



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

**KAUPPAKORKEAKOULU
VIESTINTÄTIETEIDEN LAITOS**

**Sisäisen viestinnän rooli ketterän strategian
toimeenpanossa**

Elli Antikainen
Maisterintutkielma
Johtaminen ja yhteisöviestintä
Johtamisen ohjaaja Pasi Sajasalo
Yhteisöviestinnän ohjaaja Laura Asunta
Toukokuu 2016

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistinen tiedekunta ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	Laitos Viestintätieteiden laitos ja johtaminen
Tekijä Antikainen, Elli	
Työn nimi Sisäisen viestinnän rooli ketterän strategian toimeenpanossa	
Oppiaine Yhteisöviestintä ja johtaminen	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Toukokuu 2016	Sivumäärä 97 + 3
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selventää yhteyttä sisäisen viestinnän ja strategian välillä. Tutkimuksella selvitettiin, millainen on henkilöstön kokemus sisäisestä viestinnästä, millaiset tekijät siihen vaikuttavat ja minkälainen on henkilöstön kokemus strategiasta ja sen synnystä. Lisäksi kerättiin tietoa siitä, mikä on sisäisen viestinnän tehtävä strategian toteuttamisessa.</p> <p>Tutkimuksen teoriapohja muodostuu strategia käytäntönä -ajattelusta, merkityksellistämisestä, sisäisestä viestinnästä, dialogisuudesta ja tarinankerrontaan liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta. Tutkimus on tapaustutkimus, jonka avulla pyrittiin kertomaan sisäisen viestinnän tehtävästä strategian toteuttamisessa ohjelmistotalo Vincitin kontekstissa. Tutkimus toteutettiin empiirisenä, laadullisena tutkimuksena ja sen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen temahaastattelujen avulla. Haastateltavina oli seitsemän kohdeorganisaation henkilöstön jäsentä. Analysointi tehtiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysin keinoin, mutta samalla myös teoriaa käytettiin aineistosta nousevien tulkintojen tukena.</p> <p>Analyysissa nousi esiin, että kohdeorganisaatiossa viestintä on avointa, dialogista sekä runsasta ja hallitsematonta. Sisäiseen viestintään vaikuttivat viestintään kannustaminen, henkilöstölle sopivien kanavien valinta ja tarinoiden käyttö. Strategia sen sijaan on toiminnan kautta syntyvää ja se suuntaa kohti henkilöstölähtöistä unelmaa. Lisäksi strategia on kytketty vahvasti arjen työhön. Tulosten perusteella viestinnän tehtävänä on tukea organisaation kulttuuria, mahdollistaa vaikuttaminen ja osallistaa henkilöstöä organisaation kehittämiseen.</p>	
Asiasanat - strategia, strategy as practice, strategia käytäntönä, sisäinen viestintä, dialogisuus, tarinankerronta, tapaustutkimus	
Säilytyspaikka - Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja - Tämä maisterintutkielma on hyväksytty molempiin oppiaineisiin: johtaminen, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu ja yhteisöviestintä, viestintätieteiden laitos, humanistinen tiedekunta.	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tarpeellisuus ja merkitys.....	6
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	7
2	ORGANISAATION STRATEGIA.....	8
2.1	Strategiakirjallisuuden perinteiset koulukunnat ja näkemykset	10
2.2	Strategia käytäntönä	13
2.3	Strategiaprosessi.....	15
2.3.1	Kuka tekee strategian?	16
2.3.2	Strategian suunnittelu.....	18
2.3.3	Strategian toimeenpano	19
3	SISÄINEN VIESTINTÄ JA SEN TEHTÄVÄT	23
3.1	Mihin sisäistä viestintää tarvitaan?	24
3.1.1	Sisäinen viestintä tiedonkulkuna	25
3.1.2	Sisäinen viestintä kulttuurin rakentajana ja sitouttajana	26
3.1.3	Sisäinen viestintä osallistajana.....	28
3.2	Strategiaviestinnästä strategiseen viestintään	30
3.3	Sisäisen viestinnän rooli strategiassa	32
3.3.1	Dialogisuus osana strategiaa.....	36
3.3.2	Tarinankerronta osana strategiaa.....	38
3.3.3	Viestintä merkityksellistämisenä strategiassa	42
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	44
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	44
4.2	Laadullinen tutkimus teemahaastattelun keinoin	45
4.3	Tutkimuskohteena Vincer ja sen työntekijät.....	46
4.4	Laadullinen sisällönanalyysi aineiston analysoinnissa	47
5	TULOKSET	50
5.1	Kokemus sisäisestä viestinnästä	50
5.1.1	Avoimuus ja aktiivisuus	51
5.1.2	Dialogisuus	53
5.1.3	Runsas ja hallitsemattomuus.....	55
5.2	Sisäistä viestintää tukevat tekijät	56
5.2.1	Kannustus viestintään.....	57
5.2.2	Henkilöstölle sopivien kanavien käyttö.....	58
5.2.3	Tarinoiden käyttö viestinnässä.....	61
5.3	Kokemus strategiasta ja sen syntymisestä.....	62
5.3.1	Strategia toimintana	63
5.3.2	Strategia kytketty arkeen.....	68
5.4	Viestinnän tehtävä strategian toteuttamisessa	73
5.4.1	Kulttuurin tukeminen	74

5.4.2	Vaikuttamisen mahdollistaminen.....	75
5.4.3	Kehittymiseen osallistaminen.....	77
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	79
6.1	Tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin vastaaminen	79
6.2	Tutkimuksen arviointi.....	87
6.3	Ehdotukset lisätutkimukselle.....	89
	LÄHTEET.....	91
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Strategia on ollut koko yrityksessä olemassaolonsa ajan melkein kuin taikasana, jolla yritykset saadaan joko menestymään tai strategian epäonnistuttua hiipumaan. Samalla myös viestintää korostetaan nykyään yrityksen tukitoimen sijaan olennaisena osana strategiaa ja sen syntyä. European communication monitor 2014 -tutkimuksen (Zerfass, Tench, Verčič, Verhoeven & Moreno 2014, 83–85) mukaan yrityksen strategian ja viestinnän linkittäminen on tällä hetkellä viestinnän ammattilaisten suurin haaste sekä viestinnän johtamisessa että strategisen viestinnän saralla. Viestintä tulisi pystyä linkittämään yrityksen strategiaan nykyistä paremmin, jotta sekä viestinnän että strategian arvostus ja toteutuminen organisaatioissa onnistuisi entistä paremmin. Lisäksi viime vuosina varsinkin näkökulma, jossa viestintästrategia nähdään sosiaalisena ja viestinnällisenä toimintana on ollut tutkijoiden mielenkiinnon kohteena (Marchiori & Bulgacov 2012, 199).

Viestinnän ja strategian linkittymistä on tutkittu todella paljon (ks. mm. Bencherki, Chaput & Vasquez 2014; Marchiori & Bulganov 2012; Raupp & Hoffjan 2010). Useissa eri tutkimuksissa muun muassa sisäinen viestintä on todettu yhdeksi strategian toimeenpanon tärkeäksi – ellei tärkeimmäksi – osaluueksi (ks. mm. Aaltonen & Ikävalko 2002, 416–417; Hämäläinen & Maula 2004; Noble 1999). Lisäksi huonosti toteutettu viestintä strategian toimeenpanossa on useissa tutkimuksissa todettu yhdeksi keskeisimmäksi syyksi strategian toimeenpanon epäonnistumiseen (ks. mm. Aaltonen & Ikävalko 2002; Speculand 2012). Silti vaikuttaa, että viestinnän tehtävää ja merkitystä strategiassa ei vielä kukaan ymmärretä täysin, eikä sisäiseen viestintään panosteta tarpeeksi tai oikealla tavalla. Siksi onkin tärkeää tutkia, miten viestintä ja strategia linkittyvät toisiinsa ja mikä on viestinnän tehtävä strategian syntymisessä ja toteuttamisessa.

Perinteinen strategiatutkimus keskittyy usein yrityksen tai alan taloudelliseen suorituskykyyn, vaikka ihmiset ovat ne, jotka todella toteuttavat strategiaa. Nämä tutkimukset jättävät siis huomioimatta inhimillisen tekijän strategiasta. Jotkin perinteisistä tutkimuksista huomioivat yksittäiset yksilöt, mutta vain sellaiset, jotka nähdään yrityksen näkökulmasta merkittävänä, kuten johtajat. Näissäkin tutkimuksissa johtajat yleistetään elitistiseksi ryhmäksi, joka olisi ainoa strategiseen ajatteluun kykenevä ryhmä koko yrityksessä. Monet aikaisemmat strategiatutkimukset eivät siis ota huomioon organisaatiossa olevia ihmisiä, joiden tunteet, motivaatiot ja toimet muokkaavat strategiaa. (Jarabkowski & Spee 2009, 69.) Siksi tämän tutkimuksen strategiseksi näkökulmaksi on valittu strategy as practice eli strategia käytäntönä, jossa keskitytään siihen, mistä strategia todella syntyy ja millä keinoilla, sekä huomioidaan kaikki organisaation jäsenet strategiaan vaikuttavina yksilöinä.

Tämän tutkimuksen tutkimuskohteeksi on valittu ohjelmistoyritys Vincit, joka on tunnettu uniikista organisaatiokulttuuristaan ja johtamistavoista. Vincitiä on tutkittu jo paljon, muun muassa johtamisen ja tarinoiden käytön näkökulmasta, muttei selkeästi vain viestinnän ja strategian näkökulmasta.

Vincit on myös sekä taloudellisesti että maineen puolesta menestyvä yritys, jossa on matala hierarkia. Tämä antaa hyvän lähtökohdan strategia käytäntönä valinnalle tarkastelua ohjaavaksi strategiaviitekehyykseksi. Menestyksensä perusteella Vincit on myös mielenkiintoinen tapaustutkimuksen kohde. Lisäksi Vincitin suhtautumisen strategiaan ja unelmaprojektien vuoksi se sopii hyvin tämän tutkimuksen kohteeksi.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on valottaa yhteyttä sisäisen viestinnän ja strategian välillä Vincitin kontekstissa ja strategia käytäntönä -näkökulman kautta. Tutkimus on siis tapaustutkimus, jonka avulla pyritään kertomaan sisäisen viestinnän tehtävästä strategian toteuttamisessa Vincitin kontekstissa. Tavoitteena on selvittää organisaatiossa työskentelevien näkemyksiä ja kokemuksia sisäisestä viestinnästä ja lisäksi heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään organisaation strategiasta ja sen syntymisestä ja toteuttamisesta. Näiden lisäksi selvitetään, mikä on organisaation jäsenten kokemus viestinnän tehtävästä strategian toteuttamisessa.

Tutkimus on toteutettu empiirisenä laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto on kerätty puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastateltavina oli seitsemän Vincitissä työskentelevää. Aineiston analysointi on tehty aineistolähtöisesti sisällönanalyysin keinoin, mutta samalla myös teoriaa käytetään aineistosta nousevien tulkintojen tukena.

1.1 Tutkimuksen tarpeellisuus ja merkitys

Strategia käytäntönä ja sisäinen viestintä strategian tutkimisessa tuntuvat hyvin luonnolliselta parilta ja näitä on yhdistetty myös aiemmissa tutkimuksissa. Toisaalta strategia käytäntönä -tutkimuksessa on käytetty paljon diskurssianalyysiä ja tutkittu muun muassa millaisia strategiseen päätöksentekoon liittyviä diskursseja organisaatiossa on. Lisäksi strategia käytäntönä -tutkimusta on käytetty keskijohdon ja muiden strategiaan liittyvien henkilöiden rooleja selvittäessä strategian tekoprosessissa. (Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara 2010, 6; Vaara & Whittington 2012, 292.) Operatiivisen tason strategiatyöhön keskittyviä tutkimuksia on vähemmän, vaikka keskijohdon rooli strategiatyössä on huomioitu jo 80-luvun lopulla (Aaltonen 2003, 3). Sen sijaan tutkimuksia, joissa strategia nähdään käytäntönä ja tutkitaan viestinnän roolia siinä prosessissa, on harvoja (ks. mm. Bencherki ym. 2014).

Strategia käytäntönä -tutkimuksissa, käytäntöä tarkkaillaan useissa tutkimuksissa mikrotasolta. Harva näistä tutkimuksista on keskittynyt viestintään, vaan sen sijaan muun muassa strategian toimeenpanoprosessiin ja organisaation toiminnan muutokseen. (Jarzabkowski & Spee 2009, 74–76.)

Viestinnän alalla strategia ja viestintä on yleensä yhdistetty strategisen viestinnän tutkimiseksi (ks. mm. Thomas & Stevens 2015), eikä viestinnän roolia strategiassa ole tutkittu yhtä paljon. Lisäksi harvempi viestinnän johtamisen tutkimus on liittänyt viestinnän kriittisesti strategiakonseptiin (Raupp & Hoffjan 2010, 149). Raupp ja Hoffjan (2010) ovat tutkineet viestinnän johtamisen ja

strategian linkittymistä käyttäen näkökulmanaan strategian toimintatutkimusta, jollaiseksi strategia käytäntönä lasketaan. Heidän näkökulmanaan tosin on selvittää viestinnän johtamisen ja viestintästrategian yhteyttä organisaation strategiaan. Usein viestinnän ja strategian yhdistävät viestinnän näkökulmasta tehdyt tutkimukset myös vaikuttavat keskittyvän yrityksen viestijöiden näkökulmaan, eikä itse asiassa yrityksen muita työntekijöitä huomioida samalla tavalla.

Tämä tutkimus yhdistää viestinnän ja strategia käytäntönä -strategiaviitekehyksen, ja tutkii niiden avulla sisäisen viestinnän tehtävää strategian toteuttamisessa. Lisäksi tutkimuksen kohteena on uniikki yritys, josta ei löydy niin sanottua ammattiviestijää. Tämä antaa edellä mainittujen näkökulmille uuden kontekstin, jonka kautta voidaan luoda syvällistä tietoa menestyneen yrityksen sisäisestä viestinnästä, strategiasta ja niiden linkittymisestä.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimusraportti noudattaa akateemisen tutkimuksen vakiintunutta esitysjärjestystä. Ensimmäiseksi tämän tutkimuksen aihetta käsitellään aikaisemman tutkimuksen ja teorian pohjalta, minkä jälkeen siirrytään tutkimuksen konkreettisen toteutukseen, siitä tuloksiin ja niistä tehtyihin johtopäätöksiin.

Tutkimuksen teoriaosio jakaantuu kahteen laajaan osaan. Ensimmäinen näistä on organisaation strategia. Tämän luvun alla käydään läpi lyhyesti strategia-ajattelun kehitystä ja koulukuntia, joiden kautta hahmotellaan kuva, miten strategiassa on perinteisesti käsitelty strategian tekijöitä, suunnittelua ja strategian toimeenpanoa. Lisäksi esitellään tarkemmin strategia käytäntönä -näkökulma strategiaan.

Toinen tämän tutkimuksen teoriakokonaisuus on sisäinen viestintä. Sisäisen viestinnän luvussa aluksi käsitellään sen eri kuvaamistapoja ja sisältöjä, minkä jälkeen pohditaan tarkemmin sen tehtävää. Tämän luvun alla myös yhdistetään strategia ja sisäinen viestintä, kun käydään läpi, miten sisäinen viestintä usein käsitetään strategiassa. Sen lisäksi käsitellään myös dialogisuutta, tarinankerronnan teoriaa ja merkityksellistämistä sekä niiden suhdetta strategiaan omissa luvuissaan.

Teorian jälkeen esitellään tutkimusongelma ja tarkat tutkimuskysymykset. Sen jälkeen käydään läpi tutkimuksen toteuttamistavat ja kuvataan tutkimuksen kulkua. Luvussa myös esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio tarkemmin. Tutkimuksen tulokset esitellään tutkimuskysymyksien alle järjestettyinä.

Tutkimuksen viimeinen pääluke käsittelee tuloksia, joista johdetaan vielä tarkemmat vastaukset tutkimuskysymyksiin ja peilataan niitä aiemmin esitettyyn teoriaan. Lopuksi arvioidaan työn onnistumista ja annetaan ehdotuksia lisätutkimukselle.

2 ORGANISAATION STRATEGIA

Strategian yksinkertainen määrittely on vaikea, ellei mahdoton tehtävä ja strategian määritelmiä löytyy todennäköisesti jokseenkin yhtä monta kuin määrittelijääkin. Strategia-käsitteellä ja strategiseen suunnitteluun perustuvalla johtamisella on pitkä historia. Molemmat käsitteet ovat saaneet syntynsä tarpeesta organisoida ja ohjata ihmisten pyrkimyksiä toimia yhdessä tuotteliaalla tavalla. Sanana strategia tulee kreikan sanasta *strategos*, ja strategiasta on todennäköisesti puhuttu ensimmäisiä kertoja sodankäynnin yhteydessä, jolloin se on tarkoittanut joukkoja ja niiden johtajuutta (Näsi & Aunola 2002). Sodankäynnistä strategia laajeni toisen maailmansodan jälkeen pohjoisamerikkalaisiin yrityksiin, jonka jälkeen se vakiintui taloustieteisiin (Laine & Vaara 2011, 33). Nykyisillä organisaatioiden strategiateorioilla ei siis ole enää suurta yhteyttä sodankäynnin strategioihin (Mantere 2000, 2–3). Yleisiä nykyorganisaatioiden strategiaan liitettäviä piirteitä ovat suunnitelmallisuus, merkittävyys ja tarkoituksellisuus. Lisäksi strategian katsotaan usein koskevan pitkän ajan tähtäimen tavoitteita, resurssien allokointia, suuntaviivojen määrittelemistä sekä toiminnan yleistä koordinoimista. Myös ylimmän johdon huomion vaatiminen ja koko organisaatio koskevien päätösten tekeminen katsotaan liittyvän strategiaan sekä tietysti menestyksen saavuttaminen. (Grant 2012, 4–5, 12, 17.)

Yksi tunnetuimmista organisaatioiden strategian määritelmistä on Mintzbergin (1995, 13–14) strategian viisi P:tä (eng. Five-P-model). Viisi P:tä tulevat sanoista *plan*, *ploy*, *pattern*, *position* ja *perspective*. Ensimmäinen P, *plan* eli suunnitelma viittaa strategian perinteiseen merkitykseen eli tietoisesti suunniteltuun toimintaan. Toinen P, *ploy* eli juoni taas tarkoittaa kapeampaa ja yksityiskohtaisempaa strategista liikettä. Sen sijaan kolmas P, *pattern* eli toimintamalli tuo strategia-ajatteluun erilaista näkökulmaa, nimittäin sillä viitataan toiminnan ja ajan myötä muotoutuvaan kaavaan, joka on pääsääntöisesti tiedostamatonta. Neljännellä P:llä, *position*illa eli asemalla taas viitataan organisaation sijaintiin sen ympäristössä, sen sopivuutta ympäristöön sekä suhdetta kilpailijoihin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Tämä strategianäkemyks voi olla joko proaktiivista tai reaktiivista, suunnitelmallista tai muotoutuvaa. Viimeinen P, *perspective* eli näkökulma viittaa siihen, kuinka organisaation jäsenet näkevät sen ympäristön, organisaation identiteetin ja itsensä osana organisaatiota. (Mintzberg & Quinn 1995, 13–18.)

Mintzbergin lisäksi strategialla on ollut useita määrittelijöitä ja muun muassa Chaffee (1985) tarjoaa strategialle kolmen kategorian mallin. Ensimmäinen, lineaarinen malli on suunnitelmaan pohjautuva ja proaktiivinen tapa nähdä strategia. Siinä strategian muotoilu ja toimeenpano ovat selkeitä omia vaiheitaan. Toinen kategoria on adaptiivinen malli, jossa strategian tavoitteena on löytää tapa, joka sovittaa organisaation ja sen ympäristön yhteen. Tässä mallissa ympäristö nähdään dynaamisena ja siksi strategian pitää olla osittain joustava ja muokkaantuvainen. Kolmas eli tulkinnallinen malli huomioi organisaation kulttuurin roolin strategiassa. Sen mukaan organisaation jäsenet

tulkitsevat ympäristöä kulttuurin mukaan. Tällöin strategian tehtävänä on tarjota työkalu määrittelyä varten. (Chaffee 1985, 89–93.) Sen sijaan Thompsonin ja Martinin (2010) mukaan strategia tarkoittaa yksinkertaisesti keinoja, joilla päästään lopputulemaan.

Kuten Mintzbergin ja Chaffeen määritelmistä huomaa, myös organisaation määrittely kuuluu osaksi strategian määrittelyä. Strategiakirjallisuudessa monet tutkimukset perustuvat ajatukseen, että organisaatiot ja niiden ympäristöt ovat aitoja, ymmärrettäviä ja selkeitä kokonaisuuksia, ja organisaatiot ovat sulautettuja ympäristöön, joka on organisaatiosta ulkoinen ja itsenäinen. Tässä ajatusmallissa strategian tavoite on löytää paras yhteensopivuus organisaation ja sen ympäristön kanssa. (Grazzini 2012, 486.)

Strategiaa on määritelty paljon myös strategian luomisen mukaan. Strategian tekeminen eli strategiatyö on Lundbergin (2005, 295) mukaan organisaation suunniteltua muutosta liittyen sen suuntaan ja tarkoitukseen. Sen sijaan strategian luominen on CCO-lähestymistavan (communicative constitution of organization) mukaan sarja viestinnällisiä jaksoja, jossa tiettyjä ongelmakohtia ja seikkoja herätellään, selvitetään, neuvotellaan ja määritellään tuottamaan arvoa organisaatiolle (Bencherki ym. 2014, 2). Näitä hetkiä, jolloin ongelmakohtia ja seikkoja selvitetään, kutsutaan strategian ohikiitäviksi hetkiksi (eng. fleeting moments of strategy). Strategian tekemisen näkökulmasta kaikki, mitä ihmiset puhuvat, kirjoittavat ja tekevät, ovat itse asiassa olennainen osa strategiaa. Kaikki asiat, jotka merkitsevät tai vaikuttavat kussakin tilanteessa, ovat oleellisia tapaan, jolla organisaatio määrittelee arvoaan. Organisaation jäsenten huolenaiheet ja kiinnostuksen kohteet puolustavat, arvioivat tai vastustavat strategian päämäärän asemaa. Nämä seikat siis vaikuttavat strategian muodostamiseen joko kirjaimellisesti tai kuvaannollisesti. Strategian tekeminen voidaan siksi nähdä kunkin tilanteen harkintana, arviointina tai pohdintana, jotta tilanne johtaisiin haluttuun päämäärään. (Bencherki ym. 2014, 4, 11–12.) CCO-lähestymistavassa keskitytään siis selvittämään, mitkä asioista ovat niitä, jotka todella vaikuttavat strategiaan, kun taas strategia käytäntönä tutkimuksessa tätä kutsutaan toiminnan virtaukseksi, jossa organisaatio määrittelee sille tärkeitä arvot. (Bencherki ym. 2014, 27.)

Strategioita on hyvin erityyppisiä ja ne syntyvät eri tavoilla. Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (2009, 12) näkevät strategioiden syntyvän kolmella tavalla. Teoista, jotka ovat täysin ymmärretysti tehtyjä, syntyy tarkoituksellinen strategia. Jos taas teot eivät ole ymmärrettyjä, puhutaan toteutumattomasta strategiasta. Kolmas tapa on muotoutuva strategia, jossa teot ymmärretään, mutta ne eivät ole tehty tarkoituksellisesti. Sen sijaan Johnsonin, Whittingtonin ja Scholesin (2011, 397–404) mukaan strategia voi olla tarkasti suunniteltu ja aiottu tai kehkeytyvä.

Strategikirjallisuuden perinteinen strateginen suunnitteluprosessi katsoo, että strategisen suunnitteluprosessin kautta muodostuva strategia muotoutuu systemaattisen, askelittain etenevän suunnitteluprosessin kautta. Tässä prosessissa organisaation strategisena johtajana nähdään usein toimitusjohtaja tai perustaja. Aiottu strategia on organisaation johdon tarkkaan harkittu, tavoitteellinen suunnitelma. Vastanäkemys perinteiselle suunnitteluprosessille

on kehkeytyvä strategia, joka taas syntyy useiden päätösten lopputulemana, ja muotoutuu ajan kuluessa selkeämmäksi. Tällöin organisaation strategia ei ole se valmiiksi mietitty ja päätetty suunnitelma, vaan tehtyjen päätösten myötä muotoutuva kaava, joka itsessään ohjaa organisaation toimintaa.

Strategioita voidaan myös jakaa tyyppeihin. Perinteinen tapa on jakaa strategiat organisaation tasojen mukaan, jolloin puhutaan yritys- liiketoiminta- ja toimintostrategioista (Grant 2012, 20). Yksi tapa jakaa strategioita on Mintzbergin ja Quinin (1995) tapa jakaa strategiat erilaisiin kategorioihin. Näitä kategorioita ovat suunniteltu strategia, yrittäjästrategia, ideologinen strategia, sateenvarjostrategia, prosessistrategia, irrallinen strategia, konsensusstrategia sekä määrätty strategia. Suunnitellulla strategialla tarkoitetaan selkeää, johdon muotoilemaa strategiaa, kun taas yrittäjästrategiassa yksittäinen vahva johtaja on strategian takana. Ideologisessa strategiassa koko organisaation on sen takana, sateenvarjostrategiassa strategia on osittain keskitetysti toteutettava ja osittain organisaation eri toiminnoissa suunniteltu, kun taas prosessistrategiassa strategiaprosessi on johdettu keskitetysti, mutta sen sisältö on käytännössä muotoutuva. Irrallisessa strategiassa eri osastot ja toiminnot luovat oman strategiansa, kun taas konsensusstrategiassa strategia muotoutuu yhteisen sovittelun kautta. Viimeisessä eli määrättyssä strategiassa organisaation ympäristö voi pakottaa strategian tietynlaiseksi ja strategia on silloin niin sanotusti pakotettu. (Mintzberg & Quinn 1995, 16.)

Strategiaa käsitteenä on siis lähdetty avaamaan hyvin monella eri tavalla. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole niinkään ottaa kantaa, mikä strategiamäärittely on oikein ja mikä väärin, vaan tarkastella strategiaa ja nimenomaan strategian syntyä ja toimeenpanoa viestinnällisestä näkökulmasta. Tämän tutkimuksen näkökulma strategiaan on strategia käytäntönä, eli näkemys, jossa strategian nähdään koostuvan organisaation käytännön toimista. Tästä strategianäkemyksestä kerrotaan tarkemmin luvussa 2.2. Sitä ennen kuitenkin käydään läpi strategia käytäntönä -koulukuntaa edeltävät strategian koulukunnat, jotta strategia-ajattelun muutos ja eri näkökulmien suhde toisiinsa olisi selkeämpi.

2.1 Strategiakirjallisuuden perinteiset koulukunnat ja näkemykset

Strategian luomisen, toimeenpanon ja tekijät voi nähdä monella tavalla. Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (2009) jakavat viime vuosikymmenien aikana esiintyneet strategiakoulukunnat kymmeneen, joista jokainen tuo oman ainutlaatuisen näkökulman strategian muodostamiseen ja strategiseen johtamiseen. Koulukunnat ovat pääsääntöisesti toisiaan täydentäviä ja vain harvan niistä voidaan katsoa olevan aidosti itsenäinen, toisista koulukunnista riippumaton ja sellaisenaan käyttöönotettavissa. Vaihtoehtoisia tapoja strategiakoulukunnille ovat esittäneet Mintzbergin mukaan muun muassa

Martinet (1996), joka jakaa strategisen kentän neljään: teleologiseen, sosiologiseen, ideologiseen ja ekologisiin -luokkiin. (Mintzberg ym. 2009, 5.)

Ensimmäiset kolme Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin strategiakoulukuntaa - design, planning ja positioning -koulukunnat - ovat luonteeltaan ohjeistavia ja keskittyvät siihen, kuinka strategioita pitäisi muodostaa sen sijaan, kuin miten ne itse asiassa muotoutuvat. 60-luvulla kehitettyä design-koulukuntaa voidaan sanoa ensimmäiseksi strategia-ajattelun koulukunnaksi ja strategia-ajattelun äidiksi. Sen mukaan strategian muotoilu on suunnitelma, jonka avulla sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat saavuttavat yhteensopivuuden. Design-koulukunnassa ylin johto, erityisesti toimitusjohtaja, on keskeisessä roolissa strategian suunnittelussa ja toimeenpanossa. Muun muassa Porterin (2005, 5) mukaan toimitusjohtajan tulee olla organisaation päästrategi, sillä vaikka ihmisten osallistaminen on tärkeää, vain johtaja voi tehdä lopulliset valinnat ja hänen tehtävänä on saada organisaatio strategian taakse ja innostumaan siitä.

Design-koulukunnan hengenheimolainen, myös 60-luvulla syntynyt planning eli suunnittelukoulukunta näkee strategian luomisen formaalina, vaiheistettuna ja systemaattisena suunnitteluna, jossa tavoitteisiin päästään tarkastuslistojen ja tekniikoiden tukemana. Suunnittelukoulukunnan jokseenkin korvasi 80-luvulla positiointikoulukunta, joka nosti strategian sisällön ensimmäistä kertaa tarkastelun kohteeksi. Tälle koulukunnalle keskeistä oli markkinakonteksti ja se, kuinka rakentaa organisaatiolle strategia, jolla voidaan puolustaa sen asemaa kilpailijoita vastaan. Positiointikoulukunnassa strategian muotoilu on valintaa geneeristen asemien välillä analyysiin perustuen. Erityisesti positiointikoulukuntaa on kritisoitu siitä, että se erottaa strategian tekemisen ja toimeenpanon, ja että strategia on täysin ylhäältä annettu. (Mintzberg ym. 2009, 5-6, 24-27, 50-51, 86-88.)

Kuutta seuraavaa strategiakoulukuntaa yhdistää erilaisten strategian muotoilutapojen huomioiminen ja kuvaaminen, sekä keskittyminen siihen, miten strategiat todella syntyvät. Neljäs koulukunta on entrepreneurial eli yrittäjyyskoulukunta, joka design-koulukunnan tapaan korostaa vahvan johtajan asemaa strategian luomisessa. Kuitenkin toisin kuin design-, suunnittelu- ja positiointikoulukunnissa, yrittäjäkoulukunnassa strategia rinnastuu visioksi, joka syntyy johtajan mielessä. Yrittäjäkoulukunnan tapaan viides eli kognitiivinen koulukunta näkee strategian syntymisen inhimillisinä ajatusprosesseina ja strategioiden itse asiassa olevan luovia tulkintoja todellisuudesta. Koulukunta ammentaa ajatuksiaan kognitiivisesta psykologiasta ja sen mukaan strategit eli strategian tekijät ovat pitkälti itseoppineita, ja heidän tietorakenteensa ja ajattelun prosessinsa ovat kokemusperäisesti syntyneitä. Kokemus siis muokkaa heidän tietämystään, joka taas muokkaa kokemusta. (Mintzberg ym. 2009, 6-7, 130-131, 156-157.)

Yrittäjä- ja kognitiivista koulukuntaa seuraavat strategiakoulukunnat näkivät strategian muotoilun yksilöiden tekemisen sijaan useamman tahon muotoilemaksi. Kuudennen, learning eli oppimiskoulukunnan mukaan strategiat ovat liian monimutkaisia syntyäkseen hetkessä ja siksi strategian muotoileminen tapahtuu pienin askelin ja muistuttaakin oppimista.

Koulukunnan mukaan strategiat voivat nousta mistä tahansa organisaatiossa. Lisäksi strategian luominen ja toimeenpano ovat erottamattomat, joka tarkoittaa, että sopiva strategia löytyy kokeilun ja vaiheittaisen toimeenpanon kautta – siis testaamalla, mikä toimii ja mikä ei. Kognitiivisen koulukunnan kanssa oppimiskoulukunta edustaa niin sanottua pehmeän linjan strategista ajattelua, jossa inhimilliset tekijät korostuvat strategiatyössä. Näissä koulukunnissa myös kommunikaatiolla ja vuorovaikutuksella on keskeinen rooli. Lisäksi kaavamaisuuden sijasta keskitytään reagointiin, joustavuuteen ja oppimiseen. (Mintzberg ym. 2009, 6, 186–187.)

Yhtä lailla oppimiskoulukunnan kanssa myös power eli valtakoulukunta näkee strategian luomisen neuvottelevana prosessina, tosin hieman erilaisesta näkökulmasta. Valtakoulukunnassa strategian muotoilu nähdään avoimena vaikutusprosessina, jossa valtaa ja politiikkaa käytetään strategian neuvottelussa eri sidosryhmille mieluisan strategian saavuttamiseksi. Vallalla tarkoitetaan siis lähinnä ei-taloudellista valtaa. Valtakoulukunnan ajattelussa optimaalisen strategian luominen nähdään mahdottomana, samoin kuin sen toimeenpano, sillä organisaatioissa on erilaisia yksilöitä ja ryhmiä, joiden tavoitteet ja tulkinnat eroavat toisistaan. Samalla resurssien allokointi johtaa siihen, että joku saa enemmän kuin toiset. Valtakoulukunnan vastakkainen tapa nähdä strategia on kulttuurikoulukunta, jonka mukaan strategian luominen on sosiaalinen, kulttuuriin juurtunut prosessi, jonka lähtökohtana on yhteinen etu ja sopusointu. Kulttuurikoulukunta nousi laajempaan tietoisuuteen 80-luvulla japanilaisten yritysten menestyksen myötä. Kulttuurikoulukuntaa on kritisoitu erityisesti sen konseptuaalisesta epäselvyydestä ja historiaorientaatiosta. (Mintzberg ym. 2009, 6, 242–243, 276, 298.)

Yhdeksäs strategiakoulukunta environment eli ympäristökoulukunta nostaa organisaation ympäristön keskeiseksi toimijaksi johdon ja organisaation lisäksi. Tämän koulukunnan mukaan strategian luominen on reaktiivinen prosessi, jossa johto on passiivinen reagoija. Keskeistä on, että organisaation täytyy vastata ympäristön vaatimuksiin ja pakotteisiin menestyäkseen. Ympäristö nähdään siis armottoman kilpailun leimaamana, dynaamisena ja monimuotoisena, ja se ajaa organisaation niin sanottuun lokeroon, jossa se kilpailee kaltaistensa kanssa. (Mintzberg ym. 2009, 6, 303.)

Viimeinen Mintzbergin ym. (2009) tunnistama strategiakoulukunta on configuration eli konfiguraatiokoulukunta, jonka voidaan sanoa yhdistävän kaikkia strategiakoulukuntia: sen mukaan strategia on tilannesidonnainen, eikä vain yksi tietynlainen strategian muotoilutapa sovellu kaikille ja kaikkiin tilanteisiin. Konfiguraatiokoulukunnan mukaan strategia on vakaa tietyissä tilassa, jonka vakautta järkyttää ajoittaiset muutokset toiseen tilaan. Vakaus ja muutos vuorottelevat muodostaen elinkaaria, joihin erilaiset strategian muodostamisen tavat sopivat. Kritiikkiä koulukunta on saanut sen liian yksinkertaistavista organisaatioiden arkkityypeistä ja muutosvaiheiden vallankumouksellisuudesta, sillä usein muutos on luonteeltaan inkrementaalista. (Mintzberg ym. 2009, 6, 318–319, 321, 333.)

Mintzbergin ym. (2009) kymmenen koulukuntaa on vain yksi tapa jäsentää strategian monimutkaista kenttää ja näiden koulukuntien ulkopuolelle jäävät

esimerkiksi muutamat viimeaikaiset näkemykset strategiasta, kuten strategiadynamiikka, jonka lähtökohtana ovat monimutkaiset sopeutuvat järjestelmät ja ajatus, että strategiat kehkeytyvät itseorganisoitumisen kautta alhaalta-ylös. Strategiadynamiikassa vuorovaikutus eri toimijoiden välillä on olennainen osa strategian syntyä. Muita siihen koulukuntaan liitettäviä piirteitä ovat avoimuus ja dynaamisuus. Strategiadynamiikan lisäksi strategia käytäntönä ja strategia tarinana -näkemykset ovat tärkeitä viime aikojen strategianäkemyksiä, jotka molemmat heijastavat 80-luvun kielellistä käännettä, jolloin kieli alettiin ymmärtää merkityksiä välittävänä tekijänä. (Alvesson & Kärreman 2000, 141.) Tässä tutkimuksessa strategiaa käsitellään strategia käytäntönä -näkemyksen mukaisesti, mihin keskitytään tarkemmin seuraavassa luvussa.

2.2 Strategia käytäntönä

Viimeisen vuosikymmenen aikana, erityisesti 90-luvun aikana, strategia käytäntönä on nostanut suosiotaan johtamis- ja organisaatiotutkimuksissa (Aaltonen 2003, 2). Strategia käytäntönä -ajattelu liittyy käytännön käänteeseen, jossa strategia ymmärretään tilanteellisena ja sosiaalisesti aikaansaautuna aktiviteettina ja siirretään huomio pois staattisesta ja omistuksellisesta tavasta nähdä strategia. (Becherki ym. 2014, 5.) Strategia käytäntönä on verrattain uusi strategiakoulukunta, joka keskittyy mikrotason sosiaalisiin toimiin, prosesseihin ja käytäntöihin, jotka määrittelevät organisaation strategiaa ja strategian tekemistä. Strategia nähdään jonakin, mitä ihmiset tekevät, ei jonain mitä organisaatiolla on. Strategia käytäntönä siis käsittelee strategian tekemistä: se kysyy, miten ja missä strategia itse asiassa tehdään, kuka tekee strategiaa ja millaisia seurauksia sillä on, sekä kuinka sitä kulutetaan ja siitä viestitään. Lisäksi voidaan pohtia, mitä ovat yleiset strategian teon työkalut ja tekniikat, ja kuinka näitä käytetään käytännössä. (Aaltonen 2003, 2; Becherki ym. 2014, 5; Golsorkhi ym. 2010, 1, 7; Jarzabkowski & Spee 2009, 71) Toisaalta Jarzabkowskin ja Speen (2009, 71) mukaan strategia käytäntönä -tutkimuksen ei pitäisi keskittyä vain mikrotason tutkimiseen, sillä vain sen tutkiminen hämärtää strategian luonnollisen sulautetun luonteen ja sen, kuinka lokalisoitu vuorovaikutus sekä muokkaa strategiaa että on laajemman kontekstin muokattavana. Tästä johtuen yhä useammin strategia käytäntönä -tutkimuksissa yritetään yhdistää tutkittu mikrotaso laajempaan makrotason ilmiöön.

Strategia käytäntönä keskittyy siis siihen, mitä strategian harjoittajat todella tekevät organisaatioissa eli konkreettiseen toimintaan (Chia & Rassehe 2010, 35). Strategia on siis sosiaalisesti aikaansaatu toiminta, kun taas strategizing eli vapaasti suomennettuna strategian tekeminen muodostuu useiden toimijoiden toiminnasta, kommunikaatiosta ja neuvotteluista sekä paikallisista käytännöistä, joita toiminta hyödyntää (Jarzabkowski & Spee 2009, 70).

Strategia käytäntönä voidaan nähdä vaihtoehtoisena tapana käsittää strategia verrattuna perinteiseen strategia-ajatteluun. Strategia käytäntönä siirtää

huomio strategian tuloksista ja vaikutuksista siihen, mitä oikeasti tapahtuu strategian suunnittelussa, toimeenpanossa ja muussa strategiaan liittyvässä toiminnassa. Strategia käytäntönä käsitteeseen liittyy dialogi strategian harjoittajien kanssa eli niiden kanssa, jotka ovat oikeasti tekemisissä strategian kanssa esimerkiksi strategeina tai muilla tavoin. (Golsorkhi ym. 2010, 1; Whittington 1996, 731.)

Strategia käytäntönä -lähestymistavan mukaan strategia nähdään sosiaalisena toimintana, siitä kuinka strategian harjoittajat ja strategia todella toimivat ja ovat vuorovaikutuksessa. Strategian tekemiseen liittyy inspiraationaalaisia vaiheita, kuten ideointi, mahdollisuuksien löytäminen ja tilaisuuksiin tarttuminen. Yhtä lailla strategian tekemisen tärkeitä vaiheita ovat ne niin sanotut tylsät vaiheet, kuten strategiatoimikunnissa istuminen, budjetointi ja lomakkeen täyttämiset sekä jatkuvat neuvottelut. Nämä ovat kuitenkin niitä todellisia vaiheita, jotka muokkaavat strategiaa ja sen toteuttamista. (Whittington 1996, 731–732.)

Strategia käytäntönä eroaa perinteisestä prosessitavasta nähdä strategia, sillä sen mukaan strategia ei ole pysyvä tila, jota voisi tarkkailla, vaan näkee sen todellisuuden käynnissä olevaksi muutostilaksi. Lisäksi strategia nähdään organisaation eri tasoilla, kuten yksilöllisenä ja institutionaalisenä, eikä rajoituta vain organisaation tasolle. Myös strategia määritellään aidosti sosiaalisen todellisuuden muokkaamana ja kanssakäymisen kautta syntyneeksi. (Golsorkhi ym. 2010, 7.)

Strategia käytäntönä -tutkimus ei useinkaan käsittele taloudellista tulosta, vaan useita eri tuloksia, kuten jonkun strategian tekemisen poliittisia seurauksia, strategiatyökalujen vaikutuksia tai tietynlaisien strategian harjoittajien osallisuutta. (Vaara & Whittington 2012, 290–291.) Lisäksi Jarzabkowski ja Spee (2009, 85–86) näkevät, että strategia käytäntönä -tutkimukset näkevät strategian lopputuleman neljällä eri tasolla: yksilöllisellä, ryhmä, strategian tekeminen tai organisaation tasolla. Yksilötason lopputulemat tarkoittavat esimerkiksi toimitusjohtajan roolin identifioimista. Ryhmätason lopputulemat esimerkiksi sitä, kuinka ryhmä pystyy tukemaan omaa strategista näkökulmaansa yrityksen näkökulman sijaan. Strategian tekemisen tasolla taas lopputulemat ovat esimerkiksi strategian käytännön toiminnan selventämistä organisaatiossa tai sen alatasoilla. Viimeiseksi organisaatiotason lopputulemat ovat esimerkiksi tutkimuksia, jossa identifioidaan yrityksen suoriutumisen lopputulemia. (Jarzabkowski & Spee 2009, 87–89.)

