

**SISÄINEN STRATEGIAVIESTINTÄ STRATEGIAN
TOIMEENPANOSSA FINANSSIALAN
ORGANISAATIOSSA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2018

**Tekijä: Iris Lukiini
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Iris Lukiini	
Työn nimi Sisäinen strategiaviestintä strategian toimeenpanossa finanssialan organisaatiossa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika 2018	Sivumäärä 113
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastelen sisäistä strategiaviestintää osana strategian toimeenpanoa suomalaisessa finanssialan organisaatiossa. Strategian suunnittelun ja toimeenpanon välisen ns. mustan laatikon avaamiseksi olen valinnut tarkastelun kohteeksi yhden merkittävän tekijän, viestinnän. Tavoitteenani on kuvailla sisäistä strategiaviestintää osana strategian toimeenpanoa: eri organisaatiotasojen rooleja, keinoja ja haasteita. Tämä käytännönläheinen ja koko organisaation huomioon ottava näkökulma liittyy tutkimukseni osaksi strategy as practice -tutkimussuuntausta. Tutkimukseni on laadullinen ja käytän menetelminä laadullista sisällönanalyysia sekä teemoittelua. Analysoin 20 tutkimushaastattelua Helsingin OP Pankin (HOP) eri organisaatiotasoilta. Haastattelut on valittu Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun SALP-tutkimusryhmän laajemmasta tutkimusaineistosta, joka on kerätty OP Ryhmää tutkivan hankkeen puitteissa. Analyysini mukaan sisäinen strategiaviestintä oli kaksisuuntaista perustuen organisaation jäsenten osallistumiseen ja dialogisuuteen. Viestintäketjuista löysin kullekin organisaatiotasolle omat erityisroolinsa ja painopisteensä, jotka vaikuttivat strategiaviestinnän vaiheittaiseen etenemiseen, suppilomaiseen suodattumiseen sekä toiminnaksi muuttumiseen. Käytännön tasolla strategiaviestintä oli sekoitus kirjallista ja suullista viestintää, tehokeinoja sekä välillisiä keinoja erilaisissa foorumeissa. Viestintäprosessi sisälsi luonnollisesti myös haasteita, kuten prosessin keskeneräisyyden, tulkintaerot sekä ristiriidat strategian ja todellisuuden/arjen välillä. Tutkimukseni auttaa kohdeorganisaatiota tunnistamaan haasteitaan sekä antaa vahvistusta ja tukea jo olemassa oleville hyville käytännöille tulevaisuuden strategiamuutoksia silmällä pitäen. Johtopäätökseni on, että strategiaviestinnän hyödyntämiseen strategian toimeenpanossa kannattaa panostaa jatkossakin: viestintä mahdollistaa osallistumisen, osallistuminen parantaa ymmärrystä ja sitoutumista, jolloin lopputuloksena strategian toimeenpano tehostuu. Strategiaviestinnän kaksisuuntaisuus luo samalla edellytykset tarpeelliselle strategian muovautumiselle soveltamisen ja palautteen kautta.</p>	
Asiasanat strategian toimeenpano, strategiaviestintä, strategy as practice	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	11
2.1	Strategiatutkimuksen kehitys kohti käytännön suuntausta.....	11
2.2	Strategia ja strateginen johtaminen	14
2.3	Strategiaprosessi	19
2.4	Strategian toimeenpano	21
2.5	Sisäinen strategiaviestintä	29
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	34
3.1	Finanssialan organisaatio tutkimuksen kohdeorganisaationa.....	34
3.2	Laadullinen tutkimusote	38
3.3	Tutkimusprosessi.....	40
3.4	Aineiston esittely	41
3.5	Aineiston laadulliset analyysimenetelmät.....	43
3.6	Tutkimuksen arviointia: luotettavuus ja eettisyys.....	48
4	TULOKSET.....	51
4.1	Strategian toimeenpanoa edistävä sisäinen strategiaviestintä ylhäältä alas	51
4.1.1	Ryhmätaso viestijöinä.....	52
4.1.2	Paikallisjohtoryhmä viestijöinä	57
4.1.3	Esimiestaso eli keskijohto ja esimiehet viestijöinä.....	68
4.1.4	Työntekijätaso viestijöinä.....	74
4.2	Strategian toimeenpanoa edistävä sisäinen strategiaviestintä alhaalta ylös	78
4.2.1	Työntekijätaso viestijöinä.....	78
4.2.2	Esimiestaso eli keskijohto ja esimiehet viestijöinä.....	82
4.2.3	Paikallisjohtoryhmä viestijöinä	85
4.2.4	Ryhmätaso viestijöinä.....	87
4.3	Tulosten yhteenveto	88
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	96
5.1	Pohdinta	96
5.2	Tutkimuksen anti käytännössä.....	102
5.3	Tutkimuksen anti teorialle	104
5.4	Jatkotutkimusaiheet.....	105
	LÄHTEET	107

1 JOHDANTO

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastelen sisäisen strategiaviestinnän osuutta strategian toimeenpanossa suomalaisessa finanssialan organisaatiossa. Kohdeorganisaationani on Helsingin OP Pankki Oyj eli HOP, joka on sittemmin tutkimushaastatteluiden keräämisen jälkeen vaihtanut nimekseen Helsingin Seudun Osuuspankki (OP Helsinki). Vastaavasti konsernin eli ryhmän keskusyhteisöä kutsuttiin aineiston keruuaikana OP-Pohjola-ryhmäksi, kun taas nykyinen lyhennetty nimi on OP Ryhmä. (OP 2013, 8; 2017c.) Jatkossa käytän pankista tutkimusaineiston keruuhetkellä käytetyn nimen mukaista lyhennettä HOP ja ryhmästä lyhennettyä nimeä OP Ryhmä. Kohdeorganisaation sisällä olen kiinnostunut erityisesti viestinnän positiivisesta vaikutuksesta strategiaproessin aikana eli miten strategiaviestintä edesauttaa strategian toimeenpanoa.

Vuosikymmenten saatossa strategiaa on jo tutkittu paljon, useista eri suunnista: etenkin strategian suunnittelun, taloudellisten tulosten ja johtamisen näkökulmista. Vasta myöhemmin on kiinnostuttu ja syvennyt tarkemmin strategian toimeenpanoon osana strategiaproessia. Toimeenpanon osaluoksiin ja käytäntöön kohdistuneen mielenkiinnon kasvettua yhtenä kiinnostusta herättäneenä painopisteenä on noussut esiin viestintä. (Alexander 1985, 91; Furrer, Thomas & Goussevskaia 2008, 3–4; Hoskisson, Wan, Yiu & Hitt 1999, 418–419; Hrebiniak 2006, 12.) Viestintätutkimuksen kautta onkin avautunut mahdollisuus pureutua strategiaan ja sen toimeenpanoon entistä syvällisemmin. Strategian ja viestinnän välisten suhteiden tutkimus on ehtinyt edetä jo hyvään vauhtiin (Raupp & Hoffjann 2012) ja niiden välisen yhteyden perusteella on jopa luotu uusi strategisen viestinnän käsite (Thomas & Stephens 2015, 3).

Strategian toimeenpanossa yleisesti esiintyvät ongelmat osoittavat kuitenkin edelleen tarpeen jatkotutkimukselle (Kärnä 2016, 11–12). Tässä eri näkökulmien ja tutkimussuuntauksien yhdistäminen sekä mielekkään kontekstin valitseminen on huomattu hedelmälliseksi (Metsämuuronen 2006, 19). Tämän tutkimuksen avulla pyrin omalta osaltani täydentämään strategian toimeenpanon tutkimuskenttää linkittämällä siihen käytännön ja viestinnän näkökulmia. Osallistumisen, organisaation jäsenten roolien ja käytännön korostaminen osana strategiaviestinnän tutkimusta kertoo käytännönläheisyydestä ja liittyy

tutkimukseni strategy as practice (SAP) eli strategia käytäntönä -perinteeseen (esim. Vaara & Whittington 2012).

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Melko yleisen käsityksen mukaan strategialla tarkoitetaan kuvausta pitkän aikavälin suunnasta sekä valittuja keinoja ja toimintamalleja päämäärän saavuttamiseksi (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 9, 15–17). Strategiat liittyvät siis monenlaiseen tavoitteelliseen toimintaan ja täten voidaanakin päätellä, että kyse on lähes kaikkia organisaatioita koskettavasta asiasta. Ehkä siksi strategiaan liittyvään puheeseen voi törmätä niin monessa yhteydessä.

Päämäärien asettamisen lisäksi on nostettu esiin, että hyvinkään suunniteltu strategia ei yksinään riitä, mikäli toimeenpanossa epäonnistutaan. Strategian laatiminen ei siis automaattisesti takaa onnistumista, tavoitteiden saavuttamista. Pärjätäkseen kilpailussa yritysten on pystyttävä viemään strategiaprosessi alusta loppuun eli vältettävä suunnittelun ja toimeenpanon välinen kuilu. (Crittenden & Crittenden 2008, 301; Hrebiniak 2006, 12–13; Kaplan & Norton 1996b, 191; Kaplan & Norton 2005, 72; Kargar & Blumenthal 1994, 12, 17–18.) Tämän takia strategiatutkijat ovatkin kautta aikain pyrkineet avaamaan strategiaprosessia, jotta sitä olisi mahdollista tutkia syvällisemmin sekä vaiheittain että kokonaisuutena. Kun prosessi eri vaiheineen ja muuttujineen tunnetaan, saavutetaan paremmat mahdollisuudet viedä se loppuun niin, että strategia tulee toimeenpantua onnistuneesti. (Kärnä 2016, 32.)

Pitkään strategian tutkimuksessa keskityttiin prosessista pääosin vain suunnitteluvaiheeseen ja strategian sisältöön. Sittemmin on herätty huomioimaan laajemmin myös koko prosessin merkitys, toimeenpano mukaan lukien. Itseasiassa kiinnostus ja resurssit ovat painottuneet vähitellen kohti inhimillisen toiminnan, strategisen muutoksen ja toimeenpanon tutkimusta. (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415; Alexander 1985, 91; Hrebiniak 2006, 12; Mintzberg ym. 1998, 19–20, 352; Noble 1999b, 132–133; Vaara & Whittington 2012, 286, 289–290.)

Kiinnostuksen siirtyminen entistä enemmän toimeenpanon varmistamiseen juontuneen maailman nykytilasta. Strateginen ajattelu ja muutosten läpiviinti ovat kasvattaneet merkitystään esimerkiksi sen takia, että liiketoiminnallinen ympäristö on nopeassa muutoksessa. Yritykset joutuvat reagoimaan ja ennakoimaan tulevaa, kun maailma ja kilpailu globalisoituvat, syntyy uusia säännöksiä, organisaatiorakenteita, liittoumia ja kumppanuuksia sekä paine innovointiin kasvaa. (Clegg, Carter, Kornberger & Schweitzer 2011, 4–5.) Tässä tilanteessa, näiden haasteiden keskellä organisaatioiden on kyettävä viemään strategiaprosessinsa alusta loppuun, jotta strategia tulee toimeenpantua eli tarvittavat muutokset toteutettua.

Strategian toimeenpanoon liittyviä tekijöitä on pyritty kartoittamaan ja asettamaan tärkeysjärjestykseen, mutta yhtä yleispätevää mallia tai listaa ei ole saatu laadittua. Esimerkiksi Okumuksen (2001, 328; 2003) kirjallisuusvertailun perusteella voidaan kuitenkin hahmottaa tiettyjä yhtäläisyyksiä ja toistuvuutta

eri tutkimusten välillä. Yksi näistä toistuvista toimeenpanon kannalta kriittisistä tekijöistä on viestintä. Viestinnän merkitys toimeenpanossa viittaa siihen, kuinka ensiarvoisen tärkeää on, että organisaation jäsenet tietävät, mitä heidän tulee tehdä. (Atkinson 2006, 1443; Okumus 2001, 328; Okumus 2003.) Strategian toimeenpanoon liittyvä ja tähtäävä viestintä on myös tämän tutkimuksen keskiössä.

Vaikka toimeenpanon onnistumisen edellytykset ovatkin olleet yhä kasvavan kiinnostuksen kohteena, on se edelleen käytännön haaste monessa nykypäivän organisaatioissa. Muun muassa Kärnä (2016, 11–12) esittelee väitöskirjassaan useita tutkimuksia, jotka osoittavat, että todellisuudessa prosessin läpiviemisessä tapahtuu yleisesti epäonnistumisia. Esimerkiksi Johnson (2004) on selvittänyt strategioiden epäonnistumisprosentin olevan 66 % ja Mintzberg (2000, 25, 284) niin ikään yli 50 %. Näiden epäonnistumisten on tutkittu johtuvan monesti siitä, että strategian suunnittelun ja toteutuksen välillä on kuilu (esim. Kaplan & Norton 1996a, 191).

Suunnittelun ja toimeenpanon välisen kuilun taustasyiden ja umpeen kuroamisen keinojen kartoittaminen onkin ensiarvoisen tärkeää. Yhdeksi ratkaisuksi on tarjottu muun muassa toimeenpanotutkimuksen kohdentumista aiemman johtajakeskeisyyden sijaan myös muihin organisaation toimijoihin. (Kärnä 2016, 16.) Tämä ehdotus on yhdenmukainen strategiatutkimuksessa yhä enemmän tilaa saaneen strategia käytäntönä (SAP)-näkökulman kanssa. Tämä tutkimus muistuttaakin niin ikään empiiristä SAP-tutkimusta, koska viestinnän kautta painotan tarkastelussa mikrotason jokapäiväisiä rutiininomaisia ja improvisoituja käytäntöjä sekä käytännön toimijoiden osallisuutta ja kokemuksia strategiaan liittyen. (esim. Vaara & Whittington 2012, 288–289.) Strategian suunnittelun ja toimeenpanon välistä kuilua kaventavista ja täten toimeenpanoa edistävästä tekijöistä kohdennan tutkimukseni siis erityisesti viestintään liittyviin käytäntöihin.

Kohdeorganisaatioksi olen valinnut merkittävän suomalaisen finanssialan toimijan: Helsingin OP Pankin eli HOP:n. Tutkimusaineistoni, 20 haastattelua, on kerätty HOP:n eri organisaatiotasoilta sekä ryhmän johtokunnan jäseniltä. OP Ryhmästä ja sen pankeista mielenkiintoisen tutkimuskohteen tekee yli satavuotinen varsin tuloksellinen historia, jonka aikana on tarvittu strategian päivittämistä vuosien aikana. Pitkä historia ja mukautuminen maailman muuttumiseen kielivätkin strategiaprosessin onnistuneesta läpikäymisestä useita kertoja. (OP 2017a; 2017e; 2018.) Viimeksi OP Ryhmä on päivittänyt yhteistä strategiaansa kesällä 2016 vastatakseen ympäristön muutoksiin (OP 2017c, 16). Tässä tutkimuksessa perehdyn kuitenkin sitä edeltäneen, vuonna 2012 julkistetun strategian viestimiseen OP Ryhmän pankeista HOP:n puitteissa (OP 2013, 13, 15). Tutustun tutkimuksen keinoin HOP:n sisäisen strategian toimeenpanoon tähtäävän strategiaviestinnän piirteisiin ja käytäntöihin eri organisaatiotasolla, en sen varsinaiseen sisältöön.

HOP ja OP Ryhmä kokonaisuudessaan vaikuttavatkin hedelmälliseltä tutkimuskohteelta. Tällaisen organisaation käytänteistä on mielenkiintoista etsiä sellaisia esimerkkejä, joita on mahdollista hyödyntää muissakin organisaatiois-

sa. Toisaalta ylipäättään finanssiala on tutkimuskohteena kiinnostava, sillä se on selkeässä murrosvaiheessa. OP Ryhmän uusin strategiamuutos osoittaaakin, kuinka digitalisaation ja muiden megatrendien myötä pankit ovat muiden yritysten tapaan pakotettuja vastaamaan muuttuneisiin tarpeisiin sekä päivittämään toimintaansa ja strategioitaan (OP 2017e). Strategiamuutosten läpivienti onkin noussut myös finanssialalla entistä merkittävämpään asemaan, mikä tukee toimeenpanoa edistävien tekijöiden tutkimuksen tarvetta tässä kontekstissa.

Oma motivaationi tämän aiheen tutkimiseen liittyy ensisijaisesti pääaineeseeni, johtamiseen: omien tulevaisuudensuunnitelmien kannalta olen kiinnostunut selvittämään, miten yrityksen strategia ja tavoitteet toimeenpannaan mahdollisimman tehokkaasti. Tutkimalla erästä aiemman tutkimuksen (esim. Atkinson 2006, 1443; Okumus 2001, 328; Okumus 2003) keskeiseksi nostamaa toimeenpanon muuttujaa, viestintää, haluan saavuttaa askeleen verran paremman ymmärryksen strategian toimeenpanoprosessista. Viestinnällinen näkökulma strategia- ja johtamistutkimukseen valikoitui aihe-ehdotusten joukosta omaan kiinnostukseen perustuen. Kontekstina OP Ryhmä kiinnostaa perinteitä ja uudistumista yhdistävän imagonsa ja liiketoiminnan vuoksi.

Oman tutkimusintressinsä ja perustansa tuo myös taustalla oleva tutkimushanke. Tämä pro gradu -tutkielma on osa isompaa Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Strategy, Accounting and Leadership as Practice (SALP) -tutkimusryhmän tutkimushanketta, jonka kohteena ovat OP Ryhmä ja sen itsenäiset osuuspankit. Osallistuminen hankkeeseen, suurempaan kokonaisuuteen luo tutkimukselle tukiverkon, mutta säilyttää tutkimuksellisen vapauden.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteet voidaan jakaa teoreettisiin ja empiirisiin tavoitteisiin. Teoreettisena tavoitteenani on täydentää tutkimuskenttää strategian toimeenpanoon liittyen kuvailemalla ja analysoimalla HOP:n sisäistä strategia-viestintää osana strategian toimeenpanoa. SAP-tutkimuksen tapaan pyrin tuomaan aiheeseen käytännönläheistä näkökulmaa ottamalla huomioon strategia-viestinnän käytännöt eri organisaatiotasolla (vrt. Jarzabkowski & Spee 2009, 69–73). Tällä tavoin tähtään omalta osaltani tietämykseen, jonka avulla vaikutetaan strategian suunnittelun ja toimeenpanon väliseen kuiluun (Kaplan & Norton 1996a, 191).

Tutkimuksellani on niin ikään käytännönläheisiä tavoitteita. Päämääränäni on tehdä aineistosta löytöjä, tulkintoja ja johtopäätöksiä, joista on aidosti hyötyä tutkimuksen kohdeorganisaatiolle, esimerkiksi toiminnan kehittämisessä. Pyrin myös löytämään vahvistusta ja perusteita viestinnän hyödyntämiselle strategian toimeenpanossa.

Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi keskityn tutkimuksessani strategia-prosessista vain toimeenpanovaiheeseen eli muut osa-alueet, kuten strategian muodostuminen ja toteutumisen seurannan rajaan tässä tarkemman tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimalla läpileikkausta organisaatiosta, tavoitteenani on selvit-

tää, millaista viestintää, millaisia rooleja ja haasteita on tunnistettavissa eri organisaatiotasoilta. Johtajien ohella annan puheenvuoron ja arvon myös muille organisaation jäsenille, työntekijätaso mukaan lukien.

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on selvittää ja kuvailla strategian laatimisen jälkeisen strategian toimeenpanoon tähtäävän viestinnän piirteitä kohdeorganisaatiossa. Tutkimustehtävän täyttämiseen tähtään etsimällä vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia keinoja käytettiin strategiaviestinnässä kohdeorganisaation sisällä?
2. Millaisia strategiaviestintään liittyviä rooleja oli tunnistettavissa eri organisaatiotasoilta?
3. Millaisia haasteita nousi esiin sisäiseen strategiaviestintään liittyen?

Vastaamalla asettamiini tutkimuskysymyksiin haluan kuvata ja tehdä näkyväksi kohdeorganisaation sisäistä strategiaviestintää osana strategian toimeenpanoa (vrt. Laine 2015, 33–34; Tuomi & Sarajärvi 2013, 31–35). Viestinnän kuvaaminen auttaa hahmottamaan osaltaan sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu strategian laatimisen ja toimeenpanon välillä. Esimerkiksi van de Ven (1992, 170) nimittää tätä strategian ja sen toteutuksen väliä mustaksi laatikoksi, mikä kuvaa hyvin prosessin monimutkaisuutta ja mystisyyttä. Tavoitteenani onkin tutkia yhtä osaa tästä mustasta laatikosta: sisäistä strategiaviestintää.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus jakaantuu rakenteeltaan karkeasti ottaen kahteen osaan. Tutkimuksen aloittavaa johdantoa seuraa ensin teoreettinen ja sen jälkeen empiirinen osa. Johdannossa taustoitin ja kontekstualisoin tutkimukseni sekä esittelin tutkimukseni tavoitteet ja tutkimuskysymykset sisäisen strategiaviestinnän luonteeseen, keinoihin, rooleihin ja haasteisiin liittyen.

Toisessa pääluvussa kokoan tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen eli esittelen strategiatutkimuksen kehitystä perinteisestä kohti käytäntöön keskittyvää tutkimusta. Samalla avaan strategian, strategiaproessin, strategian toimeenpanon ja strategiaviestinnän käsitteitä. Tutkimukseni kannalta oleellisten käsitteiden ja taustan määrittely edesauttavat tutkimukseni ymmärtämistä ja asemoimista, tässä tapauksessa strategia käytäntönä (SAP) -tutkimuksen piiriin.

Kolmannessa pääluvussa siirryn empiriaan eli selvennän empiirisen laadullisen tutkimukseni käytännön toteutusta. Kuvailen alaluvuissa tutkimuksen kontekstia eli HOP:a osana OP Ryhmää, laadullista tutkimusotetta, tutkimusproessin etenemisvaiheita sekä haastatteluaineistoa ja tutkimuksen menetelmällisiä valintoja. Luvun päätteeksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia.

Neljännessä pääluvussa on tutkimuksen tulosten vuoro. Jaan tulokset strategian toimeenpanoa edistävän viestinnän keinoista, rooleista ja haasteista alas

ja ylöspäin kulkevaan viestintään sekä organisaatiotasoitain. Tulososiossa hyödynnän aineistosta poimittuja suoria lainauksia, joiden avulla havainnollistan tekemiäni päätelmiä strategiaviestinnästä organisaation sisällä.

Viides eli viimeinen varsinainen pääluku ennen lähteitä sisältää pohdintaa ja vastauksia edellä asettamiini tutkimuskysymyksiin. Kokoan johtopäätökseni viestinnän roolista ja merkityksestä strategian toimeenpanossa sekä liitän havaintoni aiempaan tutkimukseen ja teoriaan. Lopuksi jaan ajatuksiani tutkimuksen teoreettisesta ja käytännöllisestä annista sekä mahdollisuuksista ja tarpeesta jatkotutkimukseen.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Jotta voin tarkastella tutkimuksen kohteena olevaa sisäistä strategiaviestintää osana strategian toimeenpanoa, on aivan ensiksi käsiteltävä ja ymmärrettävä, mitä strategialla tarkoitetaan: mitä strategia on teoriassa ja käytännössä. Yhtä kaiken kattavaa aukotonta määritelmää ei ole olemassa, vaan strategiaa voidaan määritellä, hahmottaa ja tutkia monesta eri näkökulmasta (Mintzberg ym. 1998, 4–15; Pettigrew, Thomas & Whittington 2002, 5). Vaikka strategiatutkimus onkin monialainen tutkimuskohde (Mintzberg ym. 1998, 7–8; Pettigrew ym. 2002, 3–4), on se myös aivan oma arvostettu tieteenalansa, joka pohjautuu filosofiaan ja on aikanaan kehittynyt sotatieteistä (Clegg ym. 2011, 6). Moderniin tieteelliseen kirjallisuuteen strateginen johtaminen nousi 1950-luvulla, mutta sen merkittävä nousukausi alkoi vasta myöhemmin 1980-luvulla (Mintzberg ym. 1998, 18).

Vaikka strategiaan liittyviä teemoja ja ilmiöitä voidaan tarkastella laajasti eri tieteenalojen, muun muassa biologian, historian, fysiikan, matematiikan, psykologian, johtamisen, antropologian, taloustieteen, politiikan ja sotatieteiden kautta (Mintzberg ym. 1998, 7–8), keskityn tässä tutkimuksessa pääosin strategisen johtamisen tutkimuskenttään. Olen tehnyt rajaukset ja valinnut lähteet sen mukaan, mikä on relevanttia tämän tutkimuksen kannalta. Painottaen klassikoita, merkittäviä tieteellisiä tutkimuksia sekä vertaisarvioituja artikkeleita olen koonnut teoreettisen läpileikkauksen, joka antaa kuvan keskeisimmästä teoriasta tutkimukseni rungoksi ja viitekehyykseksi.

2.1 Strategiatutkimuksen kehitys kohti käytännön suuntausta

Strategisen johtamisen valtavirtatutkimus perustuu vankasti 1960-luvun harvardilaiseen perinteeseen, jota muun muassa Ansoff, Andrews ja Chandler edustivat (Furrer ym. 2008, 3). Näiden tutkijoiden perintö näkyy yhä edelleen strategisessa ajattelussa. Ensimmäisenä voidaan nostaa esiin Chandlerin (1962) ajatukset siitä, että strategiassa on kyse rationaalisesta suunnittelusta reaktiona

ympäristön muutoksiin ja että strategia vaikuttaa organisaatorakenteeseen. Toiseksi, Ansoff on jaotellut toiminnan operationaalisen, hallinnollisen ja strategisen tason toimintaan sekä kohdistanut strategisen ajattelun ylimmän johdon tehtäväksi, on luonut vahvaa perustaa alalle. Andrews ja hänen tutkijakollegansa ovat sen sijaan vaikuttaneet vahvasti ajatukseen strategian laadinnan ja toimeenpanon erottamisesta. (Clegg ym. 2011, 15–18; Hoskisson ym. 1999.)

Edellisten lisäksi Porter (1980) on yksi merkittävistä strategiaguruista: hän nosti 1970-luvulla strategiatutkimuksessa esiin toimiala-analyysin merkityksen eli toimialan taloustieteen. Tämä näkökulma siirsi huomion yhä enemmän ulkoisiin seikkoihin, muun muassa toimialan rakenteeseen ja kilpailutilanteeseen, jotka määrittävät yritysten menestyksen. (Clegg ym. 2011, 15–18; Hoskisson ym. 1999.) 1970-luku olikin aikaa, jolloin strategiatutkimus alkoi hahmottua selkeämmäksi ja jakaantua tutkimussuuntauksiin (Furrer ym. 2008, 4).

Kaiken kaikkiaan perinteinen strategiakirjallisuus keskittyy lähinnä liikelatoudellisen suorituksen selittämiseen, ennustamiseen ja johtamiseen (Furrer ym. 2008, 3–4; Hoskisson ym. 1999, 418–419; Pettigrew ym. 2002, 5). Lisäksi 1900-luvun aikana strategia nähtiin pitkään vain ylimmän johdon kontrolloimana yksinoikeutena ja valvottuna salaisuutena (Kaplan & Norton 1996b, 199, 250–251). Muun muassa Mintzberg (1978), Pettigrew (1992) ja Clegg ym. (2011, 15) kritisoivat tätä perinteistä näkemystä top-down-periaatteella toimivasta organisaatiosta sen takia, että se jättää huomioimatta inhimilliset, organisaatioon ja ympäristöön liittyvät tekijät. 1900-luvun loppua kohti mentäessä alkuperäinen ajatus strategian rationaalisuudesta alettiinkin voimakkaasti kyseenalaistaa (Hoskisson ym. 1999, 25–26) ja esimerkiksi Mintzberg (1978) esitteli vastauksena täysin erilaisen ei-lineaarisen kehkeytyvän strategian mallin.

Kritiikin myötä 1980-luvulla alettiin kehitellä uusia tapoja tarkastella strategiaa ja strategista johtamista eli tieteenalan kypsyessä näkökulmat alkoivat laajentua (Furrer ym. 2008, 4–5; Hoskisson ym. 1999, 418–419; Pettigrew ym. 2002, 5–8). Vanhat teoriat saivat jälleen kritiikkiä, kun muun muassa Bourgeois (1984) arvosteli tutkimuksen painopisteen siirtymistä ulkoisiin seikkoihin strategian sisällön ja prosessin kustannuksella. Ulkoisista tekijöistä alettiinkin vähitellen palata takaisin organisaation sisäisiin asioihin, kuten rakenteeseen, resursseihin ja kyvykkyyksiin (Furrer ym. 2008, 4, 15). Esimerkkeinä mainittakoon transaktiokustannusten taloustiede (Williamson 1975; 1985) ja agenttiteoria (Jensen & Meckling 1976), jotka tarkastelevat strategiaa yritystasolla tavoitteenaan avata strategiaprosessin mustaa laatikkoa (Hoskisson ym. 1999, 439–440).

Vuosituhanen vaihteen hämmöttäessä perinteistä strategiatutkimusta seurasivat resurssinäkökulma (Barney 1991; 2001; Grant 1991; Wernerfelt 1984), dynaamisten resurssien näkökulma (Helfat & Peteraf 2003; Teece, Pisano & Shuen 1997) ja tietonäkökulma (Grant 1996; Kogut & Zander 1992; Nonaka & Takeuchi 1995). Muun muassa Clegg ym. (2011, 17–18) ovat määritelleet, että nämä strategianäkökulmat juontuvat Penrosen teoriasta, jonka mukaan organisaation ainutlaatuiset resurssit, kuten johtaminen ja henkilöstöresurssit, luovat perustan kilpailuedulle antaessaan erilaisia kyvykkyyksiä, jotka auttavat kehittä-

tymään ja pärjäämään epävakaaassa ympäristössä. Huomio keskittyi organisaation sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin suhteessa ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin (Hoskisson ym. 1999, 418–419) eli resurssien ja suorituksen suhteeseen (Furrer ym. 2008, 4).

Sittemmin tutkimuksessa on siirrytty yhä enemmän prosessi- ja käytännöllisiin näkökulmiin, jotka korostavat inhimillistä agenttiutta ja toimintaa. Prosessinäkökulmien kasvaneen suosion taustalla on mahdollisuus ratkaista joitakin aiempia tutkimuksen puutteita. Prosessikoulukunnan piirissä kritisoiitiin esimerkiksi aiempaa rationaalista, lineaarista input-out -mallia. Sen vaihtoehdoksi nimettiin dynaamisesti kontekstissaan kehittyvä strategiaprosessi, joka osallistaa johtajia ja työntekijöitä eri organisaatiotasoilta, jolloin strategia voi olla suunniteltu tai kehkeytyvä. (Jarzabkowski 2005, 3–5; Mintzberg 1990; Pettigrew 1992; Pettigrew ym. 2002.)

Viimeisin, 2000-luvulla vahvasti esiin noussut strategian ja strategisen johtamisen lähestymistapa on käytäntöön perustuva näkökulma. Yksi esimerkki tästä on strategy as practice (SAP) eli strategia käytäntönä. (esim. Vaara & Whittington 2012, 286.) Se on monen muun suuntauksen tapaan kasvanut vastauksena tyytymättömyydelle aiempaa tutkimusta kohtaan. Kun perinteinen strategiitutkimus jättää toimijoiden roolin muiden tekijöiden varjoon, SAP sen sijaan haluaa huomioida yritys- ja toimiala-analyysien tilalla strategian todelliset tekijät ja toteuttajat eli ihmiset ajatuksineen, tunteineen, motiiveineen ja toimineen. SAP keskittyy siis organisaation suorituksen sijaan siihen, kuka tekee strategiaa, mitä ja miten tehdään, mitä keinoja käytetään ja miten tietoa voidaan käyttää hyväksi. SAP menee siis vielä pidemmälle ja syvemmälle mikrotasolle kuin resurssi- ja prosessinäkökulmat. (Jarzabkowski 2005, 2–7; Jarzabkowski & Spee 2009; Johnson, Langley, Melin & Whittington 2007.)

SAP kohdistaa fokuksen käytäntöjen (*practices*), käytännön toimijoiden (*practitioners*) ja käytännön toiminnan (*praxis*) tarkasteluun. Käytännön toiminnalla tarkoitetaan toimintojen virtaa, jossa strategia tulee toteutettua. Virta muodostuu esimerkiksi tapaamisista, puheesta, laskutoimituksista ja esittelyistä ja sitä voidaan tarkastella niin mikro-, meso- kuin makrotasollakin. (Jarzabkowski & Whittington 2008, 101–102; Jarzabkowski & Spee 2009, 69–73; Reckwitz 2002, 249–250.)

Käytännöt sen sijaan ovat fyysisiä, henkisiä, sosiaalisia, symbolisia ja aineellisia keinoja, joiden avulla strategiaa tehdään. Ne mahdollistavat täten strategioinnin eli strategian rakentamisen. Käytännöt kattavat esimerkiksi strategisen suunnittelun sekä erilaiset rutiinit, diskurssit, konseptit, akateemiset ja analyttiset työkalut, taustatiedot (mm. ymmärrys ja tietotaito), tunteet, motiivit, sosiaaliset keinot (mm. tapaamiset ja työpajat), artefaktit, materiaaliset resurssit ja teknologiat (mm. Power Point ja fläppitaulu). Käytäntöjä on hankala yksilöidä ja erottaa toisistaan, sillä ne ovat yleensä limittyneet ja sidoksissa toisiinsa. (Jarzabkowski & Whittington 2008, 101–102; Jarzabkowski 2005, 42; Jarzabkowski & Spee 2009, 69–73; Reckwitz 2002, 249–250.)

Käytännön toimijat sen sijaan ovat niitä, jotka osallistuvat strategiointiin eli strategian tekemiseen. Mukaan lasketaan ensinnäkin strategioinnissa suo-

raan mukana olevat: yksilöt sekä yksilöiden muodostamat ryhmät, kuten eri organisaatiotasot. Lisäksi huomioidaan ne, jotka vaikuttavat epäsuorasti tai organisaation ulkopuolella, esimerkiksi konsultit, poliitikot ja bisneskoulut. (Jarzabkowski & Whittington 2008, 101–102; Jarzabkowski & Spee 2009, 69–73, 81–84; Reckwitz 2002, 249–250; Vaara & Whittington 2012, 292–309.)

Tämä tutkimussuuntaus tarjoaa uusia entistä dynaamisempia ja inhimillisempiä näkökulmia strategiaan ja strategiaprosessiin huomioidessaan johdon ohella muutkin organisaation jäsenet. Vaikka tämä strategiatutkimuksen ala onkin vielä suhteellisen nuori, on aihetta lähestytty jo monissa artikkeleissa ja teoksissa. (Jarzabkowski 2005, 3–7; Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007; Jarzabkowski & Spee 2009; Johnson ym. 2007, ix–x.) Muun muassa Johnson ym. (2007) sekä Jarzabkowski (2005) ovat kirjoittaneet aiheesta perusteokset. Myös minun tutkimukseni liittyy osaksi tätä käytännönläheistä ja osallistavaa strategiatutkimuksen alaa, sillä tarkastelen käytännön viestintää ja organisaation jäseniä viestijoinä edettäessä kohti strategian toimeenpanoa.

2.2 Strategia ja strateginen johtaminen

Näkökulmia strategiaan on edellä esitetyn mukaisesti monia ja täten myös varsinainen määritelmien kirjo on muodostunut laajaksi. Esimerkiksi Mintzberg (1978, 934) on tunnistanut ja jaotellut strategisen johtamisen määritelmät kolmeen luokkaan: tarkkaa järjestäytyntä ja integroitua prosessia korostavaan suunnitteluluokkaan, neuvotteluun ja hajanaisiin päätöksiin perustuvaan muokautumisluokkaan sekä voimakkaan johtajan näkemystä ja rohkeita päätöksiä korostavaan yrittäjyyden luokkaan.

Bourgeois ja Brodwin (1984) ovat puolestaan jakaneet erilaiset strategisen johtamisen suuntaukset viiteen. Heidän jaottelunsa etenee kronologisesti edellä esiteltyjä strategiatutkimuksen trendejä mukailen: Komentajamalli muistuttaa perinteistä strategista johtamista, jossa johtaja on rationaalinen toimija. Malli keskittyy strategian suunnitteluun ja strateginen valta on toimitusjohtajalla. Muutosmalli korostaa edellistä enemmän strategian toimeenpanoa eli muutoksia esimerkiksi organisaatorakenteen, kannustimien ja kontrollin avulla. Yhteistyömalli sen sijaan huomioi ylimmän johdon osallistumisen ja sitoutumisen strategian laadintaan. Strategiatyötä koordinoi johtaja, mutta laadinta perustuu neuvottelemiseen. Kulttuurimalli korostaa yrityskulttuurin, kollektiivisten arvojen ja koko organisaation osallistumisen merkitystä strategiaprosessiin. Johto toimii tässä prosessissa valmentajan roolissa. Kehitysmalli käsittelee esimiesalassuhdetta ja strategian syntyä organisaation sisällä. Johto asettaa lähtökohdat ja toimii arvioitsijana, mutta yhä enemmän vastuuta strategioiden kehittämisestä ja toimeenpanosta on siirretty keskijohdolle. (Bourgeois & Brodwin 1984.)

Samoin Mintzbergin ym. (1998) kymmenen strategiakoulukuntaa ovat pyrkineet kartoittamaan strategian ja strategisen johtamisen monipuolista kenttää. Vaikka nämä sekä johtamiskäytänteissä että tieteellisessä tutkimuksessa

esiin nousseet kymmenen merkittävää strategiakoulukuntaa eivät yhdistetynäkään anna täysin ehjää kokonaiskuvaa strategiasta, voidaan niiden avulla kuitenkin saavuttaa edes jossain määrin parempi kokonaisymmärrys. Erilaiset, jopa kärjistetyiltä vaikuttavat koulukunnat antavat myös erillään mielenkiintoisia näkemyksiä strategiaan. (Mintzberg ym. 1998, 3–4, 367–368.)

Kymmenen strategiakoulukuntaa voidaan jakaa edelleen kolmeen ryhmään: Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat mallinnus-, suunnittelu- ja asemointikoulukunnat, jotka ovat luonteeltaan ohjailevia eli määrittelevät, miten strategia tulisi muodostaa. Toiseen ryhmään kuuluvat yrittäjyyden, ajattelun, oppimisen, politikoinnin, kulttuurin ja toimintaympäristön koulukunnat, jotka keskittyvät kukin tiettyyn osaan strategian luomisprosessista eli pyrkivät vastaamaan siihen, miten strategia todellisuudessa tehdään. Kolmannen ryhmän muodostaa konfiguraatiokoulukunta, joka yhdistää edelliset yhdeksän eli strategiaprosessin, strategiasisällön, organisaatorakenteet ja kontekstin strategiseen muutokseen. (Mintzberg ym. 1998, 5–6.)

Nämä koulukunnat ottavat kantaa muun muassa strategian laadintaan ja toimeenpanoon. Kolme ensimmäistä koulukuntaa luottavat rationaalisuuteen ja ohjailuun, muut ovat enemmän tai vähemmän epärationaalisia, ei-ohjailevia. Esimerkiksi suunnittelukoulukunta korostaa vakaata ja virallista viestintää ja suunnittelun top-down -mallia, kun taas oppimiskoulukunta korostaa epävirallista bottom-up viestintää sekä joustavampaa suunnittelua. Osa koulukunnista kyseenalaistaa kokonaan virallisen strategian vaikutusmahdollisuudet. Joka tapauksessa kukin koulukunnista on kerännyt suosiota vuorollaan. Koulukuntien yhdisteleminen on myös havaittu järkeväksi, sillä ääripäät eivät yleensä yksinään anna riittäviä vastauksia strategiakysymyksiin. (Mintzberg ym. 1998, 19–21, 29–32, 177–179, 352–353, 361–366.)

Strategianäkökulmien ja -koulukuntien moninaisuus heijastuu vastaavasti myös varsinaisiin strategia-termin määritelmiin. Määrittelyn problematiikasta huolimatta strategialle on etsitty selkeitä ja havainnollistavia määritelmiä. Grant (2008, 17) on arvioinut, että eroistaan huolimatta tunnetut strategiamääritelmät ovat oikeastaan perustaltaan melko samankaltaisia: ne korostavat määrättyjen tavoitteiden saavuttamista, resurssien jakoa sekä strategian johdonmukaisuutta, sopeutumista ja yhtenäisyyttä. Esimerkiksi Mintzberg (1978, 935) määrittelee strategian johdonmukaiseksi käyttäytymiseksi, jolla organisaatio vastaa ympäristön muutokseen ja rakentaa paikkaansa siinä. Grant (2008, 7–12) on puolestaan asettanut menestyvän strategian vaatimuksiksi yksinkertaiset ja kestävät pitkän aikavälin tavoitteet, syvän kilpailuympäristön ymmärryksen ja tasapuolisen resurssien jaon sekä tietysti vaikuttavan toimeenpanon. SAP-tutkimuksen piirissä Jarzabkowski ym. (2007, 7–8) ovat määritelleet strategian tilannesidon-naiseksi, sosiaalisesti rakentuneeksi toiminnaksi, joka perustuu strategiointiin eli strategian rakentamiseen.

Mintzberg (1987) on lähestynyt määritelmäkysymystä myös hahmottamalla viisi pääluokkaa, joihin erilaiset strategian määritelmät voidaan jakaa. Tämän jaottelun mukaan strategia voidaan määritellä joko suunnitelmaksi, juoneksi, kaavaksi, asemaksi tai perspektiiviksi. Mintzberg (1987) nosti eksplisiittisiksi

nämä viisi erilaista strategian määritelmää, jotka aiemmin olivat olleet lähinnä implisiittisiä.

Ensinnäkin, suunnitelmalla tarkoitetaan tietoisesti ja tarkoituksella laadittuja, yleensä paperille kirjattuja toiminnan suuntaviivoja tavoitteeksi tulevaisuuteen. Nostaen esiin useita esimerkkejä, Mintzberg (1987, 11–12) selittää suunnitelman olevan määritelmistä suosituin. Muun muassa Drucker (1974) viittaa strategiaan organisaatorakenteeseen vaikuttavana suunnitelmana. Toiseksi, strategia juonena merkitsee yleensä tarkkaa suunnitelmaa, jonka tavoitteena on päihittää kilpailija oveluudella. Muun muassa Porter (1980) käsittelee strategiaa suhteessa toimialaan ja kilpailijoihin. Kolmanneksi, strategiasta kaavana Mintzberg (1987, 11–12) toteaa viitaten aiempaan tutkimukseensa (Mintzberg 1978), että strategia kaavana voidaan määritellä toiminnan suunnitteluksi tai suunnittelemattomaksi kaavamaisuudeksi. Neljäs määritelmistä on strategia asemana eli organisaation asemointi suhteessa ympäristöönsä ja muihin toimijoihin. Asema, oma lokero (*niche*) voi olla joko ennalta valittu tai kehittyvä suunnitelma/juoni tai nousta esiin käyttäytymisen kaavamaisuudesta. (Mintzberg 1987.)

Määritelmistä viides, strategia perspektiivinä, sen sijaan yhdistää valitun aseman sekä organisaatioon juurtuneen kollektiivisen tavan hahmottaa maailmaa ja toimia. Viitaten psykologian ja muiden alojen tutkimukseen Mintzberg (1987, 16) päätelee, että strategiaa voisikin tällöin verrata jopa yksilön persoonallisuuteen, maailmankatsomukseen, kulttuuriin ja ideologiaan. Kyse on tällöin abstraktista, ei käsin kosketeltavasta konseptistä, mielikuituksen ja ajattelun tuotteesta, joka on olemassa jaetusti osallisten mielissä. Se voidaan kehittää joko säätelämään käyttäytymistä ennalta tai kuvaamaan käytöksen kaavoja jälkikäteen. Perspektiivi vaikuttaa täten organisaation jäsenten aikomuksiin ja toimintaan, jopa alitajunnan kautta, eikä sitä ole helppo muuttaa. Näihin määritelmiin perustuen Mintzberg (1987) on kuitenkin muotoillut, että yhden määritelmän sijaan useampi määritelmä toimii yhdessä paremmin. (Mintzberg 1987.)

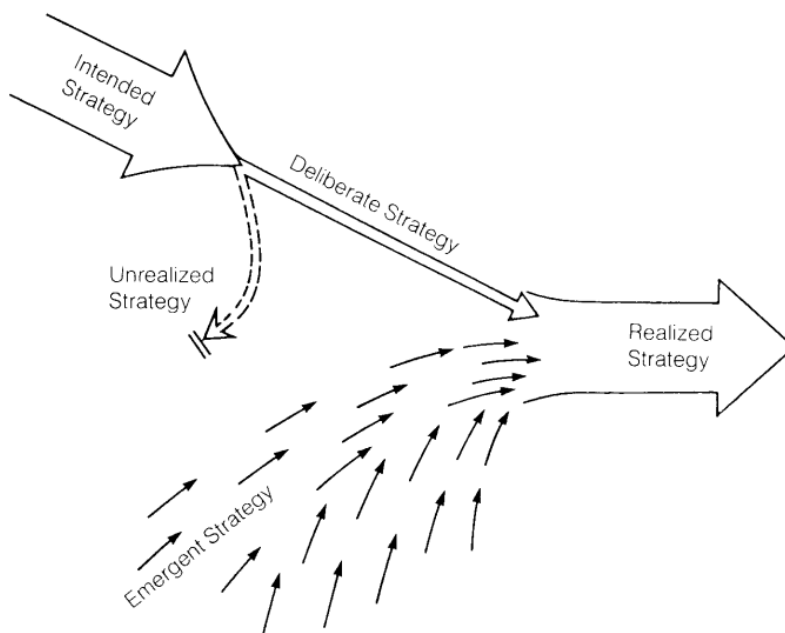
Näistä Mintzbergin (1987) määritelmistä ”kaava” sopii tähän tutkimukseen useasta syystä. Ensinnäkin sen takia, että se korostaa kaavamaisuutta tavoitteellisessa toiminnassa kohti päämäärää. Lisäksi yhteensopivana oletuksena on, että toiminta muodostuu strategisten ja operationaalisten asioiden yhdistelmästä. Samalla huomioidaan, kuinka strategia ja toiminta voivat kehkeytyä ja muovautua alemmillakin organisaatiotasolla, ei ainoastaan ylimmässä johdossa. Vaikkakin tutkimuskontekstinani on tilanne, jossa ylin johto on vahvistanut ja lanseerannut organisaation uuden strategian, seuraan oletusta strategian jatkuvasta muovautumisesta laatimisenkin jälkeen. (Mintzberg 1987.) En siis määrittele strategiaa yhtenäiseksi tuotokseksi, vaan myönnän, että eri organisaatiotasojen välillä voi esiintyä erimielisyyttä (vrt. Jarzabkowski 2005, 4–5, 40). Toisaalta tässä tutkimuksessa strategian vertaaminen perspektiiviin toimii myös hyvin siinä määrin, että käsittelen strategiaa taustavoimana kaikelle tekemiselle organisaatiossa (vrt. Mintzberg 1987).

Kaiken kaikkiaan strategia on monimuotoinen ja abstrakti ilmiö, jota ei voi nähdä eikä koskettaa. Lisäksi Mintzberg ym. (1998, 15–17) selittävät strategioi-

den ominaisuuksien olevan osin ristiriitaisia, sillä niihin liittyy yleensä sekä hyötyjä että haittoja. Yhtenä esimerkkinä on nostettu esiin strategian tapaa määrätä toiminnan suunta: päämäärä ohjaa organisaatiota kulkemaan yhdessä, mutta samalla sokeuttaa, mikäli ennalta laadittua suunnitelmaa seurataan sokeasti. Tarkan suunnitelman sijaan strategialta vaaditaankin paikoin joustavuutta. Toisena esimerkkinä mainittakoon strategian ominaisuuksista pyrkimysten kohdentaminen: se lisää yhteistoimintaa ja vähentää kaaosta, mutta lisää ryhmäajattelun vaaraa ja heikentää vaihtoehtojen näkemistä. Johdonmukaisuus sen sijaan tuo organisaatioon järjestystä ja selvyyttä, mikä on hyväksi toiminnan edesauttamisen kannalta. Johdonmukaisuus ei kuitenkaan luo tilaa luovuudelle, sillä luovuus nousee usein epäjohdonmukaisuuksista ja uusien asioiden yhdistämisestä. (Mintzberg ym. 1998, 15–17.)

Strategioita voidaan määritellä ja tarkastella myös sisällön näkökulmasta. Sisältönsä perusteella ne voidaan jaotella esimerkiksi kasvu-, ylläpito- ja vakiinnuttamisstrategioihin (Kaplan & Norton 1996a, 48–49). Tasoltaan ne voivat olla joko yritys-, liiketoiminta- tai toimintotasoisia (Crittenden & Crittenden 2008, 304). Laajuudeltaan strategiaa on myös verrattu sateenvarjoon: suuret linjat laaditaan harkiten niin sanotuksi sateenvarjoksi, kun taas yksityiskohdat muodostuvat käytännössä. Tällainen järjestely antaa tiettyä varmuutta ja mahdollisuuden keskittyä olennaiseen, mutta samalla tarjoaa vapautta toimijoille. (Mintzberg ym. 1998, 11, 17.) Mintzberg ym. (1998, 360–363) muistuttavatkin pohtimaan tarkkaan, minkälainen strategiavaihtoehto palvelee tarkoitusta missäkin tilanteessa: esimerkiksi miten yksityiskohtainen, uusi ja uniikki tai missä määrin ennalta määriteltä, kehkeytyvä tai integroitu kokonaisuus strategian tulisi olla.

