

**Esimies strategiaa viestimässä**

Anna Pukander

Opinnäytetyö  
Palveluliiketoiminnan johtamisen kou-  
lutusohjelma  
2016



Koulutusohjelma

<b>Tekijä tai tekijät</b> Anna Pukander	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2013
<b>Raportin nimi</b> Esimies strategiaa viestimässä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 68 + 2
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Eija Kjelin	
<p>Useimmat yhteisöt ovat laatineet strategian. Strategian tavoitteita ja sisältöä pitää riittävästi ymmärtää kaikkialla organisaatiossa. Tämän tavoittamiseksi tarvitaan strategiaviestintää. Strategiaviestintä on osa muuta työyhteisö- ja johtamisviestintää, jota on vaikea tarkkarajaisesti erottaa muusta viestinnästä. Strategiaa toimeenpannaan viestinnän keinoin. Viestintä on toimintaa, joka korostaa merkityksiä, joita työyhteisön jäsenet tuottavat erilaisiin viesteihin liittyen. Samalla johtamiseen liittyvä viestintä on kehittynyt aiempaa vuorovaikutteisemmaksi ja viestinnällä on monia muita tehtäviä, kuin informaation tuottaminen ja tiedottaminen.</p> <p>Keskijohdon esimiehillä on keskeinen rooli strategian toimeenpanossa. Esimiesten toimintaan strategian toimeenpanossa ja viestinnässä vaikuttavat ylimmän johdon odotukset ja muulta työyhteisöltä saatu tuki.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä on tutkittu esimiesten roolia strategiatyössä ja –viestinnässä Turvallisuus- ja kemikaalivirasto Tukesissa. Esimiesten rooleja tutkittiin teemahaastattelemalla Tukesin ryhmäpäälliköitä keväällä 2015. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Haastatteluaineiston perusteella kehittämiskohteeksi nousivat esimiesten roolin kirkastaminen ja vahvistaminen, osallisuuden lisääminen päätöksenteossa sekä strategiaviestinnän käytäntöjen kehittäminen aiempaa vuorovaikutteisemmiksi. Analyysin perusteella esitetään käytännön kehittämissuhteita.</p>	
<b>Asiasanat</b>  Strategia, viestintä, keskijohdon esimies, johtamisviestintä	

Degree programme

<p><b>Authors</b> Anna Pukander</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2013</p>
<p><b>The title of thesis</b> Middle manager communicating strategy</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 68 + 2</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Eija Kjelin</p>	
<p>Most of the organization have prepared a strategy. In order to implement that strategy the goals and content of the strategy need to be known and understood in the organization. To accomplish this a strategy communication is needed. Strategy communication is an integral part of other organization and leadership communication and therefore cannot be separated in detail. Strategy is implemented via communication practices. Strategy is seen as an account that holds and creates meanings via sensegiving processes by the members of that organization. In parallel modern leadership communication has become more interactive and communication has many other functions in organizations than informing and disseminating.</p> <p>Middle manager's are known to have significant impact on implementing the strategy. Top management expectations and supporting actions within the organization have impact on the role middle manager's account on implementing and communicating the strategy.</p> <p>In this thesis the role of the middle managers of the Finnish Safety and Chemical Authority (Tukes) in the process of implementing and communicating the strategy has been studied. Methods for the data collection included qualitative interview on middle managers and analyses. Interviews were conducted on March and April 2015. According to the conclusions several action points were introduced. These include clarification and strengthening the role of the middle manager's in Tukes, improving participative decision-making and developing the strategy communication practices to be more interactive in nature.</p>	
<p><b>Key words</b> strategy, communication, middle manager, leadership communication</p>	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Strategiatyö työyhteisössä .....	3
2.1	Näkökulmia strategiaan.....	3
2.2	Esimiehen roolit strategiatyössä.....	5
2.3	Huomioita esimiesten roolista strategian toimeenpanosta .....	9
2.4	Esimiehen suhde strategiaan .....	10
3	Strategiaviestintä.....	11
3.1	Viestinnän eri koulukunnat .....	11
3.2	Strategiaviestintä osana yhteisöviestintää .....	13
3.3	Strategiaviestinnän osa-alueet .....	14
3.4	Strategiakäytännöt .....	15
3.5	Strategiaviestinnän tehtävät ja tavoitteet .....	17
4	Esimiehet strategiaviestinnässä .....	20
4.1	Esimiesten roolit strategiaviestinnässä .....	21
4.2	Uusia vaatimuksia viestinnälle johtamistehtävissä.....	23
5	Kehittämistyön tavoitteet ja menetelmät .....	26
5.1	Kohdetyöyhteisö .....	26
5.2	Menetelmänä teemahaastattelu .....	27
5.3	Tulosten raportoiminen .....	29
5.4	Sisällönanalyysi .....	29
5.5	Muun aineiston hyödyntäminen.....	31
5.6	Kehittämistehtävän tavoitteet .....	32
5.7	Opinnäytetyön yhteenveto.....	32
6	Tulokset .....	35
6.1	Ryhmäpäälliköt strategiatyössä.....	35
6.1.1	Esimiesten osallisuus strategian valmistelussa .....	35
6.1.2	Ryhmäpäälliköiden palaute strategiasta ylimmälle johdolle .....	37
6.1.3	Suunnitelmista käytäntöön, ryhmäpäälliköt strategian toimeenpanossa .....	38
6.2	Ryhmäpäälliköiden strategiaviestintä ja työyhteisön tuki .....	40
6.2.1	Ryhmäpäälliköiden rooli strategiaviestijänä .....	40
6.2.2	Ylimmän johdon ja STRAT-ryhmän rooli strategiaviestinnässä.....	43
6.3	Strategiaviestinnän työkalut ja mittaaminen.....	45
6.4	Yhteenveto analyysin tuloksista ja menetelmästä .....	50
7	Pohdinta.....	50
8	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset.....	55

8.1 Ryhmäpäälliköt strategi työssä .....	56
8.2 Ryhmäpäälliköt strategi viestijöinä .....	60
8.3 Strategi viestinnän käytännöt .....	62
8.4 Yhteenveto strategi viestinnän kehittämisehdotuksista.....	68
Lähteet .....	71
Liitteet.....	74
Liite 1. Haastattelurunko / kysymykset .....	74

# 1 Johdanto

Strategiaviestinnällä on useita tehtäviä ja tavoitteita työyhteisössä. Strategiaviestinnällä tiedotetaan ja informoidaan, luodaan merkityksiä, oikeutetaan ja tuetaan toimintaa (Sipponen 2006, 18). Strategiaviestintä liittyy muun työyhteisö- ja johtamisviestinnän kanssa eikä sen tarkkarajainen erottaminen muusta viestinnästä ole mahdollista. Strategiaviestinnällä tavoillaan sitä, että työyhteisön strategiset tavoitteet tunnetaan, strategian sisältä ymmärretään ja sitä kautta voidaan sitoutua strategian mukaiseen toimintaan. Strategiaviestinnällä on rooli myös palautteenantamisessa ja hyödyntämisessä toiminnan kehittämisessä sekä henkilöstön motivoinnissa. Parhaimmillaan strategiasta saa tukea jokapäiväiseen työhön, tavoitteet ovat selkeät ja oma työ tuntuu mielekkäältä osalta isompaa kokonaisuutta.

Useimmat työyhteisöt ovat luoneet strategian ja strategiatyötä tehdään jatkuvasti. Samalla on havaintoja siitä, etteivät strategian sisältö ja tavoitteet ole selkeitä esimerkiksi henkilöstölle tai muille työyhteisön keskeisille sidosryhmille. Strategian onnistunut toimeenpano edellyttää, että työyhteisössä tunnetaan strategian sisältö ja tavoitteet, ne hyväksytään ja niihin sitoudutaan. Tavoitteet ja oma työ koetaan merkityksellisinä ja osana isompaa kokonaisuutta. Strategiatutkimuksen havainnot osoittavat, että strategiatyö tarvitsee onnistuakseen osallisuutta ja vastavuoroisuutta, sitoutumista tavoitteisiin ja ymmärrystä strategian sisällöstä. Tässä on erityisesti keskijohdolla keskeinen rooli mm., koska he toimivat välittäjinä ylimmän johdon ja alaisten välillä (Mantere 2008, 295) ja strategian onnistunut toimeenpano edellyttää keskijohdon sitoutumista (Floyd & Wooldridges 1994, 49). Nämä ovat strategiaviestinnän haasteita.

Johtamisen trendien kehittyminen enemmän vuorovaikutteiseen suuntaan on lisännyt viestinnän, palautteen keräämisen sekä viestinnän tulosten mittaamisen merkitystä esimiestyössä. Viime vuosina keskeiseksi tutkimusaiheeksi ja esimiestyön kehittämiskohdeeksi on noussut ns. viestinnällinen johtajuus. Viestinnällinen johtajuus ilmenee avoimena ja osallistavana päätöksentekona ja palautteen antamisena ja saamisena sekä vuorovaikutteisena ilmapiirinä. Ylhäältä alas –suuntautuva viestintä on korvattu viestinnällä, joka vaikuttaa työyhteisöissä myös alhaalta ylös ja horisontaalisesti. Viestintä-sanana latinankielinen muoto *communicare* tiivistää tämän ajan johtamistrendeistä oleellisen; se tarkoittaa yhdessä tekemistä.

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu keskijohdon esimiesten näkemyksiä roolistaan strategiatyössä strategiaviestinnän näkökulmasta Turvallisuus- ja kemikaalivirastossa (Tukes). Tukesissa strategiatyöstä vastaa lähinnä johtoryhmä ja strategiaryhmä (STRAT), jolla on tarvetta viestiä strategian sisällöistä henkilöstölle. Strategiaviestintäprosessin puutteiden

vuoksi strategian tavoitteet voivat olla epäselviä osalle työyhteisöä, erityisesti niiden liityntä omaan työhön. Esimiesten toiminta eri ryhmissä on erilaista, jolloin osa henkilöstöstä käsittelee strategiaan liittyviä kysymyksiä useammin ja syvällisemmin kuin toiset.

Opinnäytetyön aineisto koostuu Tukesin keskijohdon esimiesten eli ryhmäpäälliköiden ryhmähaastatteluista. Lisäksi taustatyössä on hyödynnetty Tukesin työyhteisöviestinnän linjauksia ja viime vuosina tehtyjä työtyytyväisyys- ja asiakaskyselyjen havaintoja. Opinnäytetyön aineiston avulla on tehty kehittämissuhteita strategiaviestinnän kehittämiseksi esimiestyön tueksi.

Tutkimuskysymysten avulla selvitetään sitä, miten esimiehet mieltävät oman roolinsa strategiatyössä ja strategiaviestijöinä sekä tukea esimiehet tarvitsevat työyhteisöltä strategian viestintään. Tutkimuskysymykset ovat:

- millainen rooli esimiehillä on Tukesin strategiatyössä?
- millaista on strategiaviestintä ryhmäpäällikön roolissa?
- miten työyhteisö voi tukea esimiehiä strategiaviestintäroolissa?

Aluksi käsitellän tietoperustassa strategian määritelmiä, strategiaviestintää ja esimiesten rooleja strategiatyössä (luvut 1 – 4). Luvussa 5 esittelen kohdetyöyhteisön ja sen työyhteisöviestinnän linjaukset ja opinnäytetyössä käytetyt menetelmät. Tuloksia käsitellään luvussa 6. Tuloksia ja niiden luotettavuutta pohditaan luvussa 7. Johtopäätökset sekä kehittämissuhteet strategiaviestinnän kehittämiseksi esitellään luvussa 8. Kehittämissuhteissa on huomioitu teoreettinen tieto aiheesta, haastattelujen tulokset ja Tukesin työyhteisöviestinnän tavoitteet.

## 2 Strategiatyö työyhteisössä

Strateginen johtaminen on varsin yleinen johtamisoppi. Sitä hyödyntävät hyvin erilaiset työyhteisöt kaupallisella ja julkisella sektorilla sekä järjestöt kolmannella sektorilla ja jopa evankelis-luterilainen kirkko otsikolla ”Meidän kirkko – osallisuuden yhteisö” (Suomen evankelis-luterilainen kirkko 2015).

Tässä luvussa käsittelen erilaisia näkökulmia strategiaan, esimiesten roolia strategian toimeenpanossa ja esimiesten toimintaan vaikuttavia tekijöitä.

### 2.1 Näkökulmia strategiaan

Useimmat työyhteisöt ovat luoneet strategian, niin merkittävään asemaan tämä johtamisoppi on noussut vuosikymmenien aikana (Juuti & Luoma 2009, 24). Strategialle on monia erilaisia määritelmiä. Juutin ja Luoman mukaan strategialla on ”monia toisiaan täydentäviä merkityksiä”. Heidän mukaansa strategia on mm. työyhteisön pitkän tähtäimen suunta ja menestyksen resepti, tapa, jolla työyhteisö hyödyntää resurssejaan, ainutlaatuisuuden lähde sekä tapa, jolla täytetään sidosryhmien odotukset. (Juuti & Luoma 2009, 25 – 26).

Johnsonin, Scholesin ja Whittingtonin (2011, 3) määritelmän mukaan strategia on työyhteisön pitkätähtäimen suunta (”long-term direction”). Michael Porterin mallissa kyse on työyhteisön erilaisuudesta suhteessa muihin, jolla pystytään tarjoamaan ainutlaatuista arvoa asiakkaalle. Chandlerin mukaan strategia määrittää pitkän tähtäimen tavoitteet ja esittää toimenpiteet ja resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. (Johnson, Scholes & Whittington 2011, 3.)

Poikkeuksena edellisiin nähden Henry Mintzberg näkee strategian mallina (”pattern”), jota toteutetaan päätöksenteossa. (Johnson, Scholes & Whittington 2011, 3.) Aaltonen ym. määrittelevät, että strategia on ”organisaatiossa tehtävien, organisaation jäsenten toimintaan yhdensuuntaistavien tietoisten ja tiedostamattomien valintojen kokonaisuus.” (Juholin 2013, 87 – 88.) Strategia voi siis olla muutakin, kuin tietoisten valintojen määrittämää toimintaa työyhteisössä. Mintzbergin ajattelussa korostuu strategian rakentuminen sitä mukaan, kun työyhteisö kohtaa erilaisia tilanteita, joita sen on ratkaistava. Näin ollen se eroaa muista määritelmistä erityisesti suunnitteluasteen osalta. Mintzberg toteaa, että useimmin kuin myönnetään, toteutettu strategia on enemmän päätöksenteon mallin mukaan kehkeytynyt strategia, kuin alun perin suunniteltu strategia. Tässä opinnäytetyössä strategia nähdään pitkätähtäimen suunnitelma, jonka lopulliseen toteutumiseen kuitenkin vaikuttavat monet tekijät, kuten esimiesten toiminta ja sitoutuneisuus strategiaan. Strate-



gian toteuttamiseen vaikuttavat myös muut, kuin tietoiset toimet. Esimiesten toimintaan puolestaan vaikuttavat useat, tekijät, kuten ylimmän johdon odotukset esimiesten toiminnalle (Mantere 2008, 301). Näin ollen strategia on nähtävä monimutkaisempänä kokonaisuutena, kuin ylimmän johdon tulevaisuuteen ulottavana suunnitelmana.

Muita strategian määritelmiä yhdistää erityisesti aikaulottuvuus (yleensä puhutaan tulevaisuudesta vuosien päässä), suunnanmääritys (mihin työyhteisön tulisi olla matkalla, mitä se tavoittelee) ja työyhteisö, jolla on sidosryhmiä, joiden kanssa on ylläpidettävä suhteita.

Strategiaa voidaan tarkastella myös käytäntöjen ja työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen näkökulmasta. Strategia käytäntönä –koulukunnan mukaan strategia nähdään sosiaalisena prosessina, jolloin strategia on sosiaalinen ilmiö, joka rakentuu työyhteisön jäsenten kesken sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Sipponen 2006, 11). Tätä määritelmää on hyödyntänyt Ikävalko (2005) tutkiessaan erilaisia strategiaan ja strategiaviestintään liittyviä käytäntöjä työyhteisössä. Koska on haluttu tutkia strategian toteuttamiseen ja viestintään liittyviä jokapäiväisiä toimia ja käytäntöjä työyhteisöissä, on näkökulmaksi valittu muu toiminta kuin ylimmän johdon tekemä strategian valmistelu. Ikävalko mainitsee, että on tutkinut strategiakäytäntöjä sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta, koska ”positiiviset tutkimukset strategiasta ovat yleisimpiä, jolloin strategiatyön sosiaalinen puoli on jäänyt vähemmälle huomiolle” (2005, 44). Toisin sanoen strategian toteuttamisen käytäntöjä, viestintää ja muiden työyhteisön jäsenten toimintaa liittyen strategiaan on tutkittu vähemmän, kuin ylimmän johdon toimia. Näin ollen ylintä johtoa koskevista huomioista ei voi päätellä, miten työyhteisössä toimeenpannaan strategiaa viestinnän keinoin erilaisia käytäntöjä hyödyntäen ja millainen vaikutus strategiaan muilla työyhteisön jäsenillä on.

Strategian tarkasteleminen vuorovaikutuksen näkökulmasta poikkeaa ns. perinteisestä suunnittelujohtoisesta näkemyksestä (erityisesti ”desing”- ja ”planning schools”), jonka mukaan ylin johto luo strategian ja muut työyhteisön jäsenet toimeenpanevat sen. Perinteisesti strategiatyössä korostuvat analyyttisyys ja rationaalisuus, asioiden tarkka mittaaminen ja raportointi. Strategiatyössä hyödynnetään tiedon analysointia, mm. tukeutumista tilastoihin ja tunnuslukuihin. Mallin mukaan strategiaa hallitaan erityisesti faktoihin ja niistä johdettuihin päätöksiin perustuen. Tavoitteet asetetaan selkeästi. Samalla oletetaan, että ihmiset ja työyhteisöt ovat rationaalisia ja toteuttavat valittua strategiaa tehtyjen päätösten mukaisesti. Työyhteisö nähdään hierarkiana, mekanistisena ja rationaalisena kokonaisuutena. (Johnson, Whittington & Scholes 2011, 28-30.) Strategian suunnittelu ja toimeenpano sekä viestintä ovat eriytettyjä toimintoja. Strategiaviestintää toteutetaan ylhäältä alas, tavoitteena lähinnä tiedottaa strategian sisällöstä. Strategiaviestinnän käytäntöjä tutkinut Sipponen toteaa, että perinteinen lähestymistapa sopii esimerkiksi puolustusvoimiin (ja muihin vastaaviin työyhteisöihin), mutta ei ole riittävä malli nykyaikaisissa työyhteisöissä,

jotka toimivat erilaisissa avoimissa verkostoissa. Strategia käytäntönä eroaa perinteisestä strategian määrittelystä siten, että se näkee strategian vuorovaikutteisena kokonaisuutena. Strategia käytännössä lähestymistavan mukaisesti tarkastelun kohteena ovat työyhteisön jäsenten toiminta ja vuorovaikutus päivittäisessä toiminnassa, jotka muodostavat käytäntöjä. (Sipponen 2006, 6, 8.)

Viestinnällisesti strategia ilmenee tarinoina, pääjohtajan esityksinä, erilaisina tiedotteina, julkaisuina, yhteisinä tilaisuuksina, suunnittelupäivinä, blogeina ja postauksina, suunnitelu- ja raportointiasiakirjoina, kuten tulostulokortteina ja -sopimuksina, toimintakertomuksina, kehityskeskusteluina sekä henkilökohtaisina tulossuunnitelmina.

Tässä opinnäytetyössä strategialla tarkoitetaan ylimmän johdon ja STRAT-ryhmän tekemää esitystä, joka kokoaa Tukesin vision eli pidemmän aikavälin suunnan, mission, arvot ja tavoitteet. Strategia on kirjattu Tukesissa visuaaliseen strategiakarttaan sekä tulostulokorttiin. Strategiatyöllä tarkoitetaan prosessia, jossa strategian valmistelun lisäksi se toimeenpannaan jokapäiväisessä käytännön työssä. Myös toimeenpano on tässä tarkastelussa mukana, koska Tukesin esimiehet eivät osallistu strategian laadintaan, vaan vastaavat erityisesti sen toimeenpanosta.

## **2.2 Esimiehen roolit strategiatyössä**

Esimiehen roolilla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan esimiehen muodollista asemaa keskijohdossa henkilöstön ja ylimmän johdon välissä VirtuaaliAMK:n määritelmän mukaisesti: esimiehen rooli perustuu siihen, että hänelle on työyhteisössä julkisesti määritelty johtamistehtävä sekä siihen liittyvät vastuut ja oikeudet. Se, mikä erottaa hänet olennaisesti kaikista muista työyhteisön jäsenistä, on hänen esimiesroolinsa. Tämän roolin vuoksi työyhteisön jäsenet suuntaavat häneen myös tietynlaisia odotuksia. (VirtuaaliAMK 2016.)