Strategia käytäntönä kumpuaa organisaatiotutkimuksista, kuten prosessiteoriasta ja muista teorioista, jotka ottavat huomioon päätöksenteon, suunnittelun ja merkityksellistämisprosessit. Strategia käytäntönä -tutkimuksessa keskitytään yleensä kolmeen parametriin: strategian teon sosiaaliseen ja materiaalisiin metodeihin eli *käytäntöihin* (eng. practices), jonka avulla strategiaa luodaan; strategian luomisen virtaukseen, jonka avulla strategiaa toteutetaan eli *käytäntöön* (eng. praxis) sekä ihmisiin, jotka tekevät strategiatyötä eli *strategian harjoittajiin* (eng. practioners). (Jarzabkowski & Spee 2009, 70; Vaara & Whittington 2012, 285.)

Mitä strategia käytäntönä -ajattelussa käytännöllä oikein tarkoitetaan? Käytäntö tarkoittaa strategia käytäntönä -viitekehyksessä mahdollisuutta tutkia nimenomaan mikrotason sosiaalisia aktiviteetteja ja sen rakentumista todellisen elämän kontekstissa tai kentällä sekä niiden toiminnan valaisemista strategian näkökulmasta. Käytännön ei tulisi keskittyä vain esimerkiksi johtajien käyttäytymisen tai toimien tutkimiseen, vaan tutkia, kuinka nämä tulisi pystyä linkittämään olemassa olevaan käytäntöön. Käytännön tutkimiseen liittyy aina, kuinka yksilön odotetaan määrittelevän, tuntevan, viestivän käyttäytymisen tai toiminnat kussakin sosiaalisessa tilanteessa kielen avulla. (Golsorkhi ym. 2010, 2-3.)

Strategia käytäntönä -ajattelun juuret ovat perinteisessä strategian prosessin tutkimuksessa ja monissa yrityksissä laajentaa strategiajohtamisen ajattelua. Strategia käytäntönä -ajattelua on käytetty monissa tärkeissä strategian teemojen tutkimuksissa, kuten teemoissa strategian tekemisen menetöt eri tilanteissa, sensemaking eli merkityksellistäminen strategian tekemisessä, diskursiiviset käytänteet -strategiassa sekä roolit ja identiteetit strategian tekemisessä. (Golsorkhi ym. 2010, 4.) Erityisesti 2010-luvun vaihteessa strategia käytäntönä -tutkimus on keskittynyt merkityksellistämisen rooliin strategian tekemisessä.

Käytännön tutkimuksen keskiössä on, kuinka organisaation toiminta ja strategian tekeminen tapahtuu. Tätä varten täytyy ymmärtää, mitä organisaation jäsenet tekevät töissään, keskittyen niin arkipäiväiseen kuin uudenlaiseen tekemiseen. Käytännön tutkimuksen mukaan tämä organisaation jokapäiväinen toiminta on monimutkaista, epävarmaa, toisiinsa liittyvää ja orastavaa. Vaikka tämä niin sanottu sotkuinen todellisuus ei anna paljon tieteelle, käytännön tutkimus ottaa tosissaan nimenomaan tämän todellisuuden joka syntyy organisaatioissa joka päivä. (Orlikowski 2010, 28.)

Käytäntö tarkoittaa lyhyesti muutakin kuin vain yksinkertaista käytännöllisyyttä: se linkittää strategian tutkimuksen perinteisiin ja teoreettiseen ja empiiriseen työhön (Vaara & Whittington 2012, 288). Käytäntö voidaan nähdä myös monimutkaisena kimpuna, johon liittyy sosiaalisia, materiaalisia ja ilmentyviä tapoja toimia, mitkä eivät aina ole tarkoituksellisesti tehtyjä. Strategia käytäntönä -tutkimuksessa käytäntö on määritelty esimerkiksi seuraavasti: strategiatyön mahdollistavat käytännöt, kuten rutiinit, diskurssit, konseptit ja teknologiat, ei vain ilmeiset kuten strategia arvioinnit, vaan myös ne, jotka on liitetty akateemisiin ja konsulttityökaluihin sekä enemmän materiaaliset teknologiat ja artefaktit. Käytäntö voi siis tarkoittaa tapahtumia, kuten kokouksia, materiaalisia toimia, kuten PowerPointteja tai hiljaisia tietotaito -käytäntöjä. (Jarzabkowski & Spee 2009, 82.)

2.3 Strategiaprosessi

Strategiasta puhuessa ei voi vältyä strategiaprosessista puhumisesta. Strategiatyön vaiheet voidaan nähdä tulevan esiin strategiaprosessissa: niiden

mukaan strategian muodostamisessa edetään. Strategiaprosessi on jatkuvaa toimintaa, ei kertaluontoinen hanke. (Hämäläinen & Maula 2004, 24.) Kennyn (2006, 364) mukaan strategiaprosessin keskiössä on organisaation selviytyminen. Hänen mukaansa strategian suunnitteluprosessin aikana organisaatio muun muassa oppii tuntemaan toimintaympäristönsä ja edellytyksensä, asettaa tulevaisuuden tavoitteet ja allokoii resurssinsa.

Yksi strategiakirjallisuuden kirjailijoiden klassikoista, Steiner (1971, 47) jakaa strategisen suunnittelun malliin, jota kutsuu yrityssuunnittelun rakenteelliseksi prosessiksi. Sen vaiheita on hänen mukaansa kolme: perusteet, suunnitteleminen ja toimeenpano. Nykyään valloilla oleva tapa ymmärtää strategiaprosessi jakaa sen karkeasti analyysiin, suunnitteluun ja toimeenpanon (ks. mm. Johnson & Scholes 1999, Näsin ja Aunolan 2002 mukaan). Kuten aiemmin eri koulukuntien yhteydessä esiteltiin, on näiden järjestyksestä monia näkemyksiä.

Tässä työssä strategian analyysi jätetään tarkastelun ulkopuolelle ja strategiaa käsitellään strategian syntymisen ja toteuttamisen eli toisin sanoen suunnittelun ja toimeenpanon näkökulmasta. Näitä ei kuitenkaan ymmärretä omiksi selkeiksi kokonaisuuksiksi, vaan jatkuvasti lomittain toimiviksi osiksi strategiatyössä. Myös perinteisestä tavasta poiketen strategian tekijäksi ei ymmärretä vain ylintä johtoa tai toimitusjohtajaa, vaan se voi olla kuka tahansa organisaatiossa. Seuraavaksi esitellään tarkemmin strategian tekijöitä, suunnittelua ja toimeenpanoa, sekä vertaillaan perinteistä ja tämän työn näkemystä niistä.

2.3.1 Kuka tekee strategian?

Strategia ei synny organisaatiossa itsestään vaan joku tai jotkut toimivat strategian tekijöinä ja toteuttajina (Suominen 2011a, 23). Mutta ketkä ovat niin sanottuja strategeja, joiden toimintaa tulisi tutkia ja ketkä ovat onnistuneen strategian toimeenpanon kannalta tärkeät henkilöt? Perinteinen näkökulma on, että yrityksen johto tai johtoryhmä on strategian tekijänä (Laine & Vaara 2011, 30). Suurimmassa osassa strategiatutkimuksissa juuri johtoryhmän jäsenet ovat nähty oleellisina henkilöinä, kun muille organisaation tasoilla työskentelevillä on jäänyt vain rooli strategian välittäjänä tai toteuttajana (Suominen 2011a, 23; Laine & Vaara 2011, 30). Toiset tutkimukset taas painottavat keskijohdon suurta roolia strategian tekijöinä, sillä heillä on erityinen rooli niin strategian kohteena kuin välittäjänä. (ks. esim. Suominen 2011b, 53). Strategiassa suuressa osassa voivat olla myös organisaation ulkopuoliset henkilöt, kuten strategiakonsultit, jotka voivat osallistua strategiatyöhön tuulettamalla ajatuksia ja toimintatapoja, sekä avustamalla yksittäisissä toimenpiteissä (ks. esim. Tienari & Mantere 2011, 166).

Strategian tekijän eli strategin rooli ja tehtävä riippuu siitä, millaiseksi strategia ja organisaatio mielletään. Alexanderin (1985) mukaan usein ne henkilöt, jotka toteuttavat strategiaa käytännössä ovat eri henkilöitä kuin ne, jotka suunnittelevat strategian. Tämä saattaa johtaa usein strategiavastarintaan ja strategian toimeenpanon epäonnistumiseen. Grazzinin (2012, 486) mukaan

perinteisesti ymmärrettynä strategian tekijän rooli on määritellä strategia, jolla saavutetaan paras tarpeiden ja rajoitteiden yhteensopivuus.

Sen sijaan merkityksellistämisen-lähestymistavassa ympäristö ei ole valmiiksi annettu, vaan se rakentuu tai soveltuu jokaisen yksilön tulkinnan kautta. Tässä strategian näkökulmassa strategian tekijän tehtävänä on tunnistaa linkit eri tapahtumien ja tilanteiden välillä tavalla, jonka sekä strategian tekijä että muut organisaation jäsenet tunnistavat. Tarkemmin strategian tekijän tehtävänä on luoda konteksti, jonka avulla muut organisaation jäsenet voivat tulkita omia kokemuksiaan. Johtajien ja päälliköiden ei siis pidä toimia vain esimiehen roolissa, vaan luoda konteksti, johon strategian kehittäminen ja implementointi sisältyvät, sekä ennen kaikkea muokata kontekstia, jossa strategian muokkaus ja toimeenpano tapahtuvat. (Grazzini 2012, 486.) Tässä ajattelussa ongelmana on se, että strategian tekijät nähdään tiettyinä ja ennalta määrättyinä henkilöinä, kuten johtajina.

Strategien sijaan Mantere (2005, 157) näkee, että organisaation strategian tekevät niin sanotut "champions of strategy" eli vapaasti suomennettuna strategian mestarit. He ovat organisaatiossa henkilöitä, jotka vaikuttavat strategiaan laajemmin kuin vain heidän oman vastualueensa heidät velvoittaa ja he pyrkivät vaikuttamaan organisaation strategiaan päätöksiin. Vaikuttamisella Mantere viittaa erilaisiin toimintoihin kuten, työkavereiden, alaisten tai pomojen mielipiteisiin vaikuttamiseen sekä organisaation systeemin muuttamista tai resurssien varmistamista. Strategian mestari on sosiaalinen rooli, ei niinkään toiminnallinen, sillä se jättäisi helposti pois ne henkilöt, jotka haluaisivat olla mukana strategiaan vaikuttamisessa, mutta eivät syystä tai toisesta ole. Mantereen (2005, 159) mukaan useasti strategiaprosessissa henkilöt, jotka olisivat voineet olla mukana, on jätetty pois. On myös olemassa niin sanottuja "non-champions of strategy" -henkilöitä, jotka näkevät strategian kiinnostavana, mutta siihen vaikuttamisen olevan jonkun toisen työtä. Mantereen mukaan strategian mestarit ovat oleellisia toimijoita strategian onnistumisen kannalta ja heidän mukaan ottamisensa johtaa parempaan strategian toimeenpanoon. Strategian mestari voi siis olla kuka tahansa henkilö organisaatiossa. (Mantere 2005, 157-159, 179-180.)

Myös Suominen (2011a, 21-22) näkee, että strategiatyöhön mukaan lukien strategian laadintaan, tulisi ottaa mukaan kaikki siihen halukkaat, eikä rajata strategia vain johdon tehtäväksi. Hänen mukaansa organisaatiot hukkaavat arvokasta ja korvaamatonta potentiaalia sulkiessaan vaikuttamishaluiset ihmiset pois strategian laadinnasta.

Strategia käytännössä -näkökulmassa strategit ovat yksi strategian tutkimuksen parametri (Jarzabkowski & Spee 2009, 70; Vaara & Whittington 2012, 285). Strategian harjoittajilla voidaan tarkoittaa niin yksilöitä, jotka tekevät strategiaa, mutta myös strategiaryhmiä. Osassa strategia käytäntönä - tutkimuksissa strategian harjoittajat ovat siis yksilöitä, kuten toimitusjohtaja, tai ryhmiä, kuten johtoryhmä. Strategian harjoittajat voivat myös olla joko organisaation sisäisiä tai ulkoisia toimijoita. Sisäisillä toimijoilla on organisaatiossa rakenteellinen rooli tai hallinnointiasema, kun taas ulkoisilla toimijoilla tarkoitetaan konsultteja, guruja tai institutionaalisia toimijoita, kuten

lainsäätäjiä tai ammattiliittoja. Ulkoiset toimijat nähdään klusteritoimijoina, kun taas sisäiset todella vaikuttavat omaan asemaansa. (Jarzabkowski & Spee 2009, 72.) Usein strategian tekijät ovat johtajia, mutta itse asiassa usein strategiat vaativat jonkun johdon ulkopuolisen henkilön tai koko organisaation jäsenten aktiivisuutta (Aaltonen 2003, 2).

Tässä tutkimuksessa strategian tekijöiksi nähdään itse asiassa kaikki organisaation jäsenet, jotka ovat tavalla tai toisella mukana strategian tekemisessä, tai ainakin he, jotka ovat halunneet ja saaneet olla mukana. Lähimpänä tätä ajattelua on Mantereen strategian mestarit.

2.3.2 Strategian suunnittelu

Strategian suunnittelussa tai laadinnassa pyritään yleisesti analysoimaan organisaatioita, sen kilpailijoita, ympäristöä, henkilöstöä ja resursseja koskevia – SWOT-analyysistäkin tuttuja – uusia ja mahdollisuuksia, sekä vahvuuksia ja heikkouksia. Tämän kartoituksen pohjalta organisaatiolle suunnitellaan suunta ja tuetaan organisaation välttämättömien toimien parantamista. (Moore 1992, 5–14.)

Niin kuin strategiaprosessi myös strategian suunnittelu jaetaan monissa malleissa useampaan osaan. Johnson ja Scholesin (Näsin ja Aunolan, 2002, 40 mukaan) mallissa suunnittelu jaetaan kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan strategiset valinnat geneeristen strategioiden ja erilaisten metodien avulla. Toisessa vaiheessa vaihtoehdot arvioidaan tarkastelemalla strategista yhteensopivuutta ja tutkimalla sen soveltuvuutta, toteutettavuutta ja hyväksyttävyyttä. Viimeiseksi eli kolmanneksi tehdään itse strategian valinta aikaisempien valintojen nojalla. Sen sijaan Näsin ja Aunolan (2002, 44) mukaan Thopsonin ja Striclandin mallissa strategian suunnittelun voidaan katsoa jakautuvan kahteen: päämäärien asettamiseen ja strategian työstämiseen päämäärien saavuttamiseksi. Näissä malleissa strategian suunnittelu ja toimeenpano ovat siis selkeitä omia tehtäviään ja strategian suunnittelijoina pidetään johtajia, kun taas toimeenpano jää henkilöstölle.

Strategian suunnittelu siis ymmärretään omaksi tehtäväkseen perinteisissä tavoissa, mutta varsinkin viime vuosina on tullut uusia tapoja nähdä strateginen suunnittelu. Tästä yksi esimerkki on Laineen ja Vaaran (2011) dialoginen strategiatyö. Se perustuu ajatukselle, että organisaatiossa on jatkuvasti erilaisia käsityksiä sen tavoitteista ja siitä, kuinka se voi menestyä toimintaympäristössään. Johdon näkökulma on keskeisessä roolissa, mutta sen lisäksi ymmärretään, ettei mikään strategia tai tulkinta ole olemassa ennen kuin henkilöstö tulkitsee sitä omassa toiminnassaan. Tässä näkemyksessä strategian suunnittelun ja toteuttamisen jako ei ole enää keskeinen ongelma, sillä strategiatyö on jatkuvaa keskustelua erilaisista tavoista toimia ja kehittää toimintaa. Tässä näkökulmassa haasteena on sen sijaan, kuinka löytää aikaa ja resursseja henkilöstön strategiatyölle ja kuinka saada perinteiseen hierarkkiseen strategiatyöhön tottuneet organisaatiot mukaan. (Laine & Vaara 2011, 30–31.)

2.3.3 Strategian toimeenpano

Strategia on organisaatioiden ja yritysten pidemmän aikavälin kannalta olennainen onnistumisen väline. Kuitenkin hiotuinkin strategia on turha, ellei sen toimeenpanossa onnistuta (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415; Aaltonen 2003, 1). Kuten käytännön työssä ja useissa tutkimuksissa on todettu, strategian toimeenpano ei ole yksiselitteinen prosessi, jossa suunniteltu strategia vain annetaan organisaatioon ja sitten toteutetaan. Strategian toimeenpanoa on myös tutkittu huomattavasti vähemmän kuin strategian laatimista, sillä toimeenpanoa ei nähdä yhtä mielenkiintoisena ja haastavana, ja tieteellisiä toimeenpanon malleja on olemassa suhteellisen vähän (Alexander 1991).

Strategian suunnittelun ja toimeenpanon järjestyksestä ja suhteesta ollaan montaa mieltä: tuleeko strategian suunnittelu aina ennen toimeenpanoa vai onko kyseessä jatkuva prosessi, jossa nämä vaiheet vuorottelevat? Kuten jo aiemmin on todettu, nykyään vallitsevien näkemysten mukaan strategian toimeenpano ei tule yksiselitteisesti strategian suunnittelun jälkeen. Aaltonen ja Ikävalko (2002, 415) näkevät strategian toimeenpanon ja suunnittelun toisiinsa sidottuina ja vuorottelevina toimenpiteinä. Strategian toimeenpano koostuu Aaltosen ja Ikävalkon (2002, 415) mukaan strategiasta viestimisestä, sen tulkinnasta ja adaptoinnista sekä toiminnasta. Tällöin suunnittelu vaikuttaa toimeenpanoon ja toimeenpanosta saatu uusi tieto vaikuttaa strategian suunnitteluun.

Perinteisen strategiakirjallisuuden mukaan strategian toimeenpanossa tärkeää on sen tehokas ja selkeä viestiminen koko organisaatiolle. Esimerkiksi Varneyn (1996, 31) mukaan strategian toimeenpanon onnistumiseksi suunnitelma tulee viestiä hyvin. Jotta suunnitelma olisi hyvä, sen täytyy taas pohjautua laadukkaaseen tietoon, joka on saatu globaalista toimintaympäristöstä. Yhtä lailla Noble (1999) näkee strategian toimeenpanon strategisten suunnitelmien viestintänä, tulkintana, omaksuntana ja voimaansaattamisena. Noblille (1999) strategian toimeenpano alkaa viestinnällä, jolloin strategian sisältö on jo päätetty ennakkoon ja viestintä siis keskittyy ihmisten tiedottamiseen ja strategian hyväksymiseen.

Näiden perinteisten näkökulmien lisäksi strategian toimeenpanossa tärkeiksi nähdään muun muassa organisaation rakenne ja organisaation jaettu merkitys. Beer ja Eisenstat (1996) ovat ehdottaneet kolmea tekijää strategian onnistuneeseen toimeenpanoon: Ensinnäkin muutosprosessin tulee olla systeeminen eli sekä ihmisten että systeemien tulisi toimia yhdessä ja olla samankaltaisia. Toiseksi muutosprosessin tulisi rohkaista avointa keskustelua strategian onnistumisen ja tehokkaan toimeenpanon esteistä. Kolmanneksi muutosprosessin tulisi kehittää kumppanuutta kaikkien relevanttien sidosryhmien kesken. (Beer & Eisenstat 1996.) Mantereen mukaan (2000, 86) strategian implementoinnissa tietoisuuden luomisen tulisi olla suuremmassa roolissa, sillä siinä yhdistyvät jaettu ymmärrys ja viestintä.

Aaltosen mukaan (2003, 4) strategiaan vaikuttavat paljon johtajien ja muiden organisaation jäsenien mikrotoiminnot (eng. micro activities). Aaltonen on tutkinut konkreettisia toimia (eng. actions), joiden kautta strategia pyritään tekemään "todeksi" organisaatiossa. Näitä toimia ovat vuorovaikutus

ympäristön kanssa, organisointi, viestiminen, resurssien johtaminen, strategian muotoilu ja kontrollointi. Vuorovaikutus ympäristön kanssa on Aaltosen mukaan kaikkein yleisin tapa tehdä strategiaa. Sillä tarkoitetaan viestintää ja vuorovaikutusta ulkoisten sidosryhmien kuten asiakkaiden, kilpailijoiden ja viranomaisten kanssa. Organisointi on toiseksi yleisin tapa ja sillä tarkoitetaan organisaation rakenteen, prosessien ja toimenpiteiden organisointia. Viestinnällä tarkoitetaan tiedon jakamista ja strategian selväksi tekemistä. Resurssien johtamisella tarkoitetaan organisaation resurssien jakamista ja allokoinnin muuttamista. Strategian muotoilu taas koostuu tavoitteiden asettamisesta ja suunnitelmien tekemisestä tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Viimeiseksi kontrolloinnilla tarkoitetaan organisaation jäsenten käytöksen kontrollointia. (Aaltonen 2003, 18–19.) Vaikuttaa, että tämä ei ole enää niin merkittävässä osassa nykyorganisaatioissa.

Mantere (2000) katsoo, että strategian toimeenpanosta puhuessa sen lähtökohdiksi katsotaan usein organisaation rakenne ja kulttuuri, joita monet tutkimukset tukevat. Rakennänäkemyksen mukaan strategian toimeenpanon perustan koostavat tavoitteet, tehtävät, resurssit ja ohjaaminen. Myös organisaation systeemit ovat olennaisia rakennänäkemyksessä, erityisesti budjetointi. Rakenne ja systeemit ovat laajoja ja abstrakteja näkemyksiä, eivätkä ne käsittele organisaation inhimillistä puolta lainkaan. Sen sijaan kulttuurinäkemyksessä huomioidaan inhimillisyys, kuten johtaminen ja viestintä, mutta Mantereen mukaan usein aivan liian pintapuolisena ja yksinkertaistettuna. (Mantere 2000, 15.)

Viime aikoina toimeenpanon nopeus on myös nähty tärkeänä. Doz ja Kosonen (2008) puhuvat strategisesta ketteryydestä, joka on yritysten kykyä havaita kiihtyvien ja jatkuvien muutosten keskeltä uusia mahdollisuuksia ja hyödyntää ne. Strategiseen ketteryyteen kuuluu kolme osa-aluetta, joita ovat strateginen herkkyys, johdon yhtenäisyys ja resurssien liikkuvuus. Strateginen herkkyys muodostuu strategisesta syväymmärryksestä, jolla tarkoitetaan, että yritys on vahvasti kytköksissä asiakkaisiinsa ja pystyy ennakoimaan markkinoiden muutoksia sisäisellä ja ulkoisella strategisella dialogilla kertyvän tiedon pohjalta. Sen sijaan johdon yhtenäisyydellä tarkoitetaan kykyä tehdä strategiseen syväymmärrykseen perustuvia nopeita ja merkittäviä päätöksiä. Johdon yhdessä tekemät päätökset ovat rohkeampia ja merkittävämpiä kuin yhden johtoryhmän edustajan ajamat muutokset. Strategisesta syväymmärryksestä ja rohkeista päätöksistä syntyy strateginen ketteryys resurssien liikkuvuudella. (Doz & Kosonen 2008.)

Tutkimuksia onnistuneesta strategian toimeenpanosta siis on, mutta miksi sitten strategian toimeenpano on niin vaikeaa ja mitkä ovat esteitä strategian onnistuneessa toimeenpanossa? Alexander tutki jo 80-luvulla miksi strategian toimeenpanossa ei onnistuta ja löysi seuraavat tekijät: toimeenpano kestää pidempään kuin ollaan allokoitu ja suunniteltu, toimeenpano on huonosti koordinoitu ja sillä on kilpailevia aktiviteettejä sekä toimeenpanoa varten ei ole tarpeeksi resursseja. Alexander myös listaa tekijöitä, joilla strategian toimeenpano onnistuisi paremmin. Näitä ovat viestintä, hyvä konsepti alusta alkaen, tarpeeksi resursseja, henkilöstön tuen saaminen ja

toimeenpanosuunnitelman tekeminen. (Alexander 1985.) Myös Noble (1999) puhuu strategian toimeenpanon onnistumisen esteistä, joita ovat hänen mukaansa fyysiset esteet, kuten tiimien tai toimintojen kaukainen työskentely, eri toimintojen ristiriidassa olevat intressit, tulkinnalliset esteet, kuten toimintojen eri tulkinnat strategiasta, viestinälliset esteet ja persoonallisuuteen liittyvät esteet. (Noble 1999.)

Useista esteistä huolimatta yhdeksi strategian toimeenpanon suurimmiksi ongelmiksi nousee kuitenkin usein viestintä. Muun muassa Aaltosen ja Ikävälkon (2002, 417) mukaan strategian toimeenpanossa eniten parannettavaa on siitä viestimisessä: heidän tutkimuksensa mukaan huomattava määrä nosti viestinnän suurimmaksi strategian toimeenpanon ongelmaksi. Viestinnän ongelmana ei kuitenkaan nähty sen määrää: vaikka viestintää olisi paljon, sillä ei varmisteta, että strategia todella ymmärrettäisiin ja sisäistettäisiin. Usein tämä johtuu siitä, että strategiasta viestiminen tulee ylhäältä-alas, jo valmiiksi annettuna. Tutkimusten mukaan erityisesti mahdollisuus kyseenalaistaa, keskustella ja kysyä auttaisivat strategian toimeenpanossa, ei suinkaan vain pelkkä valmiiden viestien vastaanottaminen. (Aaltonen & Ikävälko 2002, 416–418.)

Pengin ja Littlejohnin (2001, 363) mukaan strategian toimeenpanossa kokonaisvaltainen viestintä liittyy strategian organisointiin, organisaatiokontekstiin ja tavoitteiden toimeenpanoon monella tapaa. Viestintä ei kuitenkaan ole yhtä kuin organisointi, vaan se sisältyy organisointiin vaikuttaen sen tehokkuuteen ja tätä myötä myös toimeenpanoprosessiin. Viestintä on siis ensisijainen vaatimus tehokkaaseen strategian toimeenpanoon, mutta se ei missään nimessä takaa toimeenpanon onnistumista. On myös sanottu, että strategia suunnitellaan ylimmän johdon toimesta mutta toimeenpannaan alhaalla, mistä johtuen organisaation kaikilla tasoilla tulisi olla vastuuta strategian organisoinnista ja viestinnästä. (Speculand 2012.)

Lisäksi strategian toimeenpanon onnistumiseen vaikuttaa, kuka nähdään sen strategina. Jos perinteinen ajatusmalli, että strategit ovat ylätason toimijoita, on voimassa, jää strategiasta viestiminen vain alemman tason henkilöiden informoinniksi, eikä heillä ole vaikutusmahdollisuutta. (Aaltonen & Ikävälko 2002, 416–418.) Tällöin strategia voi kohdata vastarintaa (Alexander 1985), joka johtuu dialogin ja vaikutusmahdollisuuksien puuttumisesta, vaikka strategian toteuttajat ovatkin oleellisia organisaation toiminnan ja menestymisen kannalta. Jos johtoryhmä on strategian suunnittelija, lähiesimiesten asema on tärkeä strategian viestimisessä ja lähiesimies on suurimassa vastuussa siitä, että strategian sisäistäminen on onnistunut. Virallisen viestinnän lisäksi epävirallinen viestintä koetaan tärkeäksi strategian viestimisessä. (Aaltonen & Ikävälko 2002, 416–417.)

Usein strategia ja sen tärkeys ymmärretään, mutta ongelmat strategian kanssa tulevat, kun se tulisi sisällyttää jokapäiväiseen päätöksentekoon ja toimintaan. Strategian toimeenpanossa olisikin hyvä muuntaa strategia selkeiksi tavoitteiksi, jotka voidaan sisällyttää omaan työhön helpommin. Strategian toimeenpanon ongelmia ovat myös työn kiireet ja arkirutiinit, jotka vievät

keskittymisen pois strategian toteuttamisesta. (Aaltonen & Ikävalko 2002, 416–417.)

Toimeenpanon ongelmat näyttävät siis usein liittyvän viestintään ja strategisten tavoitteiden saamiseksi osaksi arkea. Sen sijaan, että näissä kyseisissä toiminnoissa epäonnistutaan, voidaan pohtia, voisiko kyse olla siitä, että suuri osa strategian toteuttajista ei ole ollut mukana strategian luomisessa. Tässä tutkimuksessa pohditaan nimenomaan tapaa tehdä strategia, jossa organisaation niin sanotut rivijäsenetkin ovat olleet mukana strategian luomisessa. Tämän kautta pohditaan voisiko nämä yleiset toimeenpanon ongelmat väistää erilaisella strategian synnyttämisellä ja toteuttamisella.

Monet viime aikojen tutkimukset tukevat ajatusta siitä, että strategian toimeenpanon suurin ongelma taitaa kuitenkin piileä siinä, että se annetaan ylhäältä alas. Suomisen (2011a, 24) mukaan jo strategian toimeenpanosta käytettävistä vertauksista huomaa, että strategian laatinut johto vain olettaa muiden organisaation jäsenten suoraviivaisesti toteuttavan strategiaa: puhutaan jalkauttamisesta, valuttamisesta, maastouttamisesta ja sädettämisestä. Monissa tapauksissa johto elää omassa strategiamaailmassa ja työntekijät omassa arjen maailmassa, missä puhutaan eri kieltä ja eletään eri todellisuudessa. Ylimmän johdon vilpittömät pyrkimykset istuttaa strategia sellaisenaan organisaation törmääkin usein vastarintaa, koska ihmisille ei ole annettu mahdollisuutta vaikuttaa strategiaan. (Suominen 2011a, 24.) Lisäksi näissä perinteisissä malleissa viestintä nähdään oleellisena strategian toteuttamista edistävänä keinona: Jos viestitään tehokkaasti ja selkeästi voidaan välttää muutosvastarintaa, koska sen katsotaan johtuvan ihmisten tietämättömyydestä ja pelosta tuntematonta kohtaan. Tässäkin näkökulmassa ongelmallista on se, että ylhäällä luotu strategia annetaan alas, vaikka itse asiassa viestinnän pitäisi tukea ihmisten osallistumista jo strategian luomisessa. (Laine & Vaara 2011, 35.)

3 SISÄINEN VIESTINTÄ JA SEN TEHTÄVÄT

Sisäistä viestintää tapahtuu jatkuvasti kaikissa organisaatioissa. Sitä on määritelty monella eri tavalla, joissa kaikissa yhteistä on vain organisaation toiminnan ja viestinnän yhdistäminen. Yleinen ja yksinkertainen tapa määritellä sisäinen viestintä on kommunikaatio, joka tapahtuu ihmisten välillä tietyssä organisaatiossa (Mazzei 2010, 221). Sisäinen viestintä itsessään käsittelee kieltä ja sitä, kuinka organisaatiot toimivat ja mitkä ovat niiden tavoitteet. Sisäisellä viestinnällä on viestinnän ammattilaisten näkökulmasta tärkeä, mutta myös haastava tehtävä, jonka määrittelystä ollaan monta mieltä. Liike-elämän tutkijat ja siitä kirjoittavat näkevät viestinnän osana jokaisen yrityksen ydintoimintaa, jonka avulla luodaan arvoa. (Quirke 2000, 21; Welch & Jackson 2007, 177–178.)

Sisäinen ja ulkoinen viestintä erotetaan usein toisistaan organisaation rajojen mukaan. Tämä rajaaminen on kuitenkin hankalaa, sillä organisaation sisäiset henkilöt ovat samalla myös osa ulkoisia ryhmiä. He saavat organisaation viestit sekä sisältä että ulkoa käsin esimerkiksi eri medioiden kautta. Siksi on erityisen tärkeää, että organisaatiot viestivät isot ja merkittävät uutiset, kuten yrityskaupat tai fuusiot, henkilöstölleen ajoissa, ennen kuin se on kaikille julkista tietoa. (Mazzei 2010, 222.)

Sisäinen viestintä jaetaan usein myös viralliseen ja epäviralliseen. Virallista viestintää on kaikki organisaation suunniteltu viestintä ja epävirallisella viestinnällä tarkoitetaan spontaania ja arkista viestintää, joka tapahtuu esimerkiksi kahvitauolla työntekijöiden kesken. (Juholin 2003.) Organisaatioiden henkilöstöön kohdistuvasta sisäisestä viestinnästä käytetään myös termiä henkilöstöviestintä. Sisäinen viestintä tulisi olla lähtöisin organisaation johdosta ja organisaation ylimmän portaan tulisi edistää ja suojella sisäisen viestinnän sujuvuutta. Sisäisen viestinnän toimivuus on kuitenkin henkilöstön jokaisen jäsenen vastuulla aina toimitusjohtajasta työntekijään. (Smith & Mounter 2005, 7, 14.) Welchin ja Jacksonin (2007, 178–181) mukaan sisäinen viestintä on osa integroitua kokonaisuutta, mutta sisäinen viestintä voidaan myös nähdä niin, että sisäistä ja ulkoista viestintää ei voida enää erottaa, vaan ne ovat samoja asioita, joissa painotetaan eri teemoja, kuten markkinointia tai henkilöstöön liittyviä asioita.

Joka tapauksessa sisäinen viestintä on laaja kokonaisuus, joka kattaa kaiken organisaation sisällä tapahtuvan viestinnän, niin johdetun kuin puskaradion, joka tapahtuu kaikille organisaation tasoilla ja siihen vaikuttavat useat tekijät, kuten organisaatio- ja viestintäkulttuurin sekä organisaation rakenne. (Welch & Jackson 2007, 178–181.) Kalla (2005, 304) kutsuu tätä kaiken kattavaa sisäistä viestintää integroiduksi sisäiseksi viestinnäksi. Usein sisäinen viestintä nähdään nimenomaan henkilöstön välisenä viestintänä: suurimmaksi osaksi viestintä on organisaation ja sen työntekijöiden välistä viestintää, jossa molemmat ovat toistensa pääyleisöjä ja produktiivinen suhde on välttämätön molempien tavoitteiden saavuttamiseksi (Hume & Leonard 2014, 296). Argenti (1996, 77) taas näkee sisäisen viestinnän laajemmin: se on strategista organisaatio PR:ää, joka koskee muun muassa organisaation imagoa, identiteettiä, talousviestintää,

henkilöstösuhteita ja kriisiviestintää. Sen sijaan Van Riel (1995, 13) lähtee siitä, että sisäisen viestinnän lähtökohtia ovat strategia, imago ja identiteetti, ja hän tunnistaa kolme eri yritysviestintätyyppiä: johtaminen, organisaationaalinen ja markkinointi. Welchin ja Jacksonin (2007, 183) mukaan sisäisessä viestinnässä on myös strateginen puoli: se on strategisesti johdettua ja tapahtuu kaikille organisaation tasoilla.

Myös sidosryhmä-lähestymistapa on olennainen osa sisäistä viestintää, sillä esimerkiksi Cornelissen (2004, 56–92) määrittelee sisäisen viestinnän ammattimaiseksi johdetuksi vuorovaikutukseksi kaikkien niiden organisaation jäsenten välillä, joita asia koskee tai keihin se vaikuttaa. Cheney ja Cristensen (2001) sen sijaan jaottelevat sisäisen viestinnän kolmeen: henkilöstösuhteisiin, mission välittämiseen ja organisaationaaliseen kehittämiseen. Henkilöstösuhteet ovat jokapäiväistä viestintää ja johtamista, mission välittäminen sen sijaan strategista toimintaa ja organisaatiokehittyminen liittyy projektin johtamiseen (Cheney & Cristensen 2001).

3.1 Mihin sisäistä viestintää tarvitaan?

Aivan kuin sisäisen viestinnän määrittelystä, myös sen tehtävästä organisaatiossa on monia eri tulkintoja. Mazzein (2010, 221) mukaan monet tutkijat näkevät sisäisen viestinnän tärkeimmäksi työkaluksi positiivisen sisäisen organisaatiokuvan luomisessa, kun taas osa näkee sisäisen viestinnän toimintona, jolla luodaan suhteita ja sitoutuneisuutta. Oli sisäisen viestinnän tehtäväksi määritelty mikä tahansa, se vaikuttaa suuresti organisaation toimintaan, kuten menestykseen ja olemassaoloon organisaation imagon kautta (Juholin 1999, 13).

Yksi tapa jakaa sisäisen viestinnän tehtävää organisaatioissa on tarkastella, millaisissa tehtävissä viestinnän ammattilaiset organisaatiossa työskentelevät ja saako viestintä organisaatiossa täyden potentiaalinsa organisaatiota tukevana asiantuntijafunktiona. Asunta (2016, 210) jakaa viestinnän organisaatiossa Maslowin tarvehierarkiaa mukailevaan viestinnän kompetenssihierarkiaan, jossa esitellään hierarkian muodossa, osallistuuko viestintä organisaation johtamiseen vai toteuttaako se enemmän itsenäisesti organisaation strategiasta johdettuja tehtäviä. Asunnan mukaan hierarkian ensimmäisessä tasossa viestintä keskittyy viestinnällisen infrastruktuurin ja prosessien kehittämiseen eli tiedonkulun peruskanavien ja prosessien ylläpitoon. Toisessa tasossa viestinnän avulla voidaan rakentaa identiteettiä ja kehittää suhteita sidosryhmien kanssa. Kolmannella tasolla, kun viestinnän avulla rakennettu identiteetti on sisäistetty, voidaan viestinnän avulla käydä arvokeskustelua ja mahdollistaa innovointia. (Asunta 2016, 210–211.) Myös Kortetjärvi-Nurmen, Kurosen ja Ollikaisen (2008, 106) jako sisäisen viestinnän tehtävistä vastaa osittain tarvehierarkiaa. Heidän mukaansa sisäisen viestinnän keskeisimmät tehtävät ovat tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitouttaminen. Tosin viestinnän tarvehierarkiassa

sitouttamisen sijaan viestinnän tehtävä on osallistaa, jonka toisaalta voidaan nähdä luovan sitoutumista.

Tässä tutkimusraportissa sisäisen viestinnän tehtävää organisaatiossa määritelleet tutkimukset ovat jaettu viestinnän tarvehierarkiaa mukaillen teorioihin, jotka näkevät sisäisen viestinnän tehtävänä joko tiedonkulun mahdollistamisen, organisaationkulttuurin rakentamisen ja organisaatioon sitouttamisen tai osallistumisen mahdollistamisen.

3.1.1 Sisäinen viestintä tiedonkulkuna

Sisäisen viestinnän perustavanlaatuinen tehtävä on mahdollistaa tiedonkulku organisaatioissa ja kaikkien sen jäsenten välillä. Sisäinen viestintä onkin perustaltaan kahdensuuntaista vuorovaikutusta, jolla kaikki organisaation jäsenet, niin johtajat kuin henkilöstö, viestivät keskenään (Mishra, Boynton & Mishra 2014, 184). Quirken (2008) mukaan sisäisen viestinnän tehtävänä on valaista eri tiedon palasten yhteyttä ja tarjota työntekijöille tietoa, jota he tarvitsevat tehdäkseen työnsä, eli mahdollistaa merkityksellisen tiedon kulkemisen ja jakamisen. Tässä tiedonjaossa tärkeäksi nähdään sosiaalinen vuorovaikutus organisaation jäsenten välillä ja johtajien kyky rakentaa suhdetta eri sidosryhmien välillä (Kalla 2005, 303).

Vanhahtava ja perinteinen tapa nähdä sisäinen viestintä on ymmärtää sen rooli vain tiedonkulun mahdollistajana. Silloin viestintä nähdään lähinnä yrityksen tukitoimena, jota johtavat viestinnän ammattilaiset ja yrityksen johto. Sisäinen viestintä voidaan valitettavasti yhä nähdä yksinkertaistaen tiedon jakamisena eri kanavissa, ja tämä tiedon on odotettu johtavan tiettyyn käyttöön. Tässä tavassa ymmärtää sisäinen viestintä, viestintää pidetään yksisuuntaisena tiedottamisena ja henkilöstöä tiedottamisen kohteena. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 16.) Toisaalta tiedonvälitys on yksi viestinnän selkeistä tehtävistä, eikä sitä voi kiistää. Muun muassa Korttejärvi-Nurmen, Kurosen ja Ollikaisen (2008) mukaan sisäisen viestinnän tehtävänä on varmistaa tiedonkulku niin, että henkilöstöllä on tehtäviensä suorittamiseen tarvitsemansa tiedot ja että nämä tiedot ovat helposti saatavilla. (Korttejärvi-Nurmi ym. 2008, 106.) Myös tarvehierarkia mallissa viestinnällä täytyy ensin luoda toimiva pohja ja prosessit, jonka avulla viestintä, eli myös tiedonkulku on mahdollista (Asunta 2016, 210).

Monesti myös perinteisen johtamiskirjallisuuden puolella viestintä nähdään viestien välittäjänä ja tiedonkulun mahdollistajana, varsinkin viestinnän strategisesta tehtävästä puhuessa. Muun muassa Beer ja Eisentat (2000), Thompson ja Strickland (2001) sekä Gioia ja Chittipeddi (1991) näkevät, että viestintä on pääosin johdon käyttämä työkalu, jolla kerätään tietoa, luodaan kuvaa strategiasta ja viestitään tämä kuva eteenpäin. He tosin eivät enää väittäneet viestinnän olevan yksisuuntaista, vaan myös organisaation henkilöstö nähtiin viestivänä osapuolena, tosin ei niin merkittäviä kuin johtajat.

