

YRITYKSEN STRATEGIAVIESTINTÄ  
- keskijohdon ja työntekijöiden käsityksiä  
muutoksen viestinnästä

Maijastiina Rouhiainen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Syksy 2003

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Maijastiina Rouhiainen	
Työn nimi YRITYKSEN STRATEGIAVIESTINTÄ - keskijohdon ja työntekijöiden käsityksiä muutoksen viestinnästä	
Oppiaine puheviestintä	Työn laji pro gradu -tutkielma
Aika syksy 2003	Sivumäärä 102
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Viestinnän ja johtamisen merkitys strategian onnistuneessa implementoinnissa myönnetään. Silti tieteellistä tutkimusta aiheesta on vähän. Aikaisemmat tutkimukset ovat jättäneet myös yksilön roolin strategiaviestinnässä huomioimatta. Tämän pro gradu -työn tarkoituksena on selvittää yrityksen strategiaviestintää keskijohdon ja työntekijöiden näkökulmasta. Strategia nähdään muutoksena ja strategiaviestintä muutoksen viestintänä. Yrityksen yksilöt siirtävät strategian käytäntöön vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.</p> <p>Tutkimuskohteena tässä tutkimuksessa on erään yrityksen kolmivaiheinen strategian viestintäprosessi. Kohdeorganisaatio on eräs suomalainen globaali tietoverkoihin keskittynyt yritys. Tutkimuksen kolme aineistoa kerättiin tätä tutkimusta varten laaditulla mittarilla. Ensimmäinen aineisto koostuu 54 keskijohdon edustajan, toinen 499 työntekijän ja kolmas 122 työntekijän käsityksistä. Tutkimusotteessa yhdistyvät sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimusote, siten että laadullinen aineisto täydentää määrällisin menetelmin saatua aineistoa.</p> <p>Keskijohdon ja työntekijöiden käsitysten mukaan yrityksen strategiaviestinnässä onnistuttiin. Strategian viestintätilanteet olivat tarkoituksenmukaisia, hyödyllisiä ja hyvin järjestettyjä. Sekä ylimmän johdon että keskijohdon tapa viestiä strategiasta oli vastaajien käsitysten mukaan kompetenttia. Strategia tuli pääosin ymmärretyksi ja siihen haluttiin sitoutua. Strategian esittämisen abstraktiotasoa olisi kuitenkin voinut keskijohdon mukaan laskea ja implementoinnissa opastaa. Merkittävin tulos puheviestinnän tutkimuksen kannalta on se, että keskijohto ei näe strategian implementointia viestintänä. Tutkimuksen tulos vahvistaa olemassa olevia käsityksiä siitä, että työelämässä johdon tehtävät hahmotetaan ennemmin operationaalisena kuin viestinnällisenä toimintana.</p>	
Asiasanat yritys, keskijohto, työntekijät, strategia, muutos, strategiaviestintä, muutosviestintä	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	5
1.1 Tutkimuksen taustaa ja merkitys .....	5
1.2 Tutkimustehtävä .....	7
<b>2 YRITYKSEN TOIMINTASTRATEGIA</b> .....	9
2.1 Näkökulmia strategian käsitteeseen .....	9
2.2 Strategia prosessina .....	13
2.3 Strategia muutoksena.....	15
<b>3 MUUTOKSEN VIESTINTÄ</b> .....	20
3.1 Strategian viestintäprosessi .....	20
3.2 Yrityksen yksilöt viestimässä strategiaa.....	25
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	34
4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	34
4.2 Tutkimuksen kulku.....	37
4.2.1 Mittarin laatiminen .....	37
4.2.2 Tutkimusaineiston keruu.....	41
4.2.3 Tutkimusaineisto ja sen analysointi .....	42
4.3 Mittarin luotettavuus .....	45
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	46
5.1 Keski johdon käsityksiä strategiatyöpajasta ja strategiasta .....	46
5.1.1 Strategiatyöpajan onnistuminen ja tarkoituksenmukaisuus.....	46
5.1.2 Ylimmän johdon tapa viestiä strategiasta strategiatyöpajassa .....	48
5.1.3 Strategian ymmärtäminen strategiatyöpajassa .....	50
5.1.4 Sitoutuminen strategiaan strategiatyöpajassa .....	57
5.2 Työntekijöiden käsityksiä verkkotapaamisesta ja strategiasta.....	59
5.2.1 Verkkotapaamisen onnistuminen ja tarkoituksenmukaisuus .....	59
5.2.2 Ylimmän johdon tapa viestiä strategiasta verkkotapaamisessa .....	61
5.2.3 Strategian ymmärtäminen verkkotapaamisessa .....	63
5.2.4 Sitoutuminen strategiaan verkkotapaamisessa .....	66
5.3 Työntekijöiden käsityksiä yksikkökeskustelusta ja strategiasta .....	68
5.3.1 Yksikkökeskustelun onnistuminen ja tarkoituksenmukaisuus .....	68
5.3.2 Keski johdon tapa viestiä strategiasta yksikkökeskustelussa .....	70
5.3.3 Strategian ymmärtäminen yksikkökeskustelussa .....	72
5.3.4 Sitoutuminen strategiaan yksikkökeskustelussa.....	75
<b>6 TULOSTEN TARKASTELUA</b> .....	78

<b>7 PÄÄTÄNTÖ</b> .....	<b>82</b>
<b>7.1 Tutkimuksen arviointia</b> .....	<b>82</b>
<b>7.2 Ideoita jatkotutkimukselle</b> .....	<b>87</b>
<b>KIRJALLISUUS</b> .....	<b>89</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa ja merkitys

Tämän päivän yrityksiä ja niiden elämää voidaan luonnehtia sanalla muutos. Organisaatiot kohtaavat muutoksia muun muassa fuusioissa sekä rakenne- ja henkilöstöuudistuksissa. Myös yrityksen strategiaprosessi on muutos. Uusi strategia tulee vanhan strategian tilalle ja vie valinnoillaan organisaatiota uuteen suuntaan. Ympäristön muuttuessa on organisaationkin pystyttävä muuttumaan. Organisaation eri valintojen tulisi taata sen menestys tai vähintään selviäminen tässä ympäristön muutoksessa. Strategia on yhteydessä juuri näihin organisaation tekemiin valintoihin. Valinnat kirjataan strategiaan ja strategian avulla tehdään valintoja. Valinnat myös muokkaavat strategiaa ja strategiaprosessia.

Strategiaa ja muutosta on tutkittu lähinnä taloustieteiden tutkimuksen alalla. Aikaisemmat tutkimukset keskittyivät pääosin kuvaamaan organisaatioiden toiminnan suunnittelua ja etsimään tehokasta toimintamallia muutoksen johtamiseen ja onnistuneeseen strategiaprosessiin. Näkemykset johtamisesta ja viestinnästä ovat valitettavan rajoittuneita ja jopa epämääräisiä. Viestintä nähdään usein mekanistisena tiedonsiirtona ihmisten välistä vuorovaikutusta korostavan prosessinäkemyksen sijaan. Valitettavan usein näissä tämänkaltaisissa tutkimuksissa viestinnän rooli muutos- ja strategiaprosessissa sivuutetaan, vaikka muutos nostetaankin organisaatioviestinnän tutkimuksen parissa yhdeksi tämän hetken ja lähitulevaisuuden keskeisimmistä tutkimuskohteista (ks. esim. Taylor, Flanagan, Cheney & Seibold 2001, 123 - 124). Strategian ja muutoksen implementointiin, siirtämiseen käytäntöön, ja viestintään keskittyneitä tutkimuksia on hyvin vähän ja näissäkin tutkimuksissa johtaminen nähdään operationaalisena toimintana ja viestintä vain johdon työkaluna.

Myöskään suomalaisessa puheviestinnän tutkimuksessa ei ole aiemmin tarkasteltu muutosviestintää. Aikaisemmassa strategiaan liittyväs-

sä viestinnän alan kirjallisuudessa tarkastelun kohteena ovat olleet lähinnä organisaatioiden viestintästrategiat ja viestinnän strateginen suunnittelu, ei strategian viestintäprosessit (ks. esim. Juholin 1999; Åberg 2000). Kuten taloustieteiden niin myös viestinnän alan strategiaan liittyvässä tutkimuksessa tapana on ollut etsiä tehokkaita malleja viedä strategia läpi ilman syvempää organisaation tutkimista.

On totta, että organisaatioviestinnän tutkimuksella on merkittävä rooli organisaatioiden tehokkuuden parantamisessa (Lehtonen 2000, 187 - 188). Tämänkin tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka avulla yrityksen strategiaviestinnässä päästään tehokkaampaan toimintaan. Silti tutkimus fokusoidaan organisaation rakenteissa syvemmälle, organisaation yksilötason vuorovaikutuksen tarkasteluun. Jotta strategiaprozessista ja sen implementoinnista saavutettaisiin syvempi ymmärrys, pitää huomio kiinnittää organisaation yksilöihin. Strategiaprozessista tulee tutkia siis enemmän sitä, mikä vaikutus organisaation kulttuurilla, rakenteella ja johtamistyyllillä on strategian implementointiin ja sen onnistumiseen. Lisää tutkimusta tarvitaan myös siitä, mitkä viestinnälliset tekijät vaikuttavat yksilötasolla sitoutumiseen, osallistumiseen ja implementoinnin onnistumiseen. (Noble 1999, 132.)

Muutoksen viestintä on yksi tämän päivän työelämän haasteista. Jotta organisaatio pääsisi muutoksessa tavoitteisiinsa ja tekisi oikeat valinnat niitä laatiessaan, tarvitaan monipuolista osaamista. Organisaation vahvuus ovat sen yksilöt ja organisaation jäsenten viestintäosaaminen nousee keskeiseen asemaan strategian viestintäprosessissa, jossa jokainen organisaation jäsen on osa vuorovaikutustilanteita. Viestintäosaaminen on ammattiosaamisen ulottuvuus, ei pelkästään ammattiosaamisen yksi osa tai erityisalue (Kostiainen 2003, 10). Yksilön yhteistyötaidoilla ja taidoilla vaikuttaa on merkitystä työelämässä. Samoin niiden tutkimuksella on merkitystä. Kuten viestinnän tutkimuksen alalla niin myös työelämässä tarvitaan tietämystä yksilöstä organisaatiossa ja viestinnästä strategiaprozessissa sekä ennen kaikkea yksilön ja viestinnän roolista muutoksessa.

## 1.2 Tutkimustehtävä

Tutkimuskohteena tässä pro gradu -työssä on yrityksen strategian viestintäprosessi ja kohdeorganisaationa on eräs suomalainen globaali tietoliikenneverkkoihin keskittynyt yritys. Kohdeorganisaatio on yksi yksikköisommasta emäorganisaatiosta ja vastaa matkapuhelinverkkojen toimitus- ja ylläpitopalveluista, tuotannosta, jakelusta, suunnittelusta sekä alihankkijasuhteista. Kohdeorganisaatiossa on noin 6300 työntekijää 50 eri maassa. Kevään 2003 aikana kohdeorganisaatiossa toteutettiin vuosittainen globaali strategiaprosessi, jonka viestintäprosessia tässä tutkimuksessa tarkastellaan.

Tavoitteena on tuoda esiin näkemys siitä, että muutoksen (tässä: strategiaproessin) johtamisessa ja implementoinnissa on kyse viestinnästä, yrityksen yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Painopiste tarkastelussa on strategian viestinnässä. Tutkimusongelma on perustavalta luonteeltaan generalisoiva ja pyrkii selittämään strategian viestintäprosessia. Tarkoituksena on selvittää, miten yrityksen strategian viestintäprosessi koetaan ja millaisia käsityksiä yrityksen keskijohdolla ja työntekijöillä on strategian viestinnästä. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan tietoa siitä, vastaavatko strategiaviestintätilanteet koettua tarvetta ja miten strategian viestintäprosessia voitaisiin kehittää yrityksessä. Vastausta tutkimusongelmaan haetaan yrityksen keskijohdon ja työntekijöiden käsityksistä ja kahden tutkimuskysymyksen avulla:

- 1. Miten keskijohto kokee strategian viestintäprosessin ja johdon tavan viestiä strategiasta, ymmärtää strategian, sitoutuu strategiaan ja kokee valmiutensa viestiä sen alaisilleen ja sitouttaa alaisensa siihen?*

*2. Miten työntekijät kokevat strategian viestintäprosessin ja johdon/keskijohdon tavan viestiä strategiasta sekä miten työntekijät ymmärtävät strategian ja sitoutuvat siihen?*

Huomio tarkastelussa kiinnittyy strategian viestintäprosessiin, ei strategian sisältöön. Koska yrityksen toimintastrategiassa on kyse yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista liiketoiminnan salaisuuksista, sitä ei ole esitelty tutkimuksessa. Sen sisältö on rajattu tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle.

Tämän tutkimuksen voidaan katsoa sijoittuvan puheviestinnän tutkimuksessa organisaatioviestinnän tutkimuksen alalle, mutta on perustavalta luonteeltaan viestinnän vaikuttavuuden tutkimista. Yrityksen strategiaviestinnästä selvitetään millaista viestinnän ja vuorovaikutuksen tulisi olla, jotta siinä onnistuttaisiin.

Tieteenfilosofiset lähtökohdat tässä pro gradu -työssä ovat humanistiset. Yksilön käyttäytyminen ei ole lainalaista, vaan todellisuus muodostuu tulkintojen kautta. Käyttäytyminen ei ole siis perimän tai ympäristön seurausta, vaan tavoitteellista ja vapaasta tahdosta riippuvaista (viestinnän tieteenfilosofisista lähtökohdista ks. esim. Cragan & Shields 1998). Tällä tutkimuksella ei pyritä kuvaamaan lainalaisuuksia tai ennustamaan tulevaa, vaan tulkitsemaan ihmisen ainutkertaista käyttäytymistä ja ymmärtämään näin yrityksen strategiaviestinnän luonnetta. Tästä syystä tutkimuskohdettakin lähestytään yksilön näkökulmasta. Tutkimusotteessa yhdistyvät laadullinen ja määrällinen tutkimustyyppi, mikä näkyy aineiston keruun ja analyysin menetelmissä.

Teoreettinen viitekehys rajautuu tarkastelemaan käsitettä strategia ja sen viestintää sekä organisaation yksilöitä strategian viestintäprosessissa. Strategia nähdään muutoksena ja strategiaproessi muutosprosessina. Organisaation yksilöt ovat muutoksen toteuttajia, viestijöitä. He toteuttavat yrityksen muutoksen vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.



## 2 YRITYKSEN TOIMINTASTRATEGIA

### 2.1 Näkökulmia strategian käsitteeseen

Tässä luvussa on tarkoitus esitellä tiiviisti keskeisiä näkökulmia strategiaan ja tehdä synteesiä näistä. Tavoitteena on selvittää lukijalle, miten yrityksen toimintastrategia voidaan nähdä muutoksena. Käsitettä strategia on käytetty monin eri tavoin, vaikka se alun perin on tarkoittanut yhtä asiaa. Strategia tulee sanasta strategi (kreikaksi strategos), sotapäällikkö. Antiikin kreikassa sotapäällikkö oli ylin sotavirkamies, jolla oli usein myös poliittista valtaa. Strategia puolestaan tarkoittaa sotataittoa, taitoa saavuttaa sodan päämäärä sotatoimin (Eskola, Kaurinkoski & Turtia 1998, 689). Vaikka tämän päivän organisaatioissa strategia eroaa sodanjohtamisen taidoista, liittyy siihen läheisesti idea tavoitteellisesta toiminnasta.

Strategiaa voidaankin lähestyä juuri organisaation tavoitteen ja johtamisen kautta (ks. esim. Åberg 2000, 78; Juholin 2001, 300). ”Organisaatio tarvitsee toimiakseen vision. Kun visioon liitetään organisaation menneisyys, syntyy organisaatiolle missio, ’pyhä tehtävä’. Missio näyttää tien visioon, antaa toiminnalle oikeutuksen ja sitä kautta työyhteisön olemassaololle perustan.” (Åberg 2000, 78 mukaan Åberg 1997, 50 - 55.) Visio ja missio eivät kuitenkaan yksinomaan riitä työyhteisön johtamisen välineiksi. Johtamisen tueksi on määriteltävä työyhteisön toimintastrategia, joka osoittaa tavan yhdistää ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja omat sisäiset vahvuudet strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Åberg 2000, 78). Organisaation toimintastrategia siis kertoo, miten tavoitteeseen eli visioon päästään ja miten organisaation omat vahvuudet ja ympäristön tarjoamat mahdollisuudet yhdistetään tämän tavoitteen saavuttamiseksi (Juholin 2001, 300).

Yrityksen toimintastrategia nähdään usein joukkona valintoja, joiden avulla organisaatio määrittää sidosryhmänsä, tavoitteet, toiminnan suuntaviivat ja ne käytänteet, joilla tavoitteeseen päästään (ks. esim. Quinn

1996, 4; Andrews 1996, 47; Kamensky 2000, 16; Juholin 2001, 52). Strategia on siis tapa tai suunnitelma, jossa yhdistyvät organisaation päätavoitteet sekä aiotut käytännöt ja toimet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Hyvin muotoiltu strategia auttaa johtamaan ja allokoimaan organisaation resursit sen kykyjen ja vahvuuksien perusteella ainutkertaiseen ja kehityskelpoiseen asemaan. Strategian avulla organisaatio pystyy siis reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja kilpailijoiden mahdollisiin toimiin. (Quinn 1996, 3.) Muun muassa tämän tutkimuksen kohdeorganisaation strategiassa on kyse seuraavan toimikauden tavoitteista ja niihin pääsemisestä. Strategian tarkoitus on siis tarjota jaettu ymmärrys organisaation toiminnan suunnasta ja tavoitteista sekä antaa ohjeet toimintatavoista sen jäsenille.

Monimuotoista strategia-käsitettä ja strategiatutkimuksen kenttää jäsennetään erilaisista lähtökohdista. Whittington (2001, 2) jäsentää strategiatutkimusta ja strategiaa koskevia teorioita määrittelemällä strategiatutkimukselle neljä eri näkökulmaa: *klassinen*, *evoluutionaarinen*, *systemilähtöinen* ja *prosessilähtöinen* näkökulma. Nämä neljä näkökulmaa eroavat toisistaan kahdessa eri dimensiossa: strategian tulokset sekä strategian toteuttamisen prosessit. Kaikilla näillä neljällä näkökulmalla on myös oma näkemyksensä johtajan tehtävistä ja oikeanlaisesta toiminnasta strategia-prosessissa. Tämä nelijako korostaa strategiatutkimuksen ja strategiaa koskevien teorioiden näkökulmien eroavaisuuksia.

Ensimmäisen näkökulman, klassisen strategiatutkimuksen, edustajien näkemys strategiasta ja sen tarkoituksesta on hyvin tavoitesuuntautunut. Yrityksen toiminnan päätavoite on tuottavuus. Toimintastrategian tavoite on puolestaan maksimoida laskelmien ja analyysien avulla pitkän tähtäimen tavoitteet. (Whittington 2001, 2 - 3.) Tämän näkökulman edustajien mukaan strategian suunnittelu tapahtuu organisaatiossa ylhäältä alaspäin ja on yrityksen kauaskantoisten perustavoitteiden ja kohderyhmien rationaalista määrittelyä sekä toiminnan luotaamista ja allokoointia. Näkemys pohjautuu armeijamaiseen malliin strategisesta toiminnasta ja

siihen yhdistetään taloustieteellinen näkemys. Klassisen näkökulman edustajat luottavat paljon johtajan kykyihin tehdä rationaalisia pitkän linjan suunnitelmia ja näin toteuttaa ja johtaa tuottoa maksimoivaa strategiaa. (Whittington 2001, 11 - 16.) Klassinen näkökulma strategiaan on keskeinen erityisesti 1960-luvulla tehdyssä strategiatutkimuksessa (klassisen näkökulman mukaisesta tutkimuksesta ks. esim. Ansoff 1965; Chandler & Daems 1980; Porter 1996).

Toinen eli evoluutionaarinen näkökulma painottaa ympäristön eli markkinoiden vaikutusta yritykseen ja sen strategiaan. Evoluutionaristit suhtautuvat kriittisesti yrityksen johdon kykyihin suunnitella ja toimia suunnitelmallisesti. Strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa ei heidän mukaansa olekaan ratkaisevaa rationaalinen suunnittelu, vaan markkinoiden suotuisuus yritykselle. Yrityksen ympäristö määrittää strategian. Johdon tehtäväksi nousee tällöin strategian suunnittelu ja muokkaaminen suhteessa ympäristöön. Strategian tehtävä on siis auttaa organisaatiota selviytymään pitkälti ulkoisten markkinoiden säätelemässä ympäristössä. (Whittington 2001, 3, 16 - 21.) Evoluutionaarinen näkemys on darwinistinen ja keskeinen 1980-luvun strategiatutkimuksessa (evoluutionaarisen näkökulman mukaisesta tutkimuksesta ks. esim. Hannan & Freeman 1987).

Kolmannen, eli systeemilähtöisen näkökulman edustajien mukaan organisaatio on pienemmistä alasysteemeistä koostuva systeemi. Heidän mukaansa strategialla on merkitystä, mutta ei siinä määrin kuin klassisen näkökulman edustajat väittävät. Systeemiteoreetikot suhtautuvat kriittisemmin kuin klassisen lähestymistavan edustajat organisaation jäsenten kykyihin toteuttaa tarkkaan suunniteltua strategiaa. Organisaation jäsenten kyvyt muokata strategiaa ympäristön vaatimusten mukaan he näkevät kuitenkin optimistisemmin kuin evoluutionaristit. Tämän näkökulman mukaan strategia vaikuttaa niihin sosiaalisiin systeemeihin, joihin strategian suunnittelijat ja toteuttajat kuuluvat. Strategian tehtävä on määrittää näille organisaation systeemeille toiminnan suunta ja säännöt. (Whitting-

ton 2001, 27.) Systemiteoreettinen lähestymistapa on sosiologinen ja valitsi strategiatutkimuksessa erityisesti 1990-luvulla (systemiteoreettisesta tutkimuksesta ks. esim. Katz & Kahn 1978).

Neljäs, eli prosessilähtöinen näkökulma strategiatutkimukseen eroaa klassisesta näkökulmasta, jonka mukaan strategia ensin suunnitellaan ja sitten implementoidaan, siirretään käytäntöön. Prosessilähtöinen näkökulma ei tee suurta eroa strategian suunnittelun ja toteuttamisen välille, vaan näkee strategian jatkuvana ja mukautuvana prosessina. Strategia siis löydetään ja toteutetaan käytännössä. Ajatus strategian löytämisestä organisaation käytännön toimissa ei kuitenkaan sulje pois tavoitteellista toimintaa. Strategian tulisikin tämän näkökulman edustajien mukaan nojata yrityksen pitkän linjan tavoitteisiin. Strategia ei siis ole pelkästään markkinoiden allokoitua ja toimintojen suhteuttamista niihin, vaan huolellista organisaation sisäisten resurssien ja kompetenssien kehittämistä. Prosessilähtöinen näkökulma korostaa organisaation yksilöiden välisiä eroja kiinnostuksen kohteissa sekä kyvyissä ymmärtää ja toteuttaa strategiaa. Kun kerta strategiaprosessin tavoitteena on taloudellinen menestys, mutta myös oppiminen, on strategian muodostamisessa ja implementoinnissa keskeistä sen muodostaminen lähellä työntekijöitä. (Whittington 2001, 21 - 26, 37.) Tämä näkökulma strategiaan nousi keskeiseen asemaan strategiatutkimuksessa 1970-luvulla (prosessilähtöisen näkökulman mukaisesta tutkimuksesta ks. esim. Cyert & March 1963; Mintzberg 1996; 1999).

Edellä kuvattu luokittelu osoittaa, miten monenlaisia tapoja on lähestyä käsitettä strategia. Whittington (2001, 37) painottaa, että eri näkökulmat strategiaan ja sen tutkimukseen eivät ole yhdisteltävissä. Tämän tutkimuksen tavoitteen kannalta ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista tehdä suuria eroja eri näkökulmien välille, sillä ne jokainen tuovat uusia aineksia strategia-käsitteeseen. Monet erilaiset määritelmät auttavat myös ymmärtämään strategian ja sen tutkimuksen monimuotoisuutta. Silti erilaisista näkökulmista nostetaan yksi, prosessilähtöinen näkökulma, lähempään tarkasteluun. Tämä siksi, että prosessilähtöinen näkökulma tar-

joaa tarkoituksenmukaisen viitekehyksen juuri strategian viestintäprosessin tarkastelulle. Se nostaa määritelmässään esiin myös organisaation yksilön.

## 2.2 Strategia prosessina

Prosessilähtöinen näkökulma sisältää useita eri koulukuntia<sup>1</sup>, jotka painottavat tiettyjä ominaisuuksia strategiaproseessissa. Muun muassa suunnittelukoulukunta (die Planungsschule) painottaa suunnittelua strategiaproseessissa, kun taas kulttuurikoulukunta (die Kulturschule) tarkastelee strategiaproessin ja yrityksen kulttuurin yhteyttä toisiinsa. Henry Mintzberg jäsentää strategia-käsitettä viiden p:n mallissa ("five-P-model") prosessilähtöisesti viiden peruspilarin avulla (Mintzberg 1996, 10 - 16; 1999, 22 - 29). Tämä malli tuo lisää elementtejä aikaisemmin esiteltyyn prosessilähtöisen näkökulman määritelmään ja selittää hyvin strategian viestintäprosessia. Viiden p:n mallissa mallin jokainen p-kirjain (plan, ploy, pattern, position ja perspective) tarjoaa strategiaan eri näkökulman.

Ensimmäisen p:n, *suunnitelman* (plan), mukaan strategia on toiminnan suunta ja ohjenuora eri tilanteissa. Tämän näkökulman mukaan strategia on laadittu tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti sitä koskeviin toimintoihin pohjautuen. Suunnitelma-näkökulma korostaa johtajan roolia organisaation luotaamisessa tiettyyn suuntaan strategian avulla. Tämä lähestymistapa strategiaan vaatii ihmisen kognitioiden tutkimista: miten intentiot oikeastaan syntyvät ja miten ihmiset prosessoivat niitä. Suunnitelmana strategia voi olla myös *juoni* (ploy) ja tarkoittaa tiettyä tapaa päihittää vastustaja tai kilpailija. Kolmannella p:llä, *toimintatapa* (pattern), tarkoitetaan puolestaan tietyllä ajanjaksolla tapahtuneita joko suunniteltuja

---

<sup>1</sup> Prosessilähtöisen näkökulman kymmenestä eri koulukunnasta ks. esim. Mintzberg, H. 1999. Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Management.

tai suunnittelemattomia tekoja. Tämän näkökulman mukaan strategiaa voi tarkastella vain menneisyydessä tapahtuneena tapahtumana. Mallin neljäs p, *asema* (position), lähestyy strategiaa määrittämällä organisaation paikan sen ympäristössä. Viides p, *näkökulma* (perspective), tarkastelee asiaa puolestaan organisaation sisältä. Tämän näkökulman mukaan strategia on organisaation aseman lisäksi organisaation jäsenten tapa hahmottaa ympäristö ja maailma. Strategia on ikään kuin organisaation kulttuuri. (Mintzberg 1996, 10 - 16; 1999, 22 - 29.)