Floydin ja Wooldridgesin mukaan esimiesten toimintaan vaikuttavat erityisesti ylimmän johdon esimiesten rooleihin kohdistamat odotukset. Floydin ja Wooldridgesin havaintojen mukaan yleisimmin ylimmän johdon odotukset liittyvät esimiehen rooliin strategian toimeenpanijana ("implementing"). Johto voi myös odottaa esimiehiltä toiminnan kehittämistä ja strategian sopeuttamista muuttuvissa olosuhteissa ("facilitating adaptability"). Esimiehet voivat toimia myös tiedontuottajina ja palautteen antajina ("synthesizing information"), eli yhdistellä ja jalostaa erilaisia tietoja sekä antaa palautetta strategian toimivuudesta. Josain tapauksissa esimiesten odotetaan aktiivisesti esittävän uusia ideoita ja haastavan johdon näkemykset ("championing alternatives"). (Floyd & Wooldridges 1994, 47 – 57.)

Mantere on tutkinut, miten rooleihin liittyvät odotukset vaikuttavat esimiesten toimintaan Floydin ja Wooldridgesin jaottelua hyödyntäen. Mikrotason lähestymistapa on selventänyt sitä, kuinka esimiehet pystyvät vastaamaan ylimmän johdon odotuksiin ja millaiset tekijät edesauttavat tai estävät esimiehiä toiminnassaan. Mantere on tunnistanut seuraavia rooleihin liittyviä erilaisia odotuksia esimiesten toiminnalle sekä tekijöitä, jotka edesauttavat esimiehiä täyttämään nuo odotukset.

Yleisimmin ylin johto odottaa esimiehiltä sovitun strategian **toimeenpanoa**. Toimeenpanolla tarkoitetaan kaikki niitä toimia, joilla strategian sisältö ”jalkautetaan” alaisille (”disseminating”) ja, joilla pyritään täyttämään strategian tavoitteet. Toimeenpanon kannalta keskeiseksi ylimmän johdon toimeksi on havaittu strategiatyöstä, prosesseista ja tavoitteista kertominen (eli strategiaviestintä). Ylimmän johdon tulee konkretisoida tavoitteet sekä kuvata, miten ne liittyvät esimerkiksi aiempiin tavoitteisiin (”contextualization”). Selkeät tavoitteet mahdollistavat toimeenpanon ja auttavat mm. tehtävien priorisoinnissa ja muissa päivittäin eteen tulevissa tilanteissa. Toimeenpano vaikeutuu, jos esimiehet kokevat, etteivät tiedä, miten strategia liittyy tiimin työhön. Lisäksi johdon tulee osoittaa riittävät resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. Resursseilla tarkoitetaan myös käytäntöjä (”practices”). Tärkeää on myös huomata johdon ja esimiesten toiminnan välinen keskinäinen riippuvuus, jolloin strategiat tulevat todeksi vain käytännön työssä. Ylimmän johdon ja esimiesten tulisi osoittaa molemminpuolista kunnioitusta toistensa työtä kohtaan. Johdon kunnioitus esimiehiä kohtaan näkyy esimerkiksi siten, että luotetaan esimiesten ongelmanratkaisutaitoihin jokapäiväisessä työssä eteentulevissa tilanteissa. Kunnioitus saa työn tuntumaan merkittävältä ja arvokkaalta. Esimiehet puolestaan luottavat ylimpään johtoon päätöksentekijöinä.

Johto odottaa esimiehiltä myös **strategian sopeuttamista** toimintaympäristön muutoksiin (”facilitating adaptability”). Esimiesten odotetaan kehittävän työtä vastualueillaan itsenäisesti. ”Kokeilevan” ilmapiirin luomiseksi ylimmän johdon on luotettava esimiesten kykyyn kehittää käytäntöjä ja kokeilla uusia lähestymistapoja. Myös epäonnistumiset on sallittava. Johdon on siis selkeästi viestittävä, että esimiehillä on mahdollisuus kehittää tiimensä työtä eikä epäonnistumisista seuraa ”rangaistuksia”. Mahdollisuus itsenäisesti kehittää omaa työtä lisää asialle omistautumista.

Ylin johto saattaa toimeenpanon ja kehittämisen lisäksi odottaa, että esimiehet **keräävät tietoja ja kokemuksia** strategian toimeenpanosta ja toimivuudesta strategiatyössä käytettäväksi (”synthesizing information”). Näin voidaan hyödyntää esimiesten osaamista ja kokeneisuutta strategiatyössä. Keskeistä tämän onnistumiseksi on, että johto vastaa saamaansa palautteeseen.

Harvemmin, mutta jossain tapauksissa työyhteisön strategiatyössä pyritään aktiivisesti etsimään **uusia ideoita ja vaihtoehtoja** sekä **haastamaan** nykyiset strategiavalinnat ("championing alternatives"). Esimiesten mahdollisuudet ideoida ja haastaa vallitsevat näkemykset toteutuvat, jos esimiehet ovat osallisina strategiatyössä. Lisäksi tarvitaan ylimmän johdon "tuomarointia" ("refereeing"). Kaikkia ideoita ei voida toteuttaa, joten johdon on arvioitava ehdotuksia ja tehtävä valintoja. Ideoiden kehittelystä pitää myös antaa tunnustusta. (Mantere 2008, 301-308.)

Ylimmän johdon odotukset ja toiminta siis muokkaavat esimiesten toimintaa. Myös Ikävalko on todennut, että työyhteisön tapa valmistella ja toimeenpanna strategia sekä estää että edesauttaa esimiehiä toiminnassaan. (Ikävalko 2005, 29). Useat toimet, joilla ylin johto voi edesauttaa esimiehiä täyttämään odotukset ovat viestinnällisiä, kuten kerronta, tavoitteiden konkretisointi ja kuvaaminen, kokemusten ja tiedon kerääminen strategian toteuttavuudesta, palautteeseen vastaaminen, esimiesten osallistaminen valmisteluun ja tunnustuksen antaminen. Ylimmän johdon tulisi auttaa esimiehiä täyttämään heihin kohdistuvat odotukset. Odotukset esimiesten toiminnalle tulisi tehdä selkeiksi: miten esimiehet osallistuvat strategian valmisteluun vai painotetaanko lähinnä toimeenpanoa. Esimiesten rooli strategiatyössä, ylimmän johdon odotukset ja työyhteisön tuki vaikuttavat esimiesten toimintaan myös strategiaviestinnässä. Viestintä on kiinteä osa johtamista ja sen erottaminen muusta esimiestyöstä on mahdotonta.

Perinteiset johtamisteoriat ovat rajoittaneet esimiesten roolia strategian valmistelussa, koska heitä on pidetty lähinnä operatiivisen tason toimijoina, joilla ei ole objektiivisia pitkän tähtäimen näkemyksiä työyhteisön toiminnasta. Esimiesten rooli on perinteisesti rajoittunut lähinnä strategian toimeenpanoon. Nykyisin esimiehet ovat lisääntyvissä määrin mukana strategian valmistelussa. Tähän on useita syitä: useimmat työyhteisöt ovat matalampia hierarkialtaan, koska toimintaympäristön muutoksiin pitää reagoida nopeammin. Esimiehet ovat paremmin koulutettuja, kuin aiemmin ja innokkaampia sekä kyvykkäämpiä osallistumaan strategiatyöhön. Työn siirtyminen valmistavasta teollisuudesta (asiantuntija) palveluihin on lisännyt osaamisen merkitystä pääomana. Tämän osaamisen hyödyntäminen on helpompaa päivittäisessä toiminnassa mukana olevalta esimieheltä, kuin kauempana olevalta ylimmältä johdolta. Tämän kehityksen vuoksi esimiehen rooli näkyy monipuolisempana, kuin toimeenpanijana, kuten myös muut tässä opinnäytetyössä viitatuut tutkijat ovat osoittaneet. Johnsonin ym. mukaan esimiehen rooleja ovat tiedonlähteenä toimiminen, merkitysten antaminen ja strategian "kääntäminen" oman ryhmän kontekstiin sopivaksi, strategian mukauttaminen toimintaympäristön muutoksiin, joita heillä on mahdollisuus havaita lähempänä toimintaa ja asiakasrajapintoja sekä uuden tiedon ja ideoiden tuottaminen strategiayön tueksi. (Johnson, Whittington & Scholes 2011, 504.)

Esimiesten vaikutusmahdollisuuksia strategiaan edesauttaa, jos esimiehet toimivat työyhteisön avainpaikoilla, ovat hyviä verkostoitumaan ja pääsevät osallisiksi strategiseen keskusteluun ylimmän johdon kanssa sekä epämuodollisissa että muodollisissa yhteyksissä. Tärkeää on myös opetella strategiatyössä käytettävää kieltä.

Mukaanottava kulttuuri (engl. Inclusive Culture) hyödyntää erilaisuutta työyhteisössä tukemalla osallisuutta päätöksenteossa. Plessin ja Maakin (2004, 131) mukaan mukaanottamisen kulttuurin periaatteita ovat yhtäläinen tunnustaminen, vastavuoroisuus, yhtäläiset mahdollisuudet, luottamus, johdonmukaisuus ja monikulttuurisuuden arvo. Näiden periaatteiden mukaisesti voidaan laajentaa myös esimiesten roolia toimeenpanotehtävien ulkopuolelle.

Mukaanottavan kulttuurin rakentaminen etenee vaiheittain. Ensimmäinen vaihe on tietoisuuden kasvattaminen sekä ymmärryksen ja keskinäisen reflektion rohkaiseminen. Ensimmäistä vaihetta seuraa ns. monimuotoisuusvision rakentaminen eli Tukesin tapauksessa visio esimiesroolista johtamisjärjestelmässä. Viimeisessä rakennusvaiheessa visiosta johdetaan tavoitteet ja liitetään ne osaksi johtamisjärjestelmiä. Periaatteet työstetään mitattaviksi käytännön toimintamalleiksi erilaisten kompetenssien kautta. Mukaanottavan kulttuurin kompetensseja ovat arvostuksen ja huomioinnin osoittaminen, erilaisten äänien salliminen, avoin ja suora kommunikaatio, osallistavan päätöksenteon suosiminen sekä keskusteleva johtamistyyli (2004, 131 – 139).

Strategia näyttölee entistä suurempaa roolia myös julkisella sektorilla, koska uuden julkisen johtajuuden (New Public Management) agendan mukaan asiantuntijuuden vaatimusten kasvu, toimintojen ulkoistaminen ja työyhteisöiden hierarkioiden madaltaminen ovat muuttaneet johtajuuden tarpeita. (Johnson, Whittington & Scholes 2011, 504 – 505.) Lisäksi esimiehen rooli julkisella sektorilla poikkeaa muista toimialoista. Tähän päätelmään tulivat Currie ja Procter (2005) tutkiessaan esimiesten rooleja julkisella sektorilla Floydin ja Wooldridgesin työn pohjalta UK National Health Servicen työyhteisössä. Havainnot tukevat Floydin ja Wooldridgesin teoriaa esimiesten rooleista ja täydentävät sitä havainnoilla esimiestyöstä erityisesti julkisessa työyhteisössä. Currie ja Procterin mukaan esimiesten toimintaa rajoittavat työyhteisön ydintoimialalla työskentelevät asiantuntijat, esimerkiksi lääkärit sairaalassa. Esimiesten toiminta on riippuvaista heidän hyväksynnästänsä ja tuetaan. Esimiehet toimivat ”diplomaatteina” lääkäreiden ja muiden toimijoiden välissä eivätkä esimiehet ole strategiatyössä niin autonomisia, kuin Floydin ja Wooldridgesin mallissa. (Currie & Procter 2005, 1330, 1344). Julkisen sektorin esimiehet ovat usein myös itse asiantuntijoita taustaltaan. Currie ja Procter havaitsivat, että esimiehillä voi olla vaikeuksia siirtyä asiantuntijaroolista esimiesrooliin (2005, 1346).

Julkisen sektorin työyhteisöiden toimintaympäristössä vaikuttavat asiantuntijoiden lisäksi poliitikkojen odotukset sekä julkiset budjettivarat. Odotukset voivat olla esimiestyön näkökulmasta ristiriitaisia ja hyvin epäselviä ja se rajoittaa esimiesten toimintaa erityisesti strategisesta näkökulmasta. Poliitikkojen odotukset pitää huomioida toiminnan kehittämisessä. Esimiehet pitäisi sosiaalistaa tehokkaasti uuteen rooliinsa mm. koulutuksen avulla. Esimiesten asiantuntijuutta ja kokemusta pitäisi hyödyntää strategian sopeuttamisessa toimintaympäristön vaatimuksiin (Currie & Procter 2005, 1346 – 1349). Tätä esimiesroolin kirkastamista ja esimieheksi kasvamista voidaan tukea strategiaviestinnän keinoin. Strategista johtamista tulee kehittää myös Gustafssonin ja Marniemen mukaan, koska julkisilla yhteisöillä on innovatiivisuuskulman puute ja strateginen johtaminen kaipaa uudistamista (2012, 101).

### **2.3 Huomioita esimiesten roolista strategian toimeenpanosta**

Useissa tutkimuksissa on tunnistettu keskijohdon toiminta keskeiseksi, jopa kriittiseksi strategian toimeenpanossa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Esimiesten vaikutus toimeenpanossa on keskeinen, koska he toimivat välittäjinä ylimmän johdon ja alaisten välillä (Mantere 2008, 295) ja strategian onnistunut toimeenpano edellyttää keskijohdon sitoutumista (Floyd & Wooldridges 1994, 49). Esimiehet toimivat asiakasrajapinnassa, jolloin he pystyvät mm. havaitsemaan heikkoja signaaleja ja heillä on tietoja, jotka voivat hyödyttää strategiatyötä. Esimiesten toiminta strategian toimeenpanossa korostuu työyhteisöissä, joissa strategiatyö suuntautuu ylhäältä alas (kuten Tukesissa). Heidän tulee mm. varmistaa tarvittavat resurssit sekä seurata henkilöstön suoriutumista. Esimiehiä tarvitaan, kun strategiaa konkretisoidaan ja ”käännetään oman ryhmän kielelle” eli yritetään ymmärtää, mitä strategia tarkoittaa käytännössä oman ryhmän työssä. Tämä on tärkeää väärinymmärrysten välttämiseksi. Tällöin esimiesten roolissa korostuu ns. paikallinen johtajuus. Esimiehet toimivat siltana henkilöstön ja ylimmän johdon välillä ja voivat antaa palautetta ylimmälle johdolle siitä, mitä toteutus edellyttää ja mitkä ovat pullonkauloja tai esteitä. (Johnson, Whittington & Scholes 2011, 504 – 505.)

Strategian toimeenpanon lisäksi keskijohdon esimiesten toiminta uudistaa strategiaa. Esimiesten näkökulmasta strategiatyötä voidaan lähestyä suunnitellun strategian ja toteutuneen strategian näkökulmasta. Esimies vaikuttaa suunnitellun strategian (intended strategy) toimeenpanoon sekä strategian muokkaamiseen ja uudistamiseen (strategy renewal). Toteutunut strategia on tällöin usein ns. kehkeytyvä strategia (emergent strategy). (Ikävalko 2005, 104). Kehkeytyvän strategian toteuttaminen paljastuu vasta jälkepäin. Jotain suunnittelematonta tapahtuu ylimmän johdon valmisteleman strategian julkistamisen ja sen toteuttamisen välillä.

Esimiesten toiminta, heidän käsityksensä ja tulkintansa strategiasta siis vaikuttavat siihen, millaista strategiaa käytännössä toteutetaan. Siksi on tärkeää, että esimiehet tuntevat strategian ja osaavat sekä haluavat kertoa siitä alaisilleen. Esimiehet tarvitsevat myös tukea ylimmältä johdolta tässä tehtävässä suoriutumiseksi. Tuki tarkoittaa selkeyttä odotuksista ja esimiehen roolista sekä tarvittaessa esimerkiksi esimieskoulutusta ja viestintäryhmän tukea erilaisten aineistojen luomisessa sekä kanavien käyttämisessä. Esimiesten toiminta ”siltana” henkilöstön ja ylimmän johdon välillä ja mahdollisuus antaa palautetta strategiasta ovat keskeisiä haasteita esimiesten strategiaviestintätehtävän kannalta (Hämäläinen & Maula 2004, 107.)

## **2.4 Esimiehen suhde strategiaan**

Strategian toimeenpanoon esimiesten osalta vaikuttaa myös yksilötason toiminta, kuten sitoutuneisuus. Huonosti motivoituneet esimiehet vaikeuttavat strategian toimeenpanoa, voivat jopa sabotoida sitä. Esimiesten toimintaa voidaan pitää ratkaisevan tärkeänä strategisena resurssina. (Mantere 2008, 295 – 311.) Lisäksi on huomattava, että esimiehet ovat keskeisessä roolissa strategian toimeenpanon kannalta, vaikkei näin olisikaan määriteltä työyhteisön virallisissa strategialinjauksissa tai esimiehet eivät tunnista vaikutustaan strategian toimeenpanossa. Ikävalkon mukaan strategian merkitys esimiehille ja heidän käsityksensä ja tulkintansa siitä vaikuttavat heidän toimintaansa strategian toimeenpanossa. Esimiehet eivät panosta strategian toteuttamiseen mikäli he uskovat, etteivät pysty täyttämään toimeenpanolle asetettuja odotuksia tai heidän suoriutumisensa ei edesauta työyhteisön suoriutumista. Myös työyhteisön suoriutumiselle asetetut tavoitteet, jotka eivät vastaa heidän tavoitteitaan estävät strategian tehokkaan toimeenpanon. (Ikävalko 2006, 21 – 26.)

Juutin ja Luoman (2009, 31 – 34) mukaan esimiehen suhdetta strategiaan voidaan hahmottaa muodollisen roolin mukaisesti. Muodolliset roolit kulkevat alimmalta tasolta ylimmälle tasolle työyhteisössä. Alimmalla tasolla yksilöllä ei ole roolia strategian luomisessa tai toteuttamisessa. Ylimmällä tasolla yksilön muodolliseen rooliin kuuluu strategiatyöskentelyn johtaminen ja alempien tasojen strategiatyön vapausasteen määrittely. Juuti ja Luoma toteavat, että avainhenkilöiden tulisi päästä vaikuttamaan työyhteisön suunnanmääritykseen eli osallistua strategian laatimiseen. Luokittelen tässä opinnäytetyössä haastatellut ryhmäpäälliköt Tukesin avainhenkilöiksi.

Strategiaviestinnän kehittämisessä pitää huomioida esimiesten suhde strategiaan ja asettaa ylimmän johdon toimesta esimiestyölle tavoitteet myös tältä osin.

### 3 Strategiaviestintä

Viestinnällä on työyhteisössä monia operatiivisia tehtäviä. Työyhteisön on viestittävä sekä sisäisesti että ulkoisesti, mihin se tähtää. Lisäksi viestinnällä on myös laajempaa merkitystä työyhteisöille; se luo edellytyksiä työlle, ja vahvistaa sekä yhteisöllisyyttä että kulttuuria. Viestintä on tiedon ja kokemusten vaihdantaa. Viestintä on kaikenlaisten työyhteisöiden ytimissä ja viestintä sisältyy kaikkeen toimintaan. Jos ei ole viestintää, ei ole työyhteisöäkään. Yhteisöllisyys tarkoittaa, että kuulumme samaan esimerkiksi samaan työyhteisöön. Viestinnällä rakennetaan myös kokemusta työn merkityksellisyydestä sekä liitetään oma työ osaksi suurempaa kokonaisuutta. Viestinnän anteja ovat yhteisöllisyys, ja yrityskulttuuri, tunnelma ja mahdollisuudet vaikuttaa työhön ja työyhteisöön. (Juholin 2013, 23, 44 – 45, 60.)

Viestintä on kiinteästi sidoksissa johtamiseen. VirtuaaliAMK:n (2016) esimiesviestinnän aineiston mukaan esimiesviestinnän ”tähtäimet” ovat:

- sekä tulevaisuudessa (strateginen toiminta) että tässä hetkessä (päivittäinen operatiivinen toiminta)
- sekä asioissa ja prosesseissa (yrityksen infrastruktuurin johtamisessa) että ihmisissä (henkilöstön ohjauksessa ja tukemisessa)
- sekä henkilökohtaisella tason kehittämisessä (millaisia tietoja ja taitoja tarvitsen työyhteisössä) että työyhteisön tason kehittämisessä (millaisia viestinnän käytänteitä ja periaatteita työyhteisöön tulee rakentaa).

Tässä opinnäytetyössä strategiaviestinnällä tarkoitetaan henkilöstölle suunnattua viestintää strategian sisällöstä ja strategiatyöhön liittyvistä käytännöistä eli strategiaprozessista. Lisäksi strategiaviestintään kuuluu strategian toimeenpanoa tukeva viestintä. Strategiaviestintä on osa muuta työyhteisöviestintää ja menee limittäin ja päällekkäin muun johtamisviestinnän kanssa. Strategiaviestintää on näin ollen vaikea tarkkarajaisesti erottaa muusta johtamisviestinnästä. Seuraavissa luvuissa on määritelty strategiaviestinnän osat alueet ja erilaisia käytäntöjä sekä strategiaviestinnän tehtäviä, joiden avulla voidaan ymmärtää, mitä strategiaviestintä on käytännössä.