Mintzberg (1978, 935, 947–948) onkin todennut, että strategiaa ei voi tarkastella pelkästään ennalta laadittuna valmiina suunnitelmana, vaan on nostanut esiin strategian muodostumisen kehkeytymällä. Hän kritisoi aiempia liian yleistäviä määritelmiä, jotka korostivat vain johdon systemaattisesti ja tietoisesti tekemiä kiinteitä suunnitelmia. Strategia haluttiin sen sijaan määritellä päätösten kaavamaisuudeksi, joka käsittää sekä enakkoon suunnitellut suuntaviivat että jälkikäteen kehittyneet johdonmukaisuudet päätöksentekokäyttäytymisessä. Tietoisien prosessien ohella strategia voi kehittyä tiedostamattomasti vaihteittain, varsinkin mikäli strategia puuttuu tai mikäli suunniteltu strategia ei toteudu ja sitä on tarve muokata. Toteutunut strategia ei siis välttämättä vastaa aiotua strategiaa. Kehkeytymällä syntyneet strategiat voidaan tehdä myöhemmin näkyviksi ja yhtä virallisiksi kuin harkitut strategiat. (Mintzberg 1978, 935, 945–948.) Kuvio 1 tiivistää edellä esitetyn ajatuksen aiotun ja toteutuneen strategian välisestä suhteesta:



KUVIO 1 Aiottu vs. toteutunut strategia (Mintzberg 1978, 14)

Organisaatioissa on ymmärrettävä strategian muodostamisen jälkeisen oppimisen merkitys (esim. Mintzberg 1978, 947–948) ja että kaikkea ei voida ennustaa tai päättää etukäteen, vaan pystyäkseen vastaamaan kilpailuun on oltava valmis mukauttamaan jo luotua strategiaa (esim. Kaplan & Norton 1996a, 199, 250–251; 2005, 74). Seuraavat alaluvut käsittelevät tarkemmin, kuinka prosessin aikana voi ilmetä erilaisia yllätyksiä ja haasteita, jotka vaativat reagoitua ja alkuperäisen suunnitelman muuttamista ja mukautumista (Hrebiniak 2006, 14). Toisaalta esittelen myös toimeenpanon aikana tapahtuvaa erilaistumista. Strategiaa onkin verrattu fantasiaan, sillä se voidaan nähdä joko ennustettavana ja todennäköisenä tulevaisuuden tilana tai toivottuna, mutta epätodennäköisenä tulevaisuusutopiana (Sajasalo, Auvinen, Takala, Järvenpää & Sintonen 2016, 308).

Vaikka strategian määritelmien ja kuvausten joukko on moninainen, niin muutamissa asioissa vallitsee Mintzbergin ym. (1998, 16) esittämä tiivistetty yhteisymmärrys: Strategiassa on erottamattomasti kyse niin organisaatiosta kuin sen ympäristöstäkin. Strategiassa on huomioitava sekä sisältöön että prosessiin liittyvät kysymykset. Strategia on luonteeltaan monimutkainen ilmiö, joka vaikuttaa organisaation yleiseen hyvinvointiin. Strategiat eivät ole täysin harkittuja ja ne vaativat erilaisia ajatusprosesseja. Strategioita on eritasoisia. (Mintzberg ym. 1998, 16.)

Lopuksi määrittelen vielä rinnakkaistermit strategian teko (*strategy making*), strategiointi (*strategizing*) ja strategiatyö (*strategy work*). Esimerkiksi Vaara ja Whittington (2012, 287) määrittelevät strategian tekemisen sateenvarjokäsitteeksi, jonka alle kuuluvat kaikki toiminnot kohti strategiaa: strategiointi eli strategian muotoilu, toimeenpanoon liittyvän työn organisointi sekä muu strategiaa rakentava toiminta. Strategiointi puolestaan on määritelty strategiatoimintojen virraksi, joka syntyy eri toimijoiden, kuten työntekijöiden ja johtajien

välisestä yhteistyöstä. Tämä yhteistyö tarkoittaa muun muassa toimintoja, kanssakäymisiä ja neuvotteluita. Virallisen menettelytavan mukainen eli muodollinen strategiointi tarkoittaa hallinnollisten keinojen ja tuttuun mallien käyttöä, jolloin johdolta ei vaadita niin paljon panostusta. Interaktiivinen tapa sen sijaan hyödyntää kasvokkaista kanssakäymistä, jolloin johdon on osallistuttava aktiivisesti strategian rakentamiseen. (Jarzabkowski 2005, 41–42, 54–59; Jarzabkowski ym. 2007, 7–8.)

Strategiatyön käsitettä on puolestaan määritelty muun muassa SAP-kirjallisuudessa: strategiatyöllä tarkoitetaan käytännön toimijoiden käytännön toimintaa. Hierarkkisen näkemyksen mukaan strategiatyössä johto vastaa suunnittelusta ja henkilöstö toteutuksesta. Dialoginen näkemys puolestaan korostaa kaikkien osallistumista strategiakeskusteluun ja toimintaan, jolloin strategian katsotaan saavan merkityksensä vasta osapuolten välisessä keskustelussa. (Laine & Vaara 2011.)

2.3 Strategiaprosessi

Aiempien tutkimusten perusteella muun muassa Mintzberg (1978, 943) on tunnistanut, että strategioilla on oma elinkaarensa, johon kuuluvat synty (*conception*), yksityiskohtainen valmistelu ja laatiminen (*elaboration*), kuihtuminen (*decay*) ja kuolema (*death*). Tämän elinkaaren aikana erilaiset muutoksen ja pysyvyyden jaksot vaihtelevat ja tapahtuu strategisia muutoksia. Strategiset muutokset eivät tapahdu tasaisesti, vaan useimmiten epäsäännöllisten ympäristöstä nousevien muospaineiden tahdissa. Silloin tilanteen selkeydestä ja kaavamaisuudesta riippuen organisaatiossa ilmenee joko sopusointua ja jatkuvuutta tai epävarmuutta, epäröintiä ja vaihtelua. (Mintzberg 1978, 935–936, 943.) Strateginen muutos voi edetä joko rationaalisesti kognitiivisten prosessien kautta vähitellen kehittyen tai kumouksellisesti vallitsevaa tilannetta radikaalisti kerralla muuttaen (Clegg ym. 2011, 18–23).

Elinkaarimallien ohella Mintzberg ym. (1998, 9) tarkentavat strategiaprosessin tarkoittavan strategian etenemistä muodostamisesta toimeenpanoon ja lopulta kontrolliin. Eräs toinen malli käsittää ympäristön analysoinnin, missioon, visioon ja arvoihin perustuvan strategian muodostamisen sekä strategian toimeenpanon operationaalisissa prosesseissa (Kärnä 2016, 32). Tämän tyyppiset lineaariset kuvaukset toisiaan seuraavista vaiheista ovat osa perinteistä strategisen johtamisen näkökulmaa strategiaprosessiin. Perinteisen näkemyksen mukaan prosessi etenee ylhäältä alas (*top-down*) eli johtaja toimii strategina isojen ideoiden taustalla ja yksityiskohdat jäävät muiden vastuulle. (Mintzberg ym. 1998, 19–20.) Tällöin korostuvat hierarkia ja vastuiden erottaminen: toimitusjohtaja tai ylin johtoryhmä huolehtii strategian laatimisesta ja työntekijät toteutuksesta. Prosessi etenee vahvasti johdon käskyjä seuraten ja heidän kontrollissaan. (Bourgeois & Brodwin 1984; Kaplan & Norton 1996a, 199, 250–251.)

Mintzbergin ym. (1998) strategiakoulukunnista kolme ensimmäistä ovat tukeneet lineaarisuuden ajatusta. Tätä teoriaa on kuitenkin kritisoitu siitä, että

se olettaa laatijalla olevan aina toteuttajaa paremmat tiedot ja ympäristön pysyvän vakaana ja ennustettavana. Strategiaprosessin lineaarisuutta ja rationaalisuutta on kritisoitu myös organisaation jäsenten vaikutuksen huomiotta jättämisestä. Todellisuudessa prosessin aikana tarvitaan usein mukautumista ja oppimista, esimerkiksi tarpeiden tai ympäristön muuttuessa. Prosessinäkökulma vastaa tähän kritiikkiin. (Mintzberg 1978, 946; Mintzberg ym. 1998, 18–20, 40–42; Sajasalo ym. 2016; Sull 2007.)

Prosessinäkökulma tarkastelee strategiaprosessia dynaamisena tapahtumien sarjana, joka toteutuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Suoran lineaarisen linjan sijaan prosessin katsotaan muistuttavan enemmän iteroituvia silmukoita. Nämä silmukat muodostuvat merkityksellistämistä, valintojen tekemisestä, toteuttamisesta ja uuden tiedon pohjalta tehtävistä tarkistuksista. (Sull 2007.) Strategiaprosessin vaiheet ovat täten riippuvaisia toisistaan, eikä suunnittelua ja toimeenpanoa tulisi erottaa. Oppimisen ja palautteen kautta strategian suunnittelun ja toimeenpanon välillä tapahtuu takaisinkytkentää koko prosessin ajan, jolloin toteutunut strategia ei välttämättä vastaa aiottua strategiaa. (Crittenden & Crittenden 2008, 308; Mintzberg 1978, 945–948.)

Suunnittelu- ja toimeenpanoprosessien rinnakkaisuus mahdollistaa taloudellisesti, sosiaalisesti ja eettisesti vastuullisten strategioiden luomisen (Crittenden & Crittenden 2008, 308). Kun toimijat eri organisaatiotasoilta ovat vuorovaikutuksessa keskenään, toiminnot limittyvät, tieto kulkee ja strategiaprosessin onnistuminen kokonaisuudessaan paranee (Hrebiniak 2006, 13–14; Mintzberg 1978; Mintzberg 1987; Noble 1999a, 19). Integroinnin merkitys onkin suuri, mutta siihen liittyy myös omat haasteensa. Esimerkkinä kokonaisprosessin pituus, joka vaikeuttaa kontrollointia sekä fokuksen ja yhteisen kiinnostuksen säilyttämistä. Lisäksi prosessin aikana voi tulla eteen erilaisia yllätyksiä ja kilpailevia tehtäviä. (Hrebiniak 2006, 13–14.) Integroinnin varmistamiseksi organisaatioon voidaan luoda erillinen Office of Strategy Management (OSM) -ryhmä, joka auttaa koordinoimaan, valvomaan ja viestimään prosessia ja ylipäätään kaikkea strategiaan liittyvää (Kaplan & Norton 2005, 72).

Monissa organisaatioissa strategiaprosessi on vuosittainen suunnittelu-prosessi. Prosessin etenemistä auttaa, mikäli se on kaikille organisaatioissa selvä. Prosessia suunniteltaessa ja selvennettäessä onkin käytävä läpi, mistä se alkaa, mitä vaiheita siihen kuuluu ja mihin se päättyy. Tämä ei silti yksinään riitä, vaan on suunniteltava ja määriteltävä, ketä prosessiin osallistuu ja missä rooleissa, sekä mitä tuloksia odotetaan ja missä aikataulussa. (Aaltonen & Ikävalko 2002, 418.) Suunnittelu ja tehtävänjako vaikuttavat samalla prosessin ajalliseen keston ja panostuksen tarpeeseen eri vaiheissa. Mikäli vain pieni joukko suunnittelee ja sen jälkeen toiset toteuttavat, tarvitaan organisaatiolta huomattavasti enemmän panoksia toimeenpanovaiheessa. Sen sijaan, mikäli suunnittelu tapahtuu yhteistyössä ja toimeenpano huomioidaan alusta alkaen, sujuu toimeenpano selvästi helpommin ja nopeammin. (Bourgeois & Brodwin 1984, 260–261.) Oma vaikutuksensa prosessiin on vastaavasti historiallisella kontekstilla ja organisaatiokulttuurilla (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders 1990).

Tässä tutkimuksessa oletuksenani on strategiaproessin ei-lineaarisuus. SAP-tutkimukselle tyypilliseen tapaan huomioon, kuinka eri organisaatiotasojen toimijat vaikuttavat strategiaproessin eri vaiheissa. Myönnän tietoisesti suunnittelun ohella mahdollisuuden strategian kehkeytymiseen ja muovautumiseen prosessin aikana. (vrt. Jarzabkowski 2005, 4–5.) Kuitenkin pystyäkseen rajamaan tutkimusta haluamaani suuntaan eli analysoidakseni strategiaviestintää siinä tilanteessa, kun uusi strategia on saatu laadittua, on tarkastelu kohdistettava prosessin sisältä tarkemmin toimeenpanoon.

2.4 Strategian toimeenpano

Nykykäsityksen mukaan suunnittelun ja toimeenpanon eriyttäminen nähdään ongelmallisena: muun muassa Mintzberg (1978) on niillä linjoilla, että ajattelua ei tulisi erottaa tekemisestä, eikä siten suunnittelua toimeenpanosta. Kuitenkin esimerkiksi Hrebiniak (2006, 12–13) on todennut, että suunnittelun ja toimeenpanon välillä on yhteydestä huolimatta hahmotettavissa jonkinlainen jaottelu, jonka avulla niitä voidaan tarkastella myös erillään. Strategian toimeenpanoa voidaan siis tutkia osana yhtenäistä strategian kokonaisprosessia sekä erillisenä strategiaproessin osana. Ongelmalliseksi suunnittelun ja toimeenpanon jaottelu muodostuu vain, mikäli osat eivät toimi yhteen (Hrebiniak 2006, 12). Hyödynnän tässä tutkimuksessa mahdollisuuden keskittää tarkastelu kokonaisprosessin sisältä toimeenpanon vaiheeseen.

Kun toimeenpanoa tarkastellaan omana prosessinaan, huomataan sen koostuvan niin ikään vaiheista, sarjasta integroitua päätöksiä ja toimenpiteitä (esim. Hrebiniak 2006, 14). Tarkemmin ottaen toimeenpanoprosessin on esimerkiksi tunnistettu muodostuvan strategian viestimisestä, tulkitsemisesta, omaksumisesta ja toteuttamisesta (Aaltonen & Ikävalko 2002, 417; Noble 1999b, 120). Näitä niin sanottuja vaiheita ei voida kuitenkaan erottaa toisistaan, eivätkä ne välttämättä seuraa toisiaan lineaarisessa järjestyksessä (Aaltonen & Ikävalko 2002, 416; Sull 2007). Perehdyn tutkimuksessani tähän toimeenpanon prosessiin lähtien liikkeelle strategian viestinnästä.

Strategian toimeenpano ei tee poikkeusta aiemmin avattuihin strategiäkäsitteisiin, vaan sekin voidaan määritellä usealla eri tavalla näkökulmasta riippuen. Esimerkiksi Kärnä (2016, 49) on määritellyt strategian toimeenpanon ihmisten, prosessien, tiedon ja taitojen koordinoimiseksi tavoitteena saavuttaa organisaation päämäärät. Perinteinen strategisen johtamisen valtavirtatutkimus vastaavasti määrittelee toimeenpanon resurssien avulla mahdollistuviksi toiminnallisiksi aktiviteeteiksi, joiden tarkoituksena on saavuttaa organisaation tavoitteet (Hoskisson ym. 1999, 422–423). Resurssinäkökulmasta katsottuna toimeenpano tarkoittaa yhteistyössä tapahtuvaa resurssien organisointia ja hyväksikäyttöä täydellä potentiaalilla kilpailuedun saavuttamiseksi (Barney 1991; 2001; Grant 1991; Wernerfelt 1984). Dynaaminen resurssinäkökulma tuo määritelmään mukaan sopeutumisen ja oppimisen ympäristön muutosten mukaan eli resurssien, kuten kyvykkyyksien johtamisen, rakentamisen, hyödyntämisen,

integroinnin ja uudelleenmäärittämisen prosessin aikana (Helfat & Peteraf 2003; Teece ym. 1997).

Tietopohjainen näkökulma on jatkanut tästä painottaessaan toimeenpanossa inhimillisiä näkyviä ja näkymättömiä resursseja. Toimeenpanoa tarkastellaan tiedon ja käytännön integroimisena ja lisäämisenä erilaisissa virallisissa ja epävirallisissa tapahtumissa. Tällöin organisaatioon syntyy hiljaista tietoa. (Grant 1996; Hoskisson ym. 1999, 418–419; Kogut & Zander 1992.) Sen sijaan prosessinäkökulman mukaan toimeenpano on toimintaa, liikettä, yksilöllistä ja kollektiivista agenttiutta, uudistumista, kasvua ja yrittäjyyttä erottamattomana osana dynaamista strategiaproessia (Jarzabkowski 2005; Pettigrew ym. 2002, 5).

Uusimpana näkökulmana strategiaan strategy as practice määrittelee, että toimeenpano on osa strategiatyötä, joka kuuluu kaikkien organisaation jäsenten vastuulle. Tarkastelun kohteena ovat tällöin käytännön toiminta, yksittäiset käytännöt ja käytännön toimijat upotettuina sosiaalisiin prosesseihin. (Jarzabkowski & Spee 2009; Vaara & Whittington 2012.) Tämä on iso muutos verrattu perinteiseen strategisen johtamisen tutkimukseen, joka keskittyy pääosin johtajavetoisiin suunnitteluprosesseihin ilman syventymistä käytännön toteutukseen tai toteuttajiin. Lisäksi aiemmin strategian suunnittelun ja toimeenpanon tehtävät oli selvästi erotettu toisistaan: suunnittelu johdolle, toimeenpano työntekijöille. (Mintzberg ym. 1998, 32, 36–37.)

Perinteinen tutkimus on kaiken kaikkiaan jättänyt toimeenpanon sivumalle ja mikäli sitä on käsitelty, se on osoitettu työntekijöiden tehtäväksi, jota suoritetaan puhtaasti seuraamalla johdon käskyjä ja kontrolloikeinoja (Kaplan & Norton 1996b, 199, 250–251). Johtajien näkökulmalla onkin ollut vahva asema strategiasta puhuttaessa. Jopa tutkittaessa työntekijöitä heitä on tarkastelu usein johtajan/johtamisen näkökulmasta tai organisaation tasolla (Miller, Wilson & Hickson 2004). Strategiaa pidetäänkin helposti vain johtajien ja konsulttien työnä, työkaluna ja yksinoikeutena. Taustalla saattaa olla johtajien halu pitää strategia omissa hyppysissään, käsitykset siitä, että työntekijöillä ei ole riittävää ymmärrystä tai työntekijöiden haluttomuus osallistua. Työntekijöiden jättäminen ulkopuolelle yhdistettynä suunnittelun ja toimeenpanon eriyttämiseen on kuitenkin yksi osasy siihen, että toimeenpanovaiheessa ilmenee vaikeuksia toteuttaa strategiaa. Riskinä on, että työntekijöiltä estetään tarvittavat tiedot ja ymmärrys siitä, mitä strategia on ja mitä se tarkoittaa omassa työssä. (Kärnä 2016, 11.)

Uudemmat strategianäkökulmat ovat kyseenalaistaneet vanhan rooli- ja yhteistyön puutteen. Ne ovat herätelleet huomioimaan työntekijöiden osallistumisen merkittävänä osana strategian toimeenpanoa ja toteutusta. (Kärnä 2016, 11.) Ulkopuolelle jättämisen sijaan kannustetaan työntekijöiden osallistamiseen jo suunnitteluvaiheessa, koska se edesauttaa ymmärrystä, hyväksyntää ja sitoutumista strategian toimeenpanoon sekä organisaation kykyä reagoida ympäristön muutoksiin (Alexander 1985, 96; Hrebiniak 2006, 13–14; Kohtamäki, Kraus, Mäkelä & Rönkkö 2012; Vogt & Murrell 1990, 69–70). Samalla kasvatetaan molemminpuolista ymmärrystä, joka heijastuu niin ikään strategian toimeenpanoon (Alexander 1985, 96; Hrebiniak 2006, 13–14; Kohtamäki ym. 2012).

Varsinkin asiakasnäkökulmaisissa organisaatioissa korostuu työntekijöiden rooli asiakasrajapinnassa arvokkaan palautteen ja neuvojen antajana (Kaplan & Norton 1996b, 199, 250–251).

Organisaation eri toimintojen sitouttaminen osallistamisen avulla sekä yhteisen ymmärryksen ja tavoitteiden saavuttaminen saattaa toisinaan vaatia tavallista enemmän motivointia ja koordinoitua, sillä globalisaation myötä organisaatio saattaa olla maantieteellisesti ja kulttuurisesti hajautunut (Noble 1999a, 19). Sitoutumista kannattaa kuitenkin tavoitella, sillä se on määritelty esimerkiksi positiiviseksi työhön liittyväksi psykologiseksi tilaksi, jolle on tyypillistä aito halu antaa oma panoksensa organisaation menestyksen eteen (Albrecht 2011, 5).

Muun muassa Kaplan ja Norton (2005, 72) ovatkin esittäneet, että tehokkaan toimeenpanon takaamiseksi on panostettava johdon ohella työntekijöiden mahdollisuuksiin ja halukkuuteen osallistua strategian laadintaan ja toimeenpanoon. Panoksia on laitettava muun muassa yritysstrategian viestintään, yritystason suunnitelmien muuntamiseen yksilökohtaisiksi suunnitelmiksi, yksittäisiin toimenpiteisiin kokonaissuunnitelman toteuttamiseksi, työntekijöiden osaamisen kehittämiseen sekä tavoitteiden ja kannustimien suhteuttamiseen strategiin tavoitteisiin. (Kaplan & Norton 2005.)

Laine ja Vaara (2011) ovat nimittäneet tätä muutosta siirtymiseksi vanhasta hierarkkisesta tavasta ymmärtää strategiatyötä kohti dialogisempaa strategiatyötä. Muutoksen myötä yhä useampi strategiatutkija nostaa esiin sivuutetun mikrotason eli toimivan keskijohdon sekä käytännön työtä tekevät työntekijät (Hrebiniak 2006; Jarzabkowski & Spee 2009; Mintzberg 1978; Vaara & Whittington 2012). Tämä on näkynyt samalla johtamisfilosofian muutoksessa (Kaplan & Norton 1996a, 127, 132–134) sekä henkilöstöjohtamisen muuttumisessa strategisemmaksi. Kun henkilöstöjohtamisesta on tullut osa strategian toteuttamista, on alettu puhua SHRM:stä eli strategisesta henkilöstöjohtamisesta. SHRM:n puitteissa pohditaan sitä, miten henkilöstöressurssien strategisella johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation menestymiseen. Kyse ei ole yksittäisistä henkilöstöjohtamisen toimenpiteistä, vaan henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen huomiointaminen aiempaa paremmin strategian toimeenpanossa. (Boxall & Purcell 2011, xi-xii; Salaman, Storey & Billsberry 2005.)

Vaikka strategian toimeenpanoa on tutkittu eri näkökulmista ja vähitellen alettu huomioida entistä paremmin koko organisaatio, jää suunnittelun ja toimeenpanon välille edelleen usein kuilu. Strategioiden epäonnistumisprosentit ovat aiempien tutkimusten mukaan usein yli 50 % (esim. Johnson 2004; Mintzberg 2000, 25, 284). Kuilu vaatii siis tarkempaa lisätutkimusta siitä, miksi toimivat strategiat eivät läheskään aina toteudu. Suunnittelun ja toimeenpanon välisestä kuilusta ovat aiemmin puhuneet useat tutkijat, muun muassa Hrebiniak (2006, 12–13), Kaplan ja Norton (1996a, 191; 2005, 72) sekä Crittenden ja Crittenden (2008, 301). Mankinsin ja Steelen (2005, 67–68) tutkimusten mukaan strategian ja suorituksen välinen kuilu näkyy käytännössä esimerkiksi siten, että yritykset saavuttavat keskimäärin vain 63 % strategiassaan suunnitelluista taloudellisista tuloksista.

Kuilun taustalta voidaan tunnistaa ongelmat suunnittelussa, toimeenpanossa, molemmissa yhtä aikaa tai jossain aivan muussa (Mankins & Steele 2005, 67–68). Ensimmäisenä mieleen tulee, että syynä on lähtökohtaisesti huonosti tai väärin laadittu strategia: liian analyttinen ja käytännöstä erkaantunut (Whittington, Molloy, Mayer & Smith 2006) tai epäselvä ja puutteellinen (Hrebiniak 2006, 17). Monesti kuitenkin syy löytyy vasta prosessista strategian laatimisen ja toimeenpanon väliltä (esim. Crittenden & Crittenden 2008, 301). Hyväkään strategia ei siis yksinään takaa onnistumista (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415; Crittenden & Crittenden 2008, 301, 308; Hrebiniak 2006, 12). Tämä tutkimukseni kohdistuukin strategian sisällön sijasta tähän suunnitelman ja toteuman väliin eli toimeenpanon käytänteisiin.

Strategian toimeenpanon epäonnistumisen syitä on pyritty löytämään niin organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin. Kyse on ennen kaikkea eri tekijöiden, strategian ja toimeenpanon välisestä yhteensopivuudesta (Okumus 2001, 327, 337). Yhteensopivuuden kannalta voidaan arvioida esimerkiksi organisaatiotekennettä (Olson, Slater & Hult 2005), organisaatiokulttuuria (Ahmadi, Salamzadeh, Daraei & Akbari 2012; Cameron & Quinn 2006), valtarakenteita (Hrebiniak 2006, 18), palkitsemisjärjestelmiä (Aaltonen & Ikävalko 2002, 417; Noble 1999a, 27), epärealistisia odotuksia ja varautumattomuutta ongelmiin (Alexander 1985, 93), politiikkaa (Hrebiniak 2006, 12), ympäristön väärinarviointia ja muutoksia ympäristössä toimeenpanon aikana (Mintzberg 1978, 945) jne. Muun muassa Aaltonen ja Ikävalko (2002) sekä Alexander (1985) ovat esittäneet perinteisten organisaatiotekenteeseen liittyvien toimeenpano-ongelmien olevan häviämässä ja tämän päivän ongelmien liittyvän yhä useammin viestintään ja kulttuuriin.

Syyllistä ongelmiin on etsitty aiemmissa tutkimuksissa niin johdon kuin työntekijöidenkin suunnasta sekä johdon ja työntekijöiden väliltä. Johtajien roolia puhuvat muun muassa Kaplan ja Norton (2005, 76), jotka osoittavat, että 85 % johtoryhmistä käyttää strategiakeskusteluun alle tunnin kuussa, 50 % ei käytä siihen aikaa ollenkaan. Johdon puutteellisen sitoutumisen lisäksi Hrebiniak (2006, 12–13) toteaa kokemukseen viitaten, että monella johtajalla on ylipäätään yleensä enemmän tietoja ja taitoja strategian laadintaan kuin sen toteuttamiseen. Kantapään kautta oppimisen sijaan johdon tulisikin koulututtaa ja oppia toimeenpanon perusteiden (prosessin päävaiheet, toimenpiteet ja muutokset) ohella keinot toimeenpanon esteiden ylittämistä sekä toimintojen välistä koordinoitua (Hrebiniak 2006, 12–13).

Toisaalta syy voi löytyä myös työntekijöistä ja heidän puutteellisista tiedoistaan. Muun muassa Kaplan ja Norton (2005, 72; 1996b, 194), Crittenden ja Crittenden (2008, 301) sekä Aaltonen ja Ikävalko (2002, 417) ovat tutkineet strategian toimeenpanon epäonnistumisten eli kuilun johtuvan työntekijöiden puutteellisesta strategian tuntemuksesta ja ymmärryksestä. On kuitenkin syytä huomioida, että taustalla vaikuttaa se, että osa ylimmästä johdosta edelleen pitää suunnittelua, innovointia ja strategista ajattelua puhtaasti ylempien, kyvykkäiden johtajien tehtävänä ja toimeenpanona eli johdon vaatimusten toteuttamista alempien organisaatiosojen vastuuna. (Hrebiniak 2006, 13–14.) Strategiaa

saatetaan myös kuvata epäselvästi tai se voidaan jopa pitää täysin erillään toimeenpanosta, jolloin asiakasrajapinnassa olevilla ei ole mahdollisuutta osallistua tehokkaaseen strategian toimeenpanoon (Kaplan & Norton 2005, 76). Vaikka työntekijät saattavat tahtomattaan jäädä ulkopuolisiksi, vastuu mahdollisista epäonnistumisista osoitetaan kuitenkin helposti toteuttavalla osalle (Hrebiniak 2006, 13–14).

Alexander (1985) on tunnistanut ja tiivistänyt yhteen listaan joukon toimeenpanon ongelmia aiemmasta kirjallisuudesta ja omasta tutkimuksestaan sekä tutkinut niiden suhdetta strategian toimeenpanon onnistumiseen. Erityisesti seuraavat ongelmakohtaa nousivat toistuvasti esiin: toimeenpanoon kuluu enemmän aikaa kuin suunniteltu, toimeenpanon aikana kohdataan suuria etukäteen suunnittelemattomia ongelmia, tehoton toimenpiteiden koordinointi, kilpailevat toimet ja keskittymistä häiritsevät kriisit, ei-kontrolloitavat ulkoiset tekijät, esimerkiksi kilpailulliset, taloudelliset, hallinnolliset tai poliittiset muutokset, tehtävien ja toimenpiteiden epätarkka määrittely, puutteet osallisten kyvyissä, työntekijöiden koulutuksessa ja opastuksessa, osastojen johtamisessa ja ohjauksessa sekä monitoroivissa tietojärjestelmissä. Muita, joskin harvemmin mainittuja syitä olivat puutteet kannustimissa, johdon tuessa ja taloudellisissa resursseissa sekä roolimuuotosten epäselvä määrittely. Näiden erilaisten ongelmien lukumäärän ja voimakkuuden kasvaessa toimeenpanon onnistumisen katsottiin heikkenevän. (Alexander 1985.)

Toimeenpano onkin prosessina monimutkainen, haastava ja pahimmillaan ongelmallinen (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415; Bourgeois & Brodwin 1984; Hrebiniak 2006, 12). Sen on myös sanottu olevan sotkuinen, jopa arvoituksenomainen ilmiö ja turhautumisen aiheuttaja (Noble 1999a, 19). Toimeenpanon on jopa arvioitu olevan vaikeampaa kuin itse strategian laatimisen (Hrebiniak 2006, 12). Toisaalta Sterling (2003) on esittänyt, että vain osa ongelmista on todellisia, koska moni oletetuista epäonnistumisen syistä on vain myyttejä tai tekosyitä. Haasteiden taltuttamiseksi ja toimeenpanon edesauttamiseksi onkin ehdotettu tilanteen hahmottamista toimeenpanosuunnitelman avulla. Tällainen suunnitelma auttaisi näkemään yksityiskohtaisesti, kuka tekee mitäkin ja millä aikataululla sekä millaisia ongelmia saattaa ilmetä ja miten niihin vastataan. Suunnitelma ei kuitenkaan saa olla liian tarkka, eikä liian avoin, jotta se ohjaa toimintaan, mutta jättää tilaa muokausmahdollisuuksille. (Alexander 1985, 97.)

Haasteiden tunnistamisen ja ratkaisemisen kautta voidaan huomata, kuinka monella tapaa strategian toimeenpanoa voidaan edesauttaa (Okumus 2003). Erilaiset tutkimukset ovatkin tarjonneet vaihtelevia osaratkaisuja, eikä varsinaisia kaikissa tilanteissa päteviä yleissääntöjä ole pystytty luomaan (Atkinson 2006, 1443). Vaikka yhtä universaalia listaa tärkeistä tekijöistä tai mallia toimeenpanoon ei ole, on tutkijoiden tulosten välillä kuitenkin tunnistettavissa yhtäläisyyttä: moni strategiatutkija on käsitellyt huomattavissa määrin samoja teemoja ja ehdottanut samankaltaisia strategian kannalta tärkeitä muuttujia. (Okumus 2001, 328.) Osa on käyttänyt laajempia luokitteluja, osa listannut tekijät yksityiskohtaisemmin. On käytetty eri nimikkeitä, mutta puhuttu samoista asioista. (Okumus 2003, 875–876.)

Esimerkiksi Okumus (2003, 875–876) on koonnut aiempaa tutkimusta ja koonnut sen perusteella yhteenvedon, joka kattaa 11 toistuvaa tekijää: strategian kehittämisen, ympäristön epävarmuuden, organisaatorakenteen, organisaatiokulttuurin, johtamisen, operationaalisen suunnittelun, resurssien jaon, kommunikaation, ihmiset, kontrollin ja tuloksen. Samalla hän on jakanut nämä 11 tekijää neljään kategoriaan: strategian sisältöön, strategian kontekstiin, operationaaliseen prosessiin ja tulokseen. Seuraava taulukko 1 tiivistää tekijöiden jaon kategorioihin sekä esittelee kustakin muutamia esimerkkitoimintoja:

TAULUKKO 1 Okumuksen (2003) luokittelu strategian toimeenpanoon vaikuttavista tekijöistä

Kategoria	Tekijä	Esimerkkitoiminnot
Strategian sisältö	Strategian kehittäminen	strateginen suunta, tarve toimenpiteille ja osallistumiselle
Strategian konteksti	Ulkoinen: Ympäristön epävakaus	muutokset ympäristössä
	Sisäinen: Organisaatorakenne	vallanjako, koordinointi, päätöksenteko käytänteet
	Sisäinen: Organisaatiokulttuuri	perinteet, arvot, standardit
	Sisäinen: Johtaminen	ylimmän johdon osallistuminen ja tuki
Operationaalinen prosessi	Operationaalinen suunnittelu	valmistelu, suunnittelu, kokeilutoimet
	Resurssien jako	resurssienjako, informaation ja ajan rajallisuus
	Ihmiset	rekrytointi, koulutus, kannustimet, kyvykkyyksien kehittäminen
	Kommunikointi	strategiatoimien ”myyminen” monessa muodossa
	Kontrolli	valvonta ja palaute
Tulos	Prosessin tulokset	odotetut ja odottamattomat tulokset

Edeltävä Okumuksen (2001, 329) kokoama taulukko 1 voidaan nähdä yhtenä esimerkkinä holistisemmasta lähestymistavasta strategian toimeenpanoon. Se muodostuu keskiössä olevasta organisaation prosessista, joka kattaa suunnittelun, resurssit, ihmiset, viestinnän ja kontrollin. Prosessia ympäröi organisaation konteksti eli organisaatorakenne ja -kulttuuri sekä ympäristö epävarmuustekijöineen. Tässä kokonaisuudessa strategian sisällöstä muodostuu prosessin aikana tietyt strategiset tulokset. (Okumus 2001, 329.)

Suurin osa nykyisistä toimeenpanon malleista onkin Okumuksen (2003) tapaan ei-lineaarisia muuttujalistauksia, mutta etenkin aiemmin osa tutkijoista on laatinut lineaarisia prosessikuvauksia ja malleja. Lineaarisuuden keinoin haluttiin kuvata, miten toimeenpanon tulisi edetä vaihe vaiheelta sekä mitä tehtäviä ja/tai tavoitteita kuhunkin vaiheeseen liittyy. Tällaiset mallit voidaan jakaa toteuttamiseen liittyviin listaaviin malleihin, rationaalsiin yksinkertaisiin

vaihemalleihin sekä kontekstin ja prosessin tärkeyttä korostaviin malleihin, jotka eivät kerro yksityiskohtaisia tekijöitä. (Okumus 2003, 878.)

Esimerkkinä lineaarisista malleista Noblen (1999a, 19–24) malli muodostuu neljästä vaiheesta: Ensimmäisenä toimeenpanoa edeltävä vaihe tarkoittaa laadintaan osallistumista, huomion kohdistamista tehtävään, edustajan valintaa sekä koulutusta. Sen jälkeen alkaa toimeenpanon organisointi eli resurssien kerääminen, toiminnallisten ongelmien ratkominen, johtohenkilöiden määrittely sekä toimeenpanosuunnitelman ja yhteistyökuvioiden kehittäminen. Seuraavaksi prosessin jatkuvan johtamisen avulla ratkotaan erilaisia esteitä, muun muassa fyysisiä, henkilökohtaisia sekä vastustukseen, viestintään ja tavoitteisiin liittyviä. Viimeisessä vaiheessa pyritään maksimoimaan toimintojen välinen yhteistyö epävirallisten verkostoiden ja sinnikkyuden kautta. (Noble 1999a, 19–24.)

Toinen esimerkki, De Feon ja Janssenin (2001) malli jakaa toimeenpanon kymmeneen vaiheeseen, jotka varmistavat, että yritysstrategia omaksutaan osaksi organisaatiokulttuuria: vision laatiminen, missiosta sopiminen, ydinstrategioiden kehittäminen, strategisten tavoitteiden kehittäminen, arvojen laatiminen, yrityksen toimintatapojen viestiminen, ylimmän johdon johtamistyö, tavoitteiden käyttöönotto, kehityksen mittaaminen ydinmittareiden avulla ja prosessin arviointi.

Todellisuudessa tilanteet ovat kuitenkin dynaamisia, jatkuvasti muuttuvia ja monimutkaisia. Lisäksi ilmenee epäjatkuvuuksia ja muuttujat vaikuttavat sekä toisiinsa, kokonaisprosessiin että lopputulokseen: yhden tekijänkin muutos laittaa pakan uusiksi. Sen pohjalta on päätelty, että edellä esitellyn kaltaiset yksittäiset lineaariset mallit tai listaukset eivät toimi. (Noble 1999b, 132; Okumus 2001, 337.) Johtopäätöksenä: mitä holistisemmin toimeenpanoprosessia tarkastellaan ja arvioidaan, sitä parempaan lopputulokseen päästään. Kokonaisvaltaisuus ja pitkän aikavälin tarkastelu antavat mahdollisuuden huomioida kontekstin ja koherenssin sekä kaikki vaikuttavat tekijät. Tällä tavoin voidaan paremmin tunnistaa sopivimmat toimeenpanokeinot, haasteet, voimaannuttajat ja hyödyt. Samalla tarjoutuu mahdollisuus yhdistää strategian muodostaminen ja toteuttaminen. (Okumus 2003, 878.)

Strategian toimeenpanon onnistumiseksi organisaatiolta vaaditaan paljon, jotta kaikki menee kohdilleen. On myös huomioitava, että kestoaltaan toimeenpano on pitkä prosessi, usein vielä pidempi kuin strategian laatiminen. Toimeenpano vaatii aikaa, malttia ja panostusta, mutta pitkänkin prosessin aikana on pyrittävä säilyttämään maltti, pitkäjänteinen keskittyminen ja kiinnostus prosessiin. Liian nopeat ja hätäiset ratkaisut eivät yleensä toimi. (Hrebiniak 2006, 14.) Onkin haitallista, jos keskittyminen ja huomio kohdistuvat muihin asioihin ja tapahtumiin tai mikäli rutiinit eivät anna tilaa strategiatyölle (Aaltonen & Ikävalko 2002, 417). Ajan, huomion ja rahan ohella toimeenpanoprosessi vaatii myös inhimillisiä resursseja, esimerkiksi työvoimaa, osaamista ja tietoa, joita on hankittava tarvittaessa koulutuksen ja/tai rekrytointien avulla (Alexander 1985, 96). Prosessin tehokkaassa ja onnistuneessa läpikäymisessä korostuu myös organisaation jäsenten yhteistyö sekä osallistuminen ja sitoutuminen

prosessin eri osiin. Kuten jo todettu, on tärkeää, ettei suunnittelua ja toteutusta eroteta toisistaan. (esim. Hrebiniak 2006, 13–14, Alexander 1985, 96.)

Toimeenpanon suunnittelu ja kehittäminen yhteistyössä antavat kieltämättä hyvät edellytykset ja perustan strategian toimeenpanon onnistumiselle. Silti on muistettava, että vaikka lähtökohdat strategian toimeenpanon onnistumiselle olisivat kunnossa, ei lopputuloksesta voida olla varmoja. Lopputulos voi nimittäin vastata suunnitelmaa tai olla muuntunut prosessin aikana. (Mintzberg 1978, 945–947.) Esimerkiksi Balogun ja Johnson (2005, 1594–1595) ovat selittäneet osin suunnittelemattomien lopputulosten johtuvan siitä, että johdon ja alaisten välisten sekä alaisten keskinäisten sosiaalisten prosessien eli merkityksellistämisprosesseissa aikana tapahtuu tulkintaa, jotka vaikuttavat toiminnan erilaistumiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa erilaistumista virallisten ja epävirallisten kirjallisten ja suullisten viestintätilanteiden sekä toiminnan aikana. (Balogun & Johnson 2005, 1594–1595.) Eroavaisuudet alkuperäisen suunnitellun ja toteutuneen strategian välille muodostuvat siis toimeenpanoprosessissa matkalla kohti yhteistä päämäärää, kun strategiaa viestitään, tulkitaan, omaksutaan ja toteutetaan (Aaltonen & Ikävalko 2002, 416).

Lisäksi organisaatioissa on ymmärrettävä strategian muodostamisen jälkeisen oppimisen merkitys (Mintzberg 1978, 947–948). Tulkintaerojen lisäksi muovautumista tapahtuu prosessin aikana nimittäin silloinkin, kun ilmenee yllätyksiä ja haasteita, jotka vaativat reagointia ja alkuperäisen suunnitelman muuttamista ja mukautumista (esim. Hrebiniak 2006, 14). Kaikkea ei voidakaan ennustaa tai päättää etukäteen, vaan pystyäkseen vastaamaan kilpailuun on oltava valmis mukauttamaan strategiaa (esim. Kaplan & Norton 1996b, 199, 250–251; 2005). Parhaaseen tulokseen päästään, kun yhdistetään ennakointi ja palautteeseen perustuva reagointi, jolloin yhdistyy kontrolli ja joustavuus (Argyris 1976, 365; Hrebiniak 2006, 19; Mintzberg ym. 1998, 11).

Strategian toimeenpanon onnistumista ei voikaan arvioida pelkästään sen mukaan, miten hyvin strategisten päätösten varsinaiset tavoitteet tai odotetut taloudelliset tulokset (esim. myynti, tuotto, voitto) on saavutettu tai pysyttiinkö suunnitellussa budjetissa eri resurssien (esim. aika, raha, työvoima) osalta. (Alexander 1985, 94.) Perinteisten taloudellisten mittarien lisäksi on hyvä arvioida erilaisten ei-taloudellisten mittarien täyttymistä (Atkinson 2006, 1442). Eitaloudellisten tavoitteiden on huomattu tarjoavan tulevaisuudessa taloudellisia mittareita paremman potentiaalinen arvonn kasvattamiseen (Kaplan & Norton 1996b, 5).

Menestymisensä kannalta organisaatioiden onkin keskityttävä strategian toimeenpanoon ja haettava siihen mahdollisesti uusia näkökulmia. Vaikka toimeenpanon onnistumisen taustalla olisikin hyvä, harkittu ja vakaa idea tai konsepti (Alexander 1985, 96), ei hyväkään strategia yksinään riitä ilman tehokasta toimeenpanoa (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415; Hrebiniak 2006, 12). Siksi on jopa sanottu, että vaikka strategian muodostaminen on menestyksen kannalta kriittistä, toimeenpano on vielä tätäkin tärkeämpi elinehto (Ahmadi ym. 2012, 287). Yrityksen kehittymisen kannalta ja pitkän aikavälin päämäärän saavutta-

miseksi organisaatioiden onkin yhdistettävä hyvin muodostettu oikeanlainen strategia ja onnistunut toimeenpano (esim. Crittenden & Crittenden 2008, 308).

2.5 Sisäinen strategiaviestintä

Yhtenä oleellisena osana strategiaproessia, osana strategian toimeenpanoa, tarkastelen tässä tutkimuksessa sisäistä strategiaviestintää. Strategiaviestinnälle ei ole olemassa tarkkaa vakiintunutta määritelmää (Kärnä 2016, 45). Tässä tutkimuksessa tarkoitan strategiaviestinnällä strategian viestimistä eli sitä, miten tiettyä strategiaa viestitään. Hämäläinen ja Maula (2004, 28) ovat vastaavasti määritelleet strategiaviestinnän strategian sisällön ja strategiaproessin viestinnäksi, joka tukee strategian ymmärtämistä ja jalkauttamista kohti yhteisiä tavoitteita.

Huomioitavaa on, että erotan strategiaviestinnän strategisen viestinnän käsitteestä. Strateginen viestintä on aiemmin määritelty viestinnäksi, joka on tiukasti liitoksissa yrityksen strategian kanssa ja jonka avulla edesautetaan strategista asemoitumista ja strategisten tavoitteiden saavuttamista. Strateginen viestintä on sisällöltään paljon muutakin kuin itse strategian viestimistä, muun muassa imagon rakentamista, kriisinhallintaa, sidosryhmäviestintää, markkinointia jne. (Argenti, Howell & Beck 2005, 83, 87; Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh 2014, 27.)

Keskityn strategiaviestinnässä siihen osaan, joka tapahtuu organisaation sisällä eli jätän tarkastelun ulkopuolelle viestinnän ulkoisille sidosryhmille (vrt. Mazzei 2010, 221–222). Sisäistä viestintää on aiemmin määritelty viestintätoimiksi eri organisaatiotasolla olevien eri alojen yksilöiden ja ryhmien välillä tavoitteena muovata organisaatiota, toimeenpanna suunnitelmia ja tehdä yhteistyötä päivittäisasiassa (Frank & Brownell 1989, 5–6). Sisäinen viestintä on edelleen jaettu viralliseen ja epäviralliseen viestintään sekä tason mukaan yrityksen, osaston, tiimin ja projektin viestintään (Welch & Jackson 2007, 178, 193).

Perinteisessä strategiatutkimuksessa viestintää ja sen merkitystä ei kuitenkaan ole korostettu, vaan strategiaa on totuttu pitämään ylimmän johdon salaisuutena. Tällöin strategiaa ei ole nähty tarpeelliseksi jakaa koko organisaatiolle, vaan työntekijät ovat toimineet vain käskyjen ja kontrollijärjestelmien varassa. (Kaplan & Norton 1996b, 199, 250–251.) Organisaatiorakenteen ja valvonnan syrjäyttäessä viestinnän strategian toimeenpanon hallintakeinona, viestintä oli maksimissaan hyvin kapeassa roolissa, julkistamassa muodostettua strategiaa. Mikäli strategiaa viestittiin, se olikin rajallista ja eteni vesiputousmaisesti ylhäältä alas (Shannon 1948).

Sittemmin prosessin ei-lineaarisuutta ja käytäntöä korostavien strategia-suuntausten myötä kiinnostus strategiaviestintää kohtaan on kasvanut ja laajentunut muun muassa dialogisuuden ja epävirallisen viestinnän suuntaan (Kärnä 2016, 24, 45). Taustalla on pohjimmiltaan halu ja tarve välttää toimeenpanon epäonnistumisesta johtuvat seuraukset. Esimerkiksi Mankins ja Steele (2005, 67–68) ovat selvittäneet, että heidän tutkimuskohteissaan strategian heikko

viestintä selitti itsessään 5,2 % osuuden siitä, että strategiassa suunniteltu taloudellinen tulos jäi saavuttamatta. Toisaalta viestinnän strategisempaa roolia edellyttävät myös tietyt säännökset ja vaatimukset, organisaatioiden koko ja monimutkaisuus sekä tarve kasvattaa luotettavuutta (Argenti ym. 2005, 86). Viestinnän jatkokehittämisen tarpeen osoittaa niin ikään esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin (1996b, 194) tutkimustulokset: heidän tutkimuksensa mukaan vain 59 % ylimmästä johdosta kokee omaavansa selkeän ymmärryksen yhteisen päämäärän toteuttamisesta, keskijohdosta ja etulinjan työntekijöistä vastaavasti vain 7 %.

Uudempi toimeenpanotutkimus onkin usein nostanut viestinnän esiin joko yhtenä selkeistä ongelmakohtista tai edesauttajista strategian toimeenpanossa (Aaltonen & Ikävalko 2002, 416; Gioia & Chittipeddi 1991, Kärnä 2016, 45; Okumus 2001, 328; Okumus 2003; Pettigrew ym. 2002). Osa tutkimuksista on jopa nostanut viestinnän tärkeimmäksi tekijäksi strategian muuntamisessa käytäntöön (esim. Argenti ym. 2005, 205). Viestintää on myös alettu ottaa yhä enemmän huomioon osana strategiaa eli alettu puhua strategisesta viestinnästä (Argenti ym. 2005, 83, 87; Hallahan ym. 2014, 27).

Yleisellä tasolla viestinnän arvo ja sen tehtävät voidaan jakaa kahteen: tiedonkulun varmistamiseen ja osallistamiseen. Tiedonkulun varmistamisella tarkoitetaan mahdollisimman avointa tiedon jakamista, jolla taataan, että organisaation jäsenillä on tarvittava tieto strategiasta työnsä suorittamiseksi. Viestintä osallistumisen mahdollistajana puolestaan merkitsee sitä, että eri organisaatiotasolle annetaan viestinnän avulla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa tulkitsemisen ja palautteenannon kautta. (Asunta 2016, 211; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106.) Viestintä voikin olla lineaarisesti ylhäältä alas valuvaa tai interaktiivista molempiin suuntiin (Hallahan ym. 2014, 20).

Viestinnän vaikuttavuus liittyy siihen, että se luo merkityksiä ja täten omalta osaltaan rakentaa perustaa sille, miten organisaatiossa toimitaan (Hallahan ym. 2014, 20–27). Gioia ja Chittipeddi (1991, 442–445) kuvaavat tätä viestintäprosessissa tapahtuvaa merkityksellistämistä *sensegiving*- ja *sensemaking*-termeillä. Näillä termeillä tarkoitetaan sitä, kuinka viestintäprosessin alussa johdon täytyy ensin tehdä strategia itselleen selväksi (*sensemaking*) ja vasta sitten auttaa alaisiaan ymmärtämään sitä verbaalisten ja non-verbaalisten keinojen avulla (*sensegiving*). Tämän jälkeen seuraava esimiestaso tekee saman eli pyrkii omalta osaltaan ymmärtämään strategiaa ja sen jälkeen välittää sitä jälleen eteenpäin auttaen alaisiaan ymmärtämisessä. Merkityksellistämisen tavoitteena on välittää organisaatiossa tiettyä näkemystä strategiasta ja liikkua kohti asetettuja päämääriä. (Gioia & Chittipeddi 1991, 442–445.)