Edellä esiteltyt viisi näkökulmaa strategiaan ovat jossain määrin keskenään kilpailevia, mutta ne myös täydentävät toisiaan (Mintzberg 1996, 16). Jokainen näkökulma määrittää ja lisää elementtejä strategian käsitteeseen. Näin näkökulmat auttavat ymmärtämään sekä hahmottamaan strategia-käsitettä ja organisaatiota ja sen toimintaa kokonaisuudessaan paremmin. Edellä esiteltyä viiden p:n mallia kritisoidaan juuri sen yrityksettä tehdä synteesiä erilaisten näkökulmien välille (ks. esim. Mantere 2003, 12). Aiemmin esitelty strategiatutkimuksen nelijako poikkeaa viiden p:n mallista siten, että strategiatutkimuksen eri näkökulmien välille ei voi sen mukaan löytää yhtenäisyyttä tai poimia paloja sieltä täältä (ks. Whittington 2001, 37). Tämä kritiikki perustuu näkemykseen, että eri näkökulmien edustamat ideologiat ovat liian suuressa ristiriidassa keskenään.

Vaikka strategiatutkimuksen eri näkökulmien ja lähestymistapojen yhdistämistä kritisoidaankin, nähdään strategia tässä tutkimuksessa niiden yhdistelmänä. Strategia on tavoitteellista ja suunniteltua toimintaa toimia kilpailukykyisesti toimintaympäristössä, sijoittaa organisaatio siihen ja tarjota organisaation jäsenille tapa mallintaa toimintaympäristöä. Strategia on siis suunnitelma, juoni, toimintatapa, asema ja näkökulma eikä sulje täysin myöskään mitään Whittingtonin (2001) tekemän nelijaon näkökulmista pois. Strategian suunnittelun ja implementoinnin välille ei myöskään haluta tehdä suurta eroa, vaan strategiaprosessi ja sen eri alaprosessit, kuten viestintäprosessi, hahmotetaan yhtenäisenä kokonaisuutena. Näin koko strategiaprosessi on yhtenäisempi ja sen tarkastelussa

voidaan keskittyä pintapuolisen tarkastelun sijaan organisaation yksilöön ja yksilön toimintaan.

### 2.3 Strategia muutoksena

Organisaatiot elävät muutoksessa ja läpi muutoksia koko ajan. Muutoksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yleisesti organisaation jatkuvaa muutosta ja sopeutumista vallitsevasta tilasta kohti tavoitetilaa, joka sekin on luonteeltaan muuttuva ja dynaaminen. Tavoitetila on suunta, jota kohti edetään erilaisin toimenpitein. Myös strategia voidaan nähdä myös muutoksena ja muutoksen transformaationa (ks. esim. Liedtka & Rosenblum 1996, 141). Strategiaprosessissa onkin juuri kyse muutoksesta ja sen implementoinnista. Uuden strategian käyttöönotto vaatii organisaatiolta vanhan strategian hylkäämistä. Strategian viestintäprosessi on juuri se vaihe muutosta, jossa strategia viestitään organisaatiossa ja muutos implementoidaan ja alkaa toteutua.

Muutosta voidaan hahmottaa erilaisten dimensioiden avulla: vähittäinen muutos - keskeytyvä/keskeytetty tasapaino - jatkuva transformatio (T. Savolainen, henkilökohtainen tiedonanto 1.12.2003), osittainen muutos - mukautuminen - uudelleen orientoituminen - uudelleen luominen (Nadler & Tushman 1990, 79 - 80), ylhäältä alaspäin kulkeva - alhaalta ylöspäin kulkeva (Purcell 1991, 70) tai suunniteltu - suunnittelematon (ks. esim. Greenberg & Baron 1995, 626). Tässä tutkimuksessa muutos nähdään perustaltaan jatkuvana muutoksena. Silti tästä jatkuvasta muutoksesta on erotettavissa muutosprosesseja, joista yksi, strategian viestintäprosessi, on tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena. Tämä viestintäprosessi puolestaan on suunniteltu muutos.

Käsitettä suunniteltu muutos käytti ensimmäisen kerran 1940-luvulla sosiologi Kurt Lewin <sup>2</sup>, joka vaikutti samalla OD-ajattelun (organizational development = organisaation kehittäminen) kehittämiseen. Termiä suunniteltu muutos Lewin käytti erottaakseen tietoisesti aloitetun muutoksen sattumalta tapahtuneesta. Suunnitellulla muutoksella tarkoitetaan organisaatiota ja sen toimintatapoja muuttavaa tapahtumaketjua, johon on osattu etukäteen varautua (Greenberg & Baron 1995, 631 - 634). Toisin sanoen muutos ei tule yllätyksenä yrityksen henkilöstölle.

Lewin kehitti kolmivaiheisen muutoksen mallin, jonka ensimmäinen vaihe on nimeltään *sulattaminen*, toinen vaihe *siirtyminen uudelle tasolle* ja kolmas vaihe *jäädäyttämisen*. Sulattamisella tarkoitetaan sitä, että ennen siirtymistä uudelle tasolle, on entinen käyttäytymismalli hylättävä ja tultava vakuuttuneeksi muutoksen tarpeesta. Mallin ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan siis organisaation muutos sekä sen rakenne ja organisointi. Muutosta varten tulee myös kerätä perustiedot organisaatiosta ja muutosalueet organisaatiossa tulee kohdentaa. Lisäksi arvioidaan muutoksen toteuttamisen resurssit. Myös muutoksen toimijoiden panostuksesta tulee varmistua ja henkilöstö kouluttaa. (Klein 1996, 37.)

Mallin toisen vaiheen tehtäviä ovat muutoksen implementointi valituille alueille, muutoksen vaikutusten määrittäminen ja arviointi sekä muutosprosessin ja sen mukanaan tuomien vaikutusten laajentaminen organisaatiossa yleisesti hyväksyttynä asiana. Kolmannessa vaiheessa onnistumiset palkitaan ja muutosta tukevia organisaation rakenteita, kuten toimiviksi ja tarkoituksenmukaisiksi todettuja viestintätapahtumia kehitetään. Suunniteltu muutos on siis itseään toistava, syklinen prosessi, johon liittyy kiinteästi toimintojen ja suunnitelmien testaamista sekä oppimista.

---

<sup>2</sup> Lewinin ajatuksista ja organisaation kehittämisestä ks. esim. French, W. L. & Bell, C. H. 1973. Organisaation kehittäminen; Gold, M. (toim.) 1999. The complete social scientist: a Kurt Lewin reader.



Tavoitteena muutoksessa on organisaation inhimillisen puolen tehokkuuden parantaminen. Tähän vaatimuksena on organisaation jäsenten välinen yhteistyö. (Klein 1996, 37.)

Klein avaa Lewinin kolmivaiheista muutoksen mallia eritellen onnistuneeseen muutokseen tarvittavia toimenpiteitä. Malli auttaa jäsentämään muutosprosessia. Näkemyksessä painotetaan, että organisaation yksilöt tulee ottaa muutosprosessissa huomioon muun muassa kouluttamalla heitä (Klein 1996, 37). Näkemys ei silti vie mallia tarpeeksi syvälle organisaation rakenteisiin, yksityiskohtaiseen yksilötason vuorovaikutuksen tarkasteluun.

Muutos voidaan yhdistää myös strategian muodostusprosessiin (ks. Liedtka & Rosenblum 1996, 141). Tällöin muutos alkaa organisaation jäsenten mielissä uusilla ajattelutavoilla, jotka siirretään ja muokataan uusiin käytäntöihin. Tämä näkemys eroaa klassisesta tavasta hahmottaa strategia ja muutos ja vie prosessilähtöisen näkökulman ajatusta strategiasta vieläkin pidemmälle. Perinteisestihän organisaation ja tämän ympäristön, johtajien ja työntekijöiden, ajattelu- ja taitotapojen sekä strategian sisällön ja prosessin rajat erotetaan toisistaan jyrkästi. Tässä näkemyksessä painotetaan dialogin ja yksilön merkitystä strategian muodostamisessa ja viestimisessä organisaatiossa.

Kohdeorganisaatiossa muutos, eli strategia implementoidaan hyvin hierarkkisesti eikä organisaation yksilöt pääse suoranaisesti osaksi strategian suunnittelua. Tällä näkemyksellä muutoksesta on kuitenkin joustava näkemys myös organisaatiosta ja se korostaa viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä muutosprosessissa. Organisaation hahmottaminen joustavana yhteisönä tarjoaa siis paremman mahdollisuuden organisaation yksilöiden toiminnan tarkastelulle. Tämän tyylinen hahmottaminen muokkaisi organisaatiota myös joustavammaksi tulevia muutoksia varten (Liedtka & Rosenblum 1996, 141).

Muutos voidaan määritellä myös organisaation yksilön merkitystä suoraan korostavien kolmen dimension avulla. Muutos voi olla *proseduraa-*

*lia suunnittelua, visioivaa johtajuutta ja induktiivista oppimista.* Proseduraalisessa, eli menettelytavallisessa suunnittelussa strateginen suunnittelu tai organisaation kehittäminen muotoutuu organisaation hierarkian yläpäässä ja implementointi kuuluu organisaation alemmille tasoille, perustyön tekijöille. Työntekijäryhmillä on kuitenkin merkittävä rooli joko johdon tukena tai muutoksen ”sankareina”. Tämä muutos on luonteeltaan muodollista muutosta. Visioiva johtajuus on puolestaan epämuodollinen lähestymistapa muutokseen. Tässä dimensiossa ylin johtaja visioi organisaatiolle muutoksen. Induktiivinen oppiminen, eli yksityisistä asioista yleisiin asioihin etenevä oppiminen on puolestaan muutosta, joka voi tapahtua missä tahansa osassa organisaatiota. Tässä oppimisessa muutos omaksutaan pienien asioiden kautta. (Mintzberg & Westley 1992, 43 - 44.)

Näitä kolmea dimensiota, suunnittelua, johtamista ja oppimista, verataan ihmiskehoon. Vaikka dimensiot eroavat toisistaan, muodostavat ne yhtenäisyyden kokonaisuuden. Tässä kokonaisuudessa visioiva johtajuus antaa organisaation muutokselle sielun, oppiminen verenkierron aivoihin ja suunnittelu kehon, joka pitää kokonaisuuden kasassa. Muutos alkaa tämän näkemyksen mukaan aina uuden oppimisesta. Induktiivinen oppiminen antaa nostetta uudelle visiolle ja visio puolestaan johtaa suunnitteluun. Tämän takia kaikki muutoksen ovat uutta ja jollain tapaa odottamatonta. (Mintzberg & Westley 1992, 43 - 44.)

Tässä tutkimuksessa strategia on muutos, johon voivat sisältyä kaikki edellä mainitut dimensiot: oppiminen, johtajuus ja suunnittelu. Strategia kuitenkin suunnitellaan ylimmän johdon taholla ja implementointi tapahtuu organisaatiossa hierarkkisesti ylhäältä alaspäin. Johto visioi strategian ja voi omalla toiminnallaan ja viestinnällään antaa strategiaprozessille sielun. Oppimista tapahtuu organisaation eri osissa induktiivisesti. Strategiaprozessin ei kuitenkaan katsota alkavan siitä. Strategian viestintäprosessissa oppimistilanteet järjestetään suunnittelun jälkeen, jotta strategian oppiminen pystytään varmistamaan koko organisaatiossa ja oppiminen tapahtuu organisaation ohjauksessa.

Myös organisaation muutos ja strategian muutos ovat yhteydessä toisiinsa (Mintzberg & Westley 1992, 40; Kaplan & Norton 2002, 18). Organisaatiota kohtaavalla muutoksella on vaikutusta strategiaan, ja strategian muutoksella on vaikutusta organisaatioon. Mahdolliset muutokset voidaan jakaa neljään eri luokkaan: Mikäli muutos tapahtuu organisaation *kulttuurissa*, on muutos strategiassa *vision muutos*. Jos muutos taas tapahtuu organisaation *rakenteessa*, on sen vaikutus *strategian asemointiin*. Mikäli muutos puolestaan koskettaa *organisaation systeemejä*, vaikuttaa se *strategian ohjelmiin* ja mikäli muutos koskettaa organisaation *ihmisiä*, tapahtuu strategiassa muutos sen *fasiliteeteissa*. (Mintzberg & Westley 1992, 40.)  
"Muunlainen toiminta ei ole mahdollista: Muutos ajattelutavoissa aiheuttaa muutoksen toimintatavoissa." (Mintzberg & Westley 1992, 41 mukaan Westley 1990.)

Kohdeorganisaatiossa strategian muutos vaikuttaa muutoksena päivittäisiin toimintoihin. Muutokset strategiassa ovat perustavanlaisia ja muutoksen voidaan katsoa koskettavan organisaation kulttuuria, rakennetta, systeemejä ja ennen kaikkea organisaation ihmisiä. Tämä tausta on oleellista tiedostaa tutkittaessa muutoksen implementointia ja viestintää.

Tässä tutkimuksessa muutos nähdään siis perustavalta luonteeltaan jatkuvana, mutta tässä tapauksessa strategiaprozessina suunniteltuna muutoksena. Muutosprosessi etenee kolmen eri vaiheen (sulattaminen, siirtyminen uudelle tasolle ja jäädyttäminen) läpi. Tarkoituksenmukaisesta ei ole tehdä selkeitä eroja muutoksen eri vaiheiden välillä, vaan korostaa organisaation joustavuutta. Muutoksen tulisi olla yhteydessä erityisesti strategian muodostusprosessiin, joka taatakseen muutoksen joustavuuden ja tavoitteiden saavuttamisen ottaa huomioon organisaation yksilön. Organisaation strategian muuttuessa tapahtuu väistämättä muutoksia myös organisaatiossa. Tällä on luonnollisesti vaikutusta organisaation yksilöihin, jotka implementoivat muutoksen vuorovaikutuksessa yrityksen johdon, keskijohdon ja toistensa kanssa. Muutoksen, strategiaprozessin, toimijoita sen viestintävaiheessa tarkastellaan seuraavassa luvussa.

## 3 MUUTOKSEN VIESTINTÄ

### 3.1 Strategian viestintäprosessi

Strategiakirjallisuudessa viestinnän ja johtamisen merkitys strategian ja muutoksen onnistuneeseen implementointiin myönnetään, mutta tieteellistä tutkimusta on niukasti. Aikaisemmat tutkimukset ovat jättäneet myös huomioimatta yksilön strategian suunnittelun ja implementoinnin toteuttajana. Juuri tästä syystä on tärkeitä tutkia strategiaviestintää yksilön näkökulmasta. Tässä luvussa määritellään tämän tutkimuksen lähestymistapa viestintään ja se, mikä merkitys viestinnällä on muutoksessa ja sen implementoinnissa. Mitä siis yrityksessä tapahtuu, kun strategiaa viestitään? Yksilön ja viestinnän merkitys yrityksen muutoksen onnistumisessa nostetaan tarkastelussa keskeiseen asemaan.

Viestintä nähdään tässä opinnäytetyössä perustavalta luonteeltaan Lee Thayerin 1968 kehittämän mallin mukaisesti spiraalimaisena dynaamisena prosessina, jossa yksilöt luovat ja tulkitsevat tietoa vuorovaikutusprosessissa (ks. esim. Ruben & Stewart 1998, 32 -34). Tutkimuskohteena on puolestaan strategian viestintäprosessi. Strategia viestitään kohdeorganisaatiossa ensin keskijohdolle, jonka jälkeen keskijohdon tehtävä on viestiä se työntekijöille. Keskijohdon on kyettävä ymmärtämään ja oppimaan heille viestitty strategia, viestittämään se eteenpäin työntekijöille ja implementoimaan se yksikkönsä työssä. Kyseessä on toisteinen viestintäprosessi, jossa sama viesti viestitään eri tasoissa organisaatiota.

### Tiedon järjestäminen

Yksi organisaatiotutkimuksen keskeisimmistä teoreetikoista, relationaalisen koulukunnan edustaja, Karl Weick<sup>3</sup> lähestyy organisaatiota tiedon

---

<sup>3</sup> Tiedon järjestämisestä ks. esim. Weick, K.E. 1969. The social psychology of organizing; Weick, K. E. 1989. Organized improvisation: twenty years of organizing.

järjestämisen näkökulmasta. Tämä näkemys auttaa ymmärtämään organisaatiota ja sitä, mikä rooli viestinnällä on organisaatiossa. Näkemys auttaa myös hahmottamaan strategian viestintäprosessia. Organisaation toiminta perustuu siihen, että sen jäsenet järjestävät tietoa ja näin luovat organisaatiota jatkuvassa viestintäprosessissa. Tämä vuorovaikutus johtaa siihen, että organisaation jäsenet saavuttavat yhteisen ja jaetun ymmärryksen organisaatiosta ja sen tavoitteista. (Littlejohn 1999, 314 - 315.)

Weickin mallin mukaan organisaation jäsenet pyrkivät siis viestinnällään toteuttamaan organisaation päämääriä. Tavoitteena on se, että heillä on yhteisesti jaettua tietoa siitä, mihin organisaatio toiminnallaan pyrkii. Mitä paremmin tämä tieto tulee jaetuksi, sitä paremmin organisaatio myös toimii. Käänteisesti tämä tarkoittaa sitä, että mitä epäselvempää tieto on, sitä huonommin organisaatio toimii. Mitä vähemmän organisaation jäsenillä on siis tietoa siitä, mihin organisaatio toiminnallaan tähtää, sitä huonommin organisaatio onnistuu päämääriensä tavoittelussa. (Puro 1996, 60 - 61.)

Tiedon organisointi on Weickin näkemyksen mukaan vallankumouksellinen tapahtuma, joka tapahtuu kolmen pääprosessin kautta. Ensimmäiseksi tiedon organisoinnissa tilanne määritellään ja epävarma tieto poistetaan. Tämän jälkeen valitaan oleellinen tieto ja muu tieto torjutaan. Kolmannessa vaiheessa tieto tallennetaan organisationaaliseen muistiin. (Littlejohn 1999, 316.) Strategian viestintäprosessissa kyse on siis tiedonmuodostuksesta ja tiedon järjestämisestä. Strategiaviestintä on näin ollen myös organisaation perustoimintaa ja tapahtuu vuorovaikutuksessa. Viestinnällä pyritään saavuttamaan yhteinen ymmärrys muutoksesta, uudesta strategiasta, ja sen aiheuttamista muutoksista organisaatiossa. Strategia antaa sisällöllään suunnan organisaation toiminnalle. Tämä teoriatausta antaa luvan olettaa, että mitä paremmin strategia tulee organisaatiossa jaetuksi, sen paremmin organisaatio toimii. Mitä paremmin siis organisaation vuorovaikutus toimii, sen paremmin koko organisaatio toimii.

Organisaatiossa tiedonmuodostajia eli viestijöitä ovat organisaation työntekijät, jotka muodostavat tietoa erilaisissa viestintäfoorumeissa (Rai-vola 2000, 147). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tietoa muodos-tetaan strategiatyöpajoissa, verkkoviestintätapaamisessa ja yksikkökeskus-teluissa. Tätä taustaa vasten on mielenkiintoista tutkia, miten tieto, uusi strategia, välittyy kohdeorganisaation strategian viestintätapahtumissa ja millaisia käsityksiä organisaation jäsenillä on tiedon välittymisestä.

Tiedon muodostamisen, organisoimisen ja viestimisen lisäksi strate-gia tulee myös implementoida, siirtää käytäntöön. Strategian implemen-tointiin liittyvää tutkimus on jaettavissa kahteen eri lähestymistapaan: im-plementoinnin rakenteeseen ja interpersonaaliseen prosessiin keskittynei-siin näkökulmiin (ks. Noble 1999, 120 -122). Rakenteeseen keskittyneille tutkimuksille strategian implementoinnissa tärkeää on organisaation ra-kenne ja kontrollimekanismit. Interpersonaaliseen prosessiin keskittyneille tutkimuksille tärkeää on ymmärtää strategista konsensusta, eli yksimieli-syyttä, autonomista strategista käyttäytymistä, johtamis- ja implementoin-tiyylien vaikutusta sekä viestintä- ja vuorovaikutusprosesseja.

Tässä tutkimuksessa implementointi nähdään osana johtamista ja tarkastelun kohde on juuri viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Strategia implementoidaan eli siirretään käytäntöön viestinnän keinoin. Johtajat ja erityisesti keskijohdon edustajat ovat keskeisessä asemassa siirtäessään strategian ensin omiin toimiinsa ja ohjatessaan alaisiaan implementointiin.

### **Viestintä vuorovaikutusprosessina**

Muutoksen ja sen johtamisen tutkimuksissa viestinnän rooli onnis-tuneessa muutoksessa myönnetään. Näissä tutkimuksissa viestintä mal-linnetaan kuitenkin usein hyvin mekanistisen mallin (tunnetaan myös

Shannonin ja Weaverin mallina <sup>4)</sup> tavoin lähettäjän ja vastaanottajan väli-  
seksi viestien siirtämiseksi, lähettämiseksi ja vastaanottamiseksi, tiettyä  
kanavaa pitkin. Tässä matemaattisessa mallissa viestintä nähdään yk-  
sisuuntaisena sanomien siirtona, jossa viestin merkitys sisältyy sanomaan.  
Viestin lähettäjä on siis koodannut merkityksen sanoman sisään. Viestin  
vastaanottaja tulkitsee sanoman omista lähtökohdistaan. Lisäksi erilaiset  
häiriötekijät haittaavat viestin perillemeno. (Fiske 1996, 19 - 40.) Viestin-  
tätilanne on siis merkitystenjakamista ja tähän tapahtumaan voi liittyä  
häiriötekijöitä.

Mekanistinen tiedonsiirron malli viestinnästä on aikaansa sidottu ja  
tekninen eikä ota huomioon muun muassa palautetta ja vuorovaikutusta.  
Malli on kuitenkin toiminut hyvänä pohjana uudemmille teorioille, jotka  
ovat korostaneet sitä, että viesti menee harvoin perille juuri sellaisena kuin  
lähettäjä on tarkoittanut.

Tiedonmuodostusprosessit ja tiedon organisointi voivat siis myös  
epäonnistua. Brenda Dervin lähestyi aihetta jo kaksikymmentä vuotta  
(1980) sitten sense-making -tutkimuksissaan. Dervinin näkemys keskittyi  
tietokuiluun organisaation viestinnässä, ja se on edelleen yksi organisa-  
tiotutkimuksen keskeisistä tutkimuskohteista. Viestinnän eri osapuolten  
välillä voi olla kuilu, johon välitetty viesti hukkuu. Viestintäprosessissa  
tavoitteena on kuroa tämä lähettäjän ja vastaanottajan merkitysten välinen  
kuilu umpeen (ks. Dervin 1980, 74).

Nämä aiemmat tutkimustraditiot antavat oikeutuksen selvittää sitä,  
miten organisaation viestit merkityksennetään viestintäprosessin eri vai-  
heissa ja onnistutaanko siinä. Tarkoituksena on saada selville, puhuvatko  
organisaation ylin johto, keskijohto ja työntekijät keskenään yhtenäistä  
kieltä ja osataanko strategia viestiä siten kuin haluttu. Keskeistä tässä tut-

---

<sup>4</sup> Viestinnän mallit löytyvät kootusti muun muassa seuraavista teoksista: Ruben, B.  
D. & Stewart, L. P. 1998. Communication and human behavior; Fiske, J. 1992. Merkkien  
kieli: johdatus viestinnän tutkimiseen.

kimuksessa on ymmärtää, miten viestintäprosessissa eri osapuolet merkityksentävät viestin ja ymmärretäänkö tuo viesti ja sen sisältö läpi prosessin eri vaiheiden samalla tavoin.

Sense-making -tutkimuksissa painotetaan, että viestintäprosessin ja viestin välittymisen ymmärtäminen edellyttää siirtymistä lähettäjäorientoituneesta näkökulmasta vastaanottaja-orientoituneeseen tapaan mallintaa viestintä. Vastaanottaja siis määrittää viestinnän onnistumisen. (Dervin 1980, 105.) Suurimmaksi ongelmaksi muutoksen viestinnässäkin katsotaan se, että vastaanottaja tulkitsee viestin eri tavoin kuin lähettäjä on sen tarkoittanut (ks. Klein 1996, 33).

Tässä tutkimuksessa viestintää tarkastellaan kuitenkin sekä lähettäjän että vastaanottajan näkökulmista. Huomiota ei tule kiinnittää pelkästään vastaanottajan tulkintaan, vaan koko vuorovaikutustilanteeseen ja viestintäprosessiin. Viestintä on prosessi, jossa ihmiset vastaavat viesteihin, lähettävät niitä adaptoituakseen ympäristöön ja toisiinsa (Ruben & Stewart 1998, 16). Prosessinäkemys ei tee tarkastelussaan suurta eroa lähettäjän ja vastaanottajan välille, vaan korostaa vuorovaikutustilanteen dynaamista luonnetta.

Strategian viestintäprosessissa on siis tavoitteena tiedon välittyminen sekä yhteinen ja jaettu ymmärrys strategiasta organisaation sisällä. Onnistuneessa strategiaprosessissa strategia osataan viestiä ymmärrettävästi ja siten, että ymmärrys siitä on toivottu. Organisaation muutos tarvitsee onnistuakseen myös selkeän viestintästrategian, joka sisältää ymmärryksen muutoksesta yhdistettynä viestinnän periaatteisiin (Klein 1996, 44). Lisäksi huomiota tulisi kiinnittää organisaation yksilöihin, jotka toiminnallaan toteuttavat strategiaa. (Noble 1999, 132.) Yksilöiden toiminnassa tulisi puolestaan tarkastella vuorovaikutusprosessia, jonka kautta yrityksen strategian implementointi tapahtuu.



### 3.2 Yrityksen yksilöt viestimässä strategiaa

Strategiatutkimuksessa on vasta viime aikoina keskitytty tutkimaan sitä, miten yksilö käyttäytyy, kokee ja tuntee strategiaprosessissa. Muun muassa Weickin tiedon organisoimisen mallia voidaan tulkita siten, että tiedon järjestämistä ja viestittämistä selitetään sääntöteorian ja lakiteorian avulla (ks. Puro 1996, 61). Tämän tulkinnan mukaan ihmisen toiminta perustuu valinnoille, mutta esimerkiksi johtajan valinnat organisaatiossa ovat lakiteoreettisessa syy-seuraus-suhteessa organisaation toimivuuteen. Weickin mallin mukaan organisaatioon kuuluvien yksilöiden on toimittava lainalaisesti, jotta systeemi toimisi tehokkaasti. Avoimeksi tässä tulkinnassa jää kuitenkin se, miten organisaation yksilöt toimivat.