#### 3.1 Viestinnän eri koulukunnat

Viestintä näyttäytyy erilaisena tapahtumana riippuen näkökulmasta. Viestinnän prosessinmallin mukaan viestintä on informaation tai sanomien välittämistä lähettäjän ja vastaanottajan kesken (Åberg 2006, 83 – 84). Prosessikoulukunta tutkii sanomien siirtoa ja niihin liittyviä vaikutuksia eivätkä viestinnän sisällöt ole oleellisia, ainoastaan prosessi. Näkemyksen mukaan sanoma menee perille ja ihmiset toimivat niin kuin oletetaan. Näkö-



kulma on lähettäjässä. (Juholin 2013, 46.) Prosessinäkökulman mukaista viestintää voidaan pitää rajoittuneena (Åberg 2006, 83). Myös Juholin toteaa, ettei viestintä ole niin ”yksiviivaista”. Viestit eivät aina vaikuta niin kuin odotamme, koska viestit eivät saavuta vastaanottajia, vastaanottajat eivät ymmärrä niitä tai eivät ole niistä kiinnostuneita. Viesti voidaan myös tietoisesti torjua. (Juholin 2013, 46). Keskittymällä siis vain sanomien lähettämiseen välittämättä siitä, ymmärtävätkö vastaanottajat viestiä ja millaisia tulkintoja he siitä tekevät, heikennetään viestinnän vaikuttavuutta.

Viestinnän semioottiset mallit sen sijaan korostavat viestien tulkintaa merkityksenantamisen kautta ja tulkinnan saattamista muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen verkoston kautta. (Åberg 2006, 84). Semioottinen eli viestinnän merkityskoulukunta, miten sanomat ja ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa tuottaakseen uusia merkityksiä. Prosessiin yhdistetään sisältöjä, tavoitteita ja tarkoituksia. Merkityskoulukunnan näkemyksen mukaan viestintä ei siis ole yksiviivaista, hallittavissa oleva prosessi, vaan sattumavarainen tapahtuma, jossa vastaanottaja luo merkityksiä oman kokemuksensa ja tilanteensa pohjalta vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Merkityksiä ei lähtökohtaisesti lähetetä, koska ne syntyvät vastaanottajassa, mutta niitä voidaan pyrkiä antamaan, jolloin viestinnällä pyritään vaikuttamaan. (Juholin 2013, 44 – 46.)

Kulttuurinen näkemys korostaa yhteisöllistä sopimista, eli meidän tulee sopia, mitä merkit tarkoittavat, että voimme viestiä. Viestintä on siten kulttuurisesti määräytyntä. Lisäksi viestintä luo, uusintaa ja ylläpitää kulttuuria. Sen avulla syntyy yhteisöllisyyttä (vaikkapa tukeisuus). (Åberg 2006, 83 – 85.)

Viestintä on siis informaatiota kantavien sanomien lähettämisen eli prosessin lisäksi merkityksien tuottamista, jakamista ja tulkintaa, kulttuuria luovaa ja kulttuurista yhtenäisyyttä synnyttävää. (Åberg 2006, 85).

Viestinnän koulukunnat ovat vaikuttaneet myös johtamisviestinnän kehittymiseen. Siirryttäessä prosessimallista enemmän merkitys- ja kulttuurinäkökulman mukaiseen viestintään, myös johtamisviestinnässä on enemmän tarvetta keskustelulle, vuorovaikutukselle, yhdessä tekemiselle ja viestinnällä vaikuttamiselle. Juholinin mukaan rituaali- tai yhteisöllisyyskoulukunta on korostunut erityisesti 2000-luvulla. Rituaali- ja yhteisöllisyyskoulukunnan näkemyksen mukaan keskeistä on yhdessä tekeminen ja oleminen, jolloin viestit saavat uusia merkityksiä, kun ne jaetaan muiden kanssa esimerkiksi tapahtumassa tai työtöissä. Yhteisöllisyyttä syntyy myös verkkoyhteisöissä, joissa ei olla fyysisesti läsnä. Yhteisöllisyyden syntyminen vaatii yhteisen asian ja vie aikaa. (Juholin 45 – 46.)

Prosessinäkökulman mukainen käsitys viestinnästä on melko rajoittunut, koska se keskittyy vain viestin lähettäjään. Tässä opinnäytetyössä viestintä käsitetään Åbergin määritel-

män mukaisesti toimintana, joka on merkitysten tuottamista, jakamista ja tulkintoja luovaa ja joka luo kulttuuria työyhteisöön.

### **3.2 Strategiaviestintä osana yhteisöviestintää**

Strategiaviestintä on osa yhteisöviestintää tai työyhteisöviestintää. Työyhteisössä viestitään, koska toimintaa tuetaan (tuotetaan palveluita ja tuotteita), työyhteisöä profiloidaan, informoidaan tapahtumista, kiinnitetään eli perehdytetään ja ollaan vuorovaikutuksessa. (2006, 96 – 97.) Åbergin jaottelusta voidaan Juholinin tavoin päätellä, että viestintä liittyy lähes kaikkeen tekemiseen työyhteisössä.

Strategian valmistelun lisäksi työyhteisön pitäisi valmistella myös linjaukset strategiaviestinnästä, että suunnitelmat siirtyisivät paperilta käytäntöön. Tehokas strategiaviestintä on vuorovaikutteinen prosessi, jossa johto kuvaa ja avaa strategian tavoitteita. Lisäksi ylin johto varmistaa henkilöstöltä, mitä se ajattelee strategiasta, eli kerää palautetta asioista, jotka jäivät epäselviksi tai huolettavat. Puutteet strategian sisällön ymmärryksessä aiheuttavat epäselvyyttä ja turhautumista. Palautteen puuttuminen heikentää strategian toteuttamista, koska huolenaiheet ja epäselvyydet eivät lakkaa olemasta, vaikka niistä ei keskusteltaisi tai niihin ei saisi vastauksia. Tämä voi johtaa passiiviseen strategian mitätöimiseen. Vähintäänkin tavoitteeksi pitää asettaa, että kaikki ymmärtävät strategian sisällön. (Johnson, Whittington & Scholes 2011, 516.)

Strategiaviestinnän avulla pyritään siis paitsi informoimaan kaikkia strategian sisällöstä ja valmisteluprosessista, myös varmistamaan, että strategian sisällölle annetaan merkityksiä, joiden kautta sisältö konkretisoituu, tulee ymmärrettäväksi ja mahdollistaa toteuttamisen jokapäiväisessä työssä. Lisäksi strategiaviestintään kuuluu palaute strategian toteuttavuudesta ja toteutumisesta. Koska strategiaviestintää on vaikeaa tarkkarajaisesti erottaa työyhteisön muusta viestinnästä ja se on kiinteästi yhteydessä strategiatyöhön, strategiaviestinnän tulee olla jatkuvaa ja osa arkipäiväistä toimintaa (Karkulehto & Salomaa 2008, 15 – 18.)

Johnsonin, Whittingtonin & Scholesin (2011, 517 – 518) mukaan strategiaviestintää suunniteltaessa pitää huomioida muutamia näkökohtia erityisesti, kuten:

- Strategian keskeinen sisältö. Ylimmän johdon kannattaa kiinnittää henkilöstön huomio keskeisimpiin kohtiin ja elementteihin (key issues). Mikäli ylin johto ei pysty esittämään, mikä strategiassa on keskeistä, ei voida olettaa, että muutkaan pystyisivät. Lisäksi kannattaa välttää monimutkaista kieltä ja tarpeettomia yksityiskohtia. Ylimmän johdon pitää pystyä yksinkertaistamalla kuvaamaan, mikä on tärkeää.

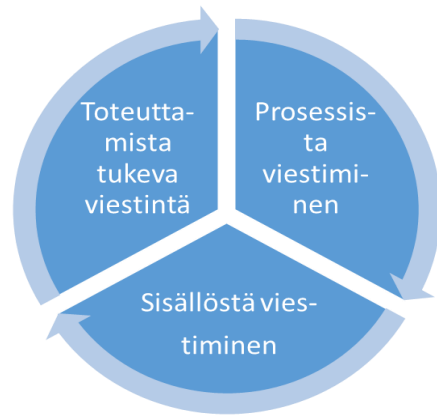
- Viestinnän kanavien valinta. Massatiedottaminen esimerkiksi tiedotustilaisuudessa on tärkeä, koska silloin kaikki saavat täsmälleen saman tiedon samaan aikaan, mutta sen lisäksi on huomattava kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkitys. Kasvokkain tapahtuva viestintä parantaa henkilöstön käsitystä siitä, että ylin johto on sitoutunut strategiaan. Kasvokkainviestintä mahdollistaa myös vuorovaikutuksen paremmin.
- Henkilöstön sitoutuminen (engagement). Vuorovaikutteisen viestinnän keinoilla voidaan paremmin sitouttaa henkilökunta strategian tavoitteisiin. Tärkeää on, että henkilöstö voi ymmärtää mitä strategia tarkoittaa heidän työssään ja miten heidän roolinsa tulee esimerkiksi muuttumaan. Tätä tavoitetta varten voidaan hyödyntää erilaisia ryhmätyömenetelmiä. Samalla on mahdollisuus kuunnella henkilöstön näkemyksiä ja erityisesti huolenaiheita sekä mahdollisesti muuttaa tehtyjä päätöksiä.
- Viestinnän vaikutus. Viestinnän tulee olla vaikuttavaa. Käyttämällä voimakkaita ja muistettavia sanoja ja kuvia voidaan tehostaa viestintää. Strategian voi esimerkiksi pukea tarinan muotoon.

Strategiaviestinnän määritelmä on melko laava ja sisältö vaihtelee työyhteisöjen välillä. Jos strategiaviestintää halutaan johtaa tuloksellisesti, on jokaisessa työyhteisössä keskustellen päätettävä, mitä strategiaviestinnällä tarkoitetaan, mitä viestejä se sisältää, mitä sillä tavoitellaan ja milloin, missä ja kuka on siitä vastuussa tai asiassa muuten aloitteellinen.

Strategiaviestinnän haasteena on strategiatyössä käytettävä kieli, joka saatetaan kokea vaikeaksi ja siten etäännyttäväksi sekä eri toimintojen eriyttäminen. Monesti työyhteisön rakenne aiheuttaa sen, että strategian valmistelu, toimeenpano ja viestintä on eriytetty toisistaan (Mantere 2006, 18 – 19.) Useissa työyhteisöissä strategian valmistelusta vastaa johtoryhmä, viestinnän suunnittelusta sekä toteuttamisesta viestinnän ammattilaiset ja strategian toimeenpanosta eri toimintojen mukaan rakennetut yksiköt ja tiimit.

### **3.3 Strategiaviestinnän osa-alueet**

Strategiaviestinnällä kerrotaan strategian sisällöstä ja strategiatyön prosessista. Strategiaviestinnällä mahdollistetaan henkilöstön sitoutuminen tavoitteisiin. Viestintää tarvitaan myös palautteen antamiseen ja hyödyntämiseen strategian uudistamisessa. Viestinnällä on merkittävä tehtävä strategian toimeenpanossa ja erityisen tärkeä asema strategian toimeenpanon onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta (Sipponen 2006, 20). Hämäläisen ja Maulan mukaan strategian toteuttaminen vaatii yhteisymmärrystä päämääristä ja keinoista, joilla nuo päämäärät tavoitetaan. Tätä ymmärrystä rakennetaan strategiaviestinnällä. (2004, 13.)



Kuva 1. Strategiaviestinnän osa-alueet (Hämäläinen & Maula 2004, 28)

Strategiatyö tarvitsee parikseen viestintäprosessin tai linjauksen viestinnässä, jossa on kuvattu, kuinka strategiasta viestitään työyhteisössä. Sisäisen strategiaviestinnän kohderyhmä on työyhteisön henkilöstö, jonka arkisessa työssä strategiaa toimeenpannaan. Prosessissa kuvataan kuinka strategian sisällöstä ja strategiatyön prosessista kerrotaan työyhteisössä ja määritellään viestinnän tavoitteet. Prosessin mukaisesti määritellään selkeät vastuualueet eri toimijoille, ja kuvataan kuinka esimerkiksi vuosikellon mukaisista strategiatoimenpiteistä viestitään. Prosessissa on varmistettava, että strategian toteutavuudesta ja toteutumisesta saadaan riittävästi palautetta.

Vuorovaikutteisella strategiaviestinnällä tarkoitetaan toimintaa, jossa käydään jatkuvasti vuoropuhelua johdon ja henkilöstön välillä sekä eri yksiköiden kesken. Keskustelu johtaa parhaimmillaan ideoiden kehittämiseen ja vahvaan sitoutumiseen. Henkilöstöllä on myös paremmat mahdollisuudet osallistua strategian kehittämiseen. Perinteinen strategianäkemys ylhäältä alas johdettuna toimintana korvautuu näkemyksellä, jossa strategia kehittyy koko ajan. (Hämäläinen & Maula 2004, 56) Näin ollen strategiaviestintä ei ole riittävää, jos se toteutuu lähinnä kertaluonteisena ”julistuksena”. Strategiaviestinnän suunnittelussa tulee siis huomioida strategiaviestinnän eri osa-alueiden lisäksi strategiaviestinnän vaikeasti hahmotettava luonne ja sen ilmeneminen sekä muodollisissa sekä epämuodollisissa yhteyksissä. Strategiaviestintä voidaan myös hahmottaa toimintojen ja tavoitteiden kautta, joita sillä on työyhteisössä sekä työyhteisön käytäntöinä että yksittäisinä työkaluina.

### 3.4 Strategiakäytännöt

Strategiaan liittyvät käytännöt ovat toisaalta työyhteisön muodollisiin käytäntöihin liittyviä asioita, kuten suunnittelujärjestelmiä, vuosittain pidettävien suunnittelupäivien ja tuloskortteineen, toisaalta epämuodollisia käytäntöjä, kuten spontaaneja strategiaan liittyviä

keskustelija. Mantereen mukaan strategiatyö on mm. analysointia, kiteyttämistä, tehtyjen valintojen perustelua, pohdintaa ja tavoitteiden asettamista (2006, 18).

Strategian tarkasteleminen käytäntöjen tasolla on mikrotason lähestymistapa, jonka strategia käytäntönä –koulukunta tutkijoineen on luonut. Tällöin huomio pitäisi kiinnittää strategiaan sosiaalisena systeeminä eli siihen, miten ja missä strategisointi tehdään ja kuinka siitä viestitään. Erityisesti esimiesten roolia tarkastelemalla voidaan saada paljon tietoa siitä, miten ylimmän johdon valmisteleva strategia jalkautuu työyhteisöön. (Ikävalko 2005, 17.) Strategian tarkasteleminen sosiaalisena systeeminä vie huomion strategiatyön ja –viestinnän käytäntöihin. Samalla se tukee käsitystä viestinnästä monimutkaisempana toimintana, kuin viestien lähettämisenä.

Ikävalkon mukaan strategialla käytännössä tarkoitetaan rutiineja, työkaluja ja työtapoja, joilla työtä tehdään (Ikävalko 2005, 18). Käytäntöjä on havaittu olevan neljään eri luokkaan kuuluvien sen mukaisesti, millainen sidos niillä on strategiaan: vakiintuneet ja löyhäsidoksiset (koulutus ja projektit), tunnetut ja toistuvat (suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen, tulokortin käyttäminen sekä raportointi), yksilölliset ja satunnaiset (epämuodolliset keskustelut, verkostoituminen sekä sähköposti), sekä yksilölliset ja systeemiset (viikkokokoukset, kehityskeskustelut). Käytäntöjä on lisäksi tarkasteltu sen mukaan toteutetaanko niitä nimenomaisten sääntöjen mukaisesti vai ovatko ne vapaamuotoisia ja ovatko ne tiettyyn aikaan sidottuja toistuvia toimenpiteitä, esimerkiksi yhteydessä vuosisuunniteluun (Ikävalko 2005, 78.) Esimiesten käytännöt vaihtelevat siis sen välillä onko kyse työyhteisön vakiintuneista menettelyistä vai vapaamuotoisista ja satunnaisista käytännöistä. Koska vapaamuotoisia ja satunnaisia käytäntöjä havaittiin olevan, voidaan siitä päätellä, että strategiaa pyritään toteuttamaan työyhteisössä myös monilla sellaisilla tavoilla, jotka ovat esimiehestä riippuvaisia ja jotka esimies on havainnut toimiviksi.

Esimiesten strategiakäytännöt vaihtelevat myös toiminnan logiikan mukaan. Toiminnan logiikalla tarkoitetaan erilaisia tarkoituksia, joihin toiminta tähtää. Strategiakäytännöillä tähdätään strategian täytäntöönpanoon ("implementing"), ymmärtämisen helpottamiseen ("facilitating"), valtuuttamiseen ("empowering") ja reflektointiin ("reflecting"). Toimeenpano lienee tarkoituksista selkein ja helpoiten hahmotettavissa. Toimeenpanoon pyritään mm. jatkuvalla ja toistuvalla viestinnällä, kuvaamalla, mitä strategia tarkoittaa käytännössä, asettamalla tavoitteita sekä seuraamalla tavoitteiden saavuttamista mm. tulokortin avulla. Helpottamisella tarkoitetaan käytäntöjä, joiden avulla lisätään ymmärrystä strategiasta, mm. konkretisoimalla tavoitteita ja motivoidaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännöillä, joita kuvataan valtuuttamiseksi, tavoitellaan strategian uudistamista mm. tietojen keräämisellä toimintaympäristöstä ja toiminnan sopeuttamisella muutoksiin. Reflektoinnilla viitataan oman toiminnan ja oppimisen arviointiin. Reflektointia esiintyy erityisesti erilaisissa

(epämuodollisissa) keskusteluissa. Reflektointia pidetään oppimisen edellytyksenä. Suurin osa esimiesten kuvailemista käytännöistä liittyivät täytäntöönpanoon ja helpottamiseen. (Ikävalko 2005, 83 – 101). Tunnistamalla ja kehittämällä käytäntöjä, jotka liittyvät valtuuttamiseen ja reflektointiin voidaan monipuolistaa ja rikastuttaa strategiaviestintää sekä mahdollisesti lisätä vuorovaikutusta.

Erilaiset strategiakäytännöt edesauttavat eri tavoin strategian toteuttamista. Vakiintuneiden ja toistuvien käytäntöjen, esimerkiksi vuosisuunnittelun mukaisen raportoinnin ja suunnittelun sijaan strategian tavoitteiden toteutumista edesauttoivat eniten vapaamuotoisemmat käytännöt, kuten verkostoituminen ja epämuodolliset keskustelut eli yksilölliset ja satunnaiset käytännöt (Ikävalko 78 – 79). Ikävalkon havainnot sopivat hyvin näkemykseen strategiasta sosiaalisena prosessina. Strategian toteutumiseen vaikuttaa työyhteisön jäsenten vuorovaikutus erilaisissa tilanteissa, joissa työtä tehdään. Yksilölliset ja satunnaiset käytännöt riippuvat esimiehestä enemmän kuin työyhteisön virallisista strategiamentelyistä. Ikävalko toteaaakin, että virallisen ja muodollisen strategiaprosessin käytännöt edustavat vain pientä osaa erilaisten käytäntöjen repertuaarissa (Ikävalko 2006, 138).

### **3.5 Strategiaviestinnän tehtävät ja tavoitteet**

Strategiaviestinnällä on monia toisiaan täydentäviä tehtäviä työyhteisössä. Erityisesti strategiaviestinnän tehtäviä ovat tiedottaminen ja informaatio, merkitystenanto, motivaatio ja tuki, sekä oikeutus. Näitä voidaan pitää myös strategiaviestinnän toimintoina. Strategiaviestintä palvelee työyhteisöä edesauttamalla tavoitteiden saavuttamista. (Sipponen 2006, 18).

Työyhteisössä informoidaan sen jäseniä strategian sisällöstä ja sen valmisteluprosessista. Usein tällä tarkoitetaan ylhäältä alas suuntautuvaa tiedonkulkua, mutta muutkin suunnat ovat mahdollisia, kuten keskeltä eli keskijohdon esimiehiltä tulevan tiedon suuntautuminen sekä ylöspäin ylimmälle johdolle että alaspäin henkilöstölle. Pelkkä tieto strategiasta ei kuitenkaan riitä, että strategia ohjaisi päätöksentekoa. Strategiaa ja sen takana olevaa päätöksentekoa pitää myös syvällisemmin ymmärtää oman työn näkökulmasta. Tällöin strategiasta luodaan merkityksiä. Usein tämä tapahtuu epämuodollisessa keskustelussa esimerkiksi kollegoiden kesken, jolloin kollegat jakavat tulkintojaan strategiasta. Tilaisuuksia, jossa strategialle annetaan merkityksiä voidaan järjestää myös tarkoituksella. Merkityksenantamisesta voidaan käyttää myös helppotajuista ilmausta ”tolkunotto” Åbergin tapaan (2006, 84). Strategiaviestinnällä voidaan myös motivoida ja inspiroida. Usein strategia liittyy muutokseen, johon puolestaan liittyy muutosvastarintaa. Avoimella viestinnällä voidaan rakentaa yhteistä näkemystä tavoitteista ja luottamusta sekä motivoida henkilöstöä liittämällä strategia käytännön työtehtäviin. Strategiaviestintää tarvitaan myös oikeut-

tamaan strategiset valinnat ja sitä kautta varmistaa riittävät resurssit sen toteuttamiseen. Viestinnän käyttäminen tässä merkityksessä on myös vallankäyttöä työyhteisössä. (Sipponen 2006, 20 – 23.)