Viestinnän tutkimuksista löytyy myös paljon näkemyksiä, jossa sisäinen viestintä nähdään tiedonkulun mahdollistajana ja muiden perustoimintojen tukijana. Vos ja Schoemaker (2005, 78–79) määrittelevät sisäisen viestinnän

tehtäväksi organisaation toimintojen ja muutosprosessien tukemisen sekä työntekijöiden työhön sitouttamisen. Mazzein (2010, 230) mukaan taas sisäinen viestintä on interaktiivisista prosesseista koostuva toiminto, jolla synnytetään tietoa ja uskollisuutta. Sen sijaan Gratesin (2004) mukaan sisäisen viestinnän rooli on selkeyttää ja kertoa minne organisaation toiminta on suuntaamassa, jotta työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän ja organisaation täytyy tehdä. Viestijöiden tehtävänä on tällöin muuntaa organisaation missio, visio ja arvot jokapäiväisiksi ja selkeiksi viesteiksi. (Grates 2004, 16–17.)

Tämä alaluvun näkemyksissä yhteistä on se, että viestinnän pääsääntöinen tehtävä on suorittaa organisaation perustehtäviä, kuten tiedonkulun mahdollistamista ja viestinnällisen prosessien luomista, joiden kautta voidaan tukea organisaation toimintaa. Tiedonkulun ja muiden viestinnällisten perustoimintojen tukeminen on siis sisäisen viestinnän merkittävä tehtävä. Viestinnän näkeminen tiedonkulun mahdollistajana ei suinkaan ole kielteinen tai väärä tapa, jos se ymmärretään vain yhdeksi sisäisen viestinnän tehtäväksi, ja ymmärretään, kuinka sisäinen viestintä voi olla organisaatiossa myös kulttuurin ja osallistumisen mahdollistajana.

3.1.2 Sisäinen viestintä kulttuurin rakentajana ja sitouttajana

Kulttuuri on pitkään nähty yritysmaailmassa tärkeäksi ja yhden sen viitatuimmista määrittelijöistä, Edgar Scheinin (1990) mukaan organisaatiokulttuuri on joukko perusolettamuksia tai periaatteita, jotka ryhmä on keksinyt, luonut tai kehittänyt oppimisen kautta sopeutuessaan yritykseen, ja jotka opetetaan yrityksen uusille jäsenille oikeana tapana suhtautua samoihin tilanteisiin. Schein (1990) jakaa myös organisaatiokulttuurin ilmentyvän kolmella eri tasolla, joita ovat artefaktit eli kulttuurin näkyvät ilmentymät, arvot ja piilevät oletukset.

Saxén ja Vuori (2005, 212, 220) ovat tutkineet organisaatioon ja sen kulttuuriin sitoutumista. Heidän mukaansa sitoutumisprosessi vaatii organisaation jäseniltä heidän haluaan olla organisaation jäsen, merkittävää uskoa organisaation päämääriin sekä halua tehdä töitä organisaation hyväksi. Nämä vaativat sisäiseltä viestinnältä kykyä kehittää suhteita organisaation jäseniin, jotta organisaation voi rakentaa identiteettiään. Jos viestintä onnistuu tässä, yksilön on helpompi hyväksyä muutoksia, sillä hän kykenee tiedostamaan paremmin siitä hänelle tulevat edut sekä myös koko organisaatiolle tulevat hyödyt. (Saxén & Vuori, 2005, 212, 220.)

Myös White, Vanc ja Stafford (2010) huomasivat tutkimuksessaan viestinnän tärkeyden kulttuurin ja sitoutumisen luojana. Heidän mukaansa varsinkin mahdollisuus kasvokkaiseen viestintään ja henkilökohtaiseen kanssakäymiseen johdon kanssa oli tärkeää. Johdon avoin ja oikeudenmukainen viestintä koettiin yhteisöllisyyttä eli myös organisaatiokulttuuria tukevaksi. Heidän tutkimuksensa haastatellut toivoivat, että viestinnällä parannettaisiin me-henkeä. Lisäksi haastateltujen mukaan pienemmissä yksiköissä, kuten tiimissä tai osastolla, oli helpompi saavuttaa yhteisöllisyyden tunnetta, kuin koko organisaation tasolla.

Schein (2001, 197, 200) näkee, että kulttuurin ymmärtäminen niin eri osastoissa kuin koko organisaatiossa, tapahtuu parhaiten avoimen vuoropuhelun avulla, jossa organisaation jäsenillä on turvallinen keskusteluympäristö, jossa on aikaa niin keskustelulle kuin myös informaation vastaanottamiselle. Erityisen tärkeässä roolissa viestinnän organisaatiokulttuuria tukeva tehtävä on organisaatiomuutoksessa. Erityisesti fuusioissa ja organisaatioiden yhdistymisissä niiden eri kulttuurit yhdistyvät, josta syntyy haasteita, mutta myös mahdollisuuksia. Fuusioissa uuden kulttuurin luominen alkaa tyhjästä, jolloin kahden tai useamman organisaation kulttuurihistoria yhdistyy. (Schein 2001, 189, 196.)

Welch ja Jackson (2007, 188) taas jakavat sisäisen viestinnän päätehtäviksi neljä seuraavaa: työntekijöiden sitouttamisen, työntekijyyden positiivisen markkinoimisen, tietoisuuden lisäämisen muuttuvasta ympäristöstä ja organisaation tavoitteiden kehittämisen ymmärtäminen ympäristön muuttuessa. Nämä neljä päämäärää liittyvät seuraavasti organisaatioiden toimintaan: Ensimmäinen eli työpaikkaan sitoutuminen liittyy organisaatioiden jokapäiväiseen toimintaan, fuusioitumisen tilanteisiin ja eettiseen toimintaan. Organisaatioon sitoutuminen on De Ridderin mukaan emotionaalista ja siihen liittyy usein vastuuntuntoa organisaation pärjäämisestä ja lojaalisuutta sitä kohtaan. Se on positiivista suhtautumista henkilöstön sisässä ja se määrittää organisaatioon identifiointumisenä ja osallisuutena (De Ridder, 2004, 21). Toiseksi sisäinen viestintä vaikuttaa työntekijöiden kuuluvuuden tunteeseen, jota voi kutsua myös Cornelissen (2004, 86) mukaan niin sanotuksi me-tunteeksi. Viestintä voi auttaa tähän kuuluvuuden tunteeseen niin yritys kuin sen alatasoille, kuten osasto tai tiimitasolle. Positiivinen kuuluvuuden tunne johtaa positiiviseen työidentiteettiin ja organisaatioon sitoutumiseen. Identifikaatio voidaan myös nähdä organisaation suostuttelustrategiana, jonka avulla organisaation jäsenet yrittävät vaikuttaa sisäisiin sidosryhmiin. Sisäisellä viestinnällä on tässä rooli – niin eettinen kuin viestinnällinen. Sisäistä viestintää voidaan käyttää positiivisen sidosryhmäsuhteen luomiseen, mutta pahimmallaan työntekijöiden manipulointiin. Siksi viestinnän eettinen sisältö on avain asemassa myös sisäisissä sidosryhmäsuhteissa. (Welch ja Jackson 2007, 188.)

Kolmas ja neljäs Welchin ja Jacksonin määrittelemistä sisäisen viestinnän tehtävistä, tietoisuuden lisääminen muuttuvasta ympäristöstä ja organisaation tavoitteiden kehittäminen muuttuvan ympäristön mukana, korostavat, kuinka tärkeää on ymmärtää ympäristön asettamat haasteet myös sisäisessä viestinnässä. Organisaation tulee pystyä viestimään selkeästi ympäristön mahdollisuuksista ja haasteista, sillä toimivat organisaatiot viestivät kaksisuuntaisesti ja symmetrisesti. Tämä tarkoittaa, että työntekijät ymmärtävät kuuluvuutensa organisaatioon ja he pystyvät viestimään johdon kanssa suunnitelmista ja toimintatavoista, ja ymmärtävät organisaation toimintaa sen ympäristössä. (Welch & Jackson 2007, 189–190.) Tämä vaatii viestinnältä organisaation identiteettiä tukevaa ja organisaatiota yhdistäviä toimia, mitkä vastaavat viestinnän tarvehierarkian toista tasoa (Asunta 2016, 210).

Myös Malmelin (2007) on tunnistanut, että viestinnän luodaan organisaation identiteettiä ja ennen kaikkea tunnistetaan jo olemassa olevia resursseja. Hänen mukaansa viestintä luo arvoa tuotteille ja palveluille muun muassa imagon, maineen, konseptien, tarinoiden ja kokemusten avulla. Yhtä lailla viestintä voi toimia strategiassa: luomassa lisäarvoa ja auttamassa selvittämään mitä resursseja organisaatiolla jo on. Viestinnän voi myös ymmärtää pääomana, jolloin se sisältää kaikki fyysiset varat, viestintäsystemit, kompetenssit ja suhteet. Viestintä vaikuttaa ihmisten mielipiteisiin, havaintoihin ja asenteisiin, mitkä vaikuttavat organisaation identiteetin rakentumiseen. Organisaation viestinnän työntekijöiden tehtävä onkin usein tukea ja auttaa muita organisaation henkilöitä kasvamaan viestinnällisesti, jotta koko organisaation viestinnällinen osaaminen kehittyisi ja että se pystyisi kehittämään viestinnällisiä resurssejaan, eli viestinnän täytyy toimia sidosryhmiä kuunnella ja tukien. (Malmelin 2007, 299–308.)

Myös luottamus – sen luominen ja ylläpitäminen – on osa sisäisen viestinnän tehtävää. Tehokas tehtäväkohtainen viestintä on välttämätöntä luottamuksen säilyttämiseksi, mutta hyvä ei-tehtäväkohtainen viestintä on elintärkeää luottamuksen synnyttämiseksi (De Ridder 2004, 20.) Sisäisellä viestinnällä on rooli yhtenä organisaation sosiaalisen ilmapiirin ulottuvuutena: luottamus on sitoutumisen edellytys ja alhainen luottamus liittyy kehoon viestintään. Voidaankin katsoa, että joko hyvä viestintä luo luottamusta ja tämä luo sosiaalista ilmapiiriä tai sitten luottamus johtaa hyvään viestintään. Joka tapauksessa viestinnällä ja luottamuksella on yhteys, ja luottamus johtaa myös parempaa strategisen suunnan ymmärrykseen: jos sisäiset sidosryhmät eivät luota organisaation strategiseen luonteeseen, he eivät sitoudu siihen, eivätkä halua luottaa organisaation johtajiin. Luottamus on siis keskeinen osa organisaatioon sitoutumista. (Welch & Jackson 2007, 190.)

Parhaiten luottamusta luovaksi viestinnän muodoksi on tunnistettu kasvokkain tapahtuva viestintä, koska se tarjoaa sekä visuaalisia että verbaalisia vihjeitä ja mahdollistaa niin tiedonsaannin kuin myös vuorovaikutuksen (Quirke 2008; D'Aprix 2009). Organisaation sitoutumisen ja luottamusta herättävän organisaatiokulttuurin kannalta olisikin tärkeä ymmärtää tämä ja panostaa viestinnässä myös kasvokkaisiin kohtaamisiin, sillä ne ovat niin organisaation henkilöstön kuin johtajien mielestä tehokkain luottamuksen ja sitoutumisen viestinnällinen kanava, ja se johtaa näiden molempien osapuolten keskinäiseen luottamukseen (Gavin & Mayer, 2005). Mishran (1996) mukaan myös mitä avoimempaa on viestintä epävarmoista aiheista, sitä suurempaa on luottamus aiheesta viestintä henkilöä kohtaan.

3.1.3 Sisäinen viestintä osallistajana

Sisäisellä viestinnällä nähdään viestinnän tarvehierarkiaa mukaillen olevan myös osallistajan rooli, jolloin organisaation jäsenillä on aito mahdollisuus arvokeskusteluun ja uuden luomiseen kanssakäymisen kautta (Asunta 2016, 210). Sisäinen viestintä voikin onnistuessaan kannustaa organisaation jäseniä luomaan organisaatiolle arvoa luovuuden ja kykyjensä avulla (Quirke, 2008 15).

Tutkimuksissa puhutaan myös empowermentista eli valtaistamisesta, voimistumisesta tai osallistumisesta tai kuten tässä tutkimuksessa osallistamisesta. Näissä kaikissa käsitteissä on pohjimmilleen kyse vallasta, jota halutaan kasvattaa kaikissa organisaation jäsenissä. Tehokas sisäinen viestintä voi mahdollistaa osallistamista, jolloin organisaation henkilöstö on enemmän osallisena, rakentaa luottamusta ja kehittää organisaatiota. (Mishra, Boynton & Mishra 2014, 199.) Vogtin ja Murrelin (1990) osallistamisen prosessimallin mukaan osallistumisen ketjun nähdään lähtevän liikkeelle organisaation kulttuurista viestinnän avulla: avoin viestintäkulttuuri viestinnän kautta luo yksilöille luottamusta ja mahdollistaa osallistumisen organisaation toimintaan, joka taas vahvistaa sitoutumista ja lisää osallistumista. Tällöin yksilö kokee aidosti olevansa osa organisaatiota ja hän haluaa sitoutua sen tavoitteisiin ja päämääriin, sekä myös kehittämiseen osallistumisen kautta.

Kulttuurin ja sitoutumisen lisäksi osallistamiseen tarvitaan tietoa, jotta organisaation jäsenet voivat osallistua ja muodostaa mielipiteensä perustellusti eli toisin sanoen organisaation tiedonkulku on tärkeää (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 11). Toimiakseen tarvehierarkian ylimmällä tasolla, viestinnän on toimittava myös alatasojen eli tiedonkulun sekä identiteettiä yhdistävän viestinnän tehtävissä (Asunta 2016, 211). Koska tiedolla on tärkeä rooli osallistamisessa, nousee sen yhdeksi ongelmaksi johtajien tiedon panttaaminen. Johtajat voivat ajatella, että tietoa ei kannata kertoa eteenpäin ennen kuin se on täysin varmaa, mutta tämä on pahimmillaan organisaation henkilöstön kykyjen vähättelyä ja epäluottamusta heitä kohtaan. Oikean tiedon kautta organisaation jäsenet voivat käyttää potentiaalisia kykyjään ja auttaa organisaatio parempaan tulokseen. Siksi tietoa – oli kyseessä varma tai keskeneräinen asia – ei kannattaisi pitää salassa. (Laaksonen 2002, 57.)

Sisäisen viestinnän osallistaminen ei ole aina suoraviivaista. Bencherkin ym. (2014) mukaan organisaatioiden viestintä sisältää seuraavat ulottuvuudet: se on linkki, yhteys tai suhde jonkin välillä, eikä sillä ole absoluuttista lähtöpistettä. Esimerkiksi silloin, kun joku asia viestitään virallisen tiedotteen avulla, voidaanko sanoa, mikä on alkupiste? Viestintään liittyy aina myös toimintaketjun valinta eli kuka tai mikä viestii, kenelle, kenen tai minkä kautta. Viestintä on myös todellisuuden rakentaja eli, jotta joku haluaisi olla tai toimia, hänen täytyy viestiä itsensä olemaan tai toimimaan. Esimerkiksi organisaatio on olemassa ja toimii kaikkien sen toimijoiden kautta, jotka kuvastavat, aineellistavat ja ilmentää samalla organisaatiota, tehden organisaatiosta meille kaikille läsnä olevan. Nämä toimijat voivat olla muun muassa verkkosivuja, puhemiehiä, rakennuksia, missioita, arvoja tai työntekijöitä. Tämän vuoksi osallistaminen erityisen tärkeää, sillä sen kautta organisaatiot tulevat todeksi ja kaikki organisaation jäsenet pääsevät vaikuttamaan niihin. (Bencherki ym. 2014, 8–10.)

Mazzein (2010, 231) mukaan sisäisellä viestinnällä ja HR-toiminnalla on yhteys: tämä yhteys vaikuttaa organisaation sisäiseen hyvinvointiin, yhteistyökykyiseen ympäristöön ja organisaation muutokseen. Samalla se lisää organisaation ja sen työntekijöiden uskollisuutta. Myös Pekkala, Pedak ja Aula (2013) tunnistavat HR-toiminnon viestinnällisen tärkeyden. Mazzein (2010, 231)

mukaan sisäisen viestinnän rooli nykyorganisaatioissa ei liity enää vain kohdistettujen viestien lähettämiseen, vaan sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli myös työntekijöiden aktiivisen toiminnan kannustamisessa. Sisäisen viestinnän uutena tehtävänä on näin ollen selventää, millaista viestinnällistä käytöstä aktivoida, mitä työntekijäryhmiä aktivoida tai passivoida ja selvittää, mitkä johtamisen toiminnot aktivoivat viestinnällistä käytöstä parhaiten. Henkilöstön aktivointi on tärkeää, sillä passiivisuus johtuu tietämättömyydestä, herkkyydestä ja kyvyttömyydestä. Sisäisen viestinnän täytyy vastata näihin ongelmiin motivoimalla, koulutuksella ja lisäämällä luottamusta organisaatioon. Tämä vaatii tiivistä yhteistyötä organisaation HR-toiminnon kanssa. (Mazzei 2010, 232.)

Laaksosen (2002) näkemyksen mukaan organisaation jäsenten osallistamisen keskiössä ovat johtajat. Osallistaminen lähtee heistä ja vallasta luopuminen ei ole kaikille helppoa, sillä työntekijöiden osallistaminen tarkoittaa johdolle vallasta luopumista ja sen siirtämistä suorittavalle tasolle. Osallistaminen vaatii myös johtajilta itsensä asettamista keskustelulle ja kritiikille sekä olemaan avoin ja aidosti valmis luopumaan vallasta. Ilman näitä ajaututaan helposti tilanteeseen, jossa henkilöstöllä on näennäinen vaikutus- ja osallistumismahdollisuus, kuitenkin ilman oikeaa mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Jos näin käy, tämä vähentää entisestään henkilöstön haluttomuutta osallistua. (Helske 2001, Pekkolan, Pedakin & Aulan 2013, 12 mukaan.)

Johtajien lisäksi osallistavassa viestinnässä tärkeää on oikeat kanavat ja muoto. Henkilöstö ottaa viestit vastaan, sisäistää ne ja osallistuu asioiden kehittämiseen paremmin, jos kanava ja viestin muoto miellyttävät heitä. Tämäkin tosin vaatii johtajilta toimintaa, sillä heidän vastuulleen jää usein määrittää oikeat kanavat ja sisältö. (Mishra, Boynton & Mishra 2014, 199; Marketwire 2012.)

3.2 Strategiaviestinnästä strategiseen viestintään

Usein strategiseen viestintään liittyy strategian kanssa samoja päämääriä ja se voi tukea strategiaa. Strategista viestintää ei kuitenkaan pidä sekoittaa strategiasta viestimiseen eli strategiaviestintään. Argenti, Howell ja Beck (2005) määrittelivät strategisen viestinnän organisaation strategian kanssa linjassa olevaksi, jonka tehtävänä on parantaa sen strategista asemaa. Sen sijaan Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič ja Sriramesh (2007) näkevät strategisen viestinnän viestinnän tarkoituksenmukaiseksi käytöksi, jonka avulla organisaatio voi saavuttaa sen mission. Johtamisen näkökulmasta taas puhutaan linkistä diskurssin ja sosiaalisen strategian tekemisen välillä, määritellen nämä toiminnoiksi, vuorovaikutukseksi ja neuvotteluiksi useiden eri toimijoiden välillä ja tilanteelliseksi toiminnaksi, joka syntyy, kun toimijat saavuttavat tietyn aktiviteetin. (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007, 8.)

Thomasin ja Stevensin (2015) tutkimus strategisesta viestinnästä tunnistaa kolme teemaa, jotka ovat yhteisiä useissa strategisen viestinnän tutkimuksissa:

sidosryhmien yhtenäinen linjaus ja eri tasoilla viestiminen. Thomasin ja Stevensin (2015, 52) mukaan sidosryhmäviestintä voi vaikuttaa ja muokata organisaation strategiaa merkittävästä joko organisaation sisältä tai ulkoa käsin. Strategia ei siis välttämättä ole vaikutusvaltaa, jota ylin johto hallitsee, vaan itse asiassa organisaatioiden strategiaan usein vaikuttavat paljon ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät. Jotta monimutkainen strateginen viestintä onnistuisi, sen tulee olla samassa linjassa yleisön kanssa, jolle viesti on tarkoitettu. Aikaisemmat tutkimukset ehdottavat, että tämä linjaus tulee löytyä myös organisaation yksilöllisten identiteettien ja toimialan tilanteen väliltä. Ilman tätä yhtenäistä linjaa muun muassa viestintä aiheen ympärillä voi muuttua ja näin muuttaa myös organisaation strategista lähestymistapaa. (Thomas & Stevens 2015, 52.)

Strateginen viestintä toimii organisaatiossa useilla eri tasoilla. Jotta organisaatiot voivat saada kaiken strategisen hyödyn irti esimerkiksi kannustamisesta, on tätä tehtävä jokaisella organisaation tasolla aina ylimmästä johdosta alimpiin esimiehiin. Myös yhteen kootut yksilölliset käsitykset organisaation identiteetistä voivat vaikuttaa organisaation strategiseen suuntaan. Kun nämä useat organisaation tasot kootaan yhteen, voidaan todeta, että strateginen viestintä on jatkuva prosessi, joka linkittää yksilölliset identiteetit, sanat ja toimet organisaatiotason toimiksi ja lopputulemiksi. (Thomas & Stevens 2015, 52.)

Strategiasta viestiminen koskee erityisesti sisäistä viestintää. Strategista sisäistä viestintää on kutsuttu menestyneiden yritysten salaiseksi aseeksi, mutta mikä tekee sisäisestä viestinnästä strategista? Strateginen sisäinen viestintä, kuten sisäinen viestintä yleensä, keskittyy pääosin organisaation ja sen työntekijöiden suhteeseen, mutta sitä johdetaan strategisesti. Sisäisen viestinnän strateginen johtaminen tarkoittaa ensimmäiseksi sitä, että se yhdistää sisäiset sidosryhmät ja organisaation strategisen päämäärän. Tämä vaatii organisaation läpikulkevaa toiminta- ja ajattelutapaa, jonka avulla yksilöllistä ja ryhmän strategista tietoisuutta lisätään. Lisääntyneen tietoisuuden avulla niin yksilöt kuin tiimit tai ryhmät voivat tulkita ja toteuttaa strategian mukaisia päämääriä työssään. Toiseksi strategisella sisäisellä viestinnällä on olennainen osa strategian kehittämisessä, sillä sen avulla varmistetaan, että sidosryhmien näkemykset on sisällytetty strategiaan ja että strategia on viestitty heille tehokkaasti. Postmodernista näkökulmasta tämä tarkoittaa jatkuvaa dialogia strategisista aiheista, jotta strategian yhdistäminen sen päämäärän ja ympäristön kanssa kehittyisi koko ajan. Tämä vaatii yleensä, että organisaatiossa viestinnällä on vahva asema myös ylemmän johdon keskuudessa. Kolmanneksi organisaation viestinnän johtajalla on oltava käsitys viestinnän strategisesta roolista, jotta se voi toteutua. (Hume & Leonard 2014, 294, 296.) Grimshawn ja Miken (2008) mukaan yksi yleisin syy siihen, miksi sisäinen viestintä ei ole strategista johtuu siitä, että viestinnän johtajalla ei ole tietoa, millaista strategisen viestinnän tulisi olla. Neljänneksi organisaation sisäisen viestinnän tulee keskittyä organisaation strategiseen päämäärään. Tähän kuuluvat sisäisille sidosryhmille viestiminen strategian kontekstista, mihin uusi strategia suuntaa heidät, missä he tällä hetkellä ovat, ja kuinka nykytilasta päästään tavoitteeseen.

Jotta sisäinen viestintä olisi strategista, kaikkien näiden elementtien tulee olla mukana viestinnässä. (Hume & Leonard 2014, 294–296.)

Sisäinen viestinnän toimii organisaatioissa, joiden kenttä on luonteeltaan dynaaminen ja muutokselle herkkä. Viestinnän toteuttamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että sen täytyy lisätä tietoisuutta muutoksen mahdollisuudesta organisaatiossa. Onnistuneen sisäisen viestinnän pitäisi pystyä lisäämään ymmärrystä siitä, miksi strategiaa on muutettava ympäristön muuttuessa. Siten työntekijät kehittävät ymmärryksen organisaation kehittyvistä tavoitteista. Työntekijöiden strategisen suunnan ymmärryksen lisääminen johtaa myös parempaan sitoutumiseen. (Welch & Jackson 2007, 190.) Kun tämä onnistuu, organisaation toimintakyky voi parantua: työntekijöiden osallistuminen kasvaa sekä heidän sitoutumisensa ja osallistumisensa organisaation maineen ylläpitoon paranee. (Hume & Leonard 2014, 294.)

3.3 Sisäisen viestinnän rooli strategiassa

Sisäisellä viestinnällä on monia tehtäviä organisaatiossa, mutta mikä on sen tehtävä strategiassa? Niin sanotussa perinteisessä tavassa nähdä sisäinen viestintä strategiassa, se ymmärretään melko lailla yksisuuntaisena lähettäjältä vastaanottajalle, vaikka jo 60-luvulla Lasswellin kuuluisa malli ymmärsi viestinnän olevan paljon muutakin. (Lasswell 1964, Millerin 2002, 6 mukaan.) Siksi onkin erikoista, että vasta viime vuosien tutkimuksien mukaan viestinnällä on strategiassa kuitenkin muutakin kuin vain tiedon välittämisen rooli. Viestintä on tunnistettu yhdeksi oleelliseksi osaksi strategian toimeenpanon toteutumista (Noble 1999) ja epäonnistuttuaan myös yhdeksi suurimmaksi esteeksi strategian hyvässä toimeenpanossa (Aaltonen & Ikävalko 2002, 417). Perinteisen näkemyksen mukaan viestinnän rooli strategiassa on välittää strategia ylhäältä alas. Strategiasta viestimisen tavoitteena on Speculandin (2012) mukaan jakaa strategia, selittää mitä täytyy tehdä, motivoida työntekijöitä toimimaan uudella tavalla ja jatkuvasti verrata prosessin tilannetta strategiin tavoitteisiin.

Vaikka viestintä nähtäisiinkin vain perinteisenä, ylhäältä-alas annettuna strategiasta viestimisenä, on se loppujen lopuksi pieni osa koko strategiaprosessia. Tosin tässäkin valitettavasti usein epäonnistutaan: Speculandin (2012) mukaan Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecardin avulla on huomattu, että jopa 95 prosenttia työntekijöistä ei osaa kertoa, millainen on yrityksen strategia. Usein strategian viemisessä keskitytään vain kertomaan, mistä siinä on kyse, eikä kerrota, mitä uuden strategian myötä täytyy tehdä. Strategiasta kertominen on ensimmäinen askel strategiasta viemisessä. Speculandin mukaan strategiaprosessissa pitäisi toteuttaa myös niin sanottu toisen aallon viestintä, jolla varmistettaisiin, missä mennään ja miten ollaan edetty strategiin tavoitteisiin verrattaessa. Strategiasta kertominen täytyy tehdä sekä emotionaalisesti että loogisesti, ja tärkeää on kertoa, mitä työntekijöiden tulee tehdä, jotta he voivat osallistua strategian toimeenpanoon. Jotta tämä onnistuisi, työntekijöitä tulee motivoida. Paras tapa siihen on kehua heitä

onnistumisista. Kun strategian toimeenpano aloitetaan ja strategian todellinen toteutus on alkanut, on myös huolehdittava, että sen etenemisestä ja toiminnasta viestitään. Tämä niin Speculandin kutsuma toisen aallon viestintä on tärkeää strategiaprosessin onnistumisen kannalta, jotta työntekijät tietävät, kuinka uusi strategia toimii ja millaisiin onnistumisiin sillä on päästy. Onnistunut toisen aallon viestintä on monien strategian toimeenpanossa onnistuneiden yritysten taustalla. Toisen aallon viestinnässä kyse ei ole enää motivoinnista ja työntekijöiden innostamisesta, vaan siinä kerrotaan, kuinka uusi strategia edistyy verrattaessa strategiaan tavoitteisiin. Toisen aallon viestinnässä on hyvä keskittyä seuraaviin: menestystarinat strategian toimeenpanosta, kertomus siitä mikä toimii ja mikä ei, strategiset muutokset, tavoitteiden eteneminen ja mitä on opittu uuden strategian toimeenpanosta. (Speculand 2012.) Samaa tapaamaan Hämäläisen ja Maulan (2004) mukaan strategiaviestintä voidaan jakaa kolmeen: strategian sisällöstä viestimiseen, strategian ymmärtämistä tukevaan viestintään ja strategian prosessista viestimiseen. Nämä toiminnot ovat pääosin sisäisiä ja voivat olla joko virallisia tai epävirallisia.

Useat vuosituhat vaihteessa ja sitä ennen tehdyt tutkimukset näkevät organisaation ylimmän johdon ja johtajat oleellisimmiksi strategiasta viestijöiksi sekä strategiasta viestimisen yhdensuuntaiseksi viestimiseksi ja tiedon levittämiseksi (Sipponen 2006, 28). Muun muassa Beer ja Eisentat (2000) ajattelevat viestinnän roolina selkeän ja houkuttelevan strategiatarinan tukemisen ja vertikaalisen viestinnän mahdollistamisen, missä johtajat ovat päävastuullisia viestijöitä. Thompsonin ja Stricklandin (2001) mukaan viestintä on taas strategiassa johtajien käyttämä väline, jolla luodaan inspiroivaa kuvaa strategiasta, pienennetään strategisen vision vastustamista ja tehdään strategiasta kirjallista, esimerkiksi sloganin muodossa. Gioian ja Chittipeddin mukaan (1991) viestinnän tehtävä strategiassa on kerätä tietoa, josta luodaan luotettava ja inspiroiva visio, vision viestiminen ja sitä koskevan tiedon tulkitseminen ja tietoon vaikuttaminen. Sen sijaan Jarzabkowski ja Wilson (2002) näkevät viestinnän strategian epävirallisena keskusteluna, joka toimii pohjana strategisille päätöksille, joita tehdään virallisissa kokouksissa. Zorn, Page ja Cheney (2000) näkevät strategian vision artikuloinnin mahdollistajaksi ja henkilöstön parhaaksi nähdyn toiminnan kannustajaksi. Sipposen mukaan (2006, 28) myös Mintzberg puhuu strategian viestinnällisestä toiminnasta, vaikka keskittyykin siinä johtajien toimintaan. Hänen mukaansa johtajien tulee tiedottaa ulkopuolisia organisaation toiminnasta, levittää ulkoa saatua tietoa sekä toimia niin sanottuna tiedon polttopisteenä.

Mantereen, Hämäläisen, Aaltosen ja Ikävalkon (2003, 28) mukaan viestinnän rooli strategiassa ei voi olla pelkkää tiedottamista. Strategia esitellään usein henkilöstölle pääviesteiksi muotoiltuna ja tiivistetysti perinteisiä kanavia, kuten esitelmiä ja henkilöstölehtiä käyttäen. Ne voivat osoittautua riittämättömiksi tiedonlähteiksi ja henkilöstölle voi jäädä niiden seurauksena strategiasta vain pintapuolinen kuva, sillä henkilöstö, joka usein ei ole ollut mukana strategian luomisessa, ei tunne strategian taustoja. Siksi Mantereen ym. (2003, 26–28, 44.) mukaan vuorovaikutus onkin tärkeässä roolissa, jotta strategian tavoitteiden ymmärrys varmistetaan. Strategian omaksuminen ja ottaminen

osaksi työrutiineja vaatii henkilöstöltä aikaa, tiedon prosessointia ja tulkintaa. (Mantere ym. 2003, 26–28, 44.)

Sipponen (2006, 20) jakaa viestinnän rooliksi strategiassa tiedon, tarkoituksen luomiseen, motivoinnin ja hankinnan tukemiseen sekä toiminnan oikeuttamiseen. Tiedolla Sipponen tarkoittaa ihmisten tiedottamista strategiasta ja siihen liittyvistä toimista ja päätöksistä. Strategia ei voi onnistua, elleivät ihmiset tiedä siitä. Toisaalta voidaan kritisoida, ettei pelkkä tietäminen riitä, vaan ihmiset itse valitsevat hyväksyvätkö tämän tiedon vai miten he omaksuvat sen. Merkityksen luomisella tarkoitetaan strategiaan liittyvien tarkoituksen luomista, jakamista ja ylläpitoa. Tämä tapahtuu todennäköisesti enemmän epävirallisen kuin virallisen viestinnän keinoin. Motivoinnilla ja hankintojen tukemisella taas tarkoitetaan motivoivaa viestintää, joka saa ihmiset osallistumaan ja innostumaan. Näin viestintä voi tukea strategian toimeenpanoa esimerkiksi luomalla luottamusta, liittämällä strategia osaksi jokapäiväistä toimintaa ja auttaa ymmärtämään muutoksen tarvetta ja henkilökohtaista vaikutusta. Toiminnan oikeuttaminen on viestintää, jolla ansaitaan hyväksyntä strategian valinnoille. Toisaalta oikeutuksella voidaan tarkoittaa myös vallassa olevan ryhmän tekemien valintojen ja vallan oikeutusta. Sipponen mukaan strategian viestintätoimenpiteet ovat konsepteja, työkaluja, tekniikoita ja sosiaalisia rutiineja, joita ihmiset yhdessä luovat, tulkitsevat, ylläpitävät ja johtavat strategisia asioita organisationaalisessa kontekstissa. Hän tunnistaa tutkimuksessaan viestinnälle strategiassa viisi erilaista toimintaa: strategisten tavoitteiden puolesta puhumisen, strategian kritisoinnin, tiedon levittämisen ja keräämisen, strategian merkityksen luonnin ja strategian toimeenpanon tukemisen esimerkiksi inspiroinnilla ja resurssien tarjoamisella. (Sipponen 2006, 20–23, 45–52.)

Viestintä on jo pitkään tunnistettu koordinoimisen työkaluksi strategiakirjallisuudessa (Marchiori & Bulganov 2012, 199). Vasta viime vuosina on noussut mielenkiinto sitä kohtaan, millainen on viestinnällisten toimien kontribuutio strategiatyössä (Marchiori & Bulganov 2012, 199). Spee ja Jarzabkowski (2011, 1238) tutkivat strategista suunnittelua viestinnällisenä prosessina ja yksi heidän tuloksistaan oli, että viestintä ei ole vain strategisen suunnittelun jälkeen tapahtuvaa, vaan itse asiassa viestintä on olennainen osa koko suunnittelua. Heidän mukaansa tämä myös tarkoittaa, että osallistuminen on osa viestintää ja siten myös strategista suunnittelua. Toisaalta vaikka monet saavatkin osallistua strategiseen suunnitteluun ja täten heillä on myös mahdollisuus vaikuttaa strategisen suunnitelman muotoon, he eivät sitä tee ja strategisen suunnitelman sisällön suunnittelee usein vain muutama avainhenkilö. Tämä voi johtua esimerkiksi hierarkkisista ja asemaan liittyvistä syistä. Spee ja Jarzabkowski (2011, 1238–1239) näkevät myös, että suunnittelun institutionaalinen prosessi vaikuttaa strategiseen suunnitteluun. Heidän mukaansa institutionaalinen strateginen suunnittelu tarjoaa alustan merkityksellistämiseksi, jolla tarkoitetaan, että jokainen strategiseen suunnitteluun osallistuva tulkitsee sen sisältöä suunnitelman rakennusvaiheessa. Nämä tulkinnat vaikuttavat strategiseen suunnitteluun ja osallistujien keskusteluihin, josta ne muokkaantuvat jaetuiksi tulkinnoiksi, jotka

taas vaikuttavat strategisen suunnitelman sisältöön. (Spee ja Jarzabkowski 2011, 1238–1239.)

Myös Marchiorin ja Bulganovin (2012, 200) mukaan nimenomaan ihmisten vuorovaikutuksesta syntyvät tulkinnat vaikuttavat ja muokkaavat strategioita. Tämän prosessin avulla lopullinen strateginen suunnitelma on yhteisymmärryksen tulosta ja se antaa strategiselle suunnitelmalle legitimitettä organisaatiota edustavana tuotoksena. Spee ja Jarzabkowski (2011) esittävät, että itse asiassa tämä viestinnällinen prosessi, joka määrittelee strategisen suunnittelun tuotantokehää, on se kaikkein merkittävin vaihe strategisessa suunnittelussa, eikä vain valmiista strategisesta suunnitelmasta tai strategiasta viestiminen. (Spee & Jarzabkowski 2011, 1238–1239.) Myös tässä tutkimuksessa viestintä ymmärretään muuksikin kuin vain viestimiseksi strategian luomisessa.

Myös Bencherkin ym. (2014) mukaan viestintä ei ole vain yksi monista tekijöistä, joilla tilanteita ja asioita organisoidaan, tai väline jo olemassa olevien asioiden ilmaisuun, vaan keino, jolla organisaatioita saavutetaan, koostetaan, suunnitellaan ja ylläpidetään. Useat organisaatiot ja niiden strategiat nähdäänkin koostuvan nimenomaan viestinnästä, tarkemmin ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja suhteista itseensä ja organisaatioon. (Marchiori & Bulganov 2012, 200.) Viestintä on siis perustavanlaatuinen osa strategiaa, mutta mitä tämä tarkoittaa? Viestinnän lähestymistapa strategiaan voidaan nähdä hyväksyttynä tapana toimia tai aineellisesti välitettynä ja ilmentyneenä tapana, joka on eri toimijoiden jakama ja ajan kanssa muokkaantunut. (Bencherki, ym 2014, 6, 10.) Tämä viittaa siihen, että toimijat ovat kolmannen osapuolen tapojen, proseduurien, arvojen ja rutiinien johtamia ja niiden kautta viestittyjä.

Raupp ja Hoffman (2010, 152–153) näkevät, että viestinnällä ja erityisesti viestinnän johtamisella on tärkeä kaksoisrooli strategiassa: Jos viestinnän johtaminen nähdään organisaation alatoimintona, sen tehtävä organisaation yleisellä tasolla on legitimointi, sekä samalla organisaation sidosryhmien odotuksiin perustuva tulkitsijan ja arvioijan rooli. Tämä tarkoittaa, että viestinnän johtaminen -toiminto tulkitsee, selittää ja valitsee itsenäisesti palveluita ja on siten toiminnallisesti olennainen osa yrityksen strategian muodostamista. Yrityksen strategia, joka on myös niin sanottu usein ensimmäinen tason strategia, keskittyy analysoimaan organisaation ympäristöä ja reagoimaan ympäristön satunnaisiin muutoksiin, ja viestinnän strategiat eli toisen tason strategiat pyrkivät vaikuttamaan ja muokkaamaan tätä ympäristöä. Koska viestintä tulkitsee ja selittää organisaation ympäristöä, se toimii siis molemmilla strategian tasoilla. (Raupp & Hoffmann 2010, 152–153.)

Organisaationviestintä nähdään perinteisesti strategiassa johdon viestien viejänä ja pahimmillaan strategiaviestintä voi suoraviivaistaa, yksinkertaistaa ja lapsellistaa strategian sisältöä. Strategia ei yleensä ole luonteeltaan kovin käytännöllistä, vaan sillä yleensä tavoitellaan työlle yleistä ja yhteistä suuntaa. Strategian laatijat kuitenkin olettavat henkilöstön soveltavan sitä arjessa ja tämä vaatii henkilöstöltä tulkintaa, joka taas vaatii koko organisaatiolta vuoropuhelua. Vuoropuheluun perustuva viestintä voi olla reitti vahvempaan sitoutumiseen, ymmärrykseen strategiatyössä. Strategia todella sisäistetään silloin kun henkilöstö saa itse keksiä sen omassa arjessaan. (Aula & Mantere 2011.)

Marchiorin ja Bulganovin (2012, 200) mukaan tärkeää on, että ihmiset tunnistavat strategiat ja niihin liittyvät seikat, jotta strategian tulkinta on ylipäättään mahdollista. Siksi viestinnällä on merkittävä tehtävä strategiassa, sillä se tuo strategian niin sanotusti eloon ja näkyväksi. Kun ihmiset ovat tietoisia strategiasta ja ovat mukana luomassa ja toteuttamassa sitä, heillä on myös luontainen taipumus ymmärtää omia toimiaan paremmin, joka johtaa oppimiseen ja organisaation parempaan ymmärrykseen. Viestinnän ja strategian suhde kussakin organisaatiossa on myös hyvin riippuvainen siitä, kuinka strategiatyössä mukana olevat viestivät. Tämän lisäksi viestintä on strategiassa mukana sen synnyssä ja merkityksellistämässä sitä. (Marchiori & Bulganov 2012, 200–203.)

Aula ja Mantere (2011, 49) ehdottavat, että viestintä ei olisi pelkkä organisaation strategian työkalu, sillä heidän mukaansa suurin osa organisaation toiminnasta on viestintää: organisaation jäsenet elävät viestinnässä ja ilman sitä organisaatioita ei olisi. Strategiaviestinnällä voi olla siis kahdenlaista merkitystä: strategiaviestin vieminen ja yhteisen strategiamerkityksen luominen. Näistä ensimmäinen edustaa perinteistä viestinvälittämisenäkökulmaa, mutta toinen keskittyy yhdessä tekemiseen, merkitysten pohtimiseen ja tulkintojen luomiseen. Strategia ei tällöin ole koskaan täysin valmis, vaan se elää alati ja siihen rakentuu se, mitä organisaatiossa pidetään arvokkaana, merkityksellisenä ja hyvänä. Tällöin viestinnän ja sen ammattilaisten tehtäväksi tulee ensimmäiseksi kysyä oikeat kysymykset, joiden vastaukset löydetään yhdessä. Toiseksi viestinnän ammattilaisten tehtävänä on ylläpitää verkostoja ja vuorovaikutusta, josta syntyy uutta ja jossa ihmiset kohtaavat, sekä kolmanneksi toimia strategian niin sanotun tulkullistamisen mahdollistajana rakentamalla verkostoja, jossa synnytetään ja muutetaan arjen strategiatalkintoja. (Aula & Mantere 2011, 43, 48–50.)