Organisaation onnistunut toiminta voi olla kausaliiteetti-suhteessa organisaation jäsenten toimintaan, mutta ihmisen toimintaa ei voida selittää lakiteoreettisesta paradigmasta. Selitys ihmisen toiminnalle on relationaalinen. Ihmisen toiminta ja viestintä ovat ainutkertaista ja perustuvat sosiaalisiin käsityksiin. Maailma on sosiaalisesti rakentunut ja ihmiset viestivät sekä luovat viestinnällään sosiaalisia rakenteita. Sosiaaliset rakenteet puolestaan muokkaavat viestintää. Viestintää määrittävät siis ne rakenteet, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa.<sup>5</sup> (Cragan & Shields 1998, 17.)

Ihmisen käyttäytymisen relationaalisen luonteen takia on keskeistä tutkia juuri organisaation yksilöitä strategian viestintäprosessissa ja muutoksessa. Vaikka yksilön toiminta strategian viestintäprosessissa ei ole lainalaista eikä sitä voida ennustaa, on sille silti tunnistettavissa joitakin tyypillisiä ominaisuuksia, kuten onnistumiseen vaikuttavia johtamistyylejä tai viestinnän toimenpiteitä. Yksilön käsitysten tarkastelun kautta saavutetaan syvempi ymmärrys organisaatiosta ja sen strategiaviestinnästä.

---

<sup>5</sup> Ihmisen toiminnan ja viestinnän luonteesta ks. esim. Cragan & Shields 1998; Infante, Rancer & Womack 1997; Littlejohn 1999; Craig 1999.

Vaikka organisaation kaikki tasot osallistuvat tiedon muodostamiseen, implementointiin ja käytäntöön panemiseen, ovat viestinnän tehtävät organisaatioissa Poolen ja McPheen (1989) mukaan usein jaettu (Litttlejohn 1999, 318). Ylin johto vastaa useimmiten muodollisesta viestinnästä ja viestien muodostamisesta, henkilöstöpuolen eri työntekijät vastaavat implementoinnista ja työntekijät panevat suunnitelman toimissaan käytäntöön. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kolmea organisaation työntekijätasoa (ylin johto, keskijohto ja työntekijät) ja niiden jokaisen tehtäviä ja rooleja muutoksessa. Viestintä nähdään tiedon järjestämisen ja välittämisen prosessina sekä merkityksentämisenä. Organisaation jäsenet ovat puolestaan vuorovaikutusprosessin, strategian viestintäprosessin, toteuttajia ja eläjiä sekä strategian merkityksenantajia.

### **Yrityksen ylin johto strategian viestintäprosessissa**

Strategiaprosessi on yhteydessä muutokseen ja koko strategiaprosessissa on kyse muutoksen johtamisesta (Liedtka ja Rosenblum 1996, 141). Silti johdon rooli strategiaprosessissa on vaikea määritellä. Eri tilanteet vaativat johtajalta erilaisia toimintatapoja. Johdon rooli ja tehtävät vaihtelevat myös muutoksen ja organisaation luonteen mukaan. Eri tutkimukset tarjoavat erilaisia tehtäviä ja rooleja johtajille muutoksessa ja strategian viestimisessä.

Eroja tehdään myös ylimmän johdon ja keskijohdon tehtävien ja roolien välille. Toisissa näkemyksissä tehtäviä mallinnetaan muutoksen vaiheiden, toisissa muutoksen johtamistyylin mukaan. Johdon tehtäviksi voidaan määritellä muun muassa muutoksen suunnittelu, sen organisoiminen, ohjaaminen, kontrollointi ja kehittäminen sekä yhteistyö muiden johtajien kanssa. Tässä tutkimuksessa johdon toimintaa tarkastellaan viestinnän näkökulmasta.

Johtamisella ja viestinnällä on niin paljon yhteistä, että niitä on lähes mahdotonta erottaa toisistaan. Monet tutkijat ovatkin sitä mieltä, että kyse on vain saman asian kahdesta eri näkökulmasta (ks. esim. Juholin 1999, 85;

Timm & DeTienne 1995, 24). Viestintä ja johtaminen nivoutuvatkin yhteen eri yhteyksissä ja tasoilla. Johdon vahvimiksi viestinnällisiksi tehtäviksi katsotaan juuri vision ja strategian esiintuominen, sillä kukaan muu työyhteisössä ei pysty perustelemaan niitä yhtä uskottavasti ja aidosti (ks. Juholin 1999, 85 -86). Johtaminen ja viestintä eroavat tämän näkemyksen mukaan toisistaan lähinnä vain siinä, että viestintä pyrkii luomaan organisaation toiminnan ja tavoitteiden ymmärtämystä, kun taas johtaminen on sitä, että ihmiset saadaan työskentelemään yhteisön tavoitteiden puolesta. Strategiassa ei katsota olevan kyse ylhäältä alaspäin tapahtuvasta johtamisesta, vaan viestinnästä (Kaplan & Norton 2002, 13).

Vaikka edellä esitetyt näkemykset korostavat viestinnän roolia ja ihmishuoneosuudesta johtajan tehtävissä, ne jättävät silti vuorovaikutuksen ja todellisen viestintäosaamisen johtajan toiminnassa huomioimatta. Johtajan tehtävä on toki ohjata organisaatio kohti tavoitetta, mutta vuorovaikutteisessa prosessissa. Tämän takia johtajan viestintäosaamisen merkitys korostuu. Kaikkien yrityksen esimiesasemassa olevien henkilöiden toiminta on vuorovaikutteista ja vaatii vuorovaikutusosaamista, joka koostuu vuorovaikutuksen ja johtamisen tiedoista, taidoista sekä asenteista.

Strategiaprosessissa painottuukin johtajan taidot. Johtajien on kyettävä johtamaan ihmisiä, ei pelkästään asioita. Johtamisesta puhuttaessa tulisikin käyttää enemmän käsitettä henkilöiden johtaminen (leadership) kuin asioiden johtaminen (management). Asioiden johtaminen koostuu toimenpiteistä, joilla ihmisten ja tekniikoiden järjestelmä pidetään käynnissä. Ihmisten johtamisella tai johtajuudella puolestaan visioidaan tulevaisuus, koordinoidaan organisaation ihmiset tuon vision taakse ja kannustetaan heitä toteuttamaan visiota. (Kotter 1996, 23.)

Johtajien tulisi olla siis taitavia viestijöitä, jotka merkityksentävät ja lähettävät viestejä auttaakseen organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Johtajan tehtävänä onkin auttaa organisaation jäseniä järjestämään tietoa ja ympäristöä, mutta tämä tapahtuu vuorovaikutuksellisessa prosessissa. Johtajat ohjaavat organisaation jäsenet myös kohti tavoitetta. Johtajan teh-

tävänä on auttaa organisaation jäseniä, yksilöitä ja ryhmiä, luomaan tiedonjärjestysjärjestelmiä, jotta organisaatio pystyy kohtamaan ympäristön luoman epävarmuuden ja asettamat haasteet. (Barge 1994, 13 – 22.)

Organisaation muutoksen johtamisessa tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että muutoksen alkuvaiheessa johtajien tulisi tarjota työntekijöille mahdollisuus keskusteluihin kasvokkain tai ryhmissä ja osata vastata esille nouseviin kysymyksiin. Muutokseen liittyvää tietoa tulisi olla saatavilla muutoksen tueksi ja epävarmuuden ehkäisemiseksi. Johdon tulisi tasaisin väliajoin antaa myös tiedotteita prosessin korostamiseksi ja osoittaakseen, että muutoksella on johdon tuki. (Klein 1996, 41.)

Keskeistä muutoksen johtamisessa on myös työntekijöiden sitoutumisen ja luottamuksen saavuttaminen (Zorn, Page & Cheney 2000, 516). Tähän vaikuttaa muun muassa johtajien oma sitoutumisen aste. Johto pystyy innostuneella ja aktiivisella asennoitumisellaan ja toiminnallaan viestimään sitoutuneisuuttaan organisaation ja sen strategiaan. (Kaplan & Norton 2002, 18.) Muutokseen sitoutumiseen vaikuttaa toki myös muutoksen sisältö (Meyer & Allen 1997, 84).

Johtajien viestintäosaaminen nousee siis keskeiseen asemaan organisaation kohdatessa muutoksen. Johtajilla tulee olla ymmärrystä ja tietoa siitä, miten yksilön arvot ja asenteet kehittyvät ja miten ne vaikuttavat organisaatioon. Tämä on tärkeää siksi, että johtajan tulee muutoksen toteutuksessa pystyä muuttamaan asenteita organisaatiossa. (Brooks 1999, 41.) Johtajien tulee olla siis taitavia vaikuttavia viestijöitä.

Tätä toimintaa ja näitä toimenpiteitä varten johtajien tulisi kehittää itseään viestintätaidoissa. Johtajilla tulisi olla niin sanottu viestintästrategioiden valikoima, josta valita sopiva tapa kyseenomaiseen tilanteeseen. Näiden taitojen avulla heidän tulisi pystyä muuttamaan omia toimintatapojaan ja omaa käytöstään organisaatiossa vallitsevan tilanteen mukaan. Johtajien tulee olla taitavia muun muassa tiedon haussa ja sen merkityksentämisessä. Johtajilta odotetaan kykyä tunnistaa ympäristöstä organisaatiota kohtaavat uhat ja mahdollisuudet sekä taitoa viestiä niistä organi-

saatiossa ymmärrettävällä tavalla. Johtajien tulee siis olla taitavia tiedon organisoijia. Keskeistä taitavalle johtajalle on myös vastuullinen käytös. Vaikka tavoitteena on saavuttaa organisaation tavoitteet, on se tehtävä hyväksyttävällä ja vastuullisella tavalla. (Barge 1994, 13 - 22.) Muutosjohtajan toiminnassa on siis tärkeää esimerkillinen käyttäytyminen. Johto viestii ja vaikuttaa merkitysten luomiseen organisaatiossa omalla toiminnallaan (Weick 1995, 181 - 182).

### **Yrityksen keskijohto strategian viestintäprosessissa**

Johtamisen taidot ja kompetentti johtaminen eivät kuulu pelkästään yrityksen ylimmälle johdolle. Organisaation operationaalisen johdon edustajien, keskijohdon, tulee myös olla taitavia viestijöitä ja ihmisten johtajia. Keskijohdon rooli strategian siirtämisessä käytäntöön nähdään tärkeäksi ja viestinnän puute yhdeksi merkittäväksi tekijäksi strategian implementoinnin epäonnistumisessa (ks. Ikävalko & Aaltonen 2001, 16 -17). Tutkimuksissa korostuu näkemys siitä, että käytännössä keskijohto toteuttaa muutokset toimillaan (ks. esim. Kotter & Heskett 1992, 93). Keskijohto kokee itse omiksi tehtävikseen strategian implementoinnissa viedä viestiä eteenpäin organisaatiossa ja tulkita sitä. He katsovat vaikuttavansa organisaation rakenteessa alaspäin. (Ikävalko & Aaltonen 2001, 16 - 17.) Implementointi onkin usein keskijohdon tehtävä, sillä keskijohto osaa arvioida muutoksen vaikutukset työntekijän tehtäviin lähellä päivittäistä toimintaa (Klein 1996, 42).

Aivan kuten ylimmän johdon, niin myös keskijohdonkin kohdalla viestintätaitojen merkitys strategiaviestinnässä korostuu. Keskijohdolla tulee olla yhtä lailla tiedot ja taidot tiedon järjestämisestä ja vaikuttavasta viestinnästä. Keskijohdon tulee myös tietää, miten työntekijä voi siirtää strategian käytäntöön. Muutoksen vaikutusten suhteuttaminen organisaation yksilöiden työtehtäviin on tärkeää muutosprosessin onnistumisen kannalta, sillä siten työstä tulee palkitsevaa, kannustavaa ja työntekijät

kokevat saavansa vastuuta (ks. Brooks 1999, 74; Kaplan & Norton 2002, 53).

Keskijohdon tulisi siis kertoa työntekijöille, mitä heidän ponnisteluitaan mahdollisesti seuraa. Myös palkitsemis- ja rankaisemiskäytäntöjä ja omaa tyyliään johtaa tulisi tarkistaa, ettei heidän käytöksensä vain ole epämotivoivaa ja että palkitsemisjärjestelmä on tasa-arvoinen. Keskijohdon tulisi tunnistaa muutosohjelmien motivoivat tekijät ja hyödyntää viestintätaitojaan muokatakseen ja ”markkinoidakseen” muutokset jokaiselle yksilölle sopivaksi. Tämä edellyttää johtajilta kykyä tunnistaa yksilöiden eri tarpeet ja halut. (Brooks 1996, 74.) Esimiesasemassa toimivan organisaation jäsenen tulisi olla siis taitava ja empaattinen viestijä. Valitettavan usein johtajan toiminta nähdään kuitenkin operatiivisena toimintana, vuorovaikutuksellisen luonteen sijaan. Viestinnän ei katsota olevan osa yksilön työtehtävää, vaikka se viimeisimmän tutkimuksen mukaan on yksi ammattiosaamisen ulottuvuus (ks. Kostiainen 2003).

Tutkimuksissa korostetaan henkilöstön koulutusta ja sitä, että muutosprosessissa kaikille esimiesasemassa oleville organisaation jäsenille, niin ylimmän johdon kuin keskijohdonkin edustajille, tulee luoda kattava ja kehittynyt tietämys asiasta (ks. Klein 1996, 41). Koulutus nousee siis merkittävään asemaan strategiaprosessissa. Tässä tutkimuksessa organisaation esimiesasemassa toimivat henkilöt osallistuivat strategiatyöpajoihin, joissa strategiasta keskusteltiin. Strategiatyöpajassa keskityttiin kuitenkin vain tiedon jakamiseen ja strategian oppimiseen implementointi- eli vuorovaikutustaitojen kouluttamisen sijaan.

### **Yrityksen työntekijät strategian viestintäprosessissa**

Myös työntekijöiden rooli strategian viestintäprosessissa on keskeinen. Muutoksen johtamisessa keskijohto on tärkeä, mutta toteutuksessa on oltava aina mukana valtuutetut johtajat ja työntekijät kaikilla tasoilla. Pelkkä johdon kehittäminen ei riitä muutosprosessin onnistuneeseen läpiviemiseen, vaan organisaation on oltava vastaanottava muutoksille. Työntekijät

ovat loppujen lopuksi se organisaatioiden työntekijäryhmä, joka käytännössä toteuttaa muutosta ja uutta strategiaa. Onnistuneissa muutosprosesseissa onkin mukana henkilöitä kaikilla organisaation tasoilla aloittamassa, ohjaamassa ja implementoidessa muutosta (Walton 1999, 456).

Työntekijöiden ottaminen mukaan strategiaprosessiin jo heti sen alkuvaiheessa on tärkeää sen onnistumisen kannalta (ks. Klein 1996, 41). Alkuvaiheen kasvokkaisviestintätilanteissa työntekijät pääsevät itse vahvistamaan muutosta ja tuntevat samalla, että heillä on mahdollisuus tuoda esiin muutosta koskevat ajatukset ja mahdolliset huolet. Myös niille organisaation jäsenille, jotka eivät ole olleet mukana muutoksen suunnittelu-prosessissa, tulee tarjota yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa muutoksesta. Heille tulee myös selittää, miten muutos vaikuttaa heihin, heidän rooleihin ja vastuuseen. (ks. Klein 1996, 41.) Vuorovaikutuksen tulisi olla siis avointa ja kattavaa.

Uuden tiedon omaksumisen kannalta on tärkeää, että kaikki organisaation jäsenet tekevät töitä saman päämäärän eteen (Weick 1995, 188; Puro 1995, 61; Kaplan & Norton 2002, 11). Yhteisillä tapaamisilla on suuri merkitys oikeanlaisen tiedon organisoimisen ja merkityksentämisen kannalta. Näissä tapaamisissa tietoa organisoidaan käyttäytymismallien ja sääntöjen kautta. (ks. esim. Littlejohn 1999, 317.) Ihmisten tulisikin tavata toisiaan useasti ja tärkeintä tapaamisissa on, että niissä keskusteltaisiin. Esimerkiksi tarinoiden kertominen yhteisistä kokemuksista toimisi tehokkaina merkityksentämisen keinoina. Myös yhteisten kokemusten merkitys on suuri. Yhteisten kokemusten löytäminen on tosin haastavaa organisaation jäsenten erilaisten taustojen takia. (ks. Weick 1995, 188 – 189.)

### **Vuorovaikutus strategian viestintäprosessissa**

Yhtä ainoaa toimintatapaa ja viestinnän mallia strategian viestintäprosessille on organisaatioiden ainutkertaisuuden ja ihmisen toiminnan luonteen takia mahdoton määritellä. Aivan kuten johtajan viestintätaitojen kohdalla, myös strategian viestintäprosessissa on muutamien viestinnän periaat-

teiden todettu olevan ominaisia onnistuneelle toiminnalle. Jokainen vaihe ja kohderyhmä vaativat siis eri toimenpiteet ja erilaisen viestinnän organisaatiossa. Yleisesti voidaan sanoa, että muutosprosessissa viestinnän virran tulisi olla monisuuntaista, jatkuvaa ja konkreettista, jotta organisaation jäsenet kokevat ymmärtäneensä muutoksen yksilötason vaikutukset omista asenteistaan riippumatta. Tärkeää on myös viestiä monisanaisesti ja monia eri viestintäkanavia pitkin. (Klein 1996, 141.)

Organisaation viestinnässä tulee kuitenkin muistaa viestien oikea-aikaisuus ja tarkoituksenmukaisuus. Liian runsas viestintä tai epärelevanttien viestintäkanavien käyttö ei ole enää tehokasta. Viestinnän tulisikin organisaationviestinnän tutkijan Smythen (1997) mukaan tapahtua organisaation muutosvaiheessa reaaliajassa ja läpinäkyvästi, transparentisti (Juholin 1999, 39 - 42).

Muutoksesta viestintä ei tulisi pysähtyä strategian implementointiin, vaan myös muutoksen onnistuminen julkaista. Viestin tulisi olla rehellinen ja tuoda esiin prosessin epäonnistumisiakin rakentavassa mielessä. (Klein 1996, 41.) Tämä tukisi myös ajatusta avoimesta ja rehellisestä viestinnästä. Strategia tulisi kehittää jatkuvaksi ja dynaamiseksi prosessiksi (Liedtka & Rosenblum 1996, 141). Tavoitteena tässä prosessi olisi dialogi kaikilla organisaation tasoilla, jolloin organisaatiossa saavutettaisiin yhteinen jaettu ymmärrys strategiasta.

Muutosprosessien ongelmien katsotaan useimmiten johtuvan siitä, että muutos on ymmärretty väärin tai viestitty epäselvästi (ks. esim. Klein 1996, 44). Useimmat vaikeudet muutosprosessissa pystyttäisiin todennäköisesti välttämään, mikäli organisaatiolla olisi olemassa muutokselle suunnitelma siitä, mitä ja miten viestitään. Tämä suunnitelma ja viestintästrategia tulisi laatia viestinnän periaatteiden ja muutosprosessin perusteella. Jotta sanoma välittyisi halutulla tavalla ja väärinymmärryksiltä vältyttäisiin tulisi vuorovaikutuksen olla avointa ja jatkuvaa. Muun muassa kasvokkainviestintätilanteet ovat tehokkaita viestintätilanteita, sillä niissä väärinymmärrykset voidaan korjata välittömästi (ks. Klein 1996, 44). Kas-



vokkaisviestintätilanteissa vuorovaikutuksessa päästään myös välittömämpään sekä vaikuttavampaan ilmapiiriin. Myös palautteella, arvioinnilla, ongelmanratkaisutaidoilla ja keskusteluilla on suuri merkitys (ks. Klein 1996, 44).

Strategian viestintäprosessissa tavoitteena on siis vaikuttava ja vakuuttava viestintä monia, mutta samalla tarkoituksenmukaisia viestintäkanavia pitkin. Viestinnässä tulisi pyrkiä korostamaan vuorovaikutuksellisuutta ja strategian ymmärrykseen tulisi päästä yhteisten kokemusten avulla huomioiden organisaation yksilöiden vahvuudet, ideat ja ajatukset.

Vastuu strategiaprosessista jakautuu kolmelle organisaation työntekijäryhmälle. Vastuu strategian suunnittelusta ja keskijohdolle viestinnästä on organisaation ylimmällä johdolla. Ero johdon ja keskijohdon tehtävissä on siinä, että keskijohto ei ole vastuussa strategian sisällöstä, josta ylin johto taas on. Ylin johto ei puolestaan vastaa strategian implemen-toinnista, siirtämisestä käytäntöön. Tämä tehtävä jätetään keskijohdolle, sillä lähellä päivittäistä toimintaa keskijohto osaa arvioida muutoksen vaikutukset työntekijän päivittäisiin toimiin. Keskijohto toimii siis eräänlaisena siltana ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä. Ylin johto suunnittelee strategian, jota työntekijät toteuttavat työtehtävissään.

Ylimmällä johdolla on muutoksen viestimisessä työntekijöille keskeinen symbolinen rooli. Itse muutoksen vaikutukset työntekijöiden elämään tulisi kuulla kuitenkin keskijohdon edustajalta. Johtajien, sekä ylimmän johdon että keskijohdon edustajien, tulisi olla kompetentteja viestijöitä, taitavia tiedon hankkijoita, järjestäjiä ja merkitysten antajia. Johtajilla tulisi olla kattava tietämys strategiasta ja se tulisi osata viestiä ymmärrettävästi, jotta työntekijät ymmärtäisivät sen ja osaisivat siirtää sen käytäntöön. Johtajien tulisi osata myös johtaa omalla organisaation ja strategiaan sitoutuneella toiminnallaan organisaation työntekijöitä, jotta myös työntekijät haluaisivat toimia strategian mukaisesti.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -työn tavoite nousee kohdeorganisaation tarpeesta selvittää keskijohdon ja työntekijöiden käsityksiä yrityksen toimintastrategian viestintäprosessista ja siitä, miten siinä onnistutaan. Kohdeorganisaatiossa oli kevään 2003 aikana käynnissä strategian viestintäprosessi, joka rakentui monista eri viestintätilanteista. Strategia julkistettiin henkilökunnalle huhtikuun alussa verkkotapaamisen (webcasting tai NetMeeting) kautta. Tätä ennen yrityksen keskijohdolle järjestettiin työpajat (workshop), joissa strategiaa käsiteltiin. Verkkotapaamisen jälkeen keskijohdon tehtävänä oli käsitellä strategiaa työntekijöidensä kanssa omissa toimintayksiköidensä keskusteluissa (unit/support site discussion). Nämä kolme eri strategian viestintätilannetta muodostivat yhdessä strategian viestintäprosessin, jonka onnistumista tässä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia.

Kohdeorganisaatio määrittelee itse strategiaviestinnän tavoitteeksi, että toimintayksiköiden työntekijät ymmärtävät strategian pääpiirteet ja sen, miten strategia vaikuttaa ja tulee siirtää yksikön ja työntekijän päivittäiseen työhön. Strategian viestintätilanteilla pyritään saavuttamaan 100 prosenttia henkilökunnasta. Nämä tavoitteet voidaan jakaa pienempiin osa-alueisiin. Tavoitteena on siis, että strategiaproessin kolme viestintätilannetta onnistuvat, strategia onnistutaan viestittämään strategiaproessin ensimmäisessä vaiheessa keskijohdolle ja viimeisissä kahdessa vaiheessa työntekijöille selkeästi. Organisaation jäsenten tulee oppia strategian sisältö ja osata implementoida se omissa työtehtävissään. Tämä edellyttää strategiaan sitoutumista ja halua toimia strategian mukaisesti.

Tämän tutkimuksen avulla selvitetään keskijohdon ja alaisten käsityksiä strategian viestintäprosessista: miten he kokevat strategian viestintätilanteet ja johtajien viestinnän strategiasta sekä miten he ymmärtävät

strategian ja sitoutuvat siihen. Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään kahden tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäinen tutkimuskysymys on:

*1. Miten keskijohdo kokee strategian viestintäprosessin ja johdon tavan viestiä strategiasta, ymmärtää strategian, sitoutuu strategiaan ja kokee valmiutensa viestiä sen alaisilleen ja sitouttaa alaisensa siihen?*

Pelkkä keskijohdon käsitysten tutkiminen ei riitä selittämään koko organisaation strategian viestintää. Ymmärtääksemme strategiaviestintäprosessia organisaatiossa laajemmin tulee meidän tarkastella myös toista tasoa organisaatiossa, työntekijöitä. Toinen tutkimuskysymys on:

*2. Miten työntekijät kokevat strategian viestintäprosessin ja johdon/keskijohdon tavan viestiä strategiasta sekä miten työntekijät ymmärtävät strategian ja sitoutuvat siihen?*

Tämän tutkimuskysymyksen tavoitteena on tarkastella laajempaa joukkoa organisaation jäseniä ja saavuttaa näin kattavampi ymmärrys strategian viestintäprosessista. Tavoitteena on selvittää strategian viestintäprosessin onnistumista organisaation yksilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitte, tutkimuskysymykset ja alakysymykset sekä aineistot on koottu tutkimusasetelmaan taulukkoon 1.

