instämmer helt.

5. Strategimötet var ett bra forum att få information om strategin.
6. Strategin meddelades positivt vid mötet.
7. Det fanns tillräckligt med tid för att diskutera strategin vid mötet.
8. Det fanns tillräckligt med möjligheter att ställa frågor under mötet.
  
9. Jag förstår behovet av en ny strategi.
10. Jag känner till det viktigaste i strategin.
11. Informationen jag har fått om den nya strategin har besvarat mina frågor.
12. Informationen jag har fått om den nya strategin har varit nyttig.
  
13. Jag förstår hur strategin kommer att påverka företaget.
14. Jag förstår hur strategin kommer att påverka min enhet och mitt arbete.
15. Jag och mina kollegor diskuterar strategin vidare.
16. Jag är inte intresserad av strategin.
  
17. Jag känner mig positiv till den nya strategin.
18. Det är bra att en gemensam riktning har tagits fram för hela koncernen.
19. De fastställda projekten hjälper företaget att utvecklas i en bra riktning.
- 20: Jag vet hur jag kan arbeta efter företagets värderingar.
- 21: Jag vill arbeta efter värderingarna.  
Varför eller varför inte?

---

---

22. Dina övriga synpunkter om koncernens strategi och dess kommunikation

---

---

Några extra frågor till chefer:

23. "Train the trainer" mötet med min chef var nyttigt.
24. Jag kände mig säker på att diskutera strategin vid mötet med mina medarbetare.

25. Det material jag fick gav mig stöd i min kommunikation med medarbetarna.

26. Fanns det något som du saknade i kommunikations kitet?

27. Vilken typ av stöd har du uppskattat mest när du kommunicerat strategin vidare?

## Liite 2: Keskiarvot ja -hajonnat muuttujittain

Muuttuja	N	Tyhjiä	Keskiarvo (ka)	Keskihajonta (s)
<b>Summamuuttuja – strategiaviestintätilaisuus</b> (väittämät 5, 6, 7, 8)	<b>307</b>	<b>6</b>	<b>3,81</b>	<b>0,783</b>
5: Strategimötet var ett bra forum att få information om strategin.	307	6	3,93	0,928
6: Strategin meddelades positivt vid mötet.	307	6	3,98	0,913
7: Det fanns tillräckligt med tid för att diskutera strategin vid mötet.	307	6	3,47	1,061
8: Det fanns tillräckligt med möjligheter att ställa frågor under mötet.	307	6	3,85	0,934
<b>Summamuuttuja – tietämys</b> (väittämät 9, 10, 11, 12)	<b>305</b>	<b>8</b>	<b>3,65</b>	<b>0,838</b>
9: Jag förstår behovet av en ny strategi.	309	4	3,87	1,057
10: Jag känner till det viktigaste i strategin.	308	5	3,82	0,925
11: Informationen jag har fått om den nya strategin har besvarat mina frågor.	308	5	3,37	0,951
12: Informationen jag har fått om den nya strategin har varit nyttig.	305	8	3,56	1,081
<b>Summamuuttuja – strategiaan suhtautuminen</b> (väittämät 16_c, 17, 18, 19)	<b>307</b>	<b>6</b>	<b>3,83</b>	<b>0,777</b>
16_c: Jag är intresserad av strategin.	308	5	3,56	1,237
17: Jag känner mig positiv till den nya strategin.	309	4	3,67	0,964
18: Det är bra att en gemensam riktning har tagits fram för hela koncernen.	309	4	4,24	0,876
19: De fastställda projekten hjälper företaget att utvecklas i en bra riktning.	309	4	3,83	0,937

<b>Muuttuja</b>	<b>N</b>	<b>Tyhjä</b>	<b>Keskiarvo (ka)</b>	<b>Keskihajonta (s)</b>
<b>Summamuuttuja – strategian ymmärtäminen</b> (väittämät 13, 14, 20)	<b>307</b>	<b>6</b>	<b>3,47</b>	<b>0,837</b>
13: Jag förstår hur strategin kommer att påverka Inspecta.	309	4	3,50	0,956
14: Jag förstår hur strategin kommer att påverka min enhet och mitt arbete.	309	4	3,22	1,037
20: Jag vet hur jag kan arbeta efter Inspectas värderingar.	308	5	3,69	0,951
15: Jag och mina kollegor diskuterar strategin vidare.	308	5	2,95	1,188
21: Jag vill arbeta efter värderingarna.	308	5	4,13	0,902
23: "Train the trainer" mötet med min chef var nyttigt.	16	297	3,69	1,014
24: Jag kände mig säker att diskutera strategin vid mötet med mina medarbetare.	16	297	3,81	1,167
25: Det material jag fick gav mig stöd i min kommunikation med medarbetarna.	16	297	4,00	0,816