Toisaalta organisaation strategiat ja organisaatiot itse voidaan nähdä sosiaalisesti rakentuneiksi kokonaisuuksiksi, mitä välitetään, merkityksellistetään ja luodaan muun muassa kielen avulla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Viestintä on täten luonnollinen todellisuus strategian luomiselle nykyorganisaatioissa ja se voidaan nähdä strategian perustana. (Marchiori & Bulganov 2012, 203.)

Tässä tutkimuksessa huomioidaan tämä strategian viestinnällinen tausta ja halutaankin nimenomaan selvittää, millainen viestinnän tehtävä strategiaprosessissa on. Kuinka sitten tulkinnat sekä aito vaikuttaminen ja osallistuminen viestinnän kautta tapahtuu? Seuraavaksi käsitellään viestinnällisiä tekijöitä strategiassa, jotka ovat tämän tutkimuksen näkökulmasta dialogisuus, tarinat ja merkityksellistäminen.

3.3.1 Dialogisuus osana strategiaa

Dialogi tarkoittaa ihmisten välistä kohtaamista sekä kokemusten, ideoiden ja mielipiteiden vaihtoa (Pässilä, Oikarinen & Kallio 2013, 159). Dialogi on myös aina kahdensuuntaista viestintää henkilöiden välillä (Johannesen 1971, 375). Dialogi tai dialogisuus, suomennetaan usein vuoropuheluksi. Se on viestinnän keino, jolla pystytään hienovaraisesti viestimään organisaatioissa, joiden

toimintaympäristö on yhä monimutkaisempi ja vaikeampi ennustaa (Varney 1996, 31). Varneyn (1996, 31) mukaan dialogi on osallistumista yhteisen merkityksen määrittelyyn, joka on kykenevä kehitykseen ja muutokseen.

Mikä sitten erottaa dialogin esimerkiksi väittelystä tai arkipäiväisestä vuorovaikutuksesta? Dialogissa ei yleensä ole ennalta päätettyä tuotosta, agendaa tai rakennetta. Dialogin tavoitteena ei ole konsensus tai sopimus, vaan sillä etsitään merkityksiä yhdessä ja tuodaan asioita esille. Dialogi voi parhaimmillaan tuoda esiin kollektiivista viisautta. (Varney 1996, 30–32.) Dialogissa puhutaan, kuunnellaan ja seurataan vuoropuhelua. Asioista ei tarvitse olla samaa mieltä ja erilaisuus on hyve. Dialogiin osallistujat eivät yritä saada toista hyväksymään hänen totuuttaan, vaan dialogin tarkoituksena on ymmärtää toista ja hänen näkemystään (Johannesen 1971, 375). Dialogin tavoitteena on synnyttää ymmärrystä toisistamme ja edistää suvaitsevaisuutta ja minimoida konfliktit. Lisäksi dialogin päämääränä voi olla luova ja innovatiivinen päätöksenteko ja ongelmanratkaisu. Dialogi voi johtaa yhteiseen tai osan osallistujien mielipiteen muutokseen. (Bokeno 2007, 11.) Johannesen (1971) mukaan dialogissa oleellista ovat aitous, täsmällinen ja empaattinen ymmärtäminen, tinkimätön ja positiivinen huomiointi, läsnäolo, yhteinen tasa-arvo ja kannustava psykologinen ilmapiiri.

Varneyn (1996, 30) mukaan dialogin pitäisi olla keskeinen osa kaikkea strategista suunnittelua. Dialogin avulla organisaation toimijat voivat yhdistää kykynsä ja saavuttaa ideoita, jotka muuten olisivat jääneet keksimättä. Päril (2014, 190) näkee myös, että dialogi on tärkeä nykyorganisaatiolle, sillä se voi parhaimmillaan edesauttaa organisaation yhteistyökykyä ja innovaatioita, mitkä ovat tärkeitä muuttuvassa ja epävakaa toimintaympäristössä. Juholinin (2010) mukaan erityisesti 2000-luvulla työyhteisöjen viestintä onkin muuttunut vastuulliseksi ja dialogiseksi vuoropuheluksi, jossa jokaisella on oman vastualueensa osalta velvollisuus myös viestinnästä. Tällöin viestintä kattaa tiedon saatavuuden ja yhteisöllisen käsittelyn, dialogisuuden hengessä. Toisaalta vaikka dialoginen viestintä on oleellisen tärkeää innovatiivisessa ympäristössä johtaessa, ihanteellinen dialogi näyttää olevan mahdoton liiketoiminnassa eli myös työtilanteissa. Tällä hetkellä organisaatioiden tarpeiden: innovatiivisuuden ja luovuuden, niitä tukevan sekä avoimen ja vapaan viestinnän sekä arvioinnin, välillä onkin ristiriita. (Päril 2014, 204–205.)

Dialogi on keskeinen osa strategian luomista ja toimeenpanoa Laineen ja Vaaran (2011) dialogisessa strategiatyössä, jossa organisaation strategia perustuu jatkuvalla organisaation jäsenten keskinäiselle dialogille organisaation tavoitteista ja sen selviytymisestä sen toimintaympäristössä. Dialogisessa strategiatyössä oleellista ei ole, kuinka johto määrittelee strategian ja kuinka organisaation saadaan noudattamaan sitä. Sen sijaan haasteena on, kuinka sekä johto että henkilöstö löytävät ajan ja paikan organisaation ja sen toiminnan kehittämiseksi. Strategia voi tulla vasta sitten todelliseksi, kun siitä keskustellaan ja se tulkitaan. Olennaista on moniäänisyyden ymmärtäminen ja salliminen sekä tämän hyödyntäminen strategiatyössä. Tämä tarkoittaa, erilaisia näkemyksiä, jotka voivat kyseenalaistaa ja muuttaa strategiaa, joka taas tarkoittaa, että organisaation tulee hyväksyä tietynlainen epävarmuus. Dialoginen strategiatyö

vaatii johdolta harjaantumista vuorovaikutuksessa tapahtuvaan liiketoiminnan kyseenalaistamiseen ja kehittämiseen. Dialogisen strategiatyön toteuttaminen on haastavaa ja se vaatii koko organisaation kykyä ajatella strategiaa uudella tavalla ja uskaltaa kokeilla muuta kuin perinteistä strategian luomista. Tällaisessa strategiatyössä johdon roolina on toimia strategisen ajattelun ja liiketoiminnan valmentajana, sekä tukea henkilöstöä strategiatyössä ja jakaa strategia-asiantuntijuutta. Henkilöstöltä tämä vaatii valmiutta ottamaan strategia-asiantuntijuutta itselleen ja uskallusta kertoa oma näkemyksensä. (Laine & Vaara 2011, 38, 41–42.)

Tässä tutkimuksessa dialogi nähdään avoimena ja aitona tapana viestiä, jossa kaikilla on mahdollisuus sanoa omat mielipiteensä. Dialogi nähdään myös kohdeorganisaation tarinankerrontaa tukevana ja osana kohdeorganisaation luonnollista tapaa viestiä.

3.3.2 Tarinankerronta osana strategiaa

Tarinallisuus on ollut osa ihmisten toimintaa jo tuhansien vuosien ajan (Aaltonen & Heikkilä 2003, 15; Rauhala & Vikström 2014, 57), mutta se on tullut osaksi organisaatioiden tietoista toimintaa ja viestintää yleisimmin vasta 90-luvulla (Snowden 1999, 31). Nykyorganisaatioille tarinankerronta on tunnustettu hyödylliseksi työkaluksi monilla eri toiminnan osa-alueilla, kuten organisaatioiden muutosjohtamisessa, viestinnässä, johtamisessa ja organisaationaalisessa oppimisessa. Koska nykyorganisaatioissa vallitsee jatkuva tehokkuuden tavoittelu, tulee myös viestinnän tukea tätä ja tarjota johtajille parempia tapoja viestiä. Tarinankerronta tarjoaa monikulttuurisen ja miellyttävän tavan tämän saavuttamiseen. (Barker & Gower 2010, 300.) Tarinat ovat myös muihin tekstityyppeihin ja esittämisen tapoihin verrattuna ylivoimaisia ominaisuuksiltaan: ne yhdistävät ihmisten henkilökohtaiset tarinat kokemuksiin heitä ympäröivään maailmaan, sosiaalisiin tapahtumiin, järjestelmiin ja yhteisöihin. Lisäksi tarinoilla pyritään kertomaan asiat ajassa tapahtuvaksi kehityskuluksi, joka on riippumaton ihmisistä. (Aaltonen ja Heikkilä 2003, 126.)

Mitä organisaatioiden tarinat ylipäättään ovat? Niiden määrittely yksinkertaiseen ja kaikkien allekirjoittamaan muotoon on luonnollisesti mahdotonta. Monella tulee varmasti mieleen organisaation omat tarinat itsestensä, mitä löytyy erityisesti niiden verkkosivuilta. (Kent 2015, 484.) Tarinoilla voidaan kuitenkin tarkoittaa paljon muutakin. Yksinkertaisimmillaan tarinat voidaan määritellä sanoiksi muokatuksi mielikuvaksi, millä pyritään välittämään tämä sama mielikuvan jonkun ihmisen mielestä toiseen (Auvinen 2008, 39). Denning (2004, 123) taas näkee, että narratiivista tulee tarina, kun siihen liittyy tapahtumisen sarja, joka on kausaalinen jatkumo. Tarinassa tulee myös olla Denningin mukaan juoni, keskeiset henkilöt ja lopputulos. Rauhala ja Vikström (2014, 189) puhuvat tarinoiden sijasta organisaation tarinapääomasta, jolla tarkoitetaan organisaation ydintarinaa, josta kumpuavat sisältö, kertojat ja kanavat.

Organisaatioiden tarinankerronnassa tärkeää on organisaation jäsenten osallisuus. Usein tarinankerrontaa kuitenkin kohdellaan asymmetrisenä

prosessina, eli lähinnä tiedon jakamisena, sen sijaan että se olisi retorinen strategia ihmisten liikuttamiseen (Kent 2015, 481). Kuitenkin muun muassa Kahanin (2006) mukaan tarinoiden tulee olla käytännöllisiä, mutta sen lisäksi tärkeää on, että organisaation jäsenet osallistuvat tarinankerronnan prosessiin. Hän korostaa, että kaikkien organisaation jäsenten tasa-arvoinen osallistuminen ja välitön yhteistyö toteutuvat, kun kaikki ovat osallisena kertomassa tarinaa. Rauhalan ja Vikströmin (2014, 189) mukaan tarinapääomaa pystytään tuottamaan helpoiten kertomalla tarinoita, joiden kanssa yleisö resonoi. Paras tapa on kuitenkin saada yleisö – oli sitten kyse asiakkaista, henkilöstöstä tai muista sidosryhmistä – kertomaan tarinaa eteenpäin tai luomaan sitä yhdessä. (Rauhala & Vikström 2014, 189.) Jokainen tarinankertoja käyttää rationaalisuuttaan ja logiikkaansa tarinoiden arvioimiseen ja luovat todellisuuden sen mukaan mitä heille esitetään. Tarinoissa onkin siksi paljon hyödyntämätöntä tehokkuutta, sillä ne ovat arvolatautuneita, joka johtuu tarinoiden sisältämästä kuulijoiden arvoista ja toimista. (Baker & Gower 2010, 300.)

Organisaatiot voivat myös hyötyä tarinoista monella eri tavalla. Baker ja Gower (2010, 307) näkevät, että tarinat tarjoavat loistavan oppimistyökalun, jos organisaatio vaan osaa käyttää tarinoita ja soveltaa niitä omaan toimintaansa. Rauhalan ja Vikströmin (2014, 30–31) mukaan tarinat voivat olla organisaation hyödyllinen työkalua monestakin näkökulmasta: Viestinnässä tarinat toimivat muun muassa viestin tehokkaassa lähettämisessä, vuorovaikutuksen mahdollistajina, monimutkaisten asioiden selkeyttäjänä sekä ymmärryksen ja tiedottamisen tukena. Johtamisen näkökulmasta tarinat auttavat erityisesti ihmisen innostamisessa ja motivoimisessa, organisaatiokulttuurin herättämisessä, strategian luomisessa, hiljaisen tiedon keräämisessä ja siirtämisessä sekä muutoshalun herättämisessä. Näillä osa-alueilla tarinat tehoavat hyvin, koska niiden avulla saadaan aikaan tunneoivalluksia, lisätään ymmärrystä ja jaetaan merkityksiä. Lisäksi henkilöstön mukana oleminen lisää organisaation sitoutumista ja yhteisön sosiaalista liimaa. (Rauhala & Vikström 2014, 30.)

Tarinat myös toimivat vakuuttavana viestintätapana, jossa näkyy organisaation persoonallinen, interpersoonallinen ja korporaation näkökulmat. Tarinoiden avulla viestintä voi helpottaa organisaatiossa esiintyvää epävarmuutta nopealla tiedonjaolla, kehystää organisaation tapahtumia arvolatautuneilla tarinoilla ja edistää organisaation kulttuurin tunnistamista rakentamalla organisaation jäsenille sosiaalisen kontekstin. (Baker & Gower 2010, 304.) Tarinankerronnan vahvuus viestintätapana on siinä, että se tunnistaa kaikki ihmiset tarinankertojiksi, joilla on kyky saada ja lähettää viestejä, jotka luovat arvolatautunutta todellisuutta, yhteistä ymmärrystä eri osallistujien välille ja tarjoavat nopeampaa tapaa sosiaaliseen suhteen syntymiseen. (Baker & Gower 2010, 302.) Myös Aaltonen ja Heikkinen (2003, 16–17) tunnistavat tarinan tehokkaaksi viestintätavaksi. Heidän mukaansa tarkoituksellisesti ja loogisesti rakennetut tarinat ovat kiireisissä ja tietoa täynnä olevissa organisaatioissa tärkein tiedon välittäjä. Tarinat auttavat rakentamaan ja kehittämään organisaatiota, ja niiden avulla johtajat voivat innostaa henkilöstöä parempiin

tuloksiin sekä parantaa työhyvinvointia. Tarinankerronta on tehokas viestinnän keino myös yhteisen merkityksen rakentamiseen. Tarinoiden teemat indikoivat jaetun merkityksen luonnetta. Boycen (1995) tutkimuksessa organisaation jäsenet myös suojelivat, tietoisesti tai tiedostamatta, tätä jaettua merkitystä ulkopuolisilta tai erilaisilta mielipiteiltä jättämällä ulos sitä vastaan olevan tiedon. (Boyce 1995, 133.)

Miksi tarinat ja tarinallisuus ovat sitten niin vaikuttavia? Rauhalan ja Vikströmin mukaan (2014, 30) tarina auttaa muistamaan ja ymmärtämään paremmin, tarina on kiinnostava ja sen avulla abstraktit asiat saadaan konkreettisemmiksi. Tarinat vaikuttavat myös siihen, kuinka ihmiset tulkitsevat asioita (Weick 1995). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että tarinat ovat erityisen vaikuttavia, koska ihmismuisti on tarinoihin perustuva: muistaminen koostuu pitkälti tiivistetyistä tarinoista, joihin sisältyy kokemuksia, tapahtumia, arviointeja ja tiivistyksiä ihmisten välisistä suhteista (Woodside 2010; Rauhala & Vikström 2014, 71). Tarinat myös kiehtovat ihmisiä, koska ihmiset tunnistavat tuttuja tarinan muotoja muista konteksteista ja se koskettaa heitä. (Kent 2015, 484.) Lisäksi tarinat auttavat ihmisiä selkeyttämään keitä he ovat, mistä he tulevat ja mihin he haluavat mennä. (Soin & Scheytt 2006, 55.) Tarinoiden avulla viesti saadaan helposti muistettavaan ja yksinkertaiseen muotoon, ja niiden avulla voidaan välittää myös viesti kulttuurisesti erilaiseen ympäristöön ilman, että sen merkitys muuttuu. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 16–17.)

Tarinoissa, varsinkin yritystarinoissa oleellista on niiden uskottavuus. Jos tarina ei ole aito ja todellinen, kuten valitettavan monet ulkoa annetut tarinat vaikuttavat olevan, on se kuin tyhjä kuori, jolla yritetään vain myydä lisää. Yritystarinan tulee kummuta sisältäpäin ja antaa merkitys sille mitä teemme. Samalla se voi kertoa asiakkaille ja muille sidosryhmille yrityksestä ja miksi se on olemassa. Tarinan voidaankin katsoa konkreettisoivan ja inhimillistävän yrityksen arvot ja olemassaolon syyn. (Rauhala & Vikström 2014, 186.) Totuus onkin tarinankerronnan tärkeä elementti, varsinkin vaikuttavan viestin välittämisessä (Baker & Gower 2010, 307).

Hyvä tarina resonoi yleisön kokemuksen kanssa ja kertoo tarinan, jonka yksilö tai organisaatio haluaa kerrottavan. Lisäksi tarinoiden tulee olla rationaalisia, järkeviä ja uskottavia. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 148–149; Kent 2015, 482–483.) Toimiva tarinankerronta on luonteeltaan tasa-arvoista, läpinäkyvää, vuorovaikutusta tukevaa ja kuuntelevaa (Rauhala & Vikström 2014, 258). Snowden (1999, 36) näkee, että tarinat, joilla on tarkoitus, ovat erittäin tehokkaita. Snowdenin mukaan tarkoituksellisista tarinoista voi löytää neljä yhteistä elementtiä: Ensimmäiseksi ne pystyvät pitämään ihmisten huomion. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tarinan tulisi olla viihdyttävä, vaan se voi olla myös esimerkiksi tuskallinen tai jännittävä. Toiseksi tarinat myös levittyvät itse ja niillä on niin sanotusti oma elämä, mikä ei ole riippuvainen yksittäisistä tarinankertojista. Tämä vaatii, että tarinoihin voidaan liittää jokaisen kertojan oma vaikutusvalta. Kolmanneksi vaikuttava tarina myös vaatii, että sen voi kertoa kuka tahansa riippumatta koulutuksesta tai työnkuvasta ja silti yleisö saa tarinasta sen tarkoituksen. Neljänneksi tarinat tai niiden sisältämät metaforat voivat tarjota uuden kielen niiden ymmärtämiseen. Näin tarinoissa voidaan

käyttää organisaation omaa ja sen ympäristön älyllistä pääomaa. (Snowden 1999, 36.)

Jokainen organisaatio voi hyötyä tavoitteellisesta, sisäisestä tarinankerronnasta. Tarinankerronta organisaation sisällä vaatii johtajuudelta ja organisaation henkilöstöltä uudenlaista toimijuutta: niin sanotussa narratiivisessa johtajuudessa käytetään tarinoita vaikuttamisen keinona (Auvinen 2013, 50). Tällainen johtajuus perustuu luottamukseen, kuunteluun ja rehellisyyteen. Tärkeää on myös, että johtajilla on yhteys alaisiinsa, joka taas vaatii dialogista ja keskustelevaa johtajuutta, jolloin johtaja luopuu äärimmäisestä kontrollista. (Rauhala & Vikström 2014, 259.) Vaikka narratiivinen johtajuus antaakin hyvän mahdollisuuden kannustaa organisaation henkilöstöä omaan tulkintaan ja organisaation tavoitteiden määrittelyyn, ei narratiivinen johtajuus ole pelkästään tätä. Se voi olla myös manipulointia, niin hyvässä kuin pahassa. (Auvinen 2013, 26.) Tärkeää on, että johtajat ovat tietoisia toiminnastaan ja toiminnan takana olevista arvoista (Rauhala & Vikström 2014, 260).

Strategian toimeenpano tarinankerronnan avulla ei ole mikään ihmekeino, jolla toimeenpanon ongelmat vältettäisiin. Samalla tavalla kuin toimeenpanossa yleensä myös toimeenpano tarinankerronnan keinoin vaatii onnistuakseen mahdollisuuden kaikkien osallistumiseen. Tarinassa tulee lisäksi olla - ja siitä tulee kasvaa - merkityksiä ja tunnistamisen mahdollisuuksia kaikille. Tarinankerrontaa käytetään kuitenkin joskus valitettavasti tavalla, jossa johto jo valmiiksi määrittelee tarinan, jolloin henkilöstölle jää rooliksi vain olla sen yleisönä. Jos tarinat annetaan ylhäältä-alas, voi tarinankerronta pahimmillaan lisätä managerointia, kasvattaa hierarkiaa ja eristää kriittisesti suhtautuvat pois niin sanotusta yhteisestä tarinankerronnasta. Tämän vuoksi tarinankerronnassa täytyy olla mukana myös monen suuntaista vaikuttamista ja aitoa dialogia tarinankertojien ja sen vastaanottajien välillä. (Rauhala & Vikström 2014, 261.) Johtajuutta, jossa tarinat ovat jo annettu valmiiksi, voidaan kutsua Auvisen (2013, 25) mukaan pseudo-osallistavaksi johtajuudeksi. Tällöin tarinoita käytetään johtajuudessa vain näennäisosallistavina työkaluina, vaikka johto onkin jo tehnyt päätökset ennakkoon. (Rauhala & Vikström 2014, 261.)

Koko organisaation osallistavassa tarinankerronnassa oleellista on suosia aitoutta, vaikka siihen kuuluukin rosoja ja virheitä. Tällöin on tärkeää, että kaikki, tai mahdollisimman moni organisaatiossa työskentelevä, kertoo tarinansa, vaikka he eivät olisikaan mitään suuria tarinankertojia. Liian hienot ja loppuun asti mietityt tarinat eivät houkuttele, rakenna luottamusta, eivätkä anna samaistumiselle tilaa. Erilaiset näkökulmat, epätäydellisyys ja aitous tekevät tarinasta houkuttelevamman. (Rauhala & Vikström 2014, 264.)

Osallistuminen on siis tärkeää strategiassa, joka tehdään tarinankerronnan keinoin, niin kuin yleisesti muussakin strategiatyössä, kuten aiemmin jo todettiin. Osallistumisen lisäksi, strategian kannalta on olennaista, että tarinoiden tulkitsijat ymmärtävät strategian moniäänisen ja -näkökulmaisen luonteen. Tarinankerronta onkin oivallinen tapa luodata organisaation todellista strategiaa, vaikka se olisikin ristiriitainen, valta-asetelmien vaivaama ja koostuu useista eri mielipiteistä. (Rauhala & Vikström 2014, 278.) Tämän perusteella

voidaankin pohtia, olisiko siis perinteisen näkökulman vastaisesti hyvä, että organisaation strategia ei olisikaan niin selkeä ja yhteen suuntaan menevä, sillä se ei kuitenkaan heijasta todellisuutta, jossa on monia eri ääniä ja näkökulmia. Tällöin strategia rakentuisi sekä dialogisuuden että tarinan kautta ja viestinnän tehtävänä on mahdollistaa näiden syntyminen ja toteutuminen. Tämä kysymys onkin yksi tämän tutkimuksen kysymyksistä. Kysymykseen myös vastataan tarkemmin luvussa 6.

3.3.3 Viestintä merkityksellistämisenä strategiassa

Sensemaking on termi, jolla usein tarkoitetaan toiminnan merkityksellistämistä eli toiminnan tekemistä ymmärrettäväksi. Merkityksellistäminen on kommunikatiivista käyttäytymistä, johon kuuluvat keskeisesti tiedonetsintä ja -hankinta, tiedon muokkaus, tiedon luominen ja tiedon käyttö. Lisäksi merkityksellistäminen tapahtuu kielen välityksellä, koska tarkoitus ja viestintä ovat vahvasti sidoksissa kieleen, jota käytämme. (Mantere 2000, 71.) Weickin (1995) mukaan merkityksellistämiseen liittyy tiiviisti ymmärtäminen, tulkinta ja attribuutio.

Merkityksellistäminen on strategisen ajattelun ydin ja olennainen osa strategian toimeenpanoa ja tässä viestintä on oleellisessa osassa. Merkityksellistämisen pääpiirteet liittyvät sitä tekevän identiteettiin: se alkaa, kun henkilö huomaa jotain, vihjeen ja käyttää opittua sosiokulttuurista kokemustaan konseptuaalisena kehyksenä, jonka avulla tulkitsee huomaamansa vihjetä. Merkityksellistämisen kolme rakennusosaa ovatkin vihje ja kehys sekä niiden keskinäinen suhde. Vihjeet ovat nykyhetkeen liittyviä ja kokemuksen kautta havaittavia, kun taas kehykset ovat menneisyyden avulla opittuja. Strategian toimeenpanossa ja strategisessa ajattelussa on ymmärrettävä prosessissa mukana olevien kehykset, ja pohdittava ovatko nämä toisistaan poikkeavat. Usein organisaatiossa on dominoivia koalitioita, kuten johtoryhmä, joilla on yhtenevä kehys siitä, ketä he ovat, mitä he tekevät ja miksi. He ovat organisaation strategisia johtajia. (Lundberg 2005, 291.)

Strateginen suunnittelu ja siitä viestiminen tapahtuu usein ylhäältä-alas, mutta merkityksellistäminen toimii sekä ylhäällä että alhaalla melko samalla tavalla: kaikki yrittävät selvittää mitä uusi strategia tarkoittaa ja mikä on heidän roolinsa siinä. Usein johto tekee myös sensegivingiä eli yrittää vaikuttaa organisaation työntekijöiden, merkityksellistämisen prosessiin ja tarkoituksen rakentamiseen, jotta organisaation todellisuudesta tulisi johdon suosima kuva (Lundberg 2005, 300.)

Päätöksenteko on yksilöllisen tai kollektiivisen prosessin merkityksellistämistä organisaatiosta ja sen ympäristöstä. Strategiset päätökset tukeutuvat johdon tarpeeseen jäsentää organisaation ympäristöä sekä luoda ja ylläpitää yhteisesti jaettuja merkityksiä. Tästä näkökulmasta katsoen päätöksenteko on osa takautuvaa merkityksellistämistä, jonka tavoitteena on paikallistaa, artikuloida ja vahvistaa aikaisemmin tehtyjä päätöksiä. Strateginen päätöksenteko ei tosin voi olla vain takautuvaa, vaan se voi olla myös toimintaa. Merkityksellistäminen voi auttaa organisaatioiden strategioita kehittämällä

tulkinnan organisaatiosta ja tarjoamalla sitä sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille, jotka taas viittaavat organisaation ympäristöön, joka taas muokkaa merkityksellistämistäprosessia. (Raupp & Hoffjan 2010, 151.)

Päätöksenteon teoria perustelee, miksi viestinnän tulisi olla keskeinen osa organisaation päätösprosessia sekä myös strategiaa: kyky kuvata itseään niin sisäisesti kuin ulkoisesti ei ole vain keskeinen valintakriteeri, vaan nämä eri osa-alueet eivät voi koskaan olla toisistaan erillisiä. Jos organisaation viestijät auttavat sitä muokkaamaan toimintaansa ympäristön muutoksissa, heidän täytyy myös osallistua johtajien päätöksentekoon, eikä vain toteuttaa muiden tekemiä päätöksiä. (Raupp & Hoffjan 2010, 153.)

Rouleau (2005, 1415) määrittelee strategisen merkityksellistämistä- ja sensegiving-prosessit vastavuoroisiksi ja toisiaan täydentäviksi. Ne eivät voi olla olemassa ilman toisiaan. Merkityksellistäminen on prosessi, jossa johtajat ymmärtävät, tulkitsevat ja luovat merkityksiä, jotka pohjautuvat strategian kehittämiseen. Sensegiving taas tarkoittaa prosessia, jossa yksilö pyrkii vaikuttamaan toisten merkityksellistämistäprosessiin suunnatakseen sen kohti jotain tiettyä organisaation todellisuutta. Tässä mielessä molemmat liittyvät ymmärtämiseen ja vaikuttamiseen. (Grazzini 2012, 486.) Strategian tekijät ja heidän viestintänsä ovat merkityksellistämistä- ja sen vastakohtaan, sensegiving -prosessien risteyksessä. (Rouleau 2005, 1415.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja kyseessä on tapaustutkimus eli tavoitteena ei ole saada yleistettävää tietoa ilmiöstä, vaan syvällistä ymmärrystä. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla ja analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoilla. Tutkimuksen kohteena on ohjelmistokehitysyritys Vincit. Tutkimus keskittyy sisäiseen viestintään ja strategiaan sekä niiden väliseen suhteeseen. Näitä aiheita tutkitaan kohdeorganisaation henkilöstön näkökulmasta.

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä tutkimuksen empiirisen osan toteuttamista ja perustella tutkimuksen toteuttamisen valintoja. Luvun alussa kerrotaan tutkimuksen tutkimusongelma ja tarkemmat tutkimuskysymykset. Sen jälkeen käydään läpi teemahaastattelu ja sen käyttö tutkimuksessa. Lisäksi esitellään kohdeorganisaatio tarkemmin ja kuvataan haastateltaviksi päätyneiden vincitiläisten haastatteluprosessia ja taustoja. Lopuksi käydään läpi aineistolähtöisen sisällönanalyysin käyttö tässä tutkimuksessa.

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkitaan organisaation sisäisen viestinnän ja strategian toteuttamisen linkittymistä. Tavoitteena on selvittää organisaatiossa työskentelevien näkemyksiä ja kokemuksia sisäisestä viestinnästä. Lisäksi selvitetään heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään organisaation strategiasta ja sen syntymisestä ja toteuttamisesta. Näiden lisäksi selvitetään, mikä on organisaation jäsenten kokemus viestinnän tehtävästä strategian toteuttamisessa. Tämän avulla saadaan tietoa, miten viestintä ja strategityö kytkettyvät toisiinsa, ja mikä on viestinnän tehtävä strategiassa.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiolla ei ole kirjattua strategiaa, jota tutkittaisiin, joten tutkimuksessa keskitytään käytäntöihin ja toimintatapoihin, jotka synnyttävät organisaation strategisen suunnan (vrt. Mintzbergin 1995 strategia toimintamallina). Tällaisiksi on tunnistettu organisaation tavoitteet ja Vincit Dreamin eli unelman mahdollistavat käytännöt ja toimintatavat. Tutkimuksessa selvitetään, millainen on viestinnän asema näissä toimintatavoissa ja unelman tavoittelussa. Strategian toimeenpano käsitetään tässä tutkimuksessa siis toimintatavoiksi ja käytännöiksi, joilla tavoitellaan unelmaa ja tavoitteita.

Tutkimusongelmien pohjalta tutkimuskysymyksiksi on muotoiltu seuraavat:

1. Millainen on organisaation jäsenten kokemus sisäisestä viestinnästä?
 - a. Mitkä tekijät vaikuttavat sisäiseen viestintään?
2. Millainen on henkilöstön kokemus organisaation strategiasta ja sen syntymisestä?

3. Mikä on sisäisen viestinnän tehtävä strategian toteuttamisessa organisaation sisällä?

4.2 Laadullinen tutkimus teemahaastattelun keinoin

Tässä tutkimuksessa käytetään aineistonhankintamenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, jossa edetään etukäteen valittujen teemojen mukaisesti ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelu on valittu tämän tutkimuksen menetelmäksi, koska siinä korostuvat ihmisten henkilökohtaiset tulkinnat, heidän asioille antamat merkitykset ja niiden synnyttämä vuorovaikutus. Puolistrukturoitua haastattelua ei myöskään ole liian sidottu tiettyyn kaavaan, vaan se antaa haastattelijalle mahdollisuuden reagoida haastattelun aikana ilmeneviin seikkoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 75.) Teemahaastattelu myös mahdollistaa vapaamuotoisen keskustelun ja sallii haastateltavalle mahdollisimman luonnollisen ja vapaan reagoinnin esitettyihin kysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66).

Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tarkkaa ja ennalta määrättyä muotoa tai järjestystä, mutta etukäteen suunnitellut teemat ja mahdolliset kysymykset ohjaavat haastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47, 66). Tämän tutkimuksen haastattelurunko muodostui kolmesta teemasta, joista ensimmäinen on strategian olemassaolo, toinen strategian syntyminen ja kokemus sekä kolmas kokemus strategiasta ja viestinnästä (ks. Liite 1 Haastattelurunko). Teemojen alle oli ennen haastattelua valmisteltu kysymyksiä. Tällä varmistettiin, että haastattelu antaa vastauksia tutkimuksen kannalta tärkeisiin seikkoihin. Kysymysten esittämisjärjestys ja muoto vaihtelivat eri haastatteluissa sen mukaan, mikä sopi haastattelijan mielestä tilanteeseen mahdollisimman luonnollisesti.

Haastattelurunko testattiin yhdellä esihaastattelulla, jotta teemojen ja kysymysten rakenne ja esittämistapa olisivat haastateltaville ymmärrettäviä. Esihaastattelulla haluttiin myös varmistua haastatteluun tarvittavan ajan pituudesta.

Varsinaiset haastattelut suoritettiin kuukauden aikana kasvotusten kohdeorganisaation toimistolla Tampereella ja kaksi haastattelua tehtiin Skype-ohjelman välityksellä. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän. Haastattelujen kestot vaihtelivat 35 minuutin ja 58 minuutin välillä. Keskimäärin haastattelun kesto oli noin 45 minuuttia. Huomioitavaa oli, että Skypen välityksellä tehdyt haastattelut olivat kestoiltaan lyhyimmät ja kyseiset haastattelut olivat myös ensimmäiset tutkimushaastattelut. Litteroituna haastattelut muodostivat noin 50 sivua tekstiä fontilla Book Antiqua, pistekoossa 12 ja rivivälillä 1.

4.3 Tutkimuskohteena Vincit ja sen työntekijät

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on ohjelmistoyritys Vincit ja erityisenä kiinnostuksen kohteena on sen työntekijöiden kokemukset ja näkemykset organisaation strategiasta ja viestinnästä.

Vincit on vuonna 2007 perustettu, tamperelaislähtöinen ohjelmistokehitystalo, jonka päätoimipiste on Tampereella. Tutkimuksen teon aikana muut toimipisteet olivat Helsingissä ja tytäryhtiön toimipistettä perustettiin Kalifornian Palo Altoon. Vincit on aloittanut kahden hengen start-up -yrityksenä ja on kasvanut nopeasti sen perustamisesta lähtien. Tutkimuksen teon hetkellä sillä on yli 200 työntekijää ja 9,2 miljoonan euron liikevaihto (2014). Vuoden 2015 liikevaihdoksi arvioidaan 27 miljoonaan euroa (Larsen 2016). Vuonna 2014 Vincitiin tuli fuusion ja rekrytoinnin kautta melkein sata uutta työntekijää, joten kasvu on ollut kovaa. Vincitin tavoitteena ei ole kuitenkaan kasvaa tai tehdä kovaa tulosta, vaan he keskittyvät omien sanojensa mukaan henkilöstön hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen sekä asiakastyytyväisyyteen. Tutkimuksen teon hetkellä Vincitissä oli tapahtunut suuria muutoksia, sillä se oli juuri yhdistynyt IT-infrapalveluita tarjoavan Javerdelin kanssa ja oli listautumassa First North Finland -markkinapaikalle. (Vincit 2016; Larsen 2016.)

Vincit on tunnettu sen omintakeisesta tavasta toimia ja erityisen avoimesta yrityskulttuurista: yrityksessä ei ole muun muassa väliportaan esimiehiä lainkaan, palkkatiedot ovat kaikille avoimia ja perinteiset, työn numeeriset tavoitteet loistavat poissaolollaan. Vincitillä ei ole myöskään kirjallista strategiaa, missiota tai visiota. Sen sijaan Vincitissä puhutaan unelmista ja yrityksellä on henkilöstön unelmien lisäksi yhteinen unelma, Vincit Dream (ks. Liite 1 Haastattelurunko), jota tutkitaan myös tässä tutkimuksessa. (Pystynen, henkilökohtainen tiedonanto, 2016.)

Vincit ja sen perustajat ovat voittaneet useita palkintoja ja tunnustuksia. Vincit on valittu muun muassa kolme kertaa peräkkäin Suomen parhaaksi työpaikaksi Great Place to Work -kilpailussa keskisuurten yritysten sarjassa. Yritys myös ilmoitti viimeisimmän voittonsa jälkeen, ettei se enää osallistu kilpailuun, sille he haluavat jatkossa antaa mahdollisuuden muille ja keskittyä asiakaskokemukseen kehittämiseen. Muita yrityksen voittamia mainintoja ovat muun muassa Kauppalehden ja OP-Pohjolan vuoden yritys 2013 ja esimiesten poistamisesta saatu Vuoden henkilöstöteko. Myös yksi Vincitin perustajista ja toimitusjohtaja Mikko Kuitunen ja henkilöstöjohtaja Johanna Pystynen ovat saaneet palkintoja johtamistavoistaan. (Vincit 2016.)

Hyvin menestyneenä yrityksenä, joka uskaltaa tehdä toisin, Vincit on saanut myös paljon mediahuomiota ja sitä on tutkittu paljon muun muassa johtamisen näkökulmasta. Myös Vincitin johtohenkilöt ovat aktiivisia luennoitsijoita ja puhujia, ja he jakavat avoimesti ja aktiivisesti johtamisoppejaan. Näin Vincitin ajattelua avataan yrityksen verkkosivuilla:

Menestyksen takana on kaksi asiaa. Tyytyväiset asiakkaat ja työntekijät. Asiakastyytyväisyysytemme on huippuluokkaa. Yli kahdensadan asiakastyytyväisyyskyselyyn

perusteella 100% asiakkaistamme suosittelisi meitä kollegalleen. Jokaisen vincitläisen mielestä Vincit on kokonaisuudessaan erinomainen työpaikka. Näistä lähtökohdista on jo vaikea olla onnistumatta. (Vincit 2016).

Tässä tutkimuksessa haluttiin kuulla Vincitin henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia Vincitin strategiasta ja viestinnästä. Tutkimuksen haastateltavia etsittiin yrityksessä sisäisesti kiertoan laitetun viestin avulla ja Vincitin HR-henkilöstön avustuksella. Haastatteluun ilmoittautui alun perin viisi henkilöä. Vapaaehtoisten lisäksi haastateltavaksi pyydettiin suoraan johtoon kuuluvia henkilöitä, jotta aineisto muodostaisi paremmin kokonaiskuvan Vincitillä eri asemissa työskentelevien näkökulmista. Tutkimukseen osallistuneet valittiin siis tarkoituksenmukaisesti, jotta mukana olisi henkilöitä, joilla on näkökulmia erilaisista asemista ja työtehtävistä yrityksestä, ja näin tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Otantamenetelmää voidaan kuvata eliittiotannaksi, joka on harkinnanvarainen otantamenetelmä, jossa informanteiksi valitaan henkilöt, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 88.) Asemaa tai titteliä ei kuitenkaan rajattua sen tarkemmin.

Lopullinen tutkimusjoukko koostui seitsemästä Vincitillä työskentelevästä, joista kaksi oli naisia ja viisi miehiä. Seitsemän haastattelua voidaan nähdä riittävänä määränä aineiston keräämiseen, sillä laadullinen tutkimus perustuu syvälliseen ymmärtämiseen, eikä tarkoituksena ole saada aikaan tilastollisia yleistyksiä. Siksi aineiston koko ei ole suoraviivaisesti tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava seikka. (Eskola & Suoranta 2008, 18.) Haastateltavat olivat työskennelleet Vincitillä yhdestä kuukaudesta neljään vuoteen. Kaksi haastateltavista oli osa Vincitin johtoa tai johtavassa asemassa olevia. Muut haastateltavat työskentelivät muissa tehtävissä, kuten ohjelmistosuunnittelijoina. Kaikilla haastateltavilla oli aikaisempaa työkokemusta yhdestä tai useammasta työpaikasta, joka toimii samalla alalla kuin Vincit. Viidellä haastateltavista oli työhistoriaa yhdeltä tai useammalta Vincitin kilpailijoista. Kaikki haastateltavat tiesivät Vincitin ja sen toimintakulttuurin ennen sinne töihin siirtymistä, ja neljällä haastateltavista oli tuttuja tai läheisiä töissä Vincitillä ennen heidän siirtymistään sinne, ja siksi he tunsivat Vincitin kulttuurin melko hyvin ennen sinne töihin siirtymistä.

4.4 Laadullinen sisällönanalyysi aineiston analysoinnissa

Tässä tutkimuksessa temahaastattelusta saatu aineisto analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi pidetään laadullisen tutkimuksen perusmenetelmänä, sillä sen avulla tutkittavasta ilmiöstä muodostetaan tiivistetty ja selkeä kuvaus, jonka avulla tulokset voidaan liittää laajemmin tutkimuskontekstiin ja muihin aiheita koskeviin tutkimustuloksiin. Laadullista sisällönanalyysia voidaan käyttää joko yksittäisenä metodina tai sitten mukaan voi liittää muitakin analysointikokonaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 91–93.)

Luotettavan analyysin saamiseksi on aineisto analysoitava mahdollisimman tarkkaan. Laadullisessa sisällönanalyysissä tutkijan omalla tulkinnalla on suuri rooli, sillä aineiston analysointi perustuu tutkijan loogiseen päättelyyn, omiin havaintoihin ja subjektiiviseen näkökulmaan. Sisällönanalyysissä aineisto hajotetaan ensin osiin, jonka jälkeen se käsitteellistetään ja viimeiseksi kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Tämän jälkeen tutkija tekee omat tulkintansa ja johtopäätöksensä, luo näistä sanallisen kuvauksen ja pyrkii tuottamaan niiden perusteella uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 70, 105, 110, 148.)