TAULUKKO 1 Tutkimusasetelma

TUTKIMUSONGELMA	TUTKIMUSKYSYMYKSET	ALAKYSYMYKSET	AINEISTOT
Tavoitteena on selvittää keskijohdon ja työntekijöiden käsitysten kautta, miten yrityksen toiminta-strategian viestinnässä onnistutaan.	<p>1. Miten keskijohto kokee strategian viestintäprosessin ja johdon tavan viestiä strategiasta, ymmärtää strategian, sitoutuu strategiaan ja kokee valmiutensa viestiä sen alaisilleen ja sitouttaa alaisensa siihen?</p> <p>2. Miten työntekijät kokevat strategian viestintäprosessin ja johdon/keskijohdon tavan viestiä strategiasta sekä miten työntekijät ymmärtävät strategian ja sitoutuvat siihen?</p>	<p>Miten keskijohto kokee strategian viestintäprosessin? Miten keskijohto kokee strategiatyöpajan (workshop)? Miten keskijohto kokee ylimmän johdon viestineen strategiasta? Miten keskijohto kokee ymmärtävänsä strategian? Miten keskijohto kokee strategian? Miten keskijohto sitoutuu strategiaan? Miten keskijohto kokee valmiutensa viestiä strategiaa eteenpäin? Miten keskijohto kokee valmiutensa implementoida strategiaa? Millaista opastusta keskijohto kokee tarvitsevänsä strategian viestintään ja implementointiin?</p> <p>Miten työntekijät kokevat strategian viestintäprosessin? Miten työntekijät kokevat a. verkkotapaamisen (webcasting tai NetMeeting) b. yksikkökeskustelun (unit/support site discussion)? Miten verkkotapaamisen ja yksikkökeskustelun sanomat suhteessa toisiinsa? Miten työntekijät kokevat a. johdon viestineen strategiasta? b. keskijohdon viestineen strategiasta? Miten työntekijät kokevat ymmärtäneensä strategian? Miten työntekijät kokevat strategian? Miten työntekijät sitoutuvat strategiaan?</p>	<p>I kyselylomake osalle työpajoihin osallistuneista johtajista n = 183</p> <p>II kyselylomake kaikille työntekijöille verkkotapaamisen (webcasting/NetMeeting) jälkeen n = n.5000</p> <p>III kyselylomake neljän toimintayksikön työntekijöille yksikkökeskustelun (unit/support sitediscussion) jälkeen n = 4338</p>

## 4.2 Tutkimuksen kulku

### 4.2.1 Mittarin laatiminen

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kolmea nimenomaan tätä tutkimusta varten laadittua strukturoitua kyselylomaketta, asennemittaria. Kyselyt ovat organisaatioissa paljon käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä ja soveltuvat tutkimuksen tekoon hyvin, kun halutaan tietoa tunteista, ajatuksista, motivaatioista, suunnitelmista, uskomuksista ja henkilökohtaisista taustoista (Fink 1995, 1). Lisäksi haluttiin tutkia laajaa joukkoa organisaation jäseniä eri toimipisteissä ympäri maailmaa, jolloin vastaajien lukumäärän, tavoitettavuuden sekä tutkimuksen kustannusten kannalta verkkopohjainen kyselylomake soveltui parhaiten aineistonkeruumenetelmäksi.

Survey-kyselyiden heikkouksina pidetään muun muassa sitä, että aineisto saattaa jäädä pinnalliseksi ja tutkimukset ovat teoreettisesti vaatimattomampia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 180). Tämä heikkous pyrittiin korvaamaan yhdistämällä kyselyyn laadullisia elementtejä. Tämä menetelmien yhdistäminen voi toimia esimerkiksi siten, että laadullinen aineistonkeruu täydentää määrällistä aineistonkeruuta (Bryman 1992, 60). Tässä tutkimuksessa keskijohdon edustajille suunnatulla avoimella kysymyksellä saatiin kvalitatiivista aineistoa kvantitatiivisen rinnalle.

Viimeisimmässä organisaatiotutkimusta koskevassa kirjallisuudessa on nostettu kvantitatiivisen aineiston rinnalle kvalitatiivisen tutkimuksen merkitys syvemmän tiedon hankkimisessa (ks. Meyer 2002, 473). Tämän näkemyksen mukaan asennekyselyiden ja tiedonkulun arvioinnin sijaan organisaatioita tulisi tutkia tulkinnallisilla metodeilla. Näin ei saataisi tietoa pelkästään arviointiin, vaan myös kehittämiseen. Organisaation jäsenten osallistuessa tutkimukseen ja keskustellessa aiheesta sekä tutkimuksen tuloksista he myös motivoituvat arvioimaan uudelleen toimintatapojaan ja muuttamaan niitä. Tämä tutkimus toimii osana kohdeorganisaation kehittä-

tämistyötä siten, että tutkimuksen tulokset raportoidaan yrityksen intranet-sivuilla ja tutkimuksen alustavia tuloksia hyödynnetään yrityksessä strategian viestintäprosessin edetessä johtajan ja alaisten välisiin keskusteluihin.

Kysymyslomakkeet sisälsivät pääosin strukturoituja väittämiä. Ensimmäiseen kyselylomakkeeseen sisällytettiin yksi avoin kysymys. Kysymyslomakkeissa käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa järjestelmällisesti siten, että vastausvaihtoehto yksi tarkoittaa negatiivista arviointipäätä ja viisi positiivista arviointipäätä (1 = I strongly disagree with the statement, 2 = I disagree with the statement, 3 = I neither disagree nor agree with the statement, 4 = I agree with the statement, 5 = I strongly agree with the statement). Väitteet olivat pääosin positiivisessa muodossa, koska negatiiviset kysymykset koetaan usein vaikeiksi vastata ja vaativat loogisen päätelyn harjoittamista (Fink 1995, 29).

Tutkimusta varten laaditut kyselylomakkeet olivat osittain toisteiset, koska strategian viestintäprosessikin on toisteinen (sama strategia viestitään eri vaiheissa ja tasoissa organisaatiota). Lomakkeiden laadinta aloitettiin järjestyksessä ensimmäisestä lomakkeesta, jonka tarkoituksena oli kerätä keskijohdon käsityksiä työpajojen onnistumisesta, johdon strategian viestimisestä, strategian ymmärtämisestä ja strategiaan sitoutumisesta. Ensimmäisellä kyselylomakkeella haettiin vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Miten keskijohto kokee strategian viestintäprosessin ja johdon tavan viestiä strategiasta, ymmärtää strategian, sitoutuu strategiaan ja kokee valmiutensa viestiä sen alaisilleen ja sitouttaa alaisensa siihen?

Ensimmäinen kyselylomake rakentui kolmesta osiosta, joista ensimmäinen, identifikaatio-osa, koostui tutkimukseen osallistuvien taustatiedoista. Tässä osiossa kysyttiin vastaajien työyksikköä, työyksikön maantieteellistä sijaintia ja työskentelyvuosia yrityksessä. Kysyttäessä työyksikköä ja työskentelyvuosia vastaajille annettiin valmiit vastausvaihtoehdot. Tätä suositellaan, mikäli tutkijalla on ne tiedossaan (ks. Edwards & Tho-

mas 1993, 9). Lisäksi kohdeorganisaation kaikissa kyselyissä on käytössä sama skaala työvuosissa. Tämä yhtenäisyys mahdollistaa yrityksen eri tutkimusten tulosten vertaamisen keskenään.

Kirjallisuudesta nousevien käsitteiden ja kohdeorganisaation strategiaviestinnän tavoitteiden perusteella laadittiin kysymyslomakkeen keskeisimmät teemat, joiden alle rakennettiin väittämiä. Näistä karsittiin edelleen toisteiset ja tutkimuksen kannalta epärelevantit väitteet pois, jotta kyselystä tuli nopea ja mahdollisimman vaivaton vastata. Väitteet rakentuivat ensin neljän teeman (strategiatyöpaja, johdon tapa viestiä strategias- ta, strategian ymmärtäminen ja sitoutuminen strategiaan) ympärille. Myöhemmin lomake jaettiin kahden otsikon alle: workshop ja strategia. Lomakkeen lähtökohtana oli edetä yleisistä yksityisempiin sekä helpom- mista haasteellisimpiin asioihin. Vastaajille esitettiin ensin väittämiä kos- kien työpajaa, jonka jälkeen edettiin strategiaa koskeviin väitteisiin. Vii- meisenä esitettiin väitteitä, joilla pyrittiin saamaan tietoa strategiaan suh- tautumisesta ja sitoutumisesta.

Keskijohdon käsityksiä työpajan onnistumisesta haettiin ensimmäi- sellä lomakkeella muun muassa seuraavilla väittämillä:

1. Workshop was the right place to talk about the strategy
4. There was enough time to discuss about the strategy in the workshop

Keskijohdon käsityksiä johdon tavasta viestiä strategiasta selvittivät muun muassa seuraavat väittämät:

9. The main speaker of the workshop was competent
12. The main speaker of the workshop was convincing

Kysymyslomakkeen toisen osion kysymysten avulla haettiin keskijohdon käsityksiä strategiasta. Strategian ymmärrettävyyteen ja ymmärtämiseen keskittyivät muun muassa seuraavat väittämät:

13. The strategy was clearly explained
14. The concepts and the terminology of the strategy were easy to understand

Keskijohdon käsityksiä omista valmiuksistaan implementoida ja viestiä strategia eteenpäin haettiin muuan muassa seuraavilla väittämillä.

22. I know how to implement the strategy in my daily work
23. I know how to communicate the strategy to the employees

Strategian oppimista ja lisäopastuksen tarvetta selvitettiin esimerkiksi seuraavilla väittämillä:

17. There is no need to clarify the strategy further

24. I would like to get more guidance how to communicate the strategy

Strategian tarkoituksenmukaisuuteen ja strategiaan sitoutumiseen keskittyi muun muassa seuraava väittämä:

29. I want to act according to the strategy

Viimeisenä osiona kyselyssä oli yksi avoin kysymys, jolla haettiin keskijohdon käsityksiä siitä, millaista opastusta he kokevat tarvitsevansa strategian viestintään ja implementointiin työntekijöilleen:

30. What kind of guidance you would like to get for communicating and implementing the strategy in the work unit?

Toiset kaksi kyselylomaketta laadittiin ensimmäisen lomakkeen pohjalta. Toisessa kyselylomakkeessa teemat olivat verkkotapaaminen ja strategia, ja kolmannessa yksikkökeskustelu ja strategia. Näiden lomakkeiden avulla haettiin vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen: Miten työntekijät kokevat strategian viestintäprosessin ja johdon/keskijohdon tavan viestiä strategiasta sekä miten työntekijät ymmärtävät strategian ja sitoutuvat siihen?

Lomakkeet poikkesivat toisistaan kysymysten määrässä johtuen strategian viestintätapahtuman arvioitavien puhujien määrästä sekä kohdeorganisaation toivomuksesta lyhyemmästä kyselylomakkeesta. Toisen ja kolmannen lomakkeen kieliasu muuttui muutaman kysymyksen kohdalla. Kolmannessa lomakkeessa oli lisäksi väite, jonka kautta haettiin työntekijöiden käsityksiä strategian viestinnän yhdenmukaisuudesta prosessissa:

4. The session supported the global strategy sharing (either webcasting or Net-Meeting) conducted on 8th and 9th of May.

Kaikki kolme kyselylomaketta ovat nähtävissä kokonaisuudessaan liitteissä 1, 2 ja 3.

Kyselylomakkeiden arviointiin ja oikolukuun osallistui sekä alaa ja organisaatiota tuntevia että ulkopuolisia henkilöitä. Kohdeorganisaation edustajista oikolukijoina toimi kaksi sisäisen viestinnän ammattilaista, jot-



ka olivat potentiaalisia vastaajia kyselyyn. Kyselylomakkeiden ollessa englanninkielisiä, lukivat ne myös kaksi englanninkielistä henkilöä. Tässä arviointivaiheessa kiinnitettiin huomiota muun muassa lomakkeiden ymmärrettävyyteen, kieliasuun, pituuteen ja täyttämisen vaivattomuuteen. Mittarin laadintaan käytettiin kohdeorganisaation omaa kyselyiden laatimiseen tarkoitettua työkalua.

#### 4.2.2 Tutkimusaineiston keruu

Kyselyyn vastattiin kohdeorganisaation sisäisessä verkossa, jossa jokaiselle kyselylomakkeelle avattiin oma verkkosivusto. Tutkimuksen kohde-ryhmälle lähetettiin sähköposti tutkimuksen tarkoituksesta ja toteuttajasta kohdeorganisaation yhteyshenkilön osoitteesta, jotta kyselyyn osallistujat osasivat erottaa yrityksen oman tutkimuksen muiden tutkimusten joukosta. Tämän lähestymispostin jälkeen lähetetyissä varsinaisissa saatesähköposteissa oli linkki http-sivustoon, jossa kyselyn pystyi täyttämään. Lomakkeiden täytön toivottiin tapahtuvan mahdollisimman pian strategiaviestintäsessioiden jälkeen, sillä tutkimuksen onnistumiseksi kyselyn tulee olla ajankohtainen eikä kyselyyn vastaajilta tule vaatia muistaa kauan aikaisemmin tapahtuneita asioita (Fink 1995, 21).

Kysely lähetettiin yhteensä 183:lle keskijohdon edustajalle. Osa näistä strategiatyöpajoihin osallistuneista johtajista ei voinut osallistua kyselyyn, koska osa strategiatyöpajoista järjestettiin vasta verkkotapaamisen jälkeen. Kyselyyn vastasi yhteensä 54 johtajaa. Vastausprosentti ensimmäisen kyselyn osalta on siis 29. Kyselystä lähetettiin muistutussähköposti, joka lisäsi vastauksia kymmenellä kappaleella. Vastaamisaikaa johtajilla oli 12 päivää (7.-19.5.2003).

Toinen kysely lähetettiin kaikille yksikön työntekijöille sisäisen viestinnän keskitetystä osoitteesta. Lähettäminen tapahtui postituslistan kautta, johon kuului pyöreästi 5000 työntekijää. Tarkempaa lukua oli mahdollonta saada tutkimusprosessin aikana käynnissä olleen kohdeorganisaat-

tion postituslistojen päivityksen takia. Kyselyyn oli linkki myös intranetsivustossa. Vastauksia kyselyyn saatiin 504 kappaletta, joista 499 voitiin käyttää analyysissä. Viisi vastausta poistettiin tyhjien vastausrivien vuoksi. Näin ollen vastausprosentti toisen kyselyn kohdalla on 10. Vastausaikaa oli seitsemän päivää (13.-19.5.2003).

Kolmas kysely lähetettiin rajatusti strategisesti tärkeisiin toimintayksikköihin (N = 4338). Myös tämä kysely lähetettiin sisäisen viestinnän keskitetystä osoitteesta. Kyselyyn oli vastausaikaa kahdeksan päivää (30.5. - 6.6.2003). Vastauksia kyselyyn tuli 146 kappaletta, joista 122 voitiin käyttää analyysissä. Näin ollen vastausprosentti jää 3 %. Kyselystä lähetettiin muistutusposti, mutta tämä lisäsi vastauksia vain kuudella kappaleella.

TAULUKKO 2 Tutkimuksen kolmen eri aineiston (keskijohdon strategiatyöpajaa koskevan, työntekijöiden verkkotapaamista ja yksikkökeskustelua koskevat) otos, vastanneiden määrä, vastausprosentti ja kato.

KYSELYLOMAKE	OTOS	VASTATUT	VASTAUSPROSENTTI	KATO
			%	%
I Keskijohdon strategiatyöpaja	183	54	29	71
II Työntekijöiden verkkotapaaminen	n. 5000	499	10	90
III Työntekijöiden yksikkökeskustelu	4338	122	3	97

### 4.2.3 Tutkimusaineisto ja sen analysointi

Vastaukset kyselyyn rekisteröityivät tietokantaan, josta ajettiin raportti sähköpostiin. Raportti oli note pad -tiedosto, joka järjestettiin ensin excel -tiedostossa. Datasta poistettiin tyhjät sarakerivit, joita muodostui vastaajien avatessa ja lähettäessä kyselyn ilman vastaamista. Tämä havaintomatriisi lähetettiin yrityksen strategiaviestinnästä vastaaville henkilöille vielä käynnissä olleen strategian viestintäprosessin mahdollisten kehitystoimenpiteiden vuoksi.

Aineiston analyysissä käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Tällainen tutkimusmenetelmien yhdistäminen voidaan nähdä

tuottavan toisiaan täydentäviä näkemyksiä tarkasteltavaan ilmiöön (Bryman 1992, 60). Määrällinen, eli kvantitatiivinen, aineisto analysoitiin SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 10.1 for Windows-ohjelman avulla. Ohjelman avulla suoritettiin tilastollisia analyysejä ja tuotettiin graafisia esityksiä.

Laaja aineisto päädyttiin analysoimaan summamuuttujittain, joiden avulla voidaan vähentää käsiteltävien muuttujien määrää (Tähtinen & Kaljonen 1996, 63 - 64). Aineistoa lähestyttiin ensin eksploraatiivisesti tekemällä faktorianalyysi. Mittaria kuitenkin kehitettiin tutkimusprosessin aikana siten, että faktorianalyysin tulokseksi oltaisiin saatu eri määrä (6, 5 ja 4) faktoreita. Analysoinnin yhdenmukaisuuden takia päätettiin aineistoa lähestyä mittarin teemojen avulla. Kyselylomakkeiden neljän pääteeman (strategian viestintätapahtuma, johdon tai keskijohdon tapa viestiä strategiasta, strategian ymmärtäminen ja sitoutuminen strategiaan) avulla muodostettiin summamuuttujia. Jokaiselle aineistolle muodostettiin neljä summamuuttujaa. Summamuuttujien muodostaminen perustui siis teoriataustasta nousseisiin teemoihin.

Summamuuttujien avulla kuvattiin vastaajien käsityksiä strategian viestintäprosessista ja strategiasta. Aineiston kuvaamiseksi ja tarkastelemiseksi käytettiin frekvenssi- ja prosenttijakaumia sekä keskiarvoja ja -hajontoja. Lisäksi tarkasteluun poimittiin erikseen muutama väittämä, joiden avulla selvitettiin lisäinformaation ja lisäopastuksen tarvetta. Ensimmäisestä aineistosta tarkasteltiin erikseen väittämiä 17, 18 ja 24, toisesta aineistosta väittämiä 18 ja 19 ja kolmannesta aineistosta väittämiä 18 ja 19. Nämä väittämät selvittivät sitä, kokivatko vastaajat tarvitsevansa lisää informaatiota strategiasta ja kokivatko keskijohdon edustajat tarvitsevansa lisää opastusta strategian viestintään.

Summamuuttujia tulkittiin samalla tavoin kuin yksittäisiä muuttujiaakin. Muuttujien summapistemäärät jakautuivat viisiportaisesti Likertasteikolle. Suurempia arvoja saava ääripää asteikolla oli summamuuttujalle positiivinen eli myönteinen. Pienempiä arvoja saava ääripää oli puoles-

taan negatiivinen eli summamuuttujalle kielteinen. Mitä korkeampi summamuuttujan keskiarvo oli, sen paremmin summamuuttujan mittaavassa asiassa strategiaprocessissa oli vastaajien käsitysten mukaan onnistuttu. Vastaajien käsitysten neutraalisuutta summamuuttujasta ilmaisi väitejangan keskimäinen arvo, 3. Tuloksista pystytään arvioimaan vastaajien samanmielisyyttä mitattavaan asiaan tarkastelemalla mitä arvoja ääripäät saavat ja millainen on vastausten hajonta.

Tutkimusaineiston käsittely edellytti kvantitatiivisten analyysimenetelmien ohella aineiston kvalitatiivista tarkastelua. Kvalitatiivisin keinoin pyrittiin hankkimaan tietoa siitä, millaista opastusta keskijohdon edustajat kokivat tarvitsevansa strategian viestintään ja implementointiin strategiaproessin edetessä. Koska aineiston hankkimisen ja analyysin pääpaino oli kvantitatiivisissa menetelmissä, nähdään tämä kvalitatiivinen aineisto ja analyysi luonteeltaan kvantitatiivista aineistoa ja analyysiä täydentävänä. Avoimen kysymyksen analyysillä pyritään tuomaan strategiaproessin kehittämiseen relevanttia tietoa.

Laadullisesta aineistosta (keskijohdolle osoitetun kyselylomakkeen avoin kysymys) poimittiin kaikki 33 vastausta tarkasteluun. Aineisto luettiin läpi ja havainnot ryhmiteltiin sisällön perusteella. Ideana laadullisen aineiston havaintojen yhdistämisessä oli etsiä temaattisesti toistuvia aiheita ja muotoilla sellaisia havaintoja kuvaavia säännönmukaisuuksia, jotka pätevät koko aineistoon. Aineistoa lukemalla hahmotettiin siis millaisia teemakokonaisuuksia avoimen kysymyksen vastaukset sisältävät. Tämä teemottelun avulla nostettiin esiin tutkimusaihetta korostavia ja tutkimusongelman kannalta keskeisiä teemoja. Teemottelun avulla aineisto pystyttiin myös tiivistämään. Selittämisen vaiheessa näitä havaintoja ja teemakokonaisuuksia käytettiin merkitystulkintojen tekemiseen.

Summamuuttujien frekvenssi- ja prosenttijakaumien sekä keskiarvojen ja -hajontojen avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi laadullinen aineisto syvensi määrällisin metodein saatuja tuloksia. Näin ollen ei nähty tarpeelliseksi suorittaa enempää aineiston analyysijä.

### 4.3 Mittarin luotettavuus

Summamuuttujien ominaisuuksien tutkimiseen ja mittarin reliabiliteetin arvioimiseen tehtiin osioanalyysi. Yhdenmukaisuuden mittarina käytettiin Cronbachin alfa-kerrointa, joka mittaa muuttujien sisäistä yhtenäisyyttä. Mitä enemmän summamuuttujan arvo lähestyy yhtä, sen yhdenmukaisempia kysymysosion vastaukset keskenään ovat. Sen sijaan alfa-kertoimen lähestyessä nollaa osioista ei muodostu homogeenista kokonaisuutta. Kerroin voi siis saada 0:n ja 1:n välillä olevia arvoja. (Tähtinen & Koljonen 1996, 139.) Mikäli reliabiliteetti on yli 0.70 tai 0.80, voidaan sitä pitää hyvänä. Jos reliabiliteetti jää vastaavasti alle 0.50, on summamuuttujan yhdenmukaisuuteen suhtauduttava kriittisesti. (Erätuuli, Leino & Yli-luoma 1994, 104; Heikkilä 2001, 187.) Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeiden summamuuttujien reliabiliteetti vaihtelee välillä 0.65 – 0.90, mikä näkyy taulukossa 3. Summamuuttujien reliabiliteettia voidaan siis pitää hyvänä ja mittaria luotettavana.

TAULUKKO 3 Mittareiden summamuuttujat sekä osioiden keskinäistä yhdenmukaisuutta mittaavat Cronbachin alfa-kertoimet

SUMMAMUUTTUJA	ALFA-KERROIN
1.1 Strategiatyöpaja	.81
1.2 Ylimmän johdon tapa viestiä strategiasta	.86
1.3 Strategian ymmärtäminen	.86
1.4 Sitoutuminen strategiaan	.74
2.1 Verkkotapaaminen	.65
2.2 Ylimmän johdon tapa viestiä strategiasta	.90
2.3 Strategian ymmärtäminen	.84
2.4 Sitoutuminen strategiaan	.79
3.1 Yksikkökeskustelu	.83
3.2 Keskijohdon tapa viestiä strategiasta	.89
3.3 Strategian ymmärtäminen	.84
3.4 Sitoutuminen strategiaan	.81

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Keski johdon käsityksiä strategiatyöpajasta ja strategiasta

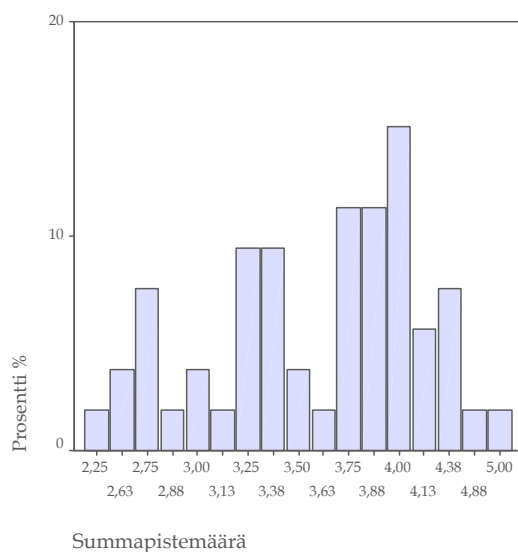
#### 5.1.1 Strategiatyöpajan onnistuminen ja tarkoituksenmukaisuus

Tämän pro gradu- työn tavoitteena on selvittää sitä, miten yrityksen strategiaviestinnässä onnistutaan. Tutkimusongelmaa lähestytään kahden tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää keski johdon käsityksiä strategiaviestinnästä, strategiatyöpajasta, ylimmän johdon tavasta viestiä strategiasta, strategian ymmärtämisestä sekä strategiaan sitoutumisesta. Lisäksi etsitään keski johdon käsityksiä omista kyvyistään viestiä ja implementoida strategiaa. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saadaan vastauksia tarkastelemalla ensimmäistä aineistoa.

Keski johdon käsityksiä strategiatyöpajasta (strategy sharing workshop) ja strategiasta tarkastellaan neljän eri summamuuttujan ja niiden summapistemäärien avulla. Summamuuttuja voi saada arvon väliltä 1 - 5. Suurempia arvoja saava ääripää asteikolla on summamuuttujalle myönteinen eli samanmielinen. Pienempiä arvoja saava ääripää on puolestaan kielteinen eli summamuuttujalle erimielinen. Mitä korkeampi summamuuttujan keskiarvo on, sen paremmin summamuuttujan mittaavassa asiassa strategiaprozessissa on vastaajien käsitysten mukaan onnistuttu. Vastaajien käsitysten neutraalisuutta summamuuttujasta ilmaisee arvoasteikon keskimäinen arvo, 3.

Ensimmäinen summamuuttuja, strategiatyöpaja, tarjoaa tietoa keski johdon käsityksiä yleensä strategiatyöpajasta ja sen ilmapiiristä. Keski johdon (N = 54) käsitysten mukaan strategiatyöpaja, jossa strategia kuultiin ylimmän johdon edustajalta ja jossa strategiasta keskusteltiin muiden keski johdon edustajien kanssa, oli onnistunut strategian viestintätilanne. Summapistemäärien keskiarvo on 3.62 (s = .58). Vastaajien käsitykset vaih-

telivat välillä 2.25 – 5, kun arvoasteikon minimiarvo on 1 ja maksimiarvo on 5. Keskijohdon käsitysten jakauman näkee kuviosta 1.



KUVIO 1 Keskijohdon (N=54) käsitysten jakauma strategiatyöpajan onnistumisesta ja tarkoituksenmukaisuudesta

Strategiatyöpaja oli keskijohdon mukaan oikea paikka puhua strategiasta (ka. = 3.98, s. = .58) ja hyvä tapa oppia strategia (ka = 3.83, s = .78). Strategiatyöpaja oli vastaajien mukaan myös hyvin järjestetty (ka = 3.68, s = .73) ja hyödyllinen viestintätilanne (ka = 3.87, s = .80), jossa oli mahdollisuuksia kysyä (ka = 3.62, s = 1.04) ja aikaa keskustella strategiasta (ka = 3.00, s = 1.14). Keskijohto oli myös tyytyväinen strategiatyöpajan ilmapiiriin. 66 % (N = 36) vastaajista oli sitä mieltä, että strategiatyöpajan ilmapiiri oli avoin. 44%:n (N = 24) vastaajien mielestä ilmapiiri oli myös motivoiva. Keskijohdon käsitysten negatiivisuutta ja positiivisuutta on eritelty muuttujittain taulukossa 4.