Strategiaviestinnän käytännöt ovat konsepteja, työkaluja, tekniikoita ja sosiaalisia rutiineja, joiden avulla ihmiset yhdessä työyhteisössä viestien välityksellä luovat, tulkitsevat, ylläpitävät ja hallitsevat strategiisiin teemoihin liittyviä merkityksiä. Strategiaviestinnän käytännöt voivat suuntautua yhteisössä ylhäältä alas, alhaalta ylös, horisontaalisesti sekä ylittää yksikkörajoja. Työyhteisöiden suunnittelu- ja johtamisjärjestelmissä strategiaviestinnän tehtäviä käytännön tasolla ovat mm. vision kuvaaminen, palautteen saaminen, tulkintojen tekeminen strategiasta ("mitä tarkoittaa meille?"), keskustelut muodollisissa tilaisuuksissa, kasvokkain tapahtuvat keskustelut, toiminnan seuranta ja valvonta, työyhteisön edustaminen työyhteisön ulkopuolella ja sen tavoitteista kertominen, työyhteisön ulkopuolelta tulevan tiedon käsitteleminen, "hermokeskuksena" toimiminen, tiedon jakaminen sekä osallistuminen keskusteluun. (Sipponen 2006, 24 – 27.) Strategiaviestinnällä myydään tavoitteet työyhteisöiden jäsenille ja luodaan merkityksiä eli keskustellaan yhdessä siitä, mitä strategian tavoitteet käytännössä tarkoittavat meidän toiminnassa. (Sipponen 2006, 28).

Viestinnällisesti strategia ilmenee tarinoina, pääjohtajan esityksinä, erilaisina tiedotteina, julkaisuina, yhteisinä tilaisuuksina, suunnittelupäivinä, blogeina ja postauksina, suunnittelu- ja raportointiasiakirjoina, kuten tuloskortteina ja -sopimuksina, toimintakertomuksina, kehityskeskusteluina sekä henkilökohtaisina tulossuunnitelmina. Monilla edellä mainituilla toiminnoilla on selkeä yhteys työyhteisön vuosisuunnitteluun. Näin ollen ns. vuosikello tarjoaa hyvän lähtökohdan strategiaviestinnän (operatiiviseen) suunnitteluun. Strategiaviestintä pitää kiinnittää strategiatyön kiinteäksi osaksi käyttämällä erilaisia käytäntöjä ja työkaluja strategiaviestinnän operatiivisessa suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Tiedon jalkauttamisella (disseminating) tarkoitetaan toimintaa, jossa esimerkiksi ylin johto kertoo strategian sisällöstä ja kuvaa, miten tavoitteet liittyvät aiempiin tavoitteisiin ja miten kyseisiin valintoihin on päädytty. Jalkauttaminen strategiaviestinnän tehtävänä liittyy erityisesti perinteisiin, moderneissa organisaatioissa suosittuihin johtamisjärjestelmiin, joissa strategian laadinnasta vastaa ylin johto. Nykyaikaisemmat käsitykset johtajuudesta vuorovaikutteisena toimintana, joka hyödyntää kaikkien työyhteisön jäsenten osaamista osallistamalla heitä päätöksentekoon ja keräämällä jatkuvasti palautetta eri tasoilta, ovat muuttaneet tätä asetelmaa ja saavat tiedon jalkauttamisen kuulostamaan vanhanaikaiselta. Monien tässä opinnäytetyössä viitattujen tutkimusten mukaan tehokkaimmat viestinnän käytännöt ovat vuorovaikutteisia luonteeltaan ylhäältä – alas suuntautuvan viestinnän sijaan.

Johanssonin, Millerin ja Hamrinin (2011, 22 – 25) mukaan johtamisviestinnällä on seuraavat tehtävät työyhteisössä: rakenteiden luominen (initiating structure), työn sujuvoittaminen (facilitating work), suhteiden luominen (relational dynamics) ja henkilöstön sekä yksikön edustaminen (representing employees and the Unit). Rakenteiden luomisella tarkoitetaan toimintaa, jossa kuvataan missio, asetetaan tavoitteita, suunnitellaan ja rakennetaan sopivat tiimit sekä otetaan yhdessä selkoa tavoitteista (sensemaking). Työn sujuvoittamisella tarkoitetaan valmentamista ja kouluttamista, sitä että henkilöstöllä on riittävät taidot tavoitteiden saavuttamiseksi ja palautteen antamista sekä osallistavaa päätöksentekoa. Suhteiden luominen vaikuttaa henkilöstön käsityksiin esimiehestä avoimena, helposti lähestyttävänä, hyvänä kuuntelijana ja luotettavana henkilönä. Esimies lähestyy ristiriitoja rakentavasti, kunnioittavasti ja tasavertaisena. Edustaessaan yksikköään tai tiimiään, esimies vaikuttaa päätöksentekoon ylempänä työyhteisöissä ja pystyy mm. turvaamaan tiimensä resursseja. Esimies verkostoituu ryhmänsä avulla muun työyhteisön kanssa ja työyhteisön ulkopuolellakin.

Strategiaviestintää tarvitaan siis monien eri tehtävien tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen työyhteisössä. Johanssonin ym. havaintojen mukaan tehokkaan esimiesviestinnän onnistuminen ilmenee henkilöstön tasolla selkeinä rooleina ja sitoutumisena työtehtäviin ja työyhteisöön. Yksikön tasolla viestintä vaikuttaa ryhmän yhtenäisyyteen, pystyvyyden tunteeseen ja tehokkaisiin prosesseihin ryhmän sisällä. Edellä mainitut tekijöiden avulla viestinnällinen johtajuus parantaa sekä yksilöiden että työyhteisöiden suoriutumista. (Johansson ym. 2011, 25).

Viestinnällisen johtajuuden vaatimuksia ja ilmentymistä konkreettisesti esimiestehtävissä käsitellään enemmän kappaleessa 4.2.



## 4 Esimiehet strategiaviestinnässä

Työyhteisön strategiaa toimeenpannaan viestinnän keinoin ja esimiehillä on merkittävä rooli strategian toimeenpanossa. Esimiesten toimintaan strategiaviestinnässä vaikuttavat esimiesten rooli, osaaminen, motivaatio ja työyhteisön tuki, kuten strategiaviestinnän käytännöt ja työkalut, esimerkiksi erilaiset aineistot ja kanavat. Johanssonin ym. mukaan esimiehillä on merkittävä rooli myös viestinnässä. Esimiesten viestinnän suuntautuessa ylhäältä alas, alhaalta ylös ja sivuttaisesti, esimerkiksi kollegoiden kesken, työyhteisön eri tasot kytkeytyvät. (Johansson, ym., 2011, 19 – 20). Esimiehet ovat tärkeä silta ylimmän johdon ja henkilöstön välillä (Johnson, ym. 2011, 472).

Mantereen mukaan esimiesten toimintaa strategiatyössä tulisi kehittää vastavuoroiseksi toiminnaksi yhdessä ylimmän johdon kanssa. Strategiatyön vastavuoroisuutta voidaan kehittää hyödyntämällä esimiesten osaamista ja osallistumista strategian valmistelussa. Esimiehille pitäisi antaa suuremmat valtuudet muokata strategiaa toimintaympäristön muutoksia vastaaviksi. Tavoitteeksi pitäisi myös asettaa, että esimiehet sitoutuvat strategiaan ja käsittelevät strategian sisältöä säännöllisesti oman ryhmänsä kanssa, tekevät siitä käytännönläheisiä tulkintoja toimeenpanon mahdollistamiseksi. (Mantere (2008, 311.)

Strategian toimeenpanon kannalta on keskeistä, että toimeenpanosta vastaavat voivat sisäistää strategian sisällön. Ylhäältä alas –suuntautuva viestintä strategian sisällöstä ja valmistelusta jää monesti vain tiedottamisen tasolle. Vastaanottajat tekevät siten kuulemastaan tulkintoja vain itsekseen, koska prosessi ei ole vuorovaikutteinen. Åberg on tarjonnut tilanteeseen strategian viestimisen kieppimallia. Kieppimallissa ylhäältä annetun (tai vähintään ylhäältä vahvistetun) strategian kuvaamista seuraa strategian tulkinta. Esimies ja hänen tiiminsä yhdessä pohtivat strategian perusteella pitääkö jotain tehdä uutta, muuttaa aikatauluja tai prioriteetteja eli tekevät tulkintoja strategiasta (sensemaking). Tulkintojen tekemistä seuraa tulkinnan tarkistaminen, esimerkiksi ylimpään johtoon kuuluvan yksikön johtajan kanssa. Näin esimies saa lisää selkänokkaa omalle työlleen. Viimeisenä vaiheena kieppimallissa on strategian jalkautus, jossa strategia linkittyy arkiseen johtamiseen ja työntekoon. Strategiapohdintaa pitäisi käydä oman tiimin kanssa säännöllisesti, aina sopivissa tilanteissa. Strategiaviestintään voidaan näin käyttää myös motivointiin. (Åberg 2006, 121 – 123.)

Työyhteisössä on tunnistettava ne strategiaviestinnän keinot, jotka auttavat esimiehiä strategian toimeenpanossa. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan strategiaviestinnän strategista suunnittelua, joka perustuu työyhteisön strategiaan ja luo pohjan operatiiviselle suunnittelulle. Erilaiset viestinnän linjaukset ovat viestinnän suunnittelun strateginen taso. Operatiivinen suunnittelu on puolestaan erilaisten toimenpiteiden ideointia ja

suunnittelua, ajoitusta ja järjestelyjä. Se koskee kaikkia viestinnän tuotoksia, joilla on yhteyttä työyhteisön tavoitteisiin. Myös seuranta ja luotaus ovat osa operatiivista suunnittelua. (Juholin 2013, 92 – 93.) Käytännössä strategiaviestinnän operatiivinen taso tarkoittaa toimivia strategiaviestinnän käytäntöjä ja työkaluja, kuten strategiaviestinnän vuosikelloa ja erilaisia aineistoja, jotka helpottavat esimiesten toimintaa strategiaviestijän roolissa.

Tulkintani mukaan Åbergin kieppimalli liittyy erityisesti esimiehen tehtävään strategian toimeenpanossa, auttaen esimiestä tekemään ylimmän johdon näkökulmasta oikeita tulkintoja strategiasta ja toimista sen toimeenpanemiseksi. Näin olleen kieppimallin mukainen toiminta helpottaa esimiestyötä strategian toimeenpanossa. Se ei liity palautteeseen strategian toimivuudesta esimiehiltä ylimmälle johdolle tai esimiesten osallistamiseen strategiseen päätöksentekoon, vaikka keskustelussa tulkintojen osuvuudesta voidaan ehkä tällaisiakin asioita sivuta. Kieppimallin lisäksi tarvitaan nähdäkseni vielä muita keinoja sen varmistamiseksi, että esimiesten että palaute strategian toimivuudesta saavuttaa ylimmän johdon.

Useat tässä opinnäytetyössä siteeratuista tutkijoista liittävät strategian valmisteluun ja toimeenpanoon läheisesti myös muutoksen johtamisen, koska strategian valmistelu ja toimeenpano edellyttävät usein muutosta. Muutoksen johtamista ei kuitenkaan käsitellä tässä opinnäytetyössä, koska se liittyy enemmän yleiseen johtamisen kehittämiseen, ei niinkään viestintään, jota käsitellään tässä opinnäytetyössä.

#### **4.1 Esimiesten roolit strategiaviestinnässä**

Tyypillisiä keskijohdon esimiesten strategaviestintärooleja ovat sillanrakentaja, kriitikko ja viestinviejä. Sillanrakentaja näkee roolinsa kaksisuuntaisena toimintana oman tiimin ja johdon välillä. Hän keskustelee strategiasta oman ryhmänsä kanssa ja toisaalta toimittaa tietoja eteenpäin ylimmälle johdolle. Sillanrakentaja rakentaa myös suhteet oman tiiminsä ja strategian välille. Strategia on hänelle tärkeä ja hän pitää oleellisena sitä, että strategia on mukana kaikessa tekemisessä. Kriitikko kokee strategian kielen vieraannuttavaksi, ei usko, että strategia näkyy oman tiimin käytännön työssä ja epäilee tuleeko kaikkien edes tuntea strategian sisältöä. Kriitikon mielestä vastuu strategian viestinnästä on jätetty yksin esimiehille. Kriitikko näkee myös oman toimintansa kriittisen silmin ja haluaisi siten kehittää taitojaan. Viestinviejän roolissa korostuu näkemys viestin viemisestä ylimmältä johdolta alas omalle henkilöstölle. Hän kokee, että vaikeinta on konkretisoida strategia ymmärrettäväksi ja saada tiimi motivoituneeksi. Viestinviejä kaipaa tukea työyhteisöltä, kuten strategiaviestinnän työkaluja ja sisältöjä sekä aikatauluja. (Karkulehto & Salomaa 2008, 15 – 17.)

Edellä kuvatuissa strategiaviestinnän rooleissa korostuvat edellä käsitellyt strategiaviestinnän tehtävät eri tavoin. Sillanrakentaja näkee merkityksenantamisen (tolkunottamisen) ja strategian oikeuttamisen tärkeitä. Viestinviejän tehtävässä korostuu tiedottaminen, riittävät tiedot sen toteuttamiseksi sekä oikea ajoitus. Kriitikko tarvitsisi strategiaviestinnälle erityisesti käytännönläheisiä perusteluja. Koska strategiaviestinnän osa-alueet ja tehtävät, joissa viestintää tarvitaan, ovat moninaiset, pitää viestinnän suunnittelussa huomioida ja tunnistaa tavoitteet ja tehtävät tiedottamista paljon laajemmin.

Ylimmän johdon odotukset esimiehille muokkaavat esimiesten toimintaa, myös viestinnän osalta. Karkulehdon ja Salomaan mukaan esimiesten strategiaviestintärooleihin vaikuttavia tekijöitä ovat myös esimiehen osaaminen sekä motivaatio ja työyhteisön tarjoama tuki. (2008, 17). Esimiehen strategiaviestinnässä omaksuma rooli määrittyy siis henkilökohtaisten ominaisuuksien sekä työyhteisön asettamien odotusten ja tuen mukaisesti.

Esimiesten toimintaan strategiaviestinnässä vaikuttaa myös johtamistyyli. Johtamistyyliä on kuvailtu jakamalla ne karkeasti ottaen kahteen erilaiseen tyyliin, jotka ilmenevät työyhteisössä eri tavoin.

”Transactional leadership style” tarkoittaa transaktionaalista johtamistyyliä, jossa korostuu tehtäviä määrittelevä johtajuus ja tehtävien kautta johtaminen. Transaktionaalinen johtamistyyli on lähempänä perinteistä käskevää ja kontrolloivaa johtamistyyliä. ”Transformational leadership” eli transformaationaalinen johtajuus tarkoittaa uudistavaa, muuttavaa johtajuutta (Jyväskylän yliopisto 2013). Transformaationaalinen johtamistyyli tähtää käskemisen ja kontrollin sijaan vuorovaikutukseen, henkilöstön valtuuttamiseen ja vallan sekä päätöksentekon symmetriaan eli vallan tasaisempaan jakautumiseen työyhteisössä sekä osallistavaan päätöksentekoon. Lukuisten tutkimusten mukaan transformaationaalinen johtamistyyli lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä, sitoutumista työyhteisöön ja positiivisia tunteita, kuten iloa, ylpeyttä ja innostuneisuutta. Henkilöstön valtuuttaminen ja osallistava päätöksenteko saavat henkilöstön tuntemaan itsensä hyväksytyiksi, arvostetuiksi ja luotetuiksi. Valtuuttaminen ja osallistava päätöksenteko vaikuttavat positiivisesti henkilöstön käsitykseen työyhteisöstä eli parantavat työnantajakuvaa (Men & Stacks 2012, 183). Myös Juholin toteaa, että viestintätavalla ja -tyylillä on merkitystä työsuoritukseen ja tulokseen. Erityisesti asiantuntijatyössä johtaminen ei ole käskemistä vaan edellytysten luomista sille, että tiimit ja yksilöt voivat johtaa itse itseään (Juholin 2013, 57).

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti esimiesten rooleja strategiaviestintätyössä ja sitä, millaisilla viestinnällisillä toimenpiteillä työyhteisö voi tukea esimiehiä. Osaaminen ja motivaatio eivät ole keskeisiä tekijöitä tässä tarkastelussa, joskin on huomattava, että

niillä on merkitystä mm. sen kannalta, kuinka esimies suhtautuu strategiatyöhön ja millaista asennetta hän välittää alaisilleen.

#### **4.2 Uusia vaatimuksia viestinnälle johtamistehtävissä**

Vuorovaikutteisuuden kasvavat vaatimukset erilaisissa työyhteisöiden johtamisjärjestelmissä ovat johtaneet ns. viestinnällisen johtajuuden (engl. communicative leadership) määritelmän kehittämiseen. Viestinnällisellä johtajalla (engl. communicative leader) tarkoitetaan johtajaa (tai esimiestä), joka toimii vuorovaikutteisesti, antaa ja pyytää palautetta aktiivisesti, osallistaa päätöksentekoon ja, jota pidetään avoimena ja sitoutuneena työhönsä. Tutkimukset osoittavat, että hyvä sisäinen viestintä parantaa työtyytyväisyyttä, parantaa tuotteiden ja palveluiden laatua, lisää innovaatioita ja vähentää poissaoloja sekä kuluja. Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä ylimmän johdon viestintään, ovat todennäköisemmin sitoutuneempia. Palaute, johdon viestintä ja tieto työyhteisöstä ovat tärkeitä, että työntekijä identifioituu työyhteisöön. (Johansson ym., 2011, 7). Suomessa käytetty valmentavan johtajuuden termi vastanee parhaiten viestinnällisen johtajuuden sisältöä ja tavoitteita. Tässä opinnäytetyössä käytetään kuitenkin termiä viestinnällinen johtajuus, koska en kaikilta osin ole varmistanut näiden termien yhdenmukaisuutta.

Viestinnällisen johtajuuden määritelmän mukaista esimiestoimintaa voidaan arvioida Johanssonin ym., 8 periaatteen mukaisesti (2011, 30 – 31). Viestinnällinen johtaja

1. valmentaa, delegoi ja tukee itseohjautuvuutta. Hän asettaa työlle selkeitä tavoitteita ja osallistaa ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon.
2. poistaa työn esteitä kehittämällä rakenteita ja prosesseja, vastaa palautteeseen ja osoittamalla muutosmyönteisyyttä.
3. asettaa yhdessä työntekijöiden kanssa selkeät tavoitteet mm. laadulle, tuottavuudelle ja ammattitaidolle sekä kriteerit arvioinnille.
4. on helposti lähestyttävä, kunnioittava ja huolehtii henkilöstöstään, kuuntelee, on totuudenmukainen ja jakaa riittävästi tietoa.
5. on ratkaisuhakuinen, vastaa palautteeseen ja puhuu tiiminsä puolesta.
6. selkeyttää kurssin ja auttaa muita saavuttamaan tavoitteensa. Oman tiimin tavoitteet ovat osa suurempaa kokonaisuutta.
7. hakee vuorovaikutuksessa muiden kanssa ymmärrystä eri asioille ja ilmiöille työyhteisössä, ns. kehystää asioita ja ilmiöitä, ”mitä tämä tarkoittaa meillä?”

8. mahdollistavat ja auttavat yhteisen ymmärryksen ja ”tolkunottamisen” erilaisista asioista.

Viestinnällinen johtajuuden määrittelyssä ja ilmentymissä on paljon yhteistä edellä mainitun transformaationaalisien viestintätyylien kanssa. Sen sijaan viestinnällinen johtajuus näyttää paljon aktiivisempaan toimintaan, kuin Karkulehdon ja Salomaan määrittelemät strategiaviestintäroolit. Tämä kertoo mielestäni siitä, että näkemys viestinnästä, myös strategiaviestinnästä on muuttanut luonnettaan merkittävästi johtamistyylistä, jonka mukaan esimerkiksi strategiaa voisi ”jalkauttaa” tai ”valuttaa” organisaatiossa alaspäin. Viestinnällisen johtajuudessa sekä transformaationaalisessa johtamistyyllisessä korostuvat yhdessä tekeminen ja vuorovaikutus kaikilla tasoilla työyhteisössä. Tehokas viestintä työyhteisössä, joka toimii avoimessa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä, ei voi enää perustua ylhäältä alas suuntautuvaan prosessikoulukunnan mallin mukaiseen viestintään, vaan tarvitsee dialogia ja osallisuutta.