Laadullinen sisällönanalyysi jaetaan induktiiviseen eli aineistolähtöiseen ja deduktiiviseen eli teorialähtöiseen (Tuomi & Sarajärvi 2004, 109–113). Tässä tutkimuksessa analyysi on aineistolähtöistä, eli analyysiyksiköt, luokat ja kategoriat nousevat aineistosta, eikä niitä ole päätetty ennakkoon. Toisaalta mukana on myös teoriasidonnaisen analyysin mallia, sillä teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Varsinaiset analyysiyksiköt kuitenkin nousivat aineistosta, mutta aikaisempi tieto asiasta oli mukana analyysin teossa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 98.)

Aineisto analysoitiin klassisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaan: analyysi aloitettiin redusoinnilla eli aineiston pelkistämällä, josta siirryttiin klusterointiin eli aineistoon ryhmittelyyn ja viimeiseksi päädyttiin abstrahointiin eli teoreettisten käsitteiden luomiseen. Käytännössä tämä tarkoitti, että litteroitu aineisto on siihen tutustumisen jälkeen jaettu haastatteluteemojen mukaan osiin. Kysymyksiä alle jaotelluista tekstistä etsittiin toistuvia teemoja, joille määritettiin niitä kuvaava teeman nimi. Teemoittelua verrattiin myös tutkimuskysymyksiin, jotta aineisto vastaisi sille määriteltyihin tarkoituksiin. Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin vielä tarkemmin tutkimuskysymysten mukaan ja tiivistettiin yhä, niin että aineistosta jätettiin kaikki tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten ulkopuolella jäävät seikat pois.

Aineiston analysointi aloitettiin haastatteluaineistoon tutustumisella. Litteroidut haastattelut luettiin läpi kolme kertaa. Tutustumisen tavoitteena oli ymmärtää aineistoa paremmin, jotta tutkimusongelman kannalta tärkeät kohdat olisi helpompi tunnistaa. Aineistoon tutustumisessa oli tarkoituksena myös pelkistää eli redusoida aineistoa niin että aineistosta karsiutuu tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois (Tuomi & Sarajärvi 2004, 111–112, 119).

Aineisto litteroitiin sanatarkasti puhekielellä pian haastattelujen jälkeen, koska aineiston käsittely suositellaan aloitettavan mahdollisimman pian tai jopa keräysvaiheen aikana (Kiviniemi 2007 79). Tämä tutkimus ei keskity kielenkäyttöön tai vuorovaikutukseen, joten erilaiset äänenpainot, tauot ja äännähdykset jätettiin pois litteroinnista. Näiden lisäksi myös erilaiset tunneilmaisut kuten huokaukset ja naurahdukset jätettiin pois litteroinnista. Myöskään haastattelujen ulkopuolisia keskusteluja tai siellä saatuja tietoja ei huomioitu analyysissä.

Tutkimuksen aiheen ja tarkoituksen vuoksi oleelliseksi analyysi- tai koodausyksiköksi määriteltiin lause tai useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuus. Aineiston analysoinnin koodausprosessin aikana teemoitteluluokkia täydennettiin, muokattiin ja korjattiin, aineistosta nousseiden

aiheiden mukaan. Muokkauksella pyrittiin siihen, että aineisto vastaa mahdollisimman hyvin tutkimuksen tehtävään ja tutkimuskysymyksiin. Aineistosta etsittiin pelkistettyjä ilmaisuja, jotka koottiin taulukkoon. Ilmaisuja verrattiin toisiinsa ja niitä yhdistettiin. Tässä vaiheessa luokat vähenivät melkein kolmasosalla. Tämän jälkeen alaluokille tehtiin niitä kuvaavat yläluokat. Lopuksi muodostettiin luokat kokoava käsite. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 109)

Sisällönanalyysin luotettavuus varmistettiin rinnakkaisteemoittelulla. Rinnakkaisteemoittelijana toimi journalistiikasta valmistunut tällä hetkellä viestinnän alalla työskentelevä yhteiskuntatieteiden maisteri. Hän jakoi kolmasosan alkuperäisen aineistosta tulosten teemojen alle, joiden sisällöt ja perusteet oli selvennetty hänelle ennen teemoittelun aloittamista. Yksimielisyysprosentiksi tuli 71 prosenttia, joka voidaan nähdä kohtuullisena tuloksena.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään aineistosta koostetut tulokset. Tulokset on jaettu tutkimuskysymyksiensä mukaan. Tämä tarkoittaa, että ensin raportoidaan aineiston kohdat, jotka liittyvät ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, millainen on työntekijöiden kokemus sisäisestä viestinnästä Vincitissä. Tämän jälkeen esitellään, mitkä tekijät vaikuttavat Vincitin sisäiseen viestintää. Tämä vastaa ensimmäisen tutkimuskysymyksen alakysymystä. Sen jälkeen siirrytään kolmanteen kohtaan ja toiseen tutkimuskysymykseen, jossa keskitytään esittelemään haastateltavien kokemuksia Vincitin strategiasta ja sen syntymisestä. Viimeiseksi tarkastellaan, millainen on viestinnän tehtävä strategian toteutumisessa. Tulokset on tiivistetty taulukoihin kunkin alaluvun kohdalle, jotta ne kokoavat tutkimuskysymykseen esitetyt vastaukset.

5.1 Kokemus sisäisestä viestinnästä

Tässä luvussa käsitellään sisäistä viestintää ja työntekijöiden kokemusta sen luonteesta. Luku vastaa tämän tutkimusraportin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli *millainen on Vincitin jäsenten kokemus sisäisestä viestinnästä*.

Aineiston perusteella haastateltavat kokivat yrityksen sisäisen viestinnän pääosin positiivisesti. Aineistosta nousi selkeimmin kolme pääteemaa. Ensimmäinen pääteema oli avoimuus ja aktiivisuus, jonka alle tunnistettiin kolme alateemaa: tiedon saannin välittömyys ja ajantasaisuus, epävirallisuus ja olennaisen tiedon saatavuus. Toinen pääteemoista oli dialogisuus, jonka alle löydettiin alateema osallistumisen helppous. Kolmas ja viimeinen tunnistettu pääteema on tämän tutkimuskysymyksen kohdalla runsaus ja hallitsemattomuus. Alateemat eivät esiintyneet aineistossa yksin, vaan ne liittyivät aina tavalla tai toisella pääteemaan. Taulukkoon 1 on koottu aineistosta nousseet teemat alaluokkineen.

TAULUKKO 1 Henkilöstön kokemus sisäisestä viestinnästä

Avoimuus ja aktiivisuus	Dialogisuus	Runsas ja Hallitsemattomuus
<ul style="list-style-type: none"> Tiedon saannin välittömyys ja ajantasaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Osallistumisen helppous 	
<ul style="list-style-type: none"> Epävirallisuus 		
<ul style="list-style-type: none"> Olennaisen tiedon saatavuus 		

5.1.1 Avoimuus ja aktiivisuus

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin Vincitin avoin ja aktiivinen viestintätapa, joka koettiin samalla välittömäksi, ajan tasalla olevaksi ja hyvällä tavalla epäviralliseksi. Avoimuutta kuvattiin näissä tuloksissa muun muassa avoimen keskustelun ja päätöksenteon esimerkein. Avoimuudesta kertoi myös se, että yrityksessä todella puhuttiin kaikenlaisista aiheista, niin arkipäiväisistä kuin hankalimmistakin. Kaikki haastatelluista kuvasivat Vincitin sisäistä viestintää avoimeksi. Erityisesti käytössä oleva Slack, joka on pikaviesti- ja ryhmätyöskentelyohjelma, jossa keskusteluita käydään yhteisillä kanavilla ja yksityisviestein, koettiin mahdollistavan avoimuuden ja sitä käytettiin yrityksessä todella paljon. Viestinnän aktiivisuuden kuvattiin myös olevan koko yrityksen ominaisuus, ei vain esimerkiksi johdon tai tiettyjen henkilöiden vastuulla. Avoimuuteen liittyi myös kokemus tiedon saatavuudesta. Käytännössä tällä tarkoitettiin, että henkilöstöä kiinnostava tieto oli heidän saatavillaan ja haastatellut kokivat, että he pystyivät halutessaan saamaan lisää tietoa ja tiesivät keltä tätä voisi pyytää.

Enemmän se viestintä on sitä, että ne ihmiset saa tietoa sitä halutessaan, kaikista lähteistä. Taloudellinen data ja liiketoiminnallinen data on kaikille saavutettavissa, jos sitä haluaa tarkastella. H7

Se on osa yrityskulttuuria ja sit taas rektytointi on ohjannut sitä siihen, että meille ei ole tyyppejä, jotka ei pihistele ja pihtaa sitä tietoa, vaan sitä jaetaan avoimesti ja pyritään, että jengi osallistuu. Että kyllä meillä tieto kulkee. Sitäkin siinä Great Place to Work -kisassa mitattiin, että miten jengi kokee johtamisen, tiedottamisen ja tiedon saatavuuden. Kyllä ne melkein poikkeuksetta on melkein sata pinnaa siihen tyytyväisiä. Tietoa on, ja jengi tietää mistä sitä saa ja mistä sitä voi kysyä. H4

Vastaavasti Vincitissä tapahtumassa olevat muutokset, erityisesti First North -markkinapaikalle listautuminen, koettiin mahdollisesti heikentävän avoimuutta ja tällä hetkellä vallitsevaa viestintätapaa.

Kyllä mun mielestä avoimesti puhutaan, että niin kun kerrotaan rehellisesti ja suoraan niin kun asiat on. Kerrotaan ainakin niistä asioita mistä voidaan kertoa. En tiedä kuinka se sitten muuttuu, kun ollaan pörssi-yhtiö. Kun sitten tuleekin jotain lakivaatimuksia että ei saa kertoa. H5

Sisäisen viestinnän avoimuuteen liittyvät tekijät jakautuivat aineistoanalyysissä kolmeen alateemaan. Nämä alateemat ovat tiedon saannin välittömyys ja ajantasaisuus, epävirallisuus ja olennaisen tiedon saatavuus. Nämä ovat avoimuuden ja aktiivisuuden alateemoja, sillä haastatteluissa nämä eivät nousseet esiin ilman yläteemaansa, vaan alateemoilla perusteltiin avoimuutta ja aktiivisuutta. Seuraavaksi esitellään avoimuuden ja aktiivisuuden alateemat tarkemmin.

Tiedon saannin välittömyys ja ajantasaisuus

Sisäisen viestinnän välittömyys näytti haastatteluiden perusteella olevan yksi olennainen osa avoimen viestintätavan synnyssä. Haastateltavat kokivat olevansa ajan tasalla yrityksen tapahtumista ja saavansa informaatiota jopa keskeneräisistä asioista.

Ei nyt tietenkään reaaliajassa tuoda näitä meille ilmi, mutta aika hyvin mun mielestä siinä mielessä, että se ei tuu ihan joskus loppuvaiheessa jonkun powerpoint-esityksen saattelemana, että nyt tapahtuu näin, vaan niistä kyllä on saanut jo etukäteen saanut tiedon, että jotain on tulossa. H2

Se, että tietoa saatiin hyvin aikaisessa vaiheessa, nähtiin tärkeänä niin työntekijöiden kuin johtohenkilöiden näkökulmasta, joka vastaa Laaksonen (2002) näkemystä tiedon jakamisen tärkeydestä. Erityisesti johdolle annettiin kiitosta heidän tavastaan kertoa asioista varhaisessa vaiheessa ja tavasta tiedottaa asioista heti kun niistä oli jotain konkreettista kerrottavaa. Moni haastateltavista koki tämän hyvällä tavalla erilaiseksi tavaksi verrattuna siihen, kuinka heidän aiemmissa työpaikoissaan oli toimittu. Haastateltavat myös kokivat, että välittömyys ei tarkoita samaa kuin täysi reaaliaikaisuus, vaan esiin tuli ymmärrys, että asioita täytyy ensin myös pohtia pienemmällä joukolla.

Vincit menee pörssiin nyt lähiaikoina, niin se avoimuus on lähinnä ollut sitä, että sanotaan avoimesti, että ei me tiedetä vielä, että nämä asiat on auki vielä, että se saattaa erota muista, mutta moni asia on niin kun sillein, että ainakin yksityiskohdat on tulevaisuuteen epäselviä. H3

Asiat sanotaan silloin kun ne ilmaantuvat. Slack-kanavat on kovassa käytössä ja melkein jokaiseen asiaan on oma keskustelukanava. Kaikki tuodaan heti framille, eikä niitä jätetä mitenkään kytämään sen kauempaa, eikä padota. Hyvin sellaista välitöntä ja avointa. H6

Epävirallisuus

Haastattelujen perusteella erityisesti sisäisen viestinnän epävirallisuus koettiin tärkeäksi. Epävirallisuus näytti haastattelujen perusteella vaikuttavan niin, että mahdollisimman moni koki pystyvänsä osallistumaan keskusteluun, eikä viestintä ollut vain tiedottamista, vaan asioista keskustelemista eri kanavissa. Keskustelua käytiin niin johtoportaan kuin työntekijöiden suunnalta eniten Slack-ohjelman kautta. Sisäisen viestinnän epävirallisuus näytti haastattelujen perusteella myös yhä vahvistavan yrityksen matalaa hierarkiaa.

Mun mielestä on vaikuttanut, että Mikko aika aikaisessa vaiheessa tuolla meidän Slack-keskusteluissa tuo näitä ajatuksia ilmi ja pyytää näistä kommentteja. Sillein aika epävirallisesti tuodaan ajatuksia esille aika aikaisessa vaiheessa. H2

Epävirallisuus näkyi sisäisessä viestinnässä siinä, että asioista puhuttiin suoraan ja muun muassa myös epätietoisuus ja epävarmuus tuotiin rohkeasti esiin suuremmissa ja vaikeammassakin aiheissa. Sisäisen viestinnän epävarmuus myös vaikutti siihen, että kulttuurissa kynnys keskustelemiselle oli matala ja

kaikki aiheet olivat tervetulleita mukaan viestintää, listautumisesta arkisempiin ja päivittäin tapahtuviin askareisiin.

Varmaan näkyvin on toi meidän listautuminen pörssiin, että siitä on nostettu kissa pöydälle tosi varhaisessa vaiheessa, että oisko siistiä jos me listauduttaisiin pörssiin. Sit myös, jos on kahvit jääneet keittämättä niin kyllä siitä joku sanoo. Kaikesta pystyy sinne sanomaan ja jakamaan.
H6

Olellaisen tiedon saatavuus

Haastatteluissa nousi esiin, että sisäisen viestinnän avoimuus ja aktiivisuus oli määrältään riittävää, mutta myös oikeanlaisista asioista, joista henkilöstö halusikin saada tietoa tai keskustella. Haastatellut kokivat saavansa tietoa niistä asioista, mistä heidän kuuluikin ja mitkä olivat tärkeimpiä työn ja toiminnan jatkuvuuden kannalta. Asioista kertomisen lisäksi keskusteleminen ja huoliin vastaaminen nähtiin riittävänä, eikä asioiden koettu jäävän niin ilman huomiota. Haastatteluissa nousi esiin se, että kaikesta ei välttämättä voitu tiedottaa ja keskustella yhtä paljon, mutta tämä koettiin luonnolliseksi osaksi yritystoimintaa.

Ei mun mielestä joka asiasta tarvii tai voikaa käydä keskustelua. Sellaisista asioista, joista on sopivaa tai olis sopivaa keskustella niin niistä on sitten ollut mahdollisuus keskustella. H2

Kyllä mun mielestä oon saanut tarpeeksi tietoa, että ymmärrän, että ei ne aina voi kertoa kaikkea suoraan. Mutta kyllä siitä on meillä aika hyvin pidetty tiedotusta. Että just siellä Slackissa on tullut kaikki huolenaiheet esille ja niihin on sitten vastattu. H5

Kaikki täällä tietää mihin suuntaan ollaan huomenna menossa. Ja siis se ei tarkoita, että mihin mennään tavoitteiden suhteen vaan sitä mitä täällä oikeasti tapahtuu täällä firmassa. H1

5.1.2 Dialogisuus

Toinen aineistosta noussut pääteema oli sisäisen viestinnän dialogisuus. Dialogisuus näkyi käytettävistä kanavista selkeimmin taas Slackissa, mutta myös kasvokkaisessa viestinnässä. Haastateltavat kokivat, että viestinnässä oli enemmän kyse keskustelusta kuin tiedottamisesta tai sanelusta. Koska asioita tuotiin esiin varhaisessa vaiheessa, annettiin näin myös keskustelulle tilaa.

Vastauksien mukaan keskustelun mahdollisuutta myös käytettiin paljon, niin johdon kuin henkilöstön puolelta. Dialogi ei siis jäänyt vain mahdollisuuden tasolle, vaan sitä todella käytettiin. Toisaalta vastauksissa tuli esiin, että useasti Vincitin johtohenkilöt ja pidempään yrityksessä olleet olivat kaikkein aktiivisimpia keskustelijoita. Osa haastateltavista toi esiin, etteivät kokeneet itsenään aktiivisiksi keskustelijoiksi, vaan he kuvasivat mieluummin seuraavansa keskustelua sivusta ja liittyvän mukaan vasta kun joku asia todella kosketti heitä. Työtehtävää tai Vincitissä oloaikaa ei kuitenkaan koettu keskustelun osallistumista rajoittavana tekijänä.

Kyllä siellä (Slack) mun mielestä aika moni keskustelee, että nyt kun esimerkiksi on tää listautumiskeissi, niin kyllä siihen jonkin verrankin taisi irrota keskustelua näiden ensimmäisen asiasta ilmoittamisen jälkeen. H2

Kun sä jaat sinne niitä asioita, niin sieltä saa välitöntä vastausta. Aina joku kokee olevansa siihen hyvä vastaamaan. Että jos haluaa jutella tai kakulle, niin kyllä siihen aina joku vastaa, että se on aitoa keskustelua. H6

On sellaisia, jotka hanakammin puuttuu epäkohtiin, ja siis se on hyvä. Mun mielestä siitä löytyy sellaisia vanhoja tyyppejä, mutta sitten on ihan uusiakin tyyppejä, jotka uskaltavat avata suunsa. H5

Dialogisuus koettiin myös Varneyn (1996) määrittelemäksi aidoksi dialogiksi, sillä asiat ja tilanteet todella koettiin muokkaantuvan keskustelun perusteella. Dialogin avulla luotiin myös varmuutta ja erään haastattelun mukaan käytiin ”pehmeästi” läpi tilanteiden ja muutoksien tuomia huolenaiheita ja mahdollisia ongelmia. Dialogin aitoutta koettiin lisäävän myös se, että keskustelu esimerkiksi Slackissa käytiin omalla nimellä ja kasvoilla. Anonyymiyteen tosin annettiin myös mahdollisuus, mutta sitä ei juurikaan käytetty. Osa haastatelluista luuli, että kyseinen mahdollisuus ei ole enää edes käytössä.

Tosi avoimesti, että tuodaan asiat julki jo siinä vaiheessa kun niitä ei ole vielä naulattua mihinkään kiinni. Mä tykkään siitä tosi paljon, että keskustellaan ja luodaan yhdessä se muoto sille suunnitelmalle. H6

Pyritään puhumaan omilla kasvoilla, koska jos puhutaan anonyymisti, niin sitten se menee arvailuksi mitä tälle pitäisi tehdä. Ja se on mun mielestä huono. H7

Osallistumisen helppous

Dialogisuuden tärkeäksi osaksi nähtiin haastatteluissa viestimiseen ja keskusteluun helppo osallistuminen. Monet kuvailivat viestinnän olevan matalakynnyksistä ja rentoa, jonka nähtiin johtuvan Vincitin matalasta hierarkiasta. Haastatellut kokivat johtohenkilöiden lähestymisen helpoksi ja siihen oltiin hyvin tyytyväisiä. Tämä nähtiin myös suureksi eroksi haastateltujen aiempiin työpaikkoihin verrattuna.

Viestinnän osallistumisen helppouden koettiin vaikuttavan myös konkreettiset toimet kuten se, että toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtaja istuivat kaikille avoimessa aulatilassa, joka teki heidän lähestymisestään helppoa. Myös väliesimiehien puuttumisen nähtiin vaikuttavan positiivisesti. Moni oli myös tyytyväinen siihen, kuinka erilaisia kanavia ja lähestymistapoja oli tarjolla.

Aina voi tulla kysyy. Että Jossun ja Mikon työpöydät on tuossa ihan avoimesti ja sitten businessstiimin, joka vastaa liiketoiminnasta, ovi on aina auki, että voi tulla juttelee. Että ei oo mitään sellaista hierarkiaa, että aina voi tulla juttelee, ja kyllä jengi tulee. H4

Ne ketkä viestii on niinkun samassa tasossa, samalaisilla intresseillä. Että ollaan kaikki niinkun yhdessä, että ei oo mitään maajohtajaa, jolla ei oo mitään käsitystä joka päiväisestä työstä. [- -]

Vincitissä nää ihmiset on kuin ketä tahansa työkavereita, joiden kanssa sovitaan yhdessä, että miten tehdään nämä asiat parhaalla tavalla. H5

Kyllä toi Mikon ja muiden perustajien ja enemmän johtotason henkilöiden kanssa keskustelu on tosi helppoa. [- -.] No ei ehkä oo sellaisia niin selkeitä esimiehiä, että se ehkä tulee enemmän sen mukaan mitä kukakin siellä töissä oikeesti tekee ja sillein luonnollisemmin. Että tietää keneltä mitäkin voi kysyä. H2

5.1.3 Runsaus ja hallitsemattomuus

Sisäisen viestinnän riittävyden lisäksi aineistosta nousi esiin sisäisen viestinnän runsaus, jota ei tiivistetty, kontrolloitu tai rajoitettu oikeastaan lainkaan. Muun muassa Slackissa jokaiselle aiheelle oli oma kanavansa ja monilla kanavilla keskustelua oli käyty pidemmän aikaa. Osittain runsaus koettiin hyväksi ja muun muassa Slackin aktiivinen käyttö toi haastateltujen mielestä työntekoon samanlaista tunnetta kuin koko yrityksen henkilöstö olisi samassa tilassa. Toisaalta haastateltavien mukaan valtava tiedon ja keskustelun määrä johti viestien pirstaloitumiseen ja työkiireiden keskellä keskustelua oli ajoittain hankala ja raskas seurata. Vincitin kuukausittaisen koko yrityksen kokoavan Afternoon Teatime -palaverin sen sijaan nähtiin kokoavan tärkeimmät asiat hyvin yhteen, jonka jälkeen keskustelua jatkettiin Slackissa, jossa taas asia saattoi lähteä laajenemaan.

No niitä Slack-kanavia alkaa olla jo sata. Ehkä 200 on jo mennyt rikki, että sitten miettii, että olenko mä sitten oikeilla kanavilla seuraamassa keskustelua vai meneekö multa jotain ohi. Jos vaikka onkin istunut asiakkaalla eikä ole ehtinyt seuraamaan niin voisi olla jotain kiinteitä asioita, joita olisi sitten helppo seurata. H6

Slackin sisältöä ei hallinnoitu johdon puolelta, vaan kaikki siellä tapahtuva viestintä nähtiin yhteisöllisenä keskusteluna. Haastattelujen perusteella tämä johti varsinkin vaikeiden ja keskustelua aiheuttavien aiheiden kanssa siihen, että keskustelu jatkui ja jatkui. Näissä tilanteissa kuitenkin joko henkilö johdon puolelta tai keskustelun aloittaja saattoivat puuttua tilanteeseen esimerkiksi pyytämällä jatkamaan keskustelua muualla. Avoimen viestintäkulttuurin vuoksi keskustelun rajoittamista ei kuitenkaan koettu määrääväksi, vaan keskustelua saatettiin jatkaa kehotuksesta huolimatta.

Joskus jos keskustelu ei ole enää rakentavaa niin sitten joku menee huutamaan siihen väliin, että pitääkö tauko tai jatkakaa keskustelua jossain muualla kuin täällä. Mutta ei sitä muuten moderoida vaan kaikki puhuu omana itsenään. Ollaan keskustelussa omana itsenään ja voidaan sanoa että vitsi tää on tyhmä juttu, lopettakaa, ja sitten sitten porukka lopettaa tai ei lopeta, riippuen näkeekö onko se hyvä pointti vai ei. H7

Haastattelujen perusteella esimerkiksi Slack-kanavien hallinnoinnin puuttumisella haluttiin pitää viestintä helppona ja matalakynnyksisenä. Runsaus ja hallitsemattomuus ovat siis tietoinen valinta, jolla halutaan kannustaa ihmisiä keskusteluun ja ottamaan kantaa. Haastattelujen perusteella moni koki myös keskustelujen runsauden ja jatkumisen koomiseksi ja rennoksi, ja keskustelun

niin sanottu ”lapasesta lähteminen” saattoi olla koko yrityksen yhteistä huvia. Aineistosta kuitenkin nousi esiin, että viestinnän runsaus ja hallitsemattomuus rajoittui luonnollisesti, kun joku aihe ei enää herättänyt keskustelua tai keskustelijat itse huomasivat, ettei keskustelua vie asiaa enää eteenpäin, joko itse tai jonkun huomautuksesta.

Slackissa sellainen random- ja kissavideo -kanava. Tavallaan että tällainenkin sallitaan, että jos me lähdetäis moderoimaan, että täällä saa puhua vain työhön liittyvistä asioista – me niin kun kannustetaan puhumaan kaikesta mahdollisesta, kun silloin ne alkaa puhumaan myös tärkeistä asioista kun siitä tulee luontainen kommunikointikanava. H7

5.2 Sisäistä viestintää tukevat tekijät

Tässä luvussa esitellään Vincitin sisäisen viestinnän onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka tunnistettiin aineistosta. Luku vastaa ensimmäisen tutkimuskysymyksen alakysymykseen, eli *millaiset tekijät vaikuttavat sisäiseen viestintään*.

Tämän tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen yhteydessä aineistosta käy ilmi, että Vincitin henkilöstö vaikuttaa olevan hyvin tyytyväinen sisäiseen viestintään ja se koetaan avoimeksi, dialogiseksi ja runsaaksi. Koska tulokset ovat pitkälti positiivisia, toisen tutkimuskysymyksen alla eritellään niitä syitä, joiden pohjalta kokemus vaikuttaa rakentuvan. Tutkimuksessa selvisi, että sisäiseen viestintään vaikuttaa kolme eri tekijää. Ensinnäkin viestintään kannustetaan eli kaikkien halutaan viestivän, joka tarkoittaa viestintä nähdään kuuluvan kaikille. Toiseksi Vincitissä viestinnän kanavat on valittu organisaatiolle ja sen kulttuurille ja henkilöstölle sopiviksi. Kolmanneksi tarinoita käytetään viestinnän keinoja yrityksen kulttuuria rakentaessa. Tarinoiden avulla luodaan myös kulttuuriin kuuluva yhteisöllisyys. Taulukkoon 2 on tiivistetty luvussa esitettävät pääteemat ja niiden alle lukeutuvat alateemat. Seuraavaksi esitellään kaikki pääteemat alakohtineen tarkemmin.

TAULUKKO 2 Sisäiseen viestintään vaikuttavat tekijät

Kannustus viestintään	Henkilöstölle sopivien kanavien käyttö	Tarinoiden käyttö viestinnässä
<ul style="list-style-type: none"> Viestintä kuuluu kaikille 	<ul style="list-style-type: none"> Slack 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakastyön mahdollistaminen
<ul style="list-style-type: none"> Johto toimii esimerkkinä 	<ul style="list-style-type: none"> Afternoon Tea 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteisöllisyyden luominen
	<ul style="list-style-type: none"> Henkilökohtaiset kanavat ja kohtaamiset 	

5.2.1 Kannustus viestintään

Tutkimuksen aineiston mukaan Vincitissä on dialogiin ja viestimiseen kannustava kulttuuri. Viestintään kannustetaan johdon puolesta tietoisesti kommentoimalla ehdotuksia ja keskusteluja aktiivisesti. Keskustelijoita ja kommentoijia myös palkitaan, mutta palkinnon saajaan vaikuttavat kaikki halukkaat ja valinta tehdään kulttuuria mukailevasti avoimesti kaikkien nähdessä. Tietoisella kommentoinnilla ja palkitsemisella koettiin olevan ohjaava vaikutus, ja ilman sitä aidon keskustelun nähtiin olevan hankalampi käydä toteen, koska dialogiin tottumattomat voivat herkästi ilman vastakaikua jättää osallistumatta. Viestintään ja kannanottoon kannustamalla keskustelusta halutaan tehdä kaikille arkipäiväistä ja ylläpitää avointa ja osallistavaa viestintäkulttuuria.

Me ollaan tietoisesti promottu sitä, että jos joku siellä Slackissa on uskaltanut ottaa kantaa johonkin ja ehdottaa jotain, niin me ollaan sanottu siihen, että tosi hieno juttu. Se on meidän puolelta tietoista viestintää, että jos me halutaan, että ihmiset ottaa enemmän vastuuta, niin silloin meidän täytyy myös rohkaista siihen. Siitä tehdään niinkun arkipäivää, että se ei ole mitään erikoista. Eli sitten kun joku on rohjennut tehdä jotain tai ottaa kantaa vaikka kriittisestikin niin sitten ei ole niinkun että me ei huomattaisi sitä vaan ollaan, että "tosi hyvä pointti, hyvä kun toit esiin". H7

Meillä palkitaan siitä, että uskaltaa olla kriittinen. Jos teet jotain ja meillä on sellainen ei-huono-Slack-kanava, ja jos se sun teko mainitaan siellä kolme kertaa ei-huono-hastagilla, niin sitten aina Afternoon Teassa se palkitaan sellaisella ei-huono -diplomilla. H4

Haastatteluista nousi esiin, että keskusteluun kannustamista arvostettiin ja haastatellut kokivat, että heidän mielipiteensä todella vaikuttivat ja niitä arvostettiin.

Parasta on se, että pääsee vaikuttaa siihen, jos kokee että siinä on jotain stilisoitavaa tai kehitettävää, niin silloin voi asiasta keskustella ja sut otetaan tosissaan ja sua kuunnellaan ja mielipidettä aroostetaan. H6

Viestintä kuuluu kaikille

Viestintään kannustamisella ihmiset halutaan saada jakamaan mielipiteitään, eikä viestinnästä tehdä yhdelle ihmiselle tai ihmisryhmälle kuuluvaa. Huomioitavaa on, että Vincitissä ei olekaan viestinnän ammattilaista, vaan viestinnän tehtävät hoitavat ne, joille se luonnollisimmin kuuluu.

Viestinnän jakaminen yhdellä henkilölle koettiin teennäiseksi ja viestiminen, kuten muukin roolien jakaminen Vincitissä tapahtui henkilön oman tahdon ja osaamisen mukaan. Haastatteluissa tuli esiin, että usein viestinnästä vastaavaksi tai muita enemmän keskusteluihin osallistuivat pidempään yrityksessä olleet, mutta kuitenkin kaikilla koettiin olevan halutessaan mahdollisuus ottaa osaa niin viestintään kuin keskusteluun.

Musta tuntuu, että sellainen keskustelukulttuuri on noilla yleisillä kanavilla sellainen, että jos joku juttu mättää niin siitä aika helposti syntyy joku keskustelu, niihin myös pyritään selvästi reagoimaan. Tavallaan tuolla on monta kertaa sillein, että jos on jotain epäselvää, niin tulee

vastaus tai sitten tulee vastaus ei tiedetä vielä, selviää myöhemmin tai ei tiedetä vielä keskustellaan ja katsotaan mikä on johtopäätös. H3

Johto toimii esimerkkinä

Vincitin johto kannustaa omalla esimerkillään avoimeen dialogiin. He aloittavat usein keskustelun ja tuovat tiedon kaikkien saataville. Johtohenkilöt käyvät keskenään keskusteluja muun muassa Slackissa kaikkien nähtävillä ja myös johdon erimielisyydet voivat tulla keskusteluissa esiin.

Jos mä vaikka haluan saada mielipiteen johonkin, niin mä heitän sen sinne Slackiin. Se voi olla joku isompikin juttu, esimerkiksi että haluatko, että listaudutaan pörssiin. Me voidaan olla Mikon kanssa eri mieltä jostain ja sit puidaan sitä asiaa porukalla. H7

Se on paljon meidän henkilöstöosaston ansiota, että niillä on iso rooli siinä. Ne niin kun osallistaa muita. H1

Myös henkilöstöpuolen työntekijät nähtiin toimivan esimerkkeinä. Lisäksi haastattelujen mukaan oli useita yksittäisiä henkilöitä, joiden koettiin vievän keskusteluja eteenpäin. Tämä näkyi erityisesti Slack-keskusteluissa ja kokoontumisissa, jotka keskittyivät tiettyyn teknologiaan.

Viestinnällisenä esimerkkinä toimiminen ei rajoitu vain Slackin käyttöön, vaan haastatteluiden mukaan kaikissa kohtaamisissa johdon henkilöt toivat omalla jokapäiväisellä toiminnallaan esiin viestintään ja avoimuuteen kannustavaa kulttuuria.

5.2.2 Henkilöstölle sopivien kanavien käyttö

Aineistosta nousi esiin, että Vincitin työntekijät ovat tyytyväisiä viestinnän eri kanaviin, sillä ne koettiin luonnollisiksi ja riittäviksi heidän käyttöönsä. Aineiston mukaan vuorovaikutus ja osallistuminen olivat luonnollisia sopivien kanavien ansiosta. Saman ovat todenneet Mishra, Boynton ja Mishra (2014, 199).

Haastateltujen mainitsemia kanavia olivat Slack, Afternoon Tea -kuukausipalaveri sekä kasvokkain tapahtuvat eli joko suunnitellut tai spontaanit kohtaamiset. Henkilöstöllä oli mahdollista käyttää palautteen antoon muitakin keinoja, kuten sähköpostia tai lomakkeita. Erilaisilla kanavilla haluttiin haastattelujen perusteella varmistaa, että kaikille löytyisi luonnollinen ja mielekäs tapa viestiä asioista. Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin kanavista Slack, Afternoon Tea ja kasvokkaiset kohtaamiset.

Slack

Kaikissa haastatteluissa nousi vahvasti esiin Slack ja sen aktiivinen käyttö. Aineiston perusteella Slack on Vincitin sisäisen viestinnän aktiivisin ja monipuolisin kanava, jota kaikki Vincitissä vähintään seuraavat ja moni osallistuu siellä keskusteluihin. Kuten jo aiemmin mainittiin, Vincitin Slackissa on useita kanavia: melkein jokaiselle yrityksen sisällä puhututtavalle asialle on oma kanavansa. Näiden kanavien sisällöt voivat koskea koko yritystä koskevia aiheita, kuten usein aineistossa esiin nousutta First North -markkinapaikalle

listautumista. Myös henkilöstön ammatillisia mielenkiinnon kohteita varten oli omat kanavansa, samoin kuin kevyemmille ja huumoripitoisille aiheille, kuten kissavideoille. Haastattelujen perusteella Slack koettiin nimenomaan Vincitin kulttuuriin sopivaksi kanavaksi ja sen nähtiin vastaavan ison osan henkilöstön arkista tapaa viestiä.

Teknisessä ihmisissä on irkkaavaa porukkaa ja ne on tottunut pikaviestimiä käyttämään ja jakamaan niitä hassuja linkkejä ja asiapitoisia juttuja. Tulee niin kun luontevasti, että ei se toimisi, että lähetetään yksi sähköposti ja sitten mietitään lukeeko sitä kukaan, että onkohan kellään mitään sanottavaa. Se on sellainen luonnollinen ja nopea kommunikointitapa. H6

Se Slack on niin kun se tärkein, että vaikka ois etänäkin tekee hommia, niin tuntee, että ois siinä keskustelussa mukana ja tapahtumisen kulussa mukana. H5

Haastattelujen perusteella Slack ei kuitenkaan ollut kaikille mielekäs kanava, vaan sen nähtiin olevan liian hallitsematon ja vaivanloinen seurata. Useampi haastateltavista myös sanoi olevansa enemmänkin keskustelujen seuraaja kuin aktiivinen keskustelija. Syy seuraamiseen oli se, että keskustelujen aiheita ei koettu omaksi tai itseään kiinnostavaksi. Haastatteluissa osa koki, että he eivät ole luonteeltaan äänekkäitä tai kantaaottavia, vaan he käyttävät mieluummin yksityisempiä kanavia ja tapoja viestiä. Kaikki kuitenkin pitivät aktiivista ja julkista keskustelua Slackissa hyvänä.

Onhan meillä erilaisia keskustelukanavia ja niissä käydään erilaisia keskusteluja, mutta silloin se pirstaloituu se viesti. H1

On niitä jotka on ammattitaitoisemmin mukana keskustelemassa ja sitten niitä jotka kertoo enemmän huolista ja paljon niitä, jotka seuraa sitä keskustelua ja liittyy mukaan vasta kun kokee, että on haluaa lisätietoa tai haluaa jakaa sitä omaa ammattitaitoa. H6

Haastateltujen johdon henkilöiden näkökulmissa nousi esiin myös se, että Slackin pidettiin erityisen hyvänä työkaluna huhujen poistamiseen. Aineistosta selvisi, että Slack toimi monen mielestä hyvin, koska siinä keskustelu pystyttiin käymään avoimesti omilla kasvoilla ja usein hyvin reaaliaikaisesti. Kuten myös jo aiemmin on ilmennyt, Slackia myös käytettiin aktiivisesti ja haastatteluissa nousi monesti esiin, että niin sanottu asioiden ”terapiointi” tapahtui siellä. Haastattelujen perusteella tämä tarkoitti, että henkilöstö pystyi esittämään huolensa avoimesti ja käymään läpi niitä muiden kanssa. Johto ja henkilöstö nähtiin aktiivisina tämän niin sanotun terapioinnin mahdollistajina.

Monessakin asiassa menee niin, että joku henkilöstötyyppi sanoo, että otetaan, mutta sitten jos on oikein sellainen polttava aihe, aiheuttaa paljon keskustelua niin niistä on sitten pidetty sellainen juttu, missä keskustellaan enemmän. H3

Meillä on niin kuin jokaista asiaa kohti oma Slack-kanava, esimerkiksi listautumista varten on oma kanavansa, johon henkilöstö saa päästellä omat tunteuksensa ja asiantunteuksensa, kaikki huolensa, huhut ja kaikki muut. H4

Afternoon Tea

Toinen aineistossa vahvasti esiin noussut viestinnän kanava oli Vincitin kuukausittainen koko yrityksen yhteinen kokoontuminen, jota kutsutaan nimellä Afternoon Tea. Aineiston perusteella Afternoon Tea toimii myös usein keskustelun herättäjänä ja siellä asiat esitetään useimmin ensimmäistä kertaa koko henkilöstölle. Afternoon Tea nähtiin Slack-keskustelujen herättäjänä ja virallisena tiedotuksen kanavana, jonka jälkeen keskustelu voidaan käydä arkisimmissa kanavissa tai tilanteissa.

Mutta niin kun ton Afternoon Tean kautta, niin se on sellainen missä asiat usein otetaan virallisesti esille. Että aina on niinkun tiedotettavaa ja sitten järjestetään kanava, missä tiedotuksen aiheuttama hämmennys ja sekamelska saadaan purettua. Että säilyy niin kuin kontrolli siihen, ettei tuu niin kuin tornihuhuja tai muuta sitä, niin kuin lähde asiat ihan väärille raiteille. H4

Haastatellut kokivat Afternoon Tean virallisena esittelyareenana. Se nähtiin myös formaalina kokoontumisella, jolla on paljon painoarvoa yrityksen suunnan kannalta. Afternoon Tean koettiin myös tukevan yrityksen yhteisöllisyyttä, koska kaikki yrityksen jäsenet osallistuvat siihen, myös eri toimipisteiltä.

Periaatteessa se on vapaaehtoinen, mutta kyllä siellä on tiukka aikataulu, jossa pyritään viemään läpi aina sen kyseisen session agenda, mihin liittyy taloudellisten mittareiden läpikäynti ja sellaista. Sen, että siellä on niin kuin koko talo, eikä vaan joku avainporukka, niin sen mä kyllä näen ihan tosi tärkeäksi. Siellä rakennetaan sitä me-henkeä, ja voin kyllä kuvitella omia vanhoja asiakkaitani, jotka ei nimenomaan tee niin. H1

Muut kanavat

Virallisemmän Afternoon Tean ja Slackin lisäksi Vincitissä tarjotaan erilaisia kanavia, joiden kautta asioihin pystyy vaikuttamaan ja oman mielipiteen saa ilmaistua. Aineistossa ilmeni, että erityisesti kasvokkain kohtauksiin on paljon mahdollisuuksia ja avoimuutta myös niissä arvostetaan, mutta haastatellut eivät käyttäneet niitä kovin aktiivisesti. Sen sijaan epäviralliset kokoontumiset Vincitin aulatilassa nähtiin arjen kannalta tärkeäksi.

Noita epävirallisempia kokoontumisia on paljon, että jostain syystä kerran viikossa tuossa on kakkua, ja silloin tulee jotain sanoja vaihdettua. H3

Haastattelujen perusteella erilaisia kanavia haluttiin tarjota henkilöstön tarpeiden mukaan ja koettiin, että miesinsinööreistä koostuvassa työyhteisössä oli tarpeita myös yksityiselle viestinnälle, vaikka avoimuus olikin kaikkien haastateltavien arvostama seikka. Haastatteluissa nousikin myös esiin anonyymien palautteenannon mahdollisuus: kaikki eivät halunneet jakaa mielipiteitään avoimesti, vaan muun muassa henkilöstöhallinnon lähettämänä kysely nousi esiin palautteenantokanavana.