TAULUKKO 4 Keskijohdon käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) strategiatyöpajasta

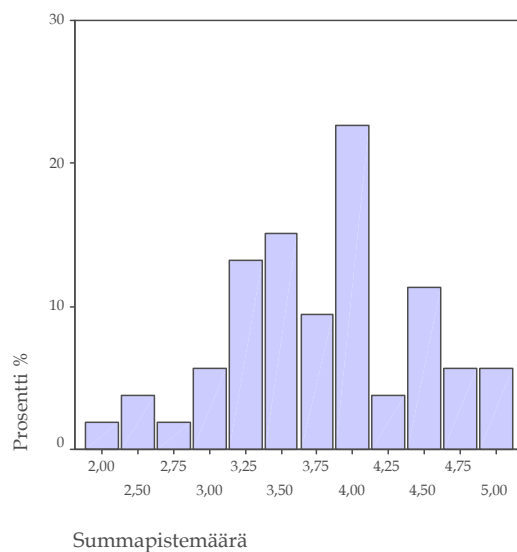
Keskijohdon (N=54) suhtautuminen strategiatyöpajaan	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
1. Workshop was the right place to talk about the strategy	4	15	81
2. Workshop was useful	6	15	79
3. Workshop was a good way to learn the strategy	8	17	75
4. There was enough time to discuss about the strategy in the workshop	41.5	17	41.5
5. There were enough opportunities to ask questions in the workshop	11	11	78
6. There was an open atmosphere in the workshop	11	23	66
7. The atmosphere of the workshop was motivating	22	34	44
8. The workshop was well organized	8	25	67

Keskijohdon voidaan katsoa suhtautuvan myönteisesti strategiatyöpajaan sekä sen järjestelyihin ja ilmapiiriin. Strategiatyöpaja oli tarkoituksenmukainen viestintätapahtuma strategiasta keskusteluun ylimmän johdon ja keskijohdon välillä

### 5.1.2 Ylimmän johdon tapa viestiä strategiasta strategiatyöpajassa

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää keskijohdon käsityksiä ylimmän johdon tavasta viestiä strategia. Tähän tutkimustehtävään saadaan vastauksia toisen summamuuttujan, ylimmän johdon tapa viestiä strategia, avulla. Keskijohdon käsitykset johtajien tavasta viestiä strategia olivat myönteiset. Summapistemäärien keskiarvo on 3.79 ( $s = .67$ ). Vastaajien käsitysten jakauma, 2 - 5, on esitetty kuviossa 2.





KUVIO 2 Keskijohdon (N=54) käsitysten jakauma ylimmän johdon tavasta viestiä strategiasta strategiatyöpajassa

Keskijohdon näkemysten mukaan ylimmän johdon viestintä strategiatyöpajassa oli kompetenttia (ka = 3.87, s = .79) ja vakuuttavaa (ka = 3.40, s = .91). Ylin johto viesti strategiasta vastaajien mukaan myös positiivisesti (ka = 3.85, s = .79). Keskijohto katsoi ylimmän johdon myös olevan sitoutunut strategiaan, mikä näkyi keskijohdon käsityksissä väittämän 10 (The main speaker of the workshop was committed to the strategy) kohdalla. 81 % (N=44) vastaajista antoi väittämälle myönteisen arvon. Väittämän kanssa täysin eri mieltä oli vain yksi vastaaja. Ylimmän johdon tapaa viestiä strategiasta mittaavan summamuuttujan kaikki väittämät ja keskijohdon suhtautuminen niihin on nähtävissä taulukossa 5.

TAULUKKO 5 Keskijohdon käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) ylimmän johdon tavasta viestiä strategiasta

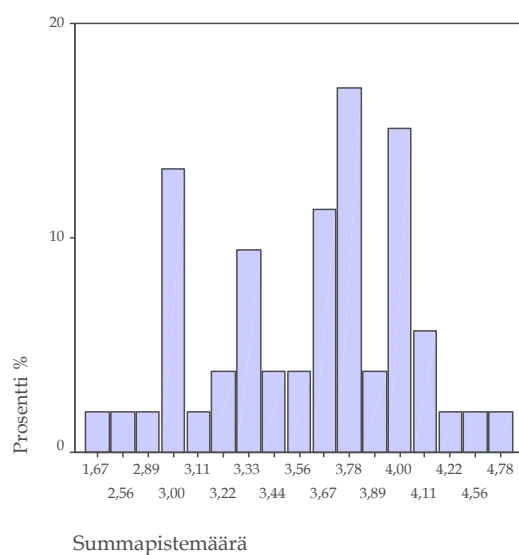
Keskijohdon (N=54) suhtautuminen ylimmän johdon viestintään strategiatyöpajassa	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
9. The main speaker of the workshop was competent	8	15	77
10. The main speaker of the workshop was committed to the strategy	2	17	81
11. The main speaker of the workshop communicated the strategy positively	4	28	68
12. The main speaker of the workshop was convincing	17	32	51

Strategiatyöpaja oli siis keskijohdon näkemysten mukaan onnistunut myös ylimmän johdon viestinnän osalta. Strategia osattiin viestiä taitavasti, positiivisesti ja vakuuttavasti. Myös ylimmän johdon oma sitoutuminen strategiaan onnistuttiin viestittämään keskijohdon edustajille.

### **5.1.3 Strategian ymmärtäminen strategiatyöpajassa**

Strategiatyöpajan ja ylimmän johdon viestinnän arvioinnin ohella tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten keskijohdon edustajat ymmärtävät ja oppivat strategiatyöpajassa strategian sekä sitä, viestitäänkö strategia selkeästi ja ymmärrettävästi. Keskijohdon edustajat arvioivat myös omaa valmiuttaan viestiä ja implementoida strategia strategiatyöpajan opastuksen jälkeen. Strategian ymmärtämistä strategiatyöpajassa mittaavat osiot muodostavat summamuuttujan strategian ymmärtäminen.

Keskijohdon käsitykset olivat jälleen summamuuttujalle myönteisiä. Strategian ymmärtäminen-summamuuttujan saamien summapistemäärien keskiarvo on 3.58 ( $s = .52$ ). Vastaukset vaihtelevat välillä 1.67 - 4.78. Vastaukset painottuivat jälleen arvoasteikon positiiviseen päähän, mutta asteikon myönteistä ääripäätä ei tässä tapauksessa saavutettu. Vastausten hajontaa kolmannen summamuuttujan kohdalla voi tarkastella kuviosta 3.



KUVIO 3 Keski johdon (N=54) käsitysten jakauma strategian ymmärtämisestä strategiätyöpajassa

Keskijohdon edustajat arvioivat omaa oppimistaan ja taitoja viestiä ja implementoida strategia positiivisesti. Tämä näkyy muun muassa tarkasteltaessa väittämiä 19 (I have learned the strategy), 20 (I know how to interpret the strategy), 22 (I know how to implement the strategy in my daily work) ja 23 (I know how to communicate the strategy to the employees). Tulosten mukaan 64 % (N = 35) vastanneista keskijohdon edustajista koki oppineensa strategian. Lisäksi 52 % (N = 28) katsoi osaavansa tulkita sitä, 66% (N = 36) implementoida sen työssään ja 71 % (N = 38) viestiä sen työntekijöille.

Keskijohdon edustajat katsoivat siis oppineensa strategian oman työnsä osalta. Strategiätyöpajassa onnistuttiin selvittämään strategia selkeästi ja ymmärrettävästi. Vaikka keskijohdon edustajat pääosin katsoivat oppineensa strategian, he eivät olleet varmoja siitä, kuinka työntekijä voi implementoida strategian omassa työssään. Vastajat sanoivat osaavansa viestiä strategian työntekijöille (ka = 3.65, s = .79), mutta eivät tieneet, miten työntekijät voisivat käyttää strategiaa työssään (ka = 3.02, s = .97). Vain 38 % (N = 21) vastaajista suhtautui väittämään 21 (I know how the employees can use the strategy in their daily work) myönteisesti. Kieltei-

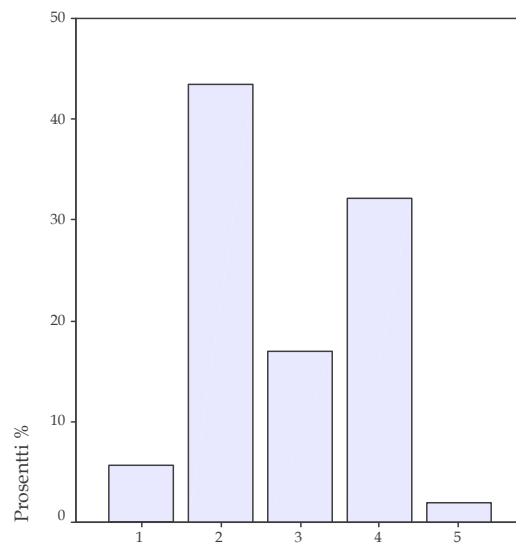
sesti väittämään suhtautui 32 % (N = 17) vastaajista. Neutraalin arvon valitsi 30 % (N = 16) vastaajista. Keskijohdon käsityksissä on nähtävissä ristiriita. Tulosten perusteella on oleellista tarkastella kriittisesti sitä, miten syvää keskijohdon ymmärrys strategiasta on, jos he eivät tiedä strategian vaikutuksia työntekijän tehtäviin.

Keskijohdon käsitysten kielteisyys ja myönteisyys summamuuttujan, strategian ymmärtäminen, väittämien kanssa on nähtävissä taulukossa 6.

TAULUKKO 6 Keskijohdon käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) strategian ymmärtämisestä strategiatyöpajassa

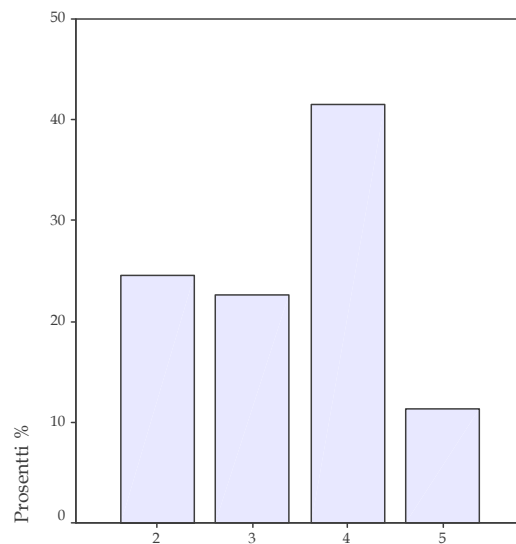
Keskijohdon (N=54) suhtautuminen strategian ymmärtämiseen strategiatyöpajassa	Kielteinen Neutraali Myönteinen		
	%	%	%
13. The strategy was clearly explained	15	26	59
14. The concepts and the terminology of the strategy were easy to understand	9	23	68
15. I understood the strategy	6	6	88
16. I know the central contents of the strategy	2	6	92
19. I have learned the strategy	6	30	64
20. I know how to interpret the strategy	17	32	52
21. I know how the employees can use the strategy in their daily work	32	30	38
22. I know how to implement the strategy in my daily work	11	23	66
23. I know how to communicate the strategy to the employees	10	19	71

Keskijohdon tarvetta lisäinformaatioon strategiasta ja opastukseen strategian implementoinnista tarkastellaan kolmen erillisen väittämän avulla. Väittämä 17 (There is no need to clarify the strategy further) mittasi keskijohdon käsityksiä tarpeesta strategian lisäselvennykseen. Keskijohdon asenteet jäivät alle neutraalin tason ja ne voidaan tulkita muuttujalle kielteisiksi (ka = 2.81, s = 1.02). Vastaajista melkein puolet (49 %, N = 26) olivat eri tai vahvasti eri mieltä. Myönteisesti väittämään suhtautui puolestaan 34 % (N = 18) vastaajista. Väittämä on kuitenkin kielteisessä muodossa. Näin ollen osan keskijohdon edustajista voidaan tulkita kaivanneen lisäselvennystä strategialle. Vastausten hajonnan näkee kuviosta 4.



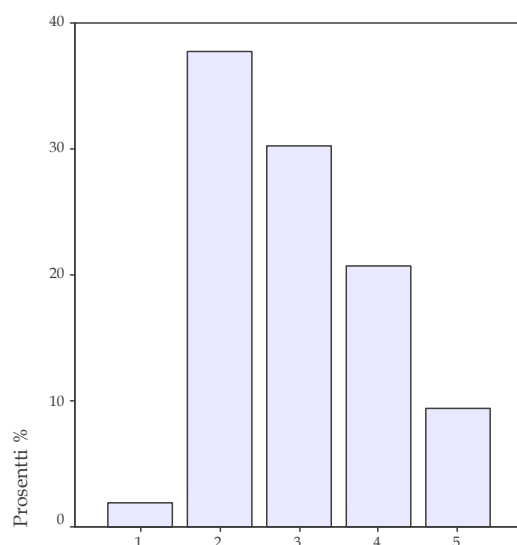
KUVIO 4 Keskijohdon (N=54) käsitysten jakauma strategian lisäselityksen tarpeesta strategiatyöpajan jälkeen

Lisää informaatiota strategiasta kaipasi 53 % (N = 29) vastaajista. Kukaan vastaajista ei ollut väittämän 18 (I would like to get more information about the strategy) kanssa täysin eri mieltä. Keskijohdon käsitysten hajonnan näkee kuviosta 5.



KUVIO 5 Keskijohdon (N=54) käsitysten jakauma lisäinformaation tarpeesta strategiatyöpajan jälkeen

Vastaajien voidaan siis katsoa kaipaavan lisää informaatiota strategiasta strategiatyöpajan jälkeenkin. Opastuksen tarve strategian viestintään jakoi vastaajien käsityksiä ( $k_a = 2.98$ ,  $s = 1.03$ ). Väittämän 24 (I would like to get more guidance how to communicate the strategy) kanssa eri tai vahvasti eri mieltä oli 40 % ( $N = 22$ ) vastaajista, kun taas 30 % ( $N = 16$ ) vastaajista näki lisäopastuksen strategian viestintään tarpeelliseksi. Vastusten hajonnan näkee kuviosta 6.



KUVIO 6 Keskijohdon ( $N=54$ ) käsitysten jakauma lisäopastuksen tarpeestaviestintään strategian viestintään strategiatyöpajan jälkeen

Keskijohdon käsitysten kielteisyyden ja myönteisyyden väittämien 17, 18 ja 24 kanssa näkee taulukossa 7.

TAULUKKO 7 Keskijohdon käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) informaation tarpeesta strategiatyöpajan jälkeen

Keskijohdon ( $N=54$ ) suhtautuminen lisäinformaation tarpeeseen strategiatyöpajan jälkeen	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
17. There is no need to clarify the strategy further	49	17	34
18. I would like to get more information about the strategy	24	23	53
24. I would like to get more guidance how to communicate the strategy	40	30	30

Keskijohdon kokemaa tarvetta lisäopastukseen strategian viestinnässä ja implementoinnissa selvitetiin myös avoimen kysymyksen (kysymys 30: What kind of guidance would you like to get for communicating and implementing the strategy in the work unit?) avulla. Avoimeen kysymykseen vastasi 33 johtajista (61 %). Tämä laadullinen aineisto tukee kvantitatiivisin menetelmin saatuja tuloksia siinä, että strategiatyöpaja oli hyödyllinen, mutta strategian implementointiin kaivattiin opastusta. Keskijohto toivoi selkeämpää ja yksinkertaisempaa lähestymis- ja esitystapaa strategiaan, jotta se olisi helpompi implementoida. Vastaajat kaipasivat erityisesti yksinkertaisia ja käytännönläheisiä esimerkkejä strategian implementointiin.

V13: "The workshop was useful."

V1: " There need to be more concrete things what strategy actually means."

V6: "More simplified approach."

V21: "Some practical examples showing how the strategy is implemented in daily works."

V28: "More clear presentation material with main points pointed out. Few lines of words is not enough to tell what is really meant by statements in question."

Avoimissa vastauksissa otettiin laajemminkin kantaa strategian viestintäprosessin onnistumiseen. Yksi vastaajista ei kokenut strategian olevan millään lailla yhteydessä käytäntöön. Käytäntöön yhdistämisessä kaivattiin yleisemminkin tukea ja opastusta. Strategian toivottiin olevan myös enemmän yksikkökohtaisempi, eikä niin yleinen ja globaali.

V14: "How does the strategy relate to what we are doing in our daily work? These strategy sessions are always about where the company would like to be, but they are light on detail about how to get there."

V23: "How can we align our daily work to the strategy?"

V8: "I wish strategy was more focussed on our Support site and not as global as presented."

Strategia nähtiin selkeänä kokonaisuutena ja pitkän ajan tavoitteina, mutta yhteyttä lyhyen aikavälin suunnitteluihin peräänkuulutettiin. Lyhyen aikavälin tavoitteisiin pääsyssä kaivattiin myös opastusta.

V4: "Employee today is more concerned about what will happen to him tomorrow, not in 3 years time."

V19: "More practical short term actions for the next short term planning to support efficiently the long term strategy."

V29: "Strategy is clear, but sometimes the linkage between strategy and short term planning seems to be missing."

V25: "In the strategy presentations we get informed about our targets but not how to reach them."

Myös ylimmän johdon tavasta viestiä strategia annettiin palautetta. Johto oli vastaajan mukaan kompetentti, mutta ei osannut vastata kysymyksiin, jotka liittyivät tiettyihin toimenpiteisiin.

V5: "Strategy presenter was competent but not in all domains, and therefore couldn't answer the questions linked to a specific activity."

Vastauksissa korostui vuorovaikutuksen luonteen ero strategiaprosessin eri vaiheissa. Keskijohdon edustajat näyttivät ymmärtävän, että strategia tulee esittää keskijohdolle ja työntekijöille eri tavoin ja oman roolinsa strategian viestijänä. Strategia tulisi erään vastaajan mukaan esittää keskijohdolle strategiatyöpajassa kevyellä, toisen vastaajan mielestä konkreettisella ja käytännönläheisellä tasolla. Konkreettisten esimerkkien tarve toistui useasti aineistossa. Keskijohdon oman viestinnän tulisi erään vastaajan mukaan olla markkinoivaa, jotta siihen sitouduttaisiin. Hänen mukaansa viestittäessä uutta strategiaa erot ja muutokset entiseen tulisi selittää voimakkaasti ja motivoivasti.

V4: "Communication should be very light and simple. It's our role to tailor the communication and focus on what engineering is concerned about."



V5: "Strategy was presented on a very high level view. However, when presenting it to the employees you need to be far more concrete and operational. You need to show them the relation to their daily work, which is not the case with the current presentation. The wording in the slide also remains vague and sometimes it is difficult even for managers to understand what is behind."

V9: "To gain people commitment we have to sell our strategy and to compare it to the previous one explaining the changes with strength and motivation."

Aineistosta nousi esiin myös ehdotuksia strategian viestintäprosessin kehittämiseen. Erään vastaajan mielestä strategia tulisi viestiä ylimmän johdon toimesta myös työntekijöille, jotta viestillä olisi enemmän painoarvoa. Eräs vastaaja toivoi keskijohdon työpajoista kaksiosaista, jotta strategian implementointiin voitaisiin keskittyä enemmän.

V6: "I believe that all employees in the local organizations would appreciate to have the strategy sharing done by the \*\*\* Senior Management representative at it was done during the workshops in order to bring more importance to the message."

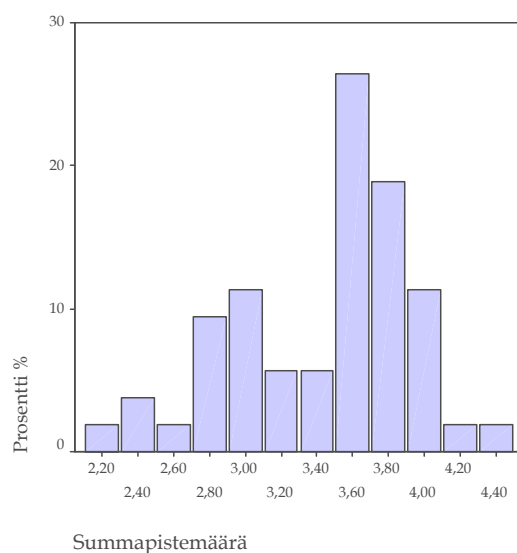
V30: "After the communication workshop there should have been a second part in the workshop to facilitate the daily life and objectives derived from the high level strategy."

Koontina voidaan sanoa, että keskijohto kaipasi tukea strategian implementointiin, mutta ei viestintään. Strategian viestintä on keskijohdon käsitysten mukaan eri asia kuin sen implementointi. Tästä voi päätellä, että keskijohdon edustajat eivät miellä implementointia viestinnäksi, vaan ehkä ennemminkin operationaaliseksi toiminnaksi.

#### **5.1.4 Sitoutuminen strategiaan strategiatyöpajassa**

Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää keskijohdon suhtautumistapaa ja sitoutumista strategiaan. Neljäs summamuuttuja, eli sitoutuminen strategiaan, mittaa keskijohdon käsityksiä strategian sisällöstä ja heidän

halustaan sitoutua strategiaan. Summamuuuttujan summapistemäärien keskiarvo on 3.44 ( $s = .48$ ). Vastaukset vaihtelevat välillä 2.20 – 4.40. Keski­ johdon asenteet strategiaa kohtaan painoutuivat siis jälleen positiiviseen päähän arvoasteikkoa. Summapistemäärien jakauma on nähtävissä kuvi­ ossa 7.



KUVIO 7 Keski­ johdon (N=54) käsitysten jakauma sitoutumisesta strategiaan strategi­ työpajassa

Tulokset osoittavat keski­ johdon olleen suhteellisen tyytyväisiä strategian sisältöön ja haluavan pääosin sitoutua strategiaan. Keski­ johdon käsitysten mukaan strategia oli yhteydessä työn tavoitteisiin ( $ka = 3.60$ ,  $s = .66$ ) ja strategian sisältö palveli tarkoitustaan ( $ka = 3.51$ ,  $s = .64$ ). Vastajat eivät kokeneet strategian olevan tarpeeksi palkitseva työntekijöille ( $ka = 2.62$ ,  $s = .77$ ), mutta strategiaa oli mahdollista toteuttaa työtehtävissä ( $ka = 3.51$ ,  $s = .82$ ). Tulokset osoittavat, että keski­ johto sitoutui strategiaan pääosin hyvin. Sitoutumisesta strategiaan saatiin yksityiskohtaisempaa tietoa tarkas­ telemalla erikseen väittämän 29 (I want to act according to strategy) tulok­ sia ( $ka = 3.96$ ,  $s = .65$ ). Kukaan vastaajista ei ollut vahvasti eri mieltä väit­ teen kanssa ja eri mieltäkin oli vain yksi vastaaja. Väitteen kanssa samaa tai vahvasti samaa mieltä oli 81 % (N = 44) vastaajista. Vastajien voidaan siis katsoa halunneen sitoutua strategiaan voimakkaasti. Keski­ johdon kä­

sitysten kielteisyys ja myönteisyys sitoutuminen strategiaan-  
summamuuttujan yksittäisten väittämien kanssa näkee taulukosta 8.

TAULUKKO 8 Keskijohdon käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) sitoutumisesta  
strategiaan strategiatyöpajassa

Keskijohdon (N=54) suhtautuminen strategiaan ja siihen sitoutumiseen	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
25. The goals of the strategy comply with the goals of the work unit	8	26	66
26. The contents of the strategy are serving its purpose	8	34	59
27. The strategy is enough rewarding for the employees	44	45	11
28. It is possible to carry out the strategy in the daily work	13	25	63
29. I want to act according to the strategy	2	17	81

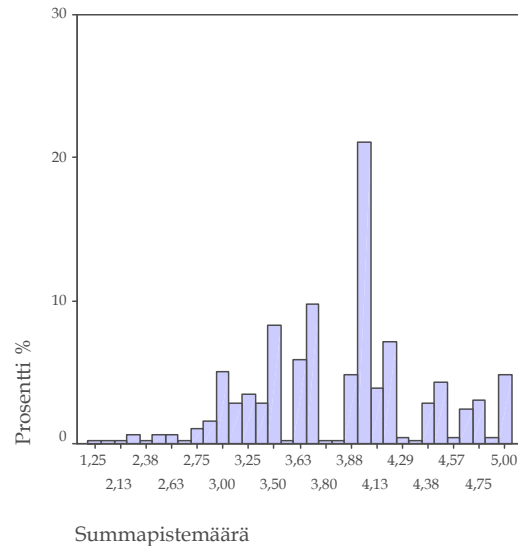
## 5.2 Työntekijöiden käsityksiä verkkotapaamisesta ja strategiasta

### 5.2.1 Verkkotapaamisen onnistuminen ja tarkoituksenmukaisuus

Toinen tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksistä (Miten työntekijät kokevat strategian viestintäprosessin ja johdon/keskijohdon tavan viestiä strategiasta sekä miten työntekijät ymmärtävät strategian ja sitoutuvat siihen?) keskittyy yrityksen viestintästrategian onnistumisen tarkasteluun yrityksen työntekijöiden käsityksissä. Toisen kyselylomakkeen avulla selvitettiin työntekijöiden käsityksiä strategiaviestinnästä, strategiaproessin toisesta vaiheesta, verkkotapaamisesta (global strategy sharing), ylimmän johdon tavasta viestiä strategiasta sekä strategian ymmärtämisestä ja siihen sitoutumisesta. Tuloksia tarkastellaan tämän aineiston neljän summamuuttujan avulla. Kuten edellä, tulosten tarkastelua syvennetään joidenkin yksittäisten väittämien osalta.

Ensimmäisen summamuuttujan, verkkotapaaminen, avulla selvitetään työntekijöiden käsityksiä verkkotapaamisen tarkoituksenmukaisuudesta ja onnistumisesta. Työntekijät kokivat verkkotapaamisen myönteisenä tapahtumana. Summamuuttujan saamien summapistemäärien keskiarvo on 3.86 ( $s = .61$ ). Summapistemäärät sijoittuvat vaihteluvälille 1.25 –

5, mikä näkyy kuviossa 8. Työntekijöiden mielipiteet ja käsitykset painottuivat siis arvoasteikon positiiviseen päähän.



