



**Ambassador-ohjelman rooli yrityksen strategian 2025-2029
viestinnässä ja operatiivisessa toteutuksessa**

Krista Soltin

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Ambassador-ohjelman rooli yrityksen strategian 2025-2029
viestinnässä ja operatiivisessa toteutuksessa**

Krista Soltin
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2025

Krista Soltin

Ambassador-ohjelman rooli yrityksen strategian 2025-2029 viestinnässä ja operatiivisessa toteutuksessa

Vuosi 2025 Sivumäärä 53

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli vahvistaa Ambassador-ohjelman roolia osana kohdeorganisaation strategian toimeenpanoa ja viestintää. Tarkoituksena oli tuottaa konkreettisia ja perusteltuja kehittämissuhteita ohjelman vaikuttavuuden, jatkuvuuden ja näkyvyyden tukemiseksi. Hyödynsaajana toimi finanssialan organisaatio, jossa Ambassador-malli otettiin käyttöön uutena osallistamisen muotona keväällä 2025.

Kehittämistehtävänä oli selvittää Ambassador-roolin merkitys strategian viestinnässä ja toimeenpanossa sekä tunnistaa kehittämiskohteita ohjelman vaikuttavuuden vahvistamiseksi. Tietoperusta rakentui strategisen viestinnän, osallistavan strategiatyön, Strategy-as-Practice -ajattelun ja employee advocacy -näkökulman ympärille.

Työ toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Aineisto kerättiin yksilöhaastattelulla kahdeksalle Ambassadorille sekä ryhmähaastattelulla kolmelle esihenkilölle ja viestinnän asiantuntijalle. Lisäksi toteutettiin työpaja, jossa kiteytettiin ja priorisoitiin kehityssuhteita. Haastattelut analysoitiin teemallisen sisällönanalyysin avulla.

Tulokset osoittivat, että Ambassador-rooli tukee strategian inhimillistämistä, henkilöstön osallistumista ja arjen strategista ymmärrystä. Ohjelma mahdollistaa vuorovaikutteiset keskustelut strategiasta työyhteisöissä. Työn tuloksena syntyi 14 kehittämissuhteusta, joista kolme valittiin vuoden 2025 loppupuolen kehitystavoitteiksi: viestintä- ja esiintymisvalmiuksien vahvistaminen, johdon osallistumisen lisääminen sekä roolin näkyvyyden kehittäminen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Ambassador-ohjelma toimii sillanrakentajana strategian ja henkilöstön välillä. Sen vaikuttavuus perustuu luottamukseen, näkyvyyteen ja vuorovaikutukseen. Kehittämissuhteukset tukevat ohjelman vakiinnuttamista, kun niitä edistetään suunnitelmallisesti ja johdon tuella.

Asiasanat: osallistaminen, strategian toimeenpano, strateginen viestintä, työntekijälähettiläisyys

Krista Soltin

Strengthening the Role of the Ambassador Programme in Strategy Implementation and Communication

Year 2025

Pages

53

The aim of this thesis was to strengthen the role of the Ambassador Programme as part of the case organisation's strategy implementation and communication. The objective was to produce concrete and justified development proposals to improve the programme's effectiveness, continuity and internal visibility. The beneficiary of the work was a financial sector organisation that introduced the Ambassador model as a new form of participation in spring 2025.

The development task was to examine the role of the Ambassador Programme in strategy communication and implementation, and to identify areas for improvement to enhance its impact. The theoretical framework was built around strategic communication, participatory strategy work, the Strategy-as-Practice approach, and the concept of employee advocacy.

The thesis was carried out as a research-based development project. The data was collected through individual interviews with eight Ambassadors and a group interview with three supervisors and a communications specialist. A co-development workshop was also organised to refine and prioritise development ideas. The interviews were analysed using thematic content analysis.

The results showed that the Ambassador role supports the humanisation of strategy, employee participation, and everyday strategic understanding. The programme enables interactive discussions on strategy within work communities. The development process resulted in 14 proposals, of which three were selected as strategic goals for the end of 2025: improving communication and presentation skills, increasing leadership involvement, and strengthening the internal visibility of the Ambassador role.

In conclusion, the Ambassador Programme acts as a bridge between strategy and personnel. Its effectiveness is based on trust, visibility, and interaction. The proposed improvements support the programme's long-term integration when promoted systematically with leadership support.

Keywords: employee advocacy, participation, strategic communication, strategy implementation

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	8
1.2	Tavoitteet, tarkoitus ja kehittämistehtävä	9
1.3	Tutkimuskysymykset	10
1.4	Kehittämiskohde ja rajaukset.....	10
1.5	Opinnäytetyön rakenne ja eteneminen.....	11
2	Toimeksiantajaorganisaation esittely	11
3	Strategiaviestintä ja strategian toimeenpano	12
3.1	Strateginen viestintä organisaation uudistumisen tukena.....	13
3.2	Strategian toimeenpano ja osallistava johtaminen	16
3.3	Ambassador-ohjelma työntekijälähettilyyden välineenä.....	17
4	Osallistava strategiatyö käytännössä.....	18
4.1	Muutosjohtaminen strategian toimeenpanossa	18
4.2	Organisaatiokulttuuri muutoksen mahdollistajana	18
4.3	Strategy-as-Practice: strategia käytäntönä	19
4.4	Viitekehysten kytkentä tutkimuskysymyksiin	21
5	Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa.....	21
5.1	Abduktiivinen tutkimusote	22
5.2	Laadullinen tutkimusmenetelmä	22
5.3	Otanta ja aineiston kohdentaminen.....	23
6	Kehittämistyön toteutus ja aineistonkeruu.....	24
6.1	Aineistonkeruun kokonaisuus ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen	24
6.2	Osallistujien valinta ja otanta	25
6.3	Haastattelujen toteutus ja esitestausta ennen aineistokeruuta	26
6.4	Aineiston analysointi: menetelmäkuvaus.....	26
6.5	Työpaja osana tutkimuksellista kehittämistyötä	27
6.5.1	Suunnittelu ja toteutus.....	27
6.5.2	NLP osana työpajan menetelmävalintoja	28
6.5.3	Työpajan rakenne ja osallistajat.....	28
6.5.4	Työpajan kulku	29
6.6	Tutkimuseettisyys ja tietosuojakäytännöt	30
6.7	Luotettavuuden arviointi	32
6.8	Tekoälyn hyödyntäminen tutkimuksen aikana	32
7	Kehittämistyön löydökset.....	33
7.1	Strateginen viestintä ja sen konkreettisuus.....	34
7.2	Ambassador-roolin merkitys ja osallistavuus.....	35

7.3	Roolin jatkuvuuden haasteet ja kehitystarpeet	36
7.4	Arvopohjainen strategiatyö ja työn merkityksellisyys	37
7.5	Psykologinen turvallisuus ja yhteisöllisyys	39
7.6	Yhteenveto analyysin pääteemoista.....	40
8	Kehittämisehdotukset	42
8.1	Kehittämiskokonaisuuden rakenne ja tärkeimmät suositukset	42
8.2	Toimeenpano ja vaikutusten mittarit.....	44
8.3	Edellytykset onnistumiselle: resurssit ja johdon rooli	45
8.4	Teoreettinen viitekehys käytännön tueksi	45
8.5	Ambassador-ohjelma osana strategista	46
9	Pohdinta ja arviointi.....	47
9.1	Aineiston luotettavuus ja tutkimusetiikan toteutuminen	47
9.2	Työn rajaukset ja jatkotutkimuksen aiheet	47
9.3	Kirjoittajan oppimisprosessi ja asiantuntijuuden kehittyminen	48
9.4	Johtopäätökset organisaation kehittämiseksi	48
	Lähteet	49
	Kuviot.....	52
	Taulukot.....	52
	Liitteet	53

1 Johdanto

Strategioiden onnistunut toimeenpano on monille organisaatioille yhä merkittävämpi haaste, sillä pelkkä strateginen tahtotila ei riitä ilman henkilöstön ymmärrystä ja osallistumista. Vaikka strategia voidaan määritellä johtoryhmässä, sen todellinen toteutuminen tapahtuu arjessa - siellä missä asiakaskokemus muodostuu, tiimit tekevät valintoja ja työntekijät suuntaavat aikaansa, energiaansa ja huomiotaan. Tämän vuoksi strategian viestintään, sitouttamiseen ja osallisuuteen liittyvät ratkaisut ovat nousseet keskiöön organisaatioiden kehittämistyössä.

Tämä opinnäytetyö tarkastelee Ambassador-ohjelman roolia strategian viestinnän ja toimeenpanon tukena. Ambassador-ohjelma on kohdeorganisaation uusi toimintamalli, jossa valitut työntekijät toimivat sisäisinä strategian edistäjinä ja tulkkeina. Heidän roolinsa on kaksisuuntainen: toisaalta he välittävät strategista viestiä henkilöstölle helposti ymmärrettävässä ja konkreettisesti muodossa, ja toisaalta tuovat henkilöstön havaintoja ja ideoita strategiseen keskusteluun. Ambassadorit toimivat esimerkkeinä, aktivoijina ja arjen sparraajina - he rakentavat siltaa johdon ja henkilöstön välille vahvistaen yhteistä suuntaa ja strategista ymmärrystä.

Kyseessä on henkilöstön osallistamiseen perustuva malli, jonka ensimmäinen kausi on ollut käynnissä noin viiden kuukauden ajan. Ohjelma perustuu osallistavaan ja kokeilevaan otteeseen - se on luonteeltaan learning by doing -tyyppinen: ohjelmalla on raamit ja tavoitteet, mutta sen sisältö rakentuu osallistujien toiminnasta, ideoista ja yhteistyöstä. Tavoitteena on vahvistaa strategian ymmärrettävyyttä, lisätä osallisuutta ja mahdollistaa strategisten sisältöjen arjen konkretisointi vertaisten kautta. Ohjelma on osa organisaation laajempaa tavoitetta rakentaa osallistavaa viestintäkulttuuria ja vahvistaa yhteistä strategista suuntaa.

Opinnäytetyössä käytetään termiä Ambassador viitattaessa organisaation sisäisiin strategian edistäjiin, koska se on vakiintunut käyttöön kohdeorganisaatiossa ja sen ohjelman virallisessa nimessä.

Opinnäytetyö rakentuu tutkimuksellisen kehittämistyön mallin mukaisesti, yhdistäen teoreettisen viitekehyksen ja käytännön kehittämistarpeen. Lähestymistapa nojaa Strategy-as-Practice -ajatteluun ja osallistavaan viestintään, jossa strategia nähdään arjen vuorovaikutuksessa muotoutuvana ilmiönä. Työn aikana on hyödynnetty tekoälyavusteista kielentarkistusta ja rakenteellista ideointia Laurean eettisten ohjeiden mukaisesti.

Luku 1 esittelee työn lähtökohdat, tavoitteet, tutkimuskysymykset, rajaukset sekä työn rakenteen ja etenemisen.

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Strateginen viestintä on noussut keskeiseksi tekijäksi organisaatioiden uudistumiskyvyn ja yhteisen suunnan rakentamisen näkökulmasta. Huolellisesti laaditut strategiat eivät kuitenkaan aina muutu toiminnaksi, jos niiden sisältö ei välity henkilöstölle merkityksellisellä ja osallistavalla tavalla. Työntekijöiden ymmärrys ja sitoutuminen organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin edellyttävät viestintää, joka on läpinäkyvää, arkeen kytkeytyvää ja osallistavaa. (Kvist ym. 2010, 51-59; Kilpinen 2022, 92-94.)

Organisaation tulevaisuuden suunta määrittyy strategiassa, joka asettaa tavoitteet ja viitoittaa keinot niiden saavuttamiseksi. Strategia toimii johtamisen välineenä ja päätöksenteon tukena, mutta sen vaikuttavuus edellyttää, että se kytkeytyy henkilöstön arkeen ja kokemuksiin. Kilpinen (2022, 17) painottaa, että strategian tehtävänä on luoda yhteistä ymmärrystä ja sitouttaa koko organisaatio yhteiseen päämäärään. Käytännössä kuitenkin vain harva työntekijä kokee todella sisäistävänsä organisaation strategian, mikä korostaa viestinnän kehittämistarpeita.

Samanaikaisesti teknologisten ratkaisujen ja digitaalisten työkalujen rooli korostuu organisaatioiden kilpailukyvyn rakentamisessa. Tämä voi kuitenkin johtaa henkilöstön etäännyntymiseen strategiasta, mikäli inhimillinen ulottuvuus jää taka-alalle. Kilpinen (2022, 17-18) korostaa, että teknologian ja ihmislähtöisyyden ei tule olla toisiaan poissulkevia, vaan toisiaan täydentäviä näkökulmia. Strateginen viestintä tarvitsee rinnalleen keinoja, jotka tukevat yhteisen merkityksen rakentamista ja osallistumista arjen tasolla.

Yksi tällainen keino on Ambassador-ohjelma, jossa organisaation sisäisiä työntekijöitä hyödynnetään strategian viestinviejinä ja osallistumisen vahvistajina. Tämä lähestymistapa perustuu vertaisten väliseen vuorovaikutukseen ja esimerkin voimaan. Lähettiläiden kautta strategia voidaan välittää konkreettisemmassa ja ymmärrettävämmässä muodossa kuin perinteisessä ylhäältä alaspäin suuntautuvassa viestinnässä, mikä voi lisätä samaistumista ja tunnetasolla tapahtuvaa sitoutumista.

Ambassadorien toimintaa voidaan tarkastella myös epämuodollisen johtajuuden näkökulmasta. Phillipsin (2016, 53-57) mukaan työntekijät, jotka toimivat arjen suunnannäyttäjinä ilman muodollista johtajuusroolia, voivat rakentaa luottamusta, vahvistaa yhteisöllisyyttä ja innostaa muita ylittämään odotuksia. Heidän vaikutuksensa syntyy henkilökohtaisista suhteista ja kyvystä sitouttaa muita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kun strateginen viesti välittyy kollegalta kollegalle, se koetaan usein aitona ja vähemmän etäisenä. Phillips (2016, 58-60) korostaa, että sitoutuminen syvenee, kun työntekijä kokee

olevansa osa merkityksellistä kokonaisuutta ja strategista tarinaa. Tämä näkökulma muodostaa vahvan teoreettisen perustan Ambassador-ohjelmien hyödyntämiselle strategisen viestinnän keinona.

Ambassador-ohjelma käynnistettiin kohdeorganisaatiossa tammikuussa 2025 osana päivitetyn strategian toimeenpanon tukemista. Ohjelman tavoitteena on vahvistaa strategista viestintää ja lisätä henkilöstön osallistumista strategian käytännön toteutukseen.

Ensimmäiseen toteutukseen valittiin joukko eri yksiköitä edustavia työntekijöitä, joiden tehtävänä on toimia sisäisinä strategian sanansaattajina sekä tukea kollegoitaan muutoksen edistämisessä. Toiminta rakentuu noin vuoden mittaiselle toimikaudelle ja kehittyy tekemällä oppimisen periaatteella. Ambassadorit osallistuvat strategiaa käsitteleviin keskusteluihin ja työpajoihin, viestinnän kehittämiseen sekä työskentelevät yhdessä johdon ja konsulttien kanssa Experience-manuaalin rakentamisessa.

Experience manuaali kokoaa yhteen organisaation strategian keskeiset painotukset ja toimii Ambassadorien keskeisenä viestinnän työkaluna. Koska ohjelman rakenteet, jatkuvuus ja seuraavien osallistujien siirtymävaihe eivät vielä ole tarkasti suunniteltuja, tämä kehittämistyö tarjoaa mahdollisuuden tukea ohjelman vakiinnuttamista osaksi organisaation strategista arkea.

1.2 Tavoitteet, tarkoitus ja kehittämistehtävä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella ja tukea Ambassador-ohjelman roolia strategian toimeenpanon välineenä sen alkuvaiheen kehityksessä. Erityinen painotus on sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikuttavuuden vahvistamisessa tilanteessa, jossa organisaatio pyrkii tuomaan päivitetyn strategiansa osaksi arjen toimintaa henkilöstölähtöisellä tavalla.

Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa käytännönläheisiä ja organisaation tarpeisiin vastaavia ehdotuksia, jotka tukevat Ambassador-ohjelman rakenteellista ja sisällöllistä kehittämistä sekä selkeyttävät roolia osana strategista viestintää. Tuloksia voidaan hyödyntää ohjelman jatkokehityksessä sekä laajemmin osallistavan viestintäkulttuurin ja henkilöstön strategisen sitouttamisen vahvistamisessa.

Kehittämistyö toteutetaan tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation kanssa. Yhteistyö kattaa työn eri vaiheet, kuten aiheen tarkentamisen, aineistonkeruun suunnittelun ja toteutuksen sekä kehitysehdotusten arvioinnin. Näin varmistetaan työn käytännönläheisyys ja sitoutetaan organisaation edustajat paitsi tulosten hyödyntämiseen, myös kehittämisprosessin omistajuuteen.

Lisäksi työssä kiinnitetään huomiota Ambassador-ohjelman jatkuvuuden varmistamiseen. Koska ohjelma on käynnistynyt vuoden 2025 alussa ja osallistujat on valittu vuodeksi kerrallaan, on tärkeää suunnitella myös seuraavien osallistujakerrosten siirtymävaihe. Kehittämistyö pyrkii tukemaan paitsi ohjelman alkuvaiheen vaikuttavuutta, myös sen juurtumista ja kehittymistä osaksi organisaation arkea.

1.3 Tutkimuskysymykset

Kehittämistyötä ohjaavat kaksi keskeistä tutkimuskysymystä, jotka on muotoiltu yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa vastaamaan sen strategian toimeenpanon ja Ambassador-ohjelman kehittämistarpeita. Kysymysten tarkoituksena on suunnata kehittämistyötä kohti käytännönläheisiä ja teoreettisesti perusteltuja ratkaisuja:

- Miten Ambassador-ohjelma edistää strategian viestintää?
- Miten Ambassador-ohjelman osallistujat tukevat strategian toimeenpanoa?

Kysymykset kohdistuvat ohjelman alkuvaiheeseen ja tarkastelevat erityisesti sen roolin muodostumista, viestinnällistä vaikuttavuutta ja osallistujien kokemuksia strategiatyön tukemisesta. Niiden avulla pyritään tunnistamaan konkreettisia keinoja, joilla Ambassador-roolia voidaan kehittää osaksi strategian arjen toteutusta.

1.4 Kehittämiskohde ja rajaukset

Kehittämistyön kohteena on suomalaisen finanssialan organisaation Ambassador-ohjelma, joka on työn toteutushetkellä alkuvaiheessa. Ohjelma on käynnistetty tukemaan päivitetyn strategian toimeenpanoa ja vahvistamaan osallistavaa strategista viestintäkulttuuria. Kehittämistyö tarkastelee Ambassador-toimintaa kolmesta näkökulmasta: 1) osallistujien kokemukset ohjelman merkityksestä strategian toimeenpanossa, 2) Ambassador-roolin asema strategisessa viestinnässä sekä 3) sisäisen viestinnän toimivuus Ambassador-toiminnan välineenä.