Merkityksellistämisprosessia ovat käsitelleet myös muut tutkijat. Muun muassa Brown (2000) on koonnut aiempien tutkimusten perusteella määritelmän *sensemaking*-termille: keskustelullinen ja narratiivinen prosessi sisältäen erilaiset suulliset ja kirjalliset keinot. Muun muassa retoristen ja argumentointikeinojen avulla esimerkiksi tutkimusraportista voidaan tehdä vastaanottajien silmissä kerronnan keinoin vakuuttava, hyväksyttävä ja todentuntuinen. (Brown 2000.) Weick (1995, 4–13) avaa niin ikään *sensemaking*-käsitettä selven-

tämällä syvällisesti, kuinka uudesta ja tuntemattomasta löydetään ja rakennetaan merkityksiä omien aiempien kokemusten pohjalta. Kyseessä on siis tulkitsemista aktiivisempi toimi. Samalla hän osoittaa, että asioiden asettaminen jonkinlaisiin kaavoihin auttaa saavuttamaan prosessin aikana yhteisen ymmärryksen. (Weick 1995, 4–13.)

Viestintä ja sen luomat merkitykset yhdistyvät vahvasti toimeenpanon kannalta tärkeään ymmärrykseen, osallistumiseen, sitoutumiseen ja käytännön soveltamiseen (Aaltonen & Ikävalko 2002; Kohtamäki ym. 2012). Viestinnän avulla saavutetaan strategian, tavoitteiden ja tarvittavien toimenpiteiden ymmärtäminen ja tätä kautta työntekijöiden vahvempi sitoutuminen sekä osallistuminen prosessiin. Tämä johtaa lopulta toimintaan, joka auttaa kuroma umpeen strategian ja toteuman välistä kuilua eli tehostamaan strategian toimeenpanoa. Strategian toimeenpanon kannalta onkin merkittävää, että viestintä auttaa strategian omaksumisessa. (Kaplan & Norton 1996b; 2005, 72, 77.)

Myös Vogt ja Murrell (1990, 69–70) ovat hahmotelleet viestintää osallistumisen muotona sekä vaikutusta organisaation suorituskykyyn voimaantumisen (*empowerment*) prosessimallin avulla. Mallin mukaan avoimuutta, yksilöiden panosta, itsenäisyyttä ja yksilöiden hyvinvointia arvostava kulttuuri muovaa organisaation viestinnästä rehellisen, avoimen ja jokaisen panosta korostavan. Tällöin yksilöille tarjoutuu mahdollisuus ilmaista itseään ja saada palautetta, mikä synnyttää yksilöissä luottamusta ja ohjaa osallistumiseen. Seurauksena yksilö tuntee voimaantumista ja sitoutuminen ryhmään ja organisaation tavoitteisiin syvenee. Organisaation voimaantumisen ansiosta sitoutuneet yksilöt hyödyntävät osaamistaan tehokkaasti parantaen suoritustaan ja täten organisaation kokonaissuoritusta. (Vogt & Murrell 1990, 69–70.)

Viestinnän muita rooleja ovat muun muassa inspiroiminen (Kaplan & Norton 1996b; 2005, 72, 77) sekä sisäisen ymmärryksen, arvostuksen ja suhteiden kehittäminen, jotka kukin ovat menestyksen kannalta oleellisessa asemassa (Noble 1999a, 26). Viestinnällä on samalla taipumuksena lisätä ymmärrystä organisaation sidosryhmien avainrooleista ja vastuista (Atkinson 2006, 1453).

Kun mietitään strategiaviestintää käytännön tasolla, organisaatioissa tulee pohtia viestinnän sisältöä sekä sopivia viestinnän tapoja, tiheyttä ja laatua. Sisällöllisesti toimeenpanon onnistumisen kannalta strategiaviestinnän tulisi käsitellä muun muassa selkeästi määritelty muutossuunta, taustasyyt sekä yksiköille/yksilöille selkeästi viestityt strategiaan sidotut konkreettiset tavoitteet ja roolit (Aaltonen & Ikävalko 2002). Strategian viestintämuotojen tulee olla tarpeeksi yksinkertaisia, selkeitä ja konkreettisia, jotta strategia voidaan ymmärtää ja muuntaa toiminnaksi (Mankins & Steele 2005, 69). Jotta työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan, pitää heille niin ikään selventää, oletetaanko heidän vain seuraavan ohjeita vai itse ajattelevan strategisesti (Aaltonen & Ikävalko 2002). Strategian toimeenpano edellyttääkin, että koko organisaatio on yhteisellä kartalla (Noble 1999a, 24–25).

Viestintäkanavina voidaan strategisen vuoropuhelun ohella käyttää muun muassa kuukausiraportteja, sisäisiä muistioita, osastokohtaisia tilannepäivityksiä, uutiskirjeitä, esitteitä, videoita, tapaamisia, esittelytapahtumia, johdon te-

kemiä esiintymiskiertueita jne. (Kaplan & Norton 1996a, 207; Noble 1999a, 26.) Virallisen viestinnän ohella viestintää voi tapahtua myös epävirallisissa yhteyksissä ja muodoissa, kuten tarinat, juorut, vitsit, keskustelut ja jutustelut, joissa jaetaan kokemuksia arjesta ja muiden toiminnasta (Balogun & Johnson 2005). Varsinkin esimiesten ja alaisten välillä (Aaltonen & Ikävalko 2002, 197, 417) sekä esimiesten kesken (Balogun & Johnson 2005) epävirallisen viestinnän painoarvo on huomattu merkittäväksi. Erilaisia strategiaviestinnän apukeinoja organisaation sisällä ovat lisäksi muun muassa tarinat (Rauhala & Vikström 2014; Spear & Roper 2016) sekä havainnollistava visio (esim. Gioia ja Chittipeddi 1991, 446). Visio voidaan määritellä esimerkiksi ytimekkääksi, selkeäksi, abstraktiksi, haastavaksi ja pysyväksi tulevaisuuden tavoitteeksi, jota voidaan viestiä suullisesti tai kirjallisesti (Baum, Locke & Kirkpatrick 1998, 43–44).

Viestintäkeinojen valikoimaa laajentaakseen ja vastatakseen viestinnän tarpeisiin Kaplan ja Norton (1996a, 250–251; 1996b, 194; 2005) ovat tuoneet strategian jakamisen työkaluksi Balanced Scorecardin (BSC). BSC toimii apuvälineenä, jotta organisaation menestyksen kannalta tärkeä johdon yhtenäinen kuva strategiasta saadaan viestittyä eteenpäin alas organisaatiossa. BSC auttaa selkeyttämään, operationalisoimaan ja kommunikoimaan strategian ja toiminnan painopisteet niin yksilöille kuin koko organisaatiollekin. Se auttaa rakentamaan jaettua ymmärrystä sekä auttaa organisaation jäseniä hahmottamaan oman roolinsa yhteisten strategisten tavoitteiden ja menestyksen saavuttamisessa. BSC palvelee suoraan strategian toimeenpanoa sekä yhtäaikaaisesti oppimista ja toimeenpanon seurantaa. (Kaplan & Norton 1996b, 147–148; 2005.) Vaikka BSC onkin kasvattanut suosiotaan, käytössä on muitakin vastaavanlaisia tapoja viestiä strategiaa. Monissa yrityksissä käytetään arvojen, uskomusten, kohdemarkkinoiden ja ydintuotteiden viestimiseen esimerkiksi tehtävänantoja (*mission statements*) (Kaplan & Norton 1996b, 24).

Viestinnän määrän ja ajoituksen osalta on tutkittu olevan oleellista, että tieto kulkee ajoissa, se on yksityiskohtaista ja kattaa koko organisaation (Noble 1999a, 26). Heti alussa uuden strategian myötä tulisi koko organisaatiolle tehdä selväksi, mitä strategia tarkoittaa, mitkä ovat syyt muutosten taustalla ja mitkä ovat kunkin vastuut ja velvollisuudet sen toteuttamisessa (Aaltonen & Ikävalko 2002; Alexander 1985, 96). Motivaation ja saavutuksen tunteiden kannalta prosessin aikana olisi hyväksi jakaa tilannetietoja kehityksestä ja muutoksista, joita matkan aikana on jouduttu tekemään (Noble 1999a, 26).

On kuitenkin syytä pitää mielessä, että kaikkea ei voida tietää etukäteen, joten kaikkea ei voida viestiä. Lisäksi strategiaviestintää rajoittavat osaltaan siihen liittyvät kustannukset ja riskit, kuten paljastusten ja kilpailuedun menettämisen kustannukset. Johdon onkin arvioitava viestinnän optimaalista laajuutta ja kattavuutta hyötyjen ja haittojen kannalta. (Kaplan & Norton 1996b, 207–208, 250–251.) Toisaalta informaation ja viestinnän riittävä tai edes suuri määrä ei automaattisesti takaa ymmärrystä, eikä toimeenpanon onnistumista. Onnistuminen vaatii aina viestin tulkintaa, hyväksyntää ja omaksumista (esim. Aaltonen & Ikävalko 2002, 197).

Kuten jo edellä todettu, aiemman tutkimuksen perusteella viestinnän tulisi olla luonteeltaan vuorovaikutteista eli kaksisuuntaista. Työntekijöillä pitäisi olla koko prosessin ajan mahdollisuus nostaa käsittelyyn asiakasrajapinnassa ilmaantuvia ongelmia sekä strategiaan liittyviä kysymyksiä. Prosessin aikana on huomioitava kentältä tuleva palaute, jotta voidaan arvioida prosessia ja mahdollisia tarpeita reagoida ilmeneviin ongelmiin tai muutostarpeisiin. Lineaarisen alaspäin suuntautuvan viestinnän ohella tulisikin työntekijöille antaa mahdollisuus viestiä ylöspäin eli antaa palautetta, reagoida, kommentoida, kysyä ja kyseenalaistaa. Kaksisuuntaiseen strategiaviestintään tulisi kiinnittää huomiota koko toimeenpanoprosessin ajan. (Aaltonen & Ikävalko 2002; Alexander 1985, 96; Kaplan & Norton 1996b, 127.)

Toisaalta osallistamisen ohella Kaplan ja Norton (2005, 78) nostavat erikseen esiin toimitusjohtajan erityisvastuun ja -aseman: toimitusjohtajalta tuleva viesti on yksi tehokkaimmista viestintäkanavista, varsinkin kasvokkainen viestintä, joka luo ymmärrystä monimutkaisista, ei-rutiinomaisista asioista (Daft, Lengel & Trevino 1987, 355, 358–359). Aaltonen ja Ikävalkon (2002, 417) tutkimuksen mukaan sen sijaan keskijohto on strategiaviestinnän jatkumon kannalta merkittävässä roolissa, sillä heille jää vastuu huolehtia strategian todellisesta ymmärtämisestä. Keskijohto suodattaa ja pilkkoo viestit matkalla alaspäin. Balogun ja Johnson (2005) ovat päätyneet vastaavanlaiseen lopputulemaan: esimiesten muodostama ymmärrys ylhäältä tulevasta strategiasta vaikuttaa viestintään ja siten toimeenpanon lopputulokseen. Kuitenkin yleisesti voidaan sanoa, että viestinnän onnistuminen vaatii koko organisaatiolta viestintäosaamista sekä kiinnostusta ja motivaatiota (Aaltonen & Ikävalko 2002, 197, 417).

Perinteistä strategian top-down -mallia tukevat näkemykset ovat siis saaneet kilpailijan laajemmin eri organisaatiotasot huomioivista ja osallistumista korostavista näkemyksistä ja diskursseista. Tämä kehityssuunta tukee perinteisten johtajavetoisten strategiäkäsitysten murtumista ja siirtymistä kohti kollektiivisempaa agenttiutta ja jaettua johtajuutta eli hierarkkisesta näkemyksestä kohti dialogisempaa strategiatyötä. (Laine & Vaara 2011; Mantere & Vaara 2008, 353.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkin tässä tutkimuksessa suomalaisen finanssialan organisaation sisällä strategian toimeenpanoa edistävää strategiaviestintää viestintäkeinojen, roolien ja haasteiden kautta. Vastausten löytämiseksi hyödynsin tutkimusaineistona osaa aiemmin Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun SALP-tutkimusryhmän OP Ryhmää koskevan hankkeen puitteissa kerätystä tutkimusaineistosta.

Tässä luvussa esittelen tarkemmin tutkimuksen toteutusta eli kohdeorganisaatiota, laadullista tutkimusotetta, tutkimusprosessia, aineiston keruuta ja analyysiä laadullisin menetelmin. Omassa alaluvussa otan esiin tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvää pohdintaa. Metodologian esittely ja perusteleminen ovat tutkimuksen arvioinnin kannalta tarpeen, sillä laadullisen tutkimuksen kenttä eri perinteineen on filosofisilta lähtökohdiltaan, menetelmiltään ja painopisteiltään laaja. Metodologia kertoo perusteet, miten olen käyttänyt eri metodeja eli menetelmiä tieteellisen tiedon saavuttamiseksi todellisuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 9–13, 21.) Metodologian avulla tutkimusprosessin ymmärtäminen helpottuu (esim. Grönfors 1985, 154). Menetelmävalintoja tutkimuksen aikana ovat hankkeen puitteiden ohella ohjanneet erilaiset kriteerit: soveltuvuus, tehokkuus, taloudellisuus ja luotettavuus.

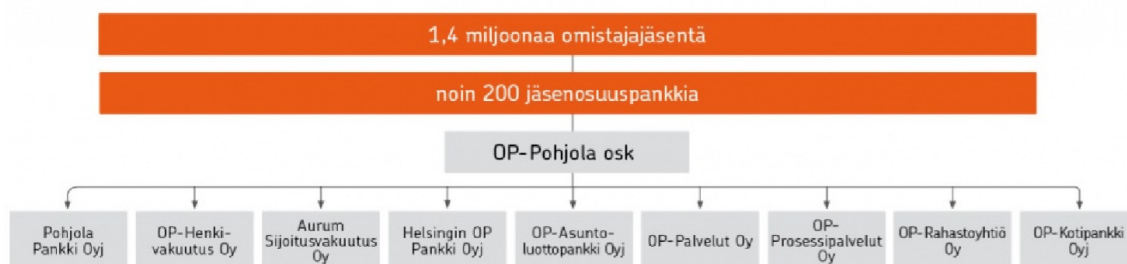
3.1 Finanssialan organisaatio tutkimuksen kohdeorganisaationa

Tutkimuksen kannalta on tärkeä kuvata aikaa, paikkaa ja kulttuuria, johon tutkimuksen kohteena oleva ilmiö, tässä tapauksessa sisäinen strategiaviestintä strategian toimeenpanossa, sijoittuu. Kontekstitieto auttaa ymmärtämään viestintää kohdeorganisaatiossa ja löytämään siitä merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 146.) Tästä syystä avaan seuraavaksi tutkimuksen kontekstia eli millaisessa tilanteessa ja millaisessa organisaatiossa tutkimuksen haastattelut on toteutettu.

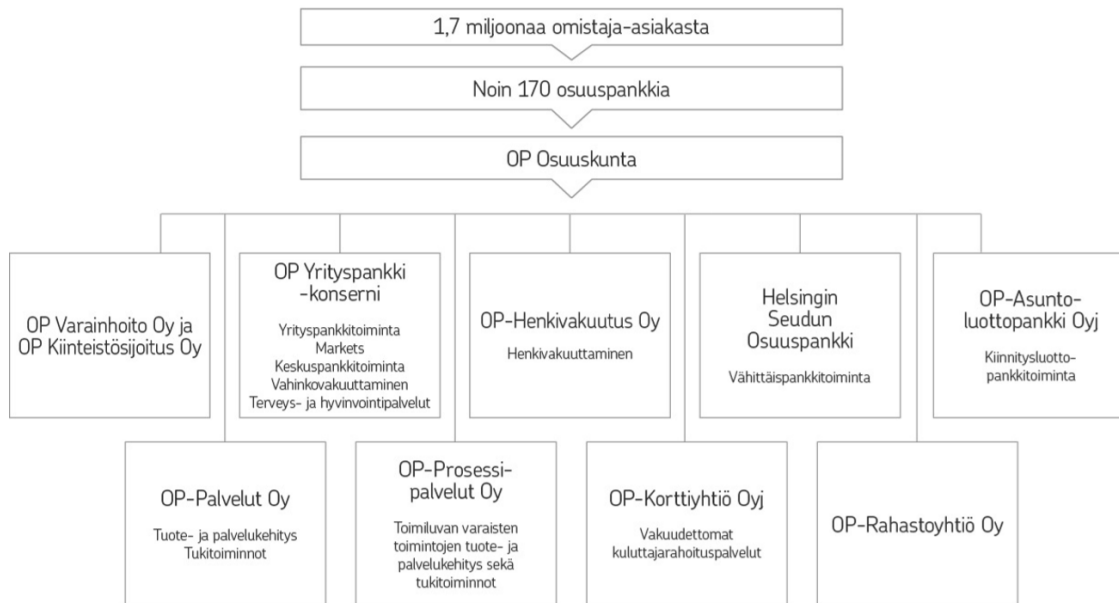
Tutkimukseni kohdeorganisaationa on Helsingin OP Pankki Oyj ja ajallisena kontekstina vuoden 2012 strategijulkistuksen jälkeinen tilanne, jolloin

laadittua strategiaa viestittiin toimeenpanon varmistamiseksi. Tutkimushaastatteluiden tekohetkellä vuosina 2012–2013 ja 2015 käytössä oli nimi HOP, mutta sittemmin pankki on vaihtanut ryhmän yhdenmukaistamisen myötä nimekseen Helsingin Seudun Osuuspankki eli OP Helsinki. Ryhmä on niin ikään yksinkertaistanut nimeään OP-Pohjola-ryhmästä OP-ryhmäksi. HOP oli yritysmuodoltaan osakeyhtiö, mutta nykyisin OP Helsinki on muiden ryhmän jäsenosuuspankkien tapaan osuuskunta, jonka omistajat ovat pääosin yksityishenkilöitä. Muiden OP Ryhmään kuuluvien jäsenpankkien tapaan kohdeorganisaatio tarjoaa vähittäispankkipalveluita kotitalouksille, pk-yrityksille, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille. Henkilöasiakaskonttorit palvelevat yksityisasiakkaita ja pieniä yrityksiä, OP-Private varainhoidon asiakkaita sekä yritys- ja yhteisöasiakkaita. (OP 2013, 8, 15–16; OP 2017c, 5, 35–37; OP Helsinki 2017, 2, 13–15.)

Pankin keskusyhteisökonserni OP Ryhmä on perinteikäs suomalainen asiakasomisteinen finanssialan toimija, joka on perustettu alun perin vuonna 1902. Vuosien saatossa organisaatioon on liittynyt useita muita organisaatioita, muun muassa vakuutusyhtiö Pohjola vuonna 2005. (OP 2017a.) Useamman rakenne- ja nimimuutoksen jälkeen nykyisin nimellä OP Ryhmä toimiva organisaatio muodostuu osuuspankkien yhteenliittymästä sekä muusta OP Ryhmästä. Osuuspankkien yhteenliittymän muodostavat tänä päivänä 173 (tilanne 31.12.2016) itsenäistä jäsenpankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö eli OP Osuuskunta tytäri- ja lähiyhteisöineen (luottolaitoksia, rahoituslaitoksia ja palveluyrityksiä). (OP 2017d.) Muu OP Ryhmä tarkoittaa joukkoa muita yrityksiä, joissa yhteenliittymällä on yli puolet äänivallasta: esimerkiksi vakuutusyhtiöitä ja Pohjola Terveys. OP Ryhmä on siis kokonaisuudessaan laaja ja sen liiketoiminta voidaan karkeasti jakaa kolmeen pääalueeseen: pankkitoimintaan, vahinkovakuutukseen ja varallisuudenhoitoon. Ryhmä on lisäksi viime vuosina laajentanut terveystoimintaa ja hyvinvointipalveluihin sekä asumiseen ja liikkumiseen. (OP 2017b; 2017c, 1, 34–37.)



KUVIO 2 OP Ryhmän rakenne 2012 (OP 2013, 8)



KUVIO 3 OP Ryhmän rakenne 2016 (OP 2017c, 35)

Edellä olevat kuviot 2 ja 3 havainnollistavat OP Ryhmän vuoden 2012 ja nykyistä organisaatorakennetta sekä pankin asemaa tytäryhteisönä. Kiinteänä osana keskusyhteisökonsernia OP Osuuskunta pitää vankkaa määräysvaltaa myös kohdeorganisaatiossa. OP Osuuskunta eli keskusyhteisö toimii osuuskuntaperiaatteella, jäseninään yhteenliittymän talletuspankit ja muut luottolaitokset. OP Osuuskunta ohjaa, valvoo ja tarkastaa yhteistä strategiaa sekä seuraa jäsentensä eli OP Ryhmän liiketoimintaa. Keskusyhteisö myös huolehtii ryhmän keskitetyistä palveluista, kuten HR:stä, lakiasioista, digitaalisista palveluista sekä uusista liiketoiminnoista. Keskusyhteisö luo yhtenäisyyttä, toimii strategisena omistusyhteisönä, edunvalvojana, keskuspankkina ja riskienhallitsijana. Myös toimintaympäristön ja markkinamuutosten havainnointi, ryhmän yrityskuva, maine, brändi ja viestintä kuuluvat OP Osuuskunnan vastuulle. Osuuskunnan kokouksella ja sen valitsemalla hallintoneuvostolla onkin ylin päätösvalta keskusyhteisössä. Operatiivista päätösvaltaa sen sijaan käyttää hallintoneuvoston valitsema ammattijohtajista muodostuva johtokunta. (OP 2017c, 2, 19, 35–37; OP 2017d.)

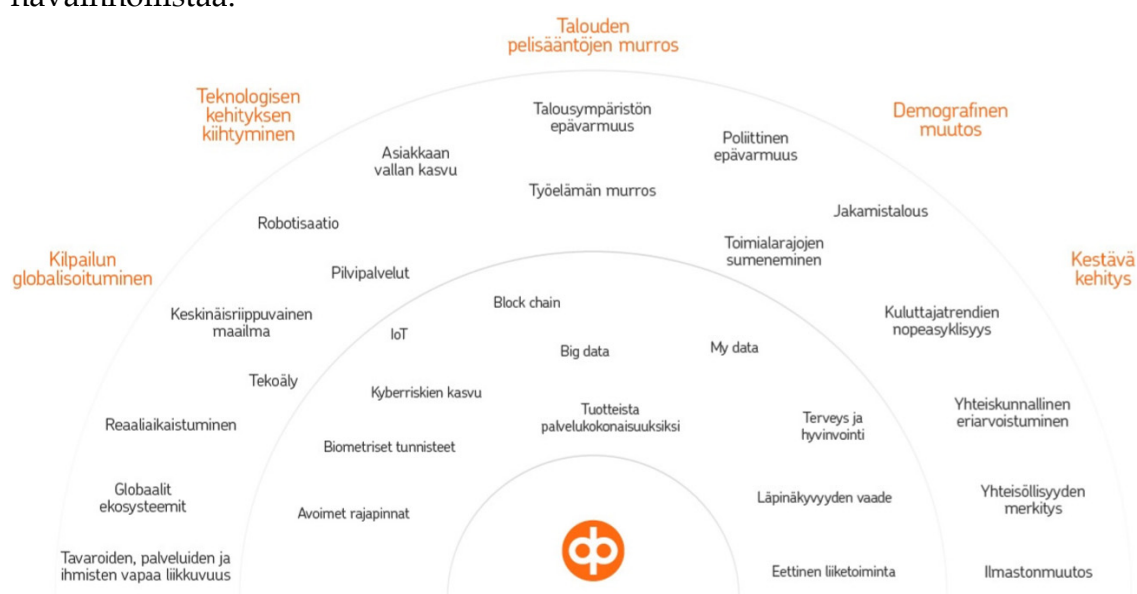
Pankin sisällä operatiivisessa johdossa on toimitusjohtaja ja johtoryhmä. Hallitus puolestaan vastaa strategisesta johtamisesta, hallinnollista kysymyksistä sekä pankin valvonnasta. Haastatteluiden tekohetkeen verrattuna muutoksena on tullut omistaja-asiakkaat ja heidän päätösvaltansa edustajiston kautta. (OP 2017c, 5, 35–36; OP Helsinki 2017, 2, 13–15.)

OP Ryhmän yhteinen jo 100-vuotias perustehtävä osuustoiminnalle on vahvan vakavaraisuuden ja tehokkuuden avulla luoda omistaja-asiakkaille ja toimintaympäristössä taloudellista menestystä, turvaa ja hyvinvointia niin liiketoiminnallisessa kuin yhteisöllisessäkin roolissa. Perustehtävä on säilynyt vakaana perustana ja sen pohjalta varsinaista tarkempaa ryhmän yhteistä strategiaa on päivitetty useita kertoja vuosien aikana reagoiden toimintaympäristön

muutoksiin niin, että on ratkottu mahdollisia ongelmia sekä hyödynnetty piileviä kasvumahdollisuuksia. Tutkimusaineistoni keruuajana voimassa olleen strategian päätavoitteena oli olla johtava ja menestyvin finanssiryhmä Suomessa. Nykyinen, 2016 julkaistu strategia ja kehityshankkeet ovat hyvä esimerkki siitä, kuinka OP Ryhmä kuuntelee yhä digitaalisemmaksi muodostuvaa ympäristöään ja reagoi muuttuvaan asiakaskäyttäytymiseen. Strategiana on nimittäin nyt ”muuttua asteittain puhtaasta finanssitoimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi, jolla on vahva finanssiosaaminen”. (OP 2013, 15–16; 2017c, 1, 9, 13–18, 31–32; 2017e.)

Perustehtävän lisäksi OP Ryhmän yhteisen strategian perustekijöitä ovat arvot ja kilpailuedut, jotka ovat pysyneet samoina jo pitkään. Ryhmän arvoihin ovat jo vuosia kuuluneet ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Ihmisläheisyydellä tarkoitetaan aitoa välittämistä asiakkaista ja työyhteisön jäsenistä, lähestyttävyyttä ja ihmisen arvostusta. Vastuullisuus merkitsee paikallista, alueellista ja valtakunnallista esimerkillisyyttä, eettisyyttä, vastuullisuutta ja luotettavuutta. Yhdessä menestyminen ja yhteisen edun ajaminen yhtenäisenä ryhmänä yhdessä asiakkaiden kanssa rakentaa palvelukykyä ja menestykseen perustuvaa mainetta. Pankkien liiketoiminnan tuotot käytetäänkin omistaja-asiakkaiden hyväksi eli tuotteiden, palveluiden ja etujen edelleen kehittämiseen. Hallinnon ja henkilöstön yhteinen voittamisen tahto näkyy niin ikään ryhmän päämäärässä olla maailman paras asiakasomisteinen finanssiryhmä. Kilpailueduiksi on nimetty kokonaisvaltainen finanssipalvelu, parhaat keskittämisedut, asiakasläheisyys, osuustoimintaperusta, suomalaisuus ja va-kaus. (OP 2013, 15–16; 2017c, 2, 17; 2017e.)

Viime vuosina koko OP Ryhmän toimiala on ollut isossa murroksessa. Pankkialan perinteiset haasteet ovat liittyneet sääntelyyn, verotukseen ja korkotasoihin (OP 2013, 25), mutta sittemmin toimintaympäristöön on tullut iso joukko laajoja moderneja ilmiöitä, kuten seuraava OP Ryhmän laatima kuvio 4 havainnollistaa:



KUVIO 4 Megatrendit ja ilmiöt OP Ryhmän toimintaympäristössä (OP 2017c, 15)

Esimerkiksi digitalisoituminen ja sääntelyn vapautuminen ovat lisänneet kilpailua asiakkaita, jopa toimialarajat ylittävällä ja globaalilla tasolla. Siksi yhä vaativampien asiakkaiden odotukset kasvavat jatkuvasti ja he ovat vapaita liikkumaan parhaiden tarjousten perässä. Vaihtoehtojen joukosta etsitäänkin älykästä, ennakoivaa, jatkuvasti saatavilla olevaa palvelua sekä läpinäkyvää ja vastuullista toimintaa, joka sopii omiin arvoihin. Toisaalta finanssiala on joutunut kohtaamaan yhteiskunnallisen murroksen: väestön ikääntymisen ja eriarvoistumisen sekä hitaan talouskasvun vaikutukset. Samalla asiakkaiden tarpeet ovat jakautuneet segmentteihin ja uusia kasvumahdollisuuksia löytyy muun muassa hyvinvoinnin, terveyden ja senioripalveluiden piiristä. (OP 2017c, 15; 2017e.)

OP Ryhmä viestii yleisesti vahvaa halua reagoida ympäristön muutoksiin, kehittää liiketoimintaansa pitkäjänteisesti myös haastavina aikoina ja olla lopulta voittaja yhä kovenevassa kilpailussa (OP 2013, 18; 2017e). Onnistumistaan OP Ryhmä mittaa muun muassa vakavaraisuuden, kannattavuuden, tehokkuuden eli nykyliiketoiminnan kulujen, omistaja-asiakkaiden määrän sekä asiakaskokemuksen eli suositteluhaluuden mittareilla. OP Ryhmällä on tänä päivänä käytössä useita erilaisia keinoja sekä mittava kehitysohjelma isoine investointineen strategian toteuttamiseksi ja konsernin uudistamiseksi onnistuneesti. (OP 2017c, 17–18, 31–32.) Tulevaisuutta ajatellen strategian toimeenpanolle näyttäisikin olevan hyvät lähtökohdat. Hyödyntämällä edellisen strategian julkistamisen jälkeen tehtyjä haastatteluja pyrin tämän tutkimuksen myötä tarjoamaan OP Helsingille ja OP Ryhmälle lisätietoa sisäisen strategiaviestinnän tarjoamista mahdollisuuksista edesauttaa uusien strategioiden toimeenpanoa.

Jatkossa, tutkimuksen empiirisessä osiossa viittaa pankkiin yksinkertaisesti lyhenteellä HOP ja konserniin lyhennetyllä nimellä OP Ryhmä.

3.2 Laadullinen tutkimusote

Laadullinen tutkimus kuuluu yleisesti aristoteeliseen perinteeseen, joka pyrkii inhimillisen toiminnan ymmärtämiseen sen selittämisen sijaan (Tuomi & Sarajärvi 2013, 27–29). Tässä tutkimuksessa laadulliseen tutkimukseen kuuluvan ymmärtämisen tavoitteen voi selkeästi nähdä tutkimuksen tavoitteessa sekä tutkimuskysymyksissä: haluan kuvata sisäistä strategiaviestintää osana strategiaprosessia keinojen, roolien ja haasteiden kautta.

Laadullisena ja ihmistieteellisenä tutkimuksena tämä tutkimus edustaa samalla filosofian hermeneuttista perinnettä: tutkimukseni kohteena ovat ihmisten luomat ainutlaatuiset merkitykset, jotka ovat arvojen sävyttämiä. Fenomenologisen tutkimusperinteen mukaisesti tarkastelen näiden, yhteisön vaikutuksesta muodostuneiden merkitysten kautta ihmisten yksilöllisiä kokemuksia, suhdetta maailmaan ja intentionaalista toimintaa. Yhteisön vaikutuksen myötä yksilöllisissä merkityksissä on myös yhtäläisyyttä yksilöiden välillä eli puhutaan intersubjektiivisuudesta. (Laine 2015, 31–32; Tuomi & Sarajärvi 2013, 31–35.)

Merkitysten kuvailemisen lisäksi fenomenologis-hermeneuttisen perinteen mukaisesti tässä tutkimuksessa tulkinta on merkittävässä roolissa, sillä tutkin aineistoa rivi kerrallaan, mutta myös rivien välejä. Liittämällä mukaan tulkintaa pyrin ymmärtämään ja käsitteellistämään tutkittavaa ilmiötä niin, että jo tunnetusta, tottumuksen häivyttämästä, itsestäänselvyyksistä ja tietoisesti ajattelemattomasta tulee tiedettyä ja näkyvää. (vrt. Laine 2015, 33–34; Tuomi & Sarajärvi 2013, 31–35.) Tulkintojen ja tekemieni valintojen kautta tuon oman subjektiivisen näkemykseni tutkimukseen ja aiheeseen.

Edellä esitetyin perustein olen valinnut työhöni laadullisen tutkimusotteen. Laadullinen tutkimusote palvelee tämän tutkimuksen luonnetta ja päämääriä määrällistä tutkimusotetta paremmin. Laadullisen tutkimuksen avulla minun on mahdollista täyttää tutkimukseni tarkoitus, vastata laadullisiin tutkimuskysymyksiin ja rakentaa syvällisempi, inhimillisempi kuva tutkimuksen kohdeilmioista. En siis tavoittele määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä numeerisia tai tilastollista merkitsevyyttä tai todennäköisyyksiä käsitteleviä tuloksia, vaan olen kiinnostunut monimuotoisuuden ymmärtämisestä ja kuvailemisesta. Tutkiessani eri organisaatiotasojen käsityksiä ja kokemuksia strategiaviestinnästä osana strategian toimeenpanoa, laadulliset tutkimusmenetelmät toimivat syvällisen kuvan saamiseksi. Laadullinen tutkimusote tarjosi myös tarvitsemaani joustavuutta sekä keinot tutkimuksen mukauttamiseksi prosessin aikana. Muun muassa tutkimuskysymykset tarkentuivat ja tiivistyivät tutkimuksen edetessä. (vrt. Grönfors 1985, 11–13, 42–44; Hirsjärvi & Hurme 2000, 24–26.)

Laadulliseen tutkimusotteeseen liittyy myös tietyt tieteenfilosofiset lähtöoletukset, joita olen seurannut siltä osin kuin ne sopivat tutkimusongelmani ratkaisemiseen. Nämä oletukset määrittävät taustan sille, millaisia johtopäätöksiä tutkimuksestani voidaan lopulta tehdä. Koska tutkimukseni kohteena ovat ihmiset ja heidän välinen vuorovaikutuksensa, on otettava huomioon muun muassa tiettyjä ihmistutkimuksen lähtökohtia. (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 19; Laine 2015, 29–30; Tuomi & Sarajärvi 2013, 60–64.)

Ensinnäkin, tutkimukseni seuraa laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan postmodernismia, joka katsoo asioita relativistisesti eli näkee ihmisen käyttäytymisen ja kielen olevan kontekstisidonnaista eli rakentuvan suhteessa maailmaan. Ihmisten nähdään oppivan kokemustensa ja ympäristön vaikutuksesta. Tutkimuksessani huomioidaan siis kontekstin vaikutus sekä se, että käyttäytymistä ei koskaan pystytä täysin selittämään tai ennustamaan. Selittämisen sijaan tavoitteenani onkin HOP:n sisäisen strategiaviestinnän ja toimeenpanon kuvailu ja ymmärtäminen. (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 16–23; Laine 2015, 30.)

Toiseksi, ontologiset oletukset käsittävät oletukset todellisuuden luonteesta. Laadullisessa, varsinkin ihmistieteellisessä tutkimuksessa todellisuus nähdään yleensä merkityksinä, tulkintoina ja muina ihmismielen rakennelmina eli ihmisten luomana merkitystodellisuutena (Tuomi & Sarajärvi 2013, 62–63). Lähtöoletuksenani onkin, että todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu eli yhteisössä rakentunut moninainen tulkinta todellisuudesta. Tätä näkemystä kutsutaan idealismiksi. Vaikka jokaisella onkin oma käsityksensä todellisuudesta, tutki-

muksen kannalta on oletettava, että tutkijana minulla on mahdollisuus ymmärtää haastateltuja ja käsittää asiat samalla tavalla kuin he. Haastateltujen merkitystodellisuuden selvittämiseksi heiltä on kysytty suoraan heidän uskomuksiinsa, kokemuksiinsa ja arvostuksiinsa strategiaviestintään ja strategian toimeenpanoon liittyen. Laadullisen tutkimuksen keinoin tulkitsemalla tätä kerättyä tutkimusaineistoa pyrin löytämään ja ymmärtämään merkityksiä, jotka kertovat todellisuudesta. (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 16–18, 22–23, 41, 52–53.)

Kolmanneksi, epistemologiset oletukset merkitsevät lähtöoletuksia tiedon muodostumisesta ja luonteesta sekä siitä, mitä voidaan tietää (Tuomi & Sarajärvi 2013, 13). Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan myönnän, että tieto on subjektiivista ja epätäydellistä. Lisäksi huomioin, että tutkittavien ohella myös tutkijalla on oma vaikutuksensa tutkimuksen eri vaiheisiin ja täten siihen, millaista tietoa tutkimuksen kohteesta saadaan. Esimerkiksi tutkijan subjektiiviset näkemykset, kokemukset, arvot, persoonallisuus ja tunteet vaikuttavat tutkimusongelman määrittelyyn, käsitteiden valintaan, aineiston keruuseen ja analysointiin sekä raportointiin. (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 18–19; Tuomi & Sarajärvi 2013, 68.) Tutkijan vaikutuksesta huolimatta, tavoitteenani on silti tavoittaa tutkittavien maailma mahdollisimman aidosti menemällä haastattelujen kautta ihmisten arkeen ja nostamalla tulkinnat aineistosta (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 18–19, 23–24, 49).

3.3 Tutkimusprosessi

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun SALP-tutkimusryhmän tutkimushankkeen puitteissa on kerätty laaja laadullinen teemahaastatteluaineisto OP Ryhmän sisältä. Tämän pro gradu -tutkielman myötä osallistun omalta osaltani tähän hankkeeseen analysoimalla osaa aiemmin kerätystä aineistosta. Tämä lähtökohta tekee tutkimusprosessistani aineistoon tukeutuvan eli tutkimusongelmaa myöten tutkimus lähti liikkeelle olemassa olevasta aineistosta.

Heti prosessin alussa teemahaastatteluina kerätyn aineiston tarjoamiin aihe mahdollisuuksiin liittyivät myös hankkeen tarpeet sekä omat kiinnostuksen kohteeni, kun valikoin hanketta vetävän tutkimusryhmän laatimalta aiheideoiden listalta suuntaa-antavan aihepiirin tutkimukselleni: strategian toimeenpano ja viestintä. Tämän aihevalinnan jälkeen aineisto-osakseni täsmentyi laajasta kokonaisaineistosta joukko haastatteluja HOP:n eri organisaatiotasoilta. Suuntaa-antava aihevalinta antoi samalla alkupisteen ensimmäiselle pohjustavalle teoriaan tutustumiselle ja aiemman tutkimuksen kartoittamiselle. Teoriaan tutustumista seurasi alustava aineistoon tutustuminen ja sen koodaaminen Atlas.ti-ohjelmistoa hyödyntäen. Tämä teorian ja empirian kartoitusvaihe auttoi suuntaamaan tutkimusta sekä muotoilemaan ensimmäisen version tutkimusongelmasta ja -kysymyksistä (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 13).

Seuraavaksi alustaviin tutkimuskysymyksiin pohjautuen kasasin tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet ja teoriat eli rungon teoreettiselle viitekehyselle. Tämän jälkeen palasin takaisin aineiston käsittelemiseen. Jatkaessa-

ni tutustumista aineistoon, luokitellessani sitä ja tehdessäni siitä tulkintoja muotoutuivat tutkimuskysymykseni vähitellen aiempaa tarkemmiksi. Kuunteleamalla aineistoa ja liittämällä se aiempaan teoriaan löysinkin aineistosta teemoja, joiden perusteella lähestymistapani strategian toimeenpanoon ja viestintään tarkentui. Tutkimuskysymykset kohdentuivat HOP:n eri organisaatiotasojen keinoihin, rooleihin ja haasteisiin kaksisuuntaisessa sisäisessä strategiaviestinnässä, jota käytettiin strategian toimeenpanossa.

Tutkimuskysymysten tarkennuttua aloitin jälleen uuden kierroksen aineiston analysoinnissa. Tässä vaiheessa analysointi ja tulkinta jatkuivat entistä syvällisemmin kohti jäsentynyttä raporttia. Laadullista sisällönanalyysia ja teemoittelua hyödyntäen tein aineistosta löytöjä, jotka jaoin pienempiin alateemoihin ja kokoaviin teemoihin. Sanallisten painotusten avulla nostin samalla esiin niin toistuvat kuin merkittävät poikkeustapauksetkin. Käyttämiäni analyysimetodeja ja analyysin toteuttamista selvennän tarkemmin myöhemmissä alaluvuissa.

Tutkimusprosessin lopussa päivitin vielä teoriaosuuden lopulliseen muotoonsa vastaamaan empiiristä osiota. Samalla tein vertailua teorian ja oman tutkimukseni välillä, mikä auttoi aineiston uudelleenahmottamisessa. Täten onnistuin muodostamaan synteetin eli kokonaiskuvan aineistosta nousseista merkityksistä sekä tiivistämään vastaukset asettamiini tutkimuskysymyksiin. Yhdistäessäni empiirisen tutkimukseni tulokset teoreettiseen viitekehykseen sain muodostettua johtopäätökset teorian ja käytännön näkökulmasta sekä hahmoteltua mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Aineistoon tukeutuvan perustan jälkeen tutkimusprosessini eteni siis niin, että teoria ja empiria limittyivät koko ajan. Prosessi ei täten ollut lineaarisesti etenevä, vaan iteroiva eli hypin eri vaiheiden välillä lähestyessäni tuloksia ja johtopäätöksiä. Tutkimuksen syklinen malli eli tieteen pyörä kuvaakin hyvin, kuinka tutkimusongelman tarkasteluun palattiin tutkimuksen eri vaiheissa eli tutkimuskysymykset tarkentuivat ja muotoutuivat vähitellen aineiston tullessa tutummaksi ja analyysin edetessä. (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 14–16; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9–36.) Tässä tapauksessa aineisto määritteli siis, mitä oli löydettävissä. Tutkimusraportin kirjoittaminen ja reflektointi etenivät samalla prosessin edetessä.

3.4 Aineiston esittely

Tutkimusaineistoni muodostuu valitusta osasta laajempaa laadullista haastatteluaineistoa, jonka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun SALP-tutkimusryhmä on kerännyt aiemmin OP Ryhmää koskevan hankkeen yhteydessä. Aineiston keräämisessä ryhmän sisältä eri organisaatiotasoilta käytettiin lumipallo-otantaa eli ensimmäisten informanttien, avainhenkilöiden avulla löydettiin seuraavat haastateltavat, heidän avullaan seuraavat ja niin edelleen. Haastattelut etenivät niin vertikaalisessa kuin horisontaalisessakin suunnassa eli eri pankeissa ja eri organisaatiotasolla. Avainhenkilöinä olivat ryhmän ja

pankkien johtajat. Heidän tavoittamisensa olikin edellytyksenä kentälle eli eri organisaatiotasolle pääsemisessä. Lumipallo-otannan ansiosta voidaan luottaa siihen, että haastateltaviksi saatiin aiheen kannalta tärkeimmät ja tietävimmät henkilöt organisaatiosta. (Grönfors 1985, 73–77; Hirsjärvi & Hurme 2000, 60; Metsämuuronen 2011, 63; Tuomi & Sarajärvi 2013, 86.)

Haastattelut on toteutettu tutkijoiden aloitteesta teemahaastatteluina eli keskustellen kokemuksista ja näkemyksistä joustavasti ennakkoon valittujen teemojen ympärillä (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000). Teemoina olivat haastateltavan taustatietojen jälkeen organisaation strategiaprosessi, numeerinen informaatio ja tavoitteet, etiikka sekä piilovaikuttaminen, kontrolli ja ohjailu. Näiden teemojen alla käsiteltiin muun muassa organisaation muutoksia, johtajuutta, strategian määritelmiä, strategiaprocessia, strategian toimeenpanoa ja viestintää, arvoja, tavoitteita, kontrollia ja palkitsemista. Tässä tutkimuksessa tartuin strategian toimeenpanoon ja viestintään liittyvään keskusteluun.

Laajasta haastatteluaineistosta itselleni osoitettiin tutkimusprosessin alussa näytteeksi yhteensä 20 yksilöhaastattelua HOP:sta ja ryhmäjohtosta: litteroitujen tiedostojen listalta 18 ensimmäistä tarkastaen, että ne edustavat kohtuullisen tasaisesti HOP:n sisäisiä organisaatiotasoa sekä erikseen harkinnanvaraisesti kaksi ryhmätason haastattelua. Nämä 20 haastattelua arvioitiin analyysien kannalta riittäväksi ja resurssien puitteissa sopivaksi määräksi. Määrä riittää laadullisiin luokitteluihin eli strategiaviestinnän kuvaamiseen ja ymmärtämiseen kyseisessä kontekstissa. Tavoitteenani ei olekaan suurista aineistoista tehtävät laajat tilastolliset tai universaalit yleistyksiset. Tässä tapauksessa haastateltavien määrää oleellisempaa onkin, että tutkittavilla on kokemusta ja tietoa aiheesta (vrt. esim. Tuomi & Sarajärvi 2013, 85–86) eli että haastattelut ovat syväisiä ja sisällöltään rikkaita (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 135).

Tähän tutkimukseen valitut ryhmätason haastattelut on kerätty keväällä 2015, muut haastattelut vuosien 2012–2013 aikana. Näiden tutkimieni yksilöhaastatteluiden pituudet vaihtelevat noin puolesta tunnista 75 minuuttiin. Haastateltuja on yhteensä 16 ja osa heistä haastateltiin kahteen kertaan, jolloin haastatteluiden määrä nousi 20:een. Analyysivaiheessa tuplahaastattelut yhdistettiin, eikä ensimmäisen ja toisen haastattelukerran välisiin eroihin kiinnitetty huomiota. Tutkimuksessani ei siis tarkasteltu kehityskulkua, seuraantoa. Muutama kaksinkertainen haastattelu auttoi sen sijaan varmistusten ja lisätietojen hankkimista.

Haastatellut edustavat kaikkia neljää tunnistettua organisaatiotasoa. Yksinkertaistetusti esitettynä tasot ovat ryhmätaso, paikallisjohtoryhmä, esimiestaso (keskijohto ja lähiesimiehet) sekä työntekijätaso (asiantuntijat ja pankki-toimihenkilöt). Seuraava taulukko 2 havainnollistaa haastateltujen sukupuoli- ja organisaatiotasajakautuksen antaen samalla esimerkkejä erilaisista tehtävänimikkeistä. Taulukosta 2 löytyvät myös tulososiossa tekstilainauksien kohdalla käytössä olevat yksilötunnukset.

TAULUKKO 2 Haastatteluaineiston luokittelu

	haastat- telujen määrä	haastateltu- jen määrä, naiset	haastateltu- jen määrä, miehet	haastateltuja yh- teensä (tunnukset)
1.taso: ryhmätaso (esim. johtokunnan jäse- net, ryhmän toimitusjohta- ja, ryhmäohjaus)	2	1	1	2 (R1, R2)
2.taso: paikallisjohtoryhmä (esim. toimitusjohtaja lii- ketoimintovastaavat,)	7	2	3	5 (J1, J2, J3, J4, J5)
3.taso: esimiestaso eli kes- kijohto ja lähiesimiehet (esim. pankinjohtajat, yk- sikön päälliköt)	5	2	3	5 (E1, E2, E3, E4, E5)
4.taso: työntekijätaso eli asiantuntijat ja pankkitoi- mihenkilöt (esim. varainhoitajat, sijoi- tus- ja vakuutusasiantunti- jat)	6	2	2	4 (T1, T2, T3, T4)
yhteensä	20	7	9	16

Nämä hankkeen kautta saamani valmiit haastattelut oli litteroitu ja siirretty sen jälkeen Atlas.ti-ohjelmaan jatkokäsittelyä ja analysointia varten. Valmiiksi kerätty ja litteroitu aineisto pienensi tutkimuskustannuksiani huomattavasti. Toisaalta vaikutuksena oli myös selkeät raamit sille, millaisia analyysimenetelmiä minun oli mahdollista käyttää. Seuraavassa alaluvussa esittelen tarkemmin, kuinka hyödynsin laadullisen tutkimuksen menetelmistä laadullista sisällysanalyysiä ja teemoittelua. Edellytyksiä esimerkiksi tarkkaan keskusteluanalyysin ei ollut, koska litteroinneissa huomioitiin vain se, mitä sanottiin, ei taukoja tai äänenpainoja. (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 35–36, 140–141.) Tulossosiossa olen nostanut haastatteluista esiin tutkimuksen kannalta oleellisia ja tarkoituksenmukaisia sanatarkkoja lainauksia esitelläkseni ja kuvatakseni mahdollisimman aidosti analyysin aikana tekemiäni havaintoja. Lainaukset toimivat täten ikään kuin todistusaineistona siitä, mitä haastatellut ovat haastatteluaineistossa sanoneet sekä tekevät näkyväksi tutkijana tekemiäni tulkintoja.

3.5 Aineiston laadulliset analyysimenetelmät

Aineiston analyysissä yhdistyvät analyysi ja synteesi. Tarkoitan tässä analyysillä aineiston pilkkomista käsitteellisiksi osiksi. Synteesin avulla puolestaan koan aineiston analyysin jälkeen jälleen kasaan, johtopäätösten muotoon. Tätä vaihetta voidaan kutsua myös abstrahoinniksi. Abstrahointi tarkoittaa aineiston

oleellisten osien järjestämistä siten, että johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista. Lopputuloksena johtopäätökset siirtyvät yleisemmälle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Grönfors 1985, 144–146.) Analyysin ja synteessin myötä tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista muodostaa kokonaiskuva, joka antaa jotakin uutta näkökulmaa aiheeseen (Laine 2015, 46).

Käytännön tasolla analyysin, etenkin laadullisen analyysin suorittamiseen ei ole olemassa yhtä yleispätevää tapaa. Tähän tutkimukseen valitsin vaihtoehtojen joukosta aiemmin kerätyn aineiston perusteella menetelmistä laadullisen sisällönanalyysin ja teemoittelun. Niiden avulla pyrin löytämään ratkaisun vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointiin, tulkintaan ja raportointiin liittyviin kysymyksiin. (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Haastatteluiden sisällön analysoinnissa varsinkin sisällönanalyysi voidaan nähdä luonnollisena valintana, sillä tarkastelen haastatteluissa kerrottua todellisuuden kuvauksena. Laadullinen sisällönanalyysi palvelee täten todellisuudesta kertovien merkitysten löytymistä tulkitsemalla, luokittelemalla, tiivistämällä ja raportoimalla aineistosta kokemuksia ja näkemyksiä. Menetelmistä toinen eli teemoittelu tukee ja jatkaa laadullisen sisällönanalyysin tuottamien havaintojen teemoittelua eri temalokkeihin. (vrt. esim. Tuomi & Sarajärvi 2013, 47–48, 93.)