Meidän henkilöstöihmiseltä tulee sellainen viesti parin viikon välein, että miten menee. Se on niin kun joka kerta samanlainen. Siinä kysytään, miten menee asiakkaan kanssa, ja onko jotain huolenaiheita. Niin sellainen on aloitettu ja sen on mun mielestä aika hyvä. Se on niinkun

luottamuksellinen ja sitten toi henkilöstöihmiset näkee sen ja jos on jotain huolenaiheita niin sitten ne kysyy että miten voidaan auttaa. [--] Se ehkä sopii sitten niille, jotka ei ole niitä äänekkäimpiä, ketkä ei Slackissa avaudu. H5

5.2.3 Tarinoiden käyttö viestinnässä

Vincitillä on maine tarinoita kertova organisaationa ja he myös itse pitävät tarinoita osana markkinointiaan. Aineiston mukaan Vincitin sisällä tarinat ovat sen sijaan osa arkea, eivätkä mitään sen ihmeellisempää, ainakin haastateltujen mukaan. Tarinankerrontaa ei myöskään pidetty mitenkään tietoisena valintana sisäisesti, vaan lähinnä tapana esittää asioita tarinan muodossa, jotta viesti olisi iskevämpi. Tarinallisuutta ei myöskään sisäisesti suunniteltu, vaan sen nähtiin olevan yksi tapa monien eri tapojen joukossa. Toisaalta haastatteluista selvisi, että tarinallisuus on luonnollisesti osa arkea ja tukee Vincitissä tärkeitä unelmia ja kehittymistä tekemällä niistä konkreettisia arkeen liitettäviä asioita.

Se ehkä tulee sen duunin kautta tai arjessa, että kyllä me jaetaan niitä päivittäisiä onnistumisia ja murheen aiheita arjessa. Varsinaisesti ei tarvii olla mikään tarinankertoja, joka voi mennä johonkin mikin ääreen ja puhumaan, vaan me niin kun jaetaan näitä arjen tapahtumia pienen joukon kesken. Että esimerkiksi mitä hassua on tapahtunut asiakkaan kanssa, niin sellaisia jaetaan kollegoiden kanssa. H6

Lisäksi tarinallisuus tuli aineistosta läpi monella epäsuoralla tavalla. Haastateltavat kertoivat Vincitin tarinoita esimerkkeinä haastattelussa ja viittasivat tarinankertojan maineeseensa, osittain myös hieman huvittuneena.

Ei tää todellakaan ole samanlainen työpaikka, kun muut. Me ehkä annetaan markkinoille sellainen oma kuva, tarinansa millä ne kerrotaan, ja sillä sit haetaan sellaista tiettyä särmää ja epäasiallisuutta. Välillä itsekin vähän ihmetellään ja naureskellaan niille tarinoille mitä ulospäin kerrotaan, että ei me ehkä niin erilaisia olla, mitä villeimmät tarinat ja markkinointikikat antaa ymmärtää. H5

Asiakastyön mahdollistaja

Tämän lisäksi tarinat nähtiin ohjelmistokehitysalalle sopiviksi, sillä tarinan avulla pystytään luomaan kuvaa tulevasta ja työn merkityksestä. Tarinat tukivat myös aineiston perusteella insinöörien työtä, sillä vaikeaan tekniikkaan keskittyvä kieli koettiin asiakastilanteissa helposti väärin ymmärretyksi. Haastatellut korostivat, kuinka he eivät koe käyttävänsä tarinoita, vaan kyse on ilmaisun muodosta. Useampi haastateltavista myös koki olevansa huono tarinankertoja tai sen itselleen epäluonnollisena tapana viestiä, mutta muissa haastattelun kohdissa tuli ilmi, että tarinoita kuitenkin käytettiin arjen kommunikoinnissa. Tarinat olivat siis osa arjen viestintää.

Käytännössä iso osa koodaajista on kuitenkin asiakkaiden kanssa tekemisissä, varsinkin jos oot tekniikan liidi, niin siinä sitten vähintään tarinankerrontaa tulee kun se kuitenkin liittyy siihen asiakaskommunikointiin. Monesti se mitä sun pitää tehdä tai mitä sen softa pitäis tehdä niin sitä pitää lähestyä jonkinlaisen tarinana, että kun painat tästä niin pitäisi tapahtua tällaisia, ei siinä tarvii minkääläistä klikkausta, vaan sellainen kommunikaatio. Mä yritän asiakkaiden

kanssa kommunikoidessa kovasti olla käyttämättä sitä. Ja siihen just tällaiset tarinat on siihen hyvä. H3

Kyllä se tarinan muoto sopii, kun tehdään jotain muuta mitä kukaan muu ei ole vielä aikaisemmin tehnyt. Sillä autetaan sitä asiakasta näkemään tulevaisuuteen ja auttaa näkemään millaista se on sen uuden ratkaisun kanssa. H4

Yhteisöllisyyden luominen

Tarinat koettiin aineiston perusteella myös Vincitissä tärkeäksi kulttuurin ja yrityksen yhteishengen luomisessa. Haastatteluista selvisi, että Vincitin johto käytti tarinoita paljon, joilla haluttiin tuoda esiin Vincitin tapaa toimia erilaisissa vaikeissa tilanteissa, joita Vincitilläkin on historiansa aikana ollut pariin otteeseen. Esiin nousi esimerkiksi Vincitin aikoinaan tekemä, yhdessä sovittu palkan alennus, jonka huomasi vaikuttavan YT-neuvotteluista kärsivistä yrityksistä siirtyneiden sitoutumisen haluun. Aineistosta huomasi, kuinka tarinoilla haluttiin myös tuoda varmuutta henkilöstölle yrityksen listautuessa First North -markkinapaikalle. Aineiston perusteella tarinat olivatkin liima, jolla yhteisö pidettiin kasassa ja niiden avulla viesti saatiin esitettyä iskevästi henkilöstölle.

Vincit Oy:ssä me kasvetaan niin kuin me ollaan kasvettu myös tähän asti. Silloin kun on ammatillisesti pätevä, niin meillä on sille töitä. Se tulee jatkumaan vielä, en tiedä onko se kolme vuotta vai viisi vuotta, mutta se tulee jatkumaan. Se jatkuu sen takia koska me ollaan vasta tällaisen digitaalisaation aallon harjalla. [-] Mutta sitten mitä tarkoittaa, jos me mennään sinne First North -markkinapaikalle, ja sinne rekisteröityy yritys nimeltä Vincit Group Oyj, ja sillä on tytäryhtiöitä niin kuin Vincit, niin kuinka tää meidän brändi, noin ankat, ja tää Great Place to Work -meininki ja meidän unelma, kuinka se sekoittuu tai ei sekoitu, niin se eteen me tehdään tällä hetkellä paljon duunia. H4

Haastateltujen mukaan myös moni pidempään Vincitissä työskennellyt käytti tarinoita johdon kaltaisesti ja kertoi myös Vincitin tarinaa eteenpäin. Haastatellut myös suhtautuivat tarinoihin huumorilla ja aineistossa mainittiin, ettei tarinoiden todenperäisyyden ei koettu olevan se kaikkien tärkein, vaan iskevä muoto teki niistä kiinnostavia ja jo pelkkä tapa kertoa asioista aiheutti halua sitoutua yritykseen.

No kyllähän ne on niitä tarinoita kertonut, niistä Vincitin syntymisestä ja niistä, mutta en tiedä kuinka todenmukaisia ne on. Kyllä niitä varmaan on väritetty ja hyvinhän ne osaa niitä kertoa. Ne on tällaiselle perusinsinöörille, joka on ollut aikaisemmin isoissa yrityksissä ja turhautunut sellaiseen sanelujohtamiseen, niin onhan se sellainen, että se vetoaa. H5

5.3 Kokemus strategiasta ja sen syntymisestä

Tässä alaluvussa käsitellään tarkemmin aineistosta nousseita strategiaan liittyviä aiheita, jotka tarjoavat vastaukset toiseen varsinaiseen tutkimuskysymykseen, eli millainen on henkilöstön kokemus organisaation strategiasta ja sen syntymisestä.

Tässä tutkimuksessa selvisi, että haastateltujen kokemuksen mukaan Vincitin strategian voi jaotella kahteen suureen teemaan: strategia toimintana ja strategia kytkettynä arkeen. Molemmista teemoista löydettiin alateemoja, jotka ovat strategia toimintana -teemassa unelma strategian tavoitteena, henkilöstölähtöinen unelma, luottamus johtoon ja strategia syntyy toiminnassa. Tämä teema alakohtineen vastaa erityisesti toisen tutkimuskysymyksen sisältöön strategian syntymisestä. Toiseen teemaan, strategia kytkettynä arkeen, alta löydettiin neljä alateemaa: tavoitteiden ja kehittymisen tukeminen, henkilöstön hyvinvointiin panostaminen, edelläkävijyys ja esimiehetön kulttuuri. Tämä teema vastaa toisen tutkimuskysymyksen sisältöön henkilöstön kokemuksesta strategiasta. Taulukko 3 tiivistää seuraavaksi käsiteltävät teemat ja niiden alle lukeutuvat alateemat, minkä avulla saadaan vastaus myös toiseen tutkimuskysymykseen.

TAULUKKO 3 Organisaation jäsenten kokemus strategiasta ja sen syntymisestä

Strategia toimintana	Strategia kytketty arkeen
<ul style="list-style-type: none"> • Unelma toiminnan tavoitteena 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden ja kehittymisen tukeminen
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstölähtöinen unelma 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Luottamus johtoon 	<ul style="list-style-type: none"> • Edelläkävijyys
<ul style="list-style-type: none"> • Strategia syntyy toiminnassa 	<ul style="list-style-type: none"> • Esimiehetön kulttuuri

5.3.1 Strategia toimintana

Aineistoa kerätessä sanaa strategia ei käytetty suoraan kuin yhdessä kysymyksessä, sillä Vincitin sisällä ei puhuta ennakkotietojen perusteella strategiasta. Tämä näkyi myös aineistossa, sillä strategian olemassaoloa ja muotoa selvittävät haastattelurungon kysymykset tuottivat haastattelujen vaihtelevinta aineistoa. Haastateltavilla oli myös eniten vaikeuksia vastata strategiaa selvittäviin haastattelurungon kysymyksiin. Aineistossa kuitenkin eniten korostui ja haastatellut kokivat, ettei strategia kuvaa Vincitin tapaa suunnitella tulevaisuutta. Moni haastateltavista sanoi, ettei Vincitillä ole lainkaan strategiaa. Samalla kuitenkin koettiin, että Vincitin toiminnasta syntyy strategiaa muistuttava, suuntaa antava toimintamalli, jota voisi verrata Mintzbergin (1995) ajatukseen strategiasta, joka on käytännön kautta muotoutuvaa. Huomattavaa kuitenkin oli, että useampi haastateltavista ei osannut sanoa, millainen tämä malli on.

Aina kun on saman katon alla ihmisiä, jotka haluavat menestyä paljon, niin siinä tulee väkisinkin polku johonkin suuntaan mihin mennään ja johon ihmiset sitoutuu. Mutta sitä ei vaan nimitä strategiaksi täällä. H1

Haastatteluissa myös nousi ristiriidassa olevia näkökulmia, joiden mukaan Vincitillä on strategia, mutta sitä ei ole viestitty henkilöstölle. Näissä vastauksissa korostui, että johdon uskottiin päättävän strategiasta ja ohjaavan Vincitiä strategian mukaisesti. Tämän nähtiin olevan joko tiedostettua tai tiedostamatonta ohjaamista. Toisaalta oleellisena kohtana nähtiin, että vaikka strategia olisi olemassa ja johdon luoma, se nähtiin toiminnan mukaan muotoutuva ja muutoksiin reagoivana suunnitelma.

Mä uskon kyllä kovasti, että strategia on. Kyllä näillä johtohenkilöillä on suunnitelmia ja ehkä omia, ei jaettuja unelmia ja hienommin jaettua strategiaa ja suunnitelmia yrityksen tulevaisuuden varalla, mutta mä en välttämättä muista tai tiedä niitä. H2

Unelma toiminnan tavoitteena

Haastattelujen perusteella Vincitillä ei koettu olevan varsinaista strategiaa tai ainakin se muotoutuu vasta toiminnassa. Strategian sijaan toimintaa ohjasi haastattelujen perusteella enemmän Vincitin unelma eli Vincer Dream. Aineiston perusteella Vincer reagoi muutoksiin nopeasti ja teki pidemmällä aikajänteellä asioita, jotka veivät heitä lähemmäs unelmaa. Unelma nähtiin korkeaksi, aivan ylätasolla olevaksi tavoitteeksi, jonka saavuttamiseksi toimintaa suunniteltiin aina tilanteen mukaan. Unelman ei koettu olevan mikään selkeää suuntaa määräävä, sille se koettiin sen verran korkealentoiseksi, että päivittäisessä työssä unelman tavoittelu voi tarkoittaa hyvin erilaisia asioita. Unelma myös nähtiin strategian ja vision risteytyksenä, vaikka osa haastateltavista ei nähnyt unelmalla ja strategialla lainkaan yhteyttä.

Meillä ei ole sellaista perinteistä strategiaa, joka olisi kirjattu johonkin, että mikä se meidän strategia on kolmen vuoden ajan, vaan me reagoidaan nopeasti näihin muutoksiin ja sitten tehdään niitä asioita, mitkä vie meitä kohti sitä unelmaa. Kun se unelma koostuu ihmisten omista unelmista, se tukee sitä unelmien ja tavoitteiden toteutumista projekteissa, ja tukee sitä sisäistä motivaatiota ja merkityksellisyyden tunnetta. Tämä sitten tuottaa sitoutumista ja sitä että ihmiset draivaa asioita eteenpäin, ilman mitään keinotekoisia sitouttamiskeinoja. H7

Sinällään mitään strategiaa ei ole, budjettia ei tehdä, visio on unelma ja päätöksenteko perustuu tohon unelmaan. Me mennään tohon meidän vision suuntaan. Mitä se sitten tarkoittaa niin ei me tiedetä vielä. Että miten tää yritys muuttuu niin että toi visio on vielä ylihuomenna totta. H4

Myös itse unelma oli haastattelujen perusteella kriittisen tarkastelun alla ja sen muokkaamista oli pohdittu. Käytännössä unelma tarkoitti, että haastattelujen perusteella Vincitissä tehtävät valinnat veivät Vincitiä lähemmäs unelmaa. Tämä tapa toimia koettiin haastattelujen perusteella luonnolliseksi ja kulttuurin mukaiseksi. Unelmaan johtavalla toiminnalla koettiin johdon puolelta annettavan tarpeeksi vapautta henkilöstölle toteuttaa heidän omia unelmiaan. Myös työntekijät kokivat unelman hyväksi ja tarpeeksi yleiseksi, jotta siihen pystyi sitoutumaan. Haastatteluissa nousi myös esiin, etteivät kaikki työntekijöistä olleet kiinnostuneet vaikuttamaan strategiaan, tai toisin sanoen Vincitin suuntaan, vaan tehtävä jätettiin mielellään johdon tehtäväksi.

Ei nyt ihan nopeesti tule mieleen strategiasta mitään lauseita, että en mä tiedä onko meille jotain strategian lauseita jaettu, mutta kyllä mun mielestä näyttää, että strategian avulla me sinne unelmiin päästään. H2

Henkilöstölähtöinen unelma

Aineistossa selvitettiin myös, kuinka Vincitin strategia on syntynyt, mutta koska Vincitillä ei koettu olevan selkeää strategiaa, vaan sen sijaan vahva unelma, keskityttiin myös aineiston analysoinnissa löytämään kokemuksia unelman synnystä. Haastattelut tekivätkin hyvin selväksi, että Vincitin unelma on luotu koko silloisen organisaation, tai ainakin kaikkien halukkaiden, voimin. Aineiston perusteella unelma tehtiin iltamilla, jossa silloiset tiimit miettivät omia unelmiaan. Näistä unelmista etsittiin yhtymäkohtia, joista muodostettiin Vincitin yhteinen unelma. Alkuperäisen unelman lisäksi unelmia konkretisoimaan on tehty valokuvaprojekti, jossa kysyttiin, onko se unelma vielä sama, kun Vincitin henkilöstömäärä on kasvanut niin voimakkaasti ja kokevatko myös uudet työntekijät unelman omakseen. Tämä unelman tekoprosessi oli suurimmalle osalle haastatelluista tuttu ja moni osasi kertoa siitä tarkasti, vaikka he eivät olleet itse vielä työskennelleet Vincitissä. Joukossa kuitenkin oli haastateltuja, jotka eivät tienneet unelmien teosta mitään.

Mä oon kuitenkin ymmärtänyt, että toi Vincit dream ei mikään sellainen mikä olis tullut tuolta ylhäältä, vaan näillä on ollut joku sellainen juttu, jossa näitä asioita on mietitty. Että mä luulen, että se on ollut jossain yleisemmän keskustelun alla jossain vaiheessa, mutta kuten sanoin, en oo ollut silloin talossa niin en tiedä. Tuolla aulassa on jotain sellaisia kuvia, ja niitä oli jotenkin niin kun työryhmissä mietitty, että millainen olisi unelma Vincit tai unelma työpaikka. H3

Aineiston perusteella haastateltavat näkivät, että yhdessä tehty unelma oli yleisesti hyväksytty Vincitissä. Haastateltavat kokivat sen johtuneen siitä, että unelma oli tehty aidosti yhteistyössä ja kaikki olivat voineet osallistua siihen. Aineistosta johdon kommentteista nousi esiin, kuinka unelman ei haluttu olevan perinteinen visio, vaan laajempi kokonaisuus, johon työntekijät pystyivät liittämään myös omat ammatilliset unelmansa. Myös unelman, eikä esimerkiksi vision tekeminen, oli tietoinen tapa tehdä siitä mahdollisimman ihmisläheinen perinteisen korporaatiomaisen vision sijaan.

Mä oon ollut myös yrityksessä ennen tänne tuloa, jossa toi sama asia tuotiin ulkoapäin, ulkoinen konsultti sanoi, että on perinteinen IT-talo onkin nyt digitaalisen maailman matkaopas ja sitten alkoi sellainen transformaatioprosessi, joka on edelleen kesken. Se ottaa vuosia, kun se on ulkoa päin tuotu. Se ei tuntunut sieltä sisältä päin aidolta, vaan siellä oli jatkuva hämmennys, että mitä me nyt oikein ollaan, ja sitten kaksi/kolme kertaa vuodessa tilaisuus, missä koetettiin selittää porukalle, että mitä se visio oikein tarkoittaa. Ei täällä tarte porukalle selittää, mitä se tarkoittaa, koska jengi tietää mitä se tarkoittaa, koska ne on itse keksinyt sen. Siinä on niin kun selkee ero. H4

Haastattelujen perusteella unelma oli kaikkien, niin uusien kuin pidempään talossa olleiden mielestä hyvä ja se koettiin koko organisaatiota kuvaavaksi.

Unelman nähtiin tiivistävän heidän kulttuurinsa ja olemassa olemat toiminnot ja tavoitteet. Myös se, että unelmaa kutsuttiin unelmaksi eikä esimerkiksi visioksi nähtiin olevan tärkeä seikka ja se teki unelmasta helpommin lähestyttävän.

Se unelma resonoi niiden täällä valitsevien ajatuksien kanssa. Se tulee siitä, että me ollaan, ja se kuvaa sitä meidän tapaa tehdä asioita arjessa ja se löytyy noista jokaisesta unelmataulusta se perusviesti ja halutaan koko ajan mennä eteenpäin. Se on myös riittävän geneerinen, että kaikki unelmat menee sen alle. H6

Luottamus johtoon

Kolmas strategia toimintana teeman alta löytyneistä alateemoista oli luottamus johtoon. Kuten aiemmin mainittiin, Vincitin strategia nähtiin epäselvänä tai jopa olemattomana, mutta henkilöstön keskuudessa tätä ei koettu ongelmaksi. Sen sijaan selkeän ja niin sanotusti perinteisen, kirjatun strategian puuttuminen koettiin hyvänä asiana. Mahdollisuus kasvokkaiseen viestintään on voinut vaikuttaa tähän, sillä Gavin ja Mayerin (2005) mukaan kasvokkainen viestintä tehokkain luottamuksen synnyttäjä.

Haastateltavat kokivat, että Vincitin johto pystyy tekemään yritykselle parhaita päätöksiä, ja heidän kykyynsä viedä asioita eteenpäin luotettiin. Toisaalta vastaajat myös luottivat siihen, että heidän annettiin vaikuttaa yrityksen suuntaan ja kaikista tulevista valinnoista käytäisiin keskustelua. Luottamus siis perustui olettamukseen, että kaikille annetaan valtaa ja luottamusta takaisin päin. Haastatellut myös perustelivat luottamustaan johtoon yrityksen hyvällä nykyasemalla ja myös yrityksen historialla, ja sillä kuinka aiemminkin rohkealla ja kokeilevalla tavalla on pystytty nousemaan.

Joskus se menee niin että Mikko on nähnyt vision unessa, ja sitten kokeillaan kepillä jäätä. Mutta tavallaan sellainen välitön ja se annetaan se mahdollisimman nopeasti eteenpäin. Että varmaan asioita hetken työstetään, että siitä voidaan helposti ymmärtää sen idean ja se siirrettävissä muille. Välitön fiilis, että annetaan se kaikille. H6

Mun mielestä Vincitillä on strategia, mutta mä en osaa sanoa mikä se on, eikä mun välttämättä tarviikkaan osata sanoa mielestäni. Että kyllä Vincitin tapa suunnitella tulevaisuutta, on Mikko Kuitusen tapa suunnitella tulevaisuutta. H2

Johtoon luottamiseen liittyi myös rohkeus ja aiemmat kielteiset kokemukset tarkkaan suunnitellusta strategiasta. Moni haastateltavista kertoi, kuinka heidän aiemmissa työpaikoissaan johto oli suunnitellut tulevaa hyvin tarkkaan, mutta loppujen lopuksi mikään suunnitelmista ei pitänyt paikkaansa. Haastateltavat näkivät, että näiden kokemusten vuoksi heihin vetosi toisenlainen tapa toimia, erityisesti Vincitin matalahierakisuus sekä johdon helppo lähestyttävyyys. Tästä syntyi myös vahva luottamus ja myös rohkeus luottaa siihen, että työntekijöistä huolehditaan myös ilman kirjattu strategiaa.

Mutta jengi tietää, että me ollaan matkalla tohon visioon, eikä niitä oikeastaan kiinnosta, että mitä se käytännössä tarkoittaa ensi vuonna tai kahden vuoden päästä. On uskallettu päästä irti siitä, että sellainen konkreettinen suunnittelu tai strategia, että sellaista ei oo, että meillä on tuo unelma ja me kuljetaan arjessa sitä unelmaa kohti. H4

Strategia syntyy toiminnassa

Haastatteluissa näkyi myös, kuinka Vincitin strategia tai unelman tavoittelu oli käytännössä nopeaa reagointia toimintaympäristön muutoksiin eli strategia muistuttaa muun muassa Dozin ja Kososen (2008) strategista ketteryyttä. Tähän ketteryyteen kuului myös jatkuva kokeilu ja erilaisten toimintatapojen kehittäminen ja testaaminen. Tästä toimintavasta, käytännössä kokeilusta ja reagoinnista näytti aineiston perusteella syntyvän Vincitin strategia tai tapa toimia, joka voidaan tulkita strategiaksi. Tämä vastaa strategian oppimiskoulukunnan näkemystä strategiasta oppimisprosessina, jolloin strategian muovautuminen on jatkuvaa ja aiemmasta toiminnasta oppivaa. (Mintzberg ym. 1995.) Lisäksi Vincitin strategia näyttää muistuttavan Thompsonin ja Martinin (2010) määrittelyä, jonka mukaan strategia tarkoittaa keinoja, joilla päästään lopputulemaan. Heidän mukaansa kaikille organisaatiolle on tarkoitus, virallisesti ylös kirjattu tai muuten kaikkien tiedossa oleva, jota kohti strategiaa suuntaa. Vincitin johdosta haastatellut kokivat, että pitkäjänteinen suunnittelu ei sopinut heidän tapaansa toimia, mutta ei myöskään yritykselle, joka oli menestynyt kokeilemalla. Haastatteluissa nousi myös esiin, kuinka kokeilemalla menestyksen nähtiin liittyvän Vincitin kulttuuriin ja perustavaan ideologiaan, eli hyvinvoiva henkilöstö tekee parempaa työtä.

Haastatellut työntekijät kokivat myös ketterän strategian hyvin myönteisesti. Samalla moni kertoi, että ketterä tapa toimia antoi yhdessä kehittämiselle hyvät puitteet ja kannusti myös työntekijöitä käytännössä ehdottamaan erilaisia suuntia ja toimintamalleja. Haastatteluissa strategian, tai suunnan, toimivuus arjen työssä ja suunnan tarkoittaman käytännön työn mielekkyys, oli selkeästi tärkeää. Mielekkyyden ja toimivuuden koettiin olevan ne tekijät, jotka ratkaisivat, tuleeko toimintavasta osa Vincitin toimintaa.

Musta tuntuu, että se elää sen mukaan, mitä milloinkin ollaan tekemässä. Että se tavallaan muovautuu sen tekemisen kautta, että jos joku juttu ei toimi täällä arjessa niin sitten sitä kehitetään täällä johonkin suuntaan ja sitten se viestitään koko väelle tai sitten me ollaan yhdessä oltu kehittämässä sitä juttua. H6

Mä pidän sitä ihan hyöjänäkin asiana, että kokeillaan oikeasti erilaisia juttuja, eikä jäädä jumiin siihen, että keksitään joku korulause ja sitten jalkautetaan se henkilöstön keskuuteen vaan oikeasti kokeillaan muunkinlaisia juttuja. H2

Aineistosta oli huomattavissa myös, kuinka Vincitin toimialan nähtiin vaikuttavan pitkäjänteisen suunnittelun toimimattomuuteen. IT- ja ohjelmistoala koettiin haastattelujen perusteella nopeatempoiseksi ja vaikeasti ennustettavaksi, jonka vuoksi myöskään pitkälle vietyä ja selkeää strategiaa ei voitu toteuttaa realistisesti. Haastateltavat eivät kokeneet tätä ahdistavaksi, vaan enemmän vapauttavaksi asiaksi, joka oli myös samalla vain alan todellisuutta. Aineiston perusteella nähtiin, että Vincit koettiin jopa IT-taloksi nopeasti reagoivaksi.

Parasta on se, että me ei suunnitella tulevaisuutta. Tällä alalla on ihan mahdoton sanoa mitä käy. Kun se muutos tulee niin se pitää katsoa sen hetken tilanteen mukaan ja toimia sen mukaan

mikä on sillä hetkellä hyvä. Sen takia me ollaan monia kilpailijoita edellä, koska kun tulee muutos, niin me pystytään reagoimaan siihen nopeasti, ja jos nousee joku uusi juttu, me voidaan testata se nopeasti. Toki me otetaan riski tässä, mutta monesti se poikii jotain. H7

Nopeiden muutoksien, reagoinnin ja erilaisten suunnitelmien sietäminen oli aineiston mukaan helpompaa, kun työntekijät olivat sitoutuneita yritykseen ja valmiita tekemään töitä sen menestyksen eteen. Haastatteluissa tulikin ilmi, että Vincitin työntekijät olivat sitoutuneita, ja moni koki yrityksen eteen työntekeksen myös oman kehittymisen kannalta parhaaksi. Haastateltujen johdon henkilöiden mukaan tähän myös pyrittiin panostamaan ja henkilöstön hyvinvointiin panostettiin samoin kuin heidän kehittymiseensä, jotta he luonnollisesti sitoutuivat myös Vincitiin.

5.3.2 Strategia kytketty arkeen

Haastatteluissa nousi esiin, että Vincitin sen unelma ja siihen suuntaava ketterä strategia on viety tehokkaasti työntekijöiden arkeen. Tämä strategian ja unelman arkeen kytkeminen muodostaa toisen pääteeman, joka oli huomattavissa kokemuksesta strategiasta ja sen syntymisestä -kokonaisuudesta. Tämä alaluku käsittelee myös tarkemmin haastateltujen kokemusta strategiasta.

Haastatteluissa korostui, kuinka Vincitin yhteinen unelma pilkotaan arjen projektityössä pienemmiksi kokonaisuuksiksi, kuten millaisia tehtäviä ja tavoitteita omalle työlle pitää kussakin projektissa asettaa, jotta työntekijä olisi lähempänä omaa ammatillista unelmaansa, ja myös Vincitin unelmaa. Aineiston mukaan jokainen projekti Vincitissä alkaa ryhmäkeskustelulla, jossa työntekijät kertovat mitä he odottavat projektilta ja haluavat oppia siitä, jotta projekti olisi onnistunut. Tämä on kuitenkin vain yksi väline strategian arkeen kytkemisestä. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin laajempia haastateltujen kokemia seikkoja, jotka vaikuttavat siihen, miten strategia todellisuudessa on kytketty arkeen.

Tavoitteiden ja kehittymisen tukeminen

Ensimmäinen alateema, jossa näkyy strategian arkeen kytkeminen, on tavoitteiden ja kehittymisen tukeminen. Käytännössä Vincitin unelman tavoittelu on pilkottu arjen projektityöhön ja henkilöstön itselleen asettamiin kehitystavoitteisiin. Vincitissä ei käydä kehityskeskusteluja tai aseteta numeerisia tavoitteita työlle, vaan tavoitteet lähtevät henkilöstöstä ja heidän haluistaan toimia paremmin. Työntekijöitä kannustetaan itseohjautuvuuteen sekä omien unelmien ja tavoitteiden määrittelyyn. Haastatteltujen perusteella Vincitin työntekijöille oli selkeitä omia ammatillisia tavoitteita, joita kohti he menivät arjen työssä. Tavoitteita pystyi määrittämään ja toteuttamaan itse, mutta tähän oli myös tuettuja mahdollisuuksia, kuten mentoreita, joiden kanssa pystyi systemaattisemmin käymään läpi omia haaveita ja tavoitteita. Itsensä ammatillisesti kehittämistä tuettiin myös rahallisesti. Jos työntekijät esimerkiksi kehittävät vapaa-ajallaan heitä kiinnostavaa teknologiaa, joka voi hyödyttää myös työssäosaamista, maksetaan heille siitä korvausta.

Meillä menee tavoitteet projektin mukaan eli kaikki esittelee projektin alkaessa ne omat tahtotilat, että tästä projektista haluan oppia x-jutun tai saada jotain uutta mistä on haaveillut. [--] Jotkut laskutusasteen on toissijainen juttu vaan toisaalta tyytyväiset työntekijät tekeekin jo sitä duuniansa jo paremmin. Toki meillä on sitten noi mentorit, joiden kanssa voi käydä juttelemassa isomman perspektiivin asioista, jotka ei ehkä mene siihen projektiin, vaan yleensä urakehitykseen tai haaveisiin. H6

Täällähän siis tuetaan siis sellaista osaamisen kehittämistä vapaa-ajallakin, että siitä maksetaan. Ei ehkä samaa tuntipalkkaa, kun niin kun työstä, mutta jos sä teet jonkun konkreettisen suunnitelman ja teet jotain koodausta vapaa-ajalla niin siitä saa jotain korvausta. Että sen mä näen niin kuin itse aika hyvänä juttuna. H3

Aineistosta nousi vahvasti esiin, että numeeriset tavoitteet ja niin sanotut ”kiveenhakatut” tavoitteet koettiin luonnottomiksi. Niiden nähtiin vievän liikaa aikaa ja huomiota tavoitteilta, joita työntekijät itse luovat itselleen, ja joiden saavuttaminen heitä aidosti kiinnostaa. Tämän nähtiin vaikuttavan työhyvinvointiin, joka taas johtaa työntekijöiden tuloksekkaampaan tapaan tehdä töitä. Työhyvinvointiin panostamista käsitellään jäljempänä tarkemmin.

Mutta ei meillä ole mitään vuositavoitteita, koska ne olisi vähän teennäistä, koska meillä tyyppejä, jotka haluavat sisäisesti kehittää jotain ja se draivaa asioita eteenpäin. [--] Se on niin kuin sellaista luontaista, tavallaan niin kun tavoitteen asetantaa, että se mikä ei toimi, se pitää tehdä paremmin. H7

Aineistosta myös huomasi, kuinka itseohjautuvia moni oli ja useampi haastateltavista toi esiin, kuinka kehittyminen ja omat tavoitteet ovat heille tärkeitä. Tavoitteiden itse määrittely koettiin vastaajien keskuudessa hyväksi ja sen nähtiin motivoivan työtekoon. Haastateltavat mainitsivat myös, kuinka heidän aiemmissa työpaikoissaan samanlaista vapaata tavoitteiden asettamista ei ollut, ja kuinka tällainen vapaus koettiin nyt myönteiseksi ja luonnolliseksi tavaksi suunnitella omaa kehittymistä ja työssä pärjäämistä.

Kyllä mä ainakin, mun mielestä jokainen ihminen ajattelee jotenkin omaa tulevaisuutta, miten sinne pääsis. Kyllä mun lyhyen ja pitkän välin tavoitteet on tosi vahvasti mun omia, eikä niitä kukaan voiskaan mulle ulkopuolelta antaa. Eihän silloin mulla ois mitään motivaatiota tehdä jotain jonkun muun mulle antamia juttuja. H2

Mun mielestä on tosi vapauttavaa, että ei ole ketään joku sanoisi mitä sun pitää tehdä ja antais sulle niitä tehtäviä ulkoa päin. Toki silloin on vastuu itsellään pitää se pyörä pyörimässä, että on se suunta mihin mennä. Mun mielestä on hyvä, että saa itse tehdä päätökset ja silloin voi olla vastuussa vain itselleen ja olla myös ylpeä niistä omista tekemisistä. H6

Toisaalta tavoitteiden itse määrittely aiheutti osassa ajoittain ahdistusta. Aineistosta nousi esiin, kuinka tavoitteiden itse määrittely koettiin myös osittain hankalaksi ja arjen työtä kuormittavaksi. Osa koki, ettei heillä ole aikaa tai resursseja tavoitteiden määrittelyyn. Aineistosta oli myös havaittavissa, että vaikka omia tavoitteita haluttiin asettaa, niiden asettaminen ei kuitenkaan toteutunut, koska siihen ei ollut pakkoa tai painostusta. Tämä taas vaikutti pitkänjänteisen tekemisen mielekkyyteen.

Ehkä se haaste on ollut, että tavoitteet ja tavoitemallit niiden saavuttamiseksi on ollut liian abstrakteja, että kyllä niitä tässä vaiheessa mitä mekin tehdään niin ne on vaan sellaisia pieniä asioita, jotka vaan pystyttäis tekee kaiken työkiireen keskellä. H1

Välttämättä ei ole ihan selkeänä ne tavoitteet. Tai ainakin voi itse pelätä, että ei tee oikeita asioita. Että voi epäillä, että onko tehnyt niitä asioita, joita firma haluaa mun tekevän tai mikä on parasta, kun ei ole sitä esimiestä, joka sanoo, mitä pitää tehdä ja vähän niin kun ottaa sen vastuun. H5

Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen

Toinen strategian arkeen kytkemisen alateema on henkilöstön hyvinvointiin panostaminen. Kuten aiemmissa tuloksien kohdissa on esitelty, Vincitissä on vahva unelma ja henkilöstön omia unelmia ja tavoitteita tukeva kulttuuri. Näiden nähtiin liittyvän tiiviisti siihen, että Vincitillä työntekijöistä pidetään huolta ja heidän viihtyvyyteensä panostetaan. Työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen nähtiin aineiston mukaan olevan asiakastyön ja yrityksen taloudellisen menestyksen kannalta tärkein tekijä. Hyvinvoivan ja tyytyväisen henkilöstön koettiin tekevän parempaa työtä ja tulosta ilman ulkoista painostusta ja ulkoa päin asetettuja tavoitteita. Aineistosta voi myös tulkita, että henkilöstön hyvinvointiin panostaminen on Vincitin strateginen valinta, vaikka sitä ei suoraan sellaiseksi kutsuttukaan.

Osa tuosta unelmasta, toi loppu, jonka asiakkaaksi kaikki haluavat, johtuu siitä, että täällä meillä jengillä on hyvä olla. Me ei oikeastaan olla tehty sen eteen mitään. Ollaan vaan pidetty huolta siitä, että jengillä on hyvä olo olla töissä ja siitä on seurausta, että meidän asiakkaaksi halutaan ja että meidän asiakastyytyväisyys on sata. H4

Haastattelujen perusteella Vincitin työntekijät kokivat heidän hyvinvointiinsa ja tyytyväisyyteensä panostamisen onnistuneeksi ja monesta eri näkökulmasta riittäväksi. Myös tässä korostui, kuinka haastateltujen aiemmissa työpaikoissa hyvinvointiin panostamista ei oltu viety yhtä pitkälle ja osa oli jopa päätenyt Vincitille, koska oli kuullut jo siellä töissä olevilta tutuiltaan, kuinka tärkeää henkilöstön hyvinvointi yrityksessä oli. Moni kertoi myös, kuinka Vincitin panostus lisäsi heidän omaa motivaatiotaan työntekoon ja vahvasti heidän sitoutumistaan yrityksen kehittämiseen ja pärjäämisen varmistamiseen. Haastattelujen perusteella tämä lisäsi myös heidän omien ammatillisten tavoitteidensa saavuttamisen motivaatiota ja itseohjautuvuuteen panostamista.

Varmaan siltä osin, että kun siinä sanotaan, että Vincit haluaa olla työpaikka missä halutaan olla töissä, niin kyllä mun mielestä sellainen työhyvinvointi ja työntekijästä huolehtiminen näkyy siinä arjessa. Kyllä se mun mielestä näkyy ja jos vertaa aiempaan työntekijään niin kyllä täällä enemmän huolehditaan työntekijästä. H2

Kyllähän Vincit on kokeillut kaikkea sellaista juttuja mikä ei oo kauheen yleistä, että ei oo esim. mitään esimiehiä ja on sellainen panostus tietyllä tavalla. Osana siitä myös se osaamisen kehittäminen, mutta toi henkilöstön hyvinvointi on selvästi täällä tärkeitä. Ja kyllä nämä asiat oli sellaisia miksi mä halusin tänne töihin. H3

Edelläkävijyys

Kolmas alateema, joka nousi aineistosta strategian kytkeminen arkeen -teeman alta, oli edelläkävijyys. Vincitin strategia näkyy henkilöstön hyvinvointiin panostamisessa ja heidän tavoitteidensa tukemisen lisäksi myös Vincitin tavassa mennä edellä ja kokeilla erilaisia toimintatapoja, jotka pitävät heidän IT-alan ”kapinallisina”. Vincitissä panostetaan henkilöstön kehittämisen lisäksi yrityksen jatkuvaan kehittymiseen. Näiden luonnollisesti koettiin tukevan toisiaan, sillä henkilöstön uuden oppiminen pystyi viemään myös yritystä eteenpäin, mutta yrityksen kehittyminen taas tuki henkilöstön mahdollisuuksia hankkia uusia taitoja. Aineiston perusteella näistä kehittyi Vincitin edelläkävijyys, jota vietiiin koko ajan tietoisesti eteenpäin. Nopean ja ketterän tavan muutostilanteissa nähtiin sopivan hyvin edelläkävijän tapaan toimia.

Tälläinen ratkaisumyynti tarkoittaa, että meidän pitää olla jyvällä siitä, että mihin maailma on menossa, että mitä tapahtuu taloudessa, politiikassa, yrityksissä. Katse on koko ajan huomiossa tai sitä pidemmällä. Me katsotaan siis tulevaisuuteen ja tuetaan sen asiakkaan tila siirtymistä tästä päivästä tulevaisuuteen. H4

Haastateltujen työntekijöiden näkökulmasta jatkuva kehittyminen ja edelläkävijyys ovat olennainen osa Vincitin toimintatapaa. Tämän myös koettiin tukevan unelmaan tavoittelemista. Haastatteluissa nousi esiin, kuinka edelläkävijyys oli osalle ylpeyden aihe. Edelläkävijyys koettiin myös vahvasti koko yrityksen yhteiseksi tavoitteeksi, johon haluttiin panostaa. Osassa haastatteluissa nousi esiin, kuinka työntekijät halusivat kehittyä ja panostaa omaan osaamiseensa, jotta se voisi myös hyödyttää yritystä ja näin ylläpitää omalta osaltaan edelläkävijän mainetta. Toisaalta haastatteluissa nähtiin, ettei Vincitin tapa toimia niin sanottuna edelläkävijänä ollut IT-alalla uniikkia, vaan myös kilpailijoiden koettiin tekevän samaa. Suurin osa haastateltavista kuitenkin koki Vincitin olleen monissa asioissa se ensimmäinen.