Myös viestintäammattilaisten järjestö ProCom ry:n mukaan vuorovaikutteisuuden vaatimukset heijastuvat tänä päivänä yhteisöjen strategiatyöhön. ProCom on määritellyt erääksi yhteisöviestinnän tehtäväksi tavoitteellisen ja vuorovaikutteisen strategiatyön. Muita yhteisöviestinnän tehtäviä ovat luotaus, tulkinta, ja reagointi, näkyväksi tekeminen, yhteydenpito ja verkottuminen sekä virittäminen (ProCom ry 2012).

Edellä kuvattujen johtajuutta koskevien vaatimusten voidaan todeta liittyvän erityisesti vuorovaikutukseen, yhdessä tekemiseen ja osallistamiseen. Uudempien johtamisoppien mukaisesti ylhäältä alas – viestintä korvautuu modernissa johtamisjärjestelmässä vuorovaikutteisella viestinnällä. Viestinnällisen johtajuuden periaatteita hyödyntämällä voidaan kehittää myös Tukesin strategiaviestintää ja tukea esimiehiä viestijöinä.

Vuorovaikutteisesta viestintään erilaisissa työyhteisöissä korostaa myös Plessin ja Maakin mukaanottava kulttuuri, jota käsiteltiin edellä esimiehen roolin yhteydessä. Plessin ja Maakin kuvailemat kompetenssit heijastelevat viestinnällisen johtajuuden ja transformaationaalisien johtamistyylien ominaisuuksia. Mukaanottavan kulttuurin rakentaminen on työkalu, joka sopii hyvin yhteen näiden nykyaikaisten johtamisviestintäkäsitysten kanssa.

Mukaanottavan kulttuurin rakentaminen etenee vaiheittain. Ensimmäinen vaihe on tietoisuuden kasvattaminen sekä ymmärryksen ja keskinäisen reflektion rohkaiseminen. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa Tukesin tapauksessa sitä, että ylin johto keskustelee esimiesroolia koskevista odotuksista, kirkastaa ja kehittää niitä edelleen yhdessä ryhmäpäälliköiden kanssa esimerkiksi laajennetun johtoryhmän työskentelyssä. Keskustelua aiheesta voisi fasilitoida ulkopuolinen konsultti. Keskustelun perusteella muotoillaan ns. monimuotoisuusvisio eli tässä tapauksessa visio ryhmäpäälliköiden esimiesroolista osana Tu-

kesin osallistavaa johtamisjärjestelmää. Viimeisessä rakennusvaiheessa visiosta johdetaan tavoitteet ja liitetään ne osaksi Tukesin johtamisjärjestelmää. Periaatteet työstetään mitattaviksi käytännön toimintamalleiksi erilaisten kompetenssien kautta. Plessin ja Maan erilaisia mukaanottavan kulttuurin kompetensseja ovat arvostuksen ja huomioinnin osoittaminen, erilaisten äänien salliminen, avoin ja suora kommunikaatio, osallistavan päätöksenteon suosiminen sekä keskusteleva johtamistyyli (2004, 131 – 139). On huomattava, että paikoin näitä periaatteita jossain määrin noudetaan eri ryhmissä ryhmäpäälliköiden omaksumien tyylien mukaisesti. Tässä on kuitenkin tavoitteena vaikuttaa koko Tukesin johtamisjärjestelmään.

## 5 Kehittämistyön tavoitteet ja menetelmät

Tässä luvussa kuvataan kohdetyöyhteisö ja sen strategisen johtamisjärjestelmää lyhyesti. Lisäksi kuvataan kehittämistyön tavoitteet ja menetelmät sekä muun aineiston hyödyntäminen.

### 5.1 Kohdetyöyhteisö

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto Tukes on valvontaviranomainen, jonka toiminnan tavoitteena on turvallinen, luotettava ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Tukes toteuttaa tehtäväänsä toimeenpanemalla tuotteita, laitteistoja, laitoksia ja palveluja koskevaa lainsäädäntöä, valvonnalla, aktiivisella viestinnällä ja sidosryhmäyhteistyöllä sekä kehittää toimintaansa jatkuvasti. Tukesin työyhteisö on linjatyöyhteisö, joka rakentuu pääjohtajan alaisista yksiköistä, joita johtajat yksikönjohtajat, sekä yksiköiden alaisista ryhmistä. Ryhmistä vastuussa ovat ryhmäpäälliköt. Ryhmäpäälliköt ovat Tukesin ns. keskijohtoa.

Tukesin strategiatyön keskeisiä työkaluja ovat Tukesin ja ohjaavien ministeriöiden kesken tehtävät tulossopimukset, strategiakartta, jossa visuaalisesti ja sanallisesti esitetään Tukesin strategiset valinnat sekä yksityiskohtaisempi tuloskortti, jota käytetään vuosisuunnittelun pohjana. Vuosisuunnittelu käynnistetään syksyisin yksikkökohtaisilla suunnittelupäivillä. Suunnitteluun vaikuttavat tulossopimukseen kirjatut asiat sekä budjetti.

Tukesin strategisen johtamisen haasteena on strategisten tavoitteiden ja valintojen tunnettuus ja ymmärrettävyys työyhteisössä. Kokemukseni mukaan Tukesin nykyistä strategiaa on kehitetty ylhäältä alaspäin, erityisesti johtoryhmän ja erityisen STRAT-ryhmän työskentelynä, joka vastaa mm. strategiatyössä käytettävien dokumenttien laadinnasta. Tukesin ryhmäpäälliköiden strategiaviestintä kaipaa kehittämistä, koska ryhmäpäälliköillä on keskeinen rooli strategian toimeenpanossa ja ylin johto odottaa, että ryhmäpäälliköt viestivät strategiaa eteenpäin alaisilleen. Ryhmäpäälliköillä tulee olla käytössään riittävästi strategiaviestinnän työkaluja. Myös ylimmän johdon odotusten tämän roolin osalta tulisi olla selkeitä.

Tukesin työyhteisöviestinnän linjausten mukaan nämä edellä mainitut asiat on tunnistettu tärkeinä. Työyhteisöviestinnän tavoitteiden mukaan henkilöstö on tietoinen strategisista tavoitteista ja tuloksista, Tukesissa on hyvä työtyytyväisyys ja työilmapiiri ja henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa. Esimiehet eli keskijohdon ryhmäpäälliköt ovat linjauksen tavoitteiden mukaan työyhteisöviestinnän avainhenkilöiltä. Linjauksessa on erikseen määritelty vastualueet eri toimijoille, kuten henkilöstölle ja esimiehille sekä johdolle ja kuvattu kanavia, joita viestinnässä käytetään. Esimiesten osalta on tunnistettu esimiehen asema tiedon

välittäjänä sekä ylhäältä alas että toisin päin. Työyhteisöviestinnän linjauksessa on myös kuvailtu mittareita työyhteisöviestinnän tuloksille. Näitä ovat erilaiset kyselyt (työtyytyväisyyskyselyt ja viestintäpalveluiden palautekysely), sisäisten uutisten määrä ja muut intran käyttötietoraportit. Lisäksi mittarina mainitaan luotaaminen ja kuuntelu, joilla pyritään tunnistamaan muutossignaaleja ja varautumaan ennakolta.

Kaiken kaikkiaan Tukesin työyhteisöviestinnän linjauksissa on tunnistettu tarvittavat lähtökohdat, vastuut ja kanavat tehokkaan työyhteisöviestinnän toteuttamiseksi. Linjaus sopii erinomaisesti myös strategiaviestinnän kehittämisen lähtökohdaksi, koska strategiaviestintä on osa muuta työyhteisöviestintää.

## **5.2 Menetelmänä teemahaastattelu**

Tässä opinnäytetyössä on käytetty teemahaastattelu aineiston keruumenetelmänä, joka on keskeinen laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Myös sisällönanalyysi, esimerkiksi sisällön erittelyyn sijaan, on metodologisesti yhteensopiva laadullisen tutkimuksen tavoitteiden kanssa. Laadullisia tutkimusmenetelmiä, esimerkiksi teemahaastattelua, käyttämällä pyritään saamaan tietoa ”tajunnan sisällöistä”. Laadullisilla tutkimusmenetelmillä päästään lähemmäksi niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille ja niillä pyritään tuomaan esille tutkittavien näkökulma ja kuuluville heidän äänensä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 28). Tuomi ja Sarajärvi toteavat, ettei laadullisessa tutkimuksessa pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Tavoitteena on kuvata jotain ilmiötä, tässä tapauksessa Tukesin ryhmäpäälliköiden roolia strategiatyössä ja strategiaviestijöinä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87). Opinnäytetyöni edustaa siis laadullista tutkimusta tutkimusasetelmaltaan ja aineistonkeruu- sekä analyysimenetelmiltään.

Ryhmäpäälliköiden näkemyksiä selvitettiin puolistrukturoidulla teema – ja ryhmähaastattelulla (haastattelurunko kokonaisuudessaan liitteessä 1). Haastattelu valikoitui menetelmäksi, koska tutkittaessa yksilön kokemusta, paras tapa saada tietoa siitä on kysyä kokemuksista suoraan kohteelta. Ihminen on ajatteleva olento, joka pystyy perustelevaan ja muuttamaan toimintaansa. Teemahaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jolle on tyypillistä se, että tieto kootaan todellisista tilanteista, käytetään ihmistä tiedonlähteenä ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksia käyttäen (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 164). Erityisesti ryhmähaastatteluun päädyin siksi, että halusin saada aikaiseksi keskustelua strategiaviestinnän kehittämisestä jo tässä vaiheessa. Tältä osin menetelmävalinta toteutui varsin hyvin. Keskusteluissa oli havaittavissa innostumista sekä vertaistukea esimiesten kesken. Lisäksi ryhmähaastattelu säästi aikaa, koska useita henkilöitä voitiin haastatella samaan aikaan.



Haastatteluteemat pohjautuivat erityisesti Karkulehdon ja Salomaan (2004) työhön esimiehen roolista strategiaviestinnässä, Floydin ja Wooldridgesin (1994) nelikenttään esimiesten rooleista sekä Mantereen (2008) havaintoihin ylimmän johdon esimiehiin kohdistamien odotusten täyttämistä strategiatyössä. Karkulehdon ja Salomaan strategiaviestinnän osa-alueiden mukaisesti haastattelussa käsiteltiin strategian sisältöön, valmistelu-prosessiin sekä toimeenpanoa tukevaan viestintään liittyviä kysymyksiä.

Haastattelurunko on operationalisoitu siten, että voitiin selvittää millaisena ryhmäpäälliköt kokevat oman roolinsa (= esimiehen rooli), millaisia on strategiaviestintä käytännössä (= strategiaviestinnän käytännöt) ja millaisin käytännön toimin muu työyhteisö voi tukea heitä esimiestehtävässä (= työyhteisön tuki esimiehille). Halusin saada selville millaisena ryhmäpäälliköt kokevat roolinsa Tukesin strategiatyössä, onko selkeää, mitä heiltä odotetaan strategiatyössä ylimmän johdon taholta, miten strategiaviestintä toimii Tukesissa ja millaista tukea työyhteisöltä ryhmäpäälliköt tarvitsevat selviytyäkseen työstään erityisesti strategiaviestinnän osalta. Lisäksi kysyin strategiaviestinnän toimivuudesta nykyisellään sekä siitä, miten viestinnän onnistumista voisi mitata. Haastattelurunko pohjautuu STRADA Estima Process –haastattelurunkoon (STRADA-aineisto).

Haastattelurungossa oli 12 eri kysymystä. Kysymysten järjestys vaihteli haastattelun aikana, riippuen siitä, miten keskustelu eteni. Joistain teemoista syntyi enemmän puhuttavaa, kuin toisista. Joitain kysymyksiä jouduin täsmentämään ja ”avaamaan” enemmän esimerkkien avulla.

Haastattelut järjestettiin Tukesin tiloissa Pasilassa maaliskuussa 2015. Haastatteluita järjestettiin 3 kertaa, 2-3 ryhmäpäälliköiden ryhmissä. Yhteensä haastateltiin 7 ryhmäpäällikköä. Haastattelut videoitiin. Haastattelurunko, jossa oli mainittuna teemat ja yksittäiset kysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelupyynnöt lähetettiin kaikille Tukesin ryhmäpäälliköille, joista osa kieltäytyi haastattelusta aikataulusyihin vedoten. Haastatteluihin osallistui lopulta yhteensä seitsemän ryhmäpäällikköä lähes kaikista yksiköistä. Haastatellut ryhmäpäälliköt edustivat useita Tukesin ryhmiä ja mukana oli sekä miehiä että naisia. Myöhemmässä vaiheessa haastatteluista päätettiin jättää pois ne ryhmäpäälliköt, jotka olivat osallisina joko Tukesin johtoryhmä työskentelyssä tai STRAT-ryhmässä, koska haluttiin selvittää mm. ryhmäpäälliköiden osallisuutta ja roolia Tukesin strategiatyössä ja johtoryhmän tai START-ryhmän osallistuvilla on pääsy valmisteluaineistoihin toisin kuin muilla ryhmäpäälliköillä. FINAS-yksikön ainoa ryhmäpäällikköä vastaava esimies edusti ryhmäänsä myös Tukesin johtoryhmässä eikä siten ollut tarkoituksenmukainen haastateltava. Myös muutama muu esimies oli jo alustavasti lupautunut haastatteluun, mutta heidän hylättiin. Näin haluttiin varmistaa, että haastatteluun

valituilla ryhmäpäälliköillä oli tasavertaiset mahdollisuudet osallistua strategiatyöhön Tukesissa, jolloin havainnot tältä osin ovat vertailtavia.

### **5.3 Tulosten raportointi**

Tulokset raportoidaan haastatteluteemoja myötäillen, joskin ryhmittely tarkentui analyysin myötä tarkoituksenmukaisemmaksi. Haastattelurungon teemat, esimiesten rooli strategiatyössä sekä strategiaviestinnän käytännöt, olivat yläkäsitteitä viitekehyksen mukaisesti. Niitä on tarkennettu analyysin jälkeen siten, että yläkäsitteiden tueksi on muodostettu aineistosta pääluokkia. Esimiesten vaikuttamista strategian valmisteluun on tarkasteltu osallisuuden ja palautteen antamisen kautta. Toimeenpanoon liittyvää roolia on tarkasteltu kuvaamalla millaisena esimiehet kokevat oman roolinsa ja millaisia odotuksia heihin kohdistuu ylimmän johdon taholta. Esimiesten toimintaa strategiaviestinnässä on tarkasteltu paitsi esimiesten roolin mukaan myös kuvaamalla, millaista tukea ylin johto ja STRAT-ryhmä tarjoavat esimiehelle. Lopuksi tarkastellaan esimiesten käsityksiä strategiaviestinnän työkaluista ja mittaamisesta.

Strategiatyöllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä myös strategian toimeenpanoa, ei vain strategian valmistelua, koska tiedettiin jo etukäteen, että esimiesten rooli valmistelussa on jokseenkin rajoittunut. Lisäksi vastaajia hämmensi tältä osin se, että samaan aikaan oli käynnistetty Tukesin uuden strategian laadinta ja nämä teemat menivät haastattelussa osin päällekkäin. Haastattelussa ryhmäpäälliköiltä kysyttiin, kuinka he osallistuvat strategian valmisteluun ja mistä he saavat tietonsa strategiaa liittyvistä asioista. Haastattelujen aikaan maaliskuussa 2015 oli tiedossa, että uuden strategian valmistelu oli aloitettu uuden pääjohtajan johdolla, mutta tarkempaa tietoa siitä, milloin ja miten ryhmäpäälliköt otetaan mukaan strategian valmisteluun, ei ollut.

### **5.4 Sisällönanalyysi**

Haastatteluaineiston analyysi on tehty ns. teoriaohjaavasti. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöinen analyysi, mutta aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin siten, että ilmiön käsitteet ovat jo tunnettuja (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116). Teoreettisia käsitteitä ei muodosteta aineistosta käsin, vaan jo olemassa olevista teorioista.

Havainnot luokiteltiin teemahaastattelun teemojen perusteella. Teemat valittiin tietoperustassa mainituissa tutkimuksissa käytettyjen käsitteiden mukaisesti. Lähtöoletukset vaikuttivat aineiston tulkintaan, toisin sanoen se, että tiedettiin, että Tukesin strategiaviestinnän haasteet ovat vastaavia, kuin useissa muissa tutkituissa työyhteisöissä ja ryhmäpäälliköi-

den roolit sekä ylimmän odotukset samanlaisia, kuin viitekehyksessä mainituissa lähteistä on käynyt ilmi. Kantavana ajatuksena on, että ”yksityisessä toistuu yleinen” (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 164).

Haastatteluaineisto, yhteensä n. 6 h videoita, litteroitiin lähes sanasta sanaan. Litteroinnista jätettiin pois mm. hyvänpäivätoivotukset ja muut kuulumisten vaihdot sekä eräät keskeytykset, kuten vastaaminen puhelimeen tms. Yhteensä aineistoa tuli 100 kirjoitettua 4A-liuskaa. Litteroitu aineisto luettiin huolellisesti useaan kertaan ennen analysointia.

Litteroitu haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan menettelytapaa, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumenttien sisältöä pyritään kuvaamaan sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105, 107 – 108). Aineistosta teemoiteltiin. Teemoittelulla tarkoitetaan tässä sitä, että analyysissä etsitään ja tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haasteltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2014, 173). Teemoittelun lisäksi on kiinnitetty huomiota aineistossa esiintyviin ääripäihin eli vastakkaisiin mielipiteisiin.

Analyysin mahdollistamiseksi aineisto koodattiin ensin haastatteluteemojen mukaisesti: ryhmäpäälliköiden roolit strategiatyössä, strategiaviestinnän käytännöt ja työyhteisön tuki. Analyysin edetessä aineistossa esiintyviä teemoja täsmennettiin hahmottamalla alateemoja, kuten osallisuus strategiatyössä, palautteen antaminen ja eri ryhmien rooli strategiatyössä. Vastaajat merkittiin aineistoon vain aihetunnisteilla: #v1 (= vastaaja 1). Ikää, sukupuolta, yksikköä tai palvelusvuosia Tukesissa ei mainittu, että anonymiteetti säilyisi.

Repliikit koodattiin teemojen mukaisesti. Analyysin edetessä haastattelurungon pääteemoja täydennettiin muilla aineistoissa esiintyvillä teemoilla, jotka eivät olleet haastattelussa sinänsä esillä, vaan muodostuivat haastateltavien kertomuksissa. Teknisesti analyysi eteni koodaamisesta luokitteluun aineiston teemojen mukaisesti ja luokkien yhdistämiseen. Koodeja on käytetty aineiston lajittelun, eli teemojen tunnistamisen ja järjestämisen apuvälineenä, kuten Sulkunen asian toteaa (Sulkunen 1998, 281). Koodaus mahdollistaa aineiston luokittelun ja kokoamisen uudelleen. Yhteenvedo luokittelusta on esitetty luvussa 6.4. Analyysi on tehty manuaalisesti. En nähnyt tarpeelliseksi analysoida aineistoa analysointiohjelmistolla aineiston kohtuullisen koon vuoksi.

Analyysin tulokset esitetään aineistossa esiintyvien teemojen mukaisesti. Analyysi sisältää teemaa hyvin kuvaavia suoria otteita litteroidusta aineistosta. Otteista poisleikatut osiot on merkitty (...) –merkinnällä. Johtopäätöksissä näistä teemoista on muodostettu konkreettisia kehittämissuhteita.

Esimiesten rooli ja osallisuus teemoina ovat olleet haastattelussa ja analyysissä apuna kuvaamassa ja määrittelemässä esimiestyötä. Pääpaino on kuitenkin strategiaviestinnässä ja sen kehittämisessä. Lisäksi analyysiä on strategiaviestinnän osalta rajattu Karkulehdon ja Salomaan jaottelun mukaisesti keskittyen työyhteisön tarjoamaan tukeen strategiaviestinnässä (2008, 17) eikä haastattelussa ole käsitelty esimiesten osaamista tai motivaatiota.

## 5.5 Muun aineiston hyödyntäminen

Laadullisten aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien valintaan vaikutti myös se, että Tukesissa on toteutettu viime vuosina useita henkilöstölle suunnattuja kyselytutkimuksia. Tällaisia ovat olleet Innolink Researchin asiakastutkimus, jossa oli myös henkilöstölle suunnattu osuus, vuosittainen työtyytyväisyyskysely VM-Baro sekä useat sisäilmastokyselyt. Näiden kyselyiden tulosten käytettävyyttä on heikentänyt se, että useiden kyselyjen ollessa käynnissä samaan aikaan, on havaittu ”kyselyväsymystä”, joka näyttäytyy alhaisena vastausprosenttina. Lisäksi Tukesin viestintäryhmän havaintojen mukaan kaikista edellä mainituista kyselyistä on saatu melko samankaltaisia vastauksia, joten nyt oli tarvetta ja halua kerätä tietoa strategiaviestinnästä toisella tavalla. Myös Hämäläinen ja Maula toteavat, että haastattelu kannattaa valita mittaamismenetelmäksi kyselyn sijaan, jos halutaan syvällisemmin selvittää tai saada avointa palautetta (2004, 136).