Sisällönanalyysiin liittyvästä tulkinallisuudesta kertoo se, että periaatteenani oli tarkastella aineistoa sellaisenaan, mutta samalla myös etsiä systemaattisen läpikäynnin avulla asioita, joita tekstistä ei voida suoraan sellaisenaan lukea (vrt. esim. Ruusuvoori ym. 2010, 9–36) eli tarvittiin ilmausten tulkitsemista (vrt. esim. Laine 2015, 33). Tulkintojen avulla pyrin pääsemään laadullisessa sisällönanalyysissä pinnallista luokittelua syvemmälle sekä tavoittamaan mahdollisimman uskottavan kuvan siitä, mitä tutkittavat todellisuudessa tarkoittivat kuvatakseni tutkittavien maailmaa mahdollisimman aidosti (vrt. esim. Laine 2015, 38).

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysini on luonteeltaan teoriaohjaavaa eli aiempi tieto ja teoria eivät suoraan määrittele analyysia ja tulkintaa, vaan ohjaavat sitä. Tulokset nousevat siis ensisijaisesti aineistosta, mutta mukana on myös selviä teoreettisia kytkentöjä esimerkiksi aiempiin teoreettisiin käsitteisiin. (vrt. esim. Tuomi & Sarajärvi 2013, 96–97.) Kyse on abduktiivisesta päättelystä eli taustalla oleva johtoajatus viestinnästä osana strategian toimeenpanoa ohjaa tutkimuksen suuntaa. Samalla se mahdollistaa tieteellisten löytöjen tekemisen havainnoista ja tulkinnoista niin, että syntyy uutta tietoa ja logiikkaa tulososaan. (vrt. esim. Grönfors 1985, 33–34, 151.)

Käytännöntasolla aineiston käsittely- ja analyysiprosessini eteni vähitellen aineistoon tutustumisesta kohti syvällisempää sisällön analysointia. Aivan ensimmäisenä alustavan teoriakatsauksen jälkeen koodasin litteroidut haastattelut käyttäen Atlas.ti -ohjelmistoa, laadullisen analysoinnin yleistyökälyä. Ohjelman avulla merkitsin alkuperäisen tutkimusaiheen pohjalta haastatteluista sisäiseen strategiaviestintään ja strategian toimeenpanoon liittyvät kohdat. Käytin koodaamiseen aiemmin hankkeen puitteissa käytetyistä koodeista seuraavia strate-

gian alakoodeja: implementointi, osallistuminen ja bottom-up. Lisäksi loin strategia-koodin alle tarpeellisen oman alakoodin viestinnälle. Analyysiyksikkönä käytössäni oli ajatuskokonaisuus, joka tapauksesta riippuen vaihteli lauseen osasta useisiin virkkeisiin.

Koska sain aineiston valmiina, oli koodaamisen lisäksi kriittistä tutustua siihen huolellisesti ennen syvällisempiä analyysyjä. Haastatteluiden järjestelmällinen läpikäynti ja tarkasteleminen helpottivatkin sen haltuunottoa ja itselle oleellisen osan tunnistamista. (vrt. esim. Ruusuvuori ym. 2010, 9–36.) Samalla sain pohjaa tutkimuskysymysten täsmentämiseen: tutkimuskysymykset hahmottuivat sen mukaan, mitä aineisto tarjosi tutkittavaksi. Tunnistinkin hyvin nopeasti haastatteluista muutamia toistuvuuksia ja ennen kaikkea kolme isoa teemaa: strategiaviestinnän keinot, roolit ja haasteet kahteen suuntaan. Otin nämä teemat perustaksi analyysin jatkolle.

Tutkimuskysymysten tarkentuessa kolmeen teemaan siirryin koko aineiston analyysistä eli poikkiaineistollisesta koodauksesta osa-aineistolliseen analyysiin. Tämä tarkoitti sitä, että ensimmäisen koodauskierroksen jälkeen suodatin, poimin ja tulostin analysointiohjelmiston avulla valitsemillani koodeilla merkityt osat ja aloitin tarkemman luokittelun ja analysoinnin. Organisaatiotasojen erot huomioivien tulosten saamiseksi jaoin tulosteet samalla organisaatiotasojen mukaan neljään nippuun. Aineiston muut osat jätin tästä eteenpäin analyysin ulkopuolelle. (vrt. esim. Ruusuvuori ym. 2010, 9–36.)

Seuraavassa vaiheessa luin koodatut katkelmat läpi niin, että kirjasin marginaaleihin lyhyesti omin sanoin, mistä kussakin kohdassa puhuttiin. Käytin havaintoyksikkönä eli etsin toimeenpanon näkökulmasta strategiaviestinnän muotoja, käyttäytymisen tapoja, kokemuksia, asenteita sekä toimijoiden asioille antamia merkityksiä. Huomioin sekä sosiaalisesti muodostuneet käsitykset ja tulkinnat että omakohtaiset kokemukset ja todetut tosiseikat (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 52). Merkitsin samalla kunkin katkelman kohdalle, oliko kyseessä viestintään liittyvä keino, rooli vai haaste ja mistä organisaatiotasosta oli puhe. Lisäksi kuvasin viestinnän suunnan nuolella ylös tai alaspäin. Mielenkiintoisia, poikkeavia tai erityisen kuvaavia katkelmia ja sanamuotoja merkitsin jo tässä vaiheessa korostuskynällä.

Tämän jälkeen tiivistin ja siirsin katkelmien sisällön ja löytämäni merkitykset omin sanoin kahteen Excel-taulukkoon, joita havainnollistan seuraavaksi taulukoissa 3 ja 4. Jäsentämisessä käytin viestinnän suuntaa (ylös/alas), organisaatiotasoa (1–4) sekä kolmea teemaa (keinot/roolit/haasteet). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että olen ensinnäkin jakanut ylös ja alas suuntautuvan viestinnän omiksi taulukoikseen. Sen jälkeen olen muodostanut vaakarivit organisaatiotasoinen jaotelluista yksilöistä ja pystysarakkeet organisaatiotasoinen jaotelluista teemoista. Tämä taulukointi auttaa hahmottamaan, mitä eri organisaatiotasoa edustavat henkilöt ovat sanoneet oman ja muiden organisaatiotasojen keinoista, rooleista ja haasteista strategiaviestintään liittyen. Taulukointi mahdollistaa toistuvuuksien hahmottamisen sekä organisaatiotasojen vertailun.

TAULUKKO 3 Havaintojen taulukointi: sisäinen strategiaviestintä ylhäältä alas

	HI	1.taso			2.taso			3.taso			4.taso		
		Keinot	Roolit	Haasteet	K	R	H	K	R	H	K	R	H
1.taso	R1												
	R2												
2.taso	J1												
	J2												
	J3												
	J4												
	J5												
3.taso	E1												
	E2												
	E3												
	E4												
	E5												
4.taso	T1												
	T2												
	T3												
	T4												

TAULUKKO 4 Havaintojen taulukointi: sisäinen strategiaviestintä alhaalta ylös

	HI	4.taso			3.taso			2.taso			1.taso		
		Keinot	Roolit	Haasteet	K	R	H	K	R	H	K	R	H
1.taso	R1												
	R2												
2.taso	J1												
	J2												
	J3												
	J4												
	J5												
3.taso	E1												
	E2												
	E3												
	E4												
	E5												
4.taso	T1												
	T2												
	T3												
	T4												

Laadullisen sisällönanalyysin avulla nostin siis aineistosta havaintoja ja tulkin-
toja, kun taas teemoittelun avulla sain jaoteltua ne isompiin ja pienempiin tee-
moihin. Teemoittelu tarkoitti täten luokittelua muistuttavaa tapaa pilkkoa ja
ryhmitellä havaintoja aihepiireittäin (vrt. esim. Tuomi & Sarajärvi 2013, 93).
Teemoittelun keinoin tunnistin aineistosta kaikkien kolmen ison teeman alta
useita pienempiä alateemoja eli aiheita, jotka toistuivat eri haastatteluissa. Käy-

tännössä tämä tarkoitti sitä, että etsin haastatteluaineistosta omaa herkkyyttä ja oivallusta hyödyntäen asioita, jotka useampi haastateltu mainitsi mahdollisesti eri sanoin. Merkitsin tällaisia toistuvia teemoja tulosteisiin erilaisin värikoodein. Kaiken kaikkiaan teemat auttavat siis nimeämään aineistomassan keskeisimmät piirteet, jäsentävät ilmiötä ja toimivat tulkintojen pohjana. (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 147, 173.) Esittelen löytämäni teemat ja niiden väliset suhteet jäljempänä tulososiossa.

Vaikka analysoin yksittäisiä yksilöhaastatteluja, tavoitteenani on SAP-tutkimukselle tyypilliseen tapaan muodostaa eri organisaatiotasojen edustajien avulla teemojen kautta yhtenäinen kokonaiskuva kunkin organisaatiotason osuudesta sisäisessä strategiaviestinnässä (vrt. esim. Jarzabkowski & Spee 2009, 72–73). Yksilöiden tutkiminen antaa mahdollisuuden selvittää yhteisön jaettua, yhteistä todellisuutta, sillä todellisuus rakentuu yhteisölle yhtenäisistä merkityksistä (Laine 2015, 31–32). Tutkimukseni ei siis nosta esiin yksittäisiä nimettyjä henkilöitä, vaan pyrkii yleisempään kuvaukseen, joka huomioi kuitenkin myös poikkeustapaukset. Kyseessä on siis mesotason tutkimus eli analyysin kohteena ovat organisaatiotasojen edustajat ja heidän toimintansa osana organisaatiotasosta toimintaa. (Jarzabkowski & Spee 2009, 72–73.)

Organisaatiotasojen yleiskuvauksen lisäksi, huomioin tuloksissa toki myös merkittävät yksilölliset ja ainutlaatuiset elementit sekä poikkeustapaukset (vrt. esim. Laine 2015, 31–32). Tällaiset kaavasta poikkeavat tapaukset tuovat esiin erilaisia näkökulmia, mikä on tutkimuksen kannalta tärkeää (Grönfors 1985, 147–148; Hirsjärvi & Hurme 2000, 176). Vaikka määrälliset erittelyt ja esiintymistiheyksien laskeminen eivät kuulukaan laadulliseen analyysiin, erottelen silti toistuvat ja harvinaiset seikat toisistaan sekä kuvaan painotuksia erilaisten sanallisten määritteiden avulla luodakseni hyvän yleiskuvan (vrt. esim. Pietilä 1976, 4–5). Tarkkojen esiintymistiheyksien laskeminen ei ollut tarkoituksenmukaista muun muassa haastattelujen rajallisen määrän ja vaihtelevan muodon vuoksi.

Analyysin aikana tietokone, yleiset tekstinkäsittelyohjelmistot sekä erityinen analyysiohjelma Atlas.ti olivat merkittävä apu aineiston luokittelussa, suodattamisessa ja kuvaamisessa (mm. koodaus, sanahaut, leikkaaminen/liittäminen, kuviot, taulukot). Kyseessä oli kuitenkin vain apukeino: tutkimustyötä koskevat valinnat, kuten luokitteluperusteet, varsinainen analyysityö, tulkinnat ja johtopäätökset jäivät tutkijana oman ajatustyöni varaan. (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 76; Luoma, Karjalainen & Reinikainen 2006, 422–428, 465.)

Kaiken kaikkiaan analyysivaihe ja sen pohjalta luotu kirjallinen raportti järjestävät ja jäsentävät aineiston niin, että se avautuu ulkopuolisille ja kuvaa tutkittavien maailmaa mahdollisimman hyvin (esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 191–193). Aineiston huolellinen tarkastelu, järjestäminen ja luokittelu luovat perustan keskustelulle ja johtopäätöksille suhteessa aiempaan tutkimukseen ja teoreettiseen taustaan (Ruusuvoori ym. 2010, 9–36).

3.6 Tutkimuksen arviointia: luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa perinteiset kvantitatiivisesta tutkimusperinteestä nousseet arviointikeinot, reliaabelius ja validius, vaativat hieman soveltamista. Syynä tähän on laadullisen tutkimuksen erilaiset lähtöoletukset ihmisestä, todellisuudesta ja tutkimuksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185; Tuomi & Sarajärvi 2013, 136–137.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa korostuu enemmän tutkimusprosessin yksityiskohtainen selostaminen sekä tutkimuksen rajoitusten ja subjektiivisuuden huomioiminen.

Ensinnäkin, tutkimukseni luotettavuuden parantamiseksi olen siis pyrkinyt avaamaan ja kuvailemaan tutkimustani mahdollisimman kattavasti: tekemiäni valintoja, rajauksia, käyttämiäni käsitteitä, aineistoa sekä analyysin perusteita. Raportin tavoitteena on antaa tutkimuksen kannalta riittävän selkeä ja monipuolinen kuva tutkimuksen taustasta ja etenemisestä, jotta ulkopuolinenkin lukija voi ymmärtää, mitä ja miten olen tutkinut. Täten haluan tarjota lukijalle mahdollisuuden seurata ja arvioida ja tulkita tutkimustani vaihe vaiheelta. (vrt. esim. Grönfors 1985, 178.)

Toiseksi, liitän tutkimuksen luotettavuuden rajoitteiden ja subjektiivisuuden esiin nostamiseen. Huomioin sen, että perinteinen reliaabeliuden määritelmä on liittänyt luotettavuuden toistettavuuteen, mutta tässä tapauksessa täydellistä toistettavuutta eri tutkimusten välillä ei voida vaatia, sillä ihmisten eli tutkittavien nähdään olevan ajassa ja kontekstissa muuttuvia. (vrt. esim. Grönfors 1985, 175; Hirsjärvi & Hurme 2000, 186.) Lisäksi tiedostan, että ihmiset ovat tutkimuskohteena monimutkaisia ja he tiedostetusti tai tiedostamatta muovavat tuloksia, esimerkiksi valitsemalla, mitä kertovat ja miten. Ihmiset voivat puhua samoista asioista eri sanoin tai tarkoittaa yhdellä sanalla eri asioita. (Grönfors 1985, 44–45; Hirsjärvi & Hurme 2000, 18, 43, 53; Laine 2015, 33.) Vaikka tutkittavat kertoivat kukin oman subjektiivisen näkemyksensä, lumipallootannon voidaan kuitenkin nähdä varmistaneen tutkimuksen kannalta tietävimpien ja sopivimpien yksilöiden saamisen haastateltaviksi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60; Tuomi & Sarajärvi 2013, 86).

Haastateltujen lisäksi huomioin tutkijoiden subjektiivisen vaikutuksen tutkimusprosessiin: niin haastattelijoiden kuin minunkin yksilölliset valinnat ja tulkinnat vaikuttivat tutkimuksen eri vaiheisiin (vrt. esim. Grönfors 1985, 175; Hirsjärvi & Hurme 2000, 186). Koska haastattelut on kerätty ja litteroitu jo ennen oman tutkimusprosessini alkua, haastatteluprosessin ja -tilanteen arviointi on tässä kohtaa mahdotonta. Voin vain todeta, että haastattelijat ovat omalta osaltaan vaikuttaneet siihen, millainen tilanne oli sekä mitä kysyttiin ja miten (Grönfors 1985, 84–85; Hirsjärvi & Hurme 2000, 49, 108–109). Oletuksena on, että yliopiston tutkimusryhmän toteuttamat haastattelut olivat sellaisia, että voin tehdä niistä tieteellisiä tulkintoja ja johtopäätöksiä.

Oman vaikutukseni arviointi on selkeästi helpompaa: se ulottuu käsitteiden valintaan, analysointiin ja tulkintoihin, jotka perustuvat voimakkaasti intuition ja valmiuksiin, esimerkiksi järkeily-, yhdistämis- ja luokittelukykyyn (vrt.

esim. Metsämuuronen 2011, 214). Subjektiiivisuus näkyy muun muassa aineiston koodauksessa, luokittelussa ja johtopäätösten vetämisessä. Jotta omat ennakkokäsitykseni eivät rajoittaisi tutkimuksen tekoa, pyrin tunnistamaan ja siirtämään ne mahdollisuuksien mukaan sivuun (vrt. esim. Laine 2015, 38). Aineiston aito kuunteleminen auttoiakin näkemään uusia asioita (vrt. esim. Ruusuvuori ym. 2010) ja hermeneuttisen kehän tapaan esiymmärrykseni, aineiston ja tulkintojen dialogin avulla etsin tulkintoja myös ensireaktioita syvemmältä (vrt. esim. Laine 2015, 34–38).

Tulkintoihini vaikuttivat omien kokemusteni ja näkemysteni (esim. Laine 2015, 35–36) ohella myös tutkimuksen lähtökohta eli valmis aineisto. Tämä lähtötilanne aiheutti sen, että tulkittavaksi jäivät tekstimuotoiset haastattelut ilman ei-kiellettien vihjeiden (mm. eleet, ilmeet, katse, asennot) tai kiellettien keinojen (mm. äänenkäyttö, tauot, johdattelut) tukea (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 92, 119–123). Tulkitsin haastatteluaineistoa asiayhteys huomioiden parhaan kykyni mukaan, vaikkakin riski virhetulkintoille on aina olemassa (vrt. esim. Laine 2015, 33).

Koska tutkimukseen liittyy tulkintaa monella tasolla (haastattelija, haastateltu, tutkija, lukija) subjektiiivisuus on vahvaa. Samalla absoluuttisen ajallisesti pysyvän totuuden saavuttaminen on mahdotonta, koska jokainen näkee ja käsittelee todellisuutta eri tavoin eri aikoina. (esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 18, 43, 53.) Subjektiiivisuuden rajaamiseksi ja tutkimukseni reliaabeliuden parantamiseksi olen kattavan raportoinnin lisäksi tehnyt aineiston koodaamisen alkuvaiheessa yhteistyötä toisen graduntekijän kanssa. Lisäksi olen kerännyt prosessin aikana palautetta ohjaajilta sekä loppuvaiheessa myös OP Ryhmän edustajilta (vrt. esim. Tuomi & Sarajärvi 2013, 142). Lisäksi käytän tulkintojeni, päätelmieni ja yhteenvetojeni tukena ja vahvistajana aineistostani nostettuja kuvaavia suoria lainauksia, jotka huomioidaan aina asiayhteydessään.

Toisaalta reliaabeliuden rinnalla tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös validiteetin kautta: tutkitaanko sitä, mitä on tarkoitus (esim. Grönfors 1985, 173–174; Metsämuuronen 2011, 74). Validiteetin varmistamiseksi olen määritellyt tutkimuksessani käytetyt pääkäsitteet huolellisesti ennen empiiristä osuutta ja hyödyntänyt niitä mahdollisimman johdonmukaisesti ja tarkasti. Lisäksi rakennan johtopäätöksissä yhteyden teoreettisen ja empiirisen osion välille, mikä auttaa hahmottamaan tulosten ja koko tutkimuksen paikan tutkimuskentässä. (vrt. esim. Grönfors 1985, 151, 174; Hirsjärvi & Hurme 2000, 186–187.)

Tutkimuksen luotettavuuden ohella tutkimusta voidaan arvioida myös eettisyyden näkökulmasta. Itseasiassa eettisyys parantaa samalla myös tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusetiikassa on kyse siitä, kuinka tutkijan eettiset näkökannat vaikuttavat ratkaisuihin tutkimuksen aikana, esimerkiksi aihevalintaan, aineiston keruuseen, analyysiin, tulkintaan ja raportointiin. Yleisimmät eettiset kysymykset liittyvät muun muassa informointiin, suostumukseen, anonymiteettiin, luottamuksellisuuteen, tutkijan ammattimaisuuteen ja tutkimuksen rahoitukseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 19–20; Tuomi & Sarajärvi 2013, 125–128).

Ensinnäkin, arvioitaessa tutkimukseen liittyvää informointia, oletuksena on, että kohdeorganisaatiota on tiedotettu SALP-tutkimusryhmän toimesta hankkeen aikana riittävästi hankkeeseen liittyvien tutkimusten tavoitteista, luonteesta ja etenemisestä. Tutkimusryhmä on hankkinut organisaation johdolta tutkimusluvut ja varmistanut myötämielisyyden tutkimusprojekteille. Tutkimusryhmä on aikanaan myös etsinyt haastateltavat ja saanut heidän suostumuksensa osallistumiseen.

Osaltaan suostumusten saamiseen vaikuttivat varmasti myös lupaukset liikesalaisuuksien säilyttämisestä sekä riittävän yksilöiden anonymiteetin takaamisesta. OP Ryhmästä ja HOP:sta on saatu lupa puhua omilla nimillään, mutta yksilöiden anonymiteetin olen raportissa varmistanut piilottamalla nimet ja käyttämällä organisaatiosasta riippuvia tunnisteita. Muuten tutkimuksen luottamuksellisuudella tarkoitetaan sitä, että tietoja ei käytetä muuhun kuin luvattuun tutkimustarkoitukseen. Olenkin omalta osaltani noudattanut haastateltuaineiston käsittelyssä ja säilyttämisessä huolellisuutta, jotta se ei päädy väärin käsiin. (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 43.)

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen eri vaiheissa olen pyrkinyt ammattimaiseen, hyvää tieteellistä käytäntöä noudattavaan tutkimustapaan tutkimuksen rehellisyyden varmistamiseksi. Tämä tarkoittaa muun muassa tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen käyttöä (rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus) tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja tulkinnessa. Lisäksi hyvä tieteellinen käytäntö kattaa muun muassa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisten ja eettisesti kestävien menetelmien soveltamisen, asianmukaiset viittauskäytännöt, avoimen julkaisun ja raportoinnin sekä sidonnaisuuksien selvittämisen. (Varantola, Launis, Helin, Spoof & Jäppinen 2012, 6–7.)

Lopuksi tutkimukseni sidonnaisuuksia tarkasteltaessa on huomioitava taustalla oleva hanke. Ensinnäkin, kuten todettu, aiheen valinnassa omien kiinnostuksen kohteiden rinnalla painoivat myös tutkimusryhmän ja hankkeen toiveet ja tarpeet. Tutkimus palvelee ja hyödyttää siis kohdeorganisaatiota, mutta on siitä huolimatta toteutettu riippumattomasti ja rehellisesti. Parhaimmillaan tutkimuksen tuloksia voidaankin käyttää toiminnan kehittämiseen, mutta samalla myös muut organisaatiot voivat kopioida tutkielmassa esiintyvät viestintäkäytännöt omaan käyttöönsä. Taloudelliset riskit kopioinnista eivät kuitenkaan ole merkittävät, sillä aihe ei ole erityisen sensitiivinen, eikä paljasta liikesalaisuuksia. Toisaalta sidonnaisuuksiin liittyen on mainittava myös, että tutkimushankkeen puitteissa pro graduja tekeville tarjottiin pientä rahallista kannustinta aikataulussa pysymisestä. Muita tutkimuksentekoon vaikuttavia rahallisia kannustimia tai rahoitusmuotoja ei ollut käytössäni. En myöskään ole työsuhteessa tai muuten sidoksissa OP Ryhmään tai HOP:iin.

4 TULOKSET

Seuraavaksi esittelen edellä kuvaillun laadullisen analyysin tulokset eli mitä haastatteluaineistossa sanotaan strategian toimeenpanoon liittyvän sisäisen strategiaviestinnän keinoista, rooleista ja haasteista. Analyysin avulla olen koonnut yksiöiden näkemysten ja kokemusten perusteella kuvauksen ja tulkinnan kustakin organisaatiotasosta erikseen ja jäsentänyt tulokset viestinnän suunnan mukaan. Lisäksi esittelen muutamia poikkeustapauksia sekä organisaatiotasojen väliset näkemyserot siltä osin kuin niitä ilmeni. Erilaisia painotuksia kuvailen sanallisilla määritteillä. (vrt. esim. Laine 2015, 42–47.)

Antaakseni lukijoille mahdollisuuden arvioida tuloksia sekä ymmärtää asiat samalla tavalla kuin olen ne itse ymmärtänyt, käytän tulososiossa suoria lainauksia haastatteluista. Oman sanallisen tulkintani rinnalla sitaatit auttavat tavoittamaan tietyt merkitykset ja metaforat vielä paremmin. (vrt. esim. Laine 2015, 42.) Käytän yksilöiden tunnistetietoina anonymiteetin säilyttämiseksi edellä taulukossa 2 määrittelemiäni koodeja.

Tässä kohtaa on hyvä palauttaa mieleen, että vaikka aineiston ympärillä voidaan käydä keskustelua, analyysin tulos ei ole tyhjentämätön totuus, sillä aineistoa ei voida koskaan selvittää loppuun saakka (Ruusuvuori ym. 2010, 9–36). Esittämäni tulokset tavoittelevat siis mahdollisimman kattavaa ja aitoa kuvausta ja tulkintaa tutkimuksen kohteesta.

4.1 Strategian toimeenpanoa edistävä sisäinen strategiaviestintä ylhäältä alas

Tulososion ensimmäisessä osassa puhun strategiaviestinnästä eri organisaatiotasojen läpi ylhäältä alaspäin: ryhmäjohton huipulta alas työntekijätasolle. Erittelen tulokset organisaatiotasoinen niin, että kunkin tason keinoista, rooleista ja haasteista muodostuu mahdollisimman kattava kuva.

4.1.1 Ryhmätaso viestijöinä

Tutkimukseni tarkastelee tilannetta, jossa ryhmän yhteinen strategia oli juuri päivitetty kesäkuussa 2012 (OP 2013, 13). Strategian vahvistamisen jälkeen ryhmätaso otti viestinnälliset keinot käyttöönsä edesauttaakseen strategian lanseeraamista ja välittymistä kaikille organisaatiotasolle sekä täten rakentaakseen toimeenpanoa organisaation sisällä. Löysin haastatteluaineistosta useita erilaisia keinoja ja viestinnän muotoja, joita ryhmätaso käytti strategian toimeenpanon saavuttamiseksi. Nämä tavat muodostivat ryhmätason roolin viestinnän kokonaisuudessa.

Ensinnäkin, strategian suunnitteluprosessin lopputuote eli virallinen strategia kirjattiin ja koottiin paperille. Tämä kirjallinen versio strategiasta oli iso nippu paperia, joka sisälsi muun muassa perustehtävän, arvot, päämäärät ja tavoitteet. Eri organisaatiotasojen haastatteluissa kuvailtiin strategiapapereissa päämäärän ja tavoitteiden kuvaamisessa ja viestinnässä käytettävän sekä numeroita että sanallista viestintää (vrt. Sajasalo ym. 2016). Muita kirjallisia strategian muotoja, joiden avulla kokonaisstrategiaa viestittiin ja pilkottiin pienemmiksi osiksi, olivat esimerkiksi asiakkuusstrategia, vuosisuunnitelmat sekä tavoitteita viestivät tulokortit.

Huolella laadittujen strategian kirjallisten muotojen voidaan katsoa muistuttuvan siinä määrin julkisia tutkimusraportteja, että niiden voidaan katsoa olevan tavallaan vallankäytön välineitä. Brownin (2000) mukaan tällaisten kirjallisten tuotosten vaikutusvoima liittyy merkityksellistämiseen eli sensemakingiin: vastaanottajille annetaan vakuuttava lopputuote, johon on mahdollista uskoa ilman, että sitä tarvitsee kyseenalaistaa. (Brown 2000, 68.) Ryhmäjohton esittelemän vaikuttavan strategiapapereiden nipun voidaankin katsoa olleen keino vakuuttaa ja vaikuttaa organisaatioon.

Strategiaan liittyvät kirjalliset esittelymateriaalit tallennettiin ryhmän sisäiseen verkkoon, Opinetiin, jossa ne olivat organisaation jäsenten luettavissa. Intranettiin laitettut materiaalit mahdollistivat samalla strategiaprosessin etenemisen seuraamisen. Yhteisen tietopankin tarjoamat mahdollisuudet tunnistettiin kaikilla organisaatiotasolla. Ryhmäjohto itse kuvasi Opinetin päivittäminen ja jatkokehittämisen viestinnällisiä hyötyjä seuraavanlaisesti:

... meillä aukee kesällä uus intra, et tää vanha hirmulisko saadaan vihdoin ja viimein ajettua alas, ja uuden intran myötä synnytetty myös, helpotettu sitä tiedonsaantia ja tiedon jakamista. (R1)

Kirjallisten materiaalien tukena ryhmätaso viesti uutta strategiaa myös suullisesti esitellessään sen pankkien toimitusjohtajille ja hallitusten puheenjohtajille erityisessä tilaisuudessa. Aiemmin tutkimuksessa ylimmän johdon osalta suullinen kasvokkainen viestintä on määritelty parhaaksi keinoksi viestiä, kun tavoitteena on luoda ymmärrystä monimutkaisista, ei-rutiininomaisista asioista. (Daft ym. 1987, 355, 358–359). Vastaavasti kohdeorganisaatiossa kasvokkaisen viestinnän teho perustui siihen, että se tarjosi mahdollisuudet välittömään pa-

lautteeseen, keskusteluun, viestinnällisten vihjeiden ja keinojen käyttöön sekä henkilökohtaisen otteen hyödyntämiseen.

HOP:n kohdalla ryhmätaso ohjeisti erityisesti pankin uuden toimitusjohtajan toteuttamaan halutut strategiamuutokset HOP:n sisällä. Samalla hänet valmennettiin käymään seuraavan vaiheen strategiakeskustelut omassa pankissa oman organisaation kanssa. Ryhmäjohto, varsinkin ryhmäohjaus toimi tässä tilanteessa siis strategian ojentajana pankin suuntaan, mutta toisaalta jatkovastuun delegoijana. Ryhmätason haastatellut kertoivat ohjaavansa toimintaa lähinnä viestinnän kautta, kun taas verrattuna alempien organisaatiotasojen katsottiin vaikuttavan toiminnan kautta. Erityisvastuuta sisäisen viestinnän organisoinnista kantoi ryhmän viestintäjohtaja.

Ryhmätason roolista ison kuvan ja isojen linjojen määrittäjänä vallitsi organisaation eri tasoilla varsin yhtenäinen kuva. Aineiston perusteella voidaan todeta, että ryhmätaso ohjasi eri keinoin organisaatiota voimakkaasti kohti yhteistä päämäärää, selkeää ja havainnollista visiota vuodelle 2025 (vrt. Baum ym. 1998; Sajasalo ym. 2016, 321). Visiot ovat muun muassa Gioian ja Chittipeddin (1991, 446) tutkimusten mukaan merkittävä symbolinen perusta, johon voidaan nojata strategian muutoksen aikana. Tätä 2025-visiota voidaan verrata Mintzbergin (1987, 16–17) ajatukseen strategiasta perspektiivinä, joka toimii kaiken taustalla. Aineiston perusteella ryhmän suuntaviivat organisaation toiminnalle olivatkin kohtuullisen selkeät ja tarkat, ja ne pyrittiin saamaan kirkkaasti jokaisen mieleen. Ryhmätasolta lähtevää strategiaviestintää verrattiin yhdenmukaisuuden ja määrämuotoisuuden vuoksi jopa sabluunaan. Selkeiden linjausten on tutkittu auttavan muutoksessa oikeaan suuntaan, oikeanlaiseen toimintaan, ilman, että ylimmän johdon on tarvetta puuttua yksityiskohtiin (Balogun & Johnson 2005, 1596; Sajasalo ym. 2016, 311). Nykytilannetta kuitenkin myös kritisoitiin:

... minä en tykkää itse siitä ajatuksesta, että se strategia jalkautetaan toimihenkilötasolle asti ikään kuin pankin virallisena totuutena strategiasta, koska minusta jokainen yksikkö muotoilee sen strategian niissä puitteissa ja näillä arvoilla omanlaisekseen, jotta he voi toimia sen mukaisesti. Nyt jos se on manuaali tai kalvosarja, mikä annetaan kaikille, niin se ei ikikuuna päivänä tuu toteutuun siellä toiminnassa. (E4)

Haastateltujen keskuudessa vallitsi yhteisymmärrys myös siitä, että yleislinjojen määrittämisen ohella ryhmätaso toimi strategian painopisteiden määrittäjänä. Strategia oli kokonaisuudessaan iso paketti, mutta siihen tehtiin pieniä täsmennyksiä ja siitä osoitettiin tiettyjä painotuksia. Ryhmätason kerrottiin tehneen päätöksiä siitä, mitä viestittiin ja miten sekä laittaneen viestintäprosessin liikkeelle. Ryhmästrategian kautta ryhmätaso samalla saneli ja viesti HOP:n roolin ja aseman ryhmässä, vaikkakin alkuun HOP:n johto koki asemoinnin olleen hieman puutteellista.

Ryhmätason rooli organisaation huipulla oli siis vahvasti ohjaileva ja tätä selitettiin sillä, että toiminnan ja järjestyksen kannalta rajojen asettaminen ja byrokratia olivat välttämättömyys. Toisaalta, vaikka ryhmätaso asetti tietyt rajoitteet järjestyksen varmistamiseksi, organisaatiolla oli vapautta soveltaa ja toteuttaa strategiaa kehysten puitteissa parhaaksi katsomallaan tavalla. Tilanne

vastasikin sitä, miten Balogun ja Johnson (2005, 1596) ovat jakaneet roolit organisaation sisällä: ylin johto loi tietyt selkeät rajat sille, miten strategiaa tulisi ymmärtää, jonka jälkeen organisaatio tulkitsee ja sovelsi sitä omissa puitteissaan. Ryhmätason käyttämät nimitykset ja kuvaukset strategiasta paljastivatkin, kuinka tärkeänä ja vaikuttavana taustavoimana he pitivät strategiaa ja kuinka sitä oletettiin noudatettavan. Eräs ryhmätason haastatelluista puhui strategiasta jopa ryhmän DNA:na. Haastatteluista löytyi myös toinen kuvaava katkelma:

... nyt kun noita strategisia kehityshankkeita on, niin se mitä mä oon vetäny on nimenomaan tää meidän tällänen ihan perustaa, strategista perustaa, jossa määritetään meidän koko strategian perusta, ja siitä on syntyvässä tällänen katekismus, sillä työnimellä me sitä puhutaan nykyään. (R2)

Tehostaakseen strategian ymmärtämistä ja omaksumista ryhmätaso käytti viestinnässään erilaisia tehokeinoja: varsinkin toistoa ja tarinoita. Selkeän pääviestin ja sen toistamisen avulla pyrittiin varmistamaan, että ainakin strategian perusta ja tärkein sisältö kulkisivat läpi organisaation ja jäisivät kirukkaammin kaikkien muistiin. Pääviestin toisto ja sanoman painokkuus oli huomattu myös alempana organisaatiossa: esimerkiksi eräs esimiehistä kuvasi viestinnän muuttuneen jämäkämmäksi ja tunnisti, että tavoitteena oli ymmärryksen vahvistaminen. Vastaavasti eräs työntekijöistä kuvasi silloista tilannetta seuraavalla tavalla viitaten ryhmän isoon päämäärään:

... tää on se mantra, mikä tulee aika isosti läpi tällä hetkellä. (T2)

Toisena viestinnän tehokeinona ja ymmärtämisen edesauttajana oli käytössä tarinallinen kerronta (vrt. Rauhala & Vikström 2014). Tarinoiden avulla luotiin avaavaa ja selittävää viitekehystä numeroiden taustalle. Haastatteluissa todettiin, että mikäli tavoitteet kuvattaisiin pelkillä numeroilla, voisivat merkittävät tulkintaerot johtaa siihen, että päämääriä tavoiteltaisiin käytännössä hyvinkin monella eri tavalla (vrt. esim. Aaltonen & Ikävalko 2002, 416). Tällöin toiminta ei välttämättä olisi enää perustehtävän ja päämäärän mukaista. Myös työntekijätasolta nousi suora toive, että toimeenpanon selvyyden vuoksi strategiset tavoitteet kuvattaisiin muutenkin kuin numeerisesti. Sajasalo ym. (2016) ovat niin ikään tunnistaneeet numeroiden ja tarinoiden yhdistämisen positiiviset vaikutukset HOP:ssa.

Vaikka aineisto osoitti ryhmätason strategiaviestinnästä löytyvän hyödyllistä tarinallisuutta, eivät kuitenkaan kaikki työntekijät ja esimiehet olleet havainneet tarinoiden ja esimerkkien käyttöä ryhmätason tavassa konkretisoida ja avata strategiaa. Ryhmätason strategiaviestintää kuvailtiinkin useampaan kertaan jokseenkin negatiiviseen sävyyn pitkiksi hienoiksi lauseiksi, tekstiksi paperilla, jargoniksi ja jopa jäätäväksi selostukseksi. Tämän tyyppiset kokemukset heijastavat selkeästi tarvetta ja toivetta siihen, että paperilla olevan ryhmän virallisen strategian ohella hyödynnetään erilaisia selventäviä viestintä- ja apukeinoja. Tällöin ymmärryksen kasvaessa strategian voidaan odottaa todennäköisemmin siirtyvän paperilta käytännön tasolle, yksiköiden toiminnaksi (vrt. Bhimani, Horngren, Datar & Foster 2008, 5–9, 12–13, 17; Sajasalo ym. 2016). Yh-

tenä positiivisena esimerkkinä nostettiin esiin strategian pilkkominen liiketoimintojen kannalta sopivaan muotoon:

Sit meillä on ollu jotain viritelmiä mm. viime vuoden puolella, että ollaan luotu enemmän tällästä toimintasuunnitelmaa eri toiminnoittain, henkilöasiakastoiminto, yritysasiakasliiketoiminto, varallisuudenhoito ja henkilöstötoiminnot. Ja se on mun mielestä, se on jo hirveen operatiivinen paperi, et siellä puhutaan ihan oikeesti siitä, että mitä asioita aiotaan tehdä. Semmosta kun yleensä ajatellaan, että se strategia jää hirveen ylätasoin tekemiseksi, niin siitä ei ainakaan voi meidän tätä paperia, jos sitä strategiaksi haluaa kutsua, niin ei voi syyttää, että se on kyllä tosi operatiivinen tarina. (E3)

Strategian ymmärtämisen varmistamisen ohella ryhmätaso oli kiinnostunut sen hyväksynnästä ja sisäistämisestä organisaatiossa. Sisäisessä strategiaviestinnässä kiinnitettiin huomiota muun muassa organisaation jäsenten vakuuttamiseen, muutostarpeiden perusteleamiseen, rehellisyyteen ja avoimuuteen. Perusteluiden vaikutusta omaksumiseen ja hyväksymiseen ovat aiemmin korostaneet esimerkiksi Rouleau (1995) sekä Jarzabkowski (2005, 46), joka korostaa tavoitteen ja keinojen oikeutuksen merkitystä sekä sitä, että työntekijöiden tulee kokea yhteiset tavoitteet tärkeiksi ja arvojen mukaisiksi. HOP:ssa hyväksymisen ja sitoutumisen saavuttamiseksi käytettiin esimerkiksi muutosten perusteleminen ryhmän edulla, tulevaisuutta kuvailevia tarinoita sekä tavoitteiden liittämistä perustehtävään ja isoon päämäärään. Esimerkiksi Denis, Lamothe ja Langley (2001) ovat osoittaneet, että kunhan johto löytää keinot organisaation tuen ja sitoutumisen saavuttamiseksi, myös toiminnasta tulee kollektiivisempää eli yhtenäisempää kohti yhteisiä tavoitteita.

Rehellisyys ja avoimuus olivat niin ikään ryhmätason keino lisätä strategian ymmärrystä. Ryhmätaso asettikin omalla avoimuudellaan perustan organisaation sisäiselle viestinnälle. Alemmat organisaatiotasot tunnustivat erityisesti prosessiin liittyvän avoimuuden. Oikean tiedotuslinjan löytyminen koettiin tärkeäksi, sillä ryhmätaso tunnisti, kuinka ryhmään kuuluvat pankit arvioivat jatkuvasti ryhmäjohtajan toimintaa ja viestintää sekä epäilivät herkästi asioiden salailua. Seuraava katkelma osoittaa, kuinka mahdolliset ongelmat vaikuttavat organisaation sisäisiin suhteisiin:

Jos yrität vaivihkaa viedä jotain asiaa läpi, joka sitten ykskaks nouseekin pintaan, että se oli jotain muuta kuin mitä oli kerrottu, niin siitä voi luottamus rapautua. Hyvin avoimesti pitää kertoa ne asiat ja tavoitteet, mitä meillä on. Ja silti aina välillä Osuuspankit miettii, että meillä on joku piiloagenda. (R2)

Avoimuuden rinnalla myös organisaation kuunteleminen ja mahdollisuus osallistua keskusteluun olivat keino parantaa edellytyksiä strategian toimeenpanon kannalta tärkeään ymmärrykseen ja hyväksyntään. Vaikka strategian lanseeraajana ja konsernin keskusyhteisönä ryhmätasolla oli strategian ja viestinnän näkökulmasta selkeä määräävä ja ohjaava asema suhteessa pankkeihin, ryhmä ei käyttänyt pelkkää yksinvaltaa. Ryhmätaso tarjosi organisaation jäsenille mahdollisuuden ideoida, tehdä päätöksiä esivaihtoehtojen pohjalta sekä osallistua keskusteluun, esimerkiksi laajaan ryhmäkeskusteluun. Seuraavat lainaukset aineistosta vastaavatkin aiempaa tutkimusta osallistumisen, hyväksymisen ja

sitoutumisen suhteesta muutostilanteissa (vrt. Gioia & Chittipeddi 1991, 444; Vogt & Murrell 1990, 69–70):

Mun mielestä se on, että silloin kun ihmiset teki ihan Exceleissä omat taulukkonsa ja ymmärsi, että paljonko asiakkaita lähtee vuodessa ja niiden tilalle pitää saada tän verran ja tästä se kasvu pitäis ottaa jne., niin kyllä mun mielestä se konkretisoi ihmisille huomattavasti paremmin sitä ymmärtämistä, ja sitten nimenomaan sitä sitoutumista siihen, että silloinhan ne ihmiset oli jo sitoutunu valmiina siihen, että tämmöiset ne on ja näillä me mennään. (E1)

... kun valmistelussa on ollu vahvasti mukana Osuuspankkien edustajat, ja tää kirjoittaminen on tehty pitkälti heidän kanssaan, niin mä olisin yllättynyt, jos tätä ei isona kuvana ostettais. Varmasti on osioita, joista käydään kovaakin keskustelua, tää päämäärä tekstinä saattaa olla jo ensimmäinen sellanen, joka jakaa mielipiteitä. (R2)

Väittelyistä huolimatta ryhmätason ei tarvinnut pelätä tai yrittää kitkeä mahdollisesti esiin nousevia eriäviä mielipiteitä, sillä keskustelu ja kyseenalaistaminen voidaan nähdä organisaation tapana käsitellä ja merkityksellistää strategiaa. Organisaation johdon suhtautumisessa olikin havaittavissa dialogiselle strategiatyölle tyypilliseen tapaan myötämielisyyttä ja kannustamista keskusteluun. (vrt. Laine & Vaara 2011, 38.) Työntekijätasolta nousikin vastaavasti positiivinen havainto, että ryhmän johto kuuntelee HOP:a ja käy keskustelua etenkin pankin johdon kanssa.

Ryhmätason strategiaviestinnästä voidaan todeta myös se, että suoran strategian esittelyn lisäksi strategiaa viestittiin ja avattiin myös välillisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että uudesta strategiasta kerrottiin ensin suoraan sellaisenaan, mutta isot päämäärät näkyivät ja tulivat viestittyä myös myöhemmin toiminnan kautta. Esimerkkeinä välillisyydestä nostettiin esiin tavoitteet, fyysiset organisaatiojärjestelyt sekä resurssien jako. Etenkin tavoitteet tunnistettiin pankissa tehokkaaksi keinoksi tuoda strategiaa ja isoa yhteistä päämäärää näkyviin ja konkretisoida sitä organisaation jäsenille (vrt. Kaplan & Norton 1996b, 10–18), mutta niiden asettamisessa, hyödyntämisessä ja esittämisessä koettiin tiettyjä haasteita:

Se iso kysymys meillä on, et alkaako meillä olla niitä mittareita jo liikaa siinä tuloskortissa, jotta se sumenee, et mikä se iso tavoite on. (R1)

Strategian tavoitteiden tunnistaminen ja muuntamisen toiminnaksi ei täten ollut täysin ongelmaton, kuten HOP:n johtoryhmästä tullut palaute osoittaa:

... meillä on kyllä hyvin selvä maali, meillä on itse asiassa mun mielestä nyt selvempi maali kuin mitä oli ainakaan viimeisten vuosien aikana [edellisen toimitusjohtajan] ajalla. Mutta miten sitä maalia kohti mennään, niin ehkä me ei olla vielä tähän saatu niin selkeä polkua tai niitä raameja... (J1)

... tästä meidän pankin näkökulmasta tää meidän tavoite, johtava, on ihan selkeä. Mutta se, että mitä ryhmä tahtoo, niin se on mun mielestä pelkkää paperille kirjoitettua tekstiä. Näin päin mä voisin ehkä sanoa sen nyt. Se ei näy yhtään missään ainaakaan vielä. (J3)

Strategian viestintä- ja toimeenpanoprosessi kohtasikin alkuun käynnistymis- ja sopeutumisvaikeuksia. Oma haasteensa liittyi muun muassa siihen, että ryhmäjohto pyrki viestimään pitkäjänteisesti yhteistä ryhmästrategiaa ja arvoja sekä ohjaamaan kaikkia samaan formaattiin ja toimintamalleihin. Todellisuudessa ryhmäjohto ei kuitenkaan pystynyt varmistamaan viestin läpimenoa ja muuttumista toiminnaksi kaikkialla yhdenmukaisella tavalla. Aiemman teorian mukaisesti tämä johtui siitä, että viestin vastaanottajat tulkitsivat sitä kukin omalla tavallaan, jolloin toimeenpanossakin syntyi poikkeamia (vrt. Balogun & Johnson 2005, 1596). Johdon olikin oltava tarkkana siinä, mitä sanottiin tai jätettiin sanomatta, sillä alhaalla organisaatiossa tulkittiin tarkasti jopa rivien välejä ja vertailtiin viestinnän muutoksia seuraavan esimerkin osoittamalla tavalla:

Sit mä oon aina voinu sen sanoa, että hei huomatkaa, tässä on nyt yrityspuolen tämän kirjaus ja tää tarkoittaa silloin meille hyvää. Tällä tavalla, en mä oo pystynyt kuitenkaan mitään semmosia hienoja tarinoita siihen, muuta kuin omaan kokemukseen, että hei tää on nyt ensimmäistä kertaa, tämmönen asia täällä on mun muistin mukaan tai miten mä oon nähnyt, ja tämä on erinomainen uutinen meille. Se tietää, että meille tulee voimavaroja silloin. (E5)

Omaksi haasteekseen tunnistettiin ulkoisissa olosuhteissa tapahtuneet muutokset, jotka pakottivat päivittämään strategiaa hyvinkin nopealla syklillä jo ennen kuin se saatiin edes alun perin toimeenpantua. Ympäristön ja markkinoiden nopean muuttumisen vuoksi strategian ja todellisuuden välillä katsottiin ajoittain olleen ristiriita. Esimiestasolla ehdotettiin ratkaisuksi sitä, että ryhmä luovuttaisi osan vallastaan ja antaisi vapautta sopia asioista paikallisesti. Ristiriidan suunnitelman ja toteutuksen välille oli luonut myös yhteistoimintaneuvottelut, jotka viivästyttivät viestintä- ja toimeenpanoprosessia.

Erilaisista viestintään liittyvistä haasteista huolimatta organisaatiossa oli pyrittävä ja jatkuvasti panostettava siihen, että strategiaviestintä ei jäisi vain puheeksi, vaan johtaisi strategian toimeenpanoon alemmilla organisaatiotasoilta. Asemansa vuoksi ryhmätasolla oli avaimet ohjata organisaatiota oikeaan suuntaan, vaikkakin viestin eteneminen oli vahvasti riippuvainen myös yksilöistä, erityisesti esimiestyöstä alemmilla tasoilla. HOP:ssa olikin tehtävä vielä paljon töitä toimeenpanon eteen, jotta ryhmän tahto ei jäisi vain paperille, herrojen haaveiksi, kuten eräs esimies kuvaili. Jopa itse ryhmätaso myönsi, että viesti ylhäältä ei yksinään riittänyt.

4.1.2 Paikallisjohtoryhmä viestijöinä

HOP:n paikallisjohtoryhmän roolista ja keinoista nousi kaikkien organisaatiotasojen haastatteluissa esiin paljon tietoa ja näkemyksiä. Kokemukset johtoryhmän viestinnästä vaihtelivat hieman organisaatiotasoin. Lyhyesti sanottuna paikallisjohtoryhmä jatkoi siitä, mihin ryhmän johto jäi. Ensimmäisenä strategian kimppuun paikallisella tasolla pääsivät toimitusjohtaja ja hallitus, jotka osallistuivat ryhmäjohtoon vetämään strategian esittelytilaisuuteen. Heidän tehtäväkseen oli annettu käydä strategiakeskustelut pankissa ja huolehtia, että strategia tulee viestittyä ja toimeenpantua HOP:n sisällä.