Mun mielestä ollaan ylpeitä siitä, että halutaan olla parhaita. Ja kyllä meillä on se naurahdus aina, että nyt on joku muukin firma ottanut sen projektin tyytyväisyystakuun käyttöön, että tuleekohan se meiltä. Että ollaan ylpeitä siitä, että ollaan kehitetty juttuja, jotka muutkin haluaa. H6

Kyllä sellainen suunnannäyttäminen, että selvästi Vincit kokeilee kaikenlaisia juttuja. Ja kyllä se niin kun näkyy, että osa näistä jutuista on sellaisia, että muut sitten kopioi Vincitiä, mutta kyllä varmaan Vincitkin kopioi muita. Kunhan onhan näitä muitakin sellaisia yrityksiä Reaktor ja näitä. H3

Esimiehetön kulttuuri

Neljäs aineistosta löytynyt seikka, joka vaikuttaa Vincitin strategian arkeen kytkemiseen, oli sen esimiehetön kulttuuri. Vincitissä ei ole väliportaan johtoa, kuten tiimien esimiehiä, lainkaan. Aineiston perusteella Vincitin esimiehetön organisaatiomallin nähtiin vaikuttavan myönteisesti arjen työhön ja Vincitin unelman saavuttamiseen. Sen koettiin sopivan ketterään tyyliin toimia, koska kevyt ja matala hierarkia ei vaadi samalla tavalla uudelleen järjestelyä kuin perinteisen organisaatiojärjestys, jossa väliportaan johtoa oli enemmän. Taas

kerran osa näki esimiehettömyyden oleva suuri, mutta myönteinen ero aikaisempiin työpaikkoihinsa. Haastatteluissa nousi, kuinka esimiehien koettiin monimutkaistavan arjen työtä ja heidän työnsä nähtiin tarpeettomaksi, mikä vei aikaa projekteihin liittyvistä työtehtävistä. Esimiehettömän kulttuurin nähtiin tukevan myös muuta Vincerissä vallitsevaa vapaata toimintamallia. Haastatteluissa nousi muun muassa esiin, kuinka ilman esimiehiä ja turhiksi koettuja väliportaita käytännön työvälineiden ja tapojen hankinta ja käyttöönotto oli helpompaa.

Emme näe siinä manageerausroolissa mitään järkeä, muuta kun että sillä on isompi hattu, mutta ei se oikein tee mitään. Olen mä ollut aiemmin sellaisissa tiimeissä, missä on ollut yksi vähän isompi hattu, mutta sitten ne oikein tee oikeita työtä vaan aika menee siihen manageeraukseen. H6

Meillä ei keskitytä mihinkään turhaa. Ei oo mitään turhaa byrokratiaa, että jos on joku asia, joku tekninen asia tai tapa, joka vaatii muutoksen niin sitten se vaan tehdään tai vaikka jos tarvii jonkun uuden ohjelman tai lisenssin niin sitten se vaan ostetaan. H5

Vaikka esimiehetön kulttuuri koettiin tärkeäksi, tutkimuksen haastatellut kuitenkin kokivat, että usein pidempään yrityksessä olleet työntekijät toimivat eri asioissa niin sanottuina väliportaan johtajina tai tiimiesimiehinä. Samalla kuitenkin todettiin, että kuka vain voi ottaa suurempaa roolia sitä halutessaan, mutta käytännössä tiimin vetäjän tai johtajan asema asettui kokeneille työntekijöille. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan kokenut tätä kielteisenä asiana, vaan se nähtiin luonnollisena tapana. Haastatteluissa kerrottiin, että roolit syntyivät usein projekteissa ja jotkut tiimit jopa olivat tietoisesti käyneet keskenään läpi tiimin rooleja ja henkilöiden halua asioiden eteenpäin viemiselle.

Tietysti on olemassa avainhenkilöitä, jotka ovat ottaneet omaksi asiakseen viedä asioita eteenpäin ja sitten se jää niin kun niiden vastuulle. [--] Nää avainhenkilöt on sellaisia tiimiläisiä, jotka haluaa viedä asioita eteenpäin ja ne on itse halunnut sellaisiksi enemmän kuin muut. Ja eikä ne muut sitä oikein edes tajua. H1

Kyllä sellaista roolitusta on, että noi vanhemmat työntekijät on ottanut sellaisen roolin, että kyllä joku asioista aina loppupeleissä on se viimeinen kaveri. [--] Ei sekään oo mikään, että sen pitäis kaikki päättää vaan kyllä sekin niin kun antaa tehdä niitä asioita. Jos sellaista hommaa, jota kukaan ei ikään kuin koe vastuulliseksi itseään, niin sitten musta vaan niin kun tulee se vastuullinen siinä. Se tapahtuu niin kun itsestään, että ei ole mitään etukäteen sovittuja rooleja. H3

Me ollaan itse nimitetty meidän tiimiin sellainen "hellä iskä", joka sitten huolehtii, että miten porukalla menee, ja toimii sellaisena viestinnän inputtina, mutta ei kuitenkaan velvoita ketään mihinkään työsuoritteeseen tai muuten ohjaa. Se on tullut jotenkin luonnostaan, kun tää henkilö on aikaisemminkin ollut myynnin kanssa tekemisessä, siellä huseeraamassa. H6

Haastatteluissa nousi myös esiin, kuinka vastaajat kokivat, että he sopivat Vincerin esimiehettömään kulttuuriin. Haastatellut kertoivat, että aiemmissa työpaikoissa niin sanottu sivusta seuraaminen oli voinut turhauttaa heitä, kun mikään ei muuttunut ja tietyt asiat täytyi tehdä tietyllä tavalla, eikä yrityksistä

löytynyt luottoa työntekijöiden kykyyn johtaa itseään ja työtään. Osa myös kertoi olevansa luonnostaan hyvin itseohjautuvia ja huonoja olemaan muiden suoraan johdettavana.

Mulle sopii se, että ei oo suoraa esimiestä. Saa päättää itse mitä tekee ja miten tekee, ei tarvii pysyä lupaa erikseen keltään vaan suhun luotetaan, että osaa tehdä omat ja oikeat päätökset. Kyllä siihen niin kun turhautuu jos näkee vierestä, että asiat tehdään hölmösti ihan vaan jos joku prosessi määrää, että niin pitää tehdä. Ei se niin kun omalle motivaatiollekaan ole hyöäksi. H5

Ehkä se on sisäsyntyistä, että on sellainen oma tiukka tahto ja sellainen itseohjautuvuus siihen tekemiseen. Tuntuu, että jossain isoissa yrityksissä porukka istuu työpisteillään ja odottaa, että joku tulee kertomaan niille, että mitä pitäisi tehdä. H6

Aineistossa näyttäytyi, kuinka Vincit on tietoisesti hakenut heidän kulttuuriinsa sopivaa, itseohjautuvaa henkilöstöä. Haastattelujen perusteella jo haastatteluvaiheessa henkilöitä pyydetään ottamaan kantaa ja tuomaan esiin omia unelmiaan ja tapojaan toimia. Tämä koettiin vahvasti syyksi, että Vincitin henkilöstö oli niin itseohjautuvaa, eikä esimiehiä tarvittu. Useampi haastateltu myös kertoi, kuinka Vincitille on hakeutunut ammatillisesti päteviä ja osaavia, mutta he eivät ole halunneet tulla yritykseen tai heitä ei ole haluttu, koska toimintatavat ja kulttuuri eivät ole olleet toisiinsa sopivia.

Joo kyllä tänne pitää hakijan sopia, jotta se täällä pärjää. Ihan sama jo koulussa, että mulla oli yksi opettaja, joka oli niin sanotusti viciinmäinen. Sitä niinkun joko vihattiin tai rakastettiin. Ja sitten ne, jotka siinä hommassa pärjäs niin oli sellaisia tyyppejä, jotka pärjäis täälläkin, ja ne jotka ei pärjännyt ne ei täällä pärjäis, eikä niitä tänne haluttaisikaan, vaikka ne oiskin tosi hyviä työntekijöitä ja ahkeria työntekijöitä, mutta kun se luonne ei vaan natsaa. H1

Aineistoa tulkitessa oli huomattavissa, että esimiehettömyys on yhtä lailla strateginen valinta, sillä Vincitissä kaikki poistettavissa oleva byrokratia ja turhaksi koettu hallinto oli poistettu.

5.4 Viestinnän tehtävä strategian toteuttamisessa

Tässä tuloksien viimeisessä alaluvussa esitellään aineistosta löytyneet tehtävät, joita viestinnällä on strategian toteuttamisessa. Tämän alaluvun kautta vastataan myös samalla kolmanteen tutkimuskysymykseen, *Mikä on sisäisen viestinnän tehtävä strategian toteuttamisessa organisaation sisällä?*

Tutkimuksen aineiston perusteella viestinnällä on kolme tehtävää Vincitin strategian toteuttamisessa. Ensimmäinen näistä on kulttuurin tukeminen, toinen vaikuttamisen mahdollistaminen ja kolmas kehittymiseen osallistaminen. Nämä tehtävät on tiivistetty taulukkoon 4 ja ne esitellään tarkemmin tulevissa alaluvuissa taulukon esittelemässä järjestyksessä.

TAULUKKO 4 Viestinnän tehtävät strategian toteuttamisessa

Kulttuurin tukeminen
Vaikuttamisen mahdollistaminen
Kehittymiseen osallistaminen

5.4.1 Kulttuurin tukeminen

Ensimmäiseksi viestinnän tehtäväksi strategian toteuttamisessa Vincitin sisällä nousi aineiston perusteella kulttuurin tukeminen. Kuten aiemmissa tuloksissa on todettu, aineistosta nousee esiin vahvasti Vincitin kulttuuri. Sen nähtiin olevan kaiken toiminnan taustalla ja vaikuttavan Vincitin toimintatapaan ja valintoihin, minkä avulla yritys menee kohti sen yhteistä unelmaan. Kulttuurin myös nähtiin vaikuttavan paljon siihen, mitä Vincitin strategia käytännön arjessa on, ja kuinka strategiaa toteutetaan niin arjessa kuin ylemmälläkin tasolla. Vincitin kulttuurin kautta strategia myös muotoutuu niiksi konkreettisiksi valinnoiksi, jotka vievät yritystä eteenpäin ja vain kulttuuri mahdollistaa ne strategiset valinnat, joita Vincit tekee.

Kulttuuri ei kuitenkaan toteudu ilman Vincitin aktiivista ja avointa, dialogista ja runsasta viestintää. Aineistosta pystyttiin tulkitsemaan, kuinka sisäisellä viestinnällä tuodaan esiin kulttuurin piirteitä, arvoja ja toimintamalleja, sekä pystytään keskustelemaan näistä. Viestintä oli haastattelujen perusteella vahvasti kulttuurin mukaan suunniteltu, tai paremmin sanottuna rakentunut. Vincitissä ei ole esimiehiä, eikä siellä ole myöskään pelkästään viestinnän tehtäviin palkattua henkilöstöä. Silti Vincitin sisäinen viestintä aineiston perusteella näyttäisi toimivan. Tähän vaikuttaa taas kulttuuri, ja strateginen valinta olla luomatta rooleja, jotka eivät synny luonnollisella tavalla. Vincitin viestintä tukee tätä valintaa ja vahvistaa kulttuurin pysyvyyttä.

Haastattelujen perusteella tämä kulttuuria tukeva viestintä on suurelta osin tiedostamatonta, arkista ja jokapäiväisessä kanssakäymisessä tapahtuvaa. Vaikka viestintää tukeva kulttuuri onkin pitkälti tiedostamatonta, on toki yleiseen viestintään ja keskusteluun panostukselle merkitystä – kuten jo aiemmin on todettu – sillä kun viestimisestä tulee osa arkea useimmille yrityksen jäsenille, voivat he myös tukea kulttuuria vahvemmin sisäisen viestinnän avulla. Haastatteluissa nousikin esiin, kuinka koko Vincitin toiminta, strategiasta ja viestinnästä kulttuuriin, on rakennettu vahvasti yksilöiden toiveiden mukaan, joka tekee siitä haastattelujen perusteella ”luonnollisen”, jolloin kaikki osa-alueet ovat luonnostaan osa kokonaisuutta sekä limittyvät ja vaikuttavat toisiinsa.

Kaikki mitä ihmiset puhuu tässä arjessa, millaiset asiat puhututtaa, niin liittyy siihen kulttuuriin ja arvoihin, että mitä täällä on. Se näkyy kaikessa, että miten me kohdataan toisiamme, miten avoimesti me puhutaan, jos jotain kysytään ja miten me keskustellaan yhteisessä keskustelukanavassa, mitä ihmiset siellä nostaa esille, kuinka paljon siellä sallitaan kriittistä kannanottoa, kuinka paljon siellä sallitaan rohkeita avauksia, kuinka me toimitaan

tuolla kentällä ja uskalletaanko me haastaa meidän asiakkaita. Käytännössä kaikki liittyy toisiinsa. Se mitä mä teen käytännössä, kun mä sanoin, että se kulttuuri on tietyn tyyppinen, se unelma on peilikuva kulttuurista mitä täällä arvoistetaan. H7

Kulttuuria tukeva viestintä tuli esiin myös haastateltavien puheessa toimintatavoissa. Haastatteluissa käytettiin sanontoja tai tarinoita, jotka kuvasivat kulttuuria, mutta myös toivat esiin strategisia valintoja ja toimintatapoja. Esimerkkejä haastateltujen käyttämisestä sanonnoista ovat muun muassa ”jos kukaan ei suutu, mikään ei muutu” ja ”on helpompi pyytää anteeksi kuin lupaa”.

Kyllä me tietoisesti tehdään niitä juttuja, jotka muut tekisi vähän eri tavalla. Että miten se nyt menikään, että jos kukaan ei suutu, niin mikään ei muutu. Tavallaan herätetään sitä mielenkiintoa ulospäin. Että kyllä me lähestytään asioita vähän erilaisella tavalla ja vähän jopa tahallaan yritetään sohaista sitä muurahaispesää kepillä ja toimitaan tietoisesti eri tavalla. H6

5.4.2 Vaikuttamisen mahdollistaminen

Toiseksi viestinnän tehtäväksi strategian toteutumisessa löydettiin aineistosta vaikuttamisen mahdollistaminen. Haastateltavat toivat esiin, kuinka Vincerillä kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa, ottaa kantaa ja osallistua päätöksentekoon, sillä valtaa oli jaettu myös henkilöstölle. Tämä vastaa Laaksosen (2002) näkemystä, sillä hänen mukaansa aito vaikuttaminen ja osallistuminen on mahdollista vain, jos johto pystyy luopumaan vallastaan.

Aineistosta pystyttiin tulkitsemaan, että käytännössä moni näistä tapahtui viestinnän tuella. Vincerin avoin ja aktiivinen, dialoginen ja runsas viestintä myös mahdollisti tämän kaikille yrityksen jäsenille. Haastateltavien mukaan vaikuttamisen mahdollistaminen on viety yrityksessä hyvin pitkälle ja kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon jopa yrityksen isompiin päätöksiin ja muutoksiin sekä tietysti omaa työtä koskeviin päätöksiin. Monelle haastatellulle omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus oli tärkeä asia ja se koettiin erilaiseksi kuin heidän aiempien työpaikkojensa vaikutusmahdollisuudet.

Mulle oli aika silmiä avaava kokemus, kun mä tulin tänne töihin, niin mä sain kutsun, kun täällä on joka perjantai myynnillä sellainen palaveri, missä ne mieltii tulevia projekteja ja kuka on työntekijöistä vapaana tällä hetkellä ja miten ne vois niin kun mätsätä ne projektit ja työntekijät. Ja sitten tavallaan se, että mä sain edes kutsun tuollaiseen palaveriin ja se käytiin ihan avoimesti, niin se oli mun mielestä aika hienoa. Sain niin kun itse vaikuttaa, siihen millaisia projekteja voi tulla. H3

Suurin ero on se, että aiemmissa työpaikoissa, joku on jo ennakoon määritellyt mitä sun pitää tehdä ja sitten tehtävät jaetaan, eikä sulta kysytä mitä sä oisit kiinnostunut tekemään. H6

Aineistosta selvisi, kuinka dialogia ja mielipiteiden jakamista arvostettiin. Tässä erityisesti johto toimi esimerkkinä, josta puhuttiin tarkemmin jo aiemmin. Vaikuttaminen tehtiin mahdolliseksi sillä, että asiat tuotiin yleisen keskustelun alaiseksi mahdollisimman pian, kuten jo aiemmin on todettu.

Niin kun nyt esimerkiksi fuusioituminen ja siitä seuraava listautuminen First North - markkinapaikalle, niin ne on ollut sellaisia, jotka on jaettu hyvin pian niiden synnyttyä, että kun on ollut jotain konkreettista esittää, niin sitten ne on heti kerrottu. Muutenkin asiat täällä niin ne esitetään heti kun se idea syntyy ja kuunnella mitä jengi on mieltä niistä, opitaan niistä mielipiteistä ja tarkistetaan, onko tää edelleen sellainen asia mikä me halutaan tehdä. Ja sitten jos se on, niin sitten tehdään. H4

Strategisiin päätöksiin otettiin mukaan kaikki ja usein työntekijöitä erikseen haastettiin osallistumaan ja kertomaan mielipiteensä suunniteltavasta muutoksesta. Aineiston perusteella viestinnän tehtävänä on mahdollistaa se, että kaikilla on mahdollista päästä vaikuttamaan. Haastatteluissa nousi esiin esimerkkejä tilanteissa, joissa asioita oli muutettu käydyn keskustelun perusteella ja esiin tuli myös esimerkkejä, joissa johto ei ollut toiminut lainkaan mukana, vaan työntekijät olivat ehdottaneet jotain ja toiset olivat päättäneet toteuttaa sen.

Tänään esimerkiksi yksi ehdotti, että pitäisikö meillä olla sellainen kaverisysteemi, että kun uusi tyyppi tulee taloon, niin sillä olis kaveri nimetty ja auttais sitä kulttuuriin totumisessa. Sitten tänään joku ilmoitti, että ne ottaa steissin toimistolla sen käyttöön. H7

Vaikuttamismahdolliseen lisäksi henkilöstölle annettiin haastattelujen perusteella suoraa päätösvaltaa koko yritystä koskevissa pienissä arjen asioissa. Vincitillä on "pikkunuija", jota työntekijät voivat käyttää ja tehdä pieniä päätöksiä. Haastattelujen aikaan Vincitissä oli juuri otettu käyttöön myös virtuaalinen pikkunuija, joka toimi yrityksen Slackissa. Siellä kuka tahansa pystyi ehdottamaan mitä tahansa ja jos kyseisen ehdotus sai kannatuksia kolmen tykkäyksen muodossa, ehdotus toteutettiin. Virtuaalisen nuijan perustaminen oli yksi esimerkki päätöksestä, joka oli suoraan työntekijöiden tekemä. Haastateltavat kokivat pikkunuijan hyväksi matalan kynnyksen vaikuttamismahdollisuudeksi. Siinä korostui myös Vincitin luotto työntekijöiden itsesäätelyyn ja kykyihin tehdä kaikkia hyödyttäviä päätöksiä.

Täällä esim. porukka on pyytännyt lautapelejä ja jatketaan naulakko parilla metrillä. Jos tulisi joku järjetön idea, niin porukka olisi sillein, että mitä hemmettiä. Tässä on sellainen ryhmäpaine kuitenkin. H7

Tollaisilla pienillä päätöksillä voidaan antaa sitä vastuuta muillekin tekijöille. Esimerkiksi nyt me hankittiin tollainen Kärsherin märkäpesuri tonne ja porukka voi ottaa sen kotiin ja puhdistaa vaikka maton tai sohvan. H6

Henkilöstöä kuunnellaan myös suuremmissa linjoissa ja keskustelun kautta muovataan toiminta. Vaikuttaminen koettiin myönteiseksi, koska se oli todellinen, eikä vain näennäinen mahdollisuus. Aineistosta nousi esiin, miten esimerkiksi fuusio- ja listautumisprosessi olivat muokkaantuneet paljon työntekijöiden vaikutuksesta. Johto myös arvosti työntekijöiden rehellisyyttä ja suoruutta, ja haastattelujen mukaan työntekijöiden mielipiteet painoivat päätöksenteossa paljon. Mitään päätöstä, jota työntekijät vahvasti vastustivat, ei

haluttu toteuttaa, sillä se koettiin uhkaksi yritykselle. Toisaalta monia asioita kokeiltiin, ja kokeilun kautta testattiin, miten niihin suhtauduttiin.

Me ollaan kuunneltu jengiä ja jengin huolia siitä, että mitä sitten tapahtuu jos näin ja näin tehdään. Sillä on ihan oikeesti merkitystä mitä mieltä meidän jengi on. H4

Usein ideat muokkaantuu keskustelun seurauksena. Esimerkiksi meidän uramalli ja palkkamalli on hyvin paljon muokkaantunut sen palautteen kautta, mitä ollaan saatu. Monesti me lähdetään kokeilemaan ja sitten vaan todetaan, että okei porukka ei innostunut tästä. H7

5.4.3 Kehittymiseen osallistaminen

Kolmas aineistosta löytynyt viestinnän tehtävää strategiassa kuvaava teema on kehittymiseen osallistaminen. Kuten jo aiemmin on todettu Vincitissä työntekijöiden kehittymistä ja tavoitteita tuetaan paljon ja se koetaan hyvin myönteisesti, mutta myös Vincitin kehittyminen on asia, johon aineiston mukaan panostetaan ja siihen halutaan osallistaa myös työntekijät.

Vincitin strategia on ketterä ja suuntaa kohti unelmaa, mutta se mitä käytännössä unelmaa kohti meneminen tarkoittaa, pyritään aineiston perusteella määrittelemään yhdessä koko henkilöstön voimin. Tähän käytetään apuna viestintää. Aineiston perusteella kyse voi olla jokapäiväisessä kohtaamisissa osallistamistavoista, kuten kahvitaukokeskustelujen ohessa tapahtuvista ehdotuksista, jotka lähtevät eteenpäin henkilöstön teoilla ja muuttuvat koko yritystä koskeviksi muutoksiksi, tai sitten formaalimpien kanavien kautta tapahtuvassa viestinnässä, kuten kun henkilöstöltä pyydetään kommentteja ja he ryhtyvät viemään kommenttejaan toimintaan.

Kehittymisen osallistamisessa johdolla on merkittävä rooli. Haastatteluissa nousi esiin, kuinka johto ei välttämättä ota työntekijöiden toiveita vastaan ja vain toteuta niitä, vaan ehdottajaa itseään voidaan pyytää toteuttamaan ehdotus tai kehittämään ideaa. Aineiston perusteella myynti- ja henkilöstöhallinto tuovat työntekijöitä myös usein yhteen, jotta Vincitin toimintaa ja arkea pystytään kehittämään eteenpäin työntekijävetoisesti. Tämä kehittämiseen osallistaminen vahvasti haastattelujen perusteella työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota työn tekemiseen.

Joskus jos joku pyytää jotain niin se pallo heitetäänkin takaisin sille tyypille, että mieti vähän, miten sen voisi toteuttaa ja juttele jonkun kanssa joka tietää tästä ja kysy mitä mieltä se on. Silloin ihmiset ei vain syötä asioita toiveiden tynnyriin vaan oikeesti on mukana tekemässä niitä. H7

Tää paikka on syntynyt sen ajatuksen pohjalla, että ihmiselle olla töissä ja jengi pitää itse huolta, että sulla on hyvä olo. Että pitää nostaa käsi pystyyn ja mieluummin tulla sen ratkaisun kanssa, eikä vaan ongelman, toki ongelman kanssa saa tulla. Tää tehty on sellaiseksi työpaikaksi, jossa ei ole päällystö, tai middle managementia tai esimiehiä, jotka ratkois sun ongelmia, vaan jengi ratkoo niitä keskenään. Siitä syntyy sitten tuollainen yhteinen unelma, joka vaan on ja vahvistuu. H4

Haastateltavat kokivat kehittämiseen osallistumisen tärkeäksi ja hyväksi, mutta toisaalta haastatteluissa kävi ilmi, että osa ei ollut kiinnostunut kehittämisestä, eikä halunnut olla mukana viemässä asioita eteenpäin kuin vain oman työnsä osalta. Kuten moni muukin asia Vincerillä myös kehittämiseen osallistaminen haluttiin pitää luonnollisena, ja siksi myös mahdollinen epäinnokkuus kehittämistä kohtaan hyväksyttiin. Aineistosta kävikin ilmi, että Vincer on haastateltaville vain työpaikka, vaikka moni asia siellä tehdäänkin haastateltavia miellyttävällä ja erilaisella tavalla.

Mä nyt oon aina vähän skeptinen tollaisia isojen johtajien strategioihin, jossa on hienoja korulauseita. Tuntuu, että niissä vaan on suuria korulauseita ja aina sitten kuitenkin se matalan tason konkreettinen työ on sitä samaa kuitenkin työtä kuin muutenkin. H2

Kyllä vapauden ja muun täällä huomaa, ja ollaan niitä kapinallisia, mutta kuitenkin tää on loppujen lopuksi vaan työpaikka, missä on jätetty pois sellaista turhaa ja keskitytään olennaiseen. H5

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tämä tutkimus keskittyy sisäisen viestinnän tehtävään yrityksen strategiassa. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin, millaista on sisäinen viestintä yrityksessä, jossa strategia luodaan johtoryhmän sijaan yhdessä yrityksen työntekijöiden kanssa, ja missä strategia on käytännössä syntyvä. Tutkimuksella pyritään ohjelmistoyritys Vincitin kontekstissa selvittämään, millaista on heidän sisäinen viestintänsä, mitkä tekijät siihen vaikuttavat sekä millaiseksi Vincitin strategia ja sen syntyminen koetaan. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, millainen on sisäisen viestinnän tehtävä strategian toteuttamisessa eli mihin sisäistä viestintää strategian käytännön toteuttamisessa tarvitaan.

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuskysymykset ja esitellään tulosten pohjalta tehdyt päätelmät. Tämän jälkeen luvussa arvioidaan tutkimuksen toteutusta, kuten eri vaiheiden onnistumista ja tutkijan toimintaa. Lopuksi annetaan ehdotuksia mahdollisista lisätutkimuksen aiheista.

6.1 Tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää Vincitin sisäisen viestinnän luonnetta eli millaiseksi sisäinen viestintä koetaan. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä oli myös alakysymys, jolla haluttiin selvittää, mitkä tekijät vaikuttivat sisäisen viestinnän kokemiseen eli mitkä ovat ne asiat, joilla sisäinen viestintä joko onnistuu tai epäonnistuu. Tarkemmin tutkimuskysymys ja sen alakysymys menivät seuraavasti:

*Millainen on Vincitin jäsenten kokemus sisäisestä viestinnästä?
Millaiset tekijät vaikuttavat sisäiseen viestintään?*

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan Vincitin henkilöstö kokee Vincitin sisäisen viestinnän hyvin myönteisesti. Vincitin sisäiselle viestinnälle nousi aineiston perusteella kolme laajempaa teemaa tai tarkemmin sanottuna piirrettä. Nämä olivat avoimuus ja aktiivisuus, dialogisuus sekä runsaus ja hallitsemattomuus. Näiden teemojen alle löydettiin alateemoja: avoimuus ja aktiivisuus jakaantui aineiston mukana tiedon saannin välittömyyteen ja ajantasaisuuteen, epävirallisuuteen ja olennaisen tiedon saatavuuteen. Dialogisuuden alta sen sijaan tunnistettiin osallistumisen helppous.

Sisäinen viestintä koettiin ensisijaisesti Vincitissä avoimeksi ja aktiiviseksi, jossa kaikki yrityksessä nousevat asiat tuodaan esille rehellisesti ja epävirallisesti, mahdollisimman nopeasti niiden esiintyessä. Asioista koettiin myös saatavan tarpeeksi tietoa. Lisäksi kaikista yrityksessä esiintyvistä asioista oli mahdollisuus keskustella ja käydä aitoa dialogia. Tämä vuoropuhelun käyminen koettiin

helpoksi ja matalakynnyksiseksi eli sellaiseksi, että kaikilla oli myös käytännössä mahdollisuus osallistua siihen. Sisäinen viestintä oli myös tarpeeksi runsasta ja sitä ei kontrolloitu kovinkaan paljon, joka teki tiedon määrästä ja sisällöstä osittain hallitsemattoman.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että Vincitin sisäiseen viestintään ollaan tyytyväisiä ja se on hyvin toteutettua. Tärkeää on, että Vincitissä johto ei pantannut tietoa, vaan viesti avoimesti, mikä johti siihen, että henkilöstö pystyi auttamaan yritystä parempaan tulokseen ja aidosti osallistumaan organisaation kehittämiseen (Laaksonen 2002, 57). Vincitissä johto oli myös kaikkien saavutettavissa ja kasvokkaiset kohtaamiset ovat osa Vincitin arkea. Gavinin ja Mayerin (2005) mukaan tämä on vaikuttanut siihen, että henkilöstö luottaa johtoon, sillä kasvokkainen viestintä tehokkain luottamuksen synnyttäjä.

Myös dialogisuuden kohdalla Vincitin sisäinen viestintä on aitoa: sillä ei pyritä saamaan kaikkia ajattelemaan asioista samalla tavalla, vaan kyse on ideoiden ja mielipiteiden vaihdosta, enemmänkin kuin tietyn asian saavuttamisesta, ja siinä hyödynnetään organisaation kollektiivista viisautta. (Varney 1996, 30–32; Johannesen 1971, 375.) Toisaalta Vincitin dialogisuudessa korostui myös Varneyn (1996, 31) yhteinen merkitys, joka on kykenevä muutokseen ja kehittämiseen. Sisäisen viestinnän yleisiksi ongelmiksi on tunnistettu riittämätön tiedon saatavuus ja se, että viesti saadaan valmiina pakettina ilman vaikuttamismahdollisuuksia (Mantere ym. 2003, 26–28, 44; Aaltonen & Ikävalko 2002, 416–418; Suominen 2011a, 24.) Tulosten valossa Vincitissä on pystytty välttämään nämä karikot.

Pelkkä viestintään liittyvien piirteiden toteaminen ei kuitenkaan anna käytäntöön vielä paljoakaan. Sen sijaan ensimmäisen tutkimuskysymyksen alakysymyksen tulokset kertovat tarkemmin, millaiset tekijät vaikuttavat sisäiseen viestintään eli siitä voimme vetää johtopäätöksiä, miten ja millaisiin asioihin keskittymällä viestinnässä on onnistuttu. Tuloksien mukaan Vincitissä viestintään kannustettiin ja viestinnän nähtiin olevan kaikkien organisaation jäsenten, eikä vain johtoryhmän vastuulla. Kannustus tapahtui johdon aktiivisella keskusteluun osallistumisella ja työntekijöiden kommentteihin reagoimalla. Johto toimikin tulosten mukaan esimerkkinä viestinnässä. Lisäksi tulosten mukaan sisäiselle viestinnälle oli valittu organisaatiolle ja sen henkilöstölle sopivat kanavat, joita olivat Slack, Afternoon Tea -kuukausitapaaminen ja henkilökohtaiset kanavat ja kohtaamiset. Sisäisessä viestinnässä myös hyödynnettiin tulosten mukaan tarinoita, joilla mahdollistettiin parempi asiakastyö ja luotiin yhteisöllisyyttä organisaation sisällä.

Aiempiin tutkimuksiin verraten Vincitissä toimitaan monin tavoin viestinnässä oikein. Kuten Juholin (2010) on huomannut, viestintä erityisesti 2000-luvulla työyhteisöjen viestinnässä onkin muuttunut vastuulliseksi ja dialogiseksi vuoropuheluksi, jossa jokaisella on oman vastualueensa osalta velvollisuus myös viestinnästä, kuten Vincitin tapauksessa olikin. Smithin ja Mounterin (2005, 7, 14) mukaan sisäinen viestintä tulisi olla lähtöisin organisaation johdosta ja organisaation ylimmän portaan tulisi edistää ja suojella sisäisen viestinnän sujuvuutta, kuten Vincitissä tehtiin, kun johto toimi

esimerkkinä. Toisaalta sisäinen viestinnän toimivuus on kuitenkin henkilöstön jokaisen jäsenen vastuulla aina toimitusjohtajasta työntekijään (Smith & Mounter 2005, 7, 14), jonka vuoksi viestintää ei voi eristää vain johdolle, vaan se on kaikkien organisaation jäsenten mahdollisuus ja oikeus. Myös Malmelinin (2007, 302–308) mukaan sisäisellä viestinnällä pitäisi tukea ja auttaa muita organisaation henkilöitä kasvamaan viestinnällisesti, jotta koko organisaation viestinnällinen osaaminen kasvaisi ja että se pystyisi kehittämään viestinnällisiä resurssejaan, kuten Vincitissä oli tehty.

Johtajat toimivat Vincitissä esimerkkinä, mutta he käyttivät siinä tarinoita ja dialogia hyväkseen. Tämänkaltaisessa johtajuudessa on tärkeää, että se perustuu luottamukseen, kuunteluun ja rehellisyyteen, kuten Vincitissä tehtiin. Tärkeää on myös, että johtajilla on yhteys alaisiinsa, joka taas vaatii dialogista ja keskustelevaa johtamista, jolloin johtaja luopuu äärimmäisestä kontrollista (Rauhala & Vikström 2014, 259). Sisäisen viestinnän tarinoiden avulla johtajat myös pystyvät oppimaan parempaan johtajuuteen, jossa henkilöstön oppimista tuetaan, heitä autetaan pääsemään työstä irti ja ilmaisemaan tunteitaan myös työympäristössä. (Rauhala & Vikström 2014, 256.)

Viestinnän tehtävä yhteisöllisyyden, me-hengen luojana ja ylläpitäjänä korostuivat tuloksissa, kuten myös Cornelissen (2004, 86), Vos ja Schoemaker (2005, 78–79) sekä Mazzei (2010, 230) ovat tutkimuksissaan todenneet. Welch ja Jackson (2007, 188) näkivät sisäisen viestinnän vaikuttavan työpaikkaan sitoutumiseen varsinkin fuusioitumistilanteissa, jonka tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa onnistuneen Vincitissä. Tämä organisaatioon sitoutuminen on De Ridderin (2004, 21) mukaan mukaan emotionaalista ja siihen liittyy usein vastuuntuntoa organisaation pärjäämisestä ja lojaalisuutta sitä kohtaan. Se on positiivista suhtautumista henkilöstön sisässä ja se määrittää organisaatioon identifioutumisenä ja osallisuutena, joka myös Vincitin tuloksissa tuli esiin.

Tässä tutkimuksessa huomattiin, että aidosti kaksisuuntainen viestintä vaikuttaa henkilöstön yhteisöön kuulumiseen ja tämä vaikuttaa heidän haluunsa osallistua viestintään. Myös Welch ja Jackson (2007, 189–190) tunnistavat saman tutkimuksessaan ja toteavat, että toimiva organisaatio pystyy viestimään selkeästi ympäristön mahdollisuuksista ja haasteista, jotta henkilöstön sitoutuminen ja johdon kanssa viestiminen ovat mahdollisia. Tämä myös parantaa henkilöstön ymmärrystä johdon suunnitelmista ja toimintatavoista, ja he ymmärtävät organisaation toimintaa sen ympäristössä. (Welch & Jackson 2007, 189–190.)

Vincitissä myös sisäisen viestinnän kanavat olivat tulosten valossa valittu oikein, sille niiden käyttö oli henkilöstölle luonnollista ja se teki viestinnästä myös osan arkea. Rauhalan ja Vikströmin (2014, 189) mukaan organisaation tarinapääomalla tarkoitetaan organisaation ydintarinaa, josta kumpuavat sisältö, kertojat ja kanavat, mitkä ovat Vincitin tapauksessa kaikki organisaation jäsenet ja heidän käyttötapojensa mukaiset kanavat ja sisällöt. Myös Mishra, Boynton ja Mishra (2014, 199) ovat esittäneet, että henkilöstö miellyttävien kanavien käyttäminen parantaa viestien vastaanottamista ja viestintään osallistumista.

Vaikka Vincitissä tarinoiden käyttö sisäisessä viestinnässä ei ollut jatkuvan tai tietoisien panostuksen alla, niillä oli rooli sisäisessä viestinnässä ja Aaltosen ja Heikkisen (2003, 17–18) mukaan tunnelatauksen purkaminen tarinoihin voi helpottaa organisaation tunneilmastoa, kun vaikeassa asemassa olevan organisaation henkilöstö saa purettua tunnelmansa ja kokemuksensa sanoiksi. Vincitissä tämä näkyi viestintäkanavien, varsinkin Slackin, käytössä, jonne työntekijät pystyivät purkamaan tuntemuksensa. Vincitissä oli myös Snowdenin (1999, 36) tunnistamia tarinoita, jotka levittyivät itse ja niillä on niin sanotusti oma elämä, mikä ei ole riippuvainen yksittäisistä tarinankertojista. Vincitissä tarinat olivat myös sellaisia, että ne voi kertoa kuka tahansa riippumatta koulutuksesta tai työnkuvasta ja silti yleisö saa tarinasta sen tarkoituksen (Snowden 1999, 36).

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Vincitin sisäinen viestintä oli hyvää ja siihen vaikuttavat oleelliset tekijät oli tunnistettu ja niitä käytettiin oikein. Toisaalta tämä tutkimus ei kerro toimisiko sama jossakin toisessa kontekstissa eli esimerkiksi toisessa yrityksessä.

Tämän tutkimuksen toisella tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää Vincitin henkilöstön kokemuksia sen strategiasta ja strategian syntymisestä, jotta voitaisiin luoda kuva, miten Vincit suunnittelee tulevaisuuttaan ja miten se ottaa tähän mukaan työntekijät. Toinen tutkimuskysymys meni tarkalleen näin:

Millainen on henkilöstön kokemus organisaation strategiasta ja sen syntymisestä?

Tuloksien mukaan Vincitin strategia perustuu ympäristön ja tilanteen muutoksiin ja on ketterää. Suuntaa strategialle antaa Vincitin unelma, joka on lähtöisin työntekijöiden ammatillisista unelmista. Strategia on myös pitkälti arjessa ja projektityössä tapahtuvaa, unelmaan suuntaavaa toimintaa. Strategian ketterän luonteen vuoksi tuloksissa näkyi, kuinka johto usein on toiminnan alulle panijana ja Vincitin työntekijät luottavat johtoon ja näiden tapaan viedä yritystä eteenpäin. Strategia muokkaantui ja syntyi tulosten perusteella vasta arjen toiminnasta erilaisia suuntia ja tapoja kokeillen ja eteenpäin kehittäen. Koska strategia muotoutuu pitkälti toiminnassa, oli sitä ohjaava unelma pilkottu vincitiläisten arkeen. Tulosten mukaan työntekijöiden omia, ammatillisia unelmia arvostettiin ja heidän tavoitteitaan ja kehittymistään tuettiin aktiivisesti. Myös henkilöstön hyvinvointiin panostaminen oli tärkeää, kuten edelläkävijäisyys ja esimiehetön kulttuuri, mitkä kaikki osaltaan vaikuttivat strategian muotoutumiseen toiminnassa.

Tulosten valossa Vincitin strategian voi sanoa olevan lähellä Dozin ja Kososen (2008) strategista ketteryyttä, jonka mukaan kiihtyvien muutosten keskellä yritysten menestystekijäksi on muodostunut kyky löytää jatkuvista muutoksista uusia mahdollisuuksia ja hyödyntää ne. Dozin ja Kososen (2008) mukaan strategiseen ketteryyteen liittyvät strateginen herkkyyys, johdon yhtenäisyys ja resurssien liikkuvuus, mitkä kaikki ovat tulosten valossa tunnistettavissa Vincitissä. Vincitin ketterässä strategiassa on myös piirteitä Mintzbergin (1995, 13–14) pattern eli toimintamalli-määritelmästä, jossa strategia on reaktiivisen toiminnan ja käyttäytymisen malli tai kaava, eikä niinkään

tarkkaan kirjattu ja ennakkoon tehty suunnitelma. Toisaalta Vincitin strategiassa on mukana myös Bencherkin, Chaputin ja Vasquezin (2014) näkemystä, jossa strategian tekeminen voidaan nähdä kunkin tilanteen harkintana, arviointina tai pohdintana, jotta tilanne johtaisi haluttuun päämäärään. Lisäksi strategia muistuttaa Johnsonin, Whittingtonin ja Scholesin (2011, 397–404) hiljalleen kehittyvänä strategiaa, jossa strategia taas syntyy useiden päätösten lopputulemana, ja muotoutuu ajan kuluessa selkeämmäksi. Tällöin organisaation strategia ei ole se valmiiksi mietitty ja päätetty suunnitelma, vaan tehtyjen päätöksiä sanelema kaava, joka itsessään ohjaa organisaation toimintaa.

Perinteisistä strategiakoulukunnista Vincitin strategiassa on piirteitä oppimiskoulukunnan ajatuksia, minkä mukaan strategiat ovat liian monimutkaisia syntyäkseen hetkessä ja siksi strategian muotoileminen tapahtuu pienin askelin ja muistuttaakin oppimista. Tässä koulukunnassa strategiat voivat nousta mistä tahansa organisaatiossa. Lisäksi strategian luominen ja toimeenpano ovat erottamattomat, joka tarkoittaa, että sopiva strategia löytyy kokeilun ja vaiheittaisen toimeenpanon kautta – siis testataan mikä toimii ja mikä ei, aivan kuten Vincit toiminnassaan tekee. Koulukunnassa myös kommunikaatiolla ja vuorovaikutuksella on keskeinen rooli ja toiminnassa keskitytään reagointiin, joustavuuteen ja oppimiseen. (Mintzberg ym. 2009, 6, 186–187.) Vincitin johto oli tuloksien mukaan strategiassa mukana vahvassa roolissa ja heihin luotettiin. Tämä vastaa Porterin (2005, 5) ajatusta, että organisaation päästrategi tulee olla toimitusjohtaja, vaikkakin ihmisten osallistuminen on tärkeää, vain johtaja voi tehdä lopulliset valinnat ja hänen tehtävänä on saada organisaatio strategian taakse ja innostamaan siitä.

Vaikka Vincitin tavasta tehdä strategiatyötä on viitteitä monista eri strategian teorioista, on se selkeimmin kuitenkin strategia käytäntönä - koulukunnan mukaista: se ei näe strategiaa pysyvänä, jota voisi tarkkailla, vaan kyseessä on käynnissä oleva muutostila, jossa strategia nähdään organisaation eri tasoilla, kuten yksilöllisenä ja institutionaalisenä. Silloin ei rajoituta vain organisaation tasolle. Myös strategia määritellään aidosti sosiaalisen todellisuuden muokkaamana ja kanssakäymisen kautta syntyneeksi. (Golsorkhi ym. 2010, 7.) Strategia todellakin muotoutuu vasta kun sitä tehdään ja kuinka siitä puhutaan, vaikka johtajalla olisikin jo ennakkoon suunta mietittynä.