Työ rajautuu yhteen organisaatioon, eikä vertailua muihin tehdä. Tämä mahdollistaa aiheen syvällisen tarkastelun kohdeorganisaation omassa kontekstissa. Vaikka kyseessä on organisaatiokohtainen kehittämistyö, siitä nousevat teemat voivat tarjota suuntaa myös muille organisaatioille, jotka kehittävät työntekijälähettiläysohjelmia tai strategian inhimillistämistä ja osallistamista. Ehdotusten vaikuttavuutta arvioidaan yhdessä organisaation edustajien kanssa kehittävässä työpajassa, ja toteutuskelpoisuutta tarkastellaan suhteessa resursseihin ja toimintaympäristöön.

Vaikka tarkastelu kohdistuu ohjelman ensimmäisen vuoden alkuun, työssä huomioidaan myös ohjelman jatkuvuus ja mahdollisuudet juurruttaa se osaksi organisaation strategista arkea.

Siirtymä seuraaviin Ambassador-kierroksiin edellyttää toimivia rakenteita, systemaattista perehdyttämistä ja jatkuvuutta tukevia käytäntöjä. Tämän työn tuotokset voivat siten palvella sekä alkuvaiheen kehittämistä että ohjelman pitkäjänteistä vakiinnuttamista.

1.5 Opinnäytetyön rakenne ja eteneminen

Tämä opinnäytetyö tarkastelee uudenlaisen strategisen osallistamisen mallin rakentumista suomalaisessa finanssiorganisaatiossa. Työ rakentuu kymmenestä pääluvusta, jotka johdattavat lukijan johdonmukaisesti taustasta kohti käytännön kehittämistoimia ja niiden arviointia. Työn ytimessä on tutkimuksellisen kehittämistyön logiikka: teoreettinen viitekehys, aineistonkeruu ja analyysi kietoutuvat yhteen tarjoten konkreettisia kehitysehdotuksia ohjelman vahvistamiseksi.

- Luvut 1-4 luovat pohjan: ne esittelevät lähtökohdat, organisaation, viestinnän ja strategiatyön teoreettiset raamit.
- Luvut 5-6 kuvaavat tutkimuksellisen kehittämistyön käytännön toteutuksen - aineistonkeruusta työpajaan ja analyysimenetelmiin.
- Luvussa 7 raportoidaan viisi pääteemaa, jotka valottavat Ambassador-roolin merkitystä strategian arjen toteutuksessa.
- Luku 8 kokoaa yhteen tulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.
- Luku 9 esittelee 14 kehittämissuositusta ja tarkastelee niiden toteuttamiskelpoisuutta.
- Luku 10 kokoaa työn pohdinnat, arvioi sen luotettavuutta ja avaa kirjoittajan oppimisprosessin.

Tämän rakenteen avulla lukija hahmottaa, miten strategia konkretisoituu organisaation arjessa henkilöstön osallistumisen ja toiminnan kautta.

2 Toimeksiantajaorganisaation esittely

Kehittämistyön kohteena on suomalainen pörssi-yhtiö, joka operoi finanssialalla ja keskittyy liiketoiminnassaan ainoastaan Suomen markkinoihin. Organisaation liiketoiminta rakentuu kolmen keskeisen liiketoiminta-alueen ympärille: varainhoitoon, pankkitoimintaan ja henkivakuutuksiin. Yrityksen visio on toimia johtavana varainhoidon toimijana Suomessa, ja sen missio on rakentaa taloudellista hyvinvointia asiakkaille ja yhteiskunnalle.

Nykyinen strategia kattaa vuodet 2025-2029 ja keskittyy asiakaslähtöiseen kasvuun, tehokkuuteen ja kannattavuuteen. Tavoitteisiin kuuluvat muun muassa hallintoavarojen kasvattaminen yli 25 miljardiin euroon, yli 15 prosentin oman pääoman tuotto ja jatkuva orgaaninen kasvu palkkiotuotoissa. Strategian toimeenpanoa tukee kymmenkohtainen

kehitysohjelma, jonka tarkoituksena on uudistaa toimintamalleja ja lisätä kustannustehokkuutta.

Strateginen kohdennus painottuu erityisesti Premium- ja Private Banking -asiakkaisiin, pk-yrityksiin ja instituutioasiakkaisiin, joille kehitetään vaihtoehtoisia sijoitusratkaisuja ja syvempää asiantuntijapalvelua. Asiakaskokemuksen (CX) rinnalle organisaatio on nostanut strategisesti myös työntekijäkokemuksen (EX) ja brändikokemuksen (BX) kehittämisen, tavoitteenaan luoda kokonaisvaltainen, inhimillinen strategiatoteutus. Tämä näkyy esimerkiksi panostuksina viestinnän vaikuttavuuteen, pitkäjänteisiin kannustinjärjestelmiin sekä Ambassador-ohjelman kaltaisiin osallisuutta vahvistaviin malleihin.

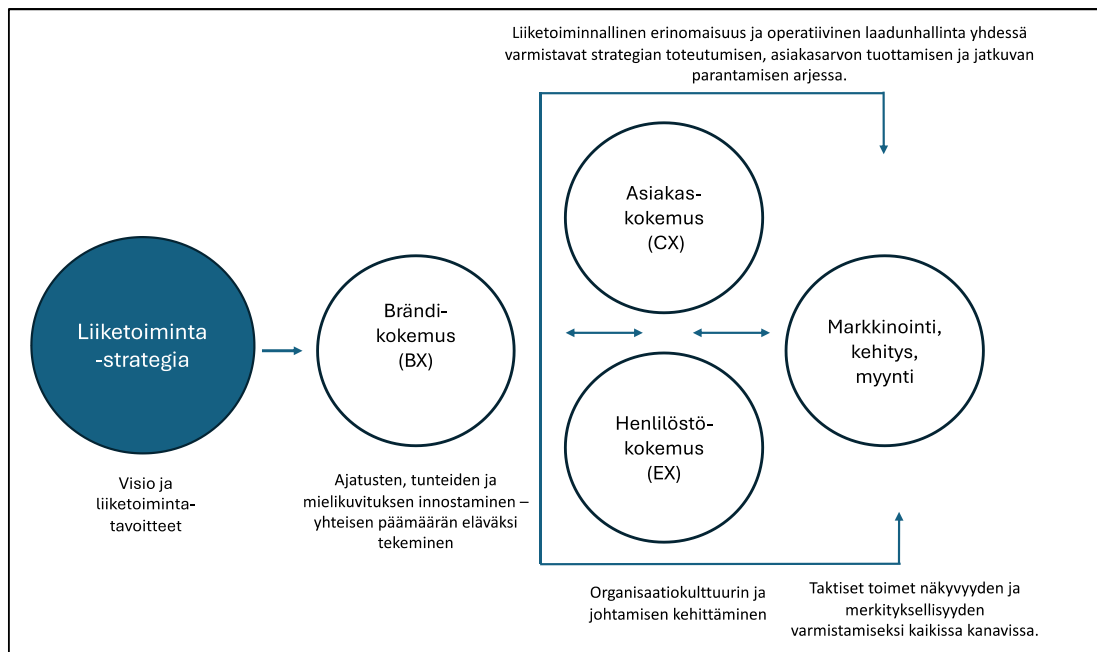
Yhdistämällä CX-, EX- ja BX-näkökulmat strateginen tavoite ei jää vain taloudelliseksi suorituskyvyksi, vaan kytkeytyy myös siihen, millaisena organisaatio koetaan - asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien silmissä. Näin strategia pyrkii toteutumaan paitsi tavoitteina ja numeroina, myös tunteina, merkityksinä ja arjen tekoina.

3 Strategiaviestintä ja strategian toimeenpano

Tässä luvussa tarkastellaan strategista viestintää ja sen yhteyttä kokemuksellisuuteen - sekä sitä, miten tämä yhteys konkretisoituu Ambassador-ohjelman toteutuksessa kohdeorganisaatiossa. Strateginen viestintä ei ole enää pelkkää johdon tiedottamista, vaan arjen vuorovaikutusta, jossa merkitykset rakentuvat yhdessä henkilöstön kanssa. Tämän vuoksi luvun näkökulma kytkeytyy suoraan tutkimuskysymyksiin: miten Ambassador-ohjelma voi edistää strategian viestintää ja toimeenpanoa työntekijälähtöisesti.

Strateginen tahtotila ei muutu tuloksiksi ilman, että se liittyy ihmisten kokemuksiin. Strategian toimeenpano tapahtuu siellä, missä brändi rakentuu, asiakaskohtaamiset syntyvät ja työyhteisö toimii - ihmisten arjessa.

Kuvio 1 havainnollistaa, kuinka liiketoimintastrategia konkretisoituu brändi-, asiakas- ja henkilöstökokemuksen kautta. Nämä kokemukselliset ulottuvuudet muodostavat keskinäisessä vuorovaikutuksessa toimivan kokonaisuuden, joka tukee strategisten tavoitteiden elävöittämistä arjen tasolla. Ambassador-ohjelma toimii tässä yhteydessä sillanrakentajana strategisten tavoitteiden ja työntekijäkokemuksen välillä.



Kuvio 1: Kokemus liiketoiminnan ajurina - kirjoittajan oma malli strategian kokemuksellisesta toteutumisesta.

Liiketoimintastrategia konkretisoituu brändi-, henkilöstö- ja asiakaskokemuksen kautta, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Tässä opinnäytetyössä Ambassador-ohjelma toimii käytännön välineenä tämän mallin ilmentämisessä organisaation arjessa.

Ambassadorien kautta strategia ei pyri toteutumaan ylhäältä alas ohjeistettuna, vaan rakentuu henkilöstön välisessä dialogissa ja osallistumisessa. Työn teoreettinen viitekehys - erityisesti Strategy-as-Practice -ajattelu ja osallistava strateginen viestintä - korostaa, että merkityksellinen strategiatyö rakentuu ihmisten arjen käytännöissä. Ambassador-rooli tarjoaa konkreettisen näkökulman siihen, miten strateginen viesti voi muuttua yhteiseksi toiminnaksi.

3.1 Strateginen viestintä organisaation uudistumisen tukena

Strategian ymmärrys on siirtynyt yksittäisistä, ylhäältä johdetuista suunnitelmista kohti arjen toiminnassa muotoutuvaa, jatkuvaa prosessia. Tämä muutos on nostanut strategisen viestinnän entistä keskeisempään asemaan. Viestintä ei enää toimi pelkkänä tiedonvälittäjänä, vaan sillä on tärkeä rooli organisaation yhteisen suunnan rakentamisessa ja henkilöstön aktiivisen osallistumisen mahdollistamisessa.

Strategisella viestinnällä tarkoitetaan organisaation viestintää, joka tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista, ohjaa toimintaa ja rakentaa yhteistä ymmärrystä suunnasta organisaation sisällä. (Cornelissen 2014, 33.)

Strategia ei yksinään riitä aikaansaamaan muutosta tai tuloksia organisaation toiminnassa. Sen arvo syntyy siitä, että se auttaa henkilöstöä hahmottamaan, miten oma työ kytkeytyy

yhteisiin tavoitteisiin ja ohjaa koko organisaatiota toimimaan yhdenmukaisesti arjen tasolla (Kilpinen 2022, 81, 89).

Samanaikaisesti on tapahtunut muutos siinä, miten viestintä ymmärretään organisaatioissa. Viestintää ei enää nähdä lineaarisena lähettäjän ja vastaanottajan välisenä tiedonsiirtona, vaan moniulotteisena ja vuorovaikutteisena prosessina, jossa merkitykset rakentuvat yhteisten tulkintojen kautta.

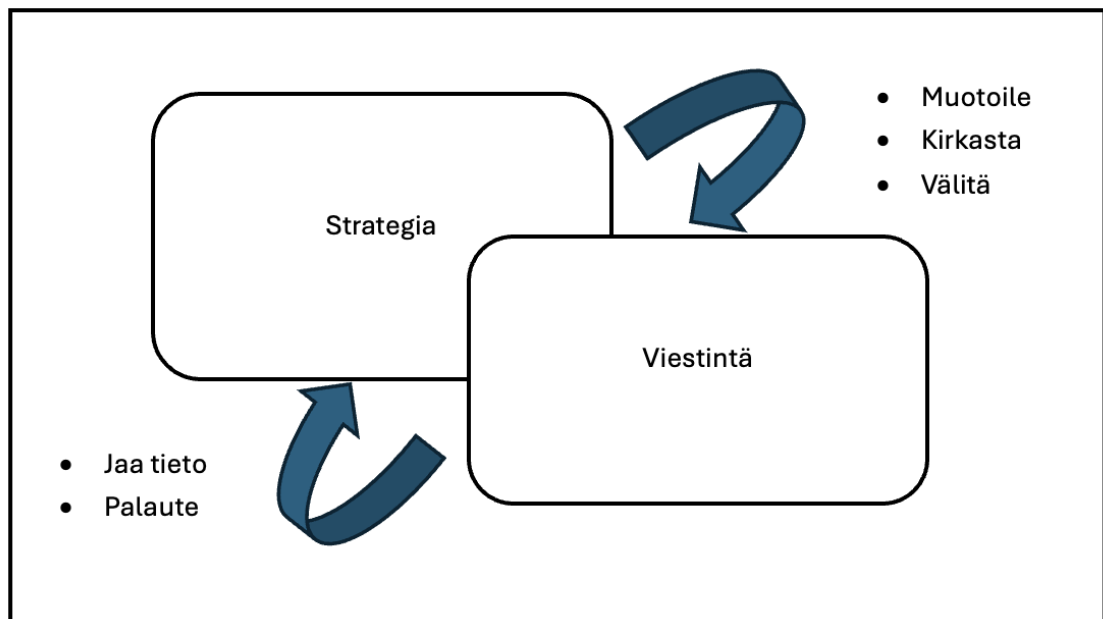
Viestinnän vaikutusten arviointi edellyttää ymmärrystä sen eri ulottuvuuksista. Hämäläinen ja Maula (2004, 141-142) esittävät, että strategiaviestintä voidaan nähdä asteittain etenevänä kokonaisuutena: viestin tavoitavuus, sen herättämä huomio, sisällön ymmärrys, yhteys omaan työhön, toivottu vaikutus, syntynyt sitoutuminen ja lopulta strategian mukainen toiminta muodostavat viestinnän vaikuttavuuden ketjun.

Viestinnän vaikuttavuus riippuu myös käsiteltävän aiheen kompleksisuudesta. Mitä monimutkaisempi aihe, sitä laajempi ja vaikuttavampi viestintäprosessi vaaditaan. Tiedon tai yksittäisen näkemyksen muuttaminen voi olla suhteellisen suoraviivaista, mutta arvojen, käyttäytymismallien tai kulttuurin muokkaaminen edellyttää pitkäjänteistä, vuorovaikutteista viestintää ja johdonmukaista osallistamista. Tässä yhteydessä mielipidevaikuttajien rooli korostuu merkittävästi. (Åberg 2006, 134-137.)

Strateginen viestintä edellyttää, että organisaatio ei ainoastaan muotoile viestiä, vaan myös kuuntelee aktiivisesti henkilöstöään ja muita sidosryhmiään. Tällainen osallistava ote mahdollistaa sen, että strategia ei jää johdon omistamaksi asiakirjaksi, vaan muuttuu yhteiseksi toiminnan ohjenuoraksi. (Men & Verčič 2021, 6-11.)

Strateginen viestintä ei ole pelkkä väline tavoitteiden saavuttamiseen, vaan se rakentaa sillan organisaation strategisten linjausten ja käytännön toiminnan välille. Cornelissenin (2014) mukaan organisaatioviestinnällä on keskeinen tehtävä strategiavalintojen tulkinnessa ja kohdentamisessa eri sidosryhmille. Strategiset linjaukset eivät siirry sellaisinaan toimintakulttuuriin, vaan ne edellyttävät muotoilua, joka tekee niistä merkityksellisiä eri toimijoille.

Tätä vuorovaikutteista yhteyttä havainnollistaa Cornelissenin (2014, 87) malli, joka esittää strategian ja viestinnän suhteen kaksisuuntaisena prosessina. Kuvio 2 osoittaa, että strategia ei siirry suoraan käytäntöön, vaan se vaatii jatkuvaa muokkaamista, kontekstiin sovittamista ja tulkintaa eri sidosryhmien kanssa.



Kuvio 2: Strategian ja viestinnän välinen vuorovaikutus organisaatiossa (mukaillen Cornelissen 2014, 87)

Strategiaa ei siirretä sellaisenaan organisaation käytäntöön. Se muotoillaan viestinnän avulla ja palautteen kautta uudelleen tulkitaan organisaation sisällä ja sidosryhmien kanssa.

Kuvio korostaa viestinnän roolia strategisena muotoilijana ja palautekanavana. Strateginen viestintä ei ole ainoastaan johdon työväline, vaan yhteisen suunnan mahdollistaja. Tämä viitekehys auttaa ymmärtämään myös Ambassador-ohjelman asemaa viestinnällisenä sillanrakentajana, joka yhdistää strategiset tavoitteet ja henkilöstön arjen toiminnan.

Strateginen viestintä toimii kaksisuuntaisena sillanrakentajana. Yhtäältä se muotoilee ja välittää organisaation strategisia tavoitteita kohderyhmille ymmärrettävällä tavalla. Toisaalta se kokoaa sidosryhmien näkemyksiä, palautetta ja havaintoja, jotka voivat toimia strategian jatkokehittämisen perustana. (Cornelissen 2014; Fleisher 1998.) Tällöin viestintä ei ole pelkkä toimeenpanon väline, vaan myös strategista sisältöä aktiivisesti muokkaava ja uudistava toiminto.

Cornelissen (2014) määrittelee yritysviestinnän johtamisen osaksi, jonka tehtävänä on suunnitelmallisesti yhdistää sisäisiä ja ulkoisia viestintätoimia organisaation maineen vahvistamiseksi ja strategisten tavoitteiden tukemiseksi. Riel ja Fombrun (1995; 2007) puolestaan korostavat, että onnistunut viestintä vaikuttaa siihen, kuinka myönteisesti organisaation viestit vastaanotetaan.

Jones (2008) täydentää tätä näkökulmaa muistuttamalla, että strategisen viestinnän tavoite ei ole vain ylimmän johdon ymmärrys, vaan koko henkilöstön kyky toimia linjassa strategisten

päämäärien kanssa. Strategia ei saa jäädä asiakirjan tasolle - sen tulee olla läsnä päivittäisessä toiminnassa ja ohjata arjen ratkaisuja.

Käytännössä strategisen viestinnän muuntaminen aidosti vuorovaikutteiseksi prosessiksi voi kuitenkin olla haastavaa, erityisesti suurissa tai hierarkkisissa organisaatioissa. Aito osallistaminen vaatii resursseja, aikaa ja johdon sitoutumista, joita ei aina ole riittävästi saatavilla (Men & Verčič 2021, 21-26).

Yhteenvedona voidaan todeta, että strateginen viestintä on noussut keskeiseksi tekijäksi organisaation uudistumisen ja strategian toimeenpanon kannalta. Se ei rajoitu yksisuuntaiseen tiedottamiseen, vaan on vuorovaikutteinen prosessi, jossa yhteinen ymmärrys ja sitoutuminen rakennetaan yhdessä. Vaikuttava viestintä edellyttää sekä strategian merkityksellistä muotoilua että tilaa palautteelle ja keskustelulle. Tässä prosessissa korostuvat johdon rooli, viestinnän kohdentaminen ja henkilöstön osallistaminen. Onnistunut strateginen viestintä toimii sillanrakentajana suunnan ja toiminnan välillä - se ei vain tue strategiaa, vaan on itse osa sen toteutusta.

3.2 Strategian toimeenpano ja osallistava johtaminen

Strategian toimeenpano ei ole pelkästään johdon määrittelemä prosessi, vaan koko organisaation yhteinen matka. Sen onnistuminen edellyttää arjen työn ymmärtämistä, henkilöstön osallistamista ja vuorovaikutteista viestintää. Toimeenpano käynnistyy jo varhaisessa vaiheessa, kun työntekijöillä on mahdollisuus tuoda esiin näkemyksiään ja vaikuttaa suunnan määrittelyyn - tämä lisää sitoutumista ja vahvistaa muutoksen hyväksyttävyyttä (Kilpinen, 2022).

Toteutusta voivat kuitenkin hidastaa tiedostamattomat uskomukset ja vakiintuneet toimintamallit, joita ei ole vielä käsitelty tai kyseenalaistettu. Tällöin tunneäly ja avoin vuorovaikutus nousevat keskeiseen rooliin (Juuti, 2007, 24-26).

Johtamisella on ratkaiseva merkitys: esihenkilöiden tulee tuntea tiimiensä vahvuudet, tukea osallistumista ja rakentaa luottamusta tulevaan - ei pelkästään motivoimalla, vaan vahvistamalla kokemusta merkityksellisyydestä ja yhteisestä suunnasta (Valpola ym.2010, 134-136).

Strategian tulisi olla elävä ja mukautuva kokonaisuus, joka rakentuu vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten ja muuttuvan toimintaympäristön kanssa (Ritakallio & Vuori 2018). Näin strategia ei jää irralliseksi suunnitelmaksi, vaan kytkeytyy arjen päätöksentekoon, tiimien rutiineihin ja työyhteisön käytäntöihin. Onnistunut toimeenpano perustuu ihmislähtöisyyteen: tunteiden, kokemusten ja osallistumisen huomioimiseen - niihin kanaviin, joiden kautta strategia muuttuu eläväksi ja jaetuksi toiminnaksi.

3.3 Ambassador-ohjelma työntekijälähettilyyden välineenä

Strategian onnistunut toimeenpano edellyttää henkilöstön aitoa sitoutumista. Tiedottaminen ei riitä - tarvitaan kokemus siitä, että oma työ, vuorovaikutus ja ajattelu kytkeytyvät organisaation suuntaan (Men & Verčič 2021, 81). Tässä opinnäytetyössä käytetään kohdeorganisaation vakiintunutta termiä Ambassador, jolla viitataan työntekijöihin, jotka toimivat sisäisinä strategian edistäjinä.

Ambassador-rooli konkretisoi työntekijälähettilyyden (employee advocacy): työntekijät toimivat strategian viestijöinä, keskustelun avaajina ja vertaisvaikuttajina. Cornelissenin (2014) ja Byrnen (2022) mukaan strateginen sitoutuminen syvenee erityisesti silloin, kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, saa äänensä kuuluviin ja voi vaikuttaa. Ambassador-ohjelma voi vastata näihin odotuksiin toimimalla vaikuttamiskanavana, joka rakentaa yhteyttä strategisten tavoitteiden ja työntekijäkokemuksen välille. Bridgerin (2018) ja ProComin (2019) mukaan osallistava viestintä lisää kuulluksi tulemisen tunnetta, vahvistaa yhteistä ymmärrystä ja edistää sitoutumista.

Ambassador-toiminta on myös kulttuurinen väline: se tuo strategian osaksi arkea ja rakentaa organisaatiota, jossa osallistuminen ja vaikuttaminen ovat keskeisiä arvoja. Experience-lähestymistapa, johon myös Ambassador-toiminta kytkeytyy, yhdistää asiakas-, työntekijä- ja brändikokemuksen yhdeksi eheäksi kokonaisuudeksi. Strategy-as-Practice -näkökulmasta Ambassador-rooli ilmentää sitä, miten yksittäiset työntekijät (practitioners) osallistuvat strategian rakentamiseen arjen vuorovaikutuksessa (praxis) ja toistuvien toimintatapojen (practices) kautta. Strategiset keskustelut, kokemusten sanoittaminen ja kollegoiden osallistaminen ovat juuri niitä käytäntöjä, joissa strategia alkaa elää organisaatiossa. (Whittington 2006; Jarzabkowski ym. 2007.)

Experience-manuaali, jonka muotoiluun Ambassadorit ovat osallistuneet, toimii sekä viestinnän että strategian toimeenpanon työkaluna. Se kokoaa yhteen organisaation arvot, strategiset painotukset ja toivotun toimintakulttuurin ja tukee arjen valintoja eri tasoilla. Haastattelussa Ambassadorit kuvasivat omaa rooliaan "Experience-lähettiläinä", jotka rakentavat yhteyttä strategian ja työn kokemuksellisen ulottuvuuden välille. Tämän myötä strategia ei jää etäiseksi johdon dokumentiksi, vaan sulautuu osaksi työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteistä kulttuuria.

Kokonaisuudessaan tämä näkökulma tukee tutkimuksen tavoitetta ymmärtää, miten Ambassador-rooli toimii strategisen viestinnän ja toimeenpanon mahdollistajana organisaation arjessa.

4 Osallistava strategiatyö käytännössä

Tässä luvussa tarkastellaan strategian toimeenpanoa inhimillisen muutoksen ja osallistavien organisaatiokäytäntöjen näkökulmista. Nämä näkökulmat ovat keskeisiä erityisesti silloin, kun arvioidaan, millä tavoin Ambassador-ohjelma voi tukea strategian konkretisoitumista arjen vuorovaikutuksessa sekä edistää organisaation uudistumiskykyä.

Luvun tavoitteena on luoda teoreettinen perusta kehittämistehtävän analyysille ja jäsentää, miten Ambassador-rooli ja siihen liittyvät käytännöt voivat tukea strategian osallistavaa toimeenpanoa. Tarkastelu rakentuu kolmen keskeisen teeman ympärille, jotka muodostavat osallistavan strategiatyön perustan: muutosjohtaminen, organisaatiokulttuuri sekä Strategy-as-Practice -lähestymistapa.

4.1 Muutosjohtaminen strategian toimeenpanossa

Muutosjohtaminen on strategian toimeenpanon keskeinen osa, joka korostaa sekä suunnitelmallisuutta että henkilöstön osallistumista. Muutos edellyttää ymmärrystä lähtötilanteesta ja kykyä reagoida ajoissa - ei vasta ulkoisen paineen alla (Myllymäki 2017, 20; Korhonen & Bergman 2019, 19).

Viestintä toimii muutoksen kulmakivenä: se tekee muutoksen tavoitteet ymmärrettäviksi ja vähentää epävarmuutta, joka muuten voi synnyttää vastarintaa (Myllymäki 2017, 29). Muutosvastarintaa voivat ruokkia myös työntekijöiden syvään juurtuneet uskomukset ja pelko tutun toimintatavan menettämisestä (Leppänen & Rauhala 2012, 104-105). Erityisesti niin sanotut kilpailevat sitoumukset - piilevät uskomukset, jotka estävät uuden omaksumista - on tärkeää tunnistaa ja käsitellä (Leppänen & Rauhala 2012, 107-111).

Muutoksen johtaminen vaatii tunneälykästä ja kuuntelevaa johtajuutta, joka rakentaa luottamusta ja mahdollistaa avoimen vuoropuhelun (Piha 2017, 125; Korhonen & Bergman 2019, 19). Strateginen muutos ei ole vain organisaatorakenteiden siirtoa, vaan ihmisten ajattelun ja toimintatapojen uudistumista, jossa arjen kulttuuriset käytännöt nousevat ratkaisevaan rooliin (Alahuhta, Häikiö & Seppänen 2017, 73-74).

Juutin (2007) mukaan uuden juurtuminen edellyttää vanhojen uskomusten näkyväksi tekemistä ja niiden haastamista. Osallistava muutosote tukee sekä henkilöstön sitoutumista että yhteistä oppimista - ja juuri tämä näkökulma on keskeinen myös Ambassador-ohjelman onnistumiselle.

4.2 Organisaatiokulttuuri muutoksen mahdollistajana

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa suoraan siihen, miten strategia ymmärretään ja otetaan käyttöön. Se muodostuu arvoista, normeista, toimintatavoista ja tunneilmastosta, jotka

muovaavat työntekijöiden kokemuksia ja käyttäytymistä (Mitronen & Raikaslehto, 2019, 193-194). Positiivinen, osallistava ja luottamukseen perustuva kulttuuri tukee muutosta, kun taas hierarkkinen ja sulkeutunut ilmapiiri voi estää sen toteutumisen (Rossi 2012; Juuti 2007).

Esihenkilöt vaikuttavat kulttuurin rakentumiseen päivittäisellä toiminnallaan: tapa kohdata työntekijöitä, antaa palautetta ja huomioida erilaisia näkemyksiä joko vahvistaa tai heikentää psykologista turvallisuutta. Strategia menestyy vain, jos se on linjassa kulttuurin kanssa ja arjen käytännöissä tunnistettavissa. (Rinne 2021.)

Ambassador-toiminta kytkeytyy suoraan kulttuurin arkisiin ilmentymiin: avoimeen vuorovaikutukseen, matalaan hierarkiaan ja rohkeuteen tuoda esiin uusia näkökulmia. Näiden elementtien tunnistaminen on olennainen osa strategian onnistunutta kulttuurista toimeenpano ja sen johtamista (Mitronen & Raikaslehto, 2019, 194-195).

4.3 Strategy-as-Practice: strategia käytäntönä

Koska tämän kehittämistyön tavoitteena on tarkastella strategian toimeenpanoa työntekijöiden näkökulmasta, Strategy-as-Practice (SaP) -lähestymistapa tarjoaa tarkoituksenmukaisen viitekehyksen analyysille. Se suuntaa huomion pois ylhäältä johdetuista strategisista suunnitelmista kohti käytäntöjä ja tekoja, joiden kautta strategia rakentuu ja saa merkityksensä organisaation arjessa (Jarzabkowski 2005, 12).

SaP-lähestymistavan kehitys pohjautuu kriittiseen näkemykseen siitä, että perinteinen strategiatutkimus on pitkälti keskittynyt makrotason ilmiöihin ja sivuuttanut yksilöiden roolin strategisessa työssä (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007). Whittingtonin (2007) mukaan strategia ei ole yksittäinen päätös, vaan jatkuva toiminta, joka vaatii sopeutumista, tulkintaa ja muotoilua muuttuvassa kontekstissa. Strateginen työ ei tapahdu irrallaan - se ilmenee vuorovaikutuksessa, tilanteissa ja organisaation käytännöissä.

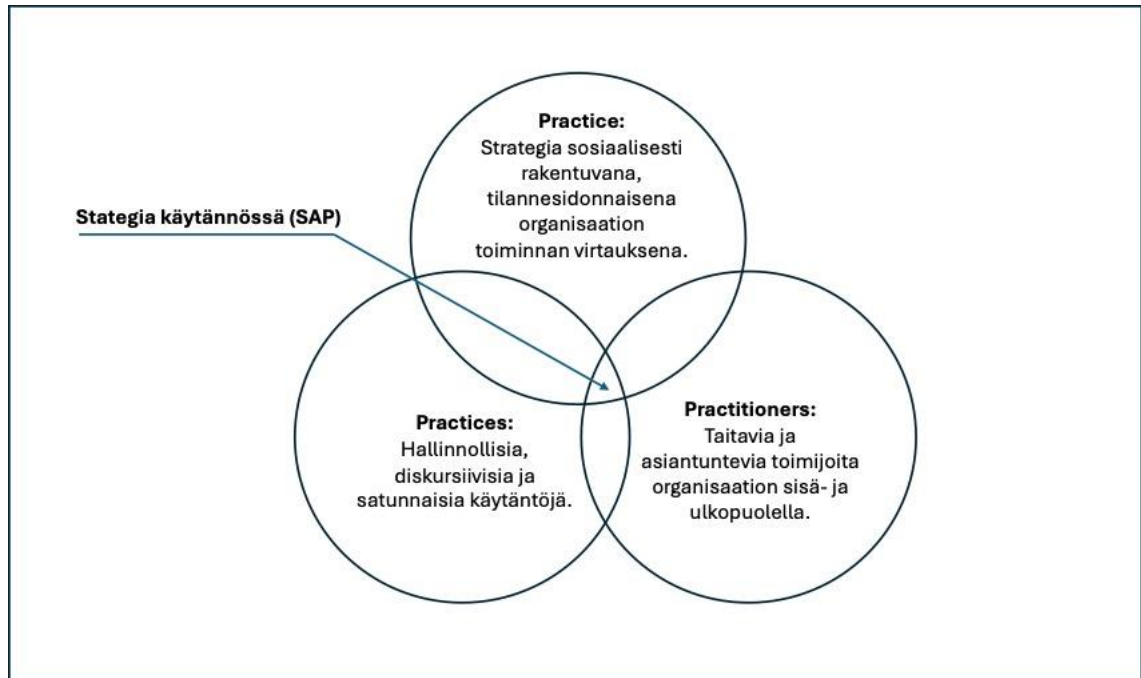
Tämä näkökulma tuo esiin strategiatyön mikrotason ulottuvuudet: arjen sosiaalisen vuorovaikutuksen, toistuvat käytännöt sekä työntekijöiden aktiivisen osallistumisen (Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara, 2010). Sen sijaan, että keskityttäisiin vain strategisten päätösten lopputuloksiin, SaP tarkastelee, mitä strategiatyössä todella tapahtuu - suunnittelusta toimeenpanoon ja jatkuvaan tulkintaan.

Jarzabkowski, Balogun ja Seidl (2007) ovat jäsentäneet SaP-lähestymistavan kolmeen toisiinsa kytkeytyvään ulottuvuuteen:

- Praxis viittaa tilanteisiin ja olosuhteisiin, joissa strategiatyötä tehdään.
- Practices tarkoittaa toistuvia käytäntöjä, kuten kokouksia, viestintätilanteita ja työpajoja.

- Practitioners ovat henkilöitä, jotka toteuttavat strategiaa käytännössä - esimerkiksi johto, tiiminvetäjät ja Ambassador-roolissa toimivat työntekijät.

Kuvio 3 havainnollistaa, kuinka nämä kolme ulottuvuutta limittyvät toisiinsa ja muodostavat kokonaisuuden, jonka kautta strateginen toiminta rakentuu.



Kuvio 3: Strategiatyön kolme osa-aluetta Strategy-as-Practice-näkökulmassa (mukailten Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007).

Kuvio osoittaa, että strategia ei rakennu erillisinä päätöksinä tai asiakirjoina, vaan arjen vuorovaikutuksessa ja käytännössä, joissa ihmiset tulkitsevat ja merkityksellistävät yhteistä suuntaa.

Strategy-as-Practice tarjoaa siten viitekehyksen osallistavalle ja kokemukselliselle strategiatyölle. Se auttaa ymmärtämään, miten viestintä, tekeminen ja yhteinen merkityksenanto tapahtuvat rinnakkain ja luovat perustan strategian toteutumiselle.

Ambassador-ohjelman tarkastelussa SaP tarjoaa analyysin kannalta käyttökelpoisen näkökulman: Ambassadorit osallistuvat strategiatyöhön käytännön tasolla, avaavat strategian sisältöjä kollegoilleen, toimivat viestinnän fasilitaattoreina ja osallistuvat kehittämisprosesseihin. Haastattelujen perusteella tällainen toiminta koettiin konkreettiseksi ja merkitykselliseksi, erityisesti silloin, kun strategiaan liitettiin visuaalinen ja kokemuksellinen työkalu, kuten Experience-manuaali.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Strategy-as-Practice auttaa analysoimaan, miten strategia muotoutuu työntekijöiden kokemusten, vuorovaikutuksen ja arjen käytäntöjen kautta. Se

tarjoaa kehyksen ymmärtää strategian toteutumista elävänä ja osallistavana prosessina - ei ylhäältä-alas vietyinä toimenpiteinä, vaan yhteisen tekemisen, tulkinnan ja kulttuurisen juurtumisen kautta.

4.4 Viitekehyksen kytkentä tutkimuskysymyksiin

Edellisissä luvuissa esitetyt teemat - strateginen viestintä, osallistava strategian toimeenpano, employee advocacy sekä muutosjohtamisen, organisaatiokulttuurin ja Strategy-as-Practice -näkökulmat - muodostavat monipuolisen ja toisiaan täydentävän teoreettisen perustan tälle tutkimukselle. Nämä näkökulmat osoittavat, että strategian onnistunut toimeenpano ei ole vain johdon viestintätoimi, vaan kokonaisvaltainen prosessi, joka edellyttää henkilöstön osallisuutta, yhteistä ymmärrystä ja arjen käytäntöjen tunnistamista.

Ambassador-ohjelman tarkastelu kiinnittyy erityisesti siihen, miten strategia voi konkretisoida työntekijöiden kokemusten, viestinnän ja käytännön toiminnan kautta. Strategy-as-Practice -ajattelu tuo tutkimukseen työkalun tarkastella strategiaa käytäntöinä, jotka muotoutuvat vuorovaikutuksessa organisaation eri tasoilla - erityisesti työntekijöiden toiminnassa ja tulkinnoissa.

Valittu viitekehys tukee tämän työn keskeisten tutkimuskysymysten tarkastelua: miten Ambassador-ohjelma vaikuttaa strategian viestintään ja toimeenpanoon sekä miten osallistajat kokevat roolinsa osana strategiatyötä. Lisäksi viitekehys mahdollistaa tarkastelun siitä, millä tavoin ohjelman kehittäminen voisi edistää organisaation strategista uusiutumista tulevaisuudessa. Vaikka tämä ei ole varsinainen tutkimuskysymys, se suuntaa kehittämistyötä ja liittyy olennaisesti työn tavoitteisiin.

Viitekehyksen avulla voidaan jäsentää osallistavan strategiatyön ja työntekijälähtöisen viestinnän keskeisiä tekijöitä. Näin se tarjoaa välineitä arvioida, millaiset käytännöt ja toimintamallit - kuten Ambassador-ohjelma - voivat vahvistaa strategian inhimillistä ja kulttuurisesti kestävästä toimeenpanosta organisaation arjessa.

5 Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella Ambassador-ohjelman roolia strategian toimeenpanossa työntekijöiden näkökulmasta. Tätä tavoitetta tukevat seuraavassa esitellyt tutkimukselliset ja menetelmälliset ratkaisut.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 177) korostavat, että sekä tutkimuksen että kehittämistyön toteuttaminen edellyttää tutkijalta teoreettisen ajattelun lisäksi käytännön järjestelyjen hallintaa. Tutkimusprosessin onnistuminen vaatii huolellista ennakoitua -

esimerkiksi menetelmien valintaa ja toteutuksen suunnittelua - mutta myös kykyä toimia joustavasti, jotta suunnitelmia voidaan tarvittaessa mukauttaa työn edetessä.

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tutkimuksellinen ja menetelmällinen perusta. Esittelyssä ovat tutkimuksen aineiston ja teorian välinen suhde, käytetty laadullinen menetelmä sekä otanta ja aineiston kohdentaminen suhteessa tutkimuskysymyksiin.

5.1 Abduktiivinen tutkimusote

Abduktiivinen tutkimusote yhdistää aineistosta nousevat havainnot ja teoriaan perustuvat näkemykset toisiaan täydentävästi. Tässä opinnäytetyössä se tarkoittaa, että ilmiötä tarkastellaan sekä kerätyn aineiston valossa että teoreettisia malleja hyödyntäen - ei pelkästään teorian ohjaamana tai aineistolähtöisesti. (Eriksson & Kovalainen 2016; Dubois & Gadde 2002.)

Työ käynnistyi strategiseen viestintään, strategian toimeenpanoon, Strategy-as-Practice-lähestymistapaan, organisaatiokulttuurin ja muutosjohtamisen teemoihin perehtymisellä. Aineistonkeruun jälkeen havaintoja verrattiin teoreettisiin viitekehyksiin ja niiden pohjalta muodostettiin kehittämisehdotuksia. Abduktiivinen ote oli perusteltu, koska tavoitteena ei ollut hypoteesien testaaminen, vaan käytännön ilmiön ymmärtäminen syvällisesti.

5.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu tilanteisiin, joissa tarkastellaan, miten ihmiset kokevat ja tulkitsevat asioita. Tässä työssä tarkoituksena oli ymmärtää työntekijöiden kokemuksia strategisesta viestinnästä ja Ambassador-roolista osana strategian toteutusta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, koska tavoitteena oli saada syvällistä ja kontekstuaalista ymmärrystä strategian toimeenpanoon organisaatiossa. Laadullinen lähestymistapa mahdollisti osallistujien äänen esiin tuomisen heidän omilla sanoillaan. Tämä oli olennaista, jotta strategian merkitykset käytännön työssä tulivat näkyviksi - tavalla, jota määrällisillä keinoilla ei olisi saavutettu. (Patton 2015; Bryman & Bell 2017.)

Aineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastatteluiden ja teemallisen ryhmähaastattelun avulla ja analysoitiin tulkitsemalla merkityksiä teemallisen sisällönanalyysin keinoin (Patel & Davidson 2019). Haastattelurunko viimeisteltiin esitestauksen avulla, jonka tarkoituksena oli varmistaa haastattelutilanteen luontevuus ja kysymysten toimivuus suhteessa tutkimuskysymyksiin.

5.3 Otanta ja aineiston kohdentaminen

Tutkimukseen osallistujat valittiin tarkoituksenmukaisesti yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation yhteyshenkilön kanssa. Valintaan vaikutti erityisesti osallistujien rooli Ambassador-ohjelmassa sekä tavoite edustaa eri liiketoimintayksiköitä ja organisaatiotasoja.

Yksilöhaastatteluihin osallistui kahdeksan Ambassador-roolissa toimivaa työntekijää, ja teemalliseen ryhmähaastatteluun neljä henkilöä: kolme esihenkilöä ja yksi viestinnän edustaja. Tavoitteena oli muodostaa monipuolinen näkökulma strategian toimeenpanosta, viestinnästä ja ohjelman toimivuudesta eri roolien kautta.

Laadullisen tutkimuksen hengessä otanta ei tavoittele yleistettävyyttä, vaan syvää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019, 315-317). Aineiston riittävyys arvioitiin analyysivaiheessa: kun uudet haastattelut eivät enää tuottaneet olennaisesti uutta tietoa, katsottiin saturaatiopiste saavutetuksi. Tämä tukee aineiston analyysin uskottavuutta ja osoittaa, että kerätty aineisto oli sisällöllisesti riittävä tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2024; Saunders, Lewis & Thornhill, 2019.)

Edellä kuvattuja tutkimuksellisia ratkaisuja voidaan jäsentää tiivistetysti taulukon (Taulukko 1) avulla, joka kokoaa yhteen tutkimuksen asetelman ja menetelmälliset valinnat suhteessa tutkimuskysymyksiin.

Osa-alue	Valinta	Perustelu
Lähestymistapa	Abduktiivinen	Yhdistää aineistolähtöiset havainnot ja teoriaohjatun pohdinnan
Tutkimusmenetelmä	Laadullinen tapaustutkimus	Soveltuu ilmiön ymmärtämiseen syvällisesti tietyssä kontekstissa
Aineistonkeruumenetelmät	Puolistrukturoidut yksilöhaastattelut, ryhmähaastattelu	Mahdollistavat sekä henkilökohtaiset että organisaatiotasoiset näkökulmat

Aineiston analyysi	Teemallinen sisällönanalyysi	Tunnistaa keskeisiä teemoja aineistosta
--------------------	------------------------------	---

Taulukko 1: Tutkimusasetelman keskeiset valinnat

Taulukko havainnollistaa tutkimuksen kokonaisrakenteen systemaattisuuden sekä tutkimusongelman ja menetelmien välisen yhteyden.

6 Kehittämistyön toteutus ja aineistonkeruu

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön käytännön toteutus: aineistonkeruun vaiheet, työpajan järjestäminen sekä analyysin toteutus. Luku rakentuu kokemukselliselle ja osallistavalle lähestymistavalle ja konkretisoi edellisessä luvussa esitellyt menetelmävalinnat. Tarkastelun taustalla ovat tutkimuskysymykset ja viitekehys, jotka painottavat strategisen viestinnän, osallistavan strategiatyön ja Strategy-as-Practice -lähestymistavan näkökulmia.

Tutkimuksen ja kehittämistyön onnistunut toteutus vaatii tutkijalta sekä ilmiöiden teoreettista hahmottamista että kykyä suunnitella ja hallita käytännön toteutusta. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 177) painottavat, että tutkimusprosessin eteneminen edellyttää ennakoivaa otetta esimerkiksi aineistonkeruumenetelmien valinnassa, mutta samalla tutkijan on tärkeää olla valmis tarkentamaan suunnitelmiaan tarpeen mukaan. Tässä työssä yhdistyivät suunnitelmallinen eteneminen ja kontekstiin mukautuvat valinnat, mikä mahdollisti joustavan ja tarkoituksenmukaisen aineistonkeruun ja analyysin.

6.1 Aineistonkeruun kokonaisuus ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Aineisto kerättiin toukokuussa 2025 puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilta, teemallisella ryhmähaastattelulla ja osallistavalla työpajalla. Nämä menetelmät valittiin tukemaan tutkimuskysymyksiä, jotka liittyvät Ambassador-ohjelman rooliin strategian viestinnässä, toimeenpanossa ja ohjelman merkityksessä organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa.

Taulukossa 2 on esitetty aineistonkeruun keskeiset menetelmät, osallistujaryhmät ja ajankohdat. Yhdistämällä useita aineistonkeruumenetelmiä varmistettiin mahdollisimman moniulotteinen ja syvälinen näkökulma tarkasteltavaan ilmiöön.

Menetelmävalinta	Kohderyhmä	Osallistujamäärä	Toteutustapa	Ajankohta
Yksilöhaastattelut	Ambassador-roolissa toimivat	8	Etäyhteys, Teams	Toukokuun alku 2025
Ryhmähaastattelu	Esihenkilöt ja viestinnän asiantuntija	4	Etäyhteys, Teams	Toukokuun alku 2025
Työpaja	Ambassadorit, johto, esihenkilöt, viestintä	11	Lähityöpaja	Toukokuun loppu 2025

Taulukko 2: Aineistonkeruumenetelmät, kohderyhmät ja ajankohdat

Aineistonkeruun kokonaisuus rakentui vaiheittain ja tukee tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Monivaiheinen otanta tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että tutkimukseen osallistujat valittiin useammassa eri vaiheessa ja eri rooleista - kuten Ambassador-roolissa toimivista työntekijöistä, esihenkilöistä, viestinnän edustajista ja johdon edustajasta. Tällainen otantatapa mahdollistaa useiden näkökulmien yhdistämisen ja parantaa aineiston monipuolisuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 193.)

Menetelmien yhdistäminen puolestaan loi perustan sille, että strategian toimeenpanoa ja Ambassador-ohjelman vaikuttavuutta pystyttiin tarkastelemaan sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Erityisesti haastatteluiden ja työpajan yhdistäminen mahdollisti sekä kokemusten syventämisen että konkreettisten kehittämissideoiden esiin tuomisen.

6.2 Osallistujien valinta ja otanta

Osallistujat valittiin tarkoituksenmukaisesti yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation yhteyshenkilön kanssa. Otannassa painotettiin Ambassador-ohjelmaan osallistuneiden roolia sekä organisaation eri liiketoimintayksiköiden ja tasojen edustusta. Yksilöhaastatteluihin osallistui kahdeksan Ambassador-roolissa toiminutta henkilöä. Ryhmähaastatteluun osallistui neljä henkilöä: kolme esihenkilöä ja yksi viestinnän asiantuntija.

Laadullisen tutkimuksen hengessä tavoitteena ei ollut yleistäminen, vaan syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019, 315-317). Aineiston riittävyttä

arvioitiin analyysivaiheessa: kun uudet haastattelut eivät enää tuottaneet olennaisesti uutta tietoa, katsottiin saturaatiopiste saavutetuksi (Tuomi & Sarajärvi 2024).

6.3 Haastattelujen toteutus ja esitetaus ennen aineistokeruuta

Ennen varsinaista aineistonkeruuta haastattelurunko esitettiin yhdellä organisaation ulkopuolisella henkilöllä, jolla oli kokemusta tutkimustyöhön osallistumisesta. Esitetauksen tavoitteena oli varmistaa kysymysten ymmärrettävyys, johdonmukaisuus ja looginen eteneminen suhteessa tutkimuskysymyksiin. Palautteen perusteella haastattelukysymyksiin tehtiin pieniä tarkennuksia sanamuotoihin ja niiden järjestykseen. Esitetauksen avulla voitiin varmistaa, että haastattelutilanne tukee osallistujien avoimuutta ja tuottaa kehittämistyölle olennaista aineistoa (Hirsjärvi & Hurme 2022, 65-66).

Varsinaiset puolistrukturoidut yksilöhaastattelut toteutettiin toukokuun 2025 alkupuolella etäyhteyksin Microsoft Teams -sovelluksen kautta. Haastattelujen kesto vaihteli 30-50 minuutin välillä, ja kaikki haastattelut äänitettiin osallistujan suostumuksella. Tallenteet litteroitiin myöhempää analyysia varten.

Lisäksi toukokuun aikana järjestettiin erillinen teemallinen ryhmähaastattelu, johon osallistui neljä henkilöä: kolme esihenkilöä ja yksi viestinnän asiantuntija. Ryhmähaastattelun tarkoituksena oli laajentaa näkökulmia ja täydentää yksilöhaastatteluissa esiin nousseita havaintoja. Ryhmähaastattelu mahdollisti erilaisten roolien vuoropuhelun ja toi esiin yhteisiä sekä ristiriitaisia tulkintoja Ambassador-ohjelman toimivuudesta.

Puolistrukturoitu haastattelutyylit osoittautui tarkoituksenmukaiseksi, sillä se tarjosi mahdollisuuden joustavaan etenemiseen ja tarkentavien lisäkysymysten esittämiseen tilanteen mukaan. Samalla se mahdollisti tutkijan roolin säilymisen aktiivisena vuorovaikutuksen ohjaajana, mikä tukee laadullisen aineiston syvällistä ja kontekstisidonnaista muodostumista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106; Hirsjärvi & Hurme 2022, 32).

6.4 Aineiston analysointi: menetelmäkuvaus

Aineiston analyysi toteutettiin laadullisen tutkimuksen keinoin teemallisen sisällönanalyysin avulla (Tuomi & Sarajärvi 2024; Juhila 2021). Analyysin tavoitteena oli muodostaa selkeä kokonaiskuva siitä, miten osallistujat kokivat Ambassador-roolin sekä strategian viestinnän ja toimeenpanon.

Menetelmänä käytetty teemoittelu soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, joissa aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla ja tutkimuksessa pyritään ymmärtämään käytännön ilmiöitä tai ratkaisemaan toiminnallisia kehittämistarpeita (Eskola & Suoranta 1998, 126; Kananen 2012, 117). Teemoittelu mahdollistaa aineiston tarkastelun ja jäsentelyn siten, että

esiin nousevat tutkimuskysymysten kannalta olennaisimmat aihealueet. On kuitenkin huomioitava, että analyysissä syntyvät teemat eivät ole suoraan samoja kuin haastattelurungon teemat, vaan ne perustuvat tutkijan tekemään tulkintaan ja aineistosta esiin nouseviin sisältöihin (Juhila 2021; Hirsjärvi & Hurme 2022, 173).

Analyysi eteni vaiheittain: ensin aineisto pelkistettiin poistamalla ylimääräinen tai toistuva tieto, sitten se ryhmiteltiin merkityssisältöjen mukaan ja lopuksi abstrahoitettiin yleisemmiksi teemoiksi (Tuomi & Sarajärvi 2024). Haastattelut litteroitiin ja niistä koostettiin tiivistelmät analyysia varten. Visualisointiin käytettiin Miro-työkalua, joka tuki teemojen rakenteellista hahmottamista ja vertailua. Lopulliset analyysiteemat esitellään tulosluvussa.

6.5 Työpaja osana tutkimuksellista kehittämistyötä

Työpaja suunniteltiin osana tutkimuksellista kehittämistyötä heti yksilö- ja ryhmähaastattelujen analysoinnin jälkeen yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation yhteyshenkilön kanssa. Suunnittelupalaverissa määriteltiin työpajan ajankohta, kesto, toteutustapa sekä osallistujakokoonpano. Työpajan tavoitteena oli vahvistaa Ambassador-ohjelman vaikuttavuutta tuottamalla konkreettisia ja realistisia kehittämistoimenpiteitä, jotka tukevat roolin asemaa osana organisaation strategian viestintää, toimeenpanoa ja henkilöstön sitouttamista.

6.5.1 Suunnittelu ja toteutus

Toimeksiantaja antoi fasilitaattorille vapaat kädet suunnitella kokonaisuuden, mikä mahdollisti fasilitoijan omien vahvuuksien - kuten luovan työskentelyn, ratkaisukeskeisen ohjaamisen ja vuorovaikutteisen tiimityön - hyödyntämisen. Työpaja suunniteltiin yhdistellen fasilitoinnin menetelmiä, NLP:n (neurolingvistinen ohjelmointi) näkökulmia sekä tietoisuustaitojen keinoja, kuten ohjattua meditaatiota ja visualisointia. Tavoitteena oli luoda rauhallinen ja keskittynyt ilmapiiri, jossa osallistujat voivat turvallisesti tuoda esiin kokemuksiaan ja havaintojaan sekä osallistua merkitykselliseen yhteiskehittämiseen (Vilkkä 2021, 182-184).

Vaikka NLP ei ole vakiintunut tieteellinen menetelmä, sen valikoituja työkaluja voidaan hyödyntää kokemuksellisen osallistamisen tukena työpajatyöskentelyssä.

Työpajatyöskentely on osallistava ja tavoitteellinen menetelmä, jossa ryhmä työskentelee tietyn ennalta määritellyn teeman ympärillä. Työpaja mahdollistaa kokemuksellisen osallistumisen, yhteisen oppimisen ja ideoinnin, ja parhaimmillaan se luo tilan uusille näkökulmille ja oivalluksille (Miettinen 2010; Vilkkä 2021, 182-184). Työpajatyöskentely edellyttää ohjaajalta aktiivista fasilitointia ja kykyä huomioida esimerkiksi

idearajoittuneisuutta, epätasa-arvoista osallistumista tai keskustelun vinoumia (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 96; Toikko & Rantanen 2009, 100).

Kuten Vilka (2021, 204-207) tuo esiin, ymmärtämisen syventämisessä keskeistä on havaintojen ja tulkintojen rinnakkainen tarkastelu sekä tutkijan kyky luoda tilaa aidoille kokemuksille. Myös tutkijan tietoisuus omasta asemastaan on keskeistä laadullisessa kehittämistyössä. Tämän työpajan suunnittelussa pyrittiin tarjoamaan osallistujille tila refleктоivalle ja merkityksellistä kehittämistä mahdollistavalle kohtaamiselle, jossa tutkija toimii vuorovaikutuksen mahdollistajana eikä keskustelun sisällöllisenä ohjaajana (Vilka 2021, 204-205).

Työpajan lähtökohtana toimi teemallisen sisällönanalyysin kautta tunnistetut kehittämisteemat, jotka esiteltiin osallistujille työpajan alussa. Tavoitteena oli herättää reflektiivistä ajattelua ja mahdollistaa havaintojen täydentäminen osallistujien omilla näkemyksillä.

6.5.2 NLP osana työpajan menetelmävalintoja

NLP, eli neurolingvistinen ohjelmointi, on moniselitteinen käsite, jota voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Termin osat antavat viitteitä sen sisällöstä: neuro viittaa siihen, miten ihminen kokee ja jäsentää maailmaa aistiensa - kuten näkö-, kuulo- ja tuntoaistin - avulla sekä sisäisen puheensa kautta. Linguistic viittaa kielen merkitykseen kokemusten ilmaisemisessa ja tulkinnassa. Programming puolestaan liittyy niihin ajattelu- ja toimintamalleihin, joita ihmiset toistavat eri tilanteissa - usein automaattisesti, kuin sisäisesti ohjelmoituina. Esimerkiksi esiintymistilanteessa hermostuminen voi olla tällainen ennalta opittu reaktio. NLP sisältää erilaisia työkaluja, viestintämenetelmiä ja ajattelutapoja, joiden tavoitteena on tukea yksilöä muuttamaan tapojaan toimia ja viestiä. Näiden avulla voi vähentää ei-toivottuja toimintamalleja ja lisätä itselle hyödyllisiä, mikä tukee tavoitteiden saavuttamista. Yksi tapa jäsentää NLP:tä on nähdä se ihmisen oman kokemuksen tutkimuksena: miksi reagoimme eri tavoin samoihin tilanteisiin ja miten omaa reagointia voisi muuttaa mielekkäämmäksi? NLP:tä on myös kuvailtu nykyaikaisena menestyksen menetelmänä, sillä sen avulla voidaan parantaa tuloksia ja nopeuttaa toivottuja muutoksia monilla elämänalueilla. (Lazarus, 2010, 9-17.)

6.5.3 Työpajan rakenne ja osallistujat

Työpaja järjestettiin lähityöpajana toimeksiantajan tiloissa toukokuun 2025 lopussa, ja sen kesto oli noin 90 minuuttia. Työpajaan osallistui yksitoista henkilöä, mukaan lukien kuusi Ambassador-roolissa toimivaa, kolme esihenkilöä, viestinnän asiantuntija ja ohjelman yhteyshenkilö, joka edustaa myös johtoa. Osallistujien valinnassa pyrittiin monipuoliseen

edustukseen eri yksiköistä ja organisaation eri tasoilta, jotta saataisiin esiin mahdollisimman laaja-alaisia näkökulmia.

6.5.4 Työpajan kulku

Työpaja käynnistettiin ohjatulla meditaatiolla ja visualisointiharjoituksella, jonka tarkoituksena oli auttaa osallistujia siirtymään läsnä olevaan tilaan. Osallistujat ohjattiin kuvittelemaan tilanne, jossa he kokevat onnistuneensa vuoden päätteeksi Ambassador-roolissa, ja pohtimaan, millaista arvoa rooli voi tuottaa itselle, tiimille ja koko organisaatiolle. Tämän jälkeen osallistujat piirsivät hahmon kortille myöhempää käyttöä varten. Harjoitus pohjusti avoimuutta ja mahdollisti siirtymän yhteiseen läsnäoloon (Vilka 2021, 220).

Läsnäoloharjoituksen jälkeen osallistujille esiteltiin löydökset haastatteluista, joiden pohjalta piti ideoida kehitysehdotuksia Me-We-US-menetelmää hyödyntäen, joka tukee osallistujien tasavertaista osallistumista ja kollektiivista ideointia (Kantojärvi 2012, 41-42).

- Me-vaiheessa osallistujat pohtivat itsenäisesti Ambassador-roolin kehittämiseen liittyviä näkemyksiä.
- We-vaiheessa he jakoivat ajatuksia pienryhmissä ja muotoilivat yhteisiä kehitysehdotuksia.
- Us-vaiheessa ryhmät esittelivät ehdotukset koko ryhmälle, ja ne dokumentoitiin yhteiselle alustalle.

Kehitysehdotukset priorisoitiin yhteisellä pisteytyksellä ja valittiin kolme kehitysehdotusta jatkotyöstöön ensimmäiselle Ambassador toimikaudelle.

Työpajan toisessa osassa keskityttiin tunnistamaan ja muotoilemaan uudelleen rajoittavia uskomuksia, jotka voivat estää strategisten tavoitteiden toteutumista. Taustalla oli mm. haastatteluista tunnistettu kollektiivinen epäluottamus muutoksen pysyvyyteen, mikä ilmeni muun muassa seuraavassa väittämässä:

"Tässä firmassa kyllä kokeillaan aina kaikkea, mutta mikään ei kestä tai oikeasti muutu." (X1)

Tällaisten ajattelumallien käsitteleminen on olennainen osa strategisen kehittämistyön onnistumista. Osallistujia pyydettiin NLP-pohjaisessa harjoituksessa työskentelemään valitseman uskomuksen parissa, joka oli joko heidän omansa tai käytävillä kuultu. Uskomuksen tuli liittyä uuteen strategiaan tai Ambassador-ohjelmaan.

Työskentely toteutettiin ensin yksilöharjoituksena ja sen jälkeen pienryhmissä keskustellen. Jokainen valitsi aluksi itselleen uskomuksen, jonka parissa haluaa työskennellä ja pohti sen haittavaikutusta organisaatiolle. Tämän jälkeen ryhmydyttiin ja jokaisen ryhmän tuli valita uskomus, jonka he haluavat muuttaa ja valita sille alussa piirretyistä hahmoista sopivin.

Uskomuksia työstettiin seuraavien kysymysten avulla:

- Missä tilanteessa uskomus ei pidä paikkaansa?
- Mikä on uskomuksen alkuperäinen hyvä tarkoitus?
- Mitä seurauksia uskomus tuottaa yksilölle ja yhteisölle?
- Miten saman voisi ilmaista rakentavammin?

Lopuksi osallistujat esittelivät uusiksi muotoillut uskomukset ja niihin liitetyt hahmot koko ryhmälle. Yksi ryhmä oli valinnut muutoksen kohteeksi haastattelussa nousseen uskomuksen:

"Tässä firmassa kyllä kokeillaan aina kaikkea, mutta mikään ei kestä tai oikeasti muutu." (X1)

Joka muuntui muotoon:

"Kestävä muutos syntyy, kun me yhdessä johdamme sitä selkeästi ja pitkäjänteisesti."

Työpajan päätteeksi osallistujille jaettiin oppimateriaali NLP:n uskomustyökaluista, jota he voivat hyödyntää omassa työssään myös työpajan jälkeen. Materiaalin tarkoituksena oli tukea osallistujien itsereflektointia ja tarjota konkreettisia välineitä organisaation ajattelumallien tarkasteluun ja muutokseen liittyvien uskomusten työstämiseen. Tämä osa työpajaa ei palvelut ainoastaan hetkellistä osallistumista, vaan mahdollisti oppimisen jatkumisen myös tilaisuuden jälkeen.

Vilka (2021, 204-206) korostaa, että kehittämistyössä on tärkeää luoda tilaa kokemukselliselle ymmärtämiselle ja tarjota osallistujille keinoja merkityksellisten havaintojen tekemiseen. Tässä kontekstissa NLP-työkaluja sisältävä materiaali tuki juuri tätä tarkoitusta: se vahvisti osallistujien strategista ajattelua, lisäsi tietoisuutta organisaation ajattelu- ja uskomusmalleista sekä tarjosi välineitä ammatillisen vaikuttavuuden kehittämiseksi myös arjen käytännöissä.

6.6 Tutkimuseettisyys ja tietosuojakäytännöt

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistusta (TENK 2019) että EU:n yleistä tietosuojasetusta (EU 2016/679). Tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa kohdistettiin erityistä

huomiota tutkittavien itsemääräämisoikeuden turvaamiseen, henkilötietojen suojaamiseen sekä luottamuksellisen ilmapiirin rakentamiseen koko tutkimusprosessin ajan.

Osallistujille toimitettiin ennen haastatteluja ja työpajaa tutkimustiedote, jossa kerrottiin selkeästi tutkimuksen tavoite, menetelmät, tietojen käsittely sekä osallistumisen vapaaehtoisuus. Lisäksi osallistujille annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä ja vetäytyä tutkimuksesta milloin tahansa ilman seuraamuksia. Ennen aineistonkeruuta kerättiin tietoinen suostumus suullisesti.

Haastatteluista ja työpajasta kerätyt äänitallenteet litteroitiin mahdollisimman pian aineistonkeruun jälkeen, ja tallenteet poistettiin välittömästi litteroinnin valmistuttua. Kaikki aineisto anonymisoitiin poistamalla tunnistetiedot, kuten nimet, yksiköt ja erityiset työroolit. Valmis aineisto säilytettiin salasanalla suojatussa digitaalisessa kansiossa, johon oli pääsy ainoastaan tutkijalla. Aineistoa ei luovutettu ulkopuolisille eikä käytetty muihin tarkoituksiin kuin tässä opinnäytetyössä määriteltyyn kehittämistehtävään.

Laadullisessa kehittämistutkimuksessa tutkijan rooli on keskeinen osa tutkimuksen luonnetta ja tulkintaa. Tutkijan tulee olla tietoinen omasta asemastaan ja mahdollisista sidonnaisuuksistaan tutkimusympäristöön (Kettunen ym. 2019, 16). Tässä tutkimuksessa tutkijalla oli aiempaa työhistoriaa toimeksiantajaorganisaation kanssa, mikä huomioitiin läpinäkyvästi tutkimusasetelman suunnittelussa ja osallistujaviestinnässä. Tutkija korosti puolueettomuuttaan kaikessa viestinnässä ja pyrki aktiivisesti rakentamaan turvallista ilmapiiriä, jossa osallistujat kokivat voivansa tuoda esiin näkemyksiään vapaasti ja ilman pelkoa seurauksista. Osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, eikä se vaikuttanut osallistujien asemaan organisaatiossa.

Tutkimuksen eettisyys tuki samalla sen luotettavuutta. Laadullisessa kehittämistyössä luottamus tutkittaviin ja heidän kokemustensa autenttisuuteen on keskeistä, sillä aineisto rakentuu ihmisten näkemyksistä, kokemuksista ja tulkinnoista. Tutkijan tuli siten olla tietoinen myös omasta vaikutuksestaan vuorovaikutustilanteisiin (Eskola & Suoranta 1998, 21; Tuomi & Sarajärvi 2024, 110). Vilkka (2021, 74-82) muistuttaa, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee tarkastella aineistoa avoimesti ja kriittisesti - ilman valmiita oletuksia - ja olla valmis kyseenalaistamaan myös omat tulkintakehyksensä. Tämä mahdollistaa merkityksellisten yhteyksien tunnistamisen tutkimuksen aikana.

Kokonaisuutena tutkimuksen eettiset ratkaisut, tietosuojakäytännöt ja tutkijan refleктоiva asenne tukivat tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta. Tämä oli erityisen tärkeää, koska kehittämistyö rakentui osallistujien kokemuksille ja organisaation sisäiselle tiedolle, joita käsiteltiin kunnioittavasti ja vastuullisesti koko tutkimuksen ajan.

6.7 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin Guba ja Lincolnin (1985, ks. Bryman & Bell 2017) nelikenttämallin mukaisesti, joka koostuu uskottavuudesta, siirrettävyydestä, riippuvuudesta ja vahvistettavuudesta. Tämä lähestymistapa soveltuu erityisesti laadulliseen tutkimukseen, sillä se tunnustaa, että sosiaalinen todellisuus ei ole yksiselitteinen, vaan voi näyttäytyä useina rinnakkaisina tulkintoina - toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa pyritään usein mittaamaan ilmiötä objektiivisesti yhdestä näkökulmasta (Bryman & Bell 2017).

Uskottavuutta vahvistettiin aineiston monipuolisuudella, analyysiprosessin avoimella kuvauksella sekä osallistujien autenttisten äänten esiin tuomisella suorien lainausten avulla. Aineiston valikoinnissa painotettiin olennaisuutta suhteessa tutkimuskysymyksiin, jotta tarkastelu säilyi fokuoituna.

Siirrettävyyttä tuettiin kuvaamalla tutkimuksen konteksti, kohdeorganisaation toimialaympäristö sekä osallistujien roolit. Vaikka organisaation anonymiteetti rajoittaa täydellistä läpinäkyvyyttä, tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida ja hyödyntää vastaavissa konteksteissa.

Riippuvuus varmistettiin huolellisella dokumentaatiolla: haastattelurunko, aineistonkeruun eteneminen ja tutkijan muistiinpanot tukevat tutkimusprosessin jäljitettävyyttä ja läpinäkyvyyttä.

Vahvistettavuutta lisättiin tutkijan reflektiivisyydellä ja eettisellä otteella. Vaikka tutkijalla oli aiempaa yhteyttä toimeksiantajaorganisaatioon, hän pyrki tietoisesti säilyttämään objektiivisuuden eikä vaikuttanut osallistujien vastauksiin. Haastattelurungon johdonmukainen käyttö ja tutkijan roolin selkeä viestintä edistivät luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä. Työ toimitetaan niille osallistujille, jotka ovat sitä pyytäneet, mikä tukee läpinäkyvyyttä ja vastavuoroisuutta tutkimusprosessissa.

6.8 Tekoälyn hyödyntäminen tutkimuksen aikana

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnettiin tekoälyä rajatusti ja harkitusti osana kirjoitusprosessia. Tekoälyavustajana käytettiin OpenAI:n kehittämää ChatGPT-tekoälypalvelua. Tekoälyn käyttö rajattiin ainoastaan tutkimustekstin ideointiin, otsikointivaihtoehtojen tuottamiseen, rakenteen jäsentämiseen sekä kielelliseen hiomiseen. Näillä keinoilla pyrittiin tukemaan tutkimusraportoinnin selkeyttä, sujuvuutta ja luettavuutta, kuitenkin puuttumatta tutkimuksen tieteelliseen sisältöön tai tulkintoihin.

Tekoälyä ei käytetty aineiston analysointiin, tutkimustulosten muodostamiseen tai sisällöllisten johtopäätösten tekemiseen. Aineiston tulkinta, tutkimustulosten raportointi ja johtopäätösten tekeminen olivat täysin tutkijan vastuulla. Tämä linjaus on yhdenmukainen

Laurean eettisten suositusten kanssa, joiden mukaan tekoäly voi toimia teknisenä tukena, mutta tutkimuksen varsinainen tieteellinen ajattelu ja arviointi on aina ihmisen tehtävä.

Tekoälylle ei syötetty henkilötietoja, haastattelusisältöjä tai muuta arkaluonteista aineistoa. Kaikki käsitellyt tekstit olivat sellaisia, joita ei voi yhdistää yksittäiseen henkilöön tai tutkimuksen osallistajaan. Näin varmistettiin osallistujien tietosuojaa ja GDPR-asetuksen (EU 2016/679) noudattaminen.

Tekoälyn käyttö dokumentoidaan tässä luvussa avoimuuden ja läpinäkyvyyden periaatteiden mukaisesti. Tutkijan reflektiivinen ote tekoälyn hyödyntämiseen liittyen oli osa eettisesti kestävästä toimintatavasta. Laadullisessa kehittämistyössä on tärkeää, että lukija pystyy arvioimaan, missä määrin teknologia on ollut osallisena prosessin eri vaiheissa. Tämän kuvauksen avulla lukijalle tehdään selväksi, että tekoäly toimi tässä työssä vain kirjoittamisen ja kielenhuollon teknisenä apuna, eikä se vaikuttanut tutkimuksen analyttiseen sisältöön tai sen tieteelliseen luotettavuuteen.

7 Kehittämistyön löydökset

Tässä luvussa esitetään kehittämistyön keskeiset löydökset, jotka perustuvat kahdeksaan yksilöhaastatteluun, yhteen ryhmähaastatteluun sekä työpajassa tehtyihin havaintoihin. Analyysin tavoitteena on syventää ymmärrystä niistä inhimillisistä, viestinnällisistä ja organisatorisista tekijöistä, jotka edistävät strategian onnistunutta toimeenpanoa ja tukevat sen tehokasta viestintää.

Luvussa esitettävät havainnot on tulkittu laadullisen aineistonanalyysin avulla, ja ne rakentuvat osallistujien kokemuksista, merkityksenannoista ja arjen havainnoista. Tulokset liittyvät tiiviisti teoreettiseen viitekehykseen, erityisesti osallistavan strategiatyön, Strategy-as-Practice -ajattelun, strategisen viestinnän ja inhimillisen strategian mallien näkökulmiin.

Ambassador-ohjelma muodosti organisaatioon rakenteellisen alustan osallistavalle strategian toimeenpanolle. Ohjelman vaikuttavuus ei kuitenkaan toteutunut rakenteiden kautta yksin, vaan konkretisoitui vasta, kun rooliin osallistuneet kokivat tehtävänsä merkitykselliseksi ja saivat siihen riittävää tukea. Tämä havainto muodostaa analyysin tulkinnallisen ytimen: strategia ei toteudu organisaation kaavioissa, vaan ihmisten kokemuksissa, tulkinnoissa ja päivittäisissä teoissa.

Seuraavaksi tarkastellaan aineistosta esiin nousseita pääteemoja, jotka kuvaavat, miten Ambassador-rooli on koettu organisaation sisällä ja millaisia merkityksiä osallistajat liittävät strategian viestintään, osallistavuuteen ja toimeenpanoon. Teemat muodostavat pohjan kehittämisehdotuksille ja rakentavat vastauksia tutkimuskysymyksiin.

7.1 Strateginen viestintä ja sen konkreettisuus

Haastatteluissa strategiaa kuvattiin tutuksi, mutta arjen työhön vaikeasti linkittyväksi. Erityisesti yksilöhaastatteluissa korostui kokemus siitä, että vaikka strategiasta viestitään näkyvästi eri kanavissa - kuten intranetissä, Teams-tilaisuuksissa ja johdon esityksissä - sen yhteys omaan työhön jää usein etäiseksi. Ryhmähaastattelussa tämä kokemus syveni: strategiaa kuvattiin "keskeneräiseksi", ja erityisesti asiakashankinnan tueksi toivottiin konkreettisempia työkaluja ja esimerkkejä.

"Vaikka puhutaan paljon strategiasta, ei se vielä kosketa meidän arkea." (A3)

"Tuntuu, että kyllä me puhutaan strategiasta, mutta se ei tunnu liittyvän minun työhöni." (A7)

Useat osallistajat ilmaisivat tarpeen yhteiselle keskustelulle ja fasilitoinnille, jonka avulla strategiaa voisi tulkita omista lähtökohdista käsin. Strategiaviestinnän ei koettu olevan riittävän dialogista, vaan sen sävy nähtiin usein ylhäältä ohjatuksi ja etäiseksi. Tämä ilmensi tarvetta siirtyä tiedottavasta viestinnästä osallistavaan, arjen kontekstiin sidottuun viestintään, joka rakentaa merkityksiä yhteistyössä.

Cornelissenin (2014) mukaan strateginen viestintä onnistuu, kun se on vuorovaikutteista, työntekijöiden kokemuksiin linkittyvää ja merkityksiä tuottavaa. Vastaavasti Whittingtonin (2006) Strategy-as-Practice -lähestymistavan mukaan strategia ei ole ylhäältä johdettu suunnitelma, vaan se syntyy siellä, missä ihmiset keskustelevat, tekevät päätöksiä ja toimivat yhdessä. Strateginen ymmärrys ei näin ollen rakennu vain viestinnän volyymin tai toistojen kautta, vaan merkityksellisten kohtaamisten ja jaetun tulkinnan avulla.

Haastatteluista nousi myös esiin se, että vaikka strategia on aiempaa näkyvämpi, monet työntekijät eivät vielä osanneet yhdistää sitä omaan tehtäväänsä. Tämä osoittaa, ettei strateginen viestintä ole tehokasta, ellei se muutu työntekijälle henkilökohtaisesti merkitykselliseksi ja toiminnallisesti ymmärrettäväksi. Valpola ym. (2010, 131) korostavat, että oivallus ja itse löydetyt ratkaisut synnyttävät sisäistä motivaatiota ja vastuullisuutta, kun taas ulkoa annetut viestit ja ratkaisut voivat heikentää sitoutumista.

Näiden havaintojen valossa Ambassador-rooli näyttäytyy potentiaalisena strategian arjen tulkitsijana. Ambassadorit voivat toimia sillanrakentajina, jotka auttavat kollegoita ymmärtämään strategian merkityksen omassa työssään ja tukevat yksilöllistä ratkaisujen löytämistä. He voivat toimia strategiaviestinnän käytännön ankkureina, jotka kääntävät strategiset tavoitteet konkreettisiksi teoiksi työyhteisön sisällä.

7.2 Ambassador-roolin merkitys ja osallistavuus

Ambassador-rooli näyttäytyi haastatteluissa osallistujille merkityksellisenä väylänä osallistua strategiatyöhön ja vaikuttaa organisaation kehittämiseen. Yksilöhaastatteluissa korostui mahdollisuus olla mukana konkreettisesti tekemisessä, kuten Experience-manuaalin muotoilussa ja mikrotekojen ideoinnissa. Ryhmähaastattelussa rooliin liitettiin vahvasti toimijuus, esimerkin näyttäminen ja ilmapiirin rakentaminen - myös ilman muodollista valta-asemaa.

"Mä oon kokenut Ambassador-roolin fiiliksen luomisena ja arjen vastuuna, ei niinkään muodollisena tehtävänä." (A1)

"En oikein tiennyt, missä kohtaa olisin voinut tuoda esiin niitä strategiaan liittyviä asioita." (A6)

Haastattelut toivat esiin, että rooli voi parhaimmillaan vahvistaa ymmärrystä strategiasta ja lisätä osallistumisen kokemusta. Kuitenkin roolin vaikuttavuus jäi osin vajaaksi, mikäli tehtävä jäi irralliseksi tai siihen ei tarjottu riittävää tukea. Tämä havainto heijastelee strategisen toimijuuden ja employee advocacy -näkökulmaa (Bridger, 2022), jossa työntekijöillä nähdään olevan potentiaali toimia strategian aktiivisina omistajina - kunhan heille annetaan siihen valmiudet ja mahdollisuudet.

Ambassador-rooli nähtiin potentiaalisena strategian toimeenpanon välineenä, mutta sen onnistunut toteutus edellyttää tuekseen selkeitä rakenteita, tarkoituksenmukaisia viestintämateriaaleja ja johdon näkyvää tukea. Roolin uskottavuus rakentuu siitä, että osallistuja tietää, mitä hän edustaa ja miten oma tehtävä kytkeytyy organisaation strategisiin tavoitteisiin. Tämä on linjassa Mantereen, Suomisen ja Vaaran (2011, 30) näkemyksen kanssa: strategia toteutuu arjessa silloin, kun työntekijä voi omistaa sen merkityksen ja viedä viestiä eteenpäin omassa työyhteisössään.

Työpajassa osallistajat muotoilivat konkreettisia toimenpiteitä roolin selkeyttämiseksi ja vakiinnuttamiseksi. Tunnistettiin tarve siirtää kokemustietoa myös tuleville Ambassadeille, jotta rooli ei jäisi yksittäisten henkilöiden varaan, vaan juurtuisi osaksi organisaation rakenteita ja strategista kulttuuria.

Tätä tulkintaa tukevat Valpolan ym. (2010, 132-137) esittämät näkemykset strategisesta toimeenpanosta: strategia ei toteudu yksinomaan tavoitteita määrittelemällä, vaan se edellyttää koko organisaation sitoutumista arvojen mukaiseen käyttäytymiseen.

Menestyksekkäs toimeenpano rakentuu tasapainosta: huomiota on kohdistettava sekä tuloksiin että siihen, millä tavoin tuloksiin päästään.

Ambassador-roolissa korostuvat erityisesti innostavan tavoiteasetannan, arvostavan ohjauksen, osaamisen kehittämisen ja rakentavan palautteen annon taidot. Näiden avulla voidaan tukea työntekijöiden henkilökohtaista oivaltamista, mikä mahdollistaa aidon sitoutumisen strategiaan päämääriin. Kun ihmiset kokevat työnsä merkitykselliseksi ja pääsevät itse etsimään ratkaisuja, he myös omistavat strategian arjen tasolla - eivät vain muodollisesti, vaan toiminnallisesti.

7.3 Roolin jatkuvuuden haasteet ja kehitystarpeet

Sekä yksilö- että ryhmähaastatteluissa nousi esiin huoli Ambassador-roolin jatkuvuudesta ja tehtävänkuvan epäselvyydestä. Osallistujien mukaan rooli kaipaa tuekseen selkeämpää perehdytystä, toimintaohjeita, viestintämateriaaleja sekä mahdollisesti kokeneemman mentorin tukea. Ryhmähaastattelussa toivottiin, että ohjelma jättäisi tuleville Ambassadeureille perinnöksi yhdessä tekemisen kulttuurin ja rakenteet, jotka tukevat roolin haltuunottoa.

"Tässä firmassa kokeillaan aina kaikkea, mutta mikään ei kestä tai oikeasti muutu." (X1)

"Me ollaan niinku vähän semmosia kokeilukaniineja aina, ja sit ei oikein tiedä et mihin tää päättyy vai päättyykö mihinkään." (X4)

Nämä havainnot kuvastavat organisaatiokulttuurissa elävää epäluottamusta strategisten muutosten pysyvyyteen. Se tukee Hrebiniakin (2005, 20-26) näkemystä, jonka mukaan strategian onnistunut toimeenpano edellyttää innostuksen lisäksi myös rakenteellista jatkuvuutta. Ambassador-roolin vaikuttavuus ei synny itsestään, vaan edellyttää suunnitelmallista kehittämistä, näkyvyyttä, johdon tukea ja vakiinnuttamista osaksi organisaation strategista infrastruktuuria.

Työpajassa tämä tarve konkretisoitui haluna siirtää kokemusperintöä uusille toimijoille ja luoda jaettua ymmärrystä roolin merkityksestä. Tällainen tiedon ja kokemusten siirtyminen toimii siltana yksittäisistä henkilövetoisista rooleista kohti vakiintunutta, yhteisöllistä toimintamallia.

Johto nähdään keskeisenä roolin jatkuvuuden mahdollistajana. Haastatteluissa korostui, että siellä missä johto oli aidosti läsnä ja mukana toiminnassa, Ambassador-ohjelma koettiin uskottavaksi ja merkitykselliseksi. Johdon osallistuminen viestitti ohjelman tärkeydestä ja antoi sille painoarvoa. Vastaavasti poissaoleva johto synnytti epävarmuutta ohjelman jatkuvuudesta ja asemasta strategian kokonaisuudessa.

Lisäksi havaittiin, että vaikuttavin strateginen viestintä ei tapahtunut pelkästään virallisissa kanavissa, vaan epämuodolliset kohtaamiset, käytäväkeskustelut ja osallistavat tilaisuudet

koettiin usein tärkeämmiksi strategian sisäistämisen kannalta. Tämä tukee Valpolan ja Kvistin (2010) sekä Rossin (2012) näkemystä siitä, että uudistumista tukeva organisaatiokulttuuri rakentuu johdon aktiivisen osallistumisen, dialogisuuden ja systemaattisen oppimisen kautta. Johto ei ainoastaan johda hankkeita ylhäältä käsin, vaan toimii mukana mahdollistajana, suunnannäyttäjänä ja osallistujana.

Ambassador-roolin juurtuminen edellyttää siten sekä rakenteellista selkeyttä että emotionaalista jatkuvuutta - tukea, joka rakentaa luottamusta, vastuullisuutta ja yhteistä merkitystä strategian toteuttamiseksi arjessa.

7.4 Arvopohjainen strategiatyö ja työn merkityksellisyys

Strategia näyttäytyi osallistujille arvopohjaisena erityisesti asiakaskokemuksen ja vastuullisuuden näkökulmista. Yksilöhaastatteluisissa korostui kokemus siitä, että organisaation arvot näkyvät arjen työssä ja motivoivat toimintaa. Ryhmähaastattelussa Experience-teema toimi kokoavana elementtinä, joka konkretisoi strategiaa asiakas- ja työyhteisökohtaamisissa.

"Mun mielestä se, että saatiin keskustella omasta roolista strategiassa face-to-face, on lisännyt sitoutumista." (A8)

Tämä tukee Whittingtonin (2006) ja Juutin (2007) näkemyksiä strategiasta merkityksen rakentamisena. Strateginen viestintä ei ole yksisuuntaista tiedottamista, vaan se syntyy yhteisistä tulkinnoista, tunnekokemuksista ja arjen vuorovaikutuksesta.

Useat Ambassadorit kokivat osallistuneensa aktiivisesti strategian konkretisoimiseen esimerkiksi Experience-käsikirjan sisältöjen suunnittelussa ja mikrotekojen ideoimisessa. Tämä vahvisti kokemusta työn merkityksellisyydestä ja strategisesta omistajuudesta. Osallistuminen ei kuitenkaan ollut kaikille yhtäläistä: osa koki roolinsa epäselväksi tai jäi sen ulkopuolelle. Juutin (2007) mukaan osallistuminen on ennen kaikkea emotionaalinen prosessi - se tapahtuu silloin, kun työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja nähdyksi osana kokonaisuutta.

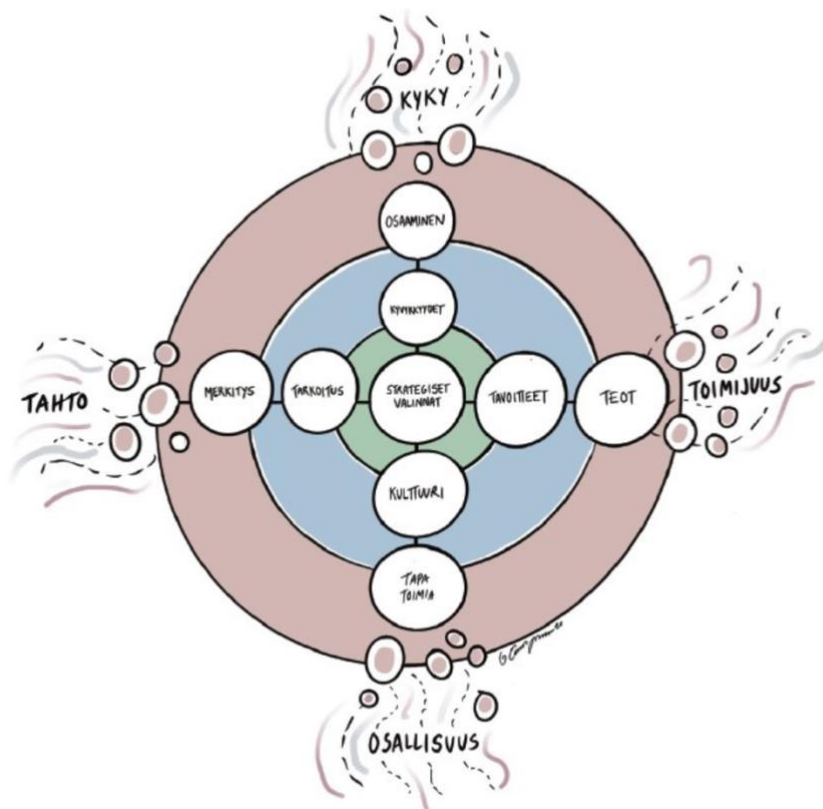
Valpola ym. (2010, 138-141) kuvaavat osallistavaa kulttuuria elävänä vuorovaikutusjärjestelmänä, joka rakentuu paitsi virallisissa rakenteissa myös epämuodollisissa arjen tilanteissa - kuten tiimipalavereissa, intraviestinnässä ja käytäväkeskusteluissa. Näiden kautta syntyy jaetun merkityksen tila, jossa organisaation kulttuuri, uskomukset ja strategiset viestit elävät ja muotoutuvat.

Tässä kontekstissa Ambassador-ohjelma näyttäytyy vuorovaikutusta vahvistavana ja kulttuurista jatkuvuutta luovana rakenteena. Se mahdollistaa orgaanisen keskustelun, poikkitoiminnallisen oppimisen ja strategisen yhteisymmärryksen rakentamisen. Ambassadorit toimivat tässä verkostossa suunnannäyttäjinä, jotka sanoittavat strategisia tavoitteita, välittävät havaintoja arjesta ja tukevat kollegoita merkityksellisten valintojen tekemisessä.

Näitä tuloksia voidaan peilata Kilpisen (2022) inhimillisen strategian viitekehykseen. Mallin mukaan strategia ei muutu teoiksi pelkkien valintojen kautta, vaan se vaatii toteutuakseen neljän keskeisen ulottuvuuden - tahdon, kyvykkyyden, osallisuuden ja toimijuuden - yhtäaikaista vahvistamista. Nämä syntyvät vuorovaikutuksessa, kokemuksissa ja osallistumisen mahdollistavassa kulttuurissa.

"Kun saa vaikuttaa, haluaa myös onnistua." (A5)

Kilpisen mallia visualisoiva Kuvio 4 havainnollistaa näiden neljän ulottuvuuden välistä dynamiikkaa ja keskinäistä riippuvuutta. Se osoittaa, että inhimillinen strategia rakentuu merkityksellisyyden, osaamisen, kulttuurin ja yhteisten tavoitteiden ympärille - mutta vasta silloin, kun ihmisillä on mahdollisuus kokea osallisuutta ja vaikuttaa toimintaan.



Kuvio 4: Inhimillisen strategian viitekehys (Kilpinen, 2022, 100)

Kuvio esittää strategian toteutumisen edellytykset: tahto, kyvykkyys, osallisuus ja toimijuus muodostavat neljä toisiaan vahvistavaa ulottuvuutta. Näiden kautta strategia muuttuu merkitykselliseksi teoiksi organisaation arjessa.

Juuti (2007, 85-91) korostaa, että johtaminen on pohjimmiltaan tunnevaikuttamista. Johtajat vaikuttavat työyhteisön tunneilmapiiriin - joko tietoisesti tai tiedostamatta - ja tätä kautta koko organisaation uudistumiskykyyn. Tunteet eivät ole irrallisia elementtejä, vaan strategista pääomaa: ne mahdollistavat oppimisen, sitoutumisen ja yhteisen suunnan löytymisen.

Tässä valossa Ambassadorit toimivat kuin organisaation elävä, strateginen "sienirihmasto": he tuovat esiin hiljaista tietoa, rakentavat yhteyttä yksiköiden välillä ja välittävät strategisia havaintoja arjen tasolla. Kun johto liittyy tähän verkostoon kuuntelevana ja osallistuvana toimijana, syntyy tila, jossa merkitys ja tunne voivat kantaa strategiaa eteenpäin.

Strategia ei toteudu pelkän logiikan varassa - se tarvitsee rinnalleen kokemusta, tunnetta ja osallistumista. Organisaatiot, jotka kykenevät yhdistämään ajattelun ja tunteen, luovat kulttuurin, jossa on tilaa luovuudelle, uudistumiselle ja yhteiselle kasvulle.

7.5 Psykologinen turvallisuus ja yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden kokemus nousi haastatteluissa esiin keskeisenä teemana. Osallistujat kuvasivat ryhmän sisällä syntyneitä luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä, joka mahdollisti kokemusten jakamisen, epävarmuuksien sanoittamisen ja keskeneräisyyden sietämisen. Tällainen ilmapiiri loi perustan jaetulle oppimiselle, yhteiselle merkityksen rakentamiselle ja strategiselle toimijuudelle.

"Meidän ryhmässä oli aika hyvä yhteishenki - uskalsi sanoa asioita suoraan." (A2)

"Se, että ei pelännyt sanoa jotain väärin, antoi rohkeutta myös viedä asioita eteenpäin omassa tiimissä." (A5)

Haastatteluissa syntynyt kollektiivinen keskustelu vahvisti osallistujien kokemusta yhteisestä tehtävästä ja yhteisestä suunnasta. Tämä ilmentää osallistavan strategiatyön ydintä (Aaltonen & Ikävalko, 2002) ja kytkeytyy Kilpisen (2022) inhimillisen strategian malliin, jossa psykologinen turvallisuus toimii strategisen uudistumisen edellytyksenä.

Erityisesti Ambassadorien välille muodostunut luottamus koettiin ohjelman alkuvaiheessa merkittäväksi voimavaraksi. Avoin ja epämuodollinen keskusteluilmapiiri mahdollisti strategian käsittelyn keskeneräisenä ja tulkinnanvaraisena - ei valmiina ohjeistuksena, vaan yhteisenä kysymyksenä. Tällainen emotionaalinen turvallisuus lisäsi uskallusta ottaa roolia haltuun, jakaa näkemyksiä ja toimia rohkeammin omassa tiimissä.

Tämä havainto tukee Juutin (2007) näkemystä, jonka mukaan tunneilmastolla on ratkaiseva rooli organisaation oppimiskyvyn ja uusiutumisen mahdollistajana. Ilman turvallista keskustelutilaa ei synny aitoa osallistumista, yhteistä suuntaa eikä kulttuurista liikettä.

Myös Valpola ym. (2010, 141-143; 42-46) korostavat, että organisaatiokulttuurin uudistaminen edellyttää ihmisiä, jotka eivät ainoastaan tiedä strategisia tavoitteita, vaan myös toimivat niiden mukaisesti. Näitä toimijoita yhdistää kyky vaikuttaa toisiin ihmisiin innostamisen, palautteenannon, tavoiteasetannan ja systemaattisen etenemisen kautta. Strategian toimeenpano ei perustu vain tavoitteiden asettamiseen, vaan jatkuvaan vuorovaikutukseen ja yhdessä sovittuun rytmiin.

Ambassadorit näyttäytyvät tässä kontekstissa juuri tällaisina strategisina tekijöinä. He eivät toimineet muodollisessa valta-asemassa, mutta heidän kauttaan syntyi merkityksellistä vuorovaikutusta, yhteistä tahtotilaa ja arjen kulttuurista kantavuutta. Heidän roolinsa ei rakentunut vain strategian sanoittamisen varaan, vaan kykyyn kannatella muutosta ihmisten välillä - luottamuksen, dialogin ja esimerkin voimalla.

7.6 Yhteenvedon analyysin pääteemoista

Laadullisen analyysin kokonaisuus rakentui kahdeksan yksilöhaastattelun, yhden ryhmähaastattelun ja kehittävän työpajan muodostamalle kolmikannalle. Näiden eri aineistolähteiden yhdistäminen mahdollisti sekä yksilöllisten kokemusten että kollektiivisen tulkinnan esiin tuomisen. Ryhmähaastattelu tuki ja syvensi yksilöhaastatteluista nousseita havaintoja erityisesti yhteisöllisyyden, kulttuurin ja arvopohjaisen strategiatyön näkökulmista. Se tarjosi myös tilan jaetulle reflektiolle, jossa osallistujat toivat esiin yhteisiä havaintoja, tunteita ja kehitysehdotuksia.

Ambassador-rooli näyttäytyi analyysissä arjen strategiatoimijuuden mahdollistajana. Sen vaikuttavuus ei kuitenkaan rakennu pelkän roolin olemassaolosta, vaan edellyttää rakenteellista tukea, johdon osallistumista ja jatkuvaa viestintää. Merkityksellisyyskokemukset, jaettu arvopohja sekä psykologinen turvallisuus nousivat keskeisiksi tekijöiksi, jotka vahvistavat osallisuutta strategiatyössä. Samalla havaittiin, että rooliin liittyvä epävarmuus, alkuajan epäselvyys ja ajan riittämättömyys voivat estää vaikuttavan toimijuuden toteutumista.

Työpaja syvensi analyysin kokonaisuutta. Se tarjosi osallistujille mahdollisuuden jäsentää havaintoja yhdessä, erityisesti strategisten esteiden, roolinkirkastamisen ja arvolähtöisen toiminnan osalta. Yhteisöllinen priorisointi, Me-We-Us-menetelmä sekä uskomustyöskentely toivat esiin kollektiivisia oivalluksia ja rakensivat yhteistä strategista ymmärrystä. Tällainen yhteismuotoinen tulkinta toimii siltana yksittäisistä kokemuksista jaetuksi merkitykselliseksi kokonaisuudeksi.

Taulukko 3 tiivistää analyysin keskeiset teemat, alateemat ja näkökulmat yksilö- ja ryhmähaastatteluista. Se havainnollistaa, miten ryhmähaastattelu lisäsi ymmärrystä erityisesti kulttuurisista ja yhteisöllisistä ulottuvuuksista.

Pääteema	Alateema	Yksilöhaastattelujen näkökulma	Ryhmähaastattelun lisäarvo
Strateginen viestintä ja sen konkreettisuus	Strategiaviestinnän kanavat, ymmärrettävyys, konkreettisuus, viestintätyyli	Strategia arjessa	Tarvitaan konkreettisia toimintamalleja, esim. asiakashankintaan
Ambassador-roolin merkitys ja osallistavuus	Esimerkin voima, sparraus, sisäinen vaikuttaminen, kasvu	Rooli koetaan tärkeäksi, mutta epäselväksi	Yhdessä tunnistettiin sen symbolinen arvo ja kulttuurinen paino
Arvopohjainen strategiatyö ja työn merkityksellisyys	Experience-ajattelu, työn ja arvojen yhteys, inhimillisyys	Arvot koettiin konkreettisiksi motivaatiotekijöiksi arjessa	Experience-teema yhdisti arvot ja strategian työn ja asiakaskohtaamisten tasolla
Psykologinen turvallisuus ja yhteisöllisyys	Yhteinen keskustelu, osallistumisen tunne, ryhmän dynamiikka	Osallistuminen vaihtelevaa	Ryhmän keskustelu loi merkityksellisyyttä ja "me-henkeä"
Roolin selkiyttäminen ja toiminnan jatkuvuus	Roolin epäselvyys, resurssit, jatkuvuuden varmistaminen	Ajanpuute, roolin rajaus epäselvä	Tarve siirtää kokemuserintö tuleville toimijoille

Taulukko 3: Yksilö- ja ryhmähaastattelujen näkökulmien vertailu Ambassador-ohjelman kokemuksista.

Ambassador-ohjelma näyttäytyy analyysin perusteella strategian inhimillistäjänä ja kulttuurin kantajana. Ohjelma on lisännyt työntekijöiden osallisuutta, vahvistanut arvölähtöistä viestintää ja mahdollistanut strategian konkretisoitumisen arjen tasolla. Samalla sen

vaikuttavuus on sidoksissa siihen, kuinka hyvin ohjelma onnistuu yhdistämään rakenteellisen selkeyden, tunneperäisen sitouttamisen ja osallistavan vuorovaikutuksen.

8 Kehittämisehdotukset

Tässä luvussa esitetään yhteensä 14 kehittämisehdotusta, jotka perustuvat tutkimuksen analyysivaiheessa esiin nousseisiin havaintoihin ja yhdessä työpajaan osallistujien kanssa tuotettuihin näkemyksiin. Ehdotukset muodostavat käytännönläheisen kokonaisuuden Ambassador-ohjelman vahvistamiseksi ja sen kytkemiseksi osaksi organisaation strategista arkea. Ne heijastavat organisaation omia tavoitteita, ajankohtaisia tarpeita ja henkilöstön kokemuksia.

Suositukset vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja pohjautuvat yksilö- ja ryhmähaastatteluista esiin nousseisiin kokemuksiin Ambassador-roolin toteutumisesta. Ne heijastavat organisaation tavoitteita, ajankohtaisia tarpeita ja henkilöstön näkemyksiä, ja niiden muotoilussa yhdistyvät Strategy-as-Practice -lähestymistavan (Whittington 2006), osallistavan johtamisen (Mantere, Suominen & Vaara 2011), employee advocacy -ajattelun (Men 2014) sekä strategisen viestinnän ja strategian toimeenpanon periaatteet (Cornelissen 2020; Juuti 2007).

8.1 Kehittämiskokonaisuuden rakenne ja tärkeimmät suositukset

Kehittämisehdotukset rakentuvat viiden painopistealueen ympärille. Ehdotusten joukosta erottuu kolme keskeistä kokonaisuutta:

- Viestintä- ja vuorovaikutusvalmiudet: Ambassadorit tarvitsevat tukea vaikuttavaan viestintään ja vuorovaikutukseen. Valmennus, mentorointi ja hissipuheen luominen ja sparraus auttavat heitä toimimaan vakuuttavasti ja tuomaan strategian näkyväksi arjessa ja toimimaan sisäisen viestinnän tukena strategian viestimisessä.
- Johdon näkyvyyden lisääminen: Johdon aktiivinen osallistuminen ohjelmaan lisää sen uskottavuutta ja vaikuttavuutta. Kvartaaleittaiset ideariihet mahdollistavat strategisen vuoropuhelun ja osallistavan johtamisen.
- Experience-manuaalin integrointi työyhteisön toimintaan: Manuaalista tulee vaikuttava strategiatyökalu, kun sitä hyödynnetään fasilitoidusti tiimipalaverissa, työpajoissa ja avoimissa ideointitilaisuuksissa. Fasilitointikonseptin avulla Ambassadorit voivat tuoda sen sisällöt osaksi arjen keskusteluja ja päätöksentekoa sekä tukea esihenkilöitä manuaalin käytössä työyhteisön yhteisissä tilannekuvissa ja johtamistyössä.

Muut kehittämisehdotukset (11 kohtaa):

- Strategisten viestien yhdenmukaistaminen ja selkeyttäminen eri kanavissa (Teams, Intranet, tilaisuudet): Ambassadorit tarvitsevat yhtenäisiä ydinsanomiam, jotka he voivat välittää tiimeilleen eri kanavien kautta. Selkeä viestintäsuunnitelma, materiaalien visuaalinen ja sisällöllinen yhdenmukaisuus sekä helposti saavutettava materiaalipankki tukevat roolin toteuttamista.
- Ambassador-roolin tehtävänkuvan laatiminen kirjallisesti (vastuut, odotukset, tavoitteet): Selkeä tehtävänkuvaus lisää roolin ymmärrettävyyttä ja varmuutta sekä Ambassadeureille että heidän esihenkilöilleen.
- Vuosikellon ja jatkuvuussuunnitelman luominen Ambassador-toiminnalle: Toimintasuunnitelma ja toistuvat ajankohdat vakauttavat ohjelman arkea ja helpottavat osallistumista.
- Uusien Ambassadeureiden perehdytyspaketin rakentaminen: Selkeä aloituspaketti tukee uusien osallistujien rooliin pääsyä, vähentää epävarmuutta ja siirtää tietoa tehokkaasti.
- Vertaistuen mahdollistaminen: säännölliset yhteistapaamiset ja sparrausfoorumit: Ambassadorit hyötyvät kokemusten jakamisesta, vertaissparrauksesta ja yhteisestä oppimisesta.
- Yhteiset toimintamallit kokemusten ja ideoiden jakamiseen organisaatiolle (esim. Intranet-alusta): Jaetut käytännöt mahdollistavat tiedon ja oivallusten siirtymisen henkilöstön välillä.
- Ambassador-merkinnän profiilikuvakkeet Visuaaliset tunnisteet helpottavat roolin tunnistamista organisaatiossa digitaalisessa muodossa ja vahvistavat Ambassadorin asemaa arjessa.
- Ambassador-toiminnan prosessien ja tekemisen dokumentointi ja niiden viestintä henkilöstölle: Selkeä kuvaus roolin toimintatavoista ja prosesseista helpottaa ymmärrystä ja tukee ohjelman läpinäkyvyyttä ja toimivuutta.
- Palautekanavan ja vaikuttavuuden mittariston luominen (esim. pulssikyselyt): Säännöllinen palaute vahvistaa Ambassadorien motivaatiota ja tuo näkyväksi ohjelman hyödyt.
- Onnistumistarinoiden ja hyvien käytäntöjen kerääminen ja jakaminen: tarinat tukevat strategian kokemuksellista ymmärtämistä ja innostavat muita mukaan.
- Ambassador-roolin kohdentaminen organisaation ajankohtaisiin strategisiin tavoitteisiin: Roolin tehtävät kannattaa suunnata tukemaan organisaation kärkiteemoja, jotta toiminta on relevanttia ja vaikuttavaa.

- Työajallisten ja resurssillisten edellytysten arviointi ja huomioiminen suunnittelussa: Ambassadorin tehtävät vaativat aikaa ja tilaa, joiden huomioiminen tekee ohjelmasta realistisen ja kestäväen.

Strateginen viestintä ja strategian toimeenpano muodostavat kehittämisehdotusten keskeisen perustan. Ne eivät tarkoita vain johdon viestien välittämistä, vaan yhteistä merkityksen rakentamista ja strategian arkilähtöistä tulkintaa (Cornelissen 2020; Mantere & Vaara 2008). Ambassador-rooli tukee strategista viestintää sekä vertaisverkostoissa että johdon ja henkilöstön välissä. Hissipuheiden sparraus, tarinoiden näkyväksi tekeminen ja palautemekanismin kehittäminen ovat esimerkkejä toimenpiteistä, joilla strateginen viestintä muuttuu yhteiseksi ymmärrykseksi ja strategian toimeenpano konkretisoituu arjessa.

Ehdotukset korostavat selkeyden, jatkuvuuden, näkyvyyden ja osallistumisen periaatteita. Niiden avulla Ambassador-ohjelma voi juurtua osaksi organisaation arkea ja muodostaa kestäväen ja strategisesti merkityksellisen toimintamallin. Kehittämistoimenpiteet eivät edellytä raskaita investointeja, mutta ne vaativat tahtoa, tilaa ja systemaattista sitoutumista. Näiden avulla voidaan rakentaa strategista kulttuuria, jossa ihmiset tietävät, mihin ollaan menossa ja kokevat voivansa itse vaikuttaa suunnan toteutumiseen.

8.2 Toimeenpano ja vaikutusten mittarit

Toimenpiteiden käytännön toteutusta voidaan jäsentää 3-6-12 kuukauden etenemissuunnitelman avulla. Taulukko 4 kokoaa konkreettiset kehitysaskleet ja niihin liittyvät vaikuttavuuden mittarit.

Aikajänne	Keskeiset toimenpiteet	Vaikutuksen mittarit
3 kk	Hissipuheen suunnittelu sekä viestintä- ja vuorovaikutusvalmennuksen aloitus	Hissipuheen käyttö sisäisessä viestinnässä, työpajoissa ja sidosryhmien palaute.
6 kk	Ensimmäisten ideariihien toteuttaminen johdon kanssa	Ideariihistä syntyneet kehitysideat ja dokumentoitu jatkokäyttö
12 kk	Experience-manuaalin integrointi työyhteisön toimintaan	Strategian ymmärrys ja tunnettuus henkilöstökyselyssä, sisäinen NPS

Taulukko 4: Ambassador-kehittämistoimien etenemissuunnitelma ja vaikutusten arviointi

Toimenpiteiden vaikuttavuutta seurataan sekä määrällisin että laadullisin mittarein. Seuranta tukevat esimerkiksi strategian tunnettuuden kehittyminen, työpajojen osallistujamäärät, palautteiden määrä ja sisältö, sisäisten viestintäkanavien aktiivinen käyttö sekä osallistujien antamat laadulliset huomiot. Palautetta kerätään pulssikyselyillä, keskustelutilaisuuksissa ja digitaalisten kanavien kautta.

8.3 Edellytykset onnistumiselle: resurssit ja johdon rooli

Ambassadorien oma ääni on keskeinen strategiatyön inhimillistämässä ja osallistavan organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Erään osallistujan mukaan Experience-manuaalin käsittely työpajamuotoisesti lisäsi tiimissä yhteistä ymmärrystä ja kannusti kollegoita jakamaan konkreettisia asiakaskohtaamisia, jotka heijastivat strategian arvoja. Tällaiset kokemukset kannattaa tehdä näkyviksi ja jakaa laajemmin, sillä ne tukevat organisaation oppimista ja strategisen kulttuurin vahvistumista.

Kehittämistyössä nousi esiin myös onnistumista uhkaavia riskejä. Merkittävimpiä näistä ovat ajanpuute, resurssien hajanaisuus ja johdon fokuksen puute. Ambassador-roolin vaikuttava toteuttaminen edellyttää vähintään noin kahdeksan tunnin kuukausittaista työpanosta, johon sisältyy muun muassa viestintää, ideointia ja työpajojen suunnittelua. Mikäli tehtävään ei osoiteta selkeitä resursseja ja tukea, sen toteutus jää helposti muun työn varjoon.

Johdon sitoutuminen on onnistumisen kannalta ratkaisevaa. Pelkkä resurssien osoittaminen ei riitä, vaan tarvitaan myös symbolista ja vuorovaikutteista johtamista. Kun johto osallistuu säännöllisesti Ambassador-toimintaan, se viestii koko organisaatiolle roolin strategista merkitystä. Johdon näkyvä tuki ja kiinnostus osoittavat esimerkillistä johtajuutta ja rakentavat luottamusta henkilöstön ja johdon välille. Tämä puolestaan tukee strategian toimeenpanoa arjen käytännöissä ja vahvistaa kulttuuria, jossa strateginen viestintä koetaan yhteiseksi ja merkitykselliseksi.

8.4 Teoreettinen viitekehys käytännön tueksi

Tämän kehittämistyön taustalla vaikuttavat teoreettiset näkökulmat muodostavat perustan esitettyjen toimenpiteiden vaikuttavuudelle ja tarkoituksenmukaisuudelle. Kilpisen (2022) inhimillisen strategian viitekehys korostaa tunteiden, merkityksellisyyden ja osallistumisen roolia strategiatyössä. Whittingtonin (2006) Strategy-as-Practice -lähestymistapa puolestaan muistuttaa, että strategia ei ole vain dokumentteja tai päätöksiä, vaan arkista toimintaa, jota ihmiset yhdessä tekevät. Juutin (2007) tunneilmastoon liittyvä näkökulma tuo esiin psykologisen turvallisuuden ja vuorovaikutteisuuden merkityksen strategian onnistuneessa toteutuksessa.

Lisäksi strateginen viestintä (Cornelissen 2014) ja strategian toimeenpano (Mantere, Suominen & Vaara 2011) muodostavat keskeisen perustan Ambassador-ohjelman vaikuttavuudelle. Strateginen viestintä nähdään vuorovaikutteisena prosessina, jossa rakennetaan yhteistä ymmärrystä ja merkityksiä - ei pelkästään ylhäältä ohjattuna tiedottamisena. Strategian toimeenpano puolestaan edellyttää, että henkilöstö ymmärtää strategian sisällön, sitoutuu siihen ja kokee sen osaksi omaa työtään.

Tärkeänä täydentävänä näkökulmana toimii myös employee advocacy -ajattelu, jonka mukaan työntekijöillä on potentiaalia toimia organisaation strategian ja arvojen vaikuttavina viestinviejinä. Men ja Verčič (2021) korostavat, että työntekijälähtöisyys ei perustu pakottamiseen, vaan luottamukseen, avoimuuteen ja osallistumiseen, jotka luovat edellytykset aidolle vaikuttamiselle ja sitoutumiselle.

Näitä näkökulmia yhdistää ymmärrys siitä, että ihmiset ja vuorovaikutus ovat strategian keskiössä. Tähän liittyy kiinteästi organisaatiokulttuuri, joka toimii strategian toteutuksen kasvualustana. Kuten Piha (2017) ja Rossi (2012) tuovat esiin, kulttuuri ratkaisee, miten strategiset viestit otetaan vastaan, sisäistetään ja muutetaan toiminnaksi.

Organisaatiokulttuuri määrittää ne kirjoittamattomat normit ja käyttäytymisen mallit, jotka joko tukevat tai estävät strategian elävän toteutumisen arjessa.

Tämän työn kehittämisehdotukset - kuten osallistavat tilaisuudet, viestintävalmiuksien vahvistaminen, kokemusten näkyväksi tekeminen ja Experience-manuaalin hyödyntäminen - tukevat juuri näitä inhimillisiä, kulttuurisia ja käytännöllisiä ulottuvuuksia. Tavoitteena ei ole yksittäisten toimenpiteiden suorittaminen, vaan systemaattinen, kulttuuria rakentava kehitysprosessi, joka mahdollistaa strategian elämisen ja uudelleenmuotoutumisen arjen käytännöissä.

8.5 Ambassador-ohjelma osana strategista

Ambassador-ohjelma havainnollistaa, miten strategia, arjen kokemus ja vuorovaikutus voivat kietoutua yhteen tavalla, joka tuntuu ja näkyy organisaation toiminnassa. Kyse ei ole ylhäältä johdetusta viestinnästä, vaan yhteisestä osallistumisesta ja jatkuvasta merkityksen rakentamisesta.

Ohjelman vaikuttavuus perustuu sen kykyyn yhdistää ihmiset yhteiseen suuntaan - keskustelujen, havaintojen ja tekojen kautta. Kun rakennetaan osallistavaa kulttuuria, rakennetaan samalla organisaatiota, jossa strategia ei vain jalkautu, vaan juurtuu.

9 Pohdinta ja arviointi

Tässä luvussa tarkastellaan kehittämistyön onnistumista kokonaisuutena suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Luku käsittelee työn luotettavuutta ja eettisyyttä, rajoituksia ja jatkotutkimuksen mahdollisuuksia sekä kirjoittajan oppimisprosessia ja ammatillista kasvua. Lisäksi esitetään keskeisiä johtopäätöksiä organisaatiolle hyödynnettäväksi. Pohdinta sitoo yhteen työn teoreettisen viitekehyksen ja käytännön löydökset, arvioiden niiden välistä yhteyttä ja vaikutuksia organisaatiotasolla.

9.1 Aineiston luotettavuus ja tutkimusetiikan toteutuminen

Kehittämistyön luotettavuutta vahvisti systemaattinen, monimenetelmällinen tutkimusote. Aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoidulla yksilö- ja ryhmähaastatteluilla sekä kehittävällä työpajalla, mikä mahdollisti erilaisten kokemusten ja näkökulmien esiin tuomisen. Haastateltavien valinta tehtiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jotta aineisto kattaisi Ambassador-ohjelman eri rooleja ja kokemuksia edustavat osallistujat.

Aineisto analysoitiin teemallisen sisällönanalyysin keinoin. Työpajan havainnot peilattiin analyysin teemoihin, mikä lisäsi luotettavuutta ja vahvisti löydösten validiteettia. Haastattelurunko esitettiin ennen aineistonkeruuta ja dokumentointiin liittyvät ratkaisut tehtiin läpinäkyvästi. Triangulaatio, huolellinen analyysi sekä avoin raportointi tukevat työn uskottavuutta.

Tutkimusetiikkaa noudatettiin koko prosessin ajan. Osallistujat saivat kattavan informaation tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta, osallistuminen oli vapaaehtoista ja aineisto anonymisoitiin huolellisesti. Tietosuoja turvattiin säilyttämällä aineisto suojatuissa järjestelmissä.

9.2 Työn rajoitukset ja jatkotutkimuksen aiheet

Kehittämistyö rajautui tarkastelemaan yhden suomalaisen finanssialan organisaation Ambassador-ohjelmaa sen käyttöönoton alkuvaiheessa. Tämä rajaus mahdollisti syvällisen kontekstisidonnaisen analyysin, mutta samalla rajasi ulos pitkän aikavälin vaikutusten tarkastelun. Koska ohjelman rakenteet ja käytännön toteutus olivat vielä osittain kehittymässä tutkimushetkellä, on mahdollista, että tulokset olisivat erilaisia ohjelman myöhemmissä vaiheissa.

Jatkossa olisi tärkeää tarkastella Ambassador-toiminnan pitkäaikaisvaikutuksia muun muassa strategisen ymmärryksen syventymiseen, työn merkityksellisyyden kokemukseen ja viestintäkulttuurin muutokseen. Myös vertaistoiminnan vaikutus henkilöstön sitoutumiseen ja muutoksenkyvykkyyteen ansaitsisi syvempää tarkastelua. Johdon roolin merkitys ohjelman onnistumisessa olisi myös tärkeä tutkimuskohde.

Organisaatiossa on suunniteltu vuoden lopulla toistettava osallistujakysely, joka mahdollistaa vaikutusten seurannan alku- ja loppupisteiden vertailun avulla. Tämän mittauksen tulokset voidaan peilata tämän opinnäytetyön havaintoihin ja kehitysehdotuksiin, mikä mahdollistaa syvällisemmän vaikuttavuuden arvioinnin.

Vaikka työ kohdistui yksittäiseen organisaatioon, sen teoreettinen viitekehys - strateginen viestintä, osallistava johtaminen, Strategy-as-Practice, organisaatiokulttuuri ja employee advocacy - tarjoaa laajemmin sovellettavia näkökulmia muillekin organisaatioille, jotka pyrkivät yhdistämään strategian inhimillisen toteutuksen ja operatiivisen käytäntöön viennin.

9.3 Kirjoittajan oppimisprosessi ja asiantuntijuuden kehittyminen

Kirjoittajalla on taustaa liiketoiminnan kehittamisestä ja strategiatyöstä. Tämän työn aikana osaaminen sai uuden teoreettisen syvyyden, erityisesti akateemisen kirjoittamisen, viitteiden hallinnan ja laadullisen analyysin osalta. Työ vahvisti ymmärrystä strategian viestinnästä, osallistavasta johtamisesta ja strategisen kulttuurin rakentamisesta.

Suurin oppimiskokemus syntyi siitä, kuinka organisaation arjessa tapahtuva kehittämistyö voidaan systematisoida ja liittää teoreettiseen viitekehykseen. Prosessi auttoi sanoittamaan ja jäsentämään sellaista kokemuksellista ja intuitiivista osaamista, jota oli aiemmin sovellettu ilman selkeää käsitteellistä viitekehystä. Tämä osaaminen tukee tulevaisuudessa sekä asiantuntijatyötä että kehittämishankkeiden fasilitointia entistä vaikuttavammin.

9.4 Johtopäätökset organisaation kehittämiseksi

Strategian viestintä vahvistuu, kun siihen sisällytetään osallistumisen mahdollisuuksia ja arjen tulkintapintoja Ambassador-roolin kaltaisilla toimintamalleilla.

Ohjelman vaikuttavuus rakentuu selkeän roolikuvauksen, johdon näkyvän sitoutumisen ja toiminnan jatkuvuuden varaan.

Ambassador-toiminta ei ole vain ohjelma, vaan strategiatyötä inhimillistävä toimintamalli, joka vahvistaa organisaatiokulttuuria, vuorovaikutteisuutta ja jaettua ymmärrystä strategian suunnasta.

Malli soveltuu myös muihin rooleihin, kuten asiantuntijatiimeihin tai asiakasrajapintaan, joissa tarvitaan strategista tulkintaa ja merkityksellistä viestintää arjessa.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P., Sahimaa, J. & Saari, H. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Alahuhta, M., Häikiö, M. & Seppänen, P. 2017. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima: kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Jyväskylä: Docendo.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Bridger, E. 2022. Employee Engagement: A Practical Introduction. 3. painos. London: Kogan Page.
- Byrne, Z.S. 2022. Understanding Employee Engagement. London: Routledge.
- Cornelissen, J. 2014. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. 4. painos. London: Sage Publications.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. Qualitative methods in business research. 2. painos. London: Sage Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan unioni. 2016. Euroopan parlamentin ja neuvoston asetukset (EU) 2016/679 luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä ja näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta (yleinen tietosuoja-asetus). Viitattu 25.5.2025. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>
- Fleisher, C.S. 1998. Strategy and the Business Intelligence System. Westport: Quorum Books.
- Ghoshal, S. & Moran, P. 1996. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1), 13-47. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161563>
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. 2010. Cambridge Handbook of Strategy as Practice. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511777882.001>
- Gordon, P. 2024. Reverse mentoring: Removing barriers and building belonging in the workplace. London: Piatkus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Hrebiniak, L. G. 2005. Making strategy work: Leading effective execution and change. Upper Saddle River, NJ: Wharton School.
- Jarzabkowski, P. 2004. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560. <https://doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jarzabkowski, P. 2005. Strategy as practice: An activity-based approach. London: Sage Publications.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jones, G. 2008. Communicating Strategy. Farnham: Gower Publishing.

Juuti, P. 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Oitmäki: JTO-palvelut.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Viitattu 26.4.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Kauppinen, T.J. 2021. Johtaminen: Voittavan johtamisen muotoilu. Espoo: VIA-kirjat.

Kettunen, J., Kärki, A., Näreaho, S. & Päällysaho, S. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Arene ry. Viitattu 25.5.2025. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMK-opinnaytetoiden-eettiset-suositukset.pdf>

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.

Kinley, N. & Ben-Hur, S. 2015. Changing Employee Behavior. London: Palgrave Macmillan.

Lazarus, J. 2010. Successful NLP. Crimson Publishing.

Lowendahl, B. & Revang, O. 1998. Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. *Strategic Management Journal*, 19(8), 755-774. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199808\)19:8<755::AID-SMJ977>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199808)19:8<755::AID-SMJ977>3.0.CO;2-1)

Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta: Vastakkaisia näkökulmia strategiseen johtamiseen, konkretisoi ja kritisoi strategiajohtamista. Helsinki: Talentum.

Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Maylett, T.P. & Wride, M.D. 2017. The Employee Experience. Hoboken: John Wiley & Sons.

Men, L.R. & Stacks, D.W. 2014. The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Public Relations Journal*, 8(2). Viitattu 15.5.2025. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329488418824989>

Men, L.R. & Verčič, A.T. 2021. Current trends and issues in internal communication: Theory and practice. Cham: Palgrave Macmillan.

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Helsinki: Alma Talent

Morgan, J. & Goldsmith, M. 2017. The Employee Experience Advantage. Hoboken: John Wiley & Sons.

Phillips, K.E. 2016. Employee LEAPS. New York: Business Expert Press.

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä - Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent.

ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. 2019. Osallistava viestintä. Viitattu 5.5.2025. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/6f045ad4-36aa-4fba-b993-5bda88480552/content>

Riel, C.B.M. van. 1995. Principles of Corporate Communication. London: Prentice Hall.

Riel, C.B.M. van & Fombrun, C.J. 2007. *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. London: Routledge.

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. *Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen*. Helsinki: Alma Talent.

Rossi, A. 2012. *Kulttuuristrategia*. Helsinki: Kauppakamari.

Santalainen, T. 2009. *Strateginen ajattelu & toiminta*. Helsinki: Talentum.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2019. *Research Methods for Business Students*. 8. painos. Harlow: Pearson Education.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Helsinki: Tammi.

Tsoukas, H. & Knudsen, C. 2002. The conduct of strategy research. Teoksessa Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (toim.) *Handbook of Strategy and Management*, 567-580. London: Sage.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2024. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos*. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2019. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus-epäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 25.5.2025. <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Valpola, S., Kvist, T., Heimonen, A., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, J. & Kalin, S. 2010. *Strategia toimeksi - Näin viet strategian onnistuneesti käytäntöön*. Helsinki: WSOYpro.

Vilkka, H. 2021. *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Whittington, R. 2003. The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117-125. <https://doi.org/10.1177/1476127003001001267>

Whittington, R. 2006. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>

Åberg, L. 2006. *Viestinnän käsikirja*. Helsinki: Infor.

Tekoälyn käyttö:

ChatGPT. 2024. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kirjoitusprosessissa on hyödynnetty ChatGPT:tä ideoinnissa, otsikoinnissa, rakenteen jäsentämisessä ja kielellisessä viimeistelyssä. OpenAI. Generoitu 30.5.2024.

Kuviot

Kuvio 1: Kokemus liiketoiminnan ajurina - kirjoittajan oma malli strategian kokemuksellisesta toteutumisesta.	13
Kuvio 2: Strategian ja viestinnän välinen vuorovaikutus organisaatiossa (mukaillen Cornelissen 2014, 87)	15
Kuvio 3: Strategiatyön kolme osa-aluetta Strategy-as-Practice-näkökulmassa (mukaillen Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007).....	20
Kuvio 4: Inhimillisen strategian viitekehys (Kilpinen, 2022, 100).....	38

Taulukot

Taulukko 1: Tutkimusasetelman keskeiset valinnat	24
Taulukko 2: Aineistonkeruumenetelmät, kohderyhmät ja ajankohdat	25
Taulukko 3: Yksilö- ja ryhmähaastattelujen näkökulmien vertailu Ambassador-ohjelman kokemuksista.	41
Taulukko 4: Ambassador-kehittämistoimien etenemissuunnitelma ja vaikutusten arviointi...	45

Liitteet

Liite 1: Ambassador-ohjelman haastattelulomake.....	54
Liite 2: Teemallinen ryhmähaastattelurunko.....	57

Liite 1: Ambassador-ohjelman haastattelulomake

Haastattelun kesto: 45-60 min.

Kohderyhmä: Ambassadorit

Haastattelun tarkoitus:

Kartoittaa osallistujien näkemyksiä Ambassador-ohjelman roolista strategian viestinnässä ja toimeenpanossa ohjelman alkuvaiheessa.

Tietosuoja ja suostumus

Haastatteluvastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi, eikä yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa valmiista raportista. Tietoja ei luovuteta organisaatiolle tai muille ulkopuolisille. Haastattelu on osa Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä. Aineisto säilytetään suojatusti vain tutkimuksen ajan ja poistetaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Kaikessa toiminnassa noudatetaan tietosuojalakea (GDPR) ja Laurean eettisiä ohjeita.

Kyllä Ei

Haastateltavan tiedot

Rooli: _____

Haastattelupäivämäärä: _____

1. Strategian viestintä

Tutkimuskysymys: *Miten Ambassador-ohjelma edistää strategian viestintää?*

Miten ymmärrät organisaation nykyisen strategian?

(Miten itse kuvailisit organisaation nykyistä strategiaa?)

Mitkä strategian painopisteet tai teemat ovat jääneet erityisesti mieleesi?

(Onko jokin niistä tuntunut erityisen tärkeältä omassa työssäsi?)

Miten ja mistä olet saanut tietoa organisaation strategiasta?

(esim. viestintätilaisuudet, intranet, oma esihenkilö)

Millä tavoin mielestäsi strategian viestintää voisi tehdä helpommin ymmärrettäväksi ja osallistavammaksi?

Miten koet, että Ambassador-ohjelma tukee strategian viestintää?

Vaihtoehtoisia kysymyksiä, joilla voi syventää ymmärrystä.

Miten mielestäsi strategiaa tällä hetkellä viestitään henkilöstölle?

Tuleeko mieleesi jotain esimerkkiä tilanteesta, jossa strategian viestintä onnistui tai ei toiminut odotetusti?

Oletko ehtinyt osallistua tilanteisiin, joissa strategiaa on viestitty Ambassador-roolin kautta? Jos et, miltä tuleva rooli vaikuttaa?

Oletko Ambassador-roolissasi huomannut käytettävien esimerkkejä, kertomuksia tai visuaalisia keinoja strategian viestimiseen? Miten nämä tukevat ymmärrystä?

2. Strategian toimeenpano

Tutkimuskysymys: *Miten Ambassador-ohjelman osallistujat tukevat strategian toimeenpanoa?*

Oletko ollut mukana tilanteissa, joissa olet päässyt vaikuttamaan strategian toteuttamiseen? Jos et, mitä odotuksia sinulla on tulevaisuudessa Ambassador-roolista?

Koetko, että Ambassadorin roolissa sinulla on mahdollisuus vaikuttaa strategian käytännön toteutukseen?

Miten Ambassadorina toimiminen on muuttanut tai selkeyttänyt käsitystäsi siitä, miten strategia näkyy arjen työssäsi?

Vaihtoehtoisia kysymyksiä, joilla voi syventää ymmärrystä.

Miten näet Ambassador-ohjelman tukevan strategian toimeenpanoa arjen työhön?

Mikä Ambassador-ohjelmassa toimii mielestäsi hyvin strategian toimeenpanon näkökulmasta?

Oletko kohdannut tilanteita, joissa Ambassador-roolin merkitys jäi epäselväksi? Miten toimit silloin?

Keskustellaanko tiimissäsi/yksikössäsi strategisista tavoitteista? Jos kyllä, miten?

Millä tavoin olet itse ollut mukana ohjelman toteutuksessa tässä vaiheessa?

4. Ohjelman kehittäminen ja yhteenveto

Mitä kehitysehdotuksia sinulla on ohjelman sisältöön, rakenteeseen tai viestintään?

Millaisia hyötyjä tai haasteita olet huomannut Ambassador-roolissasi?

Vaihtoehtoisia kysymyksiä, joilla voi syventää ymmärrystä.

Jos saisit suunnitella seuraavan vaiheen, mitä muuttaisit, jotta ohjelma tukisi paremmin strategian toteuttamista?

Onko vielä jotain, mitä haluaisit lisätä

Koska Ambassador-ohjelma on alkuvaiheessa, myös odotukset, ensivaikutelmat ja kokemukset roolista ovat arvokasta aineistoa. Kaikki näkökulmat - myös keskeneräisyyden tunne - auttavat kehittämään ohjelmaa.

Liite 2: Teemallinen ryhmähaastattelurunko

Kohderyhmä: Esihenkilöt ja sisäisen viestinnän edustaja

Haastattelun kesto: 60 minuuttia

Haastattelutyyppi: Teemallinen ryhmähaastattelu

Tämän haastattelun tarkoituksena on tutkia Ambassador-ohjelman alkuvaiheen vaikutuksia strategian viestintään ja toimeenpanoon. Keskustelun avulla pyritään ymmärtämään, miten ohjelma näkyy ja vaikuttaa arjessa, sekä tunnistamaan kehitysehdotuksia viestinnän ja ohjelman vaikuttavuuden parantamiseksi.

Tietosuoja ja suostumus

Haastatteluvastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi, eikä yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa valmiista raportista. Tietoja ei luovuteta organisaatiolle tai muille ulkopuolisille. Haastattelu on osa Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä. Aineisto säilytetään suojatusti vain tutkimuksen ajan ja poistetaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Kaikessa toiminnassa noudatetaan tietosuojalakea (GDPR) ja Laurean eettisiä ohjeita.

Kyllä Ei

Lämmittelykysymys

Mikä oli ensikosketuksenne Ambassador-ohjelmaan?

1. Ambassador-ohjelman rooli strategian viestinnässä

(Tutkimuskysymys: Miten Ambassador-ohjelma edistää strategian viestintää?)

Miten Ambassador-ohjelman alkuvaiheessa on lähdetty tukemaan strategian viestintää organisaatiossa?

Millaisia konkreettisia viestinnän keinoja on tähän mennessä hyödynnetty tai suunniteltu ohjelman kautta?

Miten yhteistyö viestinnän, Ambassadorien ja esihenkilöiden välillä on näkynyt ohjelman suunnittelussa ja toteutuksessa?

Tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa:

Onko Ambassador-ohjelma helpottanut strategian ymmärtämistä arjessa?

Miten arvioitte, onko strategian viestit saavuttaneet henkilöstön Ambassador-toiminnan avulla?

Millä tavalla viestintää on kohdennettu eri henkilöstöryhmille?

Mitä strategian painopisteitä (esimerkiksi asiakaskokemus, tehokkuus, yhdessä tekeminen) on korostettu viestinnässä?

Mitä viestinnän keinoja voisitte vielä kokeilla jatkossa?

Voitko kuvata jonkin tilanteen, jossa Ambassadorit vaikuttivat viestinnän onnistumiseen tai epäonnistumiseen?

2. Ambassadorien tuki strategian toimeenpanossa

(Tutkimuskysymys: Miten Ambassador-ohjelman osallistujat tukevat strategian toimeenpanoa?)

Oletteko kohdanneet tilanteita, joissa Ambassadorit ovat ohjelman alkuvaiheessa tukeneet strategian toimeenpanoa tiimissänne tai yksikössänne?

Missä tilanteissa Ambassadorit ovat olleet aktiivisesti mukana (esimerkiksi työpajat, kokoukset, viestintätilanteet)? Voisitteko antaa esimerkin?

Miten yhteistyö Ambassadorien ja esihenkilöiden välillä on tähän mennessä toiminut?

Tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa:

Miten tiimeissä suhtaudutaan Ambassador-rooliin strategian toimeenpanon edistäjinä?

Oletteko havainneet uusia toimintatapoja tai arjen käytäntöjä, joita Ambassadorit ovat tuoneet mukanaan?

Millaista tukea Ambassadorit ovat saaneet esihenkilöiltä tai viestinnältä?

Onko ollut tilanteita, joissa Ambassadorin roolia ei ole täysin ymmärretty tai sen merkitys on jäänyt epäselväksi?

3. Kehitysehdotukset ja jatkokehitys

Millaisia toiveita tai kehitysideoita teillä on Ambassador-ohjelman jatkoon, perustuen tähänastisiin havaintoihin?

Miten ohjelmaa voisi kehittää entistä paremmin tukemaan strategian viestintää ja käytännön toimeenpanoa?

Tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa:

Mitä tarvittaisiin, että Ambassadorit voisivat vaikuttaa enemmän?

Jos saisitte suunnitella Ambassador-ohjelman seuraavan vaiheen, mitä uusia toimintoja tai rakenteita siihen lisäisitte?

Minkälaista tukea ohjelman seuraava vaihe edellyttää viestinnän tai esihenkilötyön osalta?

Onko jotain muuta, mitä haluaisitte nostaa esiin Ambassador-ohjelman vaikuttavuuden tai strategian jalkauttamisen kannalta?

Oletteko olleet aiemmin mukana vastaavassa strategiaviestintään tai toimeenpanoon liittyvässä kehittämistoiminnassa? Miten kokemukset vertautuvat tähän toimintamalliin?

Miten Ambassador-toiminta eroaa muista tavoista, joilla strategiaa on aiemmin pyritty viemään käytäntöön?