Viestintä- ja toimeenpanoprosessin käynnistämiseksi HOP:n sisällä toimitusjohtajan täytyi ensin itse pureskella ja työstää strategiaa sekä määrittää painopisteet ja miten ryhmän tavoitteisiin päästään. Prioriteettien asettamisen merkityksestä ovat aiemmin puhuneet muun muassa Mankins ja Steele (2005, 70–71). Toimitusjohtajan tavoitteena oli siis muuntaa strategia toiminnaksi: liukumavaraa oli vain vähän, mutta strategia johtaminen ylempää poisti käännetarpeen. Pankin strategia tuli nimittäin suorana johdannaisena ryhmästrategiasta. Tämän tunnistivat myös johtoryhmää alemmat organisaatiotasot. Eräs kommentti itse johtoryhmätasolta kuvaa hyvin heidän rooliaan:

... meillä ei nyt mitään maatumullistavia strategisia linjauksia täällä kyetäkään tekemään, koska me ollaan osa keskusyhteisökonsernia ja me vaan vyörytetään ne asiat tavallaan toiminnalliseksi tekemiseksi meidän strategiassa. (J2)

Oman prosessoinnin jälkeen informoitiin muuta johtoryhmää, jolloin myös he pääsivät perehtymään strategiamateriaaleihin. Tilanne vastasi selvästi Gioian ja Chittipeddin (1991, 446) tutkimusta siitä, että toimitusjohtajan ja/tai ylimmän johdon tulee ensin itse perehtyä strategiaan ja vasta sen jälkeen lähteä viemään sitä eteenpäin niin ymmärrettävästi, että se muuttuu toiminnaksi. Johtoryhmän kokemus tästä menettelytavasta oli seuraavanlainen:

... kun ei me kuitenkaan voida siihen ryhmätasoiseen strategiaan vaikuttaa, niin mun mielestä se oli ihan hyvä systeemi, että me käsiteltiin sitä läpi sitten meidän johtoryhmässä. (J3)

Strategian saavuttaessa johtoryhmän jäsenet, purkivat he strategiaa omalta osaltaan sekä arvioivat ja reagoivat arvionsa mukaan, tarvittaessa antaen kritiikkiä. Joskus tunnistettiin ilmenevän jopa tarvetta vastustaa. Strategia herättikin kiivaita keskusteluja esimerkiksi tavoitteiden suhteuttamisesta. Ryhmätasolla tunnistettiin, että johtoryhmä noudatti linjaa, että ainakaan mahdollisia täysin yllätyksenä tulevia asioita, joiden valmistelussa se ei ollut mukana, ei päästetty läpi. Suurilta osin strategia otettiin kuitenkin vastaan sellaisenaan ja jatkettiin sen viestimistä alaspäin. Erimielisyyksien kohdalla HOP:n johdon oli ennen viestinnän jatkamista ratkottava erilaisia kysymyksiä esimerkiksi liiketoiminnan ohjauksen rooliin, pankin ja asiakkuusstrategioiden erotteluun sekä strategian käytännön toimeenpanoon. Täysin ehdotonta hyväksyntää ei ryhmätasolla kuitenkaan odotettu tai toivottu:

... kun kuuntelette niitä keskusteluja siellä pankeissa, niin hyvä tunnistaa ja te ootte varmaan jo tunnistanu sen, että tän ryhmän yks driveri on se jännite, mikä on niitten Osuuspankkien ja tän keskusyhteisön välillä. Ja se on aina ollu ja se kuuluu ollakin. Jos sitä ei ole, niin mitään ei tapahdu. Aina pitää olla sitä keskustelua vähän. (R2)

Vaikka pankkien keskuudessa olikin tilaa kyseenalaistamiselle, ryhmän katsottiin olevan silti aina määräävässä asemassa suhteessa HOP:iin. Pankin toimitusjohtajan olikin kuunneltava ryhmää tarkasti. HOP:n johtoryhmä itse kuvasi nykyistä asemaansa ja toimintatilaansa ryhmäjohtoon alla seuraavanlaisesti:

Mutta iso kuvahan on määritelty siellä ryhmän hallintoneuvostossa, että sehän jo määrää suuntaviivat, ja sen jälkeen Helsingin OP-pankki varsinkin keskusyhteisö-konsernin tyttärenä tekee just sen, mitä emo haluaa. [...] perustavoitetasot, ne ei tuu mitenkään alhaalta ylöspäin, vaan kyllä ne, kyllä omistaja meille aika tarkat suuntaviivat antaa, että missä me liikutaan. Ja sitten lähdetään ennemminkin miettiä sitä, että mitä tekemällä me niihin tavoitteisiin päästään. [...] Ja sit ehkä sieltä jotain mietitään, että mitkä on ne keskeiset asiat, mitä otetaan meidän tavoitekarttaan mukaan, koska tavoitteitahan on niin paljon, että ihan kaikkea sä et voi sinne ottaa. (J2)

Vaikka HOP:n johdon toimintatila olikin rajattu, oli heidän vaikutuksensa organisaation sisällä merkittävä. Eri organisaatiotasolla nostettiin esiin, kuinka HOP:n toimitusjohtaja esitteli yhdessä pankin hallituksen kanssa strategian päälinjat ja pankin painopisteet ensin pankin johtoryhmälle ja esimiehille ja sitten koko HOP:n isossa koko henkilöstön massatilaisuudessa. Osallistuminen oli organisaation jäsenille vapaaehtoista. Toimitusjohtaja oli koonnut strategian esittelytilaisuutta varten strategiasta tiivistetyn, mutta kattavan esittelymateriaalin viestiäkseen alustavan yleiskuvan strategiasta: vision, arvot, ryhmän isot tavoitteet sekä HOP:n osuuden niissä. Esityksestä noin 70 diaa käsitteli ryhmästrategiaa ja 70 diaa HOP:n osuutta. Strategian laajuuden ja tilaisuuden keston vuoksi rajaaminen ja keskittyminen vain olennaisimpaan oli välttämätöntä. Eräs työntekijätason haastatelluista totesi, että tämä oli ainoa koko pankin kokoava tilaisuus, jossa voitiin kertoa asioita kaikille yhtä aikaa. Esitykset tallennettiin intranettiin myöhempää lukua varten.

Yhteisen esittelytilaisuuden jälkeen toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet jatkoivat strategian viestimistä ja toimeenpanon edesauttamista pienemmissä tilaisuuksissa ja tilanteissa. Rooleissa oli havaittavissa eroavaisuuksia, keinoissa sen sijaan selkeitä yhtäläisyyksiä. Yleisesti ottaen johtoryhmän lähestymistapa strategiaan oli kokonaisuudessaan käytännönläheisempi ja toiminnallisempi kuin edellä ryhmätasolla. Johtoryhmän haastatteluista löytyikin useita esimerkkejä, jotka vahvistavat tätä tulkintaa:

Sit meillä on ollu jotain viritelmiä mm. viime vuoden puolella, että ollaan luotu enemmän tällästä toimintasuunnitelmaa eri toimintoittain, henkilöasiakastoiminto, yritysasiakasliiketoiminto, varallisuudenhoito ja henkilöstötoiminnot. Ja se on mun mielestä, se on jo hirveen operatiivinen paperi, et siellä puhutaan ihan oikeesti siitä, että mitä asioita aiotaan tehdä. (J4)

Strategia, se on johdon työkalu, se kattoo omalta osaltaan sieltä niitä asioita, mitä se vie käytäntöön, jotta se strategia toteutuu. (J2)

Toimitusjohtajan roolina oli keskittyä viestimään organisaatiolle ryhmästrategian ja siitä liiketoimintojen työryhmien tekemien esitysten pohjalta johdetun HOP:n strategian kokonaisuutta eli isoa kuvaa. Toimitusjohtaja vastasi samalla HOP:n sisällä viestinnän ja toimeenpanon organisoinnista sekä vastuun jatko-delegoinnista yksiköiden vastaaville. Toimitusjohtaja tarjosi liiketoimintovastaaville tukensa, mutta myös vapauden huolehtia oman vastuualueensa yksityiskohdista ison kuvan alla, kuten käytännön viestinnästä, alatavoitteista ja toiminnan yksityiskohdista. Hän poimi siis voimakkaasti ryhmätasolla määritellyistä strategiasta ne kohdat, joissa oli vapautta ja väljyyttä. Tämän joustovaran toimitusjohtaja näytti ojentaneen liiketoimintovastaaville ja heidän johto-

ryhmilleen edesauttaakseen strategian toimeenpanoa. Annetut vapaudet perustuivat luottamukseen siitä, että valtuutetut alaiset osaavat työnsä ja hoitavat tehtävänsä. Tästäkin huolimatta toimitusjohtaja halusi kuitenkin varmistua, että strategian iso kuva ja tavoitteet säilyisivät yhtenäisinä ja sen vuoksi hän vieraili kaikissa yksiköissä. Käytännössä konttorikierrros ei kuitenkaan estänyt luonnollisia ja väistämättömiä tulkintaeroja, kuten sitaatti ryhmätasolta osoittaa:

... tää on se syy, miks mä haluan kiertää sen itse, koska jo kokemuksesta mä tiedän sen, että samat asiat ymmärretään ihan eri tavalla, ja jos mä laitan jokaisen yksikön esimiehen jalkauttamaan tämän strategian, niin siellä on 55 eri viestiä, 55 eri tavalla kerrottuna. Meillä ei oo mitään yhtenäistä viestiä sen jälkeen. Tää on vaan surullinen totuus niin miljoonan kerran jälkeen. Ja sit senkin jälkeen, kun mä oon siellä ollu ja kiertäny nää kaikki verkostot läpi, niin jos ihmisiltä kysytään, mitä se sanoo, niin kaikki kertoo eri tavalla. (J2)

Vastaavasti Sajasaloon ym. (2016) tutkimus samasta kontekstista nostaa esiin, kuinka virallinen strategia sai HOP:n toimitusjohtajan kierroksesta huolimatta erilaisia muotoja kulkiessaan organisaatiotasojen läpi. Vaikka strategioita voidaan verrata fantasioihin, eivät tulkintaerot muodostaneet esimerkiksi HOP:n tapauksessa selkeää estettä strategian toimeenpanolle. Tällaisessa tapauksessa voidaan katsoa olevan toteutettavissa oleva fantasia. (Sajasalo ym. 2016, 320–321.)

Useammassa esimies- ja työntekijätason haastattelussa nostettiin esiin, että toimitusjohtajan rooli prosessissa oli erityinen: toimitusjohtajan sanalle asetettiin painoarvoa ja se todettiin muistettavan muuta viestintää paremmin (vrt. Kaplan & Norton 2005, 78). Toimitusjohtaja olikin haastatteluiden perusteella työntekijöille se henkilö, jolta haettiin viime kädessä varmistusta joihinkin mielestä askarruttaviin asioihin. Osan esimiehistä oli myös huomattu mieluummin odottavan toimitusjohtajan viestiä kuin toimivan omatoimisesti. Yhtälailta aiemmissa tutkimuksissa on huomattu toimitusjohtajien asema organisaatioidensa kasvoina ja äänenä (Argenti ym. 2005, 88; Mintzberg 1989, 15–19) sekä arvojen, uskomusten, näkemysten ja merkitysten ohjaajana ja luojana (Gioia & Chittipeddi 1991, 446). Seuraavat lainaukset ovat aineistosta esiin nousseita esimerkkitapauksia tästä erityisroolista:

... kyllä se varmaan terotti sitä strategiaa, että jos sanoo tj puheessa, että tää asia on meille tärkeä, niin kyllä jos tuolta menee kysymään konttorissa, niin kyllä kaikki tietää, mikä on tärkeä. (T1)

Kun meidän toimitusjohtaja on käynyt nyt tämmösiä aamukahvikierroksia, niin just näissä se oli noussu erityisesti, vaikka se on perusteltu moneen kertaan, niin he halusit vielä toimitusjohtajalta kysellä palkitsemispolitiikasta. (J5)

Liiketoimintojen vastaavat sen sijaan keskittyivät oman liiketoimintonsa osuuteen strategiasta sekä omiin painopisteisiinsä. Tavoitteena oli konkretisoida ja pilkkoa strategiaa ja painopisteitä henkilöstölle niin, että strategia muuttuisi omalta osalta toiminnaksi mahdollisimman tehokkaasti. Strategiasta pilkottiinkin ensin viiden vuoden skenaario ja sitten yhdessä liiketoimintovastaavien vetämien johtoryhmien kanssa konkreettiset vuosisuunnitelmat, jotka täsmen-

sivät ja tarkistavat kunkin vuoden painopisteet ja tavoitteet ikään kuin välietapeiksi matkalla kohti päätavoitetta jatkuvan muutoksen ympäristössä (vrt. Hrebiniak 2006, 14). Kovin syvälle itse strategiaan ei enää vuosisuunnittelussa tarvinnut mennä, sillä strategiassa oli jo huomioitu toimintokohtaisesti operationaalisia seikkoja. Eräs keskijohtoon kuuluva kuvasi kuitenkin pilkkomisen tarvetta ja hyötyjä seuraavanlaisesti:

... kun juhlavasti meille tää 2025 on annettu, niin mun mielestä siinä sais olla niitä väliportaita, että joku 3 vuoden tähtäin tai 5 vuoden, niin ehkä helpottais sitten meitä kaikkia ymmärtämään, että mitä meiltä aina milläkin portaalla odotetaan. Kyllähän me ymmärretään jo se, että joka vuosi meille sitten tulee sieltä johdetut tavoitteet ja tavoitteita tehdään ja sitä kohtihan me tietenkin mennään, mut että kun aika sieltä korkeelta tasolta sanotaan vaan tätä, että ollaan johtava pankki 2025, niin mun mielestä sitä sais sitten johtokin kertoa vähän lyhemmissä matcheissa, että aika vaikea on ihmisten ymmärtää. Ja sit vielä sekin, että meillehän tyypillistä pankkina on se, että meillä väki vaihtuu aika nopeasti, varsinkin tuolla henkilökonttoritasolla, niin että jos siellä joku jaksaa olla 3 vuotta, niin ymmärtää sen, että miten vaikeeta on joku 2025 ymmärtää. (E1)

Valmistelujen jälkeen liiketoimintovastaavat tekivät niin ikään omat konttorikierroksensa: konttorien esimiehille ja henkilöstölle avattiin strategiaa ja liiketoiminnan asiakkuusstrategiaa oman liiketoiminnan näkökulmasta. Esityksissä hyödynnettiin pohjana toimitusjohtajan laatimia kalvoja ja rinnalle liitettiin oman liiketoiminnan asiat. Muutamien kalvon avulla avattiin siis sitä, mikä oli kunkin yksikön osa isossa yhteisessä tavoitteessa eli miten jatkossa toimittaisiin kohti päämäärää. Liiketoimintovastaavat pilkkoivat koko pankin strategian pois ylätasolta. Toimitusjohtajan ja liiketoimintovastaavien konttorikierrosten yhdistäminen aiheutti oman haasteensa, sillä osa liiketoimintovastaavien täsmennetyistä esitelmistä ajoitettiin ennen toimitusjohtajan käyntiä eli strategian yleiskatsausta.

Strategian konkretisoinnissa ja viestinnässä hyödynnettiin myös osallistamista. Niin johtoryhmäläiset kuin esimiehetkin tunnistivat, kuinka liiketoimintovastaavat ottivat henkilöstönsä, etenkin esimiehiä, mukaan toiminnan rakentamiseen johtoryhmien ja työryhmien kautta. Esimerkiksi strategiaa pilkkovat toimintasuunnitelmat laadittiin liiketoiminnoittain erilaisissa ryhmissä. Osallistamalla henkilöstöä strategiakeskusteluun, muun muassa strategian esitelytilaisuuksissa, johtoryhmä sai hyvän tilaisuuden viestiä strategiaa ja tavoitteita alaspäin. Samalla strategiasta muovautui alempien organisaatiotasojen silmissä ymmärrettävämpi ja hyväksyttävämpi. Tätä kautta odotuksena oli, että työntekijöiden olisi ehkä helpompi luopua totutusta vanhasta tavasta toimia ja sitoutua muutokseen (vrt. Gioia & Chittipeddi 1991, 444; Vogt & Murrell 1990, 69–70). Johtoryhmän haastatteluissa tilannetta kuvattiin muun muassa seuraavanlaisesti:

... meillä on omat tiekartat ja jalkautussysteemit, mutta jotta se jäis ihmisille mieleen, niin mä oon ajatellu sen tehdä niin, että kun mä meen konttoriin ja kerron ne keskeiset nostot, niin mä pyydän jokaisen yksikön kuvaamaan, että mitä tää tarkoittaa meillä. Eli tavallaan laittaa ne ihmiset ajattelemaan. (J2)

Vaikka moni alainen koki tulleen kuulluiksi, niin organisaatiosta nousi myös kritiikkiä. Seuraava lainaus onkin esimerkki kritiikistä foorumien määrää ja niiden puutteellista toimivuutta kohtaan:

Ei minusta ole sellasta. Mä en oo ainakaan sillä tavalla kunnolla huomannu. No ne suunnittelupäivät ehkä voidaan kattoo semmoseksi, mutta ei oo minusta menty sillä tavalla, mietitty ihan, että oltais epämukavuusvyöhykkeellä ja mietittäis näitä juttuja oikein kovasti. (E5)

Johtoryhmässä myönnettiin, että täysmääräinen osallistaminen ei ollut mahdollista tai optimaalista erinäisistä syistä, siitäkin huolimatta, että matala organisaatio tunnistettiin ryhmän kilpailueduksi. Eräs esimiehistä muistutti myös, että mikäli osallistamisen kautta syntyi erimielisyyksiä, ylemmän organisaatiotason sanalla oli aina enemmän painoa kuin alemmilla (vrt. Kaplan & Norton 2005, 78). Seuraavat lainaukset nostavat esiin, kuinka esimerkiksi osallistamisen aikaavievuus aiheutti toisinaan haasteita strategian toimeenpanoon:

... koko organisaatiota ei oo osallistettu strategian tekemiseen, johtuen siitä, että tää on, tai en mä tiedä, johtuen ehkä siitä, että on kuitenkin 1000 hengen organisaatio ja prosessi piti vetää aika nopeasti läpi. (J2)

... mä ehkä kaipaen sitä, että kun tehdään päätöksiä, niin sit niitä lähdetään tekemään eikä niin, että vielä tulee kaikenmaailman keskustelukierroksia, että onks tää nyt näin ja tää ei ehkä nyt sit sovikaan meille. (J3)

Vaikka organisaation eri tasoilta nousi kommentteja kuuntelemisesta, avoimuudesta, matalasta hierarkiasta sekä toimitusjohtajan ja liiketoimintojohtajien helposta lähestyttävyydestä, koettiin viestinnässä olevan edelleen omat haasteensa niin kertomisen kuin ymmärtämisen kanssa. Johdon pyrkimyksenä oli kuitenkin viestiä mahdollisimman avoimesti kaikki se, mitä tiedettiin eli mahdollisimman runsaasti. Esimerkiksi strategiaprosessi haluttiin pitää avoimena. Seuraava sitaatti kuvaa avoimuuden päämäärää ja tarkoitusta:

... mitä enemmän niitä asioita pystyy kommunikoimaan ja viestimään niin kuin ne ovat niin sen parempi. Ja se, että se sellanen, että jättää mieluummin puhumatta, niin johtaa sit siihen, että sit syntyy tällänen kummallinen pelon ilmapiiri. Mä ainakin ite nään sen niin, että jos sä, et ei oikeestaan pitäis olla mitään asioita, joita ei vois ylöspäin puhua tai myöskään alaspäin puhua [...] tarkotan nyt tässä tietysti näitä työyhteisöön liittyviä asioita. (J4)

Tiedottamisen aikatauluun liittyen on huomioitava ero esimiesten ja työntekijöiden välillä: keskijohto ja esimiehet saivat tietoja ennen työntekijöitä, muun muassa johtoryhmä- ja työryhmätyöskentelyn kautta. Lisäksi heille järjestettiin oma strategiatilaisuutensa ennakoon ennen koko pankin yhteistä massatilaisuutta. Kalenterissa on vuosittain myös esimiespäiviä, joilla sivutaan strategiaa ja strategian taustalla olevia arvoja. Nämä tilaisuudet nostettiin useampaan kertaan esiin haastatteluiden aikana, mutta esiin nousi kuitenkin myös kokemus, että esimiehet eivät olleet päässeet riittävästi kertomaan ideoitaan näissä tilaisuuksissa. Esimerkiksi pankin järjestämän suunnittelupäiväksi nimetyn tilaisuuden koettiin painottavan lähinnä strategian ja toimintalinjausten esittelyä

ilman strategian syvällisempää käsittelyä tai esimiesten aitoa osallistamista strategia-aihioiden työstämiseen.

Vaikka viestinnän selkeänä tavoitteena oli avoimuus ja osallistaminen, haastatteluista kävi ilmi, että oli olemassa myös tiettyjä viestinnällisiä rajoitteita. Esimerkiksi täysin keskeneräisistä asioista ei luonnollisesti mielellään tiedotettu, eikä kaikkea edes ollut tarkoituksenmukaista viestiä. Viestinnän tarkoituksenmukaisuuteen liittyen on kuitenkin hyvä huomioida, että oikea-aikainen ja avoin viestintä ei ollut ainoastaan strategian toimeenpanoon liittyvän tiedon perusedellytys, vaan myös johdon keino rakentaa positiivista kuvaa ja luottamusta organisaation sisällä. Haasteiden ja realiteettien selvittämisen ohella viestinnän tehtävänä oli siis luoda aitoa uskoa kasvuun ja tavoitteiden toteutumiseen. Erään alimman organisaatiotason haastatellun kokemus on osoitus toimitusjohtajan keinoista ja onnistumisesta tällä saralla:

No selkiytti ja konkretisoi, että toimitusjohtaja ilmeisesti uskoo aidosti, että me näitä arvoja täällä ruvetaan toteuttaa. Ja toivon mukaan hän saa sitä esimerkkiä sit tänne päin. Ja nosti itte jotain konkreettista esimerkkiä meidän arvoista ja arvomaailmasta täällä ja miten vaikuttaa meidän toimintaan. (T2)

Toisaalta eräs työntekijöistä nosti esiin myös karismaattiseen johtajuuteen viittaavan viestinnän toimineen hyvin (vrt. Howell & Frost 1989):

Siis mielestäni meidän toimitusjohtaja on karismaattinen ja hyvä puhuja pystyy luomaan sen hengen ihan hyväks. Vois olla jäykempikin. Mä pystyn vertaan vanhaan toimitusjohtajaan, niin hänen vierailut ja tällaiset strategiset jutut, niin olihan ne aikamoisia kalvosulkeisia. Oli ne niitä nyttäkin, mutta mun mielestä ne oli ymmärrettävämmin käyty läpi. (T2)

Tarkasteltaessa lisää ja tarkemmin HOP:n johtoryhmän strategian toimeenpanoon tähtääviä viestintäkeinoja, voin aineiston perusteella todeta, että HOP:n johtoryhmän viestinnässä korostuivat strategiset tavoitteet ja niiden numeerinen kuvaaminen. Numeroiden käytöstä tuli mainintoja niin johdolta, esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin: korostettiin kuinka tärkeitä selkeät, helposti ymmärrettävät konkreettiset numeeriset tavoitteet ovat strategian hahmottamisessa. Paikallisjohtoryhmän edustajat totesivatkin useammassa haastattelussa, että numeroiden onnistuneella käytöllä voidaan onnistuneesti havainnollistaa, mitä organisaatiolta odotetaan sekä kuvastaa muutosta konkreettisella tasolla, asettaa selkeitä tavoitteita sekä vertailla kehitystä kilpailijoihin (vrt. Bhimani ym. 2008, 5-9, 12-13, 17). Vastaavasti Balogun ja Johnson (2005, 1596) ovat määritelleet selkeiden tavoitteiden, rajoitteiden ja tarkoituksen auttavan hallitsemaan muutosta paremmin kuin pienten yksityiskohtien. Haastatellut olivatkin tunnistaneet liian suurten numeroiden olevan mahdottomia kääntää toiminnaksi. Tästä syystä todettiin, että jotta numeroiden käyttö edesauttaisi strategian toimeenpanoa, niiden tulisi heijastaa strategiaa, niitä ei saisi olla liikaa ja niiden tulisi olla kuvaavia, kuten katkelmissa eri organisaatiotasoilta todetaan:

Tällaisia numeroita, että jotain konkreettista, tän verran uusia sopimusasiakkaita. Mutta ei semmosta numeroitten viilaamista, että puhuttais jostain miljoonista tai mil-

jardeista ja jostain tälläisistä massoista, että mitä pitää tehdä numeerisesti. Vaan selkee, että 1000 asiakasta. (T2)

... jos numerotiedosta puhutaan, niin mä oon tottunu aina ite puhuun euroista. Ja sitten prosenttiluvuthan alkaa oleen jo monessa kohtaa aika tulkinnanvaraisia, että kannattaako semmosia ylipäätään missään kohtaa. Euroilla me kuitenkin nyt sit eletään, ne on faktisia lukuja. (J4)

Toisaalta tavoitteiden viestinnässä käytettiin myös välillisiä keinoja, jotka yhdistivät numerot ja johtamistyön, kuten tuloskortteja ja palkitsemista:

... tuloskortti ei yksin sitä konkretisoi, koska se vaatii sen saatteen, se vaatii sen esimiestyön, se vaatii sen johtamisen. Et koska jos johtaminen, johtamisella viestitään eri asioita esimerkiksi kuin mitä tuloskortissa on, niin ei se tee organisaatiota autuaaksi, et sinne on vedetty väkisin tuloskortti. Et kyl mä sanoisin, et jos me mennään siihen viimeiseen ihmiseen asti, niin kyllä vaan, kyllä siellä viesti-, sillä tavalla on myös iso rooli sillä, minkälaisia ne ylimmän johdon viestit on koko organisaatiolle, ja sit miten esimiestyöskentelyn kautta saadaan se organisaation arki elämään sitä halettua todellisuutta. (R1)

... numerot kertoo, että kuinka paljon meidän jokaisen sinne täytyy tehdä. Ja silloin sen palkitsemisenkin pitää olla, että ne jotka tekee sen osuutensa sinne kuuluu saada siitä jotakin ekstraa. Ja sitten ne, jotka ei tee sitä omaa osuuttaan, jotta me päästään pankkina sinne, minne halutaan, niin sit ne ei saa sitä bonusta siitä vuodesta. Ja minusta sillä tavalla numerot, sekä sen palkanauhan numerot että sitten tavoitenumerot ohjaa tavallista tekijää kaikista parhaiten tekemään parhaansa. (E4)

Numeroiden todettiin tarvitsevan rinnalleen muita viestinnän muotoja, sillä pelkkien numeroiden ymmärtäminen ja sisäistäminen tunnistettiin haastavaksi. Siitä syystä paikallisjohtoryhmä käytti numeroiden ja faktojen ohessa tarinoita, tulevaisuuskuvia, käytännönläheistä ja lennokasta kerrontaa, keskustelua ja vertauksia. Lisäksi varsinkin virallisen viestinnän ohella epävirallisissa viestintätilanteissa hyödynnettiin vapaamuotoisempaa dialogista viestintää, henkilökohtaisia tunteita ja tarinoita omista kokemuksista. Epävirallisen viestinnän merkityksestä ovat aiemmin puhuneet muun muassa Balogun ja Johnson (2005) sekä Aaltonen ja Ikävalko (2002, 197, 417). Erityisesti tarinoiden ja faktojen tasapainottamisella katsottiin luotavan kestäväää pohjaa ymmärrykselle pitkällä aikavälillä (vrt. Rauhala & Vikström 2014). Sajasalo ym. (2016) ovat tehneet vastaavan havainnon samassa kontekstissa toteutetussa tutkimuksessaan: numeerinen tieto (mm. tunnusluvut) ja tarinallinen kerronta (mm. visio, vertauskuvat) täydensivät toisiaan muodostaen strategian toimeenpanon kannalta kriittisen, erottamattoman liiton. Numeerista tietoa täydentävän, toimintaa ohjaavan selkeän taustatarinan ja kokonaiskuvan roolista kertovat seuraavat sitaatit aineistosta:

Ei niitä yksittäisiä faktoja, mitä se tarinan ympärille sitten laitetaan tai mitä siihen tarinaan liitetään, niin ei niitä yksittäisiä faktoja kovin moni käsitä, pysty kytkeen toisiinsa, ellei siihen yritetä antaa sitä punaista lankaa, millä tavalla lähestyä asiaa, millä tavalla edetä. [...] kyllä se nimenomaan vaatii sen, että siinä on joku tarina, jonka ympärille me rakennetaan [...] siinä on tietty tarina, jonka ympärille sitten syntyy se tapa toimia, tapa edetä, ja sitä tarinaa on puhuttu vuosikaudet. Koko ajan se jalostuu vähän, mutta se perusviesti on musta pysyny hyvinkin samanlaisena viimeiset 10 vuotta, enemmänkin ehkä. (J1)

Käytössä oli niin ikään useampia havainnollistavia visuaalisia ilmaisutapoja, kuten operatiivisen polun kuvaaminen janojen sekä tavoite- ja tiekarttojen avulla. Yhdistettynä numeroihin visuaalinen tapa kuvata kehitystä, suuntaa ja asemaa suhteessa kilpailijoihin todettiin keinoksi konkretisoida tavoitetta ja herätellä pohtimaan, mitä tavoitteen, kuten tietyn tason tai pisteen saavuttamiseksi on tehtävä. Liiketoimintovastaavat olivat piirtäneet omille johtoryhmilleen havainnollistavia karttoja esimerkiksi näkyvyyden kasvusta: kuvattiin lähtöpiste ja suunta sekä käytettiin kasvun vertauskuvana suurenevaa logoa. Eräs HOP:n johtoryhmäläisistä totesi, että punaisen langan hahmottaminen oli tärkeää, sillä ylhäältä ei oltu saatu selvää polkua tai raameja kohti maalia.

Samalla tavalla kuin ryhmätaso, kaikki HOP:n organisaatiotasot mainitsivat johtoryhmän käyttäneen yhtenä viestinnän tehokeinona toistoa. Strategian pääpointtien, erityisesti ison kuvan katsottiin toistuneen usein ja monessa eri yhteydessä. HOP:n eri johtoryhmien esitysten muisteltiinkin alkaneen aina kuvalla, jossa vuoden 2025 tavoite oli yhdistetty Helsingin siluettiin. Seuraavat lainaukset osoittavat, että työntekijät olivat huomanneet toiston tehostuneen aiemmasta:

Se antaa suuntaa, että koskaan aikaisemmin ei oo ehkä niin paljon jankutettu jostain vuosiluvusta ... (T3)

Siis kyllä tätä viestiä on tuotu pitkään, että meidän tarkoitus on kasvaa pääkaupunkiseudulla, ja niinhän me kasvetaankin pääkaupunkiseudulla, ja sitä viestiä ton strategian tiimoilta vaan vahvistettiin. [...] Ehkä nyt sitä korostetaan vielä entistä enemmän. Jos mä oon 10 vuotta ollu, niin aina meidän on ollu tarkoitus kasvaa markkinointa nopeemmin, mutta nyt se nostetaan aika tärkeeks tekijäks tuolla strategiassa. (T2)

Tiivistetysti voidaan määritellä, että paikallisjohtoryhmän tehtävänä, mutta yhtä aikaa haasteena oli siis ison yleiskuvan välittämisen ohella löytää ja viestiä ryhmästrategiasta pankin ja joka liiketoiminnon kannalta merkittävimmät ja oleellisimmat osat. Muutamien pääkohdan löytäminen ja niihin keskittyminen tunnistettiin keinona karsia ihmisten jo valmiiksi laajaa muistamistaakkaa ja täten nostavan todennäköisyyksiä, että strategian päätavoitteet ja arvot saataisiin kirkkaaksi kaikkien mieliin. Paikallisjohtoryhmän jäsenet joutuivatkin pohtimaan tarkasti viestinnän optimaalista määrää: kuinka paljon tietoa työntekijät tarvitsivat työnsä suorittamiseksi ja mikä puolestaan oli turhaa tietoa. Ei koettu tarkoituksenmukaiseksi kuormittaa työntekijöitä turhaan, sillä lopulta työntekijöiden arkityö oli hyvin kaukana varsinaisesta strategiasta. Seuraava katkelma käsittelee tätä kysymystä:

... pitääkö sen ihmisen edes tiedostaakaan, että tää on tullu strategiasta, kun sen murheet on siinä, että osaanko mä nyt tälle toiminimelle tehdä tän ja tän asian oikein, tulikohan tähän panttaussitoumukseen kaikki ok, sainkohan mä takaisinmaksuturvan myytyä, niin se on kovin kaukaista. Et viestitäänkö me ylipäätään oikeita asioita strategiasta. [...] kuinka paljon meidän kannattaa vaivata näitä meidän eturivin ihmisiä niillä strategisilla kysymyksillä, kun niillä on ihan tarpeeks tuskaa siinä, että ne selviytyy siitä arjesta. Riittäiskö niille ihan vaan, että me kerrotaan, että mihin me ollaan menossa, meidän toiminta perustuu näille asioille, ja näitä ja näitä asioita me halutaan viedä nyt eteenpäin ja sun tehtävä on viedä niitä eteenpäin. Eli tavallaan ei ikään kuin vaivata niitä ihmisiä liikaa. Meidän pitäis, sanottaisko näin, tullaan var-

maan johtamisfilosofiaan, mutta monimutkaisessa maailmassa meidän pitäis osata yksinkertaistaa asiat tonne eturiviin ja kertoa vaan ihmisille, että hei, koska ihmisiähän kiinnostaa se, että mitä multa odotetaan, missä mä istun, mikä mun tehtävä on. (J2)

Strategian katsominen käytännön näkökulmasta olikin tärkeää. Vaikka osa henkilöstöstä kertoi johtoryhmän avaavan ja tulkkavaan strategiaa ja arvoja käytännön tasolla, nähtiin myös selkeitä puutteita toiminnaksi muuntamisessa. HOP:n johtoryhmän viestimän strategiaversioon ei siis vielä koettu täyttävän täydellisesti käytännönläheisen strategian piirteitä: sen katsottiin sisältävän liikaa korulauseita ja hienoja lauseita isoista linjoista. Eräs työntekijätason haastatelluista nosti jopa esiin epäilyksen, että korulauseilla väritettäisiin totuutta. Haastatteluaineisto osoittaakin selvästi, että toimeenpanoprosessi oli haastatteluiden tekohetkellä konkretisoinnin osalta vielä kesken. Lisäksi alemmilta organisaatiotasoilta nousi useita kommentteja strategian viestinnän sekä ryhmästrategian ja pankin strategian suhteen hahmottamisen keskeneräisyydestä. Esimerkkinä kommentti esimiestasolta:

... vähän jossain mielessä ihmetyttänykin, että jotenkin tuntuu, että joittenkin mielestä meillä on jo strategia. Mutta meillä on ryhmän strategia, ei meillä oon pankin strategiaa oikeestaan virallisesti missään vielä esitetty. (E4)

Viestintäprosessin keskeneräisyydestä sekä yhteistoimintamenettelyiden aiheuttamasta viivästymisestä johtuen ryhmäjohtoa vastaavasti myös paikallisjohtoryhmän viestinnässä oli haasteita ja ristiriitaisuuksia. Organisaatiossa tunnistettiin varsin laajasti varsinkin, kuinka yhteistoimintamenettelyt rikkoivat uuden strategian viestinnän ja toimeenpanon. Tämän katsottiin aiheuttaneen ristiriidan sanojen ja tekojen välille, mikä johti vaikeuksiin hahmottaa ja luottaa kasvutavoitteeseen:

... ei nyt ihan oikein istunu tähän kasvustrategiaan nää yt:t, jotka tähän nyt läsähti sitten päälle niin, että porukka sit yhtäkkiä, jos me palkataan monta sataa ihmistä ja annetaan sitten seuraavalla viikolla kenkää, niin siinä on tietysti semmonen tietynlainen epäjatkuvuus. (J4)

Johtoryhmän olikin pyrittävä olemaan johdonmukainen sanoissaan ja toiminnassaan. Kuitenkin mahdollisissa ongelmatilanteissa korostui kyky perustella poikkeukset ja muutokset. Toisaalta niin johtoryhmä kuin alemmatkin organisaatiotasot tunnistivat perusteluiden käytön ristiriitatilanteiden ratkomisen ohella erilaisissa muissakin käyttötarkoituksissa. Perustelut tavoitteiden ja muutosten taustalle haettiin esimerkiksi omistajan vaatimuksista, toimialan kehityksestä ja tulokseen vaikuttavista tekijöistä. Perustelutarpeen ja -muotojen katsottiin riippuvan tilanteesta ja yksiköstä: toisinaan perusteluiden oli oltava voimakkaita, toisinaan niitä ei tarvittu tai käytetty, mikäli asian tai yksikön ei arvioitu kaipaavan perusteluja. Tästä osoituksena seuraavat lainaukset:

No johtotähti on just se meidän visio tietysti, että sitä kautta on mun mielestä sitä kaikkea lähdetty, sitä vuotta 25, sitähän on käytetty perusteluna tässä kyllä. Mut onko sen lisäksi jotain muita perusteluja. No kyllä, siis tottahan se on tämmönen yleinen menestyksen tahtotila, mutta se on aika, sehän on kaikilla tämmönen, että halu-

taan pärjätä, ei sitä oikein voi semmosena ajatella. Ei nyt oikein, mun mielestä enemmänkin tää on tullu niin, että tää on nyt vaan se tapa, että näin tehdään. (E5)

Mutta ei mulle jääny hirveesti mieleen sellasia kauheen voimakkaita perusteluita ainakaan. Yleensä vaan todetaan, että nyt se on näin, ja ei siellä hirveesti mun mielestä oo. (T3)

Lopuksi on vielä todettava, että vaikka johtoryhmä teki parhaansa ja tarjosi roolinsa mukaisesti mahdollisimman hyvät lähtökohdat strategian toimeenpanolle, niin sekään ei pystynyt takaamaan strategian toteutumista puhtaasti sellaisena kuin suunniteltu. Ensinnäkin, erilaiset tulkinnat johtivat toimeenpanon erilaisuuteen (vrt. Balogun & Johnson 2005, 1594–1595). Tulkintaerot korostuivat varsinkin strategian viestintäprosessin ollessa kesken, kun organisaatioiden jäsenet tekivät omatoimisia tulkintoja ja johtopäätöksiä. Eräs johtoryhmäläisistä muistuttikin, kuinka jopa pienissä yksinkertaisissa asioissa syntyy luonnollisesti tulkintaeroja, saati sitten esimerkiksi arvojen kohdalla. Kontrolloidakseen tilannetta johtoryhmä pyrki etenemään strategian viestimisessä ripeästi sekä järjesti erilaisia tilaisuuksia, kuten arvopäiviä, joiden avulla pyrittiin saamaan kaikki samalle kartalle eli rakentamaan arvoista kiinteä yhtenäinen ohjaaja päätöksenteolle muuttuvan maailman keskellä. Tätä yhteistä pohjaa kuvattiin muun muassa seuraavanlaisesti:

... mä nään strategiassa 2 ehkä kaikkein ratkaisevinta tekijää on se, että mikä on se perustehtävä, jota meidän pitäis joka päivä kuunnella ja mitkä on ne arvot. Koska ne heijastuu joka päivä tähän meidän tekemiseen ja mun mielestä meidän pitäis aina kysyä, kun me tehdään isompia päätöksiä tai pienempiäkin, että onks nää, vieks nää tätä perustehtävää eteenpäin ja onks nää meidän arvojen mukaisia. Sit meillä pitää olla se maali, että mihin me ollaan menossa. Se pitää olla kristallinkirkkana. (J2)

Tulkintaeroihin liittyvien ongelmien karsiminen vaatii kärsivällisyyttä, aikaa ja jo mainittua toistoa. Eräs johtoryhmäläisistä selitti asiaa esimerkin avulla:

... esimerkki siitä, että millä lailla sellanen niinkin yksinkertainen asia kuin asiakastapaamisia pitää saada lisää, niin mitä se pitää sisällään, ja nää pitää kaikki asiat oikeestaan purkaa aika pieniks palasiks, että me puhutaan edes samasta asiasta. [...] vie aina aikaa, että se oivallus ja ymmärrys syntyy. Tässä kohtaa tälläsen strategian ehkä merkityksellistäminen on usein puhdasta kommunikaatiota ja yhden sanan avaamista, että mitä tapaaminen tarkoittaa. [...] tää muutoksen johtaminen on joku sanonu hyvin, että jankuttamista, niin kuin se onkin, että kuinka monta toistoa tälläsen jonkun omasta mielestä yksinkertaisen asian oikein ymmärtämiseen tarvitaan ja mitä kaikkea muuta se sitten vaatii. (J4)

Toiseksi, johtoryhmässä tunnistettiin, että strategian toteutuminen on riippuvainen olosuhteista ja ympäröivästä maailmasta (vrt. Hrebiniak 2006, 14), jotka muuttuvat usein kirjattua strategiaa nopeammin. Olosuhteisiin liittyen johtoryhmän vaikutusmahdollisuudet olivatkin rajalliset:

... mitä mä ite voin tehdä on hirveen tälläsellä operatiivisella tasolla, totta kai pitää huolta siitä, että me haetaan sitä kasvua ja pyritään kohti sitä päämäärää, joka meille on asetettu, mutta mulla on kauheen vähän mahdollisuuksia vaikuttaa niihin olosuhteisiin, joita tarvittais tukemaan sitä. (J3)

Käytännössä organisaation olikin toisinaan toimittava strategiasta poikkeavasti, mikäli strategia ei ehtinyt reagoimaan muutoksiin. Joskus tämä tarkoittaa nopeita muutoksia. Esimerkiksi HOP:n yhteistoimintamenettelyiden vuoksi strategian toimeenpanoaikataulua jouduttiin viivästyttämään. Toisaalta eräs esimiehistä kertoi, että tietyt asiat, kuten tavoitteet olivat kiinteitä ympäristön vaikutuksesta huolimatta. Strategiaan perustuvat muutokset tapahtuvat sen sijaan hitaasti, yhtenä syynä esimerkiksi se, että viestin kulkeminen läpi organisaation vie oman aikansa. Vaikka HOP:ssa laadittiinkin vuosisuunnitelmia, todettiin, että strategian näkökulmasta yhden vuoden aikana ei todellisuudessa ehditä tehdä suuria muutoksia, vaan asioita on katsottava pidemmällä aikavälillä.

Kaikista viestintään ja toimeenpanoon liittyvistä haasteista ja strategian laajuudesta huolimatta HOP:n johtoryhmä antoi melko positiivisen arvion siitä, että pääsanoma strategiasta oli saatu menemään organisaation läpi. Seuraava sitaatti kertoo onnistumisen kokemuksesta:

Ne ymmärtää tän, että meillä on nimenomaan kasvustrategia. Ja mä luulen, että ne ymmärtää myös sen, että millä tavalla me ollaan menossa kohti sitä. Eli ikään kuin tän matkan. Ja myös tän mittariston ja nää, millä mitataan. (J3)

Prosessin luonnollisena jatkumona avaan seuraavaksi keskijohdon ja esimiesten lähempänä käytäntöä olevaa osuutta. Esimiestason vaikutus strategian toimeenpanoon käytännössä oli johtoryhmän ohella merkittävä.

4.1.3 Esimiestaso eli keskijohto ja esimiehet viestijöinä

Sisäinen strategiaviestintä jatkui paikallisjohtoryhmän jälkeen esimiestasolla eli keskijohdon ja esimiesten työssä yhtenä strategian toimeenpanon edesauttamisen osa-alueista. Ensimmäisenä, tämänkin organisaatiotason täytyi itse omalta osaltaan analysoida ylhäältä viestittyä strategiaa. Keskijohto ja esimiehet itse nostivat vahvasti esiin, kuinka he pureskelivat ja purkivat ylhäältä vastaanotamaansa strategian kokonaiskuvaa sekä oman liiketoiminta-alueen asiaa. Tavoitteena oli saada pohdittua ja määriteltyä, mitä strategia tarkoittaa käytännössä, mikä on oleellista, mikä oma rooli on ja mitä oman väen tulisi tehdä, kuten seuraava lainaus kuvastaa:

No aika paljon nimenomaan sen asiakastoiminnan suhteen, että miten me sitä toteutetaan. Siellähän pystyy tavallaan miettimään asioita sillä lailla, että mitkä asiat on tärkeimpiä asioita ja mitkä ei oo niin tärkeitä jne., että tälläisiä valintoja voi tehdä, ja tavallaan vaikuttamaan siihen, että mistä sitä tulosta sitten tehdään, että minkälaisia asioita tekemällä. (E1)

Toisin sanoen esimiestaso jatkoi johtoryhmän ajatustyötä löytääkseen kovalla työllä isosta strategiaperikasasta ja ylätasen tavoitteista merkityksen itselle ja alaisille viestittäväksi. Tämä on verrattavissa strategian sensemaking/sensegiving-prosessiin (Gioia & Chittipeddi 1991, 442–445). Eräs esimiehistä muistutti, että varsinkin isojen strategisten muutosten aikana, kun asiaa oli paljon, esimiehillä kesti jonkin aikaa strategia-asian sisäistämässä ennen kuin sitä ruvettiin viemään konkreettisesti alas. Eräs esimiehistä esimerkiksi

kertoi käyttäneensä aikaa siihen, että tekee kokemuksensa avulla löytöjä sekä etsii painotuksia ja teemoja rivien välistä analysoimalla strategiapapereita tarkkaan ja vertailemalla muutoksia aiempiin. Lisäksi tarpeen mukaan lisätietoja ja syvällisempää ymmärrystä etsittiin yrityksen intranettiin tallennetuista materiaaleista.

Yleisellä tasolla strategia ja sen purkaminen koettiin selkeäksi sen ansiosta, että strategia oli jo muovattu toimintasuunnitelmien muotoon eli jokseenkin operatiiviseksi. Vuosittaiset toimintasuunnitelmat auttoivat hahmottamaan varsinkin lyhyemmän aikavälin osatavoitteita. Eräs esimiehistä kuvaili strategian ison kuvan olleen hänelle jopa laakista selvä sen jälkeen, kun toimitusjohtaja oli käynyt siitä kertomassa. Selvästä yleiskuvasta huolimatta, jotkin asiat vaativat kuitenkin esimiehiltä enemmän työstämistä. Esimerkiksi oman roolin tunnistaminen koettiin toisinaan haastavaksi, mutta tärkeäksi matkalla kohti yhteistä tavoitetta, kuten seuraava kokemus osoittaa:

Sitten kun sä niitä alat miettimään, että mitä me tehdää näitten kanssa, mitä tämä merkitsee meille, niin se tulee hirveen helposti semmonen, että no apua, että en jaksa. [...] tuli iso nippu paperia ja sun piti yrittää keksiä sieltä, niin keksi nyt siinä ittelles se merkitys, keksi nyt siinä sitten sun omille porukoilles se merkitys. Ja oon istunu monissa tämmösissä, että mietitään, miettimällä mietitään, mitä tällä tarkoitetaan, mitä se meidän työssä. Eli se strategian, sen jalkauttaminen ja sen käytännön teoiksi vieminen on edelleen ihan hirveä haaste. [...] Sit tulee tämmöstä jargonia, se merkitys jotenkin vaan puuttuu. (E5)

Vaikka strategian operatiivisuus ja ylempien organisaatiotasojen käyttämät keinot auttoivat strategian ymmärrystä esimiestasolla, ei omaksuminen ollut onnistunut täysin odotetulla tavalla. Jouhevasti etenevään prosessiin olikin mahdunut myös vastustusta, joka oli ollut toisinaan jopa niin kovaa, että siihen oli jouduttu puuttumaan. Yksi esimiehistä selitti taustasyiksi esimerkiksi sen, että johdon ajatuksia oli joltain osin vaikea hyväksyä, koska strategia tuli ylhäältä ilman, että sen työstämiseen oli päässyt osallistumaan. Vastustuksen ohella eräs esimiehistä kuvaili toisenlaista toimintatapaa, joka lienee ollut yleisempi erimielisyystilanteissa:

Kyllähän ne strategiset valinnat ohjaa tietysti. Että jos meillä määrätään, että meillä lopetetaan joku palvelu, että se ei oo strategian mukaista ja mä saan sen tehtäväksi, niin kyllä mä sen teen. Se on pakko. Kyllä se vaan näin on. Mähän voin tietenkin sanoa, että minusta tämä ei ole viisasta. Ja sit varsinkin, jos se tulee mulle annettuna, niin mähän oon varmaan hirveen myrtsinä siitä. Mutta jos mä oon ite saanu sitä olla fundeeraamassa, että miten tää hoidetaan, niin sit se voi olla eri asia. Kyllä, kyllä mä sen tekisin. (E5)

Esimiestaso siis arvioi ja tarvittaessa esitti palautetta, esimerkiksi tavoitteista sekä siitä, miten viestitty suhteutui tekoihin. Sen jälkeen, kun analysointi- ja arviointivaihe oli saatu hoidettua, alkoi esimiesten varsinainen suora viestintä ja toiminta kohti strategian toimeenpanoa. Keskijohdon ja esimiesten vastuulla oli huolehtia, että strategia saadaan menemään läpi omille alaisille eli että jokainen ymmärtää, mitä tehdään ja miksi. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi strategiaa alettiinkin aktiivisesti muovata entistä käytännönläheisempään muotoon niin, että se muuttuisi organisaatiossa mahdollisimman tehokkaasti toi-

minnaksi. Koska ylemmät organisaatiotasot olivat jo aloittaneet strategian konkretisoinnin ja viestinnän koko henkilöstölle sekä antaneet strategian kohdullisen viestittävässä muodossa, oli esimiestason tehtävä käytännönläheinen.