Vincitin tapa tehdä strategiaansa muistuttaa monelta osin myös Laineen ja Vaaran (2011) dialogista strategiatyötä. Heidän mukaansa strategiatyö on jatkuvaa keskustelua erilaisista tavoista toimia ja kehittää toimintaa, missä haasteena on, kuinka löytää aikaa ja resursseja henkilöstön strategiatyölle ja kuinka saada perinteiseen hierarkkiseen strategiatyöhön tottuneet mukaan. (Laine & Vaara 2011, 30–31.) Laineen ja Vaaran mukaan strategia voi tulla vasta sitten todelliseksi, kun siitä keskustellaan ja se tulkitaan, eli vasta toiminnan kautta. Tärkeää on ymmärtää moniäänisyys ja sallia se, sekä hyödyntää sitä strategiatyössä. Tällöin tuloksena on Vincitin tapaan hieman epävarma strategia, joka jatkuvasti muuttuu. Dialoginen strategiatyö vaatii johdolta harjaantumista vuorovaikutuksessa tapahtuvaan liiketoiminnan kyseenalaistamiseen ja

kehittämiseen, jota tuloksien perusteella löytyy Vincitin johdolta. (Laine & Vaara 2011, 38, 41–42.)

Voidaan myös nähdä, että Vincitin työntekijöiden luottamus johtoon yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa on Welchin ja Jacksonin (2007, 190) mukaista onnistuneen viestinnän mahdollistamaa. Heidän mukaansa luottamus on sitoutumisen edellyttäjä ja alhainen luottamus liittyy keuhon viestintään. Voidaankin katsoa, että joko hyvä viestintä luo luottamusta ja tämä luo sosiaalista ilmapiiriä tai sitten luottamus johtaa hyvään viestintään.

Kuten tässä tutkimuksessa selvisi, strategian syntyminen henkilöstön kanssa yhteistyössä tekee sen toimeenpanosta vaivatonta tai varsinaista toimeenpanoa ei edes tarvita: Kun henkilöstöllä on mahdollisuus kyseenalaistaa, keskustella ja kysyä, eikä kyse ole vain viestien vastaanottamisesta, strategia hyväksytään helpommin. (Aaltonen & Ikävalko 2002, 416–418.) Vincitissä myös ymmärrettiin, kuinka strategia on hyvä sisällyttää jokapäiväiseen päätöksentekoon ja arkeen eli tässä tapauksessa projektityöhön ja siihen liittyviin tavoitteisiin, jotka työntekijät itse määrittelevät. Strategian toimeenpanossa onkin hyvä muuntaa strategia selkeiksi tavoitteiksi, jotka voidaan sisällyttää omaan työhön helpommin (Aaltonen & Ikävalko 2002, 416–417). Strategian toimeenpanon ongelmia olivat myös työn kiireet ja arkirutiinit, jotka vievät keskittymisen pois strategian toteuttamisesta. (Aaltonen & Ikävalko 2002, 416–417.) Näin oli myös Vincitin tapauksessa, kun tuloksissa selvisi, että osa koki tavoitteiden itse määrittelyn osittain kuormittavaksi.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Vincitin ketterä, jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen keskittyvä strategiatyö ja henkilöstöstä lähtevä strategia toimii heidän kontekstissaan, koska johto on kyennyt antamaan vaikutusmahdollisuuden myös henkilöstölle ja pystyy käyttämään dialogia ja kulttuurille ominaisia piirteitä ketterän strategian perustalla. Kuitenkaan tapaustutkimuksen perusteella ei voida sanoa, että sama toimisi eri kontekstissa.

Tämän tutkimuksen kolmannella tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka viestintä itse asiassa linkittyy strategiaan ja sen toteuttamiseen:

Mikä on sisäisen viestinnän tehtävä strategian toteuttamisessa organisaation sisällä?

Tulosten perusteella Vincitissä viestinnän tehtävänä on tukea sen kulttuuria, joka vaikuttaa strategian syntymiseen ja toteuttamiseen. Toisaalta viestintä myös mahdollistaa Vincitin dialogisen strategiatyön kaltaisen vaikuttamisen kaikille työntekijöille. Lopuksi tuloksista myös huomattiin, että viestinnän tehtävänä on strategiassa osallistaa työntekijät yrityksen kehittämiseen, jolloin he ovat aidosti mukana myös yrityksen tulevaisuuden suunnan valitsemisessa ja eteenpäin viemisessä.

Tulokset sivuavat muun muassa Malmelinin (2007, 300–301) tutkimusta, jonka mukaan viestintä luo strategiassa lisäarvoa selvittämällä mitä resursseja organisaatiolla jo on, kuten Vincitin tapauksessa kulttuurin kautta tulevat resurssit. Myös Spee ja Jarzabkowski (2011, 1238) tutkivat strategista suunnittelua viestinnällisenä prosessina ja yksi heidän tuloksistaan oli, että

viestintä ei ole vain strategisen suunnittelun jälkeen tapahtuvaa. Heidän mukaansa tämä myös tarkoittaa, että osallistuminen on osa viestintää ja siten myös strategista suunnittelua. Toisaalta vaikka monet saavatkin osallistua strategiseen suunnitteluun ja täten heillä on myös mahdollisuus vaikuttaa strategisen suunnitelman muotoon, he eivät sitä tee. Strategisen suunnitelman sisällön suunnittelee usein vain muutama avainhenkilö, kuten Vincitissäkin käytännössä tulosten perusteella osittain oli. Vaikka suunnittelija onkin usein avainhenkilö, vuoropuheluun perustuva viestintä on usein reitti vahvempaan sitoutumiseen ja ymmärrykseen strategiatyössä. Strategia todella sisäistetään silloin, kun henkilöstö saa itse keksiä sen omassa arjessaan (Aula & Mantere 2011). Tuloksien valossa tämä näkyi Vincitissä siinä, kun työntekijöille oli mahdollisuus osallistua yrityksen kehittämiseen ja eteenpäin viemiseen. Tähän kehittymiseen liittyy myös Aulan ja Mantereen huomio, ettei strategia ole koskaan täysin valmis, vaan se elää alati ja siihen rakentuu se mitä organisaatiossa pidetään arvokkaana, merkityksellisenä ja hyvänä, johon taas Vincitissä viestinnän avulla henkilöstö pääsi vaikuttamaan. (Aula & Mantere 2011, 43, 48-50.)

Strategiaan vaikuttamisen mahdollistaminen on tärkeää myös aiempien tutkimuksien mukaan, sillä Marchiorin ja Bulganovin mukaan (2012, 200) nimenomaan ihmisten vuorovaikutuksesta syntyvät tulkinnat vaikuttavat ja muokkaavat strategioita. Tämän prosessin avulla lopullinen strateginen suunnitelma on yhteisymmärryksen tulosta ja se antaa strategiselle suunnitelmalle legitimitettä organisaatiota edustavana tuotoksena.

Tämän tutkimuksen tulosta tukee Mazzein (2012, 231) huomio, kuinka sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli myös työntekijöiden aktiivisen toiminnan kannustamisessa. Tässä tutkimuksessa sama tulos on nähtävissä kehittymiseen osallistamisessa, jossa viestinnällä halutaan kannustaa työntekijöitä osallistumaan strategiatyöhön arjessa, joka taas johtaa todennäköisiin onnistuneempaan strategiaan.

Kehittymiseen osallistaminen toimii käytännössä Vincitissä parhaiten dialogin kautta. Varneyn (1996, 30) mukaan dialogin pitäisikin olla osa keskeinen osa kaikkea strategista suunnittelua. Dialogin avulla organisaation toimijat voivat yhdistää kykynsä ja saavuttaa ideoita, jotka muuten olisivat jääneet keksimättä. (Varney 1996, 30.) Päril (2014, 190) näkee myös, että dialogi on tärkeä nykyorganisaatiolle, sillä se voi parhaimmillaan edesauttaa organisaation yhteistyökykyä ja innovaatioita. Nämä ovat tärkeitä muuttuvassa ja epävakaa toimintaympäristössä, joka kuvaa hyvin IT-alalla toimivan Vincitin tilannetta ja heidän strategiansa muotoutumista. Lisäksi tulokset muistuttavat Laaksosen näkemystä osallistamisesta: aito vaikuttaminen ja osallistuminen on mahdollista vain jos johto pystyy luopumaan vallastaan. Näin Vincitissä tehtiin, kun henkilöstön annettiin tehdä päätöksiä eli heille annettiin valtaa.

Tuloksista noussut vaikuttamisen mahdollistaminen sisältää taas sekä merkityksellistämistä että sensegivingiä: toisaalta vincitiläiset otettiin mukaan tulevaisuuden ja muutosten suunnitteluun, mutta johdolla on vahva rooli ja toimivat esimerkkinä, joten heidän mielipiteillään on myös painoarvoa, joka taas voi vaikuttaa henkilöiden uudesta tilanteesta muodostamaan kuvaan. Kuitenkin

yhdessä tehtävät suunnan valinnat vaikuttivat niin, että kaikki yrittävät selvittää, mitä uusi strategia tarkoittaa ja mikä on heidän roolinsa siinä. (Lundberg 2005, 300.)

Tämän tutkimuksen perusteella kulttuurilla on erityisen suuri merkitys strategiassa, ja viestinnän tulisi tukea kulttuuria. Viestinnällä on siis merkittävä vaikutus strategiaan ja sen onnistumiseen, mutta se ei ole tämän tutkimuksen tulosten valossa suoraviivainen yhteys. Vaikka siis aiemmissa tutkimuksissa on todettu viestinnän tärkeys strategiatyössä, voiko olla, että niiden yhteys on ymmärretty liian yksinkertaisesti? Tämän tutkimuksen valossa voidaankin pohtia riittääkö vain, että viestinnän tärkeys ymmärretään strategiatyössä ja varsinkin strategian toimeenpanossa, ja näin ollen viestijät ja viestintä otetaan paremmin huomioon alustava alkaen. Pitäisikö sen sijaan strategiatyössä keskittyä vahvemmin kulttuurin tukemiseen ja tehdä sen mukaisia valintoja esimerkiksi liittyen henkilöstön osallistumiseen ja viestintätapojen valintaan? Strategiset valinnat pitäisivät kummuta kulttuurista, missä viestinnällä olisi kulttuuria tukeva ja vahvasta rooli. Vincitin tapauksessa tämä tarkoitti, että strategiassa tai ylipäätään koko organisaatiossa ei ollut valmiiksi määriteltyjä rooleja, vaan roolit tulivat aineiston perusteella ”luonnollisesti”, joka voidaan tulkita kulttuurista kumpuavaksi valinnasta. Myös viestinnän keinot ja sävyt olivat kulttuuriin sopivia ja luonnollisesti syntyneitä. Tämä voisi tarkoittaa, että viestinnällä on strateginen merkitys yrityksessä jatkuvasti, sillä sen avulla ylläpidetään ja tuetaan kulttuuria, jonka mukaisesti tehty strategia on tämän tutkimuksen valossa helpommin johdettavissa ja viestittävässä. Viestinnän rooli strategiassa vaati tämän tutkimuksen mukaan kulttuurin ymmärtämisen ja huomioimisen onnistuakseen.

Vincitin esimerkki eli ketterä strategia näyttää tulosten valossa sopivan heille, mutta voidaan pohtia, sopiiko se kaikille. Toisaalta jokaisessa organisaatiossa sen jäsenet tulkitsevat strategiaa hieman eri tavalla, joka johtaa tilanteeseen, että strategialla on moniääninen ja -näkökulmainen luonne, ja se perustuu valta-asemiin ja koostuu eri mielipiteistä (Rauhala & Vikström 2014, 278.) Näin oli myös Vincitissä. Tämän perusteella strategia, joka ei ole täysin selkeä ja yhteen suuntaan menevä, voisi sopia myös muunlaisten yritysten toimintaan, jos vaan siellä pystytään hyväksymään aidosti se, että ihmisillä on eri tulkintoja asiasta ja käyttämään dialogia näiden tulkintojen hyödyntämiseen ketterässä strategiassa.

Lisäksi tämän tutkimuksen tuloksien mukaan viestinnällä pitää mahdollistaa vaikuttaminen ja osallistaa työntekijät yrityksen kehitykseen, mutta näitä tuloksia ei voi yleistää muihin organisaatioihin suoraan, sillä kulttuurilla on suuri vaikutus siihen, toimiiko vaikuttaminen ja yhdessä kehittäminen yrityksen kontekstissa vai ei. Vincitin kaltaisten yritysten tapauksessa tämä pitää paikkaansa tämän tutkimuksen perusteella.

6.2 Tutkimuksen arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on aineiston, analyysin ja tulosten luotettavuuden arviointi. Myös tutkijan itsensä luotettavuus nousee merkittäväksi laadullisessa tutkimuksessa. Kyseessä oli tutkijan ensimmäinen laadullinen tutkimus, joka näkyi osittain sen tieteellisessä laadukkuudessa.

Lincoln ja Cuban (1985) ehdottavat määrällisen tutkimuksen perinteisille luotettavuuskäsitteille korvaajia: laadullisen tutkimuksen kohdalla luotettavuuden kriteereinä voidaan pitää ensimmäisenä siirrettävyyttä tai sovellettavuutta. Tämä tarkoittaa, että tutkimusaineisto on rikas kuvailu, jonka avulla lukija voi päätellä, kuinka tutkimuksen löydöksiä voi soveltaa muihin tutkimuskohteisiin. Toisena kriteerinä voi olla todellisuus eli kuinka paljon löydökset eli tutkijan johtopäätökset vastaavat tutkimuskohteen todellista tilaa. Kolmantena kriteerinä voi olla vahvistettavuus, jolloin tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista tutkimuksista. Neljäntenä eli viimeisenä kriteerinä voidaan pitää uskottavuutta, eli tutkijan oma persoona on mukana tutkimuksessa, mutta hänen täytyy säilyttää neutraali ote tutkimuksen löydöksiä kohtaan. (Lincoln & Cuban 1985; Tynjälä 1991, 390–391; Tuomi & Sarajarvi 2004, 136.)

Tutkimuksen siirrettävyys tai sovellettavuus on tämän tutkimuksen kohdalla vaikea johtuen siitä, että kyseessä on tapaustutkimus. Toisaalta tutkimuksen aineistoa on pyritty kuvaamaan rikkaasti ja monipuolisesti, niin että tuloksen siirrettävyys muihin kohteisiin olisi mahdollista. Lisäksi tuloksista on pyritty tekemään mahdollisemman avoimia, haastatteluista nostetuilla lainauksilla ja haastateltavien taustan kuvauksilla. Kuitenkin, koska kyse on hyvin uniikista yrityksestä ja tapaustutkimuksesta, on tämä käytännössä hankalaa, eikä välttämättä tarkoituksenmukaista.

Tutkimuksen ja sen tulosten todellista vastaavuutta, eli sitä miten hyvin tulokset vastaavat tutkittavaa kohdetta ja sen todellista tilaa, ei ole varmistettu tämän tutkimuksen kohdalla. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen luotettavuus on tältä osin kyseenalaistettava. Toisaalta täytyy myös huomioda, että tulokset vastaavat Vincitistä tehtyjä artikkeleita ja aikaisempia tutkimuksia ainakin pääpiirteiltään. Kyseistä vertailua ei ole tehty systemaattisesti tai luotettavin menetelmin, joten tätä ei kuitenkaan voida pitää luotettavuutta lisäävänä.

Laadulliseen tutkimukseen liittyy aina tutkijan oma tulkinta ja subjektiivisuus. Tässä tutkimuksessa tutkija pyrki olemaan tietoinen omasta vaikutuksestaan ja tulkinnoistaan niin haastatteluvaiheessa kuin analyysia tehdessä. Haastattelujen teko ja analyysi on pyritty pitämään mahdollisimman avoimena, jotta tutkimuksen luotettavuus paranisi. Luotettavuutta haluttiin parantaa myös rinnakkaisteemoittelun avulla, mutta koska yksimielisyysprosentti ei ollut täydet sata edes kolmasosalle luokiteltavasta aineistosta, on todettava, että tutkijan subjektiivinen tulkinta on vaikuttanut tuloksiin.

Tutkimuksen alkuasetelmassa voidaan myös nähdä ongelmia: siinä keskityttiin liikaa strategia käytännössä näkökulmaan ja unohdettiin tyystin huomioda yrityskulttuuri. Toisaalta kulttuuri tuli esiin vasta aineiston

analyysissä, mutta ennakkotietojen perusteella kulttuuri olisi pitänyt ottaa paremmin huomioon jo tutkimuskysymyksien ja tutkimuksen tarkoitusta muotoillessa.

Teemahaastattelut sopivat hyvin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi. Mahdollisia luotettavuusongelmia haastatteluissa kuitenkin nousi: teemahaastattelun kysymykset toteutuvat jokaisen haastateltavan kohdalla hieman eri tavalla, johtuen tilanteesta sekä haastattelijan kokemuksen ja ymmärryksen karttuessa haastattelujen välillä. Tämä taas johti siihen, että ensimmäiset haastattelut eivät olleet yhtä syvällisiä ja kattavia kuin viimeiset haastattelut. Aineistossa tämän näkyi litteroidun haastattelun pituudessa ja haastatelluille esitettyjen lisäkysymyksien määrässä. Tuloksissa voi siis korostua enemmän viimeiseksi tehtyjen haastattelujen aineistot. Tämä tietysti vääristää tulosta, eikä tee siitä välttämättä yritykseen yleistettävää, jota toki laadullinen tutkimus ei muutenkaan ole. On myös huomioitava, että kaksi haastatteluista tehtiin Skypellä kasvokkain tehdyn haastattelun sijaan ja nämä haastattelut olivat kestoltaan muita lyhyempiä. Nämä olivat myös ensimmäisiä haastatteluja, joita tutkimukseen tehtiin.

Myös tutkimuksen valikoituneiden haastateltavien merkitystä saatuihin tuloksiin on huomioitava. Haastateltavat olivat yrityksestä itse ilmoittautuneita vapaaehtoisia, joka voi tarkoittaa, että haastateltavat olivat yrityksessä aktiivisia ja itseohjautuvia keskivertoon verrattaessa. Onkin mahdollista, että tämän tutkimusjoukon kautta saadut tulokset jättävät joitakin sisäisen viestinnän ja keskustelun piirteitä pois. Myös haastateltavien määrää lisäämällä olisi tutkimuksessa voitu saada esiin piirteitä, joita tästä aineistosta ei noussut. Toisaalta varsinkin sisäisen viestinnän kuvailussa huomattiin jo tällä aineistolla tapahtuvan saturaatiota, jonka vuoksi seitsemää haastateltavaa voidaan pitää riittävänä määränä. Lisäksi täytyy muistaa, ettei laadullisen tutkimuksen tavoitteena ole yleistettävyys, vaan syvällinen ymmärrys.

Aineiston analyysivaiheessa esiin nousi ongelma, että monet alateemat eri tutkimuskysymysten alla menivät paikoitellen hyvin lähelle toisiaan ja niillä oli päällekkäisyyksiä. Tämän vuoksi rajanveto eri alateemojen välille oli osittain haastavaa ja tutkimuksen analyysillä saatavia tuloksia voidaan kritisoida tutkijakohtaisiksi.

Tutkimus kuitenkin onnistui tarjoamaan tavoitteidensa mukaan tietoa siitä, millä tavalla sisäinen viestintä vaikuttaa organisaatioiden strategian toteutumiseen käytännössä ja millainen on viestinnän tehtävä strategian toteutumisessa. Toisaalta tämä tulos vastaa kyseiseen ongelmaan vain Vincitin kaltaisten yritysten näkökulmasta, joten sisäisen viestinnän ja strategian käytännön linkittymisestä ei saatu yleistettävää tai muunlaisiin yrityksiin sopivaa kuvaa.

6.3 Ehdotukset lisätutkimukselle

Tämä tutkimus tehtiin kohtalaisen pienellä tutkimusjoukolla ja laadullisin menetelmin. Tämän vuoksi samaa tutkimusongelmaa laajemmalla tutkimusjoukolla ja eri konteksteissa tutkimalla voidaan saada laajempaa ja kattavampaa kuvaa.

Vincitiä on tutkittu paljon erilaisista näkökulmista, johtuen varmaankin sen menestyksestä ja saamasta mediahuomiosta. Myös avoimuus ja uniikista kulttuurista kertominen ovat voineet tuoda Vincitille paljon tutkimuspyyntöjä. Tässäkin tutkimuksessa nousi monessa kohdassa esiin Vincitin kulttuuri, ja siksi olisikin mielenkiintoista tutkia, mikä on tämän kulttuurin vaikutus Vincitin menestykseen. Toisaalta Vincitiä on tutkittu jo todella paljon ja näin ollen voisi olla hyvä jättää Vincit rauhaan hetkeksi ja palata tutkimaan heitä vasta muutaman vuoden kuluttua tai pidemmän ajan päästä, tai sen sijaan keskittyä heidän kilpailijoiden tutkimiseen. Myös vauhdikas kasvu ja First North -markkinapaikalle listautuminen tekevät muutaman vuoden päästä tutkimisen mielekkääksi: pystyykö Vincit säilyttämään kulttuurinsa ja avoimen viestintänsä samana suurien muutoksien jälkeen vai johtaako kasvu ja laajeneminen uniikin kulttuurin menettämiseen?

Kuitenkin olisi mielenkiintoista tutkia Vincitin kulttuuria, koska se nousi esiin niin vahvasti tuloksissa ja sillä nähtiin olevan vaikutus koko yrityksen toimintaan. Yksi lisätutkimuksen aihe voisikin näin ollen olla Vincitin kaltaisten yritysten kulttuurin tarkempi tutkiminen. Näin voitaisiin tutkia, löytyisikö jotain tiettyjä kulttuurisia piirteitä, jotka edesauttavat yrityksiä menestymään nykyisessä markkinatilanteessa. Tuloksien perusteella huomattiin, että viestintä oli kulttuurin kautta yhteydessä strategiaan ja siksi olisi myös tärkeää tutkia viestinnän yhteyttä kulttuuriin Vincitin kaltaisissa yrityksissä. Näin voitaisiin saada tietoa, millainen on tällaisten yritysten viestinnän ja kulttuurin yhteys ja onko siinä jotain huomattavasti eriäviä piirteitä perinteisiin yrityksiin.

Viestinnän näkökulmasta on mielenkiintoista, että yrityksessä ei ole lainkaan vain viestintää tekeviä ihmisiä töissä, mutta silti haastatellut vaikuttivat tyytyväisiltä sisäiseen viestintään. Herääkin kysymys, ovatko viestinnän ammattilaiset Vincitin kaltaisissa yrityksissä turhia sisäisen viestinnän kannalta, vai voisiko heidän avulla sisäiseen viestintään löytää vielä lisää ulottuvuuksia ja lisätä viestintään tyytyväisyyttä. Herää myös kysymys, ovatko viestinnän ammattilaisen roolit erilaisia Vincitin kaltaisissa yrityksissä ja olisiko niin sanotun perinteisen yrityksen viestijä Vincitin kaltaisissa yrityksissä vain viestinnän tukkona. Olisikin mielenkiintoista tutkia Vincitin kaltaisia yrityksiä, joilla ei ole talon sisällä omaa viestijää, ja verrata sisäisen viestinnän tyytyväisyyttä ja piirteitä yritykseen, jossa talon sisältä löytyy viestijä.

Joka tapauksessa Vincitit on yrityksenä mielenkiintoinen ja heidän tavastaan toimia on monella yrityksellä opittavaa ja monelle tutkijalle kiinnostavaa materiaalia tarjolla. Vincit on myös esimerkillisen avoin toiminnassaan, joka tekee siitä myös helpon tutkimuskohteen. Kuitenkin

kyseessä on yritys, joka pyörittää toimintaansa ja työllistää ihmisiä, ja tutkijan mielestä Vincitin on hyvä antaa hetken myös keskittyä omaan toimintaansa.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima: Miten yritykset hyödyntävät tarinoiden voimaa? Talentum. Helsinki.
- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems* 6 (13), 415-417.
- Aaltonen, P. 2003. Actions that realise strategy. EGOS Colloquium, Copenhagen, July 3-5, 2003.
- Alexander, L. D. 1985. Successfully Implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning* 3 (18), 91-97.
- Alexander, L.D. 1991. Strategy of implementation: nature of problem. *International Review of Strategic Management* 4 (41), 29-41.
- Alvesson & Kärreman. 2000. Taking the Linguistic Turn in Organizational Research. Challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science* 2 (36), 136-158.
- Argenti, P., Howell, R. & Beck, K. 2005. The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review* 3 (46), 82-89.
- Argenti, P.A. 1996. Corporate communication as a discipline. *Management Communication Quarterly* 1 (10), 73-97.
- Asunta, L. 2016. The Role, the Goal and the Soul of Professional Public Relations Developing a Holistic Model of PR Professionalism. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in the Humanities* 276. Väitöskirja.
- Aula, P. & Mantere, S. 2011. Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana. Teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. WSOY.
- Auvinen, T. 2008. Narratiivinen näkökulma johtajuuteen: tulkitseva tutkimus tarinajohtamisesta suomalaisen esimiestyön kontekstissa. Jyväskylän yliopisto. Johtamisen lisensiaatin tutkielma.
- Auvinen, T. 2013. Narratiivinen johtajuus. Tutkielma johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 119. Johtamisen väitöskirja.
- Barker, R. & Gower, K. 2010. Strategic Application of Storytelling in Organizations: Toward Effective Communication in a Diverse World. *Journal of Business Communications* 3 (47), 295-312.
- Beer, M. & Eisenstat, R. A. 1996. Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning. *Human Relations* 5 (49), 597-619.
- Beer, M. & Eisenstat, R. A. 2000. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review* 4 (41), 29-40.
- Bencherki, N. Chaput, M. & Vasquez, C. 2014. A communicational approach to strategy-making: Exploring the constitution of matters of concerns in fleeting moments of strategy. ICA conference paper 1-42.
- Bokeno, M. 2007. Dialogue at work? What it is and isn't. *Development and Learning in Organizations: An International Journal* 1 (21), 9-11.
- Boyce, M. 1995. Collective Centring and Collective Sense-making in the Stories and Storytelling of One Organization. *Organization Studies* 1 (16), 107-137.

- Chaffee, E. E. 1985. Three models of strategy. *Academy of Management Review* 1 (10), 89-98.
- Cheney, G. & Christensen, L. 2001. Organizational identity linkages between internal and external communication., Teoksessa Jablin, F.M. & Putnam, L.L. (toim.) *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Chia, R & Rasche, A. 2010. Epistemological alternatives for researching Strategy as Practice: building and dwelling worldviews. Teoksessa D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara (toim.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press
- Cornelissen, J. 2009. *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*, toinen painos, Sage: Los Angeles, CA.
- D'Aprix, R. 2009. *The credible company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- De Ridder, J. 2004. Organisational communication and supportive employees *Human Resource Management Journal* 3 (14), 20-31.
- Denning, S. 2004. Telling tales. *Harward Business Review*. 5 (82), 122-129.
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. *Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Gavin, M. B. & Mayer, R. C. .2005. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal* 48, 874-888.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal* 6 (12), 433-448.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. 2010 Introduction: What is Strategy as Practice?. Teoksessa D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara (toim.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Grant, M. 2012. *Contemporary Strategy Analysis*. 8. Painos. John Wiley & Son Ltd.
- Grates, G. F. 2004. "Why Don't I Know?" The Strategic Role of Today's Internal Communications. *Public Relations Strategist* 4 (10), 14-17
- Grazzini, F. 2012. How do managers make sense of strategy?. *European Business review* 6 (25), 484-517.
- Grimshaw, J. & Mike, B. 2008. How mature is your internal communication function? *Strategic Communication Management* 3 (12), 28-31.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. 2007. Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication* 1, 3-35.
- Heiskanen, M. & Lehtikoinen, S. 2010. *Muutosviestinnän voimapaperi*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hume, J. & Leonard, A. 2014. Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public Relations Review* 40, 294-304.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. *Strategiaviestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Jarzabkowski, P. & Spee, A.P. 2009. Strategy as practice: A Review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews* 1 (11), 69-95.
- Jarzabkowski, P. & Wilson, D. C. 2002. Top Teams and Strategy in a UK University. *Journal of Management Studies* 3 (39), 355-381.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60, 5-27.
- Johannesen, R. 1971. The emergent concept of communications as dialogue. *The Quarterly Journal of Speech* 4 (LVII), 374-382.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. *Exploring Corporate Strategy*, 8th ed., Financial Times - Prentice-Hall, Harlow.
- Juholin, E. 1999. *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. 2003. Viestintä työyhteisössä. Yhteisöviestinnän perusteet verkkopimateriaali. Viitattu.15.1.2015
http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta_tyoyhteisossa.html
- Juholin, E. 2010. Workplace communication in changing conditions - a comparison of communication experiences over two decades by means of two. *Esitetty Euprera* 23.09.2010. Jyväskylä.
- Kahan, S. 2006. The power of storytelling to jumpstart collaboration. *Journal for Quality and Participation* 29, 23-25.
- Kalla, H. 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 4 (10), 302-314.
- Kenny, J. 2006. Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. *The Learning Organization* 4 (13).
- Kent, M. L. 2015. The power of storytelling in public relations: Introduction the 20 master plots. *Public Relations Review* 41, 480-489.
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R.Valli. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 70- 85.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. *Yrityksen viestintä*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laaksonen, H. 2002. Työyhteisöjen hyvinvointi - tutkimus henkilöstötoimintojen vaikutuksista hyvinvointiin Suomen dementiayksikössä. Vaasan yliopisto.
- Laine, P-M. & Vaara. E. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiyölle. Teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. WSOY.
- Larsen, S. 2016. Suomen parhaaksi työpaikaksi kolmesti valittu Vincit käynnistää toiminnan Piilaaksossa. *Kaupalehti* 15.3.2016. Viitattu 5.4.2016

<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/vincit-lahti-piilaaksoon-henkiloston-toivomuksesta/UZpSTrBJ>

- Lincoln, Y. S. & Guban, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park. Kalifornia: Sage Publications.
- Lundberg, G. C. 2005. Indwelling strategic thinking: mindsets and sensemaking. *The International Journal of Organizational Analysis* 4 (13), 286–306.
- Malmelin, N. 2007. Communication capital. *Corporate Communications: An International Journal* 3 (12), 298–310.
- Mantere, S. 2000. Sensemaking in Strategy Implementation. *Diplomityö*. Teknillinen korkeakoulu.
- Mantere, S. 2005. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization* 2 (3), 157–184.
- Mantere, S., Härmäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teikari, V. 2003. *Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Marchiori, M. & Bulgacov. 2012. Strategy as Communicational Practice in Organizations. *International Journal of Strategic Communication* 6, 199–2012.
- Marketwire. 2012. Social media intelligence: A new PR skill. Viitattu 11.5.2016 http://istrategyconference.com/uploads/files/Marketwire_Social_Media_Intelligencev3_2011-03-29.pdf
- Martinet, A. C. 1996. *Pensée stratégique et rationalités: Une examen épistémologique*. Papier de recherche numéro 23. Institut d'Administration des Enterprise, Lyon, France
- Mazzei, A. 2010. Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal* 3 (15), 221–234.
- Miller, K. 2002. *Communications theories: perspectives, processes, and contexts*. McGraw-Hill Companies.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. 1995. *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*. 3rd Edition. USA: Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H., Alhstrand, B. & Lampel, J. 2009. *Strategy Safari: Your Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*. 2nd Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Mishra, A. K. 1996. *Organizational responses to crisis: The centrality of trust*. Teoksessa R. Kramer & T. Tyler (toim.) *Trust in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. 2014. Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication* 2 (51), 183–202.
- Moore, J. I. 1992. *Writers on Strategy and Strategic Management*. Harmondsworth: Penguin Books Ltd.
- Noble, C. H. 1999. Building the strategy implementation network. *Business Horizons* 6 (42), 19–28.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2002. *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Tampere: Metalliteollisuuden kustannus oy.

- Orlikowski, W. 2010. Practice in research: phenomenon perspective and philosophy. Teoksessa D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara (toim.) Cambridge Handbook of Strategy as Practice. Cambridge: Cambridge University Press
- Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto. Viestinnän tutkimusraportteja 1/2013.
- Peng, W. & Littlejohn, D. 2001. Organisational communication and strategy implementation - a primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7 (13), 360-363.
- Porter, M. 2005. The CEO as Strategist. Teoksessa H. Mintberg, B. Ahlstrand & J. Lampel (toim) *Edinburgh Gate*, Harlow: Prentice Hall. *Strategy Bites Back: It is Far More and Less, Than you Ever Imagined...*, 44-45.
- Pärl, Ü. 2014. The role of dialogue between executives and ground-level employees mediated by MACS. *Baltic Journal of Management* 2 (9), 189-212.
- Pässila, A., Oikarinen, T. & Kallio, A. 2013. Creating dialogue by storytelling. *Journal of Workplace Learning* 3 (25), 159-177.
- Quirke, B. 2000. *Making the Connections; Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. Gower: Aldershot.
- Quirke, B. 2008. *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Burlington, VT: Gower.
- Rauhala, M. & Vikström, T. 2014. *Storytelling työkaluna: vaikuta tarinoilla bisneksessä*. Talentum. Helsinki.
- Raupp, J. & Hoffjan, O. 2010. Understanding strategy in communication management. *Journal of Communication Management* 2 (16), 146-161.
- Rouleau, L. 2005. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies* 7 (42), 1413-1441.
- Saxen, K. & Vuori, J. 2005. Sisäinen viestintä ja organisaatioon sitoutuminen sairaala-organisaatioiden fuusiossa. Teoksessa: Kinnunen, J. & Lindström, K. (toim.) 2005. *Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin*. Kuopion yliopisto. *Yhteiskuntatieteen julkaisuja E 129*.
- Schein, E.H. 1990. Organizational Culture. *American Psychologist* 2 (45), 109-119.
- Schein, E.H. 2001. *Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Helsinki: Laatu keskus.
- Sipponen, J. 2006. *Strategy Communications Practices: A Case Study in a Public Educational Organization*. Master's thesis. Electrical and Communications Engineering. Helsinki University of Technology.
- Smith, L. & Mounter, P. 2005. *Effective Internal Communication*. Chartered Institute of Public Relations. London: Kogan Page.
- Snowden, D. 1999. Story telling: an old skill in a new context. *Business Information Review* 1 (16), 30-38.

- Soin, K. & Scheytt, T. 2006. Making the case for narrative methods in cross-cultural organizational research. *Organizational Research Methods* 9, 55–77.
- Speculand, R. 2012. Why communication of strategy frequently fails. *Strategic HR Review* 6 (11).
- Spee, P.A. & Jarzabkowski, P. 2011. Strategic Planning as Communicative Process. *Organizational Studies* 9 (32), 1217–1245.
- Steiner, G.A. 1971. *Yrityssuunnittelu*. Sierilä, A-M. & Sierilä, P. (toim.) Helsinki: Taloustieto.
- Suominen, K. 2011a. Keskijohto strategian kuluttajana. Teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. WSOY, 53–63.
- Suominen, K. 2011b. Strategiaoppi työpaikkojen arjessa. Teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. WSOY, 17–28.
- Thomas, G. F. & Stephens, J. 2015. An Introduction to Strategic Communication. *International Journal of Business Communication* 1 (52), 3–11.
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. III. 2001. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Singapore: McGraw-Hill.
- Thompson, J. & Martin, F. 2010. *Strategic Management: Awareness and Change*. fifth ed. Andover, UK: South-Western Cengage Learning.
- Tienari, J. & Mantere, S. 2011. Kilauta konsultille! Strategiatyön ulkopuoliset neuvonantajat. Teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. WSOY, 166–179.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus* 22 (5–6), 387–398.
- Vaara, E. & Whittington, R. 2012. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals* 1 (6), 285–336.
- Van Riel, C. 1995. *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, Harlow.
- Varney, J. 1996. The power of dialogue. *Management Development Review* 2 (9), 30–32.
- Vincit. 2016. Vincit - yritys. Viitattu 5.4.2016. <https://www.vincit.fi/#vincit>
- Vogt, J. & Murrell, K. 1990. *Empowerment in organizations. How to Spark Exceptional Performance*. San Diego: Pfeiffer & Company.
- Vos, M. & Schoemaker, H. 2005. *Integrated communication. Concern, internal and marketing communication*. Utrecht: LEMMA Publishers.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. USA: Sage Publications, Inc.
- Welch, M. & Jackson, P.R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An International Journal* 2 (12), 177–198.
- White, C., Vanc, A. & Stafford, G. 2010. Internal communication, information satisfaction and sense of community: the effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research* 1 (22).

- Whittington, R. 1996. Strategy as Practice. *Long Range Planning* 5 (29), 731–735.
- Woodside, A. G. 2010. Brand–consumer storytelling theory and research: Introduction to a psychology & marketing special issue. *Psychology & Marketing* 6 (27), 531–540.
- Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Verhoeven, P. & Moreno, A. 2014. European Communication Monitor 2014. Excellence in Strategic Communication – Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a Survey in 42 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media. 83–85.
- Zorn, D. E., Page, D. J. & Cheney, G. 2000. Nuts About Change: Multiple Perspectives on Change-Oriented Communication in a Public Sector Organization. *Management Communication Quarterly* 4 (13), 515–566.

LIITTEET

Liite 1: haastattelurunko

Alkusanat

Tämän haastattelun tarkoituksena on kuulla mielipidettäsi ja näkemyksiäsi siitä, miten Vincitin unelma on rakennettu ja miten siitä on viestitty Vincitissä. Vincitin unelmalla tarkoitan nyt siis lausetta:

Vincit on suomalainen huippuasiantuntijaorganisaatio, jota muut yrittävät jäljitellä ja jonka asiakkaaksi haluavat kaikki.

Unelman lisäksi puhumme tavoitteista ja tulevaisuuden suunnittelusta sekä Vincitin sisäisestä viestinnästä yleisesti.

Haastattelu on täysin luottamuksellinen ja vastaukset käsitellään anonyymisti. Koska kyse on mielipiteistä, kysymyksiin ei tietenkään ole mitään oikea tai väärää vastausta. Varmistan vielä tässä vaiheessa, että annat suostumuksen nauhoittaa tämä haastattelun ja käyttää vastauksianne tutkimuksen aineistona?

Taustakysymykset:

- Kerrotko alkuun hieman itsestäsi ja työtaustasi?
- Kerrotko työstäsi Vincitillä?
 - Kuinka kauan olet ollut töissä täällä?
 - Millaista työtä teet?
- Vincitille tarinat ovat osa yritystä, millaisena tarinankertojana koet itsesi?

Teema 1: Strategian olemassaolo

- Millaisia tavoitteita sinulle on asetettu työhösi liittyen?
 - a. Millaiseksi koet työsi tavoitteet?
 - b. Millaisen prosessin kautta tavoitteet asetettiin?
 - i. Pystyitkö vaikuttamaan niihin?
- Mikä mielestäsi on Vincitin unelman suhde strategiaan tai visioon?
 - a. Mahdollinen jatkokysymys: onko Vincitillä mielestäni strategiaa tai visiota vai mikä toimintaa lopulta ohjaa?
- Mikä on parasta Vincitin tavassa suunnitella tulevaisuutta?
- Mikä on huonointa Vincitin tavassa suunnitella tulevaa?
- Mitä Vincit unelma sinulle merkitsee?

- a. Ohjaako päivittäistä tekemistäsi, miten?
- Missä vaiheessa unelma tuli osaksi työtäsi?

Teema 2: Strategian luominen

- Kuinka Vincitin unelma on ollut osa sinun työtäsi?
- Millaisilla keinoilla Vincitin unelma luotiin?
- Ketkä ovat olleet mukana tämän unelman luomisessa?
 - a. Ketkä olivat aktiivisia ja ketkä passiivisia, tai jäivät ulkopuolelle?
 - i. Miksi osa oli aktiivisimpia kuin toiset?
 - b. Millä keinoilla yrityksen jäseniä otettiin mukaan unelman suunnitteluun?
 - i. Ketkä olivat niitä, jotka yrittivät osallistaa muita?
 - ii. Ketkä olivat niitä, joita yritettiin osallistaa?
- Millä keinoin unelman tekemiseen osallistuneet vaikuttivat sen muotoutumiseen?
 - a. Entäs toimeenpanoon sen valmistuttua?
 - b. Miten sinä olet pystynyt vaikuttamaan Vincitin unelmaan?
 - i. Millaisissa tilanteissa tai välinein?
- Olitko mukana, kun Vincitillä tehtiin vincitiläisten unelmia kuvaavia tauluja?
 - a. Millä tavalla unelmanne syntyi?
 - b. Millaisen tarinan kerroitte unelmaanne luodessa?
 - c. Millä keinoille kerroitte tarinan?
 - d. Millaisia tarinoita kerrot normaalissa työarjessa? Liittyvätkö ne mielestänne Vincitin unelmaan?

Teema 3: Kokemus strategiasta ja viestinnästä

- Millaiseksi koit unelman teon? Miksi?
 - a. Millaisia ongelmia nousi?
 - b. Mikä oli unelman teossa onnistuneinta/ epäonnistuneinta?
- Miten arvelet vincitiläisten suhtautuvan Vincit unelmaan?
 - Onko unelma yleisesti hyväksytty Vincitissä ja millaisia merkityksiä se saa jokapäiväisessä toiminnassa?
 - Koetko unelman ohjaavan yleistä tekemistä Vincitillä?

- Miten yleisesti luonnehtisit Vincitin tapaa suunnitella tulevaisuutta?
 - Miten siitä viestitään teillä sisällä?
- Mikä viestinnässä parasta?
- Mikä huonointa?

Jotain muuta mitä haluaisit sanoa?