Aiemmin tehtyjä kyselyitä on kuitenkin käytetty tässä työssä hyödyksi kehittämiskohteen tunnistamisessa ja rajaamisessa sekä perusteluna sille, että kehittämistoimia tarvitaan. Kyselyjen tulokset sekä pohdintoja niistä olen saanut Tukesin johtoryhmältä, viestintäryhmältä sekä STRAT-ryhmän vetäjältä. Olemme yhdessä keskustelleet näistä havainnoista ja kehittämistarpeista sekä työn tavoitteista keväällä 2014 ja syksyllä 2015. Lisäksi olen hyödyntänyt omia kokemuksiani sekä asiantuntijan että ryhmäpäällikön roolista Tukesissa. Sain myös osallistua Tukesin johtoryhmän ja STRAT-ryhmän strategiapäiville, jotka pidettiin keväällä 2015. Päivien tarkoituksena on valmistella uusi strategia, visio, missio ja arvot vuoden 2015 loppuun mennessä. Strategiatyön käynnisti kesällä 2014 aloittanut uusi pääjohtaja. Käytännön valmistelusta vastaa johtoryhmä ja STRAT-ryhmä.

Kehittämistehtävän valintaan vaikutti myös oma kokemukseni ja ymmärrykseni Tukesin strategiaviestinnästä. Olen ollut Tukesissa asiantuntijatehtävissä vuodesta 2010 ja toiminut myös ryhmän esimiestehtävissä. Oman kokemukseni mukaan strategianviestinnän prosessia ei ole määritelty eikä sen liittymäpintoja strategiatyöhön. Sen sijaan työyhteisöviestinnän linjauksissa (2008) käsitellään monia strategiviestintää liittyviä tavoitteita, tehtäviä ja vastuita, mutta sen sisältö on jäänyt tuntemattomaksi, ainakaan sitä ei ole hyödynnetty esimiestehtäviin perehdyttämisessä. Mielestäni myös kyselyiden tuloksista sekä

lukuisesta keskusteluistani viestinnän ja strategian valmistelusta vastaavien tahojen kanssa, voidaan päätellä, että strategiatiedossa on puutteita henkilöstön keskuudessa. Myös arvot ovat jääneet osalle työntekijöistä tuntemattomiksi. Voidaan ajatella, että edellä mainitussa tilanteessa strategian tavoitteisiin sitoutuminen ei ole riittävää eivätkä tavoitteet välttämättä tunnu merkittäviltä tai "oikeilta" oman työn kannalta. Erilaisten hankkeiden ja projektien liityntä strategisiin tavoitteisiin jää vajaaksi.

Tuloksia on verrattu myös Tukesin työyhteisöviestinnän linjauksiin (2008), jotta nähtäisiin paremmin toteutuvatko linjauksissa määritellyt tavoitteet strategiaviestinnän osalta.

## **5.6 Kehittämistehtävän tavoitteet**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Tukesin ryhmäpäälliköiden käsityksiä roolistaan strategiatyössä ja strategianviestijöinä ja tuottaa kehittämissuhteita strategiaviestinnän kehittämiseksi. Tutkimuskysymykset olivat:

- millainen rooli Tukesin ryhmäpäälliköillä on strategiatyössä?
- millaista on strategiaviestintä ryhmäpäällikön työssä?
- miten työyhteisö voi tukea esimiehiä strategiaviestintäroolissa?

Tutkimuskysymysten avulla selvitettiin sitä, miten Tukesin ryhmäpäälliköt mieltävät oman roolinsa, millaisia työkaluja ja tukea he tarvitsevat muulta työyhteisöltä strategiaviestinnässä.

Haastattelemalla Tukesin ryhmäpäälliköitä saatiin selville, mitkä havainnot toistuivat ryhmäpäälliköiden kertomuksissa ja siten löydettiin strategianviestinnän kehittämiskohteita ja saatiin ehdotuksia tarvittavista työkaluista. Havaintoja on käytetty kehittämissuhteiden lähteinä, johtolankoina. Niitä analysoidaan ja punnitaan kriittisesti ja niistä kehitetään synteesiä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 183).

## **5.7 Opinnäytetyön yhteenveto**

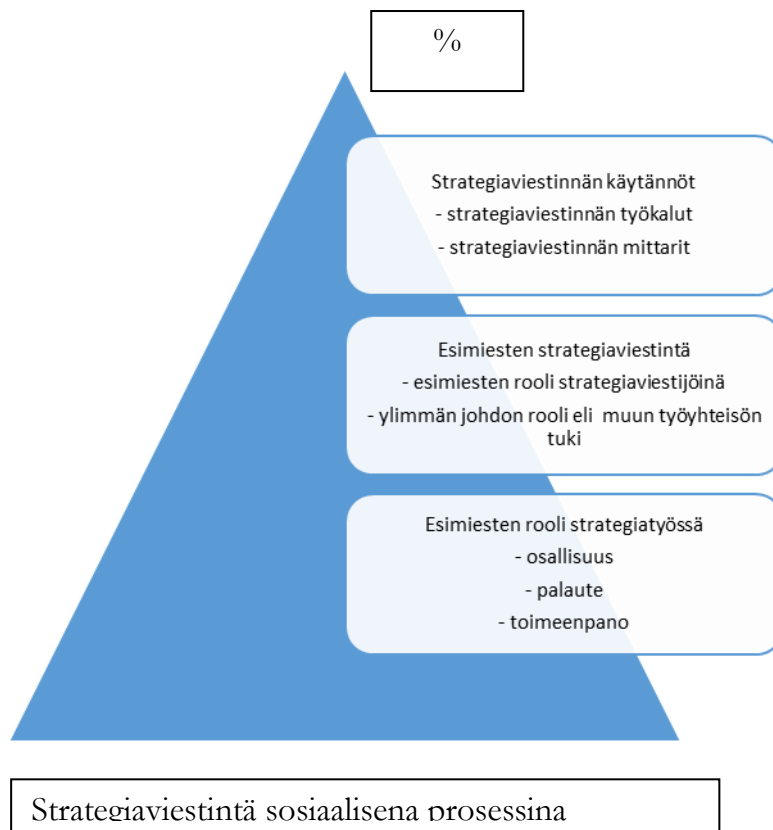
Tietoperustassa viitattujen tutkimusten mukaan esimiehillä on keskeinen, joka kriittinen rooli strategian toimeenpanossa. Ylin johto kohdistaa omia odotuksiaan esimiesten toiminnalle ja ylin johto voi omalla toiminnallaan edesauttaa tai estää esimiehiä toiminnassaan. Esimiehet tarvitsevat tukea muulta organisaatiolta tehtävänsä toteuttamisessa, kuten selkeyttä odotuksista ylimmän johdon osalta sekä konkreettisia työkaluja. Esimiesten rooleja ja ylimmän johdon odotusten vaikutuksia esimiesten toimintaan ovat tutkineet mm. Floyd & Wooldridges, joiden nelikenttää on hyödynnetty kuvaamaan esimiesten rooleja strate-

giatyössä. Nelikenttää on täydennetty Mantereen havainnoilla ylimmän johdon toimien vaikutuksesta esimiesten toimintaan.

Tietoperustassa on käsitelty myös viestinnän eri koulukuntien määritelmiä ja eri johtamisviestintätyylien vaikutusta esimiestyöhön, koska johtaminen on viestintää. Myös strategiaa toimeenpannaan erityisesti viestinnän keinoin. Johtamisen kehittyminen viime vuosina enemmän vuorovaikutteisiin suuntaan, on lisännyt vaatimuksia esimiesten viestintäosaamiselle. Myös viestinnän vaikutuksia työyhteisön toimintaa halutaan mitata aiempaan enemmän.

Strategiaviestintää koskevan teorian lisäksi tietoperustassa on käsitelty strategiatyön käytäntöjä esimiesten näkökulmasta Ikävalkon havaintojen perusteella. Strategiaviestinnän käytäntöjä ja tehtäviä työyhteisössä on kuvattu Sipposen jaottelua hyödyntäen. Strategiaviestinnän kehittämistä lähestytään ns. konstruktivisesta näkökulmasta positivistisen näkökulman sijaan. Konstruktivisen näkökulman mukaan ihmiset ja työyhteisöt ovat monimutkaisempia kokonaisuuksia kuin mekanistiseen maailmankuvan mukainen käsitys työyhteisöstä koneen kaltaisena toimijana. Mekanistisen käsityksen mukaan ihmiset nähdään kuin koneen osina toteuttamassa tehtäväänsä suuremman kokonaisuuden saavuttamiseksi.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan, miten strategiaviestintä rakentuu työyhteisössä esimiesten näkökulmasta. Strategiaviestintä rakentuu keskijohdon esimiesten roolille strategiatyössä ja sekä sille, millaisilla toimilla muu työyhteisö, erityisesti strategiatyöstä vastaava ylin johto, edesauttaa esimiehiä tässä tehtävässä. Strategiaviestintä ilmenee erilaisia strategiikäytäntöinä työyhteisössä. Strategiaviestinnän onnistumista tulisi myös mitata. Esimiesten toimintaan vaikuttaa omaksuttu rooli, ylimmän johdon esimiehiin kohdistamat odotukset, organisaation tuki sekä esimiesten henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten osaaminen ja motivaatio. Esimiesten osaamista ja motivaatio ei ole käsitelty, vaan huomio on ollut esimiesten roolissa sekä heidän toiminnassaan strategiaviestinnässä. Tätä asetelmaa on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Strategiaviestinnän rakentuminen esimiehen näkökulmasta

## 6 Tulokset

Tässä luvussa raportoin analyysin tulokset haastatteluteemoja myötäillen. Haastattelurungon teemat olivat esimiesten rooli strategiatyössä sekä strategiaviestinnän käytännöt. Näitä teemoja on analyysissa kehitetty syvällisemmäksi kuvaamalla ryhmäpäälliköiden osallisuutta ja palautteen antamista strategiatyössä. Näkemyksiä toimeenpanoon liittyvästä roolista on tarkasteltu valmistelutyöstä erillään. Strategiaviestintää on tarkasteltu kuvaamalla ryhmäpäälliköiden rooleja sekä muun työyhteisön tukea ja ryhmäpäälliköiden käsityksiä strategiaviestinnän työkaluista ja mittaamisesta.

### 6.1 Ryhmäpäälliköt strategiatyössä

Analyysissa ryhmäpäälliköiden osuus strategiatyössä on ymmärtämisen helpottamiseksi jaettu kahteen osaan, strategian valmisteluun sekä olemassa olevan strategian toimeenpanoon.

#### 6.1.1 Esimiesten osallisuus strategian valmistelussa

Aiempina vuosina Tukesin strategian valmisteluprosessissa ryhmäpäälliköillä on ollut roolia erityisesti toimialueen tuntemuksen tuomisessa strategiakeskusteluun. Strategiaa on tarkistettu ns. laajennetun johtoryhmän kokouksissa, jotka ovat olleet keskeinen tilaisuus ryhmäpäälliköille osallistua strategiatyöhön. Kaikki haastatellut sanoivat, että he osallistuisivat strategian valmisteluun mielellään nykyistä enemmän. Ryhmäpäälliköt kokivat, ettei nykyinen tilanne strategian valmistelussa ei ole tyydyttävä, koska esimiehet eivät ole osallisina valmistelussa. Ryhmäpäälliköt kuvasivat osallisuuden tarpeellisuutta erityisesti eri toimialojen ja asiakasrajapinnan tuntemuksen kautta. Koska strategia valmistellaan pääsääntöisesti johtoryhmän ja STRAT-ryhmän työskentelynä, ilman esimiesten panosta tätä tietoa ei voida käyttää hyväksi strategian valmistelussa.

”Jos olis niin, että ylin johto tuntisi tämän toimintakentän tai sillä ei olisi merkitystä, niin valtiolla tai keskusvirastoilla voisi olla yks yhteinen strategia.” (#v1)

Kertomuksissa korostuvat näkemykset, joiden mukaan erityisesti ryhmäpäälliköiden toimialaosaaminen on tärkeää, kun valmistellaan uutta strategiaa ja visiota entistä laajemmalle Tukesille. Strategian sisältöön vaikuttaminen koettiin tärkeäksi, koska ryhmäpäälliköiden keskeinen tehtävä on toimeenpanna strategia.

Tukeisiin on liitetty useita eri toimialoja vuoden 2010 jälkeen, jolloin viraston koko on lähes kaksinkertaistunut. Myös valtiontalouden säästöpainet vaikuttavat siihen, että viran-



omaistoimintojen roolia sekä toteutusta pitää miettiä uudelleen. Aineistossa esiintyy näkemyksiä, joiden mukaan Tukesin integraatio ”yhteiseksi virastoksi” on kesken, Tukesin rooli on epäselvä ja ”punainen lanka” on kadoksissa. Strategian tulisi palvella koko taloa ja se nähdään haasteellisena saavuttaa.

”Sen strategian pitäisi olla aika moniarvoinen, että se huomioisi tämän laaja-alaisuuden.” (#v3)

Kertomusten mukaan yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista pidettiin tärkeinä, että voidaan toimia yhtenä Tukesina. Samalla tunnistettiin se, että yhteisten tavoitteiden tulisi olla mielekkäitä kaikkien toimialojen osalta ja tämä on mahdotonta saavuttaa, ellei toimialojen edustusta ole mukana uuden strategian valmistelussa.

Osallisuutta strategian valmistelussa kuvailtiin erityisesti osallistumisena keskusteluun strategiasta ylimmän johdon kanssa. Hyviä työkaluja esimiesten mukaan ottamiseksi strategian valmisteluun ovat laajennetun johtoryhmän kokoukset. Ryhmäpäälliköt osallistuvat näihin kokouksiin ylimmän johdon kanssa. Laajennetun johtoryhmän kokouksia oli aiemmin pidetty säännöllisesti, mutta haastattelujen aikaan (keväällä 2015) edellisestä kokouksesta oli jo pitkälti toista vuotta aikaa.

Ryhmäpäällikköjen näkökulmasta hyvänä esimerkkinä osallistavasta työskentelytavasta strategian valmistelussa mainittiin ns. KEVAKE-hanke. KEVAKE-hankkeessa perustettiin v. 2011 kansallinen kemikaalivirasto muodostamalla Tukeisiin uusi kemikaalivalvontayksikkö, johon siirrettiin kemikaalilain mukaisia valvonta- ja toimeenpanotehtäviä Suomen Ympäristökeskuksesta, Sosiaali- ja terveydenhuollon lupa- ja valvontavirastosta sekä Elin- ja eläintarviketurvallisuusvirastosta. Tällöin strategian valmisteluun osallistuivat niiden toimialojen esimiehet, joiden tehtävät siirrettiin muista virastoista Tukesin hoidettavaksi. KEVAKE-hanke mainittiin hyvänä esimerkkinä, koska sen puitteissa keskusteltiin paljon ja suunniteltiin yhdessä. Kyse ei siis ollut vain valitun strategian jalkauttamisesta, vaan ymmärrystä siitä rakennettiin yhdessä. Keskustelujen kautta oli mahdollista tulla itse aktiiviseksi osalliseksi prosessiin ja strategian sisältöön pystyi vaikuttamaan, jolloin ymmärrys paitsi tavoitteista myös taustoista lisääntyi. Näin ollen ns. jalkauttamisen tarve väheni. Aineistossa oli myös mainintoja, että strategia on vain ”sanoja paperilla”, jos valmistelun taustoista ei ole tietoa ja ymmärrystä. Strategia, visiot ja arvot pitäisi kytkeä tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi, ikään kuin kehykseksi, johon ryhmäpäällikkö voi luontevasti liittää oman ryhmänsä toiminnan tavoitteet. Tältä osin odotukset on suunnattu erityisesti ylimpään johtoon, ei strategiaa valmistelevaa STRAT-ryhmää kohtaan.

Kaikki haastatellut ryhmäpäälliköt toivat esiin, että nykyisen strategian valmistelusta on lähinnä tiedotettu muulle työyhteisölle, eikä tätä pidetty riittävänä ryhmäpäällikkötasolla. Useimmat mainitsivat, että ovat nähneet intrassa ”jonkin paperin” liittyen valmistelun alkamiseen tai videon, jossa pääjohtaja kertoo valmistelun aloittamisesta. Ryhmäpäälliköt kokevat, että strategiaan sitoutuminen on vaikeaa, ellei voi vaikuttaa sen sisältöön eikä tunne laajemmin valmistelun taustalla ollutta aineistoa.

”(...) jos johto oikeesti haluaa, että ryhmäpäälliköt on sitoutuneita ja kokee nää tärkeinä, ni kyl silloin pitää ryhmäpäälliköiden kanssa tavata ja keskustella näistä asioista eikä nii, et vaan niiku kerrotaan jotain, vaan et se on aitoa keskustelua näistä asioista”. (#v1)

### 6.1.2 Ryhmäpäälliköiden palaute strategiasta ylimmälle johdolle

Palautteella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä ryhmäpäälliköjen ylimmälle johdolle antamaa palautetta strategian toimivuudesta ja toteutettavuudesta. Toimivuudella tarkoitetaan sitä edistävätkö strategian tavoitteet Tukesin ydintoiminnan keskeisiä tavoitteita. Toteutettavuudella tarkoitetaan sitä, millaisilla käytännön keinoilla strategiaa voidaan toteuttaa. Ryhmäpäällikoilla on toimivuuteen ja toteutettavuuteen liittyvää tietämystä, joka syntyy esimiestyössä sekä mm. erilaisissa asiakaskohtaamisissa.

Aineiston mukaan Tukesin ryhmäpäälliköt eivät tunnustaneet raportointia lukuun ottamatta mitään yksittäisiä toimia palautteen systemaattiseksi keräämiseksi. Raportoinnissa esitetään tavoitteiden toteutuminen strategisten valintojen mukaisesti jaoteltuja ja erilaisia tunnuslukuja käyttäen. Raportoinnissa ei kuitenkaan erikseen keskustella strategian valinnoista ja tai niiden toteutettavuudesta tai haasteta ryhmäpäälliköitä esittämään uusia ajatuksia.

Aineistossa oli käsityksiä, joiden mukaan ryhmäpäällikön rooli on ennen kaikkea toimeenpanossa eikä ylimmän johdon tekemien valintojen ”arvostelussa”. Esiintyi siis epävarmuutta siitä, pitäisikö ryhmäpäällikön roolissa antaa palautetta ylimmälle johdolle. Osa haastatelluista ei ollut ajatellut palautteenantamisen merkitystä. Tämä on toisaalta hieman ristiriidassa sen kanssa, että kaikki ryhmäpäälliköt toivoivat kuitenkin suurempaa roolia myös toimeenpanon ulkopuolella strategian valmistelussa. Vain yksi haastateltu ryhmäpäällikkö totesi, että palautetta tulee annettua jatkuvasti keskustellen omalle esimiehille (ylimpään johtoon kuuluvalle yksikönjohtajalle). Eräs totesi, ettei palautteenantamiselle ole aiemmin ollut tarvetta, koska on ollut itse valmistelussa mukana ja pystyi vaikuttamaan valintoihin sitä kautta. Osa pohti myös, että palautetta voisi itsekin antaa aktiivisesti.

”En ole tullut ajatelleeksi, mitä palautetta pitäisi antaa ja miten se näkyis. Mutta varmaan siinä itsekin voi skarpata vähän ja miettiä mitä sieltä johdolta haluaa ja yksilöi sen eikä vaan odota, että se jossain vaiheessa keksitään siellä.” (#v2)

Ryhmäpäälliköiden havainnot palautteenantamisesta ovat yhdenmukaisia sen kanssa, miten ryhmäpäälliköt kuvailivat osallisuuttaan strategian valmistelussa. Strategiaviestinnän ollessa lähinnä tiedottamista ylimmän johdon valmistelun osalta, vuorovaikutteista keskustelua ei juuri ole, jolloin palautteen antamistakaan muutoin kuin raportoinnin muodossa ei esiinny. Tässä yhteydessä eräs ryhmäpäällikkö nosti esille vuodenvaihteen tuloskeskustelun pääjohtajan kanssa. Tässä tilaisuudessa voisi olla luontevaa antaa palautetta ylimmälle johdon käytettäväksi strategiatyössä. Perinteisesti tilaisuudessa on käyty läpi lähinnä edellisen vuoden tuloksia ja kuluvan vuoden suunnitelmia. Ryhmäpäälliköt pohtivat myös haluaako ylin johto palautetta strategian valmistelun tueksi. Myös tässä yhteydessä nousi esiin laajennetun johtoryhmän kokoontumisten puuttuminen, jonka on vähentänyt keskusteluja ryhmäpäälliköiden ja ylimmän johdon välillä.

### **6.1.3 Suunnitelmista käytäntöön, ryhmäpäälliköt strategian toimeenpanossa**

Haastattelussa nousi esiin käsityksiä ryhmäpäällikköjen osuudesta strategian toimeenpanossa tehtävien suunnittelun ja johtamisen sekä henkilöstön johtamisen osalta.

Tukesin ryhmäpäälliköt mieltävät tärkeimmäksi tehtäväkseen strategian toimeenpanon. Strategian toimeenpano tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että ryhmän toiminta suunnitellaan strategian mukaisiksi ja että henkilöstöllä on mahdollisuus suoriutua tehtävistään.

Tällöin korostuu se, että ryhmäpäälliköt ovat mielestään omaksuneet strategian sisällön (sekä vision ja arvot), koska viraston strategia pitää ”kääntää” oman ryhmän tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaiseksi. Useat haastatellut ryhmäpäälliköt toivat esiin, että strategian ymmärtäminen on keskeistä toimeenpanotehtävässä onnistumisen kannalta. Jos esimies ei ole tietoinen strategiasta tai edes kiinnostunut siitä, ei voida olettaa, että työntekijätäkään pitäisivät strategiaa tärkeänä työn ohjaajana.

”... nii kyllähän se (visio) istuu meidänkin ajatteluun, mut varmaan mielletään se aivan eri näkökulmasta, kuin jossain muualla (Tukesissa).” (#v3).

Strategiaa toimeenpannaan erityisesti suunnittelun keinoin eli strategiasta johdetaan ryhmän tavoitteet ja edelleen henkilökohtaiset työsuunnitelmat ja tulostavoitteet. Suunnittelu työssä käytetään tuloskorttia (Balanced Scorecard). Tämä on ryhmäpäällikön ”leipätyötä”. Ryhmäpäällikkö huolehtii siitä, että ryhmän toiminnan puitteet ovat kunnossa, jotta ryhmässä saavutetaan halutut tavoitteet. Toiminnan puitteilla haastatteluaineistossa tarkoitetaan mm. riittäviä resursseja, prosessien sujuvuutta, töiden järjestelyjä ja priorisointia sekä henkilöstön motivaation, työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukemista. ”Sitä huolehtii, et työkuorma ois järkevä ja että ihmiset pysyis työkuuntoisena.” (#v5)

Itsenäisen roolinsa lisäksi ryhmäpäälliköt tunnistavat erilaisia reunaehtoja toimeenpanolle, kuten budjettirahoitus, henkilötyövuosikehykset, EU-lainsäädännön sekä eräiden sidosryhmien, kuten toimialojen EU-virastojen asettamat vaatimukset jäsenmaiden viranomaisien toiminnalle. Näiden osalta ryhmäpäälliköt sopeuttavat ryhmän toimintaan tavoitteisiinsa. Useat haastatelluista ryhmäpäälliköistä kokivat, että henkilöstöä koskevat strategiset tavoitteet jäävät täten vähemmälle huomiolle. Ryhmäpäällikköjen toiminnan liikkumavara on tasapainoilua toisaalta substanssitavoitteiden ja muualta annettujen tavoitteiden välimaastossa.

Ryhmäpäälliköt ovat omaksuneet roolin, joka on vahva ja jokseenkin itsenäinen toimeenpanotehtävässä. Ryhmäpäällikön roolia määrittävät johtajuuden osalta toisaalta esimiestyöhön kohdistuvat vaatimukset ja odotukset ja toisaalta ryhmän toimialan asiantuntijarooli. Näiden roolien yhteensovittaminen on myös tasapainoilua ja korostuu eri ihmisillä eri tavoin. Osa kokee roolinsa rajoittuvan vain ryhmänsä substanssitoiminnan suunnitteluun ja johtamiseen eikä koe muuta toimintaa koko Tukesin osalta keskeisenä.

”Me tehdään jotain yksittäistä asiaa, joka sille on annettu ja muutenhan me emme osallistu Tukesin toimintaan laajemmin. (#v3).

Aineistossa esiintyy myös käsityksiä, joiden mukaan ryhmäpäällikkö on aktiivinen kehittäjä, joka osallistuu oman ryhmänsä toiminnan ulkopuolella jatkuvasti myös koko taloa koskeviin kehittämishankkeisiin.

Suhtautumisessa strategisten keskustelun käymiseen ryhmäpäällikön roolissa näkemyksen jakoutuivat. Osalle ryhmäpäälliköistä tuntui olevan luontevaa käsitellä strategiaa esimerkiksi suunnittelupäivillä henkilöstön kanssa, kun osa koki samaan aikaan, että ”strategia-ajattelun” vieminen työntekijätasolle on vaikeaa. Osa ryhmäpäälliköistä koki, että strategia konkretisoituu henkilöstölle parhaiten tulokortin täyttämisen avulla. Eräillä oli kokemuksia, ettei henkilöstöä kiinnosta puhe strategiasta, lähinnä ryhmän saavuttamat tulokset kiinnostavat, mutta muutoin strategia koetaan työnä, joka kuuluu ryhmäpäälliköille ja johtajille, eikä sillä ole annettavaa henkilöstölle. Toisaalta suhtautumista strategiaa voidaan lähestyä myös työnjakokysymyksenä; on ryhmäpäällikön vastuulla, että toiminta on strategian mukaista. Mikäli henkilöstöllä tulisi ideoita toiminnan suhteen, he voivat olla keskustella siitä ryhmäpäällikön kanssa.

Kertomuksissa esiintyy näkemyksiä, joiden mukaan ylimmät johdon odotukset eivät ole selkeitä. Muutama haastateltava totesi suoraan, etteivät he eivät tunnista ylimmän johdon odotuksia esimiesten toiminnalle Tukesissa sen paremmin strategian toimeenpanossa

kuin strategian valmisteluun osallistumisessa. Muiden haastateltujen osalta roolien epäselvyys tuli epäsuoremmin esiin. Epäselvyydet siinä, mitä ylin johto odottaa ryhmäpäälliköiltä näkyivät aineistossa mm. henkilökohtaisina pohdintoina siitä, onko enemmän manager- vai leadership-suuntautunut esimies, keskusteluna mitä pääjohtajan pohdinta ryhmäpäällikköjen johtajuuden tukemisesta voisi tarkoittaa, näkemyksenä jonka mukaan ryhmäpäällikön rooli Tukesissa on ”kirjoittamaton rooli”, uusien ryhmäpäälliköiden perehdyttämisen puutteita, vaikeuksina priorisoida ruuhkautuneita tehtäviä olemassa olevalla henkilökunnalla ja sekä epävarmuutena siitä, pitäisikö ylimmälle johdolle antaa palautetta strategian toimivuudesta ja toteuttavuudesta.

## **6.2 Ryhmäpäälliköiden strategiaviestintä ja työyhteisön tuki**

Ryhmäpäälliköiden toimintaa strategiaviestijöinä on tarkasteltu heidän kuvailemansa roolin mukaisesti sekä tarkastelemalla, millaista tukea ryhmäpäälliköt odottavat ylimmältä johdolta ja STRAT-ryhmästä.

Edellä käsiteltyä ryhmäpäälliköiden vahvaa toimeenpanoroolia tukee myös se, että aineistossa esiintyy toistuvasti käsityksiä siitä, että ryhmäpäälliköllä on viestinviejän rooli ylimmän johdon ja henkilöstön välillä. Ryhmäpäälliköt kokevat tarvitsevansa myös tukea esimiestyössä sekä strategiaviestintä roolissa.

### **6.2.1 Ryhmäpäälliköiden rooli strategiaviestijänä**

Kaikki haastatellut ryhmäpäälliköt näkivät roolinsa myös strategiaviestinnässä keskeisenä. Kaikki haastatellut ryhmäpäälliköt kuvasivat rooliaan strategiaviestinnässä tavalla, joka voidaan tulkita viestinviejän rooliksi Karkulehdon ja Salomaan tyypittelyn mukaisesti. Havainto on yhdensuuntainen palautteenantamiseen liittyvien havaintojen kanssa eli strategiaviestinnän suunta on lähinnä ylhäältä alaspäin.

Viestinviejällä on kaksisuuntainen rooli ylimmän johdon ja henkilöstön välissä ja tämä vastuu aineistossa hyvin. Käytännössä viestinviejän roolin toteuttaminen ylimmän johdon ja muun henkilöstön välissä edellyttää, että ryhmäpäälliköt tuntevat taustoja ja että heillä on työkaluja käytössään. Tältä osin useimmat haastateltavat kokivat, että strategiaviestintä on jätetty ryhmäpäällikön oman harkinnan varaan. Heidän mukaan Tukesissa ei ole varsinaista suunnitelmaa strategiaviestinnästä, vuosikelloa tms. sellaista työkalua, jolla strategiaviestintää johdettaisiin ylimmän johdon tasolta.

”(...) että tulis tällöinen vuosirytmä, vuosikello ja sitä täytyy pääjohtajan johtaa et mitä halutaan viestittää henkilöstölle.” (#v3)

Kaikki haastatellut ryhmäpäälliköt pitivät strategiaviestintää kuitenkin tärkeänä osana mm. suunnittelutyötä. Ryhmäpäällikkö viestittää siis strategiaan liittyviä tietoja alaspäin alaiselleen, kukin oman tyyliensä ja ryhmän käytäntöihin sopivalla tavalla.

Vain kaksi haastateltua ryhmäpäällikkö koki, ettei strategiaviestinnässä ole suurempia ongelmia. Tarkemmin kysyttäessä kävi ilmi, että heidän osaltaan strategiaviestintä konkretisoituu erityisesti suunnittelukäytäntöinä tulokorttia käyttäen. Strategian valmistelusta tai strategian sisältöön vaikuttavista tekijöistä ei tulokortti kuitenkaan kerro mitään. Heidän osaltaan kävi myös ilmi, ettei henkilöstöltä tule juuri kyselyjä strategian sisällöstä tai tavoitteista. Ilmeisimmin tulokortin käyttäminen vastaa kaikkein keskeisimpiin kysymyksiin ryhmän työn kannalta. Näin ollen voidaan todeta, että tulokortti on keskeinen työkalu erityisesti strategian toteuttamista ja sisältöä koskevassa viestinnässä, mutta jättää mitä ilmeisimmin vastaamatta kysymyksiin, kuinka valinnat ovat päätyneet strategiakarttaan, mitkä taustatekijät siihen ovat vaikuttaneet, miksi on tehty juuri ne valinnat ja kuka niistä on päättänyt. Tältä osin ryhmäpäälliköiden tiedontarve siis vaihtelee. Osa toi ilmi, että tarvitsee tietoa taustoista, koska ne herättävät keskustelua ryhmästä, kuten taas toisten osalta strategian valinnoista tai taustoista herää harvemmin kysymyksiä tai keskustelua.

"Siihen pitäis saada vastaus, et miksi täällä on tällainen strateginen valinta, mistä se tulee. Et itse kaipaisi sitä, et joku valinta tulee vaikka sidosryhmäkyselystä tai sitten se tulee ympäristönmuutosanalyyseista... (#v5)

Ryhmäpäälliköillä on mahdollisuus käsitellä strategian sisältöä oman ryhmän kanssa ja oman ryhmän näkökulmasta, erityisesti toiminnan suunnitteluvaiheessa tulokorttia apuna käyttäen. Jokainen ryhmäpäällikkö mainitsi tulokortin tässä yhteydessä. Näin ollen voidaan sanoa, että tulokortti on keskeinen työkalu myös ryhmäpäällikön strategiaviestintätehtävissä, ei vain suunnittelutehtävissä. Tulokortti ei kuitenkaan sisällä vastauksia strategian laatimisprosessista tai perustele strategisia valintoja. Näiden osalta keskustelun käyminen jää ryhmäpäällikön harteille ja näitä kysymyksiä käsitellään ryhmäpäälliköiden mukaan eri tavoin ryhmissä.

Ryhmäpäälliköt kokevat roolinsa siis erityisesti viestinviejänä ylimmän johdon ja henkilöstön välissä ja ovat siten kehittäneet omaan toimintatapaansa hyvin soveltuvia käytäntöjä. Kaikki haastatellut kokivat, että ryhmäpäälliköllä on keskeinen rooli siinä, mitä ryhmän jäsenet tietävät strategiasta ja osuudestaan koko Tukesin toiminnasta.

"(...) se on just se et, mikä on niiku se oman ryhmän osuus siinä tulostavoitteen saavuttamisessa." (#v3).

Kysyttäessä käydäänkö ryhmässä säännöllisesti keskustelua strategiasta, vastaukset hajosivat. Kukaan ei kuvannut, että strategiaan liittyvää keskustelua esiintyisi suunnitellus-

ti muutoin kuin toiminnan suunnittelun yhteydessä sekä raportoinnissa. Osa ryhmäpäälliköistä totesi, etteivät käsittele Tukesin strategiaa sinänsä lainkaan, vain tulokortin (tai työsuunnitelman) avulla. Osa myös totesi, etteivät usko, että asiat tältä osin olisivat epäselviä omassa ryhmässä, mm. koska tulokortti sisältää strategiset valinnat ja ryhmäpäällikkö pystyy silloin seuramaan ryhmässä käytyä keskustelua. ” Jos se olis kamalan epäselvä, ni mä uskon et mä tietäisin siitä.” (#v6)

Osa puhui vaihtelevissa yhteyksissä mitä ilmeisimmin tulokortista myös termillä ”työsuunnitelma” tai ”muu sellainen taulukko”, johon on kerätty ryhmän työt. On ilmeistä, että eri tulosohtaus-, suunnittelu- ja raportointiasiakirjojen termien ja käyttötarkoitusten osalta tarvitaan täsmennyksiä, että kaikki tietävät mitä termit tarkoittavat ja mikä dokumenttien käyttötarkoitus on.

Strategian valmisteluprosessia koskeva viestintä siis jää vähemmälle, koska strategiaviestintää hoidetaan pääsääntöisesti vain tulokortin avulla. Tulokortin täyttäminen ryhmän omilla tavoitteilla mahdollistaa laajemmankin keskustelun ryhmässä asiantuntijoiden kanssa, mutta tämä jää yksittäisen ryhmäpäällikön strategiaviestinnässä omaksuman rooliin varaan. Tämä havainto on yhdensuuntainen niiden näkemysten kanssa, joiden mukaan henkilöstön on vaikeaa liittää omia töitään osaksi kokonaisuutta ja hahmottaa ryhmän osuutta esimerkiksi erilaisissa koko Tukesin toimintaa kuvaavissa dokumenteissa, kuten tilinpäätöksessä. Useimmat ryhmäpäälliköistä toivat esiin, ettei henkilöstölle todennäköisesti muodostu kovinkaan hyvää kokonaiskuvaa Tukesin toiminnoista, oman töiden liittäminen osaksi suurempaa kokonaisuutta voi olla vaikeaa ja ettei Tukesissa yleensä käydä keskustelua, joissa pyrittäisiin antamaan henkilöstölle kokonaiskuva Tukesin strategiasta. Sen sijaan edellisen pääjohtajan tyyli pitää strategiakarttaa usein esillä sai monilta mainintoja hyvänä käytäntönä.

Kokonaiskuva Tukesin strategiasta ja oman ryhmän töiden liittäminen siihen osaksi on haasteellista ryhmäpäälliköiden kokemusten mukaan, vaikka siihen pyritäänkin eli kuvaamaan, miten oman ryhmän työt tulevat osaksi kokonaisuutta. Kysyttäessä ryhmän töiden liittämisestä osaksi suurempaa kokonaisuutta (koko strategia) tuli ilmi, että se voi olla vaikeaa sekä suunnittelun että raportoinnin näkökulmasta. Raportoinnilla on tärkeä osa strategiaviestinnässä. Sen avulla kerrotaan strategian toteuttamisen onnistumisesta ja raportoidaan toiminnasta mm. tilinpäätöksessä sekä toimintakertomuksessa. Ryhmäpäälliköt ovat tunnistaneet, että raportit voivat vääristää kuvaa Tukesin toiminnasta ja lukujen takana olevasta työpanoksesta.

Osa haastatelluista totesi myös, että strategiasta keskusteleminen ryhmän kanssa on vaikeaa siksi, etteivät asiantuntijat koe sitä kiinnostavaksi tai innostavaksi tai ryhmäpäällikö-

tä puuttuu oleellisia tietoja strategian valmistelusta. Esimerkiksi tietojen puuttumisesta nostettiin mm. arvot, joista keskusteleminen kesken uuden strategian laadintaa on hankalaa, jos ei ole tiedossa millaisia strategisia linjauksia on tulossa. Strategia, visio ja arvot muodostavat kiinteän kokonaisuuden, yhtä osaa ei voi ymmärtää ilman toista. Erään ryhmäpäällikön mukaan strategiaa pidetään pakkopullana henkilöstön osalta ja kun strategiasta puhutaan niin ” silloin kyllä helposti suljetaan off-tilaan vastaanotin.” (#v4).

Vain yksi haastatelluista ryhmäpäälliköistä kertoi käyneensä jokaisen kanssa keskusteluja nimenomaisesti Tukesin strategiasta (esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä). Lisäksi ryhmän suunnittelutyössä aktivoidaan asiantuntijoita, että vaikuttavuus olisi mahdollisimman suuri. Vaikuttavuus on yksi Tukesin strategiakartan ns. ”kori”. Tällä tavoin yritetään edistää keskeisimpien strategisten tavoitteiden toteutumista asiantuntijoiden työssä käytännön tasolla.

Osa haastatelluista ryhmäpäälliköistä totesi myös, että strategiasta keskusteleminen sinänsä ei ole kovin mielekästä, vaan sen kuvaamiseksi pitää löytää konkreettisia esimerkkejä, joissa Tukesin tavoitteet tai arvot ovat toteutuneet. Kaikki haastellut ryhmäpäälliköt totesivat tavoitteekseen, että toiminta suunnitellaan strategiaa toteutattavaksi, että strategia olisi ”niin syvällä meissä, että se tulee sieltä ohjaamaan sitä työtä”. (#v2). Tätä pidettiin tärkeämpänä, kuin sitä, että tunnettaisiin strategiset valinnat sinänsä ja esimerkiksi muistettaisiin Tukesin arvot ulkoa. Tämä tavoite on kaikille vastaajille yhteinen, vaikka sitä perusteltiin hyvin erilaisin esimerkein. Ryhmäpäällikkö yrittää löytää konkreettisia kuvauksia sekä käytännön esimerkkejä sille, mitä strategia tai arvot tarkoittavat oman ryhmän työn kannalta. Eräs ryhmäpäällikkö nosti esiin myös ylimmän johdon osalta hyvänä käytäntönä, jos strategisten tavoitteiden tai esimerkiksi arvojen toteutumista voidaan kuvailla hyvillä käytännön esimerkeillä, esimerkiksi toteutuneilla hankkeilla.

### **6.2.2 Ylimmän johdon ja STRAT-ryhmän rooli strategiaviestinnässä**

Kertomusten mukaan muun yhteisö, erityisesti ylin johto sekä STRAT-ryhmä voivat tukea ryhmäpäälliköitä strategiaviestintäroolissa monin eri tavoin. Tällaisia konkreettisia toiveita ovat kerronta, taustojen avaaminen, tavoitteiden selkeyttäminen sekä erilaiseen valmisteluun mukaan ottaminen eli osallistaminen päätöksentekoon. Ylimmän johdolta odotetaan kertomusten mukaan viestintään, joka ”luo raamit” kokonaisuudelle. Tältä osin kommentoitiin työjakoa siten, että ylin johto konkretisoi isot linjat ja ryhmäpäällikön rooliin kuuluu pitää huolta, että ne toteutuvat oman ryhmän työssä.

Ryhmäpäälliköt toivovat siis selkeyttä tavoitteisiin sekä viestinnän että ryhmäpäällikön esimiesroolin osalta. Haastateluissa kävi ilmi, että nyt on painotettu mm. säännöllisten



ryhmäkokouksien tärkeyttä sekä kannustettu arvokeskusteluihin ryhmissä, mutta monilta osin on jäänyt epäselväksi, mitä ryhmäpäälliköiltä toivotaan. Lisäksi STRAT-rooliin ja käytännön menettelyihin liittyi käsityksiä, joiden mukaan ryhmän mandaatti ei ole kovin selkeä, työn etenemistä ei voi seurata ja STRAT-ryhmässä eri yksiköitä edustavien asiantuntijoiden pitäisi käydä enemmän aktiivista vuoropuhelua oman yksikön sekä STRAT-ryhmän välillä.