KUVIO 8 Työntekijöiden (N = 499) käsitysten jakauma verkkotapaamisen onnistumisesta ja tarkoituksenmukaisuudesta

Työntekijät kokivat verkkotapaamisen tarkoituksenmukaiseksi paikaksi kuulla strategiasta ( $ka = 4.15$ ,  $s = .73$ ). Verkkotapaaminen nähtiin myös hyödylliseksi ( $ka = 3.95$ ,  $s = .83$ ) ja hyvin järjestetyksi ( $ka = 3.91$ ,  $s = .89$ ). Verkkotapaamisessa oli myös 56 % (N = 279) vastaajista mielestä tarpeeksi aikaa kysymysten esittämiseen ja niihin vastaamiseen. 23 % (N = 115) vastaajista oli väittämän 3 (There was enough time to ask and answer the questions in the strategy sharing) eri tai vahvasti eri mieltä. Työntekijöiden suhtautuminen summamuuttujan väittämiin on nähtävissä taulukossa 9.

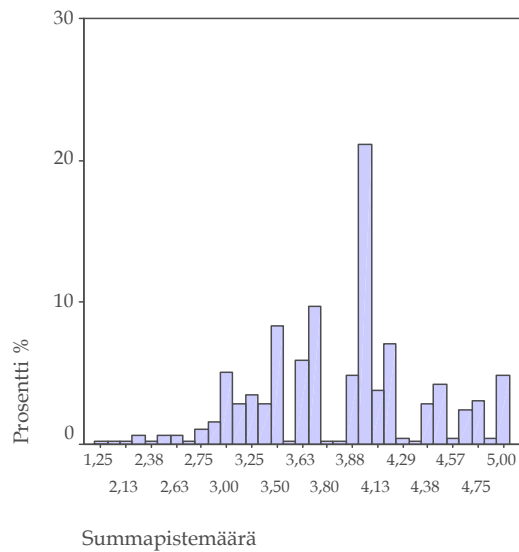
TAULUKKO 9 Työntekijöiden käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) verkkotapaamisesta

Työntekijöiden (N=499) suhtautuminen verkkotapaamiseen	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
1. Strategy sharing was the right place to hear from the strategy	4	9	87
2. Strategy sharing was useful	7	13	80
3. There was enough time to ask and answer the questions in the strategy sharing	23	21	56
4. Strategy sharing was well organized	8	13	78

Verkkotapaaminen koettiin työntekijöiden keskuudessa siis positiivisella tavalla. Se oli vastaajien mukaan tarkoituksenmukainen, hyödyllinen ja hyvin järjestetty. Verkkotapaamisen voidaan katsoa olleen onnistunut osa strategian viestintäprosessia.

### 5.2.2 Ylimmän johdon tapa viestiä strategiasta verkkotapaamisessa

Toinen summamuuttuja, ylimmän johdon tapa viestiä strategiasta, mittaa työntekijöiden käsityksiä ylimmän johdon viestinnästä verkkotapaamisessa ja vastaa toiseen tutkimuskysymykseen. Työntekijät arvioivat verkkotapaamisessa esiintyneen kahden eri ylimmän johdon edustajan viestintää. Kuten keskijohdonkin edustajat, niin myös työntekijät kokivat ylimmän johdon viestinnän strategian viestintäprosessissa positiivisesti. Summapistemäärien keskiarvoksi saadaan tämän summamuuttujan kohdalla 3.86 (s = .66). Vastausten vaihteluväli on 1.25 - 5, mikä on nähtävissä kuviossa 9.



KUVIO 9 Työntekijöiden (N = 415 - 499) käsitysten jakauma ylimmän johdon tavasta viestiä strategiasta

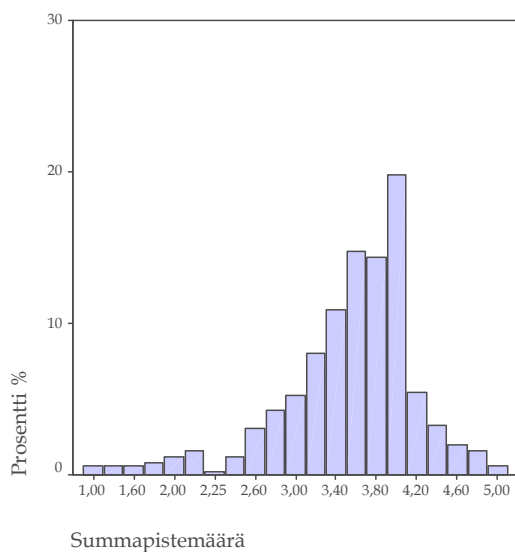
Molempien ylimmän johdon edustajan viestintää arvioitiin kompetentiksi (ensimmäinen puhuja  $ka = 4.05$ ,  $s = .72$ , toinen puhuja  $ka = 3.94$ ,  $s = .69$ ) ja vakuuttavaksi (ensimmäinen puhuja  $ka = 3.63$ ,  $s = .91$ , toinen puhuja  $ka = 3.59$ ,  $s = .82$ ). Johtajat viestivät strategian vastaajien mukaan myös positiivisesti (ensimmäinen puhuja  $ka = 3.80$ ,  $s = .75$ , toinen puhuja  $ka = 3.75$ ,  $s = .73$ ). Lisäksi molemmat ylimmän johdon edustajat olivat työntekijöiden mukaan myös sitoutuneita strategiaan (ensimmäinen puhuja  $ka = 4.02$ ,  $s = .71$ , toinen puhuja  $ka = 3.86$ ,  $s = .69$ ). Ylimmän johdon kahden eri edustajan viestinnällä ja sitoutumisen asteella ei siis työntekijöiden käsitysten mukaan ollut suurta eroa. Työntekijöiden voidaan katsoa olleen tyytyväisiä ylimmän johdon viestintään ja arvioivan sitä positiivisesti. Työntekijöiden suhtautumisen ylimmän johdon viestintä-summamuuttujan väitelmiin näkee taulukossa 10.

TAULUKKO 10 Työntekijöiden käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) ylimmän johdon tavasta viestiä strategiasta verkkotapaamisessa

Työntekijöiden (N=415 - 499) suhtautuminen ylimmän johdon viestintään verkkotapaamisessa	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
5. The first speaker in the strategy sharing was competent	3	14	63
6. The first speaker in the strategy sharing was committed to the strategy	2	19	79
7. The first speaker in the strategy sharing communicated the strategy positively	6	22	71
8. The first speaker in the strategy sharing was convincing	11	28	61
9. The second speaker in the strategy sharing was competent (N=415)	2	20	78
10. The second speaker in the strategy sharing was committed to the strategy (N=415)	1	26	73
11. The second speaker in the strategy sharing communicated the strategy positively (N=415)	5	28	67
12. The second speaker in the strategy sharing was convincing (N=415)	7	36	57

### 5.2.3 Strategian ymmärtäminen verkkotapaamisessa

Toisen tutkimuskysymyksen alakysymykseen siitä, miten ymmärrettävästi strategia selitettiin ja viestittiin verkkotapaamisessa, selvitetään toisen aineiston kolmannen summamuuttujan, strategian ymmärtäminen, avulla. Summamuuttujan tarkastelun avulla etsitään tietoa työntekijöiden käsityksistä strategian ymmärrettävyydestä ja ymmärrettävästä viestinnästä. Työntekijöiden käsitykset strategian ymmärrettävästä viestinnästä olivat pääosin positiiviset. Summamuuttujan summapistemäärien keskiarvo on 3.55 ( $s = .84$ ) ja vastaukset vaihtelivat arvoasteikon ääripäiden, 1 ja 5, välillä. Vastausten jakauma kuvataan kuviossa 10.



KUVIO 10 Työntekijöiden (N = 499) käsitysten jakauma strategian ymmärtämisestä verkkotapaamisessa

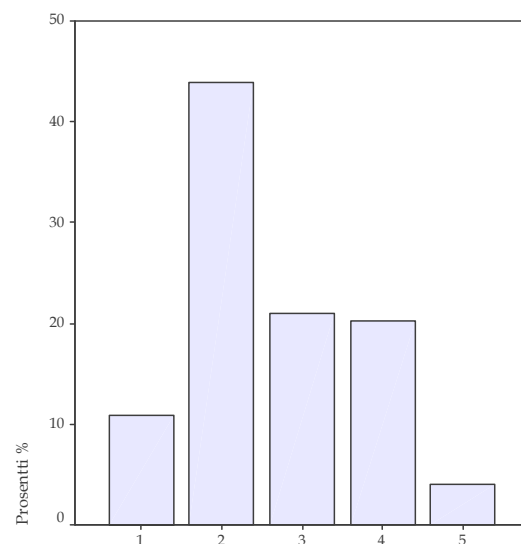
Työntekijöiden mukaan strategia viestittiin verkkotapaamisessa selkeästi ( $ka = 3.67$ ,  $s = .81$ ) ja strategian sisältö ja termit olivat helppoja ymmärtää ( $ka = 3.58$ ,  $s = .88$ ). 81 % (N = 404) vastaajista katsoi ymmärtäneensä strategian, mutta vain 55 % (N = 274) koki oppineensa sen. Lisäksi vain 48 % (N = 240) vastaajista katsoi osaavansa implementoida strategian päivittäisessä työssään. Työntekijät eivät siis olleet täysin varmoja omasta oppimisestaan. Työntekijöiden samanmielisyyssummuuttujen väittämien kanssa on nähtävissä taulukossa 11.

TAULUKKO 11 Työntekijöiden käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) strategian ymmärtämisestä verkkotapaamisessa

Työntekijöiden (N=499) suhtautuminen strategian ymmärtämiseen verkkotapaamisessa	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
13. The strategy was clearly explained	11	18	71
14. The concepts and the terminology of the strategy were easy to understand	13	12	64
15. I understood the strategy	7	12	81
16. I know how to implement the strategy in my daily work	22	31	47
17. I have learned the strategy	14	31	55

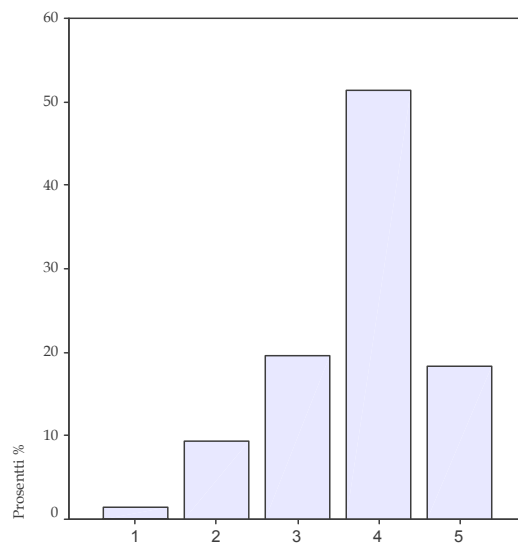


Strategian ymmärtämistä ja lisäinformaation tarvetta tarkastellaan tarkemmin kahden yksittäisen muuttujan avulla. Väittämän 18 (There is no need to clarify the strategy further) tuloksista ( $\bar{x} = 2.63$ ,  $s = 1.05$ ) nähdään, että strategiaa olisi tullut selittää lisää 55 % ( $N = 274$ ) vastaajista mielestä. Vastaajien käsityksissä on kuitenkin nähtävissä hajontaa, kuten kuviossa 11 näkyy. 24 %:n ( $N = 120$ ) vastaajista mielestä lisäselitykseen ei ollut tarvetta.



KUVIO 11 Työntekijöiden ( $N = 499$ ) lisäselityksen tarve strategiasta verkkotapaamisessa

Vastaajien tarvetta saada lisää tietoa strategiasta mitattiin väittämällä 19 (I would like to get more information about the strategy). Lisäinformaatiota strategiasta halusi saada 69 % ( $N = 344$ ) vastaajista. Vastausten jakauman ( $s = .91$ ) tämän muuttujan kohdalla näkee kuviossa 12.



KUVIO 12 Työntekijöiden (N = 499) lisäinformaation tarve strategiasta verkkotapaamisissa

Työntekijöiden käsitysten kielteisyys ja myönteisyys strategian lisäselvityksen tarvetta mittaavien väittämien kanssa on koottu taulukkoon 12.

TAULUKKO 12 Työntekijöiden käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) lisäinformaation tarpeesta verkkotapaamisen jälkeen

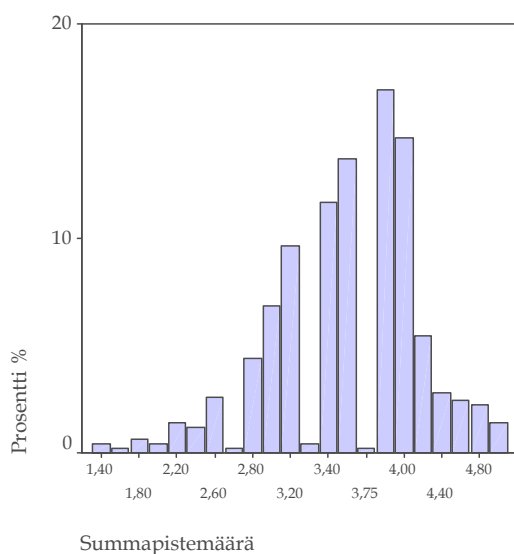
Työntekijöiden (N=499) suhtautuminen lisäinformaation tarpeeseen verkkotapaamisen jälkeen	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
18. There is no need to clarify the strategy further	55	21	24
19. I would like to get more information about the strategy	11	18	70

Strategian viestintäprosessi ei siis voi vastaajien mielestä päättyä verkkotapaamiseen, vaan strategiasta tulee kertoa vielä jatkossa.

#### 5.2.4 Sitoutuminen strategiaan verkkotapaamisessa

Tutkimuksen tavoitteena on keskijohdon käsitysten selvittämisen ohella saada tietoa siitä, miten työntekijät suhtautuvat strategian ymmärrettä-

vyyteen, ymmärtävät sen ja sitoutuvat siihen. Neljännen summamuuttujan, sitoutuminen strategiaan, avulla saadaan tietoa työntekijöiden käsityksistä strategian sisällöstä ja halusta sitoutua siihen. Työntekijöiden käsitykset strategiasta olivat myönteiset. Sitoutuminen strategiaan - summamuuttuja saa summapistemäärien keskiarvoksi 3.59 ( $s = .60$ ). Vastaukset jakautuvat välille 1.4 - 5, mikä näkyy kuviossa 13.



KUVIO 13 Työntekijöiden ( $N = 499$ ) käsitysten jakauma sitoutumisesta strategiaan verkkotapaamisessa

Työntekijät katsoivat strategian palvelevan tarkoitustaan ( $ka = 3.64$ ,  $s = .77$ ) ja strategian tavoitteen olleen yhtenäinen työnsä kanssa ( $ka = 3.61$ ,  $s = .84$ ). Strategian palkitsevuudesta vastaukset olivat lähellä neutraalia mielipidettä ( $ka = 3.09$ ,  $s = .84$ ). Työntekijät eivät siis olleet väittämän 22 (The strategy is enough rewarding) kanssa samaa eivätkä eri mieltä. Strategia koettiin työntekijöiden keskuudessa mahdolliseksi implementoida päivittäisessä työssä ( $ka = 3.47$ ,  $s = .89$ ) ja vastaajista 86 % ( $N = 429$ ) halusi toimia strategian mukaisesti. Työntekijöiden samanmielisyys sitoutuminen strategiaan -summamuuttujan väittämien kanssa näkyy taulukossa 12.

TAULUKKO 13 Työntekijöiden käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) sitoutumisesta strategiaan verkkotapaamisessa

Työntekijöiden (N=499) suhtautuminen strategiaan ja siihen sitoutumiseen	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
20. The strategy are serving its purpose	8	27	65
21. The goals of the strategy comply with my work	9	28	63
22. The strategy is enough rewarding	19	52	28
23. It is possible to implement the strategy in the daily work	14	31	55
24. I want to act according to the strategy	1	14	85

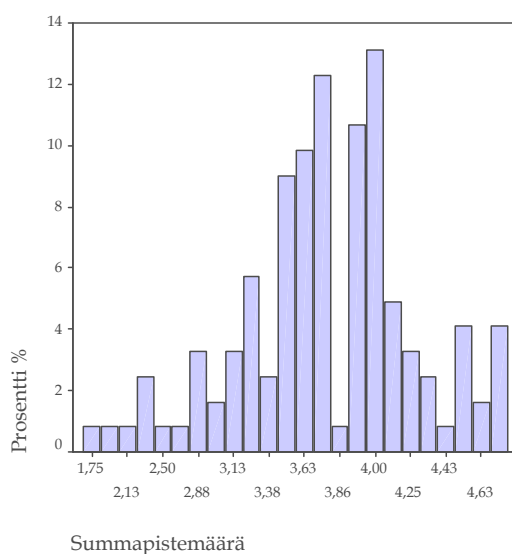
Sitoutuminen strategiaan-summamuuttujan tulosten perusteella voidaan siis päätellä, että työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä strategian sisältöön ja haluavat sitoutua siihen. Huomattavaa on myös se, että työntekijöiden sitoutumisen aste oli hieman keskijohdon sitoutumisen astetta korkeampi (keskijohdon strategiaan sitoutumisen  $ka = 3.44$ ,  $s = .48$  ja työntekijöiden  $ka = 3.59$ ,  $s = .60$ ).

### 5.3 Työntekijöiden käsityksiä yksikkökeskustelusta ja strategiasta

#### 5.3.1 Yksikkökeskustelun onnistuminen ja tarkoituksenmukaisuus

Toiseen tutkimuskysymykseen siitä, miten työntekijät kokevat strategian viestintäprosessin ja johdon/keskijohdon tavan viestiä strategiasta sekä miten työntekijät ymmärtävät strategian ja sitoutuvat siihen vastaan toisen aineiston ohella kolmannen aineiston avulla. Kolmas aineisto analysoitiin kahden aikaisemman tavoin summamuuttujittain. Summamuuttujien tarkastelu tarjoaa tietoa työntekijöiden käsityksistä yksiköissä käydyistä keskijohdon ja työntekijöiden välisistä strategiakeskusteluista, joissa keskijohdon tehtävänä oli selvittää strategian implementointi työntekijälle tämän päivittäisessä työssään.

Ensimmäisen summamuuttujan, yksikkökeskustelu, avulla selvitetiin yksikkökeskustelun onnistumista ja ilmapiirin tukevuutta sekä motiivoitavuutta. Vastaajien käsitykset yksikkökeskustelusta olivat positiiviset. Yksikkökeskustelu-summamuuttujan summapistemäärien keskiarvo on 3.71 ( $s = .58$ ). Vastaukset jakautuvat arvoasteikolla välille 1.75 – 4.75, mikä näkyy kuviossa 14.



KUVIO 14 Työntekijöiden ( $N = 122$ ) käsitysten jakauma yksikkökeskustelun onnistumisesta ja tarkoituksenmukaisuudesta

Yksikkökeskustelu oli vastaajien mukaan hyvä paikka puhua lisää strategiasta ( $ka = 3.68$ ,  $s = .87$ ). Tätä mieltä oli 72 % ( $N = 88$ ) vastaajista. 79 % ( $N = 96$ ) vastaajista koki yksikkökeskustelun hyödylliseksi. Yksikkökeskustelu tuki työntekijöiden mielestä verkkotapaamisen ohella myös strategian oppimista ( $ka = 3.73$ ,  $s = .85$ ). Työntekijät kokevat, että yksikkökeskustelun oli hyvin järjestetty ( $ka = 3.84$ ,  $s = .83$ ). Yksikkökeskustelussa oli vastaajien käsityksen mukaan avoin ilmapiiri ( $ka = 3.39$ ,  $s = 1.02$ ) ja tarpeeksi aikaa keskustella strategiasta ( $ka = 3.64$ ,  $s = .92$ ) sekä mahdollisuuksia esittää kysymyksiä ( $ka = 3.83$ ,  $s = .91$ ). Työntekijöiden mukaan yksikkökeskustelut tukivat myös verkkotapaamisessa viestittyä strategiaa

(ka = 3.74, s = .76). Väittämän 4 (The session supported the global strategy sharing conducted on 8th and 9th of May) kanssa samaa tai vahvasti samaa mieltä oli 70 % (N = 85) vastaajista. Vastaajien suhtautuminen yksikkökeskustelu-summamuuttujan väittämiin näkyy taulukossa 14.

TAULUKKO 14 Työntekijöiden käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) yksikkökeskustelusta

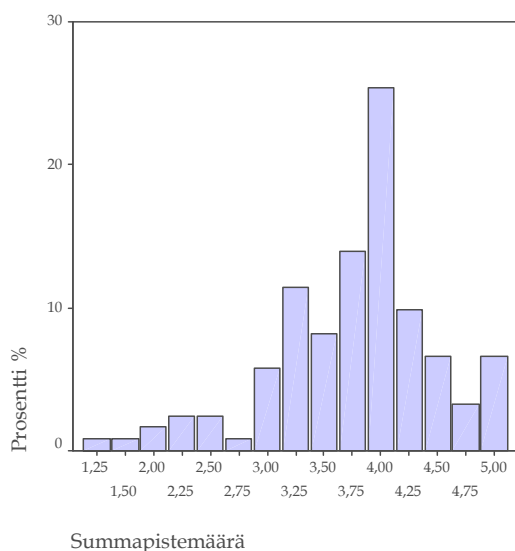
Työntekijöiden (N=122) suhtautuminen yksikkökeskusteluun	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
1. The session was the right place to talk more about the strategy	14	14	72
2. The session was useful	7	14	79
3. The session supported the learning of the strategy	11	13	75
4. The session supported the global strategy sharing (either webcasting or NetMeeting) conducted on 8th and 9th of May	7	23	70
5. There was enough time to discuss about the strategy in the session	16	15	69
6. There were enough opportunities to ask questions in the session	11	14	76
7. There was an open atmosphere in the session	20	25	55
8. The session was well organized	9	14	77

Vastaajat olivat siis tyytyväisiä strategian viestintäprosessin kolmannen osion toteutustapaan yksikkökeskusteluna ja heidän mielestään oli tarkoituksenmukaista keskustella strategiasta lisää keskijohdon, oman esimiehen kanssa. Strategian viestintäprosessissa onnistuttiin myös viestin yhteneväisyyden osalta läpi strategian viestintäprosessin.

### 5.3.2 Keskijohdon tapa viestiä strategiasta yksikkökeskustelussa

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa sekä yrityksen ylimmän että keskitason johdon tavasta viestiä strategiasta. Keskijohdon tapaa viestiä strategiaa tarkastellaan tässä tutkimuksessa työntekijöiden näkökulmasta. Keskijohdon viestintää tarkastellaan kolmannen aineiston toisen summamuuttujan, keskijohdon viestintä strategiasta, avulla. Työntekijät arvioivat keskijohdon viestintää positiivisesti. Summamuuttuja saa summapistemäärien keskiarvoksi 3.76 (s = .73). Summapistemäärien vaihteluväli on

1.25 – 5, mikä näkyy kuviossa 15. Vastaukset painottuivat positiiviseen päähän arvoasteikkoa.



KUVIO 15 Työntekijöiden (N = 122) käsitysten jakauma keskijohdon tavasta viestiä strategiasta

Työntekijöiden käsitysten mukaan keskijohdon viestintä yksikkökeskustelussa oli kompetenttia (ka = 3.88, s = .84) ja vakuuttavaa (ka = 3.62, s = .76). Keskijohto myös viestistrategian positiivisesti (ka = 3.72, s = .77). Taulukossa 15 esitellään työntekijöiden suhtautuminen keskijohdon tapa viestiä strategia-summamuuttujan väittämiin.

TAULUKKO 15 Työntekijöiden käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) keskijohdon tavasta viestiä strategiasta

Työntekijöiden (N=122) suhtautuminen keskijohdon viestintään yksikkökeskustelussa	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
9. The manager in the session was competent	6	20	74
10. The manager in the session was committed to the strategy	7	23	70
11. The manager in the session communicated the strategy positively	8	21	73
12. The manager in the session was convincing	9	31	60

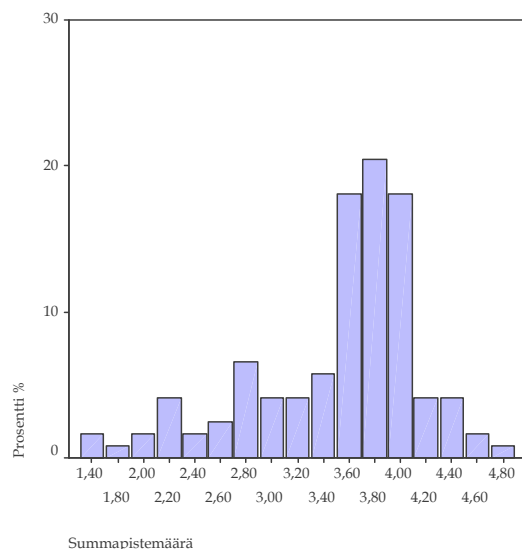
Luvussa 5.1.2 tarkasteltiin keskijohdon sitoutumista strategiaan. Keskijohdon edustajien omien käsitysten mukaan he kokivat haluavansa sitoutua strategiaan ja toimia sen mukaisesti. Myös työntekijöiden käsitysten mukaan keskijohto oli sitoutunut strategiaan ( $\bar{x} = 3.82$ ,  $s = .86$ ). Väittämän 11 (The manager in the session was committed to the strategy) kanssa samaa tai vahvasti samaa mieltä on 73 % ( $N = 89$ ) vastaajista. Eri tai vahvasti eri mieltä väittämän kanssa oli ainoastaan 8 % ( $N = 10$ ) vastaajista. Keskijohdon ja työntekijöiden käsitykset keskijohdon sitoutumisesta strategiaan olivat siis yhteneväisiä keskenään.

Tulosten perusteella keskijohdon voidaan sanoa onnistuneen viestimään strategia kompetentisti, vakuuttavasti, positiivisesti ja sitoutuneesti. Keskijohdon onnistuminen viestinnässä näkyi myös edellisen summamuuttujan, yksikkökeskustelu, tuloksissa ja siinä, että strategian sanoma oli välittynyt läpi strategiaprosessin yhdenmukaisesti.

### 5.3.3 Strategian ymmärtäminen yksikkökeskustelussa

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella strategian ymmärrettävyyttä ja ymmärtämistä keskijohdon ja työntekijöiden näkökulmasta. Kolmas summamuuttuja, strategian ymmärtäminen, mittaa juuri tätä. Tässä aineistossa kyse on kuitenkin strategian ymmärrettävyydestä yksikkökeskusteluissa, eli siitä, miten keskijohto onnistui viestimään ja implementoimaan strategian työntekijöille. Työntekijöiden käsitykset strategian ymmärrettävyydestä yksikkökeskustelussa olivat jälleen myönteisiä. Summapistemäärien keskiarvo strategian ymmärtämisen kohdalla on 3.51 ( $s = .67$ ). Vastaukset vaihtelevat välillä 1.40 – 4.80. Vaihtelun näkee kuviossa 16.