Esimiesten merkittävä rooli viestintäketjussa johdon ja työntekijöiden välissä liittyi vahvasti strategian tulkintaan, mitä korostettiin myös ylempien organisaatiotasojen haastatteluissa (vrt. Kärnä 2016, 130). Esimiesten nähtiin toimivan tulkkina, jotka auttoivat konkretisoimaan strategiaa ja ohjaamaan ihmisiä oikeaan, ylemmän johdon antamaan suuntaan. Aiemmin muun muassa Rouleau (2005) on korostanut keskijohdon tulkin roolia ja kykyä hyödyntää organisaatiota koskevaa hiljaista tietoa viedessään strategiamuutoksia mikrotasolle. Yhtenä esimerkkinä esimiesten käytännön johtamis- ja esimiestyöllä katsottiin olevan suuri merkitys siinä, kuinka strategiaa viestivät tuloskortit onnistuivat toiminnanohjauksessa eli lopulta strategian toimeenpanossa. Eräs HOP:n johtoryhmän jäsen kuvaili yksikön esimiehen roolia seuraavasti:

Ensin tulee näitten isojen asioiden ymmärrys, ja sen jälkeen se konkretisointi, niin sehän on viime kädessä sitä, että miten se yksikön esimies niitä asioita siellä yksikösään vie eteenpäin. Mehän viestitään näitä isossa kuvassa, mutta kuinka paljon niistä ihmisistä jää, ehkä jää semmonen joku tuntuma tai mielikuva asioista, mitä tän pitäis olla, mutta sit siellä arjessa sen yksikön esimiehen pitää pystyä ikään kuin ohjaamaan niitä ihmisiä oikeeseen suuntaan. (J2)

Hoitaakseen oman osansa strategian konkretisoinnista esimiestaso ei kuitenkaan toiminut strategian konkretisoinnissa täysin yksin, vaan he ottivat myös alaiset mukaan keskusteluun, kun pohdittiin strategian toimeenpanon yksityiskohtia eli toimintamalleja. Yhtäläisesti esimiesten oman pohdinnan jälkeen tavoitteita pureskeltiin ja arvioitiin yhdessä sekä mietittiin mitä mikin tarkoittaa. Esimiehet toimivat siis strategian alustavina pilkkoina ja sen jälkeen esittelijöinä ja keskustelun ohjaajina niin, että eivät suoraan viestineet strategiaa loppuun asti pilkkottuna alaisilleen. Keskijohdon tapa osallistaa alaisiaan konkretisointiprosessiin oli huomattu kaikilla organisaatiotasolla ja sen tunnistettiin hyödyttävän organisaatiota, esimerkiksi vähentävän tarvetta viestiä strategian suoraan tiedottamiseen. Lisäksi osallistaminen nähtiin opettavaisena, palkitsevana sekä sen katsottiin parantavan päätösten ja muutosten hyväksyntää (vrt. Vogt & Murrell 1990, 69–70).

Esimiestasolla strategiaviestinnässä todettiin tavoiteltavan avoimuutta, mutta siihen liittyi myös luonnollisia rajoitteita. Ensinnäkin, pohdittiin, miten paljon oli tarkoituksenmukaista viestiä ja missä vaiheessa eli kannattaako esimerkiksi keskeneräisiä asioita viestiä? Toiseksi nousi esiin, että esimiesten pyrkimys välittää tieto kaikille samanaikaisesti yhdellä sabluunalla vaati tarkkaa suunnittelua ja organisointia, mikä aiheutti toisinaan viivästyksiä. Kolmanneksi, eräs esimiehistä nosti esiin yksilölliset erot viestinnän määrässä ja ajoituksessa: henkilökohtaisten suhteiden, aseman ja esimiesten toimintamallien tunnistettiin aiheuttavan viestintäeroja. Vaikka työntekijätasolta nousi positiivisia kokemuksia viestinnän avoimuudesta, eräs esimiehistä tunnusti, että viestintäkäytänteet eivät olleet miellyttäneet kaikkia alaisia:

... kun sä luet sun esimiesarvioita, niin siellä tulee ensimmäinen kommentti on se, että kun tietoa ei jaeta riittävästi, esimiehet pimittää asioita. Mut siis tää on se fakta, jonka kanssa tavallaan joutuu painiskeleen, että mikä on tarkoituksenmukaista kertoa ja mikä ei. (E3)

Osallistavien keskustelujen lisäksi tunnistin myös joukon muita tilanteita ja foorumeja, joissa keskijohto ja esimiehet viestivät strategiaa alaspäin alaisilleen eli määrittelivät toiminnan kohti tavoitteita. Tiedottamisen ja osallistamisen suhde vaihteli näiden eri keinojen ja kanavien välillä. Ensimmäisenä kanavana tunnistin haastatteluista erilaiset palaverit: strategiasta puhuttiin ensin parissa strategiaan keskittyvässä yksikköpalaverissa ja sen jälkeen viikkopalaverissa, joissa strategiaan liittyviä teemoja sivuttiin muiden aiheiden joukossa. Vaikka strategia jäikin usein sivuteemaksi, alaiset kertoivat tunnistanee isot ja tärkeät teemat muun puheen joukosta. Strategiaan liittyviä teemoja nousi esiin välillisesti myös alaisten kanssa pidettävissä henkilökohtaisissa kuukausikeskusteluissa: saatettiin esimerkiksi pohtia yksilön keinoja saavuttaa oma osansa yhteisen strategian tavoitteista.

Strategian viestintä ei siis ollut esimiestasolla puhtaasti suoraa, vaan strategian toimeenpanoa pyrittiin edistämään niin ikään välillisesti viestinnän, mutta myös toiminnan kautta. Esimiesten kohdalla korostuikin aiempia tasoja voimakkaammin tapa pyrkiä viestimään strategiaa toiminnan ja käytännön kautta eli omalla esimiestyöllä kohti tavoitteita. Tällaiseksi työksi mainittiin esimerkiksi otollisten olosuhteiden luominen alaisille, toteuttamista helpottavien keinojen ja työkalujen tarjoaminen, myynnin ohjaus sekä panosten ohjaaminen siihen, mikä on kulloinkin painopisteenä ja mittauksen kohteena.

Välillisenä konkretisointi- ja viestintäkeinona mainittiin myös mittarit ja seuranta, sillä ne viestivät, mikä oli suunta ja mikä oli tärkeää. Tavoitteiden viestimisen ja pilkkomisen konkreettisiksi numeroiksi kerrottiin olleen niin ikään yksi keinoista kuvailla ja viestiä strategiaa. Erityisesti painotettiin sitä, että tavoitteiden hahmottamisen kannalta numeroiden on oltava helposti ymmärrettäviä. Keskijohdon ja esimiesten tehtävänä olikin murskata luvut yksilöittäin suhteuttamisen ja neuvottelun avulla. Eräs esimiehistä kuvaili, kuinka monipuolisesti numeroita ja tavoitteita voidaan hyödyntää:

... me käydään, niissä henkilökohtaisissa keskusteluissa on äärimmäisen hyvä käydä sitten kaikkien eri ihmisten kanssa lähemmäksi sitä, että mitä se konkreettisesti heille se tekeminen niitten numeroitten välissä käy, eli mä teen vielä sillä tavalla, että siinä meidän keskustelussa on ne meidän tavoitteet, mitä niistä tehdään, ja minä en siinä niitä rankkaa suoraan euroina tai kappaleina, vaan mä oon tehny numeroilla, että mikä prosentivälillä on tavoite täynnä, niin saa numeron 1-6. (E4)

Liiketoimintavastaavien tapaan yksikkötason johdolla oli HOP-johtoryhmän silmissä vapaus toimia ja toteuttaa strategiaa kohti yhteisiä tavoitteita ryhmästrategian tarjoaman toimintatilan puitteissa. Keskijohto ja esimiehet itse tunnistivat toimintatilansa rajoittuvan selvästi strategian konkretisointiin: he omaksuivat ylhäältä viestinnän mukana tulevat raamit ja vaikuttivat niiden sisällä arjen toimintaan. Yksi esimiestason haastatteluista kuvasi toimintatilan kapeutta seuraavanlaisesti:

Muutoksia toimintamalleihin voidaan ehdottaa, ja esimerkiksi ite vien niitä mielelläni eteenpäin ja sillä tavalla, mutta ei minusta sellasta mahdollisuutta, että vois strategiaan asti vaikuttaa. Ja nyt varsinkin kun olemme erottamaton osa keskusyhteisökonsernia ja noudatamme tinkimättömästi keskusyhteisökonsernin eri lanseerauksia, jotka on kirjattu, niin en oikein nää, että miten meiltä voisi tulla semmosia alotteita, jotka voisivat strategiaan vaikuttaa, joka on hiukan huolestuttavaa. Aikaisemmin on voinu, nyt ei. (E4)

Tarjottujen soveltamisvapauksien ohella esimiestaso osoitti vaihtelevaa oma-toimisuutta sekä rohkeutta siinä, miten he omien kertomustensa mukaan reagoivat ja toimivat tarvittaessa jopa strategian vastaisesti. Näin tunnustettiin toimittavan, mikäli ympäristöstä tuleva muutospainne niin vaati eli varsinkin silloin, kun ympäristö muuttui ennen strategiaa. Toisaalta strategiasta poikettiin myös silloin, kun huomattiin ja koettiin, että strategiaan nähden tarvittiin vielä enemmän yhteistyötä eri toimintojen välillä. SAP-näkökulmaa mukailien improvisointi olikin suorituskyvyn kannalta tärkeämpää kuin tiukka strategian noudattaminen (vrt. Vaara & Whittington 2012, 324).

Omatoimisuuden vastakohtana eräs esimiehistä totesi, että viestintäprosessin ollessa kesken osa esimiehistä oli jäänyt odottamaan ylhäältä tulevia ohjeita sen sijaan, että he olisivat toimineet omatoimisesti. Tätä tapahtui varsinkin tilanteessa, jossa strategian konkretisoinnissa sekä ja ryhmän ja pankin strategian suhteen selventämisessä oli puutteita. Tällöin sisäistäminen ontui esimiestasolla, ja samalla ontui strategian viestintä alaspäin niin kauan kunnes ylhäältä saatiin vihdoinkin tarvittavat tiedot. Eräs esimies muotoilikin, että on parempi, että jokainen hoitaa oman osuutensa:

... kyllä mun pitää aina pitää mielessä se, että mikä se meidän perusduuni, et me ei oikeesti mietitä täällä hirveen ylätasoin juttuja, vaan me pitäydymme siinä, että me haetaan asiakkaita ja koitetaan hoitaa niitten tarpeita ja jättää kaikki tällänen kehittäminen ja muu sitten sille organisaatiolle, joka sitten sitä toteuttaa. (E3)

Kaiken kaikkiaan esimiestaso teki parhaansa ja pyrki omalta osaltaan toimimaan ja viestimään niin, että alaisille välittyisi oikeanlainen yhtenäinen kuva yhteisestä strategiasta, tärkeimmistä tavoitteista ja siitä, miten niihin ollaan menossa. Strategian viestintä- ja toimeenpanoprosessin keskeneräisyydestä johtuen toimintaan syntyi kuitenkin eroja, koska esimiestasolta vaadittiin itsenäisiä ratkaisuja strategian viestintäprosessin ollessa kesken. Osa haastatelluista esimiehistä totesi paikkaneensa konkreettisten ylhäältä tulevien tietojen puutetta, ratkomalla odottaessaan asiat omalla tavallaan. Seuraava sitaatti kertoo erään esimiehen kokemuksen tilanteesta:

... meidän pitäis toimia yrityspuolen asiakkuusstrategian mukaisesti, ja meillä ei oo tietoa siitäkään ihmisillä, että minkälainen se on, muuta kuin mitä minä oon kertonu heille, että käsittääkseni näin. [...] 2 vuotta, kun [uusi toimitusjohtaja] tuli, niin eihän meillä strategiaa ole sen jälkeen, strategia-strategiaa kerrottu, meillä on ollu vaan tämä päämäärä ja sitten nämä arvot, millä me on ratsastettu tänne asti. [...] minun näkökulmasta tää homma toimii erittäin hyvin niin kauan kuin meillä on toi päämäärä ja arvot, jotka minun näkökulmasta on ne tärkeimmät asiat, ja minä pystyn muotoilemaan sen strategian niittenkin ympärille sillä tiedolla, mitä mulla on ja rakentaa ihmisille toimivan kokonaisuuden, millä tehdään asiakaslähtöisesti hyvää tulosta. (E4)

Toisaalta strategian toteutumisessa tapahtui poikkeamia myös muista syistä. Ensinnäkin siksi, että alaisillekin jätettiin tietty tila toteuttaa strategiaa annettujen rajojen puitteissa. Toimintatilan tarjoaman jouston ohella toimeenpanoon syntyi erilaisia vivahteita esimies- ja työntekijätason haastatteluiden perusteella myös tahtomatta tulkintaerojen vuoksi. Varsinkin viestintäprosessin ja strategian konkretisoinnin keskeneräisyys ja eriaikaisuus vahvistivat riskiä tulkintaeroihin ja niistä juontuviin ongelmiin seuraavan lainauksen osoittamalla tavalla:

Ja se on minusta huolestuttavaa, että tässä mennään kaikki eri tahtiin ja vähän eri sanoin. Ja nyt tullaan siihen, että kun mä sanoin äsken, että [strategian] ei tarvii niin tarkka ollakaan. Ei niin, mutta jos yks tekee sillai tarkalla tällä hetkellä siellä ja omanlaisellaan, eikä meillä oo lupaa tavallaan mennä vielä eteenpäin, niin tää aiheuttaa semmosen konfliktin eri näitten johtoryhmätasoisien linjojen välillä, eli yrityspanoksen tai varallisuudenhoidon ja henkilöasiakaspuolen. (E4)

Esimiehet olivatkin haasteellisessa paikassa johdon ja työntekijöiden välillä, sillä he törmäsivät tulkintakysymyksiin sekä vastaanottaessaan että välittäessään strategiaviestintää. Vastaanottaessaan viestejä ylhäältä tulkinnan vaikeudet liittyivät siihen, että kaikkea ei sanottu suoraan ja siksi jouduttiin lukemaan rivien välejä. Alaisten suunnassa heidän erilaiset tulkintansa haastoivat esimiesten tavoitetta varmistaa toiminnan yhdenmukaisuus ja strategian noudattaminen.

Tulkintaerojen minimoimiseksi esimiestason edustajat painottivat strategiasta arvoja ja isoa yhtenäistä päämäärää yhteisenä perustana. Tavoitteena olikin varmistaa, että vähintään ne olisivat jokaisella tiedossa, koska toiminta perustui pohjimmaltaan niihin. Strategiaa lisäksi suodatettiin niin, että voitiin keskittyä kunkin yksikön kannalta olennaisimpaan strategiasisältöön. Ajallisena aspektina yhteisen päämäärän hahmottamisen varmistamiseksi yhdistettiin pitkän aikavälin päämäärä sekä lyhyemmät vuoden mittaiset ajanjaksot (vrt. Hrebiniak 2006, 14). Varsinkin uuden strategian kohdalla sekä uusien työntekijöiden kanssa käytettiin alussa reilusti aikaa, jotta strategia tuli selväksi.

Työntekijätasolta nousikin muistutus, että esimiesten tuli olla tarkkana siinä, etteivät he kuormita liialla informaatiolla jo valmiiksi arjen kanssa kamppailevia työntekijöitä. Muistamisen, ymmärtämisen ja täten toimeenpanon edesauttamiseksi esimiestasollakin käytettiin runsaasti toistoa ja sen olivat huomanneet myös alaiset. Esimerkiksi arvojen muistuttamiseksi eräässä yksikössä ne oli laitettu taukotilan jääkaapin oveen (vrt. Whittington ym. 2006, 622–623). Toisaalta eräs työntekijöistä mainitsi, että toisto ei välttämättä aina ollut kovin suoraa, sillä strategiaa ei sinällään suoranaisesti kerrattu erikseen, vaan se toistui enemmän välillisten tapojen kautta.

Muita esimiestason haasteina sisäisessä strategiaviestinnässä ja siten toimeenpanossa olivat yhteistoimintaneuvotteluiden aiheuttamat epäselvyydet sekä strategian toimeenpanon viivästymisen aiheuttama ristiriita viestinnän ja toteuman välillä. Ristiriitaisia tunteita sekä oman roolin tärkeyden epäilyä aiheutti niin ikään se, että johdon sanat ja teot eivät kohdanneet esimerkiksi strategian toimeenpanoon asetettujen resurssien kohdalla. Toisaalta ristiriitaisuuk-

sia syntyi ympäristön nopean muuttumisen takia, kun strategiasta jouduttiin poikkeamaan, jotta voitiin reagoida muutoksiin ympäristössä.

Esimiehet kokivatkin vaikeaksi motivoida ihmisiä lukemaan ja kuuntelemaan jatkuvasti muuttuvaa, silti todellisuutta hitaammin päivittyvää strategiaa. Ratkaisuksi muotoiltiin, että strategiaa ei esitettäisi alaisille liian tarkkaan strategiakirjan tai opuksen muodossa, vaan käytännön kautta. Vaikka strategia olikin tärkeä perustelu toiminnassa, todettiin myös, että kaikkia pieniä asioita ei ehkä kannattanut perustella strategialla. Kaplan ja Norton (2005, 74) ovat kuitenkin muistuttaneet, että vaikei strategiaa aktiivisesti perusteluna käytettäväksi, strategia ja sen toimeenpano olisi kuitenkin syytä pitää koko ajan mielen perukoilla.

4.1.4 Työntekijätaso viestijöinä

Asiantuntijat ja pankkitoimihenkilöt eli työntekijätaso olivat alaspäin suuntautuvan viestiketjun viimeinen lenkki, viimeinen vastaanottaja. Vaikka ryhmä- ja pankkijohdon haastatteluissa oli vain vähän puhetta työntekijöiden osasta viestinnässä, eri organisaatiotasojen kuva työntekijätason roolista oli kuitenkin varsin yhtenäinen: työntekijöitä kuvattiin strategian ja sen viestinnän viimeisenä tulkitsijana ja arvioijana. Työntekijöillä oli siis mahdollisuus tehdä omat arvionsa, tulkintansa ja johtopäätöksensä vastaanottamastaan strategian kirjallisesta ja suullisesta viestinnästä ennen sen toimeenpanoa. Arvioitavana olivat muun muassa tavoitteet sekä strategia suhteessa tekoihin ja toimintaan. Työntekijöiden tapa tarkastella asioita poikkesi jonkin verran ylemmistä organisaatiotasosta ja tästä syystä ilmeni toisinaan erimielisyyksiä, kuten erään esimiehen kommentti osoittaa:

... ymmärtääkö välttämättä sitten se pieni ihminen, joka siellä istuu toimihenkilönä kassalla vaikka, niin mä luulen, että ei ymmärrä, että ite kattoo sitä vähän erilaisilla silmillä. (E1)

Arvioidessaan viestittyä strategiaa ja ylempien organisaatiotasojen toimintaa suhteessa siihen työntekijät törmäsivät muutamiin ristiriitaisuuksiin. Ensinnäkin alimmalla organisaatiotasolla jouduttiin pohtimaan, mitä tarkoitti, kun viestittiin kasvustrategiaa, mutta samaan aikaan käytiin yhteistoimintaneuvotteluita, jotka tarkoittivat irtisanomisia. Viestinnän ja toiminnan välillä oli tässä kohtaa havaittavissa ristiriita. Myös johto ja esimiehet tunnustivat tämän työntekijöiden esille nostaman ristiriidan sanojen ja tekojen välillä ja kuinka se oli aiheuttanut päämäärän sumentumista ja luottamuksen heikentymistä työntekijöiden keskuudessa.

Toiseksi, esimiestasolla tunnistettiin riski ristiriitaisuuksien kokemusten syntyyn työntekijöiden arjessa sen vuoksi, että strategiapapereita ei ehditty päivittää aina yhtä nopeasti kuin toiminta todellisuudessa muuttui. Vaikka strategiaa pyrittiin muuttamaan ja täsmentämään tarpeiden mukaan, todellisessa arjessa reagoitiin ympäristön muutoksiin silti nopeammin eli toisinaan toiminta poikkesi strategiasta. Lisäksi nousi kokemus, että koska työntekijät olivat vii-

meinen porras, jolle strategia välitettiin, ei strategia aina ehtinyt edes kunnolla alas asti ennen kuin se jo taas muuttui. Kolmanneksi, ristiriitaisuutta ilmeni resurssien jaossa suhteessa viestittyyn strategiaan: resurssit eivät aina tarjonneet riittäviä edellytyksiä strategian toimeenpanoon.

Ylhäältä tuleva strategiaviestintä haastettiin siinä tapauksessa, mikäli oma näkemys strategiasta tai todellisuudesta oli täysin poikkeava tai jotakin oli täysin mahdoton käsittää tai hyväksyä. Sellaisissa tapauksissa reagoitiin jopa tunteella, esitettiin tiukkaa kriittistä palautetta, nostettiin asioita takaisin keskusteluun, jopa vastustettiin. Esimerkiksi, kun strategian toimeenpanon edellytykset koettiin puutteellisiksi, strategia kyseenalaistettiin ja vaadittiin lisää tukea. Tämä työntekijöiden kyseenalaistava ja ajatteleva rooli huomioitiin myös keskijohdossa:

... kyllähän ihmiset asettaa kysymyksiä sitten sille, että minkä takia meidän pitää tehdä näin tai minkä takia meillä on tällainen tavote tai miksi meidän johto haluaa meidän tekevän näin. Että eihän ne mitään idiootteja tavallaan ole, ja kyllä ne sanoo vastaan, jos ei ne halua tehdä sillä lailla, että ne kokee, että tässä ei oo mitään järkeä. Kyllä ne ihmiset sanoo, että mä tekisin kyllä tän homman näin. Ja sit pitää keskustella, että onks tässä järkeä vai eikö tässä oo. (E1)

Strategian ja siihen liittyvän viestinnän arvioinnissa on siis kyse siitä, että alin organisaatiotaso teki omat johtopäätöksensä siitä, oliko strategia hyväksyttävissä vai ei. Lopputuloksena työntekijätaso joko sitoutui strategiaan ja alkoi toteuttaa sitä tai sitten oli toteuttamatta. Johtoryhmä oli huomannut, että haluttomuus luopua vanhoista totutuista tavoista tehdä asioita hidasti jonkin verran työntekijätasolla muutosten hyväksymistä ja strategian toimeenpanoa. Lopulta kuitenkin työntekijät itse kertoivat pääosin seuraavansa sitä, miten johto ohjasi ylhäältä käsin. Yksi haastatelluista totesi myös, että strategiaan ei yleensä ollut tarvetta vaikuttaa, sillä se on omalta kohdalta niin selkeä.

Vaikka työntekijätasolla strategian hyväksyminen olikin laajaa, ei se kuitenkaan ollut itsestäänselvyys, vaan strategialta ja sen viestinnältä vaadittiin tiettyjä ominaisuuksia. Esimerkiksi eräs ryhmätason haastatelluista totesi, että ihmiset kaipasivat yksilöityä tietoa johdon heille määrittämästä roolista, jotta he pystyivät lähestymään strategiaa. Myös HOP:n johtoryhmän, esimiesten ja työntekijöiden haastatteluihin nousi esiin, kuinka tärkeää jokaiselle organisaation jäsenelle on löytää merkitys ja oma rooli ylätason strategiasta: keksiä mitä strategia omalla kohdalla tarkoittaa ja mikä on oma tehtävä. Koska strategia tuli ylhäältä, oli siinä omat haasteensa, että yksilöt saivat siitä jotain irti ja numerot saatiin käännettyä toiminnaksi.

Työntekijätaso hyödynsikin ylempien organisaatiotasojen tarjoaman mahdollisuuden osallistua strategian pureskeluun ja konkretisointiin ja kuulla sitä kautta strategiasta. Osallistumisen kautta tunnistettiin mahdolliseksi parantaa toimeenpanon edellytyksiä. Samalla työntekijöiden oli mahdollista hahmottaa entistä paremmin, miten omat tavoitteet juontuivat isommista yhteisistä tavoitteista. Seuraava esimiestason lainaus kuvailee, kuinka työntekijöille annettiin osallistamisen kautta mahdollisuus ymmärtää ja hyväksyä ylhäältä annettu strategia ja tavoitteet:

... kun me mennään sitten omaan palaveriin ja aletaan purkamaan sitä, että okei, mitäs se meidän yksikössä, mitäs meidän pitäis tehdä, niin kyllä mä aion laittaa ihmiset itse ihan miettimään sen asian, että mitä konkreettisia asioita me nyt sitten tehdään, että mitä tää tarkoittaa meille. Se on se tyyli, että jokainen pääsee siihen vaikuttamaan, sanomaan sen sanansa, että tälleen me ehkä voisit sitä sitten viedä eteenpäin. (E1)

Viestinnän laadun lisäksi asiantuntijat ja toimihenkilöt arvioivat ylhäältä saamansa strategiaviestinnän määrää ja tarkkuutta. Haastatteluissa korostui oikeanlaisen tasapainon löytäminen: liika informaatio kuormittaa työntekijöitä turhaan ja vaikeuttaa muistamista, kun taas liian vähäinen johtaa kokemuksiin pimentämisestä. Seuraava lainaus korostaakin olennaisuuden periaatetta:

Siinä laajuudessa kuin sille on tarvetta. Ei meidän tarvii, kiva tietää, mutta kyllä meidän fokus on siinä meidän arkityöskentelyssä, ettei meidän tarvi avata niitä kaikkia syitä ja seurauksia, vaikka välillä tuntuu tosi hassulta, että me tehdään jotain asioita, tai ehkä mä sen verran korjaan, että paikka paikoin se on ihan ok, mutta sit paikka paikoin me ei ymmärretä ollenkaan välttämättä, että miks me on valittu tällöinen strategia tässä asiassa... (T1)

Työntekijätasolta nousi myös kokemus, että kaikkea ei välttämättä tarvitse perustella asiantuntijatehtävissä oleville juurta jaksain, mikäli sen voi itse päätellä toimialan kehityksestä. Huomioitiinkin, että he tietävät ja ymmärtävät asioita itse omatoimistekin. Toisaalta asiantuntija-asemassa vastaanotettavaan viestintään liittyen kerrottiin seuraavaa:

Sitä joutuu välillä miettiä itte, että mitä ne ajaa näillä asioilla, että vois puhua varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa suoraan niin kuin ne asiat on. Kyllä me ymmärretään, ei sitä tarvii semmosta väritettyä totuutta kertoa, että miten ihmisiä, miten meitä johdetaan, niin välillä vähän korulauseillakin. (T2)

Kaiken kaikkiaan haastatteluiden perusteella työntekijät olivat kuulleet eri viestintämuotojen ja osallistamisen kautta varsinkin strategian pääkohdista riittävästi johdolta ja esimiehiltään. Toisaalta tiedon määrässä ja strategian selkeydessä katsottiin olevan henkilökohtaisia eroja, jotka johtuivat esimerkiksi erilaisista esimiessuhteista eli tiedonsaantiväylistä. Johto oli sen sijaan skeptisempi työntekijöiden tietotasosta strategiaan liittyen. Työntekijät itse puolestaan kertoivat, kuinka strategian viestintäprosessin ollessa kesken iso kuva oli tullut läpi, mutta yksityiskohdat eivät vielä olleet ihan vielä selvillä:

Mitä muuta se strategia sisältää, niin se ei ehkä oo sit niin tiedossa, mutta se iso kuva kuitenkin. Se kasvu, ja sit itse asiassa siihen vielä tietyllä tavalla määräpäivä lyöty, että milloin meidän on tarkoitus olla suurin. [...] Että kyllä mä nään, tiedän, että mikä on strategia, mitkä on arvot, mutta miten se näyttäytyy tässä käytännön työssä, niin varmaan kaikilla meillä vähän eri tavalla. Ei se jalkauttaminen oikeestaan meillä oo ihan hirveesti käynnistynyt vielä, mun näkemyksen mukaan. Eli sanat on sanottu, mutta mitään konkretia siihen ympärille ei oo tuotu. (T2)

Johtoryhmän haastatteluissa määriteltiin, että pääkohtien muistaminen oli odotusarvo organisaatiossa ja siksi ne oli viestitty ensimmäisenä. Työntekijöiden arkityön myönnettiin kuitenkin olevan kaukana paperilla olevasta numeerisesta strategiasta, mikä aiheutti oman haasteensa muistamiseen ja hahmottamiseen. Esimerkiksi arvot eivät olleet joka päivä aktiivisesti mielessä, joten

pyydettyäessä luettelemaan ne, saattoi kestää hetki niiden löytämisessä muistin syövereistä. Johtoryhmässä ja työntekijätasolla tunnustettiin, että ylipäättään laajaa strategiaa ei ollut mahdollista muistaa kokonaisuudessaan. Sen sijaan strategiapalavereista ja -esityksistä poimittiin kullakin tasolla, myös työntekijätasolla, vain ne oman työn kannalta oleelliset asiat ja ne laitettiin muistiin. Esimerkiksi laajat koko ryhmää käsittelevät numeroesitykset eivät siis toimineet työntekijöiden kohdalla.

Työntekijät kertoivat sen sijaan, että käytännönläheisempi lähestymistapa ja toisto auttoivat tehokkaammin sisäisen strategiaviestinnän terävöittämisessä. Vaikka strategiasta ei suoranaisesti puhuttu usein, niin eräs työntekijöistä arvioi esimerkiksi tavoitteiden toistotiheyden olleen sopiva. Muistamisen kannalta tärkeiksi nostettiin etenkin ne kerrat, kun toimitusjohtaja oli puhunut strategiasta henkilöstölle. Varsinkin pienemmissä ryhmissä tapahtunutta strategian esittelyä ja keskustelua tunnuttiin arvostettavan, koska silloin asiassa päästiin yksilöllisemmälle ja maanläheisemmälle tasolle.

Strategian viestintäprosessin keskeneräisyyden vuoksi työntekijöillä oli selvän yleiskuvan rinnalla kuitenkin vielä osin vajavaiset tiedot strategian yksityiskohdista ja käytännön sovellutuksista. Siitä syystä ennen kuin saatiin tarkempia ja konkreettisempia tietoja arvoista ja strategian toimeenpanosta alimmalle organisaatiotasolle saakka, työntekijätasolla jouduttiin soveltamaan osin vanhoja käytänteitä sekä tekemään itse omatoimisia ratkaisuja ja erilaisia tulkintoja. Tulkintaerot olivat johtaneet edelleen eroihin toiminnassa eli strategian toteutuksessa. Jokainen oli siis tavoitellut kasvutavoitetta omalta osaltaan parhaaksi katsomallaan tavalla (vrt. Balogun & Johnson 2005, 1594–1595). Toki tulkintaerojen olemassaolo tunnistettiin myös, vaikka prosessi ei olisikaan ollut kesken. Eräs HOP:n johtoryhmäläisistä tunnisti syyksi yksilölliset ymmärryserot ja eräs esimiehistä hierarkiaerot. Tulkintaerot liitettiin siis siihen, että jokainen yksilö katsoo asioita omista lähtökohdistaan, jolloin tapa tulkita ja arvioida asioita on yksilöllinen ja täten erilainen kuin esimerkiksi johdolla. Aineistossa nostettiin esiin esimerkiksi palkitsemiskäytäntöihin liittyvät ymmärryserot. Tulkintaerojen tunnistettiin johtavan pahimmillaan erimielisyyksiin:

... jokainen aina ymmärtää asian omalla tavallaan ja mitä häneltä vaaditaan, ja ottaa sen enemmän tai vähemmän henkilökohtaisesti, ja jotain se koskettaa ja toista se ei taas niin paljon kosketa, niin kyllä niitä sanankäänteitä aina välillä käydään. (T1)

Strategian tulkitsemisen ohella työntekijätasolla oli havaittavissa aktiivisuutta myös yleisemmin viestinnän vastaanottamisessa. Alimmalla organisaatiotasolla tuli mainintoja esimerkiksi siitä, kuinka osallistumalla aktiivisesti keskusteluun esimiesten kanssa ja hakeutumalla oikeisiin paikkoihin hankki itselleen lisämahdollisuuksia vastaanottaa strategiaviestintää. Hankkiutumalla tilanteisiin, joissa kuulee strategiasiaa, pääsi yleensä myös itse viestimään ylöspäin. Lisäksi mainittiin mahdollisuus hakea lisätietoja lukemalla strategian verkkomateriaaleja itsenäisesti, vaikkakin kritiikkiä nousi siitä, että lukemiseen ei yleensä riittänyt aikaa työajalla.

Työntekijät tekivät siis hyvin käytännönläheisellä tasolla oman osansa strategian viestinnässä ja toimeenpanossa. He tulkitsivat ja toteuttivat strategiaa ylhäältä tulleiden raamien puitteissa omalta osaltaan omalla tyyllillään, parhaan näkemyksensä mukaan. Haastatellut kokivat saavansa melko vapaat kädet vaikuttaa rajojen sisällä, työkalujen ja ympäristön puitteissa omaan tekemiseensä, hyödyntää omia vahvuuksiaan sekä tarttua mahdollisuuksiin. Samalla he ottivat osaa toiminnan kehittämiseen tarttumalla asioihin, jotka vaativat muutosta. Pienen jousto- ja neuvotteluvaran katsottiin antaneen mahdollisuuden reagoida havaittuihin muutostarpeisiin nopeasti käytännön työssä asiakasrajapinnassa. Toisinaan toteutuksessa joutui jopa luovimaan sääntöjä vastaan omalla riskillä. Tehdyt poikkeukset piti pystyä perustelemaan esimiehille. Erään työntekijän kommentti tiivistää erilaisissa tehtävissä toimivien alimman organisaatiotason tiimien rajallisen, mutta strategiaan perustuvan roolin organisaatiossa:

Me nyt ollaan tämmönen yksi palikka tässä strategiassa ja tässä pankissa, että sit jos pankki päättääkin, että ne ei haluakaan taloyhtiöasiakkaita enää, niin siihän me ei tietenkään olla siinä mukana sitten enää, mutta tällä hetkellä mekin kuulutaan tähän meidän strategiaan. (T3)

Työntekijät olivat siis osa strategiaa, tulkitsevana, soveltavana ja suorittavana osana. Vaikka heidän asemansa ja toimintatilansa riippui voimassa olevasta strategiasta ja johdon määrittelemistä raameista, eivät he olleet pelkästään passiivisia vastaanottajia. (vrt. Gioia & Chittipeddi 1991; Vänttinen & Pyhältö 2009.)

4.2 Strategian toimeenpanoa edistävä sisäinen strategiaviestintä alhaalta ylös

Yhtäaikaaisesti alaspäin suuntautuvan viestinnän kanssa viestintää tapahtui koko ajan myös ylöspäin. Ylöspäin suuntautuva viestintä toimi sekä reflektiona alaspäin kulkeutuvalla viestillä että väylänä uusille ideoille aivan alimmalta organisaatiotasolta jopa ylätasolle saakka. Varsinkin reflektointi eri organisaatiotasolla teki prosessista dynaamisemman eli palautteen perusteella mukautuvamman ja tarjosi täten organisaatiolle mahdollisuuden oppia (vrt. esim. Hrebiniak 2006, 19).

4.2.1 Työntekijätaso viestijöinä

HOP:n sisällä kaikki organisaatiotasot tunnistivat ja kuvailivat ylöspäin suuntautuvan viestiketjun alkaneen alimmalta organisaatiotasolta. Eri organisaatiotasojen haastatteluissa työntekijöiden tunnistettiin yleisesti viestivän ylöspäin erilaisia mielipiteitä, näkemyksiä, konkreettisia kehitysideoita, palautetta, kritiikkiä sekä kysymyksiä strategiasta ja sen toimeenpanosta. Viestinnässä yhdistyi vastaanotettuun strategiaviestintään liittyvä palaute sekä omiin havaintoihin perustuvat vapaat ideat.

Työntekijät tarttuivat pääsääntöisesti käytännön asioihin ja strategian konkreettiseen toteutukseen. Huomiot liittyivät esimerkiksi tukeen ja resursienjakoon, hinnoitteluun, työnteon pelisääntöihin sekä mittareihin. Lisäksi pankin johdossa ja esimiestasolla oli huomattu, että työntekijöiden palaute ja kehitysehdotukset liittyivät varsinkin omaan arkeen ja työhön, muun muassa palkitsemiseen, seurantaan ja tavoitteisiin. Seuraava esimerkki haastatteluista osoittaa, kuinka ylöspäin viestittävät asiat nousevat arkisista tilanteista ja toimintatavoista:

... enemmän me keskitytään täällä ehkä meidän arjessa toimiviin ongelmiin. Jos me ei jostain syystä saada asiakkaalle tehtyä sitä ratkaisua, mikä meidän mielestä tai asiakkaan mielestä tai molempien mielestä olis järkevää, niin me viedään sitä asiaa eteenpäin sit sitä kautta. (T1)

Asiantuntijoilla ja toimihenkilöillä oli omat näkemyksensä siitä, mihin suuntaan strategiaa tulisi viedä, mitkä asiat eivät sillä hetkellä toimineet ja miten silloista toimintaa tuli muovata. Koska alin organisaatiotaso toteutti strategiaa käytännössä, tunnistivat he strategian konkretisoinnissa ilmenneitä todellisia puutteita, ristiriitoja ja ongelmakohtia kenttätasolta. Esimiehet ja johtoryhmä arvostivat sitä, että kentältä saatiin päätöksenteon taustalle arvokasta ja ajantasaista tietoa, jonka avulla oli mahdollista tehdä nopeasti tarpeellisia muutoksia strategian toteutukseen, esimerkiksi reagoida muuttuviin asiakastarpeisiin. Johtoryhmästä kumpusikin toive, että henkilöstö voisi osallistua jopa enemmän keskusteluun esimerkiksi konttorikierroksilla. Aiemmin muun muassa Sull (2007) on korostanut, kuinka tärkeää on hyödyntää uusia ilmeneviä tietoja ja reagoida niihin strategiassa ja sen toimeenpanossa. Eräs johtoryhmän jäsenistä luonnehti kenttätiedon merkitystä seuraavanlaisesti:

... mitä kauemmaks organisaatio menee etulinjasta, niin silloinhan se riski kasvaa siitä, että tehdään ihan vääriä päätöksiä, mitä etulinja ei koskaan voi toteuttaa. [...] Ja sit tulee iso vastustus. Mutta jos johto on riittävän lähellä sitä etulinjaa, niin silloinhan se ei tee ristiriitaisia asioita. (J2)

Toisaalta kenttätiedon hyödyntämisen on huomattu samalla olevan asiantuntijatehtävissä toimivan henkilöstön motivaation kannalta tärkeää. Esimiehet kertoivatkin, että työntekijöiltä oli esimerkiksi saatu ja otettu käyttöön konkreettisia malleja ja käytänteitä. Sen oli arvioitu edesauttaneen strategian toimeenpanoa ja innostaneen työntekijöitä. Lisäksi osallistumisen todettiin lisänneen strategian ymmärrystä, hyväksyntää ja sitoutumista (vrt. esim. Vogt & Murrell 1990, 69–70):

... sekin on hirveen tärkeätä, että kun on niitten asiantuntijoiden kanssa, ne on oikeasti tosi kovia ammattilaisia, niin heillehän on hirveen tärkeätä se, että he ovat mukana siinä toteutuksessa ja tekemisessä sillä lailla, että ihan mietin vaan sitä, että hirveen tärkeänä ihmiset pitää koko ajan seurantaa siitä, että mitä meidän kilpailukentässä tapahtuu ja he tuovat sitä asiaa kaikin puolin, ja myös koko ajan huolehtivat siitä mukaa kun tietävät, että mitä kilpailijalla on jotain uutta, jota meillä ei vielä ole, niin miten me saatais nopeesti pystyyn samanlaisia asioita. Et tavallaan tää on sitä, mikä ruokkii sit sitä elämää, että se tekee sen mielenkiintoiseksi sen tekemisen. (E1)

Omat esimiehet olivat luonnollisesti ensisijainen ja ensimmäinen väylä välittää ylös kentältä nousevaa tietoa ja palautetta, kun tavoitteena oli kehittää strategian toimeenpanoa. Portaittain etenevän viestinnän ohella huomioitiin kuitenkin myös, että alin organisaatiotaso viesti tarvittaessa ja/tai halutessaan suoraan pankin johdolle ohi omien esimiestensä. Työntekijätaso luonnehti organisaatiota matalaksi eli jopa toimitusjohtajan katsottiin olevan kohtuullisen lähellä, fyysisestikin. Siitäkin huolimatta työntekijät hyödynsivät melko vähäisesti viestintäyhteyksiään johtoon. Esimerkiksi eräs haastatelluista selitti keskustelewansa melko usein oman esimiehensä kanssa, mutta vain vähän liiketoimintavastaavien kanssa ja toimitusjohtajan kanssa ei ollenkaan. Kaksi muutakin haastateltua nostivat esiin ensisijaisen keskusteluyhteyden ja hyvät suhteet lähiesimiehiin, vaikka keskusteluyhteydet pankin johtoon olivat niin ikään kunnossa. Ensimmäisiä asioita kerrottiin ratkottavan oman esimiehen kanssa ja vasta kimurantimissa tilanteissa liiketoimintovastaavien kanssa. Haastatelluilta löytyi kokemusta myös siitä, että oli marssittu toimitusjohtajan luo kertomaan näkemys oman yksikön toiminnan kehittämistarpeesta.

Johdon luo koettiin olleen helppo mennä juttelemaan, koska ovet olivat avoimena ja kiireenkin keskellä johto järjesti aikaa keskustelulle. Työntekijöiden vastuulle jäi hyödyntää tämä mahdollisuus:

Omassa organisaatiossa voin keskustella kyllä vaikka kuinka avoimesti, jos haluan. Ihan itsestäni on kiinni, että kuinka paljon haluan keskustella ja mikä asia mua niissä, jos mua niissä joku asia mietityttää, niin ihan voin mennä koska tahansa kysymään.
(T3)

Ylös suuntautuvan viestinnän foorumeina käytettiin erilaisia esimiesten ja johdon järjestämiä tilaisuuksia ja keskusteluja, mutta heitä lähestyttiin myös itse omatoimisesti. Viestintää tapahtui sekä virallisissa että epävirallisissa yhteyksissä. Virallisia viestintätilaisuuksia edustivat erilaiset massatilaisuudet, toimitusjohtajan konttorikierros, liiketoimintojohtajien työryhmät sekä yksikön viikkopalaverit. Epävirallinen viestintä sen sijaan oli päivittäistä kanssakäymistä, spontaania viestintää (vrt. Aaltonen & Ikävalko 2002, 197, 417; Balogun & Johnson 2005), kuten seuraava sitaatti työntekijätasolta kuvastaa:

... aina voi mennä kysymään ja on käyty kysymässäkin välillä asioita, jos on ollut sellaisia juttuja, jotka on vähän mietityttäne, niin on semmonen ilmapiiri, että todellakin ovet on auki, että ei tarvii, mä nään johtoa myös tuolla syömässä silloin tällöin, samassa ruokapöydässä kun istutaan, niin ei mikään estä kysymästä. Meillä on hyvin sillai, että siellä saattaa istua välillä tj:nkin kanssa samassa pöydässä, mikä on musta tosi kiva, että se on sillä tavalla. (T3)

Haastatellut kuvailivat viestintää yleisesti ottaen keskustelewaksi, neuvottelewaksi ja kyselewäksi, mutta tarvittaessa alin organisaatiotaso totesi kertoneensa mielipiteensä ja kritiikkensä varsin tiukasti esimiehilleen, mikäli he olivat asioista eri mieltä tai jokin ei toiminut. Esimerkiksi jatkokoulutusta todettiin saatavan huomattavasti todennäköisemmin, mikäli sitä osattiin itse aktiivisesti vaatia. Myös esimiestasolla kuvattiin, kuinka alaiset tarvittaessa voimakkaasti vastustivat, kyseenalaistivat sekä vaativat perusteluja ja muutoksia, kun jossain ei

heidän mielestään ollut järkeä. Kuten seuraava lainaus työntekijätasolta osoittaa, tällaisia toimia ei kuitenkaan yleensä tarvittu:

Ei mun omat tarpeet tällä hetkellä niin paljon poikkea tästä, mikä tää meidän yksikön sisällä oleva keskustelu. Toi työnkuva on kuitenkin verrattain samanlaista, vaikka jokaisella on omat asiakkaat ja pikkasen poiketaan, niin en oo nähny tarpeelliseksi nostaa mitään niin isoa asiaa omaks asiakas, että mä veisin sitä tuolla hirveesti eteenpäin. (T1)

Vaikka työntekijät kokivat esimiesten ja johdon antavan heille mahdollisuuden keskusteluun ja kuuntelevan kentältä tulevaa tietoa jopa päivittäin tai viikoittain, moni tunsi, että käytännössä vaikutusvoima pankin strategiaan oli varsin rajoittunutta. Eräs työntekijöistä hahmotteli kentältä tulevan tiedon vaikutusmahdollisuuksia seuraavanlaisesti:

... ehkä enemmän mahdollisuuksien hyödyntämisessä on vapautta, kun tää on iso talo ja mekin ollaan tytäryhtiö niin kuin mainitsin, niin me ei voida kaikkea muuttaa, koska julkisuuskuva pitää olla jollakin lailla samanlainen. Mutta mahdollisuuksia me voidaan paremmin hyväksikäyttää, mitä me havaitaan, mitkä on tyypillisiä ehkä joko meidän asiakaskunnalle, tälle seudulle tai jotenkin muuten tän tyyppinen. Siinä meillä on mun mielestä paremmat mahdollisuudet luovia sen tilanteen sisällä kuin mitä on ongelmakohtien parantaminen. (T1)

Toisaalta löytyi myös kokemuksia siitä, että vaikutusmahdollisuudet puuttuivat kokonaan: esimerkiksi kriittisen palautteen vastaanotto koettiin jäyhäksi. Seuraava sitaatti kuvastaa tilannetta varsin negatiiviseksi:

... musta tuntuu, että meidän sanaa ei paljon kuulla tällä hetkellä. Siis se, että se on ihan sama, mitä mieltä me ollaan. Kun joku ketä ei oo asiakasrajapinnassa, tai itse asiassa on jopa hirveen kaukana siitä, on tekemässä niitä ratkaisuja, eikä ymmärrä välttämättä sitä käytäntöä, niin sen takia se olis hyvä, että siinä on linkki käytännön pankkitoiminnasta vaikka meidän toimitusjohtajalle. (T2)

Syyn työntekijöiden viestinnän vaikuttavuuden rajallisuudelle johtoryhmä selitti löytyvän työntekijöiden tietotasosta. Työntekijöissä tunnistettiin olevan potentiaalia kehitellä strategian toimeenpanoa käytännön näkökulmasta (esimerkiksi tavoitteita ja painopisteitä), mutta korkean tason strategian rakentamiseen heiltä ei löytynyt riittävästi ymmärrystä. Strategiaprosessin arvioitiin olevan työntekijöille hepreaa, eikä heidän nähty olevan tietoisia strategian taustalla olevasta työmäärästä. Esimiestasolla myönnettiin, että vaikutusmahdollisuudet saattoivat olla jokseenkin näennäiset.

Haastatteluissa nousi toisaalta esiin, että vaikutusmahdollisuuksiaan voi kuitenkin pyrkiä tehostamaan, varsinkin mikäli itseltä löytyy riittävästi halua päästä vaikuttamaan. Vaikka ylemmillä organisaatiotasolla tunnistettiin strategisten asioiden lisäävän henkilöstön taakkaa arkitaakan lisänä, niin silti heidän nähtiin haluavan itse aktiivisesti vastata kilpailuun ideoimalla strategian toimeenpanoon liittyen. Toisaalta viestin tai aloitteen koettiin saavan tarvittavaa painoarvoa, mikäli sen toi esiin useampi aktiivinen yksilö eri puolilta organisaatiota. Haasteena on saada viestinnälle tarpeeksi painoarvoa, että se aidosti kuullaan, huomioidaan ja välitetään eteenpäin ylemmillä organisaatiotasolla.

Haasteista huolimatta löytyi luottamusta siihen, että ryhmän silmissä HOP:n näkemyksellä on pankkina painoarvoa koon vuoksi.

Vaikka viestinnän kautta vaikuttaminen tuntui välillä hankalalta, niin tilanne ei tuntunut toivottomalta myöskään yksilön näkökulmasta katsottuna, kuten eräs haastatelluista työntekijöiden asemaa ja roolia tiivistäen kuvaili:

... kun me ollaan paikallispankki, niin meillä istuu johto tässä samassa talossa, ja jos on jotain asiaa, mistä haluaa keskustella, niin aina on päästy sinne keskustelemaan, kun on halunnu, koskaan ei oo tyrmätty, ovet on avoinna. Ja tavataan sitä johtoa halutessa, jos vaan oikeesti haluaa johonkin asiaan vaikuttaa ja haluaa oman mielipiteensä sanoa, niin on kyllä saanu sanoa. Ja aika paljon ollaan saatu kyllä, meillä on olu se onni tässä omassa [...] me ollaan saatu tosi paljon vaikuttaa niihin pelisääntöihin, millä me tätä työtä tehdään täällä, koska me ollaan kuitenkin se porukka, joka tuntee tän asiakaskunnan kaikista parhaiten tässä pankissa ja ollaan niitten kanssa tekemisissä, niin meille on kyllä annettu sananvalta siinä, vaikka välillä tuntuukin, että lyö päätä seinään, mutta kyllä me ollaan, meillä on mahdollisuus kyllä siihen, että jos me ite halutaan vaikuttaa, niin ihan kyllä on saatu vaikuttaa. (T3)

Eri organisaatiotasolla olikin varsin yhtenäinen kuva alimman tason keinoista ja rooleista viestinnässä ylöspäin, vaikka aivan ylimmän ryhmätason haastateluissa oli niukemmin puhetta työntekijöistä. Työntekijät olivat ylöspäin suuntautuvan viestintäketjun alku, jota seurasi vielä monta muuta vaihetta, jotka määrittelevät ketjun etenemisen, kuten seuraava sitaatti osoittaa:

Ja käytännössä meillä toimitaan sillä tavalla, että se menee oman esimiehen kautta ja sitten hän vie sitä haluamaltaan osin omalle esimiehelle. Ja sit tää yksikön vetäjä vie sitä tj:lle tai on viemättä tj:lle. Tavallaan se väylä on, vaikka ollaan verrattain lähellä tj:aa, niin on kuitenkin pitkäkö, että siinä on monta subjektiivista toimijaa välissä, jotka sit miettii, että onks tää aidosti ongelma vai eiks tää oo ongelma. (T1)

Viestintäketjun seuraavia vaiheita käsitellään seuraavissa alaluvuissa.

4.2.2 Esimiestaso eli keskijohto ja esimiehet viestijöinä

Esimiestaso eli keskijohto ja esimiehet toimivat niin vastaanottajina, arvioijina, välittäjinä kuin aloittajinakin viestittäessä alhaalta ylös strategiaan liittyen. Ensinnäkin, aineiston perusteella alaisten viestiessä heille mielipiteitään ja havaintojaan kentältä keskijohdon ja esimiesten tehtäväksi tuli kuullun vastaanottaminen ja arvioiminen. Lisäksi, varsinkin mikäli alhaalta tullut viestintä oli kriittikkiä, oli asiasta keskusteltava lähteen kanssa. Eräs esimiehistä kertoi myös tiedottavansa lähteelle seuraavista vaiheista.

Analysoinnin ja arvioinnin jälkeen viesti joko välitettiin tai jätettiin välittämättä eteenpäin johtoryhmälle. Viestiketju saattoi siis katketa jo heti alkuunsa eli keskijohto ja esimiehet olivat ikään kuin ensimmäinen portinvartija alhaalta tuleville viesteille ja puheelle. Tämä suodattava rooli tunnistettiin jokaisella HOP:n organisaatiotasolla. Esimerkki työntekijätasolta osoittaa, miten suurta valtaa esimiesten nähtiin pitävän:

Totta kai meillä on omat mielipiteet, me tavataan niitä asiakkaita, me nähdään niitä, meidän mielestä tämmönen asia vois olla niille hyvä. Me viedään sitä meidän esi-

miehelle ja sit esimies, niin kuin aikaisemmin sanoin, vie sitä sitten ylemmäks oman harkintansa mukaan, ja he saattaa nähdä sen asian eri lailla. (T1)

Vaikka esimiehet arvioivat ja suodattivat alhaalta vastaanottamaansa viestintää, nousi aineistosta kuitenkin esiin halu kannustaa alaisia antamaan vapaasti palautetta ja tuomaan reilusti asioita ylöspäin. Työntekijöiden toivottiin kertovan niin hyvistä kuin huonoistakin tuntemuksistaan, sillä kaikista, jopa pienistä havainnoista voisi olla organisaation kannalta hyötyä:

... esimiehen pitää, siinä on tärkeä rooli esimiehellä, että hän tarttuu ja vie eteenpäin. Että vaikka se tuntuis miltä, mutta tällästä nyt liikkuu. Koska kyllähän ihmiset kuulee sitten kaikenlaista, niin sit kun niitä tulee niitä viestejä, se voi olla vaan yksittäisenkin viesti, että siinähan voi piillä oikein hieno asia, joka tulee. Että kyllä kaikki pitäis viedä eteenpäin, että se pitäis kyllä tehdä sitten, varmistaa ihmisiltä, että ihan mikä asia vaan, niin tuokaa aina eteenpäin, niin sit se viedään eteenpäin ja käsitte-lyyn. (E5)

Työntekijätason haastatteluissa esimiesten tavasta vastaanottaa palautetta ja ideoita oli useita erilaisia kommentteja, pääosin positiivisia. Eräs alaisista toisti useampaan kertaan positiivisen kokemuksensa siitä, että esimiehet olivat olleet helposti lähestyttäviä, pitävän ovensa auki alaisilleen ja järjestävän aikaa kuunnella ja keskustella asioista. Esimiesten koettiin kuuntelevan jopa alhaalta tulevat nurinat ja narinat sekä antavan asiallisen keskustelun jälkeen asiallisen vastauksen kaikkiin kysymyksiin.

Esimiehet kuuntelivat siis alaisiaan, mutta toisaalta myös kävivät työntekijöiden kanssa sellaisia keskusteluja, jotka inspiroivat ja ohjasivat heidät itsekin miettimään muutostarpeita strategiaan ja sen toimeenpanoon. Keskijohto ja esimiehet tarttuivat ja reagoivat siis myös itse omatoimisesti erilaisiin ongelmiin, kuten seuraava lainaus osoittaa:

... esimiesten kauttahan se tulee meille johtoon. Mutta mä en osaa sanoa, että tuleeks se aina toimihenkilöiltä esimiehille. Mä luulen, että se tulee myös esimiehiltä, että tavallaan he kokee sitä turhautumista tai he olis halunnu palkita niitä omiaan ja sit kun he ei voi, he turhautuu ja ehkä viestittää sitä myös sit sinne alaspäin. (E5)

Ruodittuaan asioita tarpeeksi alaistensa kanssa ja omassa päässään esimiehet nostivat niitä siis paikallisjohtoryhmän tietoisuuteen. Esille tuodut asiat olivat usein arkeen ja käytäntöön liittyviä. Vaikka pääsääntöisesti keskijohto ja esimiehet tekivät aktiivisesti kehitysesityksiä ja ehdotuksia toimintamalleihin ja toimintasuunnitelmiin, johtoryhmän kokemuksen mukaan toisinaan joitakin ongelmia jostain syystä piiloteltiin. Tärkeäksi katsotuista asioista käytiin kuitenkin tiukkoja keskusteluja omien esimiesten kanssa. Esimerkkiaiheina mainittiin tavoitteiden oikeanlainen jako ja suhteuttaminen yksilötasolla. Kun jotain haluttiin edistää, niin tarpeen vaatiessa näkemykset nostettiin terävästi esiin, ikään kuin vaatimuksena. Perusteluina käytettiin muun muassa numeroita. Tämä kävi selvästi ilmi eräästä esimiestason haastattelussa, jossa hän kertoi laatineensa erityisen paperin resurssitarpeista ikään kuin interventiona tilanteeseen, jota hän ei enää pystynyt hyväksymään.

Aloitteen lähteestä riippumatta erilaiset näkökulmat, kysymykset ja ideat esiteltiin joko suoraan pankkijohdolle tai työryhmätyöskentelyn kautta. Ensinnäkin, viestinnän foorumeina toimivat erilaiset epäviralliset ja viralliset keskustelut johdon kanssa. Toimitusjohtajalle päästiin esittelemään ajatuksia muun muassa konttorikierroksella, kuukausikeskusteluissa, esimiespäivillä sekä erilaisissa epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa. Strategian muutosprosessin alussa oli jopa erillinen esimiesten haastattelu, jossa esimiehet pääsivät kertomaan ideoitaan ja muutosajatuksiaan suoraan toimitusjohtajalle. Keskijohto ja esimiehet korostivat, kuinka keskustelua ja asioiden eteenpäin viemistä edistivät hyvät henkilökohtaiset suhteet toimitusjohtajan kanssa.

Toiseksi, esimiestaso pääsi kertomaan näkemyksiään strategiasta ja sen toimeenpanosta erilaisissa liiketoimintovastaavien vetämissä työryhmissä, joissa pohdittiin, miten pankin strategia johdettiin ryhmästrategiasta. Lisäksi työryhmät muotoilivat vuosisuunnittelua ja toimeenpanoa tarpeita vastaavaksi. Liiketoimintojen vastaavat valitsivat työryhmien kokoonpanoon lähinnä lähimmät alaisensa. Yksittäisiltä esimiehiltä pyydettiin myös erikseen konsultointiapua esimerkiksi tavoitteisiin liittyen. Eräs johtoryhmän jäsenistä kuvaili tämän järjestelyn osallistavaa ideaa seuraavanlaisesti:

Mutta hyviä ideoita siellä on, että ehkä meillä se normaalein tapa, mitä kautta ne syntyy, niin on se, että erinäköisiä asioita valmistellaan aina erinäköisissä työryhmissä, on kysymys sitten vuosisuunnittelusta tai jopa strategiaankin liittyvistä asioista, niin niitä varallisuudenhoitopalvelun strategiaan liittyviä asioita valmistelee varallisuudenhoidossa työskentelevät ihmiset, mitä tällä strategijaksolla ne tulee tekemään, eli sitä kautta ne ikään kuin nousee sinne strategiaan. (J2)

Kaikki haastatellut esimiestason jäsenet nostivat työryhmätyöskentelyn esiin merkittävänä foorumina, mahdollisuutena osallistua ja kertoa näkemyksiä. Aiempi tutkimus (esim. Hrebiniak 2006, 13–14; Alexander 1985, 96) puhuu osallistumisen puolesta ja tässä tapauksessa myös eräs esimiehistä tunnisti sen edut. Hän totesi, että strategian konkretisointiin osallistumisen ansiosta harvoin tuli sellaisia toimintaohjeita, jotka olisivat vaikuttaneet järjettömiltä.

Keskustelun käyminen johtoon päin koettiin matalan hierarkian ansiosta kohtuullisen helpoksi, vaikka esiin nousikin toive entistä paremmista strategian puintiin sopivista foorumeista ja mahdollisuuksista osallistua. Vaikka viestinnästä ja sen perillemenosta ylempänä johdossa oli useita hyviä kokemuksia, siinä koettiin olleen myös haasteita. Ensinnäkin, läpimenoon pankin johdossa vaikutti negatiivisesti, mikäli esimerkiksi toimitusjohtaja oli asiasta eri mieltä. Toiseksi, matriisiorganisaation todettiin aiheuttavan haasteita viestintäketjujen hahmottamisessa. Lisäksi, eräs esimies nosti esiin, että organisaation uutena jäsenenä osallistuminen ja vaikuttaminen oli vaikeampaa kuin jo kauemmin töissä olleille. Eräs haastatelluista esimiehistä kuvaili vaikuttamisen tehokkuuteen liittyviä haasteita myös seuraavanlaisesti keston näkökulmasta:

... mä oon 2 vuotta tässä yrittäny saada yhtä henkilöä tänne yhteisöpuolelle lisää, ja 2 vuotta yrittäny saada tonne rakentamisen, no en mä nyt 2 vuotta sinne oo, viime vuonna mä rupesin, kun mä katoin, että minkälaisissa paineissa ne oli, että sinne on pakko saada henkilö. (E2)

Esimiestason toiveena ja haasteena oli siis aidon dialogin ja vaikutusmahdollisuuksien varmistaminen molempiin suuntiin. He pyrkivät kehittämään ja varmistamaan näitä omalta osaltaan omassa roolissaan niin alas kuin ylöspäinkin. Eri organisaatiotasojen välillä vallitsi pääpiirteittäin yksimielisyys esimiestason roolin pääkohdista välikätenä ja aktiivisena aloitteentekijänä.

4.2.3 Paikallisjohtoryhmä viestijöinä

Paikallisjohtoryhmä asettui viestintäketjussa ryhmäjohtoon ja oman pankkiväen välille. Edistääkseen ylöspäin suuntautuvan viestinnän avulla strategian toimeenpanoa johtoryhmällä oli esimiestason tapaan kaksi lähestymistapaa: esittää ylös ryhmätasolle omia tai alempien organisaatiotasojen näkemyksiä strategiasta. Alaisten näkemyksiä kerättiin sekä kuuntelemalla että kysymällä. Johto oli kiinnostunut täydentämään omia havaintojaan henkilöstön ajatuksilla varsinkin strategisesta suunnasta, tulevaisuudesta, linjauksista ja muusta relevantista. Toki samalla oltiin kiinnostuneita muistakin organisaatiossa pinnalla olevista asioista, riippumatta siitä, olivatko ne varsinaisesti strategisista.

Johtoryhmällä oli korkeat odotukset siitä, että työntekijä- ja esimiestason edustajat tekisivät omatoimisia keskustelunavauksia ja kertoisivat havaintojaan strategiasta ja sen toimeenpanosta. Todellisuudessa johtoryhmä totesi kuitenkin saavansa liian vähän aloitteita ja tietoa kentältä. Siitä syystä he keräsivät myös itse organisaatiolta palautetta muun muassa siitä, mikä toimi ja mikä ei. Toimitusjohtaja esimerkiksi haastatteli ison joukon esimiehiä ennen strategiauudistusten tekoa. Samoin konttorikierroksen aikana toimitusjohtajana kyseli, kuunteli ja kirjasi ylös, mitä ihmisillä oli sanottavana. Lisäksi toimitusjohtaja ojensi alaisilleen säännöllisesti mahdollisuuden nostaa esiin ja keskustella toivomistaan aiheista ei-määrämuotoisissa kuukausittaisissa henkilökohtaisissa keskusteluhetkissä. Tämän lisäksi tarjottiin mahdollisuus tulla epävirallisesti, epämuodollisesti keskustelemaan lähes koska tahansa. Kasvokkaiset viestintätilanteet olivatkin hyvä mahdollisuus saada strategiasta välitöntä palautetta ja vastata työntekijöiden kysymyksiin (vrt. Daft ym. 1987, 358–359).

Alemmilla organisaatiotasolla olikin kohtalaisen hyvät mahdollisuudet kertoa mielipiteitään pankin johdolle joko omatoimisesti tai pyynnöstä. Nämä mahdollisuudet ja keskusteleva tapa käsitellä ja purkaa asioita eivät kuitenkaan olleet syntyneet tyhjistä, vaan HOP:n johtoryhmällä oli ollut iso rooli siinä, millaiseksi organisaatio ja viestintä sen sisällä olivat muodostuneet. Ensinnäkin, organisaatiota oli ilmeisen tietoisesti rakennettu hierarkialtaan matalaksi ja viestinnästä oli tehty mahdollisimman avointa ja dialogista. Toiseksi, johtoryhmä oli rakentanut erilaisia fyysisiä puitteita ja viestintäfoorumeita, kuten aloitehankkeita, työryhmiä ja keskustelutilaisuuksia.

Johtoryhmän tavoitteena oli rakentaa sellainen avoimuuden taso, että kaikesta voitiin puhua ja että jopa toimitusjohtajalle voitiin tarvittaessa kertoa niin hyvistä kuin huonoistakin asioista. Virallisten puitteiden ohessa haluttiin luoda puitteet myös epäviralliselle viestinnälle. Itse johtoryhmän sisältä nousi kokemus onnistumisesta tavoitteessa: toimitusjohtaja oli helposti lähestyttävä ja hä-

nen kanssaan voitiin keskustella, mistä tahansa. Vastaavasti työntekijätasolta nousi esimerkin kaltaisia positiivisia kommentteja:

... meillä istuu johto tässä samassa talossa, ja jos on jotain asiaa, mistä haluaa keskustella, niin aina on päästy sinne keskustelemaan, kun on halunnu, koskaan ei oo tyrmätty, ovet on avoinna. (T3)

Viestintämahdollisuuksien avoimuuden ja kaksisuuntaisuuden kehittäminen ja niihin panostaminen liittyivät vahvasti siihen, että johtoryhmä tunnisti kenttätiedon ja osallistumisen merkityksen. Esimiestaso kertoikin, että saavuttaakseen heiltä hyväksymisen johtoryhmän kannatti kuunnella esimiesten tietoja kentältä käytännön työstä. Vaikka johto pyrki jatkuvan vuoropuhelun avulla pysymään tietoisena siitä, mitä kentällä etulinjassa tapahtui, tiedon ja vuorovaikutuksen puutteet aiheuttivat edelleen haasteita strategian toimeenpanolle. Eräs työntekijöistä nosti jopa esiin epäilyksensä siitä, tunsiko johto kenttää vielä tarpeeksi. Haasteita kuvaavat seuraavat johtoryhmän kommentit:

... vaikka tää näinkin matala on, niin kyllä siinä sen ymmärryksen ja asian oikean käsittämisen ja miksei yhtä lailla kertomisenkin kannalta, niin on haasteita, että se päätökset, mitä tuolla tehdään, niin tehdään oikein perustein, lähinnä näin päin se tiedon kulkeminen ja sitä kautta sitten strategiaks muodostumisen, niin se on, siis ihan varmasti siinä on tätä viidakkorumpuefektii sitten jos jonkinlaista. (J4)

... liian monella esimiesasemassa olevalla henkilöllä on taipumusta pyrkiä piilottelamaan niitä ongelmia, mitä omassa porukassaan kohtaa, kun päinvastoin ne olis niitä, mitkä ratkaisemalla vois olla ehkä helpompi tie taas meille ... (J1)

Vastaanotettuaan viestintää ja tietoa alhaalta johtoryhmä toimitusjohtajan johdolla analysoi, arvioi ja käsitteli niitä. Myös työntekijät olivat tunnistaneeet johtoryhmän aseman suodattajana ennen viestien hyödyntämistä tai välittämistä. Keskusteluissa ja työryhmätyöskentelyn kautta tulleista ehdotuksista ja esityksistä osa otettiin siis suoraan arvioinnin jälkeen käyttöön tai muuten huomioitiin toiminnassa. Esimerkiksi pienempiä tavoitteita hiottiin palautteen perusteella. Mikäli kyse oli laajemmista ryhmätasoisista asioista, arvioitiin tarvetta välittää tieto ylös ryhmätasolle: osa alaisten esityksistä laitettiin johtajien harkinnan mukaisesti eteenpäin, osa pysähtyi siihen. Isot ja merkittävät muutostarpeet ja puutteet esitettiin ylös, esimerkiksi vaatimukset strategian konkretisoimisesta ja HOP:n aseman näkyväksi tekemisestä. Mikäli työntekijätasolta tuli kysymyksiä, heille annettiin huolellinen konkreettinen vastaus, kuten eräs työntekijöistä kertoi.

Esittäessään omia havaintojaan sekä välittäessään viestintää alhaalta ylös paikallisjohtoryhmän foorumeina toimivat työryhmätoiminta sekä keskustelut ryhmäjohtoon kanssa. Työryhmätoiminnan kautta avautui mahdollisuus esittää näkemyksiä eli osallistua ja vaikuttaa hallintoneuvoston päätöksiin sekä täten strategiaan ja sen toimeenpanoon. Edelleen johtoryhmä pääsi ääneen ryhmäkeskustelussa. Vastaavasti alemmilla organisaatiotasoilla nousi havaintoja siitä, kuinka johtoryhmä vaikutti ylöspäin keskustelun kautta.

Johtoryhmän viestinnän vaikuttavuutta arvioitaessa kokemukset olivat vaihtelevat. Vaikka esimerkiksi työntekijät olivat nähneet johtoryhmän välittä-

vän viestintää ylös, pohtivat he kuitenkin, miten johtoryhmä pystyi vaikuttamaan ylhäältä voimakkaasti johtavaan ryhmätasoon. Toisaalta HOP:n koon uskottiin antavan ainakin jossain määrin lisäpainoarvoa pankin viestinnälle. Itse johtoryhmälläkin oli ristiriitaiset tuntemukset: vaikuttamisen ja kritisoinnin mahdollisuuksia pidettiin suhteellisen hyvinä, mutta niiden katsottiin supistuneen entisestään. Esimerkiksi HOP:n ja ryhmän johtoryhmien väliset tilaisuudet nähtiin lähinnä tiedottamisluonteisina eli tilaa alhaalta tulevalle viestinnälle ei aina ollut. Siitäkään huolimatta paikallisjohtoryhmä ei tyytynyt vain kuuntelemaan:

... näissä puitteissa, mitä meillä nyt on, niin taistellaan sen eteen, että saadaan ne kaikki asiat, mitkä kuuluu, osaaminen ja resurssit. (J5)

Yleensä omat havainnot ja alhaalta tuleva viesti pyrittiin kuitenkin välittämään neuvotellen ja rauhanomaisesti. Silti tarvittaessa terävyyttäkin löytyi, vaikka se aiheutti hieman ristiriitaisia tunteita:

... mä oon kieltämättä ahdistunu siitä, että joutuu käyttämään jo aika voimakasta kieltä viedäkseen asioita eteenpäin, niin se ei tässä ryhmässä toimi ollenkaan, koska tää on tavallaan tämmönen aika keskusteleva, diplomaattinen kulttuuri, niin täällä joutuu aika tarkkaan sanansa valikoimaan. (J3)

Johtoryhmäläiset kokivat vaikutusmahdollisuuksissa olevan myös henkilökohtaista vaihtelua eri pankkienkin välillä, esimerkiksi hallintoneuvoston jäsenyyksien ja henkilökohtaisten suhteiden kautta. Niin johtoryhmäläisten kuin alaisienkin mielestä etenkin toimitusjohtajalla oli erityisen tärkeitä ja vahvat väylät ylös (vrt. Argenti ym. 2005, 88; Mintzberg 1989, 15–19). Seuraava lainaus kuvaa erään HOP:n johtoryhmäläisen suhtautumista tähän nykytilanteeseen:

[Toimitusjohtajalla] on kontaktit sinne, mutta ei, en mä edes varmaan oo tavannu koskaan yhtään hallintoneuvoston, siis ryhmän hallintoneuvoston jäsentä, joo. Koska mä en tapaa edes johtokuntaa ikinä. [...] en mä tiedä, oisko siitä mitään hyötyä. (J3)

Kaiken kaikkiaan HOP:n johtoryhmä jäsenineen oli tärkeä linkki sekä suodattaja ryhmän ja pankin välillä kumpaankin suuntaan viestittäessä. Johtoryhmä oli eri organisaatiotasojen silmissä keskustelukumppani, joka kuunteli alaisia ja viesti ylöspäin tarpeen mukaan.

4.2.4 Ryhmätaso viestijöinä

Aineistossa oli vain niukasti puhetta siitä, millainen ryhmätason rooli oli ylöspäin suuntautuvassa viestiketjussa. Koska ryhmäjohto oli ketjun viimeisenä, sille jäi viimeisen vastaanottajan eli kuuntelijan rooli. Ryhmätaso kuunteli siis HOP:sta, kuten myös muista pankeista nousevaa viestintää. Toisaalta se myös kävi niiden kanssa keskustelua, esimerkiksi käsittelemällä asioita laajassa ryhmäkeskustelussa.

Haastatteluiden perusteella ryhmän johto vaikutti antavan organisaatiolle keskustelun kautta mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa ainakin strategian

toimeenpanoon liittyviin asioihin. Vaikka toisinaan keskustelu oli jopa kovaa, kun mielipiteet pankin ja ryhmän välillä jakaantuivat, haluttiin tätä yhteyttä silti hyötyjen vuoksi ylläpitää. Keskustelun lisäksi HOP:lta toivottiin aktiivisuutta: eräs ryhmätason haastatelluista totesi jopa pääjohtajan odottavan avauksia liiketoimintavastaavilta. Pääjohtajan sekä ryhmän matalaksi rakentaman organisaatorakenteen todettiin kannustaneen hyödyntämään viestintään liittyviä osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Toisaalta tietyt raamit todettiin pakollisiksi:

...ketkä kaikki pystyy vaikuttamaan ja minkä tyyppisiin tavoitteisiin, niin mitä vähemmän byrokratiaa, sen parempi, mä kuulun siihen koulukuntaan. Mutta tietysti tän kokoinen talo, niin tarvitsee jonkun verran, et pidetään porukka aisoissa. (R1)

Vastaanottaessaan viestintää pankkien suunnasta ryhmä teki huolellista analysointi- ja arviointityötä. Täten alhaalta tulevan viestinnän vaikutus oli rajallista. Ryhmätasolla vahvistettiin, että esimerkiksi ryhmän hallintoneuvoston alhaalta toimeenpanon aikana saama palaute ei enää suuremmin vaikuttanut suoraan strategiaan tai sen toimeenpanoon, sillä asiat oli jauhettu pääosin kuntoon jo aiemmin valmisteluprosessin aikana. Yksittäisten pankkien mahdollisuus vaikuttaa ei siis välttämättä ollut niin näkyvää enää ryhmäkeskustelussa. Työntekijätasolla sekä johtoryhmässä myönnettiin, että ilmoilla oli kysymyksiä siitä, kuuluuko todellisuudessa ääni aidosti ryhmätasolla. HOP:n koon ansiosta kuitenkin ainakin yksi haastatelluista työntekijöistä uskoi pankilla olevan erityistä painoarvoa ryhmän silmissä.

Tiivistetysti ryhmätaso oli siis ylöspäin kulkeutuvan viestinnän viimeinen vastaanottaja. Viestit suodattuivat matkalla alhaalta ylös ja edelleen ryhmätasolla heidän vastaanottaessaan ja käsitellessään saamaansa palautetta ja kehitysideoita. Vaikka matkalla tapahtui suodattumista, väylä ylös asti oli olemassa ja sitä oli epäilyksistä huolimatta pyritty vahvistamaan.

4.3 Tulosten yhteenveto

Edellä esittelemieni aineistosta nousseiden tulosten perusteella vastaan seuraavaksi johdannossa asettamiini tutkimuskysymyksiin. Tällä tavoin lähestyn tutkimustehtävää eli strategian toimeenpanoon tähtäävän sisäisen strategiaviestinnän piirteiden kuvaamista. Seuraavaan taulukkoon 5 olen luokitellut aineistossa esiintyvät teemat ala-, ylä- ja yhdistäviin teemoihin niin, että ne muodostavat pohjan vastauksille.

TAULUKKO 5 Aineistosta nousseet teemat sisäiseen strategiaviestintään liittyen

Yhdistävä teema	Yläteema	Alateema
Sisäisen strategiaviestinnän monimuotoiset keinot ja väylät	strategia kirjallisenä viestinä	strategiapaperit
		vuosisuunnitelmat, toimintasuunnitelmat
		visuaaliset muodot
		intra, materiaalit
	strategia suullisena viestinä	keskustelut
		esitykset
		ohjeistukset
	tehokeinot	perustelut
		numerot
		pilkkominen
		toisto
		vertailu
		tarinat, tarinallisuus
		esimerkit
	välilliset viestinnän keinot	tavoitteet
		tuloskortti
		palkitseminen
		organisaatorakenne
		fyysiset järjestelyt
	foorumit	massatilaisuudet
yksikön palaverit		
työryhmät		
esimiespäivät		
keskustelut		
intranet		
epäviralliset keskustelut		
Organisaatiotasojen erilaiset tehtävät ja roolit osallisina sisäisessä strategiaviestinnässä	keskustelu	dialogi, kaksisuuntaisuus
		kertominen
		kuunteleminen
		mahdollistaminen
		ideat ja näkemykset
		kenttätieto
		avoimuus
	osallistuminen	osallistuminen, osallistaminen
		matala hierarkia
		aktiivisuus, oma-aloitteisuus
	vastaanottaminen	arviointi
		reagointi
		analysointi
		tulkitseminen
		ymmärtäminen
	välittäminen	sisäistäminen
suodattaminen		
konkretisointi	selittäminen, purkaminen	
	toiminnaksi muuntaminen, toimintasuunnitelmat	
	soveltaminen	

		pilkkominen, esim. vuosisuunnitelmat
		painopisteiden valinta
		oma rooli, merkitys
Sisäiseen strategiaviestintään liittyvät viestinnän ja prosessin haasteet	haasteet	tulkintaerot
		ymmärtäminen
		muistaminen
		merkityksen löytäminen
		sitoutuminen
		prosessin keskeneräisyys
		ristiriitaisuudet
		viestintä vs. teot, esim. yt
		viestintä vs. oma näkemys
		strategia vs. arki
		todelliset vaikutusmahdollisuudet
		yhteinen iso kuva vs. yksityiskohdat
		ryhmästrategia vs. oma strategia
		organisaation erityispiirteet
	matriisiorganisaatio	
	asiantuntijaorganisaatio	

Tutkimuskysymys 1: Millaisia keinoja käytettiin strategiaviestinnässä kohdeorganisaation sisällä?

Strategian toimeenpanon edistämiseksi organisaation sisäisessä strategiaviestinnässä käytettiin vaihtelevia keinoja, kuten edeltävät organisaatiotasoitain jaetut tulokset sekä teemoja luokitteleva taulukko 5 edellä hahmottelevat. Aineisto osoittaa, kuinka keinot valittiin tarpeen ja tilanteen perusteella, ja kuinka niitä käytettiin lomittain toistensa kanssa strategian toimeenpanon edistämiseksi. Esimerkiksi numeroiden ja tarinoiden yhdistäminen nostettiin yhdeksi merkittävistä keinoista edistää ymmärrystä ja täten toimeenpanoa tekemällä strategiasta konkreettisempaa (vrt. Sajasalo ym. 2016).

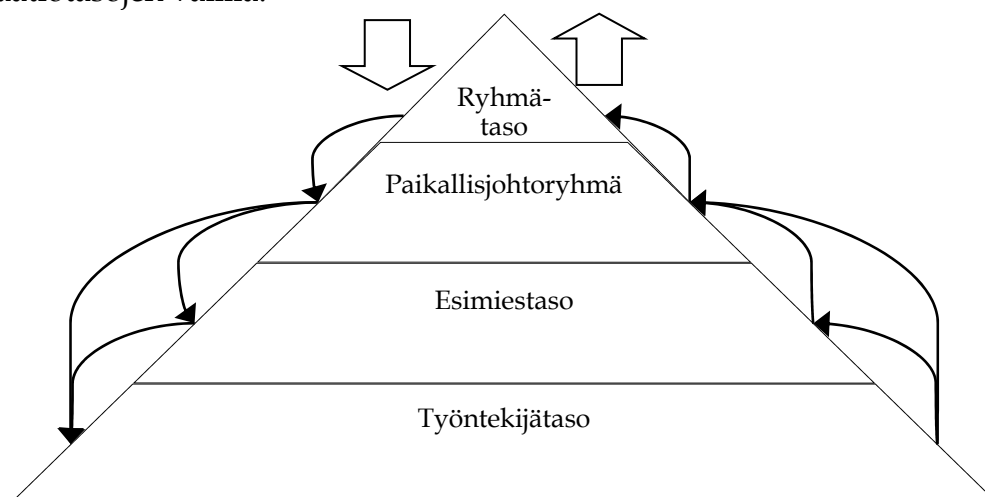
Viestinnän keinojen moninaisuuden selventämiseksi ne voidaan karkeasti jakaa suoraan ja epäsuoraan viestintään. Suora viestintä voidaan edelleen jakaa kirjalliseen ja suulliseen viestintään. Kirjallinen viestintä käsitti erilaiset strategiapaperit ja -materiaalit. Ne olivat myös tallennettuna intranetissä, joten niihin oli mahdollista tutustua itsenäisesti tai palata myöhemmin. Suullinen viestintä sen sijaan tarkoitti strategian esittelyä ja strategiaa käsitteleviä keskusteluja kasvokkain. Kasvokkaisen viestinnän avulla luotiin strategiapapereihin ja numeeriseen informaatioon nähden monipuolisemmat mahdollisuudet viestiä moniselitteistä strategiaa, etuina esimerkiksi nopeampi palaute ja tunteiden hyväksikäyttö (vrt. Daft ym. 1987).

Suoraan strategiaa koskehtavan viestinnän ohella käytössä oli myös välillisiä keinoja, joiden kautta strategiaa tuli viestittyä epäsuorasti. Esimerkiksi tavoitteet, tuloskortit, palkitseminen, organisaatorakenne ja fyysiset järjestelyt kertoivat organisaation jäsenille kukin omalla tavallaan strategian sisällöstä. Toki esimerkiksi tavoitteet kuuluivat osaksi strategiaa, joten niitä viestittiin myös suoraan, mutta toisaalta niiden seuranta ja mahdolliset palkitsemiset viestivät välillisesti, mitä kohti organisaatiossa haluttiin mennä.

Viestinnän vaikuttavuuden tehostamiseksi eri keinojen limittämistä täydensi joukko tehokeinoja, joilla pyrittiin terävöittämään ja selkeyttämään sanomaa. Organisaatiossa kiinnitettiin huomiota muun muassa perusteluiden, pilkkomisen, numeroiden, toiston, vertailun, tarinoiden ja esimerkkien merkitykseen viestin välittymisessä, ymmärtämisessä, sisäistämisessä ja muistamisessa.

Aineistosta nousi lisäksi esiin sisäisen strategiaviestinnän erilaiset foorumit. Foorumit tarkoittivat erilaisia tapahtumia ja tilanteita, joissa strategia ja siihen liittyvät näkemykset välittyivät eteenpäin tiedottamisen tai keskustelun avulla. Etenkin alkuun uuden strategian viestinnän lähtiessä liikkeelle ylimmältä johdolta viestintätilaisuudet olivat hyvin virallisia ja yhtenäiseen sanomaan tähtäviä esittelytilaisuuksia. Myöhemmin virallisten tapaamisten ja tilaisuuksien jälkeen varsinkin epävirallisemmilla keskusteluilla kahvipöydässä ja muualla oli tärkeä paikkansa strategian välittymisessä (vrt. Aaltonen & Ikävalko 2002, 197, 417; Balogun & Johnson 2005). Strategiaa sivuttiin sen julkaisemisen jälkeen monessa eri yhteydessä, esimerkiksi kuukausipalavereissa, kehityskeskusteluissa jne. Organisaatiotasosta ja henkilökohtaisista suhteista riippuen foorumeissa oli jonkin verran vaihtelua.

Avoimuuden ja matalan hierarkian avulla viestinnästä rakennettiin mahdollisimman kaksisuuntaista ja tavoitteena oli tarjota kaikille organisaatiotasolle hyvät viestintämahdollisuudet prosessin eri vaiheissa. Organisaatioon oli rakennettu sellaisia viestinnän foorumeita, jotka perustuivat dialogiin ja osallistumiseen. Esimerkiksi ryhmäkeskustelussa, työryhmissä ja palavereissa strategiasta keskusteltiin niin, että viesti kulki samalla sekä ylös että alaspäin. Vaikka strategian iso kuva ja arvot tiedotettiin ja välitettiin viestintäketjussa sellaisenaan saneltuna ylhäältä alas, dialogisuuden ansiosta pankin henkilöstö pääsi vaikuttamaan konkreettiseen toteutukseen, yksityiskohtiin ja vivahteisiin. Seuraava pyramidikuvio 5 havainnollistaa nuolten avulla viestinnän ketjuja organisaatiotasojen välillä.



KUVIO 5 Viestintä HOP:n organisaatiotasojen välillä

Viestinnässä hyödynnettiin siis pääsääntöisesti selkeitä hierarkkisia linjoja viestittäessä organisaatiotaso kerrallaan ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Mahdoli-

suuksien ja tarpeen mukaan viestintäketjua voitiin kuitenkin lyhentää. Strategiaviestintää tapahtui normaalista järjestyksestä poiketen esimerkiksi silloin, kun haluttiin pienentää tulkintaerojen riskiä (johtoryhmän massatilaisuudet koko pankille) tai kun haluttiin saada jokin asia kentältä suoraan johdon tietoon.

Tutkimuskysymys 2: Millaisia strategiaviestintään liittyviä rooleja oli tunnistettavissa eri organisaatiotasolla?

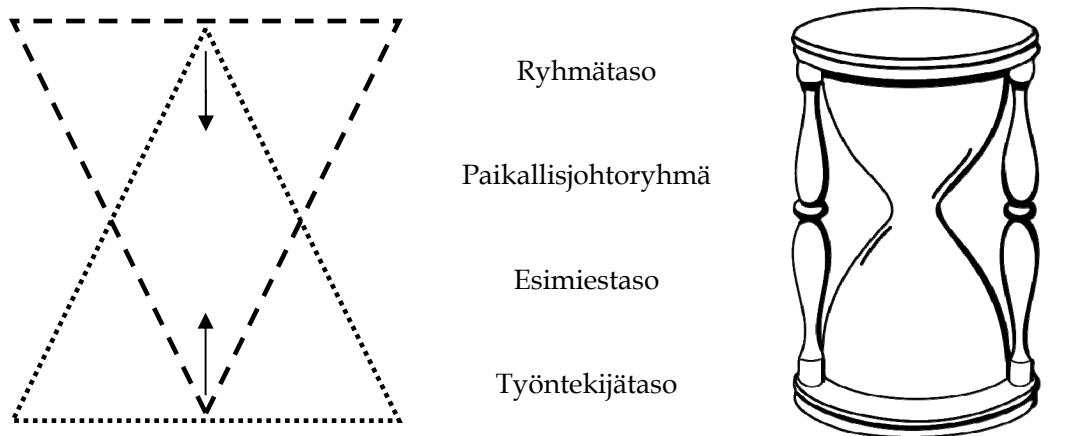
Organisaatiotasoinen jaotellut tulokset osoittivat, että organisaatiotasojen välillä oli strategiaviestintään liittyviä tehtävä- ja roolieroja. Erittelen niitä jäljempänä taulukoissa 6 ja 7. Eroavaisuuksista ja painotuksista huolimatta oli kuitenkin myös useita organisaatiotasolle yhteisiä yleisiä tehtäviä, joita puolestaan olen luokitellut edellä taulukossa 5. Yleiset tehtävät/roolit voidaan jaotella keskustelun, osallistumisen, vastaanottamisen, välittämisen ja konkretisoinnin yhdistävien teemojen alle.

Ensimmäisenä jokaista organisaatiotasoa koskettavana tärkeänä viestinnällisenä roolina tunnistin keskustelun ja osallistumisen. Tutkimukseni mukaan viestintä antoi mahdollisuuden osallistua ja osallistuminen edesauttoi strategian toimeenpanoa. Viestintä ja toimeenpano olivat siis yhteydessä toisiinsa, mikä on todettu myös aiemmassa tutkimuksessa (esim. Argenti ym. 2005, 205). Keskustelun teeman alle asettuivat aineistosta löydöt liittyen dialogisuuteen, kertomiseen, kuuntelemiseen, ideoihin ja näkemyksiin, kenttätietoon ja avoimuuteen. Osallistumisen teemaan sen sijaan asettuivat osallistuminen, osallistaminen, matala hierarkia sekä aktiivisuus ja omatoimisuus. Osallistumisessa yhdistyivät siis sekä tarjotut osallistumismahdollisuudet että yksilöiden oma aktiivisuus osallistumismahdollisuuksien etsimisessä ja luomisessa. Työntekijät hyödynsivät kuitenkin enimmäkseen keskustelun kautta osallistumista ja vaikuttamista, omatoimisesti ylöspäin viestittiin lähinnä vain erityistilanteissa, esimerkiksi kun jokin oli pielessä.

Yleisten viestintäroolien osalta voidaan todeta myös, että jokainen toimi jossain vaiheessa viestin liikkeelle laittajana sekä luonnollisesti vastaanottajana, kun strategiaa toimeenpantiin. Aineiston perusteella vastaanottamisen teema sisälsi välittömän reagoinnin, arvioinnin, analysoinnin, tulkitsemisen, ymmärtämisen ja sisäistämisen. Vastaanottajan päässä käynnistyi siis iso käsittelyprosessi, jonka päätteeksi siirryttiin viestin välittämiseen valituilta osin. Viestin välittäminen puolestaan sisälsi viestin suodattamisen, selittämisen ja purkamisen toiselle henkilölle mahdollisimman ymmärrettävästi. Strategian toimeenpanon kannalta olikin tärkeää, että lopulta päädyttiin konkretisointiin, joka tarkoitti toiminnaksi muuntamista, soveltamista, pilkkomista, painopisteiden valintaa sekä oman roolin ja merkityksen löytämistä.

Kukin organisaatiotaso, jokainen lenkki olikin viestinnän kulun kannalta merkittävä. Jokaisen oli tehtävä oma osansa, jotta viesti kulki sujuvasti ymmärrettävässä muodossa ylös ja alas. Tällöin oli mahdollista edistää strategian tehokasta ja osuvaa toimeenpanoa. Seuraavan kuvion 6a päällekkäiset kolmiot eli

suppilot kuvastavat viestiketjuja ylhäältä alas ja alhaalta ylös eli prosessia, jossa strategiaviestintä lähti liikkeelle ja kulkiessaan ylös/alas suodattui ja terävöityi.



KUVIO 6a Viestinnän suppilot

6b Viestinnän tiimalasi

Kuvion 6a suppilot osoittavat siis ryhmätasolla olevan laaja kokonaiskuva virallisesta strategiasta. Viestiessään sitä alaspäin ylhäältä tuleva tieto suppeni vähitellen viestintäprosessin aikana työntekijätasoa kohti mentäessä. Tieto täsmen-tyi ja konkretisoitui koko ajan, joten rajoitetun yleiskuvan lisäksi kukin organisaatiotaso sai edeltävältä tasolta oleelliset tiedot. Tämä loi eväät sille, että kirjattu strategia voitiin vähitellen muuttaa toiminnaksi. Vastaavasti työntekijätasolla oli kuvion mukaisesti eniten strategiaan ja sen toteuttamiseen liittyvää kenttätietoa. Kulkiessaan eri organisaatiotasojen läpi myös kenttätieto suppiloi-tui reilusti ennen välittymistään ryhmätasolle. Ylhäältä ja alhaalta tuleva informaatio yhteenlaskettuna suurin yhteismäärä osui organisaation keskelle. Myös aiemmin tutkimuksissa viestinnän kulkua on kuvattu vesiputouksena tai vastaavasti informaation määrää kaventavana suppilona (Kärnä 2016, 45).

Viedessäni tätä ajatusta kahdesta päällekkäisestä suppilosta asteen verran pidemmälle huomasin suppiloiden muodostavan edeltävän kuvion 6b mukaisen tiimalasin, jossa on päätyjä kapeampi keskikohta. Tämä kapea kohta kuvastaa hyvin sitä, että viestintäketjujen kriittinen kohta sijaitsee keskijohdon ja paikallisjohtoryhmän välissä. Koska he saavat paljon tietoa sekä ylhäältä että alhaalta, toimivat he tärkeänä viestinnän portinvartijana, ohjaajana ja tulkkina kumpaankin suuntaan. (vrt. Floyd & Wooldridge 2000; Kärnä 2016; Rouleau 2005.)

Yleisten ja yhteisten tehtävien lisäksi tunnistinkin aineistosta muutamia eri organisaatiotasolle tyypillisiä painopisteitä ja erityisrooleja. Näitä eri organisaatiotasolle löytämiäni erityisrooleja avasin jo tulososiossa. Seuraavaksi taulukoissa 6 ja 7 esitän ne vielä tiivistetyssä muodossa. Tämä strategian toimeenpanoa edistävien viestintään liittyvien roolien yhteenveto on jaettu strategia- viestinnän suunnan mukaan.

TAULUKKO 6 Sisäinen strategiaviestintä ylhäältä alas - eri organisaatiotasojen roolit

Organisaatiotaso	Roolit
Ryhmätaso	- viestintäprosessin liikkeelle laittaja - ison kuvan määrittäjä - vahva ohjaaja
Paikallisjohtoryhmä	- toimeenpanon ja viestinnän edellytysten luoja - painopisteiden valitsija ja panosten fokusioija, suodattaja - koordinoija - vastuullinen valvoja
Esimiestaso	- tulkkaaja - konkretisoija ja toiminnaksi muuntaja - tiimi- ja yksilötasolle pilkkoja
Työntekijätaso	- viimeinen vastaanottaja - käytännön toimija - soveltaja

TAULUKKO 7 Sisäinen strategiaviestintä alhaalta ylös - eri organisaatiotasojen roolit

Organisaatiotaso	Roolit
Työntekijätaso	- kentätiedon lähde - hyödynnettävien mahdollisuuksien ja kehityskoh- teiden esiin nostaja
Esimiestaso	- välittäjä - alaistensa puolustaja
Paikallisjohtoryhmä	- avoimen ja matalan hierarkian rakentaja - keskustelun rakentaja - välittäjä
Ryhmätaso	- viimeinen vastaanottaja - hyödyllisen informaation poimija ja käyttäjä

Jokaisella oli siis oma tärkeä roolinsa viestinnän ketjuissa. Viestiketjuja ja rooleja tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että toisaalta viesti voi helposti katketa, viivästyä tai muuttua kulun aikana. Onnistuminen riippui siis organisaation jäsenistä ja siitä, että jokainen hoiti oman roolinsa. Haasteita käsitellään tarkemmin seuraavan kysymyksen kohdalla.

Tutkimuskysymys 3: Millaisia haasteita nousi esiin sisäiseen strategiaviestintään liittyen?

Haasteiden osalta voidaan tiivistetysti sanoa, että HOP:ssa ilmeni tavallisia viestintäprosessiin liittyviä haasteita, esimerkiksi viestin välittämiseen ja vastaanottamiseen liittyen (vrt. Smith & Jones 2009). Tunnistin aineistosta muun muassa tulkintaeroihin, ymmärtämiseen, muistamiseen, merkityksen löytämiseen ja sitoutumiseen liittyviä vaikeuksia. Näiden haasteiden voidaan nähdä johtuneen osaksi siitä, että strategian viestintä- ja toimeenpanoprosessi oli vielä

kesken eli organisaatiossa oli jouduttu soveltamaan ja improvisoimaan tarkempien toimintaohjeiden puuttuessa. Erilaiset haasteet ovat vaikeuttaneet sitä, miten viestinnän avulla onnistuttiin strategian toimeenpanon edistämässä. Toiminnassa ilmenikin eroavaisuuksia esimerkiksi sen takia, että jokainen tulkitsti strategiaa hieman omalla tavallaan.

Toisaalta haasteisiin liittyen tunnistin aineistosta toisenkin ison teeman: viestintään liittyvät ristiriitaisuudet. Ristiriitoja ilmeni erityisesti viestinnän ja todellisuuden välillä eli viestinnän ja tekojen, viestinnän ja oman näkemyksen, strategian ja arjen, ison kuvan ja yksityiskohtien sekä ryhmästrategian ja oman strategian välillä. Yksi selkeä käytännön esimerkki tällaisista ristiriitaisuuksista oli muun muassa se, kuinka yhteistoimintaneuvottelut katkaisivat strategian viestintä- ja toimeenpanoprosessin. Tällöin teot eivät vastanneet viestittyä. Viestintäprosessissa ilmeni niin ikään paikoin epäloogisuutta, eikä toteuma vastannut viivästysten vuoksi asetettua suunnitelmaa. Strategian toimeenpanoa haastoivat myös virallisen strategian etäisyys organisaation arjesta, paikoitellen myös työntekijöiden omista näkemyksistä sekä konkreettisuuden puutteet. Organisaation sisällä ilmeni samalla epäilyksiä siitä, kuinka aitoja organisaation jäsenille osallistumisen kautta annetut vaikutusmahdollisuudet todellisuudessa olivat.

Aineistosta teemoittelun avulla esiin nousseiden haasteiden taustalta on huomioitava tietyt organisaatiotyyppiin liittyvät tekijät, jotka mahdollisesti loivat haasteita strategiaviestintään. Ensinnäkin, OP Ryhmä on organisaationa kokonaisuudessaan melko iso, monitasoinen ja matriisiorganisaation muotoon rakennettu. Tämä asetti viestinnän läpimenolle omat haasteensa: esimerkiksi viestinnän ajoittamiseen, viestintäketjujen hahmottamiseen ja sisällön ristiriitaisuuksien välttämiseen liittyen. Strategiaviestinnän piti olla yhtenäistä, ajoissa ja yhtäaikaista kaikille, jotta oikea yhtenäinen tieto välittyi kaikille yhtäaikaisesti ja oikein toiminnan pohjaksi. (vrt. Hrebiniak 2006, 22–23.) Aina tässä ei onnistuttu.

Toiseksi, oman erityispiirteensä sisäiseen strategiaviestintään loi se, että organisaation sisältä löytyi nuorten työntekijöiden lisäksi vahvaa asiantuntijuutta ja kokemusta, joka näkyi ainakin tietynä omatoimisuutena sekä kykyinä syvälliseen analysointiin ja kyseenalaistamiseen. Vapauksien ottaminen voidaan nähdä kontrolliin kohdistuvana haasteena, toisaalta dynaamisuutta tarjoavana vahvuutena. Älykkään, monitasoisen ja teknisesti valmiin kohdejoukon kanssa korostui myös viestinnän ajoittamisen merkitys ja haasteet: tietoa osattiin etsiä itsenäisesti sekä asioita huomattiin ja tulkittiin omatoimisesti (vrt. Argenti ym. 2005, 87). Aiempi tutkimus on korostanut, että asiantuntijoiden kohdalla motivoituminen vaatii ylhäältä tulevien ohjeiden ohella mahdollisuutta ymmärtää ja osallistua (esim. Laine & Vaara 2011).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavaksi esitän kokoavat johtopäätökseni aineistosta tuotettujen tuloksien perusteella. Pyrkimyksenäni on tuottaa synteesi, joka kokoaa analyysissä löydettyt teemat mahdollisimman yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (vrt. Laine 2015, 46). Tulkitsemalla tuloksia ja vertaamalla niitä aiempaan teoriaan ja tutkimukseen haen tutkimukseeni syvällisyyttä ja etsin sen paikkaa tutkimuskentässä (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2000, 143–144). Yleistäminen ei ole tavoitteena, vaan johtopäätösten vetäminen tästä tapauksesta.

5.1 Pohdinta

Tutkimuksen kohteena oli virallisen strategian laatimisen jälkeen organisaation sisällä tapahtunut strategiaviestintä keinona edesauttaa strategian toimeenpanoa. Tavoitteenani ei ollut tutkia strategian laadintaa, toimeenpanon lopputulosta tai varsinaista suorittavaa työtä, vaan rajasin tutkimukseni strategiaviestintään ja tilanteeseen, jossa strategia oli saatu valmiiksi ja sitä ruvettiin viestimään toimeenpanon aloittamiseksi. Ajallisen kontekstin ja aiheen rajaamisesta huolimatta aineisto nosti väkisinkin esiin, kuinka strategia jatkoi muovautumistaan ja tarkentumistaan julkistamisensakin jälkeen esimerkiksi tulkintaerojen ja uusien tietojen hyödyntämisen myötä (vrt. Sull 2007). Strategian muotoutuminen ja toimeenpano olivat siis selvästi limittyneet.

HOP:n tilanne vastasi aiempaa teoriaa, jonka mukaan strategiaprosessissa suunnittelun ja toimeenpanon vaiheet ovat osittain limittäiset, mutta niitä voidaan tarkastella erilläänkin (vrt. Crittenden & Crittenden 2008, 308; Hrebiniak 2006, 13–14; Mintzberg 1978; Noble 1999a, 19; Sull 2007). Vaikka strategiaprosessin vaiheet olivatkin jossain määrin keskinäisessä symbioosissa, sain tutkimusaineiston avulla muodostettua kuvan eri organisaatiotasojen sisäiseen strategiaviestintään liittyvistä rooleista, keinoista ja haasteista strategian toimeenpanossa.

Aiemman strategiatutkimuksen mukaisesti huomioni kiinnittyi ensinnäkin luonnollisesti johtoon eli prosessin alkuun. Ylin johto julkisti virallisen strategian ja laittoi viestintäprosessin liikkeelle. Haastatteluissa korostui, kuinka ryhmän ja pankin ylin johto analysoivat strategiaa ja vasta sen jälkeen, kun olivat saaneet siitä itse selkoa, selvensivät sitä alemmille organisaatiotasolle ensin keskitetysti ja sitten pienemmissä ryhmissä. Sitä pidettiin tärkeänä, että strategiasta löydettiin ensin itse merkitys ja vasta sen jälkeen rakennettiin viestittävässä oleva kuva yhteisestä päämäärästä. Esimerkiksi vision ja muiden havainnollistavien keinojen avulla oli mahdollista auttaa muut ymmärtämään ja hyväksymään strategia sekä toimimaan sen mukaan niin, että halutut muutokset toteutuvat. Selkeän ohjauksen lisäksi johto rakensi organisaatioon perustaa strategiaviestinnälle, joka mahdollisti alaisten osallistumisen. (vrt. Balogun & Johnson 2005; Baum ym. 1998; Brown 2000, 46; Gioia & Chittipeddi 1991, 434, 444; Rouleau 2005, 1437.)

SAP-tutkimukselle tyypilliseen tapaan johdon ohella tarkastelussa oli myös kaikki muut organisaatiotasot käytännön toimijoihin asti (vrt. Jarzabkowski 2005, 2–7; Jarzabkowski & Spee 2009; Johnson ym. 2007). Vaikka johdon rooli viestinnässä ja viestinnän olosuhteiden luojana onkin monissa aiemmissa tutkimuksissa nostettu merkittäväksi (Kärnä 2016, 16; Mayer & Gavin 2005), tässä tutkimuksessa huomioin jokaisen toimijan panoksen ja osallisuuden tasa-arvoisesti: jokaisella oli oma paikkansa ja roolinsa strategian toimeenpanossa. Johdon, esimerkiksi toimitusjohtajan vahvan arvoja ohjaavan ja merkityksiä luovan roolin ohella tutkimus vahvisti siis, että myös muiden organisaatiotasojen vaikutus kokonaisuuteen ja varsinkin käytäntöön oli varsin huomattava. Toimeenpanon kannalta oli hyödyllistä, että prosessi ei HOP:ssa ollut yksin johdon käsissä eli työntekijät eivät olleet vain passiivisia vastaanottajia. (vrt. Gioia & Chittipeddi 1991; Vanttinen & Pyhältö 2009.)

Vaikka varsinainen virallinen strategia laadittiin varsin tietoisesti ylätasolla, kulkiessaan eri organisaatiotasojen, erilaisten vastaanottajien läpi se muovautui ja muuntui vasta sitten toiminnaksi. Johto pyrki toki vaikuttamaan aktiivisesti siihen, miten strategia ymmärrettiin ja toimeenpantiin, mutta siitä huolimatta mukana oli selvästi alaisten tulkintaa ja neuvottelua. Strategia ja sen toimeenpano olivat siis vahvasti riippuvaisia vastaanottajista eli alemmista organisaatiotasosta. Tästä syystä strategian viestintä- ja toimeenpanoprosessi ei myöskään ollut selkeälinjainen, vaan se oli muuttuva ja prosessin vaiheissa oli limittäisyyttä. (vrt. Balogun & Johnson 2005; Brown 2000, 46; Gioia & Chittipeddi 1991, 434, 444–446; Rouleau 2005, 1437.)

Strategia ei siis toteutunut tässäkin tapauksessa täysin sellaisena kuin se oli kirjoitettu: se täsmentyi, suodattui, konkretisoitui ja tuli sovelletuksi matkalla eri organisaatiotasojen läpi (vrt. Balogun & Johnson 2005, 1594–1595). Käytännössä alemmat organisaatiotasot pääsivät vaikuttamaan toimeenpanon yksityiskohtien määrittelyyn, tulkintojen, palautteen ja käytännön soveltamisen kautta. Lisäksi kukin yksikkö ja tiimi valikoivat ja omaksuivat strategiasta omalta kannaltaan tärkeimmät osat ja asiat. Sajasalo ym. (2016) ovat tehneet samanlaisia havaintoja suodattumisesta ja soveltamisesta saman kontekstin tutkimuk-

sessaan. He ovatkin verranneet tällaista muuntuvaan strategiaa toteutettavissa olevaan fantasiaan (Sajasalo ym. 2016, 320). Vastaavasti Balogun ja Johnson (2005) ovat todenneet, että vaikka ylin johto antaisi muutokselle selkeät raamit, käytännössä jokainen reagoi, tulkitsee ja toteuttaa strategiaa aina hieman omalla tavallaan.

HOP:n tilanne on siis selvästi verrattavissa Gioian ja Chittipeddin (1991) aiempaan teoriaan, jonka mukaan prosessin aikana kukin organisaatiotasoo vuorollaan ensin analysoi ja tulkitsee strategiaa oman taustansa pohjalta ja sen jälkeen välittää sitä eteenpäin. Kyse on ymmärtämisen kognitiivisesta prosessista eli tilanteen analysoimisesta ja käsittelystä omassa päässä niin, että se muuttuu ymmärrettäväksi. Tästä merkityksellistämisprosessista käytetään termiä *sensemaking*. Toisten merkityksellistämisprosessiin vaikuttamiseen tähtäävästä toiminnasta sen sijaan puhutaan termillä *sensegiving*. Sen tavoitteena on saada organisaation sisällä käsitykset tiettyyn, haluttuun muotoon ja tulokseksi vastaavaa toimintaa. (Gioia & Chittipeddi 1991, 442–445.)

Tutkimusaineistoni perusteella HOP:ssa strategian ”myymisessä” eteenpäin seuraavalle organisaatiotasolle käytettiin erilaisia mikrotason käytäntöjä, muun muassa päämäärän suomentamista, strategian tulkitsemista, muutoksen perustelemista sekä yhteisen hiljaisen tiedon ja sosiaalisten suhteiden hyödyntämistä (vrt. Rouleau 2005). Teoriaa vastaten *sensemaking* ja *sensegiving* vaihtelivat vuorotellen prosessin aikana, kun viesti kulki kunkin tason läpi, jokaisen yrittäessä vuorollaan ottaa siitä selkoa ja sen jälkeen välittäessä se eteenpäin (vrt. Gioia & Chittipeddi 1991, 442–445). Erityisen selkeästi merkityksellistäminen oli havaittavissa strategiaviestinnän kulkiessa ylhäältä alas.

Strategiaviestinnän kulkiessa ylhäältä alas tai alhaalta ylös jokainen pääsi siis osallistumaan viestintään omalla tavallaan vastaanottajan ja välittäjän roolissa, paitsi silloin, kun viesti katkesi ja jäi matkalle. Yleisten viestintäroolien lisäksi eri organisaatiotasooilla oli myös omat erityisroolinsa, joiden hoitaminen oli viestinnän kulun kannalta tärkeää. Kaiken kaikkiaan erilaisia viestintäprosessiin liittyviä rooleja toteuttaessaan organisaatiotasoojen käytössä oli useita erilaisia viestintäkeinoja. Keinot olivat kirjallisia, suullisia, välillisiä, tehokeinoja tai erilaisten foorumeiden hyödyntämistä. Tutkimuksessa korostui lisäksi eri keinojen yhdistäminen: esimerkiksi kirjallisten ja suullisten (vrt. Daft ym. 1987, 355, 358–359) sekä numeeristen ja tarinallisten (vrt. Sajasalo ym. 2016). Erilaisten keinojen käyttö oli perusteltua, jotta viestinnästä saatiin optimaalinen hyöty strategian sisäistämisessä ja muuntamisessa käytäntöön.

Kaiken kaikkiaan sisäisen strategiaviestinnän tehtävät toimeenpanoprosessin aikana voidaan niin aiemman teorian kuin tämän tutkimuksenkin perusteella jakaa karkeasti tiedonkulun varmistamiseen ja osallistamiseen. Tiedonkulun varmistamiseksi tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ryhmän ja pankin johto huolehtivat viestinnän infrastruktuurista ja prosesseista, kuten tiedotuskanavista, esimerkiksi intranetistä. Viestinnän avoimuuden avulla haluttiin taata, että organisaation jäsenillä oli tarvittavat tiedot työnsä tekemiseksi. (vrt. Asunta 2016, 211; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.) Tällaista strategian tiedottamista ylhäältä alas voidaan verrata esimerkiksi johtamisviestinnän käsitteeseen (Hal-

lahan ym. 2014, 5) tai viestinnän siirtomalliin, joka korostaa viestin lähettäjää (Shannon 1948). Toisaalta avoimuuden ja erilaisten foorumien rakentamisen avulla HOP:ssa pyrittiin tarjoamaan mahdollisimman hyvät väylät tiedon kulkemiselle eri organisaatiotasojen välillä myös alhaalta ylös (vrt. Hallahan ym. 2014, 11). Suhtautumisen strategiatyöhön voidaankin nähdä siirtyneen jo jossain määrin vanhasta hierarkkisesta näkemyksestä kohti dialogisempaa strategiatyötä (vrt. Laine & Vaara 2011).

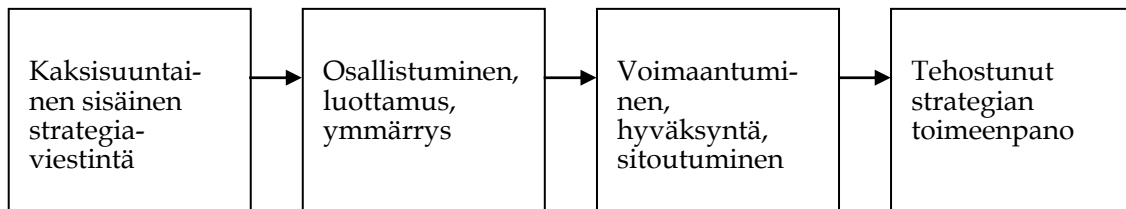
Strategiaviestintä ei siis ollut vain yksinkertaista strategian tiedottamista ylhäältä alas, vaan viestinnän toisena tehtävänä oli osallistaa organisaation jäseniä. Edellä esitetyn mukaisesti johdon positiivinen asennoituminen osallistumiseen loi pohjan kaksisuuntaiselle dialogille ja eri organisaatiotasojen osallistumisen kehittämiseksi (vrt. Kärnä 2016, 16; Mayer & Gavin 2005). Kaksisuuntaisuutensa ja dialogisuutensa ansiosta organisaation sisäinen strategiaviestintä tarjosikin organisaatiossa kaikille mahdollisuuden olla mukana strategian toimeenpanossa: kaikille annettiin mahdollisuudet kertoa näkemyksiään ja palautetta sekä tulkita ja soveltaa strategiaa annettujen raamien puitteissa. (vrt. Asunta 2016, 211; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.) Osallistumista edesauttavat tekijät muistuttivatkin Mantereen ja Vaaran (2008) tutkimusta itsensä toteuttamisen, dialogisuuden ja konkretisoinnin merkityksestä. Vaikka strategiaviestintä oli tavoitteellista, se ei siis ollut ristiriidassa viestinnän vuorovaikutteisen ihanteen kanssa (vrt. Hallahan ym. 2014, 11–12).

Osana osallistamisen ja toimeenpanon edistämistä viestinnän kaksisuuntaisuuden on tutkittu luovan toiminnan kehittämisen ja oppimisen kannalta tärkeitä palautesilmukoita. Palautteen tärkeyden on aiemmin selitetty liittyvän kontrollin ja dynaamisuuden yhtäaikaiseen varmistamiseen. (Argyris 1976, 365; Hrebiniak 2006, 19.) Palaute kenttätasolta ja tieto suunnitelmien toteutumisesta on todettu keinoksi tehdä toimeenpanossa ilmenevistä pullonkauloista näkyviä ja antavan mahdollisuuden reagoida ongelmakohtiin (Goold & Quinn 1990; Mankins & Steele 2005, 68).

HOP:ssa viestintä- ja toimeenpanoprosessin aikana annettiinkin jatkuvasti palautetta, sillä organisaation jäsenet analysoivat ja arvioivat koko ajan vastaanottamaansa viestintää ja toimintaa, etenkin strategian yksityiskohtia ja käytännön toteutusta. Varsinkin alhaalta ylös kulkevasta strategiaviestinnästä iso osa oli strategiaan liittyvää palautetta ja kehitysehdotuksia. Eri organisaatiotasojen antamien mielipiteiden ja kyseenalaistuksien pohjalta tehtiin tarpeelliseksi katsotut muutokset strategian toimeenpanon yksityiskohtiin. Sen sijaan iso kuva, yhteinen päämäärä vuodelle 2025, vaikutti tulleen sellaisenaan läpi kaikkien organisaatiotasojen. Myös Sajasalo ym. (2016, 311–312) huomasivat vuosiluvun 2025 korostamisen omassa HOP-tutkimuksessaan.

Strategiaviestintää osallistumisen muotona ja osallistumisen merkitystä strategian toimeenpanossa ovat analysoineet monet tutkijat aiemmin esimerkiksi SAP-tutkimuksen piirissä. Vastaavasti perustelut osallistumisen tärkeydelle löytyvät resurssi- ja tietonäkökulmista, jotka korostavat toimeenpanossa inhimillisiä resursseja (Barney 1991; Grant 1996; Hoskisson ym. 1999; Teece ym. 1997). Soveltaen aiempaa tutkimusta ja malleja (Alexander 1985, 96; Hrebiniak

2006, 13–14; Kaplan & Norton 1996b; 2005, 72, 77; Kohtamäki ym. 2012; Kärnä 2016, 27–46; Vogt & Murrell 1990, 69–70; Welch & Jackson 2007, 188–190) totean, että sisäinen strategiaviestintä on HOP:ssa yksi merkittävä tekijä matkalla kohti mahdollisimman tehokasta strategian toimeenpanoa. Laitimassani kuviossa 7 havainnollistan ja tiivistän seuraavaksi yksinkertaistetun päättelyketjuni:



KUVIO 7 Sisäisestä strategiaviestinnästä kohti strategian toimeenpanoa

Edeltävä kuvio 7 toimii siis yksinkertaistettuna yhteenvedon siitä, miten HOP:n tapauksessa sisäinen strategiaviestintä oli mukana strategian toimeenpanossa. Tutkimusaineistosta nousi esiin, kuinka avoimen ja kaksisuuntaisen sisäisen strategiaviestinnän koettiin tarjoavan organisaation jäsenille mahdollisuuksia osallistumiseen ja rakentavan luottamusta. Samalla osapuolten ymmärrys strategiasta ja omasta roolista osana strategian toimeenpanoa ja tavoitteiden saavuttamista parani. (vrt. Vogt & Murrell 1990, 69–70.) Ison kuvan ja oman roolin hahmottaminen antoi lähtökohdat yhteisen päämäärän tavoittelemiselle omien osatavoitteiden kautta (vrt. Kaplan & Norton 1996b, 10–18).

Osallistumisen, luottamuksen ja ymmärryksen ansiosta organisaatiossa oli muodostunut ja odotettiin muodostuvaksi voimaantumisen tunteita, strategian hyväksyntää ja sitoutumista yhteiseen päämäärään. Lopputulokseksi saatiin parantuneet edellytykset strategian toimeenpanolle, kun voimaantuneet ja sitoutuneet yksilöt halusivat tehdä parhaansa yhteisen, hyväksymänsä tavoitteen eteen. (vrt. Vogt & Murrell 1990, 69–70.)

OP Ryhmän strategiamuutosten kaltaisessa tilanteessa olikin tärkeää, että edellytykset olivat kunnossa. Organisaatio kohtasikin omat haasteensa siinä, että organisaatio saatiin ymmärtämään ja hyväksymään iso muutos sekä täten osalliseksi muutokseen. Toisaalta HOP:n tilanteessa oli myös oleellista, että johdanto tarjosi henkilöstölle näkyvästi tukea ja todellisia keinoja osallistumiseen, jotta organisaation jäsenet saatiin motivoitumaan ja sitoutumaan. Ratkaisun avaimet olivat tarjolla strategiaviestinnässä, joka kattaakin parhaimmillaan sekä tiedottamisen että osallistamisen. Strategiaviestintää voidaan siis käyttää siihen, ettei iso strateginen muutos jää organisaation jäsenille tuntemattomaksi ja etäiseksi tai aiheuttaisi huolta ja epävarmuuden tunteita. (vrt. Gioia & Chittipeddi 1991, 444; Kärnä 2016, 16; Mayer & Gavin 2005.)

Strategian viestintä- ja toimeenpanoprosessi oli HOP:ssa haastatteluiden aikaan vielä jokseenkin kesken, joten täyttä ymmärrystä tai sitoutumista ei haastatteluiden perusteella vielä ollut saavutettu. Osallistumismahdollisuuksien aitoudesta oli niin ikään vielä vaihtelevat kokemukset: epäiltiin, että kuunteleminen ei aina tarkoittanut, että todella kuullaan. Haastatteluiden tekohetken jälkeen vaatikin varmasti jonkin verran aikaa, että organisaatiossa saatiin kun-

nolla vietyä läpi muutos silloisessa tavassa ajatella ja toimia (vrt. Gioia & Chitipeddi 1991, 433). Prosessin keskeneräisyyden tuomista haasteista huolimatta organisaation jäsenet pääsääntöisesti tunnistivat ison päämäärän ja antoivat mahdollisuuksien mukaan oman panoksensa strategian toimeenpanon eteen.

Vaikka edellä esitellystä päättelyketjusta löytyvät perustelut sisäisen strategiaviestinnän merkitykselle strategian toimeenpanon edistämässä, on syytä muistaa, että strategian toimeenpanoon vaikuttavat viestinnän rinnalla monet muutkin tekijät (Okumus 2003). Viestintä ei siis yksinään aukottomasti kerro, mitä kaikkea strategian laadinnan ja toteutuneen toiminnan välillä tapahtuu. Lisäksi itsessään viestinnänkin taustalla on aina erinäisiä tekijöitä, muun muassa kulttuurisia muuttujia (Vogt & Murrell 1990, 69–70).

Vaikka viestintä onkin vain yksi monista tekijöistä, joiden avulla voidaan yrittää pienentää suunnitelman ja toteuman välistä kuilua, on sillä silti iso merkitys sekä suoraan että välillisesti. Viestintä on siis ensinnäkin keino tuoda strategia ihmisten tietoon, jotta he voivat toteuttaa sitä. Toiseksi, se tarjoaa mahdollisuuden eri organisaatiotasojen osallistumiseen. Kolmanneksi, se on välillinen keino, jonka avulla luodaan hyviä edellytyksiä sekä ehkäistään ja vähennetään strategian toimeenpanoa jarruttavia ja estäviä tekijöitä. Esimerkkimahdollisuuksina voisi nostaa esiin, kuinka viestinnän avulla voidaan vaikuttaa muun muassa prioriteettien ristiriitaisuuksiin ja toimintojen välisiin yhteistyöongelmiin (Beer & Eisenstat 2000), toiminnan koordinointiin (Hrebiniak 2006, 18), vastuunjaon epäselvyyksiin (Noble 1999a, 26) sekä luottamuksen (Gioia & Chitipeddi 1991, 444), sitoutumisen ja inspiraation puutteeseen (Kaplan & Norton 2005, 72, 77).

Strategiaviestintää ja sen vaikutusta ei siis voi puhtaasti erottaa muista tekijöistä, koska viestintä liittyy ja liittyy eri toimintoihin. Tämän tutkimuksen pohjalta sisäinen strategiaviestintä voidaan nimetä yhdeksi kriittisistä muuttujista, keinoista edesauttaa strategian sisällön muuntumista toiminnaksi. Monien eri tekijöiden joukossa käytännönläheinen sisäinen strategiaviestintä on tekijöistä sellainen, johon organisaation kannattaa ja on mahdollista vaikuttaa ja panostaa (vrt. Whittington ym. 2006, 625).

Kun sisäinen strategiaviestintä huomioidaan osana strategista johtamista, strategiaviestinnästä tulee parhaimmillaan strategista viestintää. Tällöin viestintä vastaa ja toimii yhteen strategian kanssa. (Argenti ym. 2005, 83, 87.) Tutkimuksen kohdeorganisaation tapauksessa strategian toimeenpanon kannalta on hyödyllistä, että strategiaviestintä huomioidaan yhä kiinteämmin osana strategiaa ja että viestintä perustuu yhteiseen strategiaan. Panosten asettamista strategiaviestintään osana strategian toimeenpanoa perustellaan lisää seuraavassa alaluvussa, joka käsittelee tutkimuksen antia käytännössä, etenkin kohdeorganisaation näkökulmasta.

5.2 Tutkimuksen anti käytännössä

Kokonaisuudessaan tämä tutkimus on melko käytännönläheinen, koska taustalla on strategia käytäntönä eli SAP-tutkimussuuntaus. Mielenkiinnon kohteena ovat siis käytännön toiminta, käytännöt ja käytännön toimijat (vrt. esim. Vaara & Whittington 2012). Lähtökohtaisesti jo tutkimuskysymykset heijastavat tätä lähestymistapaa kysymällä käytännön toimijoiden keinoista ja rooleista. Tutkimukseni auttaakin hahmottamaan sitä, miten organisaation sisällä toimitaan ja millaisia erilaisia rooleja eri organisaatiotasojen jäsenillä on. Nostan esiin, näkyväksi asioita, jotka ovat mahdollisesti vaipuneet näkymättömiksi tai itsestäänselvyyksiksi organisaatiossa. (vrt. Laine 2015, 33–34; Tuomi & Sarajärvi 2013, 31–35.) Tulokset ovat kattava, mutta selkeä kuvaus ja minun tulkintani viestinnän ketjuista ja strategian muuntumisesta vähitellen toiminnaksi HOP:ssa.

Varsinaista käytännön antia tarkasteltaessa tutkimukseni antaa tukea ja perusteluja sisäisen strategiaviestinnän kehittämiseksi osana strategian toimeenpanon edistämistä eli strategiasuunnitelman ja toteuman välisen kuilun minimoimista. Kuilun pienentyessä esimerkiksi mahdollisuudet saavuttaa strategiassa esitetty taloudellinen potentiaali paranevat. Lisäksi, strategian toimeenpanoon liittyvien onnistumiskokemusten myötä rakentuu yhä parempi luottamus omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin saavuttaa asetetut, jopa korkealta tuntuvat päämäärät. Kuilun sulkeutumisen myötä voidaan odottaa toki muitakin erilaisia sivu- ja kerrannaisvaikutuksia, kun organisaation kilpailukyky ja houkuttelevuus potentiaalisten asiakkaiden ja työntekijöiden joukossa paranevat. (Mankins & Steele 2005, 72.) Viestinnän vaikutuksia ja luomaa arvoa pystytäänkin erilaisten mallien avulla mittaamaan jatkuvasti entistä tarkemmin (Argenti ym. 2005, 87–88; Welch & Jackson 2007).

Strategiaviestinnän vaikuttavuuden tarkastelu tarjoaa täten kannustimia käytännön toiminnan kehittämiseen. Erityisesti osallistumisen nostaminen esiin merkittävänä osana sisäistä strategiaviestintää antaa tukea sille, että strategian toimeenpanoa kehitettäisiin HOP:ssa ja ryhmässä vielä osallistavampaan ja dialogisempaan suuntaan. Organisaation johto voikin löytää tutkimuksestani perusteet parantaa kaksisuuntaista viestintää sekä kuunnella ja rohkaista alaisia viestimään aktiivisesti myös alhaalta ylös. Toivottavasti tulokset antavat myös kaikille organisaation jäsenille rohkeutta kertoa toiminnan kehittämisen kannalta tärkeää palautetta, ideoita ja kehitysehdotuksia esimiehilleen.

Positiivisten asioiden saaman vahvistuksen lisäksi tutkimukseni auttaa kiinnittämään entistä tarkemmin huomiota asioihin, joihin tulisi panostaa strategian toimeenpanoa kehitettäessä. Kehittämällä tarkoitetaan ongelmakohtien parantamista, sekä hyvien asioiden vahvistamista, niin kuin jo edellä todettu. Kohdeorganisaation sisäisen strategiaviestinnän kehitettävät ongelmakohteet löytyvät tulososiossa lueteltujen haasteiden kautta. Yhä tehokkaamman toimeenpanon kannalta on tunnistettavissa kolme mahdollista painopistettä viestinnän jatkokehittämisessä: aidon osallistumisen ja dialogisuuden kehittäminen, strategian konkretisoinnin varmistaminen sekä ristiriitaisuuksien välttäminen.

Näitä painopisteitä voidaan verrata esimerkiksi Mantereen ja Vaaran (2008) listaan diskursiivisista tekijöistä, jotka edesauttavat toimeenpanon kannalta merkittävää osallistumista: itsensä toteuttaminen, dialogisuus ja konkretisointi.

Osallistumisen merkitystä on perusteltu tutkimuksen aikana jo useamman kerran: aito osallistuminen nähdään keinona parantaa sitoutumista ja täten strategian tehokasta toimeenpanoa (Albrecht 2011, 5; Vogt ja Murrell 1990, 69–70). Lisäksi esimerkiksi Kärnän (2016, 130) tutkimuksessa on osoitettu, että käytännön toimijoilta löytyy yleensä piileviä kykyjä, joita kannattaisi oppia hyödyntämään. Omatkin tulokseni vahvistavat, että johdon on syytä ymmärtää alaisiaan ja tehtävä heidän kanssaan yhteistyötä edesauttaakseen strategian toimeenpanoa. Tässä prosessissa viestinnällä, esimerkiksi dialogisella keskustelulla, on iso merkitys. (vrt. Mantere & Vaara 2008.)

Toinen mahdollinen huomion painopiste voisi olla konkreettisuuden varmistaminen entistä vahvemmin. Viestinnän keinoin strategian konkretisoinnista voitaisiin huolehtia esimerkiksi pilkkomalla, havainnollistamalla ja avaamalla sitä niin, että se olisi entistä helpommin ymmärrettävissä ja muunnettavissa toiminnaksi. Ottamalla henkilöstön mukaan strategiakeskusteluun ja konkretisointiprosessiin on strategiasta helpompi saada koko organisaatiossa ymmärrettävä ja hyväksyttävä. Ylhäältä tulevat liian abstraktit ja hienoin sanamuodoin esitetyt strategiat ovat sen sijaan sekä vaikeita muistaa että ymmärtää. Strategian konkretisoinnin lisäksi on vastaavasti tärkeä konkretisoida myös muutosta havainnollistamalla ja perustelemalla sitä puolestaan strategian kautta. (Kaplan & Norton 2005, 74.)

Kolmas painopiste voisi olla ristiriitaisuuksien välttäminen strategian ja todellisuuden välillä. Strategian laadinnassa ja viestinnässä tulisikin huomioida strategian yhteensopivuus todellisen arjen kanssa: strategian tulisi palvella tarvetta, myös työntekijätasolla. Ison kuvan ja yksityiskohtien tasapaino tulisi niin ikään varmistaa, jotta välttyttäisiin ongelmilta. Sanojen ja tekojen tulisi myös vastata toisiaan ja viestintäprosessin edetä järjestelmällisesti. Strategia tulisikin muistaa pitää koko ajan mielessä, jotta haastavissa tilanteissa ei toimittaisi strategiaan nähden ristiriitaisesti. Toisaalta on hyväksyttävä, että ristiriitaisuuksia ei pystytä aina välttämään, esimerkiksi mikäli ympäristössä tapahtuu äkillisiä muutoksia, joihin ei varsinaisessa strategiassa pystytä heti vastaamaan.

Yleisesti ottaen viestintää kehitettäessä on tärkeä huomioida konteksti ja vastaanottajajoukko ja valita keinot ja foorumit niiden perusteella. Yhtä lailla, jos viestintä halutaan liittää tehokkaasti strategiaan, on jokaisen viestintätilanteen kohdalla muistettava organisaation tavoitteet ja tehtävä valinnat sen pohjalta, mikä palvelee isompaa päämäärää. (Argenti ym. 2005, 87; Welch & Jackson 2007, 188.)

Tulokset antavat siis organisaatioille tietoa siitä, millaista viestintää eri organisaatiotasot odottavat ja tarvitsevat, jotta strategian toimeenpanossa onnistutaan. Yleisesti ottaen, ymmärtämällä ja sisäistämällä viestinnän merkityksen sitä voidaan hyödyntää liiketoiminnassa niin, että se auttaa muodostamaan resurssinäkökulman perusteella organisaatiolle jopa kilpailijoista erottavia resursseja eli kilpailutekijöitä (Argenti ym. 2005, 84; Mazzei 2010). Organisaatiot saa-

vat tuloksista vinkkejä, miten toimintaa voidaan kehittää esimerkiksi vahvistamalla hyviä käytänteitä ja ratkomalla muutamia esiin nousseita strategiaviestintään liittyviä haasteita. Ensisijaisesti tuloksista hyöttyä käytännössä kohdeorganisaatio, mutta toisaalta myös muut sisäisen strategiaviestinnän kehittämistä kiinnostuneet organisaatiot voivat kukin löytää tutkimuksesta jotakin omalta kannaltaan hyödyllistä.

5.3 Tutkimuksen anti teorialle

Tieteellinen tieto rakentuu aina vanhalle perustalle, aiemman tiedon toimiessa uuden tiedon lähtökohtana. Uusi tieto osaltaan joko korjaa tai vahvistaa aiempaa tietoa. Erittäin harvoin löydetäänkään jotakin täysin uutta ja poikkeuksellista. Tämä pätee tässäkin tutkimuksessa: mullistavien uusien tietojen sijasta tutkimukseni täydentää ja vahvistaa aiempaa tutkimusta. Vertailun aiempaan tutkimukseen ja tietoon mahdollistaa yleisesti tunnettujen tutkimusmenetelmien käyttö. (vrt. Metsämuuronen 2006, 17.) Yleisesti tutkimuksen voidaan katsoa olevan onnistunut, kunhan sen toteuttamisen jälkeen ilmiötä ymmärretään jälleen asteen verran aiempaa selvemmin, jäsentyneemmin ja monipuolisemmin (Laine 2015, 49).

Kuten sanottu, tutkimukseni asemoituu SAP-tutkimuksen piiriin. Tämä osallistava ja käytännöllinen näkökulma poikkeaa jokseenkin perinteisestä strategiaturkimuksesta (Kaplan & Norton 1996b, 199, 250–251). Käytännön ja käytäntöjen, eri organisaatiotasojen roolien ja keinojen tutkiminen syventääkin aiempaa ymmärrystä strategiasta ja organisaatiosta. SAP-näkökulman mukaisesti tämä tutkimus korostaa ja antaa painoa sille, kuinka merkittävä rooli yksittäisillä toimijoilla ja heidän käytännön taidoillaan on lopputuloksen kannalta, kun tarkastellaan strategian toimeenpanoa ja toteutumista. Tutkimukseni vastaakin tarpeeseen ottaa aiempaa laajemmin ja monipuolisemmin huomioon organisaation eri toimijat ja heidän viestintäsuhteensa, ei ainoastaan johtajien roolia strategiatyössä. (vrt. Vaara & Whittington 2012, 324.) Eri organisaatiotasojen antaman panoksen huomioiminen organisaation tärkeänä resurssina muodostaa liittymäkohtia samalla strategiaturkimuksen resurssi- ja tietonäkökulmiin (vrt. Barney 2001; Grant 1996; Teece ym. 1997).

Avaan tutkimukseni avulla osaltani strategian laadinnan ja toteutuksen välistä vaihetta, niin sanottua mustaa laatikkoa (Pettigrew ym. 2002, 165; van de Ven 1992, 170). Tämä tarkoittaa sitä, että havainnollistamalla sisäisen strategiaviestinnän keinoja, rooleja ja haasteita yritän tehdä selkoa siitä, mitä strategian laadinnan jälkeen käytännössä tapahtuu. Koska viestintä on vain yksi osatekijä toisinaan jopa mysteeriseltä vaikuttavassa prosessissa, ei se yksinään kuitenkaan selitä kaikkea. Siitäkin huolimatta tällaisella tutkimuksella voidaan katsoa olevan oma paikkansa strategian prosessi- ja toimeenpanotutkimuksessa.

Vaikka tutkimukseni aihe ei olekaan mullistavan uusi, se antaa oman osansa tutkimuskenttään yhdistäessään osallistavan ja käytännönläheisen SAP-tutkimuksen, strategian toimeenpanon, sisäisen strategiaviestinnän ja finans-

sialan organisaation kontekstina. Käytännönläheisen näkökulman laajentaminen ja tuominen perinteiseen strategiatutkimukseen onkin arvioitu tärkeäksi etenkin jatkuvan muutoksen maailmassa. Strategiaprosessin ollessa jatkuva, esimerkiksi keinojen, työkalujen ja toimintamallien tunteminen on tärkeää. Tutkimukseni tukeekin sitä, että käytäntö ja käytännöt, kuten viestintään liittyvät kysymykset tulee ottaa vakavasti ja niiden kannalta oleellisiin kyvykkyyksiin tulee panostaa. (Whittington ym. 2006.)

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämä pro gradu -tutkielma, samoin kuin mikä tahansa tutkimus, keskittyy rajatusti tiettyyn aiheeseen, tiettyihin tutkimuskysymyksiin ja tiettyyn tutkimuskohteeseen. Tästä suhteellisen tiukasta rajauksesta johtuen tutkimukseni pohjalta voidaan löytää useita mahdollisia kiinnostavia jatkotutkimusaiheita ja -ideoita.

Jatkotutkimuksena olisi ensinnäkin mielenkiintoista tutkia ja vertailla HOP:n lisäksi mahdollisia eroavaisuuksia eri pankkien välillä OP Ryhmän sisällä. Tällöin voitaisiin kartoittaa, vaikuttaako HOP:n erityisasema viestinnän nopeuteen tai laajuuteen ja onko OP Ryhmässä havaittavissa viestinnällisiä eroja maantieteellisen sijainnin tai pankin koon perusteella. Vastaavasti voitaisiin tarkastella eroavaisuuksia tarkemmin myös eri liiketoimintojen välillä, sillä tässä tutkimuksessa niitä ei eroteltu. Oman mielenkiintoisen tutkimuskentän tarjoaisi niin ikään laajempi vertailu erityyppisiin organisaatioihin. Tällaisen tutkimuksen avulla voitaisiin analysoida, miten HOP ja OP Ryhmä sijoittuvat esimerkiksi verrattuna teknologia-alan start up -yrityksiin.

HOP:n sisällä voisi olla mielekästä kerätä lisänäkökulmia ja lisätietoa aiheeseen muilla tutkimusmetodeilla, esimerkiksi havainnoimalla viestintää erilaisissa todellisissa tilanteissa tai analysoimalla viestintämateriaaleja. Havainnoinnilla voitaisiin tunnistaa tiedostamattomia tai jopa piilotettuja viestintään liittyviä seikkoja, jotka eivät välity haastatteluista (Hirsjärvi & Hurme 2000, 38). Havainnoiminen voisikin antaa lisätietoja ja hahmottaa tarkemmin varsinkin tavanomaisten ja poikkeustapausten suhdetta (Grönfors 1985, 84).

Muun muassa Hirsjärvi ja Hurme (2000, 26–33) ovat esitelleet erilaisia näkemyksiä, miten laadullista tutkimusta voisi laajentaa ja täydentää sekastrategian avulla eli yhdistämällä mukaan myös määrällisiä menetelmiä. Laadullista tutkimusta seuraava määrällinen tutkimus voisi toimia samalla varmentavassa, validiteettia kasvattavassa roolissa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 31). Tämä metodien yhdistäminen eli triangulaatio voisi lisätä tutkimukseni syvyyttä ja leveyttä (Tuomi & Sarajarvi 2013, 143–144). Lisäksi näen potentiaalia tutkimuksen laajentamisessa viestintätieteisiin, esimerkiksi yhteisöviestinnän tutkimusalalle. Viestintätieteiden kautta olisi mahdollista tutkia viestinnällisiä keinoja entistä syvällisemmin ja kattavammin. Yhdistämällä ja hyödyntämällä eri tieteenalojen tietämystä on mahdollista päästä vielä hedelmällisempiin tuloksiin (Metsämuuronen 2006, 19).

Jatkotutkimus voisi siis laajentaa ja syventää valitsemaani aihetta sekä vastata tämän tutkimuksen puutteisiin. Esimerkiksi, käyttämäni aineisto havainnollisti HOP:n sisäisiä viestintäketjuja vertikaalisesti kahteen suuntaan eli ylös ja alas organisaatiotasolta toiselle. Kolmas suunta eli organisaatiotasojen sisäinen eli horisontaalinen jäi sen sijaan jatkotutkimuksen varaan. Tutkimuksen laajentaminen horisontaaliseen viestintään vaikuttaa mielenkiintoiselta, sillä kollegojen välinen viestintä on aiemmin todettu merkittäväksi merkityksellistämisen (*sensemaking*) kannalta (Balogun & Johnson 2005, 1595). Jatkossa voitaisiin siis selvittää, miten esimerkiksi johtoryhmä, pankinjohtajat tai esimiehet viestivät kollegoiden kesken.

HOP:n sisällä olisi myös mielenkiintoista syventyä siihen, miten henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat viestintään ja tiedonkulkuun sekä havainnollistaa tarkemmin vuorovaikutussuhteita ja verkostoja (Grönfors 1985, 160–170; Metsämuuronen 2011, 254–255). Lisäksi koska tutkimus kohdistui tiettyyn ajanjaksoon, jolloin silloinen uusi strategia oli laadittu ja julkaistu, olisi mielekästä tutkia tilannetta viimeisimmän ja tulevien strategiauudistusten kohdalla ja vertailla viestinnässä tapahtuneita muutoksia sekä mahdollista oppimista aiemmista viestintäprosesseista. Tässä tutkimuksessa ei myöskään puututtu siihen, miten hyvin strategian toimeenpano oli todellisuudessa numeroiden valossa toteutunut. Yhdistämällä eri tutkimusmenetelmiä voitaisiinkin laajentaa ymmärrystä, mutta myös verrata viestittyä strategiaa ja kokemuksia toteumaan.

LÄHTEET

- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems* 13 (6), 415–418.
- Ahmadi, S. A. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M. & Akbari, J. 2012. Relationship between organizational culture and strategy implementation: Typologies and dimensions. *Global Business and Management Research* 4 (3/4), 286–299.
- Albrecht, S. L. 2011. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice. *Human Resource Management International Digest* 19 (7).
- Alexander, L. D. 1985. Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning* 18 (3), 91–97.
- Argenti, P. A., Howell, R. A. & Beck, K. A. 2005. The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review* 46 (3), 83–89.
- Argyris, C. 1976. Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly* 21 (3), 363–375.
- 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 Humanities* 276.
- Atkinson, H. 2006. Strategy implementation: A role for the balanced scorecard? *Management Decision* 44 (10), 1441–1460.
- Balogun, J. & Johnson, G. 2005. From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies* 26 (11), 1573–1601.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1), 99–120.
- Barney, J. 2001. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *The Academy of Management Review* 26, 41–56.
- Baum, J. R., Locke, E. A. & Kirkpatrick, S. A. 1998. A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Psychology* 83 (1), 43–54.
- Beer, M. & Eisenstat, R. A. 2000. The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review* 41 (4), 29–40.
- Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M. & Foster, G. 2008. *Management and cost accounting 4. painos*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Bourgeois, L. J. & Brodwin, D. R. 1984. Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon: Summary. *Strategic Management Journal* 5 (3), 241–264.
- Boxall, P. & Purcell, J. 2011. *Strategy and human resource management 3. painos*. New York: Palgrave Macmillan.
- Brown, A. D. 2000. Making sense of inquiry sensemaking. *Journal of Management Studies* 37 (1), 45–75.

- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. 2006. Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Chandler, A. D. 1962. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: M.I.T. Press.
- Clegg, S. R., Carter, C., Kornberger, M. & Schweitzer, J. 2011. Strategy: Theory and practice. Lontoo: Sage.
- Crittenden, V. L. & Crittenden, W. F. 2008. Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons* 51 (4), 301-309.
- Daft, R. L., Lengel, R. H. & Trevino, L. K. 1987. Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS Quarterly* 11 (3), 355-366.
- De Feo, J. A. & Janssen, A. 2001. Implementing a strategy successfully. *Measuring Business Excellence* 5 (4), 4-6.
- Denis, J., Lamothe, L. & Langley, A. 2001. The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *The Academy of Management Journal* 44 (4), 809-837.
- Drucker, P. F. 1974. New templates for today's organizations. *Harvard Business Review* 52, 45-53.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. 2000. Building strategy from the middle. Lontoo: Sage.
- Frank, A. D. & Brownell, J. 1989. Organizational communication and behavior : Communicating to improve performance (2+2=5). Orlando: Holt, Rinehart and Winston.
- Furrer, O., Thomas, H. & Goussevskaia, A. 2008. The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews* 10 (1), 1-23.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal* 12 (6), 433-448.
- Goold, M. & Quinn, J. J. 1990. The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal* 11, 43-57.
- Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* 33 (3), 114-135.
- Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17, 109-122.
- Grant, R. M. 2008. Contemporary strategy analysis 6. painos. Malden, USA: Blackwell Publishing.
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätymenetelmät 2. painos. Juva: WSOY.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. 2014. Defining strategic communication, Strategic communication. Lontoo: Sage.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Infoviestintä Oy.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. 2003. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal* 24, 997-1010.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. 1990. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly* 35 (2), 286–316.
- Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D. & Hitt, M. A. 1999. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management* 25 (3), 417–456.
- Howell, J. M. & Frost P. J. 1989. A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243–269.
- Hrebiniak, L., G. 2006. Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics* 35 (1), 12–31.
- Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as practice: An activity-based approach*. Lontoo: Sage.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60 (1), 5–27.
- Jarzabkowski, P. & Spee, A. P. 2009. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews* 11 (1), 69–95.
- Jarzabkowski, P. & Whittington, R. 2008. Hard to disagree, mostly. *Strategic Organization* 6 (1), 101–106.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4), 305–360.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. 2007. *Strategy as practice: Research directions and resources*. New York: Cambridge University Press.
- Johnson, L. K. 2004. Execute your strategy without killing it. *Harvard Management Update* 9 (12), 3–6.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996a. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996b. Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review* 39 (1), 53–79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2005. The office of strategy management. *Harvard Business Review* 83 (10), 72–80.
- Kargar, J. & Blumenthal, R. A. 1994. Successful implementation of strategic decisions in small community banks. *Journal of Small Business Management* 32 (2), 10–22.
- Kärnä, E. 2016. *Strategy: From managers' toy to practitioners' tool to successful implementation*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics 169.
- Kogut, B. & Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3 (3), 383–397.
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M. & Rönkkö, M. 2012. The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company

- performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 18 (2), 159-178.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. *Yrityksen viestintä 5. uudistettu painos*. Helsinki: Edita.
- Laine, P. & Vaara, E. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön, teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.), *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki: WSOY, 29-42.
- Laine, T. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma, teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 24. uudistettu painos*. Jyväskylä: PS-kustannus, 29-51.
- Luoma, P., Karjalainen, T. P. & Reinikainen, K. 2006. Johdatus tietokoneavusteiseen laadulliseen tutkimukseen - esimerkkinä NVivo 7, Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.), *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp, 415-470.
- Mankins, M. C. & Steele, R. 2005. The high-performance organization. *Harvard Business Review* 83 (7/8), 64-72.
- Mantere, S. & Vaara, E. 2008. On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science* 19 (2), 341-358.
- Mayer, R. C. & Gavin, M. B. 2005. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *The Academy of Management Journal* 48 (5), 874-888.
- Mazzei, A. 2010. Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications* 15 (3), 221-234.
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2011. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. laitos, e-kirja 1. painos*. Helsinki: International Methelp.
- Miller, S., Wilson, D. & Hickson, D. 2004. Beyond planning strategies for successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning* 37, 201-218.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in strategy formation. *Management Science* 24 (9), 934-948.
- Mintzberg, H. 1987. The strategy concept I: Five ps for strategy. *California Management Review, Berkeley* 30 (1), 11-24.
- Mintzberg, H. 1989. *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. 1990. The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal* 11 (3), 171-195.
- Mintzberg, H. 2000. *The rise and fall of strategic planning uudistettu painos*. Lontoo: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. & Lampel, J. 1998. *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Noble, C. H. 1999a. Building the strategy implementation network. *Business Horizons* 42 (6), 19-28.

- Noble, C. H. 1999b. The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research* 45 (2), 119–134.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Okumus, F. 2001. Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13 (7), 327–338.
- Okumus, F. 2003. A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision* 41 (9), 871–882.
- Olson, E. M., Slater, S. F. & Hult, G. T. M. 2005. The importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizons* 48 (1), 47–54.
- OP 2013. OP-Pohjola-ryhmä vuosikatsaus 2012. Vuosikatsaus. [viitattu 1.12.2017] Saatavana www-muodossa: URL: www.op-pohjola-annualreport.fi/2012/filebank/4282-OP-Pohjola-ryhma_Vuosikatsaus_2012.pdf
- OP 2017a. Historia. OP Ryhmän [www-sivut](http://www-sivut. uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti-historia). [viitattu 1.12.2017] URL: [uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti-historia](http://www-sivut. uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti-historia)
- OP 2017b. Liiketoiminta-alueet. OP Ryhmän [www-sivut](http://www-sivut. uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/liiketoiminta-alueet). [viitattu 1.12.2017] URL: [uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/liiketoiminta-alueet](http://www-sivut. uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/liiketoiminta-alueet)
- OP 2017c. OPn vuosi 2016: Rohkeasti uuteen suuntaan. Vuosikatsaus. [viitattu 1.12.2017] Saatavana www-muodossa: URL: op-year2016.fi/filebank/701-OPn_vuosi_2016.pdf
- OP 2017d. Ryhmärakenne. OP Ryhmän [www-sivut](http://www-sivut. uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne). [viitattu 1.12.2017] URL: [uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne](http://www-sivut. uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne)
- OP 2017e. Strategia. OP Ryhmän [www-sivut](http://www-sivut. uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia). [viitattu 1.12.2017] URL: [uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia](http://www-sivut. uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia)
- OP 2018. OP Helsinki - pankin esittely. OP Ryhmän [www-sivut](http://www-sivut. uusi.op.fi/web/op-helsinki/pankin-esittely). [viitattu 28.1.2018] URL: [uusi.op.fi/web/op-helsinki/pankin-esittely](http://www-sivut. uusi.op.fi/web/op-helsinki/pankin-esittely)
- OP Helsinki 2017. Helsingin Seudun Osuuspankin tilinpäätös ja toimintakertomus 2016. [viitattu 1.12.2017] Saatavana www-muodossa: URL: uusi.op.fi/documents/320759/320993/Tasekirja+2016/7a9f8433-58cc-4f41-8932-b47c90804aac
- Pettigrew, A. M. 1992. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal* 13, 5–16.
- Pettigrew, A. M., Thomas, H. & Whittington, R. (toim.) 2002. *Handbook of Strategy and Management*. Lontoo: Sage.
- Pietilä, V. 1976. *Sisällön erittely 2. korjattu painos*. Helsinki: Gaudeamus.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Rauhala, M. & Vikström, T. 2014. *Storytelling työkaluna: Vaikuta tarinoilla bisneksessä*. Helsinki: Talentum.
- Raupp, J. & Hoffjann, O. 2012. Understanding strategy in communication management. *Journal of Communication Management* 16 (2), 146–161.

- Reckwitz, A. 2002. Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory* 5 (2), 243–263.
- Rouleau, L. 2005. Micro-Practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies* 42 (7), 1413–1441.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet, teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 9–36.
- Sajasalo, P., Auvinen, T., Takala, T., Järvenpää, M. & Sintonen, T. 2016. Strategy implementation as fantasising - becoming the leading bank. *Accounting and Business Research* 46 (3), 303–325.
- Salaman, G., Storey, J. & Billsberry, J. 2005. Strategic human resource management: Defining the field, teoksessa G. Salaman, J. Storey & J. Billsberry (toim.), *Strategic human resource management: Theory and practice*. Lontoo: Sage, 1–11.
- Shannon, C. E. 1948. A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal* 27, 379–423.
- Smith, B. & Jones, C. 2009. Perioperative communication. *Journal of Perioperative Practice* 19 (8), 248–253.
- Spear S. & Roper S. 2016. Storytelling in organisations: supporting or subverting corporate strategy? *Corporate Communications: An International Journal* 21 (4), 516–532.
- Sterling, J. 2003. Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership* 31 (3), 27–34.
- Sull, D. N. 2007. Closing the gap between strategy and execution. *MIT Sloan Management Review* 48 (4), 29–39.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7), 509–533.
- Thomas, G. F. & Stephens, K. J. 2015. An introduction to strategic communication. *International Journal of Business Communication* 52 (1), 3–11.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* 10. uudistettu painos. Vantaa: Tammi.
- Vaara, E. & Whittington, R. 2012. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals* 6 (1), 285–336.
- van de Ven, Andrew H. 1992. Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal* 13, 169–188.
- Vänttinen, M. & Pyhältö, K. 2009. Strategy process as an innovative learning environment. *Management Decision* 47 (5), 778–791.
- Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S. K. & Jäppinen, S. (toim.) 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012*. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

- Vogt, J. F. & Murrell, K. L. 1990. Empowerment in organizations: How to spark exceptional performance. San Diego: Pfeiffer.
- Weick, K. E. 1995. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks: Sage.
- Welch, M. & Jackson, P. R. 2007. Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2), 177-198.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5, 171-180.
- Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M. & Smith, A. 2006. Practices of strategising/organising: Broadening strategy work and skills. *Long Range Planning* 39, 615-629.
- Williamson, O. 1975. Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization. New York: The Free Press.
- Williamson, O. 1985. The Economic institutions of capitalism. New York: The Free Press.