Kaikki haastattelut ryhmäpäälliköt toivat esiin, että paitsi strategian myös taustojen tunteminen on tärkeää, että pystyy käsittelemään strategiaa oman ryhmänsä kanssa. Eräs ryhmäpäällikkö kuvasi osuvasti, että

”Ryhmäpäälliköt on se ensimmäinen jalkauttamisentaso eli kun me ei olla siinä STRAT-ryhmän työssä mukana, ni meille pitäis nyt myydä se idea, et me voidaan myydä se eteenpäin.” (#v5)

Toiveet tältä osin ovat hyvin yhteensopivia aiemmin todetun viestinviejän roolin kanssa. Viestinviejän roolin toteuttaminen ylimmän johdon ja muun henkilöstön välissä edellyttää, että ryhmäpäälliköt tuntevat taustoja ja että heillä on työkaluja käytössään. Useimmat haastateltavat kokivat, että strategiaviestintä on jätetty ryhmäpäällikön oman harkinnan varaan. ”Ja yleensä hoksata se, et sitä (strategiaa) pitää käydä, ni se pitää keksiä ihan ite.” (#v2)

Haastatteluaineiston mukaan ryhmäpäälliköt hyötyisivät jonkinlaisesta ”rakenteesta”, ”vuosikellosta” tai ”prosessista”, jonka mukaisesti strategiaviestintää johdettaisiin ylimmän johdon tasolta. Tällä tavoin ylin johto tukisi ryhmäpäällikön roolia strategiaviestinnän viestinviejänä. Keinoja ja kanavia ylimmän johdon viestinnälle tunnistettiin useita, esimerkiksi yhteiset tilaisuudet, välitön palaute johtoryhmän kokouksista ja intran monipuolinen käyttäminen. Erityisesti toivottiin ylimmältä johdolta näkyvyyttä ja strategisten linjausten säännöllistä käsittelyä.

Tämän todettiin edesauttavan myös ryhmäpäällikköä tehtävässään, joka voi siten keskittyä strategiaan erityisesti oman ryhmän näkökulmasta, kun suurempi kokonaisuus käsitellään ylimmän johdon toimesta. Moni totesi myös, että näin viestit kaikille tärkeistä asioista saavuttavat kaikki yhtä aikaa ja henkilöstö on tasaveroisemmassa asemassa halki koko organisaation, kun on tunnistettu, mitkä asiat ovat kaikkien tärkeitä tietää ja niiden viestintä kaikille varmistetaan tehokkaasti. Haastatteluissa tuli ilmi myös käsityksiä, joiden mukaan strategiaviestinnällä voidaan lisätä yhtenäisyyttä ja tukea integraatiota sekä ”mehenkeä”. Myös tältä osin pidettiin tärkeänä ylimmän johdon näkyvää roolia. Esille nousi useasti (edellisen) pääjohtajan tapa pitää strategiaa säännöllisesti esillä erilaisissa yhteisissä tilaisuuksissa.

Yleisesti ottaen strategian jalkauttamisen todettiin kaipaavan kehittämistä. Ryhmäpäälliköiltä odotetaan strategian toimeenpanoa ja he itsekin kokevat tämän tehtävän keskeiseksi ryhmäpäällikön roolissa. Toisaalta juuri tässä tehtävässä heidän osaltaan tarvitaan odotusten selkiyttämistä sekä konkreettista tukea strategiaan liittyvien erilaisten aineistojen muodossa.

Ylimmän johdon ja STRAT-ryhmän roolista kysyttäessä esille nousi myös STRAT-ryhmän rooli, jota toivottiin kirkastettavan. Haastatteluaineistossa esiintyy käsityksiä, joiden mukaan STRAT-ryhmän mandaatti on epäselvä. Myös toiminnan läpinäkyvyyteen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, että ryhmäpäällikköjen olisi helpompi seurata strategiaan liittyvää keskustelua ja valmistelutyötä. Eräs ryhmäpäällikkö piti STRAT-ryhmän roolia suorastaan vanhanaikaisena ja nykypäivän toimintaympäristöön huonosti sopivana. Esille nousi näkemys, jonka mukaan STRAT-ryhmässä eri yksiköitä ja ryhmiä edustavien henkilöiden toimenkuva ei ole selkeä. Yksikköä tai ryhmää strategian valmistelussa edustavien henkilöiden pitäisi aktiivisesti tuoda esille STRAT-ryhmässä käsiteltyjä asioita ja kerätä oman taustaryhmänsä ideoita ja palautetta käytettäväksi valmistelussa. Tältä osin myös STRAT-ryhmän työskentelyä voisi kehittää enemmän vuorovaikutteiseksi ja läpinäkyvämmäksi.

Myös tässä yhteydessä esille nousivat myös erilaiset strategiatyöhön liittyvät aineistot. Useimmat totesivat, että asiakirjat ovat osin vanhentuneita eivätkä tue toimintaa riittävästi. Esimerkkinä mainittiin mm. erilaiset strategiaa tukevat linjaukset, kuten markkinavalvontalinjaus, kansainvälisen toiminnan linjaus, osaamisen johtamisen linjaus ja muut vastaavat asiakirjat. Nämä asiakirjat johdetaan strategiasta ja niissä hahmotellaan toiminnan malleja sekä periaatteita. Ne sisältävät strategisen tason pohdintaa ja toiminnan käytännön linjauksia. Näitä pitäisi säännöllisesti päivittää ja ottaa ryhmäpäälliköt myös näihin keskusteluihin mukaan. Lisäksi erilaisia strategia- ja tulosohjausdokumentteja on paljon, samoin erilaisia termejä eri asiakirjoille, joista kokonaisuus muodostuu. Myös tähän toivottiin aiempaa enemmän selkeyttä.

”Joku puhuu tujosta ja toinen puhuu stratista tai jostain muusta, ni nää on sekaisin ja tän pitäisi olla aikaa selkee koko homman.” (#v7)

### **6.3 Strategiaviestinnän työkalut ja mittaaminen**

Strategiaviestinnän työkalut tarvitaan sekä strategiaviestintään ylimmältä johdolta alaspäin että ryhmäpäälliköiltä eteenpäin omille ryhmilleen. Ryhmäpäälliköt kokevat roolinsa keskeiseksi myös strategiaviestinnässä ja erityisesti siinä, mistä oman ryhmän asiantuntijat saavat tietonsa Tukesin strategiasta. Sen sijaan palautteenantaminen ylimmälle johdolle ei ole näkynyt ryhmäpäälliköiden roolissa strategiatyössä ja viestinnässä.

Oman ryhmän henkilöstölle viestimisen osalta toimintatapoja voisi ryhmäpäälliköiden mielestä jonkin verran yhtenäistää, ettei jokainen käyttäisi aikaa mieltien parhaita käytäntöjä oman ryhmän osalta. Toisaalta ei myöskään toivottu sellaisia menettelyjä, joita on noudatettava ”pilkuntarkasti”, vaan enemmänkin toivottiin jonkinlaista ”rakennetta” tai ”vuosikelloa”, jonka sisältöä voisi noudattaa oman ryhmän toiminnalle parhaiten sopivalla tavalla.

Edellä kävi jo ilmi, että tulokortti (ja vastaavat suunnitelmat, joiden mukaan ryhmien töitä suunnitellaan) on keskeinen työkalu paitsi toiminnan suunnittelussa myös strategiaviestinnässä. Ryhmäpäälliköt korostivat myös ryhmäkokouksien toimivuutta strategiaviestinnässä. Eniten mainintoja toimivina strategiaviestinnän työkaluina saivat tulokortti tai muu vastaava asiakirja, johon tehdään seuraavan vuoden suunnitelmat, ryhmän säännölliset palaverit sekä koko Tukesin yhteiset tilaisuudet, kuten kuukausi-infot. Tulokortin osalta on huomattava, että haastattelut ryhmäpäälliköt eivät viitanneet tulokorttiin tai vastaavaan suunnitelmaan vain työkaluna, vaan myös siihen vuorovaikutteisiin tilanteeseen, keskusteluun, jonka ohessa tai aikana tulokorttia täydennetään ryhmän omilla tavoilla. Tällöin mukana on siis vuorovaikutteinen elementti pelkän dokumentin ohessa.

Strategiaviestinnän muina työkaluina mainintoja sai erityisesti intranetin ”Tämä on Tukes”-osio, johon on kerätty strategiamateriaalia. Samalla huomioitiin kuitenkin se seikka, ettei intraa välttämättä tule käytettyä joka päiväisessä kiireessä tai, että varsinkaan asiantuntijat etsisivät sieltä strategiaan liittyvää aineistoa. Strategiaviestinnän osalta luotetaan siihen, että ryhmäpäällikkö kertoo kaiken olennaisen. Intra tarjoaa lähes loputtomasti mahdollisuuksia kehittää strategiaviestintää, sekä tiedottamisen että vuorovaikutteisemmän keskustelun osalta. Näistä työkaluista mainittiin hyvin toimivina vaihtoehtoina ainakin videot, säännölliset uutiskirjeet, nostot etusivulle sekä johtoryhmän pöytäkirjat, joissa olisi korostettu asioita, joita ryhmäpäälliköiden erityisesti pitäisi käydä läpi ryhmänsä kanssa.

Muita keskeisiä strategiaviestinnän työkaluja ovat koko Tukesin yhteiset tilaisuudet, jossa etenkin ylimmällä johdolla on ryhmäpäälliköiden mielestä luonteva rooli ylläpitää strategiaa liittyviä asioita ja sitä kautta kuvata koko Tukesin henkilöstölle isoa kokonaisuutta. Strategiaviestinnällä nähtiin olevan merkitystä Tukesin yhtenäisyyden kannalta. Haastatteluaineistossa esiintyy myös käsityksiä, että strategiaviestinnällä voidaan innostaa ja motivoida henkilöstöä.

Erityisesti esimiesroolin kannalta tärkeiksi strategiaviestinnän työkaluiksi sekä ryhmäpäällikön toiminnan tueksi mainittiin kaikkien haastateltujen osalta laajennetun johtoryhmän työskentely sekä esimiespäivät, joita aiemmin on järjestetty säännöllisesti. Laajennetun johtoryhmän työskentelyssä keskeistä on mahdollisuus kohdata ylimmän johdon kanssa.

Esimiespäivät ovat perinteisesti tukeneet ryhmäpäälliköitä esimiestehtävässä tarjoamalla koulutusta ja vertaistukea kollegoilta. Molempia tilaisuuksia koskien korostuu tietojenvaihdon ja oppimisen lisäksi vuorovaikutuksellinen toiminta yhdessä. Säännölliset tapaamiset ylimmän johdon ja ryhmäpäälliköiden voisivat lisätä ”strategista keskustelua”, jota ryhmäpäälliköt kokevat tarvitsevänsä tehtävänsä toteuttamisessa. Heillä olisi myös halua vaikuttaa päätöksentekoon.

Erilaisia asiakirjoja, joita käytetään Tukesin toiminnan kuvaamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa on useita. Näitä voisi myös käyttää strategiaviestinnän näkökulmasta. Huomioita haastatteluissa keräsivät erityisesti tulossopimus, tilinpäätös sekä raportointi. Näissä asiakirjoissa esitetään mm. erilaisia toiminnan tunnuslukuja, joiden osalta vallitsee epäselvyyttä, mitä niillä kuvataan. Esille nousi, että ettei eri ryhmien osuutta kokonaisuudessa ole välttämättä helppoa hahmottaa ja että erilaiset tunnusluvut eivät anna tasapuolista kuvaa toiminnoista eri puolilla Tukesia. Ryhmäpäällikön tulisi pystyä kuvaamaan henkilöstölle, miten ryhmän toiminta konkretisoituu osana isoa kokonaisuutta.

”Hahmottaminen on ryhmäpäällikölle tosi haasteellinen et missä täällä minun ryhmän tekeminen konkretisoituu ja näkyy, ni se on mahdotonta viestiä.” (#v3)

Epäiltiin myös, että epäselvät toiminnan tunnusluvut, kuten taloudellisuus- ja tuottavuusluvut ovat omiaan vieraannuttamaan henkilöstöä näistä asiakirjoista. Myös raportoinnin osalta tuli esille, että ryhmäpäällikölle lankeaa vaativa rooli sovittaa sanansa oikein ja kuvata oman ryhmänsä onnistumista osana kokonaisuutta sekä avata kokonaisuutta omalle ryhmälle.

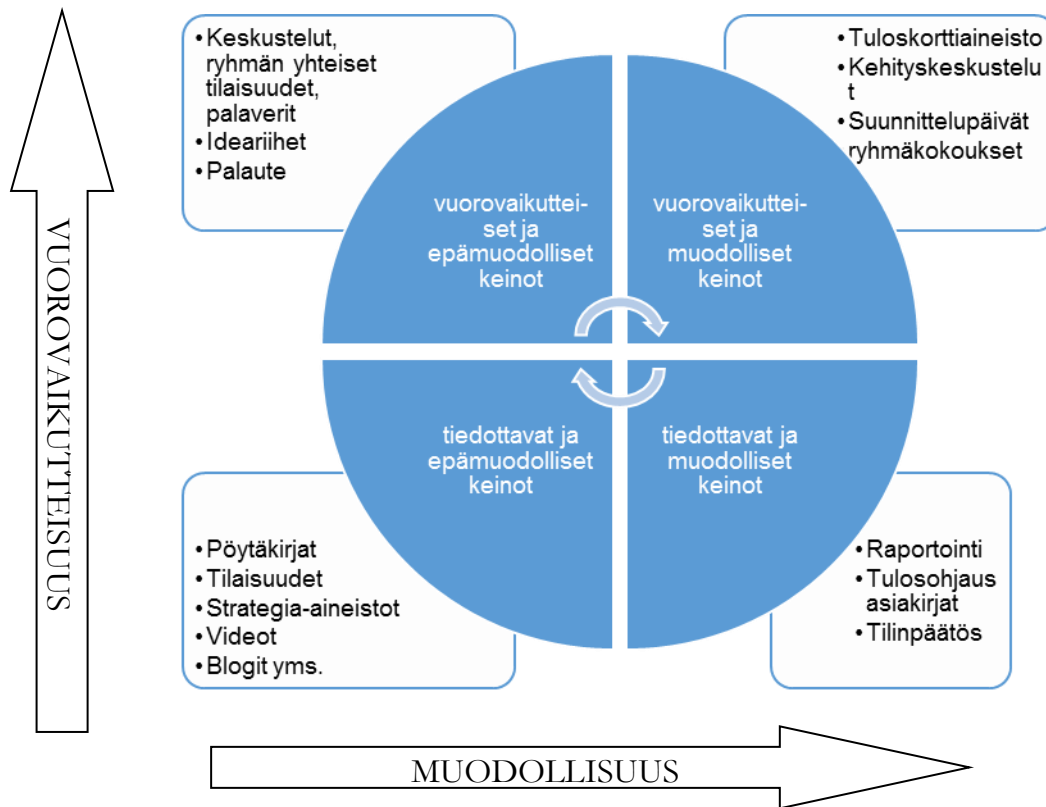
”Siinä pystyy helpolla aiheuttamaan pahaa mieltä, jos sinne vaan töräyttää niitä asioita, et ”arvioinnit” edelleen myöhässä.” (#v4)

Raportteja, tilinpäätöstä ja toimintakertomusta käsitellään Tukesin eri ryhmissä eri tavoin tai ei ollenkaan. Tältä osin olisi tarvetta käytäntöjen yhtenäistämiseksi, mikäli arvioidaan, että ko. asiakirjoilla on merkitystä Tukesin strategianviestinnän onnistumisen kannalta. Vaikeaselkoiset asiakirjat, joiden sisältö ei avaudu Tukesin henkilöstölle, ovat omiaan pitämään strategian ns. ylätasolla, josta on helppo vieraantua. Kaiken kaikkiaan näiden asiakirjojen merkitys Tukesin toiminnan kokonaisuudessa tuntui olevan hajanainen. Näillä asiakirjoilla Tukes kuitenkin kertoo talon ulkopuolella toiminnan tuloksellisuudesta, taloudellisuudesta ja vaikuttavuudesta, joten ne muovaavat sidosryhmien käsitystä Tukesin onnistumisesta tehtäviensä hoidossa.

Mainituissa työkaluissa korostuvat menetelmät, joihin sisältyy vuorovaikutteinen elementti eli lähinnä keskustelu eri muodoissaan, jolloin on mahdollisuus kysyä ja kommentoida.

Kaikki mainitut työkalut on jaoteltu seuraavaan kuvioon kahden ulottuvuuden, vuorovaikutteisuuden sekä muodollisuuden, mukaisesti. Kun mainittuja työkaluja tarkastellaan kahden ulottuvuuden näkökulmasta, saadaan täydellisempi kuva kaikista niistä työkaluista, joita tarvitaan. Tiedottamisella on tärkeä rooli siinä, että kaikki saavat saman tiedon samaan aikaan samassa muodossa, joka vähentää epäselvyyttä ja huhuja. Vuorovaikutteisuus on tärkeää osallistamisen näkökulmasta. Vuorovaikutus mahdollistaa myös oman tulkinnan tarkistuksen ("ymmärsinkö oikein?) sekä tuottaa enemmän ideoita ja palautetta hyödynnettäväksi päätöksenteossa. Ilman aitoa vuorovaikutusta henkilöstö saattaa kokea, että palautetta tai osallistumista kysytään vain muodollisuuksien vuoksi ilman, että se vaikuttaa päätöksentekoon. Myös tällainen näkemys nousi aineistosta esiin osallisuuden merkityksestä.

Sen sijaan kehityskeskusteluja ei nähdä luontevana strategiaviestinnän areenana Tukesin ryhmäpäälliköiden mielestä. Kehityskeskusteluista puhuttaessa esiin nousi lähinnä ajatuksia, joiden mukaan kehityskeskustelut ovat "kohtaamisen paikka" ja siellä keskiössä ovat menneen vuoden tulokset, uudet suunnitelmat ja tavoitteet, palkka sekä yleensäkin se, mitä henkilölle kuuluu ja kuinka hän voi.



Kuvio 3. Strategiaviestinnän keinot jaoteltuna vuorovaikutteisuuden sekä muodollisuuden mukaisesti.

Erilaisissa strategiaviestinnän työkaluissa hahmottuvat sekä tiedottavat työkalut ja vuorovaikuttiset työkalut. Molempia siis tarvitaan. Samoin tarvitaan muodollisia strategiaviestinnän työkaluja, kuten tiettyjä toiminnan vuosikelloon sidottujen toimia, jolla varmistetaan, että tärkeät viestit saavuttavat henkilöstön oikeaan aikaan. Lisäksi tarvitaan myös työkaluja ja tilaisuuksia, joilla on vuorovaikutuksellinen luonne.

Strategiaviestinnän mittaaminen esiintyi aineistossa käsityksenä, joiden mukaan strategiaviestinnän onnistumista voidaan mitata sekä tavoitteiden saavuttamisen kautta sekä mittaamalla suoranaisesti henkilöstön strategiatietämystä. Näin ollen mittaaminen ja siitä käytävä keskustelu voidaan nähdä osana strategiaviestinnän käytäntöjä. Mittareista keskeisimpiä haastateltujen ryhmäpäälliköiden mielestä voisivat olla työtyytyväisyyskysely, kuten VM-Baro ja asiakastytyväisyyskysely. Nämä havainnot ovat yhdenmukaisia sen kanssa, että molempien tutkimusten osalta on aiemmilta vuosilta tuloksia, joiden mukaan strategiaviestinnässä olisi kehittämisen varaa. Muina mittaamisen keinoina nähtiin mm. ministeriöiden palaute saavutetuista tuloksista ja se, että henkilöstöltä voisi suoraan kysyä, on Tukesin strategia tunnettu tai pyytää palautetta strategiasta. Lisäksi osa ryhmäpäälliköistä toi esiin, että ryhmäpäällikkö voi havaita innostuneisuutta omassa ryhmässä,

kun tavoitteet ja suunta ovat selvillä. Innostuneisuus voi näkyä esimerkiksi aktiivisena osallistumisena keskusteluun strategiasta ja siihen läheisesti liittyvistä aiheista.

#### 6.4 Yhteenveto analyysin tuloksista ja menetelmästä

Oheisessa taulukossa esitetään haastattelukertomuksien sisällönanalyysin rakentuminen luokkien avulla eli aineiston abstrahointi. Haastatteluaineisto on luokiteltu ja luokitellusta aineistosta on rakennettu yläluokat, pääluokat sekä yhdistävä luokka. Käsitteet yläluokat, pääluokat ja yhdistävä luokka ovat Tuomen ja Sarajärven (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112-115). Luokkien avulla vastataan tutkimuskysymyksiin.

Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Ryhmäpäälliköt strategia-työssä <ul style="list-style-type: none"> <li>• osallisuus</li> <li>• palaute ylimmälle johdolle</li> <li>• rooli esimiehenä</li> </ul>	Ryhmäpäällikön rooli esimiehenä Tukesin strategia-työssä	Ryhmäpäälliköiden toimintaan strategiatyössä ja -viestinnässä vaikuttavat tekijät
Ryhmäpäällikön rooli strategiaviestinnässä ja työyhteisön tuki <ul style="list-style-type: none"> <li>• ryhmäpäällikön rooli strategiaviestinnässä</li> <li>• ylimmän johdon ja STRAT-ryhmän rooli</li> </ul>	Ryhmäpäällikön rooli strategiaviestijänä	
Strategiaviestinnän työkalut ja mittaaminen	Strategiaviestinnän käytännöt	

## 7 Pohdinta

Pohdinnassa käyn läpi tulosten tulkintaa, menetelmävalintaa, luotettavuutta ja omaa