KUVIO 16 Työntekijöiden (N = 122) käsitysten jakauma strategian ymmärtämisestä yksikkökeskustelussa

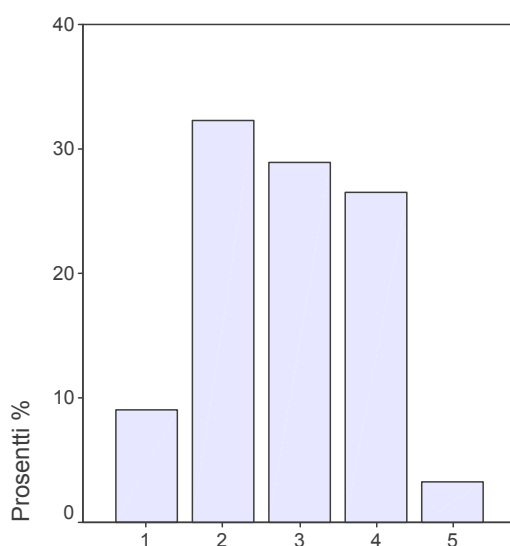
Vastaajista 67 % (N = 82) koki, että strategia selitettiin selkeästi yksikkökeskustelussa. Myös strategian sisältö ja terminologia olivat ymmärrettäviä (ka = 3.36, s = .98). Vastaajista 82 % (N = 100) kokikin ymmärtäneensä strategian. Yksikkökeskustelujen jälkeen kuitenkin vastaajista 58 % (N = 71) koki oppineensa strategian ja 52 % (N = 63) katsoi osaavansa implementoida sen päivittäisessä työssään. Työntekijöiden käsityksissä on nähtävissä ero verkkotapaamisen jälkeen kerättyyn aineistoon. Verkkotapaamisen jälkeen 47% (N = 235) vastaajista katsoi osaavansa implementoida strategian päivittäisessä työssään. Aineisto ei salli pienen vastausprosenttinsa vuoksi voimakkaita johtopäätöksiä, mutta ero kahden strategian viestintätilaisuuden, verkkotapaamisen ja yksikkökeskustelun, välillä on nähtävissä. Vastaajien käsitysten mukaan strategian implementoinnissa oli tapahtunut kehitystä. Strategian implementointia koskevat käsitykset eivät ole silti vielääkään kovin korkeat. Työntekijöiden käsitysten kielteisyys

ja myönteisyys strategian ymmärtävyyttä kohtaan on esitetty väittämittäin taulukossa 16.

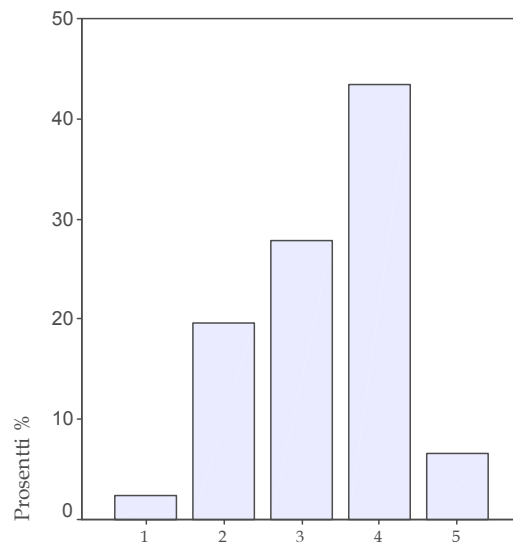
TAULUKKO 16 Työntekijöiden käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) strategian ymmärtämisestä yksikkökeskustelussa

Työntekijöiden (N=122) suhtautuminen strategian ymmärtämiseen yksikkökeskustelussa	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
13. The strategy was clearly explained	13	20	67
14. The concepts and the terminology of the strategy were easy to understand	26	16	58
15. I understood the strategy in the session	6.5	11.5	82
16. I know how to implement the strategy in my daily work	19	28	53

Yksikkökeskustelun jälkeen 41 % (N = 50) vastaajista näki tarpeen strategian lisäselvennykselle. 30 % (N = 37) vastaajista ei puolestaan kaivannut tätä. Lisäinformaatiota yksikkökeskustelun jälkeen vastaajista kaipasi vielä 49 % (N = 60). 28 % (N = 34) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Loppujen 23 % (N = 28) vastaajista voidaan katsoa olleen tyytyväisiä tähän asti saatuun tiedon määrään. Vastausten jakaumat väittämien kohdalla on nähtävissä kuvioista 17 ja 18 ja työntekijöiden samanmielisyyden kaikkien kolmen väittämän kanssa taulukosta 17.



KUVIO 17 Työntekijöiden (N = 122) lisäselityksen tarve strategiasta yksikkökeskustelussa



KUVIO 18 Työntekijöiden (N = 122) lisäinformaation tarve strategiasta yksikkökeskustelussa

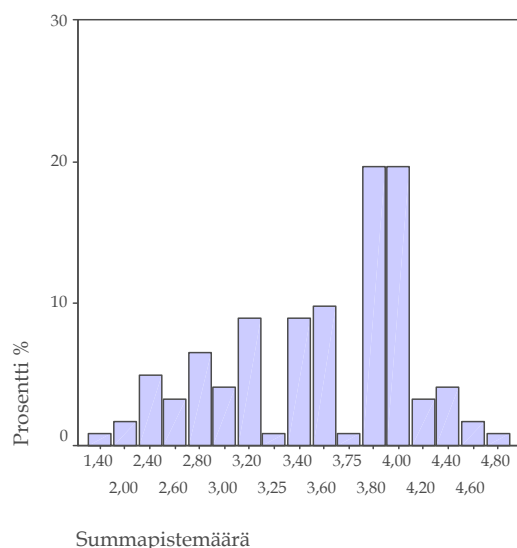
TAULUKKO 17 Työntekijöiden käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) lisäinformaation tarpeesta yksikkökeskustelun jälkeen

Työntekijöiden (N=122) suhtautuminen lisäinformaation tarpeeseen yksikkökeskustelun jälkeen	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
17. I have learned the strategy	14	28	58
18. There is no need to clarify the strategy further	41	29	30
19. I would like to get more information about the strategy	23	28	49

Strategian viestintä oli siis työntekijöiden mukaan yksikkökeskusteluissa ymmärrettävää. Vastaajista noin puolet koki oppineensa strategian ja katsoi osaavansa implementoida sen työssään. Lisää informaatiota strategiasta ja siitä, kuinka implementoida se käytännön työtehtävissä kuitenkin kaivattiin edelleen yksikkökeskustelujenkin jälkeen.

### 5.3.4 Sitoutuminen strategiaan yksikkökeskustelussa

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on selvittää, miten keskijohto ja työntekijät kokevat strategian ja ovatko he valmiita sitoutumaan siihen. Työntekijöiden suhtautumista ja halua sitoutua strategiaan yksikkökeskustelun jälkeen mitataan neljännen summamuuttujan, sitoutuminen strategiaan, avulla. Työntekijöiden käsitykset strategiasta olivat toisten kahden aineiston käsitysten tavoin positiiviset. Sitoutuminen strategiaan-summamuuttujan keskiarvo on kolmannen aineiston kohdalla 3.53 ( $s = .60$ ). Työntekijöiden mielipiteet strategiasta ja halusta sitoutua siihen vaihtelivat arvoasteikolla välillä 2 – 5. Vastaukset painottuvat arvoasteikon positiiviseen päähän, mikä näkyy kuviossa 19.



KUVIO 19 Työntekijöiden ( $N = 122$ ) käsitysten jakauma sitoutumisesta strategiaan yksikkökeskustelussa

Työntekijöiden käsitysten mukaan strategia palveli tarkoitustaan ( $ka = 3.55$ ,  $s = .80$ ) ja strategian tavoitteet olivat samansuuntaiset työtehtävien tavoitteiden kanssa ( $ka = 3.50$ ,  $s = .91$ ). Vastaajat katsoivat myös voivansa implementoida strategian päivittäisessä työssään ( $ka = 3.43$ ,  $s = .88$ ). Strategian riittävästä palkitsevuudesta mielipiteet olivat neutraalit ( $ka = 3.02$ ,  $s = .77$ ). Työntekijöiden strategiaan sitoutumista mittaavan väittämän 24 (I want to act according to the strategy) kanssa samaa mieltä oli peräti 88 %

(N = 107) vastaajista. Vain yksi vastaaja ei halunnut toimia strategian mu-  
kaisesti. Vastaajien samanmielisyyden sitoutuminen strategiaan-  
summamuuttujan väittämien kanssa näkee taulukosta 18.

TAULUKKO 18 Työntekijöiden käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) sitoutumisesta  
strategiaan yksikkökeskustelussa

Työntekijöiden (N=122) suhtautuminen strategiaan ja siihen sitoutumiseen	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
20. The strategy is serving its purpose	13	21	66
21. The goals of the strategy comply with the goals of my work	15	25	60
22. The strategy is enough rewarding	26	45	29
23. It is possible to implement the strategy in the daily work	16	27	57
24. I want to act according to the strategy	12	63	35

Näistä tuloksista päätellen työntekijät olivat erittäin halukkaita sitou-  
tumaan strategiaan. Nämä luvut kertovat myös siitä, että strategia oli si-  
sällöltään sen luontoinen, että siihen oli mahdollista ja mielekästä sitoutua.

## 6 TULOSTEN TARKASTELUA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää strategian viestintäprosessin onnistumista kohdeorganisaatiossa. Tätä tavoitetta lähestyttiin organisaation yksilöiden, keskijohdon ja työntekijöiden, käsitysten avulla. Yksilöiden käsityksiä strategiaprosessissa ei ole aikaisemmin tutkittu viestinnän näkökulmasta. Seuraavaksi kootaan tutkimuksen empiirisiä tuloksia ja tarkastellaan, millaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin saatiin. Keskijohdon ja työntekijöiden käsityksiä strategiasta ja sen viestintäprosessista tarkastellaan aikaisemman tutkimuksen valossa. Lisäksi pohditaan sitä, miksi saadut tulokset ovat sellaisia kuin ovat.

Tulosten valossa näyttää siltä, että strategian viestintäprosessi koettiin yleisesti varsin positiivisesti. Sekä keskijohto että työntekijät kokivat strategiaprosessin eri viestintätilanteet pääosin tarkoituksenmukaisiksi ja hyödyllisiksi viestintätilanteiksi. Keskijohdon käsitysten mukaan strategiatyöpaja oli hyvä paikka kuulla ensimmäisen kerran strategiasta ja keskustella asiasta. Työntekijät puolestaan katsoivat tarkoituksenmukaiseksi kuulla strategiasta ensimmäisen kerran verkkotapaamisessa. Syvempi keskustelu strategiasta oli hyvä käydä yksikössä oman esimiehen kanssa. Kaikkia strategian viestintätapahtumia pidettiin hyvin järjestettyinä ja tilanteissa vallitsi enemmistön vastaajista mukaan avoin ja motivoiva ilmapiiri.

Oppimista tukevaan ja motivoivaan ilmapiiriin saattoi vaikuttaa johdon ja keskijohdon tapa viestiä strategiasta. Sekä ylimmän että keskitason johdon viestintä oli vastaajien mukaan kompetenttia, positiivista, vakuuttavaa ja sitoutunutta. Tämän voidaan tulkita kohottaneen myös työntekijöiden sitoutumista strategiaan, sillä johdon oman sitoutumisen asteen sekä viestintätaitojen ja -tyylin katsotaan vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen (ks. esim. Kaplan & Norton 2002, 18; Zorn et al. 2000, 516). Johto toimii omalla esimerkillään (ks. esim. Barge 1994, 13 - 22; Weick 1995, 181 - 182) ja muokkaa asenteita (Brooks 1999, 41). Keskijohdon ja

työntekijöiden korkea sitoutumisen aste johtuu osittain varmasti myös strategian sisällöstä, jolla on myös vaikutusta sitoutumiseen (ks. esim. Meyer & Allen 1997, 84). Strategian katsottiinkin palvelevan tarkoitustaan. Ainoastaan strategian palkitsevuuteen vastaajat eivät suhtautuneet myönteisesti.

Johdon ja keskijohdon viestintää ja siinä onnistumista voidaan arvioida myös sen avulla, miten strategia ymmärrettiin strategian viestintätilanteissa. Kuten tuloksista näkyy, keskijohdon edustajat olivat pääosin omien käsityksiensä mukaan oppineet strategian ja katsoivat osaavansa implementoida sen omassa päivittäisessä työssään. Tulosten mukaan ei ole kuitenkaan täyttä varmuutta, miten työntekijät voisivat implementoida strategian omassa työssään. Myös työntekijöiden omat käsitykset strategian implementoinnista ovat epävarmat.

Strategianhan tulisi toimia ohjenuorana pääsyssä tavoitteeseen yrityksen päivittäisessä toiminnassa (ks. esim. Juholin 2001, 300). Johdon tulisi puolestaan viedä organisaatiota kohti tätä tavoitetta (ks. esim. Barge 1994, 13 - 22). Miten tavoitteeseen voidaan kuitenkin ohjata ja johtaa, jos strategiaa ei ole ymmärretty? Strategiaprosessin haasteet ovatkin yleensä siinä, miten viestittää monimutkainen ja yleinen strategia siten, että se on mahdollista implementoida päivittäisessä työssä (ks. esim. Kaplan & Norton 2002, Klein 1996).

Ehkäpä tässäkin tapauksessa strategia esitettiin liian korkealla tasolla, vaikka sen sisältö ja terminologia olivat keskijohdon ja työntekijöiden käsitysten mukaan ymmärrettäviä. Keskijohdon mielipiteiden perusteella strategian viestintätilanteissa tulisi esittää käytännön esimerkkejä muun muassa siitä, miten implementoida strategia käytännössä. Strategian selittäminen tulisi siis tapahtua konkreettisilla esimerkeillä ja sanoman tulisi olla jo keskijohdolle viestittäessä yksinkertaisemmassa muodossa, jotta strategian viestittäminen ja implementoiminen eteenpäin työyksiköissä tapahtuisi helpommin.

Kenties ratkaisuna strategian implementoinnin helpottamiseen olisi keskijohdon vastauksista esiin noussut ajatus kaksiosaisesta strategiatyöpajasta, jossa ensimmäisessä strategia esiteltäisiin keskijohdolle ja toisessa siitä keskusteltaisiin ja sitä tulkittaisiin yhdessä. Ehkäpä keskijohtoa voisi ottaa myös aiemmin mukaan strategian viestintäprosessin suunnitteluun mukaan, jolloin myös strategiaprosessista tulisi yhtenäisempi. Näin päätäisiin kenties myös dynaamisempaan strategiaprosessin malliin, jolla voisi olla etunsa alati muuttuvassa ympäristössä (ks. esim. Liedtka & Rosenblum 1996, 141). Haasteena strategiaprosessin muokkaamisessa joustavammaksi tosin on kohdeorganisaation suuri koko ja globaalius.

Keskijohdon käsitykset siitä, että he kokivat oppineensa strategian ja katsovat osaavansa viestiä strategian eteenpäin, mutta eivät kuitenkaan tiedä, miten työntekijät voisivat implementoida strategian, ovat ristiriitaisia. Miten keskijohto voi viestiä strategian, jos se ei tiedä, miten se voidaan siirtää käytäntöön? Tämä ristiriita selittyy keskijohdon asennoitumisella viestintään.

Keskijohdon edustajat eivät selvästikään näe viestintää implementoinnin olemuksena, mitä se tämän päivän tutkimuksen mukaan on (ks. esim. Kaplan & Norton 2002, 13). Muutos, eli strategiaprosessi toteutetaan toimimalla (Kotter & Heskett 1992, 93). Tämä toiminta on johtamista ja ennen kaikkea ihmisten johtamista (ks. esim. Kotter 1996; Brooks 1999). Johtaminen puolestaan on viestintää (ks. esim. Juholin 1999; Timm & DeTienne 1995; Barge 1994). Kenties myös johtaminen nähdään enemmän operationaalisenä toimintana kuin viestintänä. Tämä on yleinen käsitys työelämässä. Yritysjohdo mieltää viestinnän merkitykseltään kohtalaiseksi ja sisällöltään suppeaksi. <sup>6</sup> Viestintäosaaminen on kuitenkin oleellinen osa

---

<sup>6</sup> Suomen Tiedottajien Liitto ProCom ja Viestintätoimistojen liitto selvittivät syyskuussa 2002 yritysten ja johdon asenteita yhteisöviestinnän toimintoja ja palveluita kohtaan. Tutkimuksesta voi lukea lisää osoitteesta:

<http://www.procom.fi/Resource.phx/community/ajankohtaista.htx#2>



työelämää eikä sitä voi pitää pelkästään johdon työkaluna tai johdon toimintaa tukevana toimintona. ”Viestintäosaaminen liittyy yksilön ammattiosaamiseen - viestintäosaaminen on ammattiosaamisen ulottuvuus, ei pelkästään ammattiosaamisen yksi osa tai erityisalue.” (Kostiainen 2003, 10).

Strategiaviestintäprosessin kehittämiseen, muokkautumiseen joustavammaksi ja strategian syvälliseen ymmärtämiseen voisi todennäköisesti auttaa se, että keskijohto saa tarpeeksi tukea strategian implementointiin työyksiköissä ja ymmärtää, että implementoinnissa on kyse viestinnästä. Muutoksessa tulee hallita niin tiedot muutoksesta ja strategiasta kuin myös keskeiset viestinnän periaatteet (ks. esim. Klein 1996). Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että strategiaproessia ja strategian implementointia tarkastellaan tietoisesti viestinnän näkökulmasta. Viestintätietojen ohella huomiota tulisi kiinnittää myös viestintätaitoihin ja asenteisiin.

Viestintätaitojen kehittymiselle ja siinä tukemiselle on tarvetta myös yritysmaailmassa, sillä yhteistyön ja vaikuttamisen asiantuntemusta tarvitaan kaikkialla yhteiskunnassa menestykselliseen toimintaan. Vuorovaikutustaitojen hallinta korostuu erityisesti johdon ja keskijohdon tehtävissä, sillä he ovat avainasemassa strategian viestintäprosessissa tiedon luojina, järjestäjinä, merkityksen antajina ja muutoksen johtajina. Muutoksen johtaminen on myös enemmän kuin pelkästään tiedon ja asioiden johtamista. Muutoksen johtajien tulee pystyä johtamaan ihmisiä (ks. esim. Kotter 1996). Nämä organisaation jäsenet ja heidän viestintätaitonsa ovat avainasemassa yrityksen strategian viestintäprosessin onnistumisessa.

## 7 PÄÄTÄNTÖ

### 7.1 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään sitä, miten yrityksen strategian viestintäprosessissa onnistutaan ja millaisia käsityksiä keskijohdolla ja työntekijöillä on strategian muutoksesta ja sen viestinnästä. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten keskijohto ja työntekijät kokevat yrityksen strategian viestintäprosessin ja miten sitä kohdeorganisaatiossa voitaisiin kehittää. Nämä tavoitteet saavutettiin pääosin hyvin. Tutkimus oli osa kohdeorganisaation strategiaviestinnän kehittämistyötä ja tutkimus tarjosi aineksia siihen.

Tutkimuksen tekeminen oli opettavaa ja mielenkiintoista, mutta myös haastavaa. Erityisen mielenkiintoinen aihe oli sen takia, että siitä ei ole aikaisempaa tutkimusta suomalaisen puheviestinnän tutkimuksen alalla. Tämä toi myös haasteellisuutta työn tekemiseen. Työssä täytyi yhdistää aineksia muista tieteenaloista ja oppiaineista. Opinnäytetyön tekeminen opetti myös itsenäiseen ja tavoitteelliseen työskentelyyn. Omassa tutkimusprojektissa piti luottaa omiin valintoihin ja puheviestinnän asiantuntijuuteen.

#### **Validiteetti ja Reliabiliteetti**

Tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin sekä laadullisin että määrällisin menetelmin. Luotettavuuden arvioinnissa on siis sovellettava sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteerejä. Tutkimuksen luotettavuudessa on kyse tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista. Reliabiliteetti kertoo siitä, miten luotettavia ja ei-sattumanvaraisia tutkimuksen tulokset ovat sekä sen, miten hyvin tutkimus on toistettavissa. Validius on puolestaan mittarin tai yleisesti tutkimusmenetelmän kyky mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Molemmat arviointikriteerit mittaavat siis tutkimuksen luotettavuutta ja pä-

tevyyttä. (Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara 2000, 213.) Validiteetti ei ole kuitenkaan mittarin ominaisuus, vaan se kuvaa mittarilla tehtyjä päätelmiä (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1997, 203).

Tulosten luotettavuutta tarkastellaan siis siitä näkökulmasta, miten tarkoituksenmukaisia tutkimusmenetelmät ovat. Validiteettia tarkastellaan tutkimusasetelman, aineistonkeruun ja mittarin tarkoituksenmukaisuuden sekä aineistonkeruun tulosten yleistettävyyden arvioinnin näkökulmista. Reliabiliteettia tarkastellaan aineiston käsittelyn ja aineiston arvioitavuuden näkökulmasta. Arviointiperusteena on se, miten yhdenmukainen tutkimus on todellisuuden kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteerit ovat monitulkintaisempia kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tavoitella yhtä totuutta, vaan on olemassa useita totuuksia. Lähtökohta validiteetin arviointiin on siis relativistinen: eri yksilöillä on omat kokemuksensa ja totuutensa.

### **Aineiston keruu ja analyysi**

Tutkimuksen kolme aineistoa muodostivat laajan kokonaisuuden. Aineistojen voidaan katsoa tukeneen ja täydentäneen toisiaan. Niin ikään tutkimuksen voidaan katsoa antaneen vastauksia molempiin esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tuloksia saatiin siitä, miten keskijohto ja työntekijät kokevat strategian viestintäprosessin ja johdon/keskijohdon tavan viestiä strategiasta, ymmärtävät strategian ja sitoutuvat siihen. Lisäksi saatiin tietoa siitä, miten keskijohdon edustajat kokevat valmiutensa viestiä strategian alaisilleen ja sitouttaa alaisensa siihen?

Survey-kysely osoittautui aineistonkeruumenetelmänä toimivaksi. Tulokset, niiden tulkinnat ja johtopäätökset pyrittiin myös esittämään tutkimuksessa mahdollisimman selkeästi ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen kytkien. Survey-kysely sopi aineistonkeruumenetelmäksi senkin takia, että sen avulla saatiin kerättyä vastauksia ympäri maailmaa. Kaikki vastaajat saivat myös samanlaiset kannusteet ja ohjeet, mikä on oleellista tutkimuksen luotettavuuden kannalta (Bourque & Fielder 1995,

9). Vastaajajoukon otantatapaa ei leimaa myöskään käytännöllisyys. Ensimmäiseen aineistonkeruuseen osallistuivat kaikki strategiatyöpajoihin osallistuneet keskijohdon edustajat, toiseen aineistonkeruuseen kaikki kohdeorganisaation työntekijät ja kolmanteen strategisesti tärkeiden työyksiköiden työntekijät, joiden palautteella on erityisesti merkitystä yrityksen strategian viestintäprosessin kehittämiseksi. Kohdeorganisaatio sai vaikuttaa otantaan, mutta ei tuonut siihen kuitenkaan tuloksia vääristäviä ulottuvuuksia.

Tutkimuksessa nousi haasteeksi motivoida vastaajat osallistumaan kyselyyn. Kysely lähetettiin laajalle joukolle organisaation työntekijöitä sähköpostin välityksellä. Vastaajat olivat kaikki kiireisiä työntekijöitä. Tästä syystä laadittiin mahdollisimman lyhyet, ytimekkäät ja suljetut kysymykset. Vastaajien lukemisen määrä pyrittiin minimoimaan ja lomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman helppo vastata.

Validiteettia vähentää se, että vastausprosentti (ensimmäisen aineiston kohdalla 29%, toisen 10 % ja kolmannen 3%) jäi pieneksi ja kato (ensimmäisen aineiston kohdalla 71 %, toisen 90 % ja kolmannen 97%) vastaavasti nousi hyvin korkeaksi. Vastausten tulkinnessa ja johtopäätösten tekemisessä sekä tutkimustulosten yleistämisessä on siis oltava varovaisia.

Saadut vastausprosentit ovat kohdeorganisaation mittakaavassa tyypillisen kokoiset. Yrityksen työntekijät saavat useita pyyntöjä osallistua erilaisiin tutkimuksiin, joka vähentää osallistumishalukkuutta. Tätä tekijää pyrittiin lieventämään lähettämällä jo aikaisemmin lähestymissähköposti sisäisen viestinnän keskitetystä sähköpostiosoitteesta, jotta organisaation työntekijät tietäisivät kyseessä olevan organisaation oma tutkimus. Lisäksi vastausaikoja pidennettiin ja kyselyistä lähetettiin sähköposti, jossa kehoitettiin vastaamaan kyselyyn. Vastausprosenttia toisen ja kolmannen kyselyn kohdalla pienensi todennäköisesti myös kohdeorganisaation samanaikaisesti toteutettu tutkimus strategiaprosessista toisesta näkökulmasta.

Vastaajia olisi ollut tarpeen myös ohjeistaa vielä enemmän kysymyslomakkeen täyttämiseen. Vaikka lomake oli sijoitettuna verkkoon ohjeis-

tuksineen ja survey-työkalua oli helppo käyttää, oli kyselyyn vastaamisessa ongelmia. Kaksi vastaajista otti yhteyttä tutkijaan sähköpostitse kysyäkseen tarkennusta kyselyn kohderyhmään. Epäselvyyksiä oli siinä, mitä strategiatyöpajan osiota vastaajien tulisi kommentoida. Työpajat koostuivat eri sessioista, joissa käsiteltiin eri tasoja yrityksen toimintastrategiasta (koko yrityksen strategia, kohdeyhteisön strategia ja managereille eriteltiin vielä toimintayksikön strategia). Tarkoituksena oli saada palautetta koko työpajan onnistumisesta ja kysyä käsityksiä yksiköiden strategian ymmärtämisestä, kokemisesta sekä siihen sitoutumisesta. Tätä yritettiin selventää avaamalla kysymys esimerkillä, mutta kahdelle vastaajalle se jäi epäselväksi.

Lisäksi toisen ja kolmannen kyselyn kohdalla tietokantaan rekisteröityi tyhjiä vastauksia. Joko kyseessä oli tekninen vika tai vastaajat eivät osanneet täyttää kyselylomaketta oikein. Voi myös olla, että tyhjän kyselyn lähettäminen oli kannanotto yrityksen strategiaprosessiin. Osan vastaajista mielestä kyselylomake saattoi tuntua myös liian pitkältä, vaikka sen täyttämiseen meni vain viisi minuuttia.

Osoituksena validiteetista voidaan kuitenkin sanoa, että tutkimukseen osallistuneet organisaation jäsenet olivat vastanneet kaikkiin väittämiin. Myös avoimeen kysymykseen ensimmäisen kyselyn osalta saatiin paljon vastauksia. Vastauksissa on nähtävissä myös strategian viestintäprosessiin liittyvää analyttistä tulkintaa ja kehitysehdotuksia.

Mittarin luotettavuutta arvioidessa tulee tarkastella sen sisältöä. Mittarin laadinnassa oli tutkijan lisäksi mukana usea henkilö oikolukemassa väittämiä. Mittaria ei kuitenkaan testattu, mikä olisi parantanut tutkimuksen validiteettia. Mittarin reliabiliteettia voidaan arvioida summamuuttujien yhdenmukaisuuden mittaavan Cronbachin alfa-kertoimen avulla. Alfa-kerroin mittaa muuttujien sisäistä yhtenäisyyttä. Mitä enemmän summamuuttujan arvo lähestyy yhtä, sen yhdenmukaisempia kysymysosion vastaukset keskenään ovat. Sen sijaan alfa-kertoimen lähestyessä nolaa osioista ei muodostu homogeenista kokonaisuutta. Kerroin voi siis saada

0:n ja 1:n välillä olevia arvoja. (Tähtinen & Koljonen 1996, 139.) Mikäli reliabiliteetti on yli 0.70 tai 0.80, voidaan sitä pitää hyvänä. Jos reliabiliteetti jää vastaavasti alle 0.50, on summamuuttujan yhdenmukaisuuteen suhtauduttava kriittisesti. (Erätuuli, Leino & Yli-luoma 1994, 104; Heikkilä 2001, 187.) Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeiden summamuuttujien reliabiliteetti vaihtelee välillä 0.65 – 0.90. Summamuuttujien reliabiliteettiä voidaan siis pitää pääosin hyvänä. Mittarin voidaan siis sanoa olleen toimivan ja mitanneen haluttua asiaa. Mittaria voidaan hyödyntää myös jatkossa esimerkiksi kohdeorganisaation tulevissa strategiaprosesseissa.

Aineiston analyysin olisi voinut viedä pidemmälle ja laajentaa muun muassa selvittämällä taustamuuttujien suhdetta vastaajien käsityksiin. Tämä ei ollut kuitenkaan tutkimuksen tavoitteen kannalta tarkoituksenmukaista. Aineistoa ryhmitellessä aineistoa olisi voinut lähestyä myös eksploratiivisesti ja summamuuttujaluokkien muodostamisessa olisi voinut käyttää suoritettua faktorianalyysiä. Nyt summamuuttujat laadittiin kyselylomakkeiden teemojen avulla. Summamuuttujaluokat jäivät pieniksi, mutta analyysi oli sitä yksityiskohtaisempi.

Tulkintoja tehdessä tulee huomioida alhainen vastausprosentti sekä se, että suljetut vastausvaihtoehdot eivät tarkoita kaikille vastaajille samaa asiaa. Kyselylomakkeiden väitteet voivat myös tarkoittaa vastaajille eri asioita kuin tutkijalle. Tutkijan ei ole myöskään mahdollista olla varma siitä, miten vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajan näkökulmasta. Lisäksi väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 180.) Tutkimuksen tulkinnat on pyritty linkittämään sovellusalueen teoriaan niin, että muut tutkijat tekisivät niistä samanlaisia tulkintoja. Tutkimus on myös toistettavissa raportissa esiteltyjen tietojen avulla.

## 7.2 Ideoita jatkotutkimukselle

Tämän tutkimuksen tuloksilla on merkitystä siinä suhteessa, että ne tuovat uutta tietoa puheviestinnän tutkimuksen kentälle. Saaduista tuloksista on hyötyä myös kohdeorganisaatiolle. Kohdeorganisaatio sai tietoa henkilöstönsä ajatuksista strategiaprosessia ja sen viestintää kohtaan. Lisäksi saatiin tietoa myös henkilöstön valmiudesta implementoida strategia. Tämä asia on oleellista selvittää tulevien strategiaprosessien kannalta (ks. Harrison 1994, 51). Lisäksi tutkimus vahvisti olemassa olevaa käsitystä asennoitumisesta viestintää kohtaan.

Olisi mielenkiintoista nähdä, miten strategian viestintäprosessia kehitetään ja millainen vaikutus tällä on organisaation ja sen yksilöiden toimintaan: Onko joustavampi ja vuorovaikutuksellisempi strategiaviestinnän malli toimiva ja saavutetaanko sillä laadukkaampaa ja pitkällä tähtäimellä myös tehokkaampaa toimintaa? Olisi kiinnostavaa myös nähdä käytännössä, miten organisaation jäsenten asennoitumiseen viestintää kohtaan voitaisiin vaikuttaa. Näistä ajatuksista nouseekin ideoita jatkotutkimukselle.

Olisi erittäin mielenkiintoista selvittää tarkemmin organisaation henkilöstön asennoitumista viestintään ja sitä, miten viestintäkoulutus vaikuttaisi organisaation yksilöiden viestintäosaamiseen (tietoihin, taitoihin ja asenteisiin). Tärkeää olisi selvittää myös sitä, miten viestintäkoulutuksessa saavutettu vuorovaikutusosaaminen on siirrettävissä päivittäiseen työhön ja miten viestintäkoulutuksella kehitetään työelämän kannalta keskeisiä osaamisalueita.

Työelämän viestinnän alueella syntyy jatkuvasti uusia tutkimuskohteita, sillä erityisesti se viestinnän tutkimusalueista muuttuu yhdessä yhteiskunnan muutoksen kanssa. Organisaatiotutkimuksessa tarvitaan tämän hetkistä tutkimusta syvemmälle menevää tarkastelua. Tutkimusta täytyy tehdä organisaatioiden mikrotasoilla, sillä vain siten voidaan saavuttaa syvä ymmärrys organisaatioiden elämästä (ks. Meyer 2002, 473).

Olisikin mielenkiintoista soveltaa jotain organisaation rakenteissa syvemmälle menevää tutkimusmenetelmää kuin kyselytutkimus. Kiinnostavaa ja haastavaa olisi myös pureutua käsitysten taustalla vaikuttaviin asenteisiin, sillä vain syvän ymmärryksen avulla voidaan organisaatioiden toimintaa kehittää.



## KIRJALLISUUS

- Andrews, K. R. 1996. The concept of corporate strategy. Teoksessa H. Mintzberg & J. B. Quinn (toim.). The strategy process, concepts, contexts, cases. Harlow: Prentice Hall, 10 - 18.
- Ansoff, I. 1965. Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill.
- Barge, J. K. 1994. Leadership, communication skills for organizations and groups. New York: St. Martin's Press.
- Bourque, L. B. & Fiedler, E. P. 1995. How to conduct self-administered and mail surveys. Thousand Oaks: Sage.
- Brooks, I. 1999. Organisational behaviour; individuals, groups and organisation. 2. painos. Harlow: Prentice Hall.
- Bryman, A. 1992. Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration. Teoksessa A. Brannen (toim.). Mixing methods: qualitative and quantitative research. Aldershot: Avebury, 57 - 78.
- Chandler, A.D. & Daems, H. (toim.) 1980. Managerial hierarchies: comparative perspectives on the rise of the industrial enterprise. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Cragan, J. F. & Shields, D. S. 1998. Understanding communication theory. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Craig, R. T. 1999. Communication theory as a field. Communication theory, 9, 119 - 161.
- Cyert, R.M. & March, J.G. 1963. A behavioural theory of the firm. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Dervin, B. 1980. Communication gaps and inquietes: moving toward a reconceptualization. Teoksessa B. Dervin & M. J. Voigt (toim.). Progress in communication sciences volume II. New Jersey: Ablex, 73 - 112.
- Edwards, J. E. & Thomas, M. D. 1993. The organizational survey process, general steps and practical considerations. Teoksessa P. Rosenfeld, J.

- E. Edwards & M. D. Thomas (toim.). Improving organizational surveys. New directions, methods and applications. Newbury Park: Sage, 3 - 28.
- Eräutuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Eskola, M., Kaurinkoski, T. & Turtia, K. 1998. Sivistyssanakirja. Keuruu: Otava.
- Fink, A. 1995. How to ask survey questions. Thousand Oaks: Sage.
- Fiske, J. 1992. Merkkien kieli: johdatus viestinnän tutkimiseen. Tampere: Vastapaino.
- French, W. L. & Bell, C. H. 1973. Organisaation kehittäminen. Helsinki: Weilin Göös.
- Gold, M. (toim.) 1999. The complete social scientist: a Kurt Lewin reader. Washington (D.C.): American Psychological Association, cop.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. 1995. Behavior in organizations: understanding & managing the human side of work. 5. painos. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. 1987. The ecology of organizational founding: American labor unions, 1836-1985. *The American journal of sociology*, 4, 910 - 943.
- Harrison, M. I. 1994. Diagnosing organizations, methods, models, and processes. 2. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. 3. painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Tampere: Kirjayhtymä.
- Ikävalko, H. & Aaltonen, P. 2001. Middle managers' role in strategy implementation -middle managers view. Helsinki University of technology, industrial engineering and management, work psychology and leadership. Paper presented at the 17<sup>th</sup> EGOS colloquium, July 5 - 7, Lyon, France.

- Infante, D. A., Rancer, A. S. & Womack, D. F. 1997. Building communication theory. 3. painos. Prospect Heights: Waveland.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä, strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio, tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Kauppakaari.
- Katz, D. & Kahn, R. 1978. The social psychology of organizations. 2. painos. New York: John Wiley and Sons.
- Klein, S. 1996. A management communication strategy for change. *Journal of organizational change management*, 2, 32 - 46.
- Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. *Studies in Humanities* 1. Jyväskylän yliopisto.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. 1992. Corporate culture and performance. New York: The Free Press.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Lehtonen, J. 2000. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) *Kolmet kasvot*. Helsinki: Lohkikirjat, 187 - 208.
- Liedtka, J.M. & Rosenblum, J.W. 1996. Shaping conversations: making strategy, managing change. *California management review* 39, 141 - 157.
- Littlejohn, S. W. 1999. Theories of human communication. 6. painos. Belmont: Wadsworth.
- Mantere, S. 2003. Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process. HUT industrial management and work and organizational psychology dissertation series No 5. Espoo: Helsinki University of technology.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. Commitment in the workplace: theory, research and application. Thousand Oaks: Sage.

- Meyer, J. C. 2002. Organizational communication assessment, fuzzy methods and the accessibility of symbols. *Management communication quarterly*, 3, 472 - 479.
- Mintzberg, H. & Westley, F. 1992. Cycles of organizational change. *Strategic management journal*, 39 - 59.
- Mintzberg, H. 1996. Five P's for strategy. Teoksessa: H. Mintzberg & J. B. Quinn (toim.). *The strategy process, concepts, contexts, cases*. New Jersey: Prentice Hall, 10 - 18.
- Mintzber, H. 1999. *Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Management*. Wien: Überreuter.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. 1990. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. *California management review*, 2, 77 - 97.
- Noble, C. H. 1999. The electric roots of strategy implementation research. *Journal of business research*, 45, 119 - 134.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. *Tutkimusaineiston analyysi*. Porvoo: WSOY.
- Porter, M. 1996. What is strategy? *Harvard business review*. November-December.
- Purcell, J. 1991. The impact of corporate strategy on human resource management. Teoksessa J. Storey (toim.) *New perspectives on human resource management*. London: Routledge, 67 - 91.
- Puro, J-P. 1996. *Johdatus puheviestinnän teorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Quinn, J. B. 1996. *Strategies for change*. Teoksessa: H. Mintzberg & J. B. Quinn (toim.). *The strategy process, concepts, contexts, cases*. New Jersey: Prentice Hall, 3-10.
- Raivola, R. 2000. *Tehoa vai laatua koulutukseen*. Porvoo: WSOY.
- Ruben, B. D. & Stewart, L. P. 1998. *Communication and human behavior* 4. painos. Boston: Allyn & Bacon.

- Taylor, J. R., Flanagin, A. J., Cheney, G. & Seibold, D. R. 2001. Organizational communication research: key moments, central concerns and future challenges. *Communication yearbook* 24, 99 - 137.
- Timm, P. R. & DeTienne, K. B. 1995. *Managerial communication: a finger on the pulse*. 3. painos. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Tähtinen, J. & Kaljonen, A. 1996. Tilastollisen analyysin perusteita kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Julkaisusarja B: 55.
- Walton, J. 1999. *Strategic human resource development*. Harlow: Prentice Hall.
- Weick, K.E. 1969. *The social psychology of organizing*. Massachusetts: Reading.
- Weick, K. E. 1989. Organized improvisation: twenty years of organizing. *Communication studies*, 40, 241 - 248.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Whittington, R. 2001. *What is strategy -and does it matter?* 2. painos. London: Routledge.
- Zorn, T. E., Page, D. J. & Cheney, G. 2000. Nuts about change. Multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization. *Management communication quarterly*, 4, 515 - 566.
- Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä.

## LIITE 1 The strategy workshop questionnaire

This questionnaire is a part of research project within (kohdeorganisaation nimi) and has been conducted by a speech communication student Majastiina Rouhiainen from the University of Jyväskylä.

The purpose of this questionnaire is to gather feedback from the managers of (kohdeorganisaation nimi) about strategy workshops.

There will be two sections in this questionnaire. The first one is about the workshop and the other one about the strategy. Please fill in the most suitable alternative on what level you agree with the statement.

1 = I strongly disagree with the statement

2 = I disagree with the statement

3 = I neither disagree nor agree with the statement

4 = I agree with the statement

5 = I strongly agree with the statement

There will be also one open question where you are free to give feedback in your own words. It will take about five minutes to fill in this questionnaire. The full anonymity of participants will be kept.

Thank you for your interest and support!

### Demographic items

On what level do you agree with these statements about the workshop?

1. Workshop was the right place to talk about the strategy
2. Workshop was useful
3. Workshop was a good way to learn the strategy
4. There was enough time to discuss about the strategy in the workshop
5. There were enough opportunities to ask questions in the workshop
6. There was an open atmosphere in the workshop
7. The atmosphere of the workshop was motivating
8. The workshop was well organized
9. The main speaker of the workshop was competent
10. The main speaker of the workshop was committed to the strategy
11. The main speaker of the workshop communicated the strategy positively
12. The main speaker of the workshop was convincing

On what level do you agree with these statements about the units strategy?

13. The strategy was clearly explained
14. The concepts and the terminology of the strategy were easy to understand

15. I understood the strategy
16. I know the central contents of the strategy
17. There is no need to clarify the strategy further
18. I would like to get more information about the strategy
19. I have learned the strategy
20. I know how to interpret the strategy
21. I know how the employees can use the strategy in their daily work
22. I know how to implement the strategy in my daily work
23. I know how to communicate the strategy to the employees
24. I would like to get more guidance how to communicate the strategy
25. The goals of the strategy comply with the goals of the work unit
26. The contents of the strategy are serving its purpose
27. The strategy is enough rewarding for the employees
28. It is possible to carry out the strategy in the daily work
29. I want to act according to the strategy
30. What kind of guidance would you like to get in communicating the strategy?

Thank you for answering the questionnaire!

We will report the results later.

## LIITE 2 The strategy sharing questionnaire

This questionnaire is a part of research project within (kohdeorganisaation nimi) and has been conducted by a speech communication student Maijastiina Rouhiainen from the University of Jyväskylä.

The purpose of this questionnaire is to gather feedback from the employees of (kohdeorganisaation nimi) about the global strategy sharing (either webcasting or NetMeeting) conducted on the 8<sup>th</sup> and 9<sup>th</sup> of May.

There will be two sections in this questionnaire. The first one is about the global strategy sharing (either webcasting or NetMeeting) and the other one about the strategy. Please fill in the most suitable alternative on what level you agree with the statement.

- 1 = I strongly disagree with the statement
- 2 = I disagree with the statement
- 3 = I neither disagree nor agree with the statement
- 4 = I agree with the statement
- 5 = I strongly agree with the statement

It will take about five minutes to fill in this questionnaire. The full anonymity of participants will be kept.

Thank you for your interest and support!

### Demographic items

On what level do you agree with these statements about unit/support site strategy sharing session?

1. Strategy sharing was the right place to hear from the strategy
2. Strategy sharing was useful
3. There was enough time to ask and answer the questions in the strategy sharing
4. Strategy sharing was well organized
5. The first speaker (\*\*\*\*) in the strategy sharing was competent
6. The first speaker (\*\*\*\*) in the strategy sharing was committed to the strategy
7. The first speaker (\*\*\*\*) in the strategy sharing communicated the strategy positively
8. The first speaker (\*\*\*\*) in the strategy sharing was convincing
9. The second speaker (\*\*\*\*) in the strategy sharing was competent
10. The second speaker (\*\*\*\*) in the strategy sharing was committed to the strategy
11. The second speaker (\*\*\*\*) in the strategy sharing communicated the strategy positively
12. The second speaker (\*\*\*\*) in the strategy sharing was convincing



On what level do you agree with these statements about the strategy?

13. The strategy was clearly explained
14. The concepts and the terminology of the strategy were easy to understand
15. I understood the strategy
16. I know how to implement the strategy in my daily work
17. I have learned the strategy
18. There is no need to clarify the strategy further
19. I would like to get more information about the strategy
20. The strategy is serving its purpose
21. The goals of the strategy comply with my work
22. The strategy is enough rewarding
23. It is possible to implement the strategy in the daily work
24. I want to act according to the strategy

Thank you for answering the questionnaire!

The results of the research will be reported later on this summer.

### LIITE 3 The unit/support site strategy sharing questionnaire

This questionnaire is a part of research project within (kohdeorganisaation nimi) and has been conducted by a speech communication student Maijastiina Rouhiainen from the University of Jyväskylä.

The purpose of this questionnaire is to gather feedback from the (kohdeorganisaation nimi) employees about the unit and support site strategy sharing sessions.

There will be two sections in this questionnaire. The first one is about the global strategy sharing (either webcasting or NetMeeting) and the other one about the strategy. Please fill in the most suitable alternative on what level you agree with the statement.

- 1 = I strongly disagree with the statement
- 2 = I disagree with the statement
- 3 = I neither disagree nor agree with the statement
- 4 = I agree with the statement
- 5 = I strongly agree with the statement

It will take about five minutes to fill in this questionnaire.

The full anonymity of participants will be kept.

Thank you for your interest and support!

#### Demographic items

On what level do you agree with these statements about unit/support site strategy sharing session?

1. The session was the right place to talk more about the strategy
2. The session was useful
3. The session supported the learning of the strategy
4. The session supported the global strategy sharing (either webcasting or NetMeeting) conducted on 8<sup>th</sup> and 9<sup>th</sup> of May
5. There was enough time to discuss about the strategy in the session
6. There were enough opportunities to ask questions in the session
7. There was an open atmosphere in the session
8. The session was well organized
9. The manager in the session was competent
10. The manager in the session was committed to the strategy
11. The manager in the session communicated the strategy positively
12. The manager in the session was convincing

On what level do you agree with these statements about the strategy?

13. The strategy was clearly explained
14. The concepts and the terminology of the strategy were easy to understand

15. I understood the strategy in the session
16. I know how to implement the strategy in my daily work
17. I have learned the strategy
18. There is no need to clarify the strategy further
19. I would like to get more information about the strategy
20. The strategy is serving its purpose
21. The goals of the strategy comply with the goals of my work
22. The strategy is enough rewarding
23. It is possible to implement the strategy in the daily work
24. I want to act according to the strategy

Thank you for answering the questionnaire!

The results of the research will be reported later on this summer.

#### LIITE 4 Vastaajien käsitykset yrityksen strategiaviestinnästä muuttujittain

<b>Keskijohdon käsitykset strategiatyöpajasta</b>		<b>N = 54</b>
	<b>ka</b>	<b>s</b>
1. Workshop was the right place to talk about the strategy	3.98	.80
2. Workshop was useful	3.87	.80
3. Workshop was a good way to learn the strategy	3.83	.78
4. There was enough time to discuss about the strategy in the workshop	3.00	1.14
5. There were enough opportunities to ask questions in the workshop	3.62	1.04
6. There was an open atmosphere in the workshop	3.72	.89
7. The atmosphere of the workshop was motivating	3.25	.92
8. The workshop was well organized	3.68	.73
<b>Keskijohdon käsitykset ylimmän johdon tavasta viestiä strategiasta</b>		<b>N = 54</b>
	<b>ka</b>	<b>s</b>
9. The main speaker of the workshop was competent	3.87	.79
10. The main speaker of the workshop was committed to the strategy	4,06	.73
11. The main speaker of the workshop communicated the strategy positively	3,85	.79
12. The main speaker of the workshop was convincing	3.40	.91
<b>Keskijohdon käsitykset strategian ymmärtämisestä strategiatyöpajassa</b>		<b>N = 54</b>
	<b>ka</b>	<b>s</b>
13. The strategy was clearly explained	3.47	.80
14. The concepts and the terminology of the strategy were easy to understand	3.62	.71
15. I understood the strategy	3.91	.60
16. I know the central contents of the strategy	4.02	.50
19. I have learned the strategy	3.60	.72
20. I know how to interpret the strategy	3.36	.86
21. I know how the employees can use the strategy in their daily work	3.02	.97
22. I know how to implement the strategy in my daily work	3.62	.86
23. I know how to communicate the strategy to the employees	3.65	.79
<b>Keskijohdon käsitykset sitoutumisesta strategiaan strategiatyöpajassa</b>		<b>N = 54</b>
	<b>ka</b>	<b>s</b>
25. The goals of the strategy comply with the goals of the work unit	3.60	.66
26. The contents of the strategy are serving its purpose	3.51	.64
27. The strategy is enough rewarding for the employees	2.62	.77
28. It is possible to carry out the strategy in the daily work	3.51	.82
29. I want to act according to the strategy	3.96	.65
<b>Keskijohdon käsitykset lisäinformaation tarpeesta strategiatyöpajan jälkeen</b>		<b>N=54</b>
	<b>ka</b>	<b>s</b>
17. There is no need to clarify the strategy further	2.81	1.02
18. I would like to get more information about the strategy	3.40	.99
24. I would like to get more guidance how to communicate the strategy to the employees	3.65	.79

<b>Työntekijöiden käsitykset verkkotapaamisesta</b>		<b>N = 499</b>	
		<b>ka 3.86</b>	<b>s .61</b>
1. Strategy sharing was the right place to hear from the strategy		4.15	.73
2. Workshop was useful		3.95	.83
3. There was enough time to ask and answer the questions		3.45	1.04
4. The workshop was well organized		3.91	.89
<b>Työntekijöiden käsitykset ylimmän johdon tavasta viestiä strategiasta</b>		<b>N = 415 - 499</b>	
		<b>ka. 3.86</b>	<b>s .58</b>
5. The first speaker in the strategy sharing was competent (N = 499)		4.05	.72
6. The first speaker in the strategy sharing was committed to the strategy (N = 499)		3.80	.75
7. The first speaker in the strategy sharing communicated the strategy positively (N = 499)		4.02	.71
8. The first speaker in the strategy sharing was convincing (N = 499)		3.63	.91
9. The second speaker in the strategy sharing was competent (N = 415)		3.94	.69
10. The second speaker in the strategy sharing was committed to the strategy (N = 415)		3.75	.73
11. The second speaker in the strategy sharing communicated the strategy positively (N = 415)		3.86	.69
12. The second speaker in the strategy sharing was convincing (N = 415)		3.59	.82
<b>Työntekijöiden käsitykset strategian ymmärtämisestä verkkotapaamisessa</b>		<b>N = 499</b>	
		<b>ka 3.55</b>	<b>s .65</b>
13. The strategy was clearly explained		3.67	.81
14. The concepts and the terminology of the strategy were easy to understand		3.58	.88
15. I understood the strategy		3.83	.75
16. I know how to implement the strategy in my daily work		3.25	.96
17. I have learned the strategy		3.42	.83
<b>Työntekijöiden käsitykset sitoutumisesta strategiaan verkkotapaamisessa</b>		<b>N = 499</b>	
		<b>ka 3.59</b>	<b>s .60</b>
20. The strategy are serving its purpose		3.64	.77
21. The goals of the strategy comply with my work		3.61	.84
22. The strategy is enough rewarding		3.09	.84
23. It is possible to implement the strategy in the daily work		3.47	.89
24. I want to act according to the strategy		4.13	.69
<b>Työntekijöiden käsitykset lisäinformaation tarpeesta verkkotapaamisen jälkeen</b>		<b>N = 499</b>	
		<b>ka</b>	<b>s</b>
18. There is no need to clarify the strategy further		2.63	1.05
19. I would like to get more information about the strategy		3.76	.91

<b>Työntekijöiden käsitykset yksikkökeskustelusta</b>		<b>N = 122</b>	
		<b>ka 3.71</b>	<b>s .58</b>
1. The session was the right place to talk more about the strategy		3.68	.87
2. The session was useful		3.82	.75
3. The session supported the learning of the strategy		3.73	.85
4. The session supported the global strategy sharing (either webcasting or NetMeeting) conducted on 8th and 9th of May		3.74	.76
5. There was enough time to discuss about the strategy in the session		3.64	.92
6. There were enough opportunities to ask questions in the session		3.83	.91
7. There was an open atmosphere in the session		3.39	1.02
8. The session was well organized		3.84	.83
<b>Työntekijöiden käsitykset keski johdon tavasta viestiä strategiasta</b>		<b>N = 122</b>	
		<b>ka 3.76</b>	<b>s .73</b>
9. The manager in the session was competent		3.88	.84
10. The manager in the session was committed to the strategy		3.72	.77
11. The manager in the session communicated the strategy positively		3.82	.86
12. The manager in the session was convincing		3.62	.87
<b>Työntekijöiden käsitykset strategian ymmärtämisestä yksikkökeskustelussa</b>		<b>N = 122</b>	
		<b>ka 3.51</b>	<b>s .67</b>
13. The strategy was clearly explained		3.55	.79
14. The concepts and the terminology of the strategy were easy to understand		3.36	.98
15. I understood the strategy in the session		3.85	.75
16. I know how to implement the strategy in my daily work		3.35	.94
17. I have learned the strategy		3.45	.83
<b>Työntekijöiden käsitykset sitoutumisesta strategiaan yksikkökeskustelussa</b>		<b>N = 122</b>	
		<b>ka 3.53</b>	<b>s .60</b>
20. The strategy is serving its purpose		3.55	.80
21. The goals of the strategy comply with the goals of my work		3.50	.91
22. The strategy is enough rewarding		3.02	.77
23. It is possible to implement the strategy in the daily work		3.43	.88
24. I want to act according to the strategy		4.12	.61
<b>Työntekijöiden käsitykset lisäinformaation tarpeesta yksikkökeskustelun jälkeen</b>		<b>N = 122</b>	
		<b>ka</b>	<b>s</b>
18. There is no need to clarify the strategy further		2.83	1.03
19. I would like to get more information about the strategy		3.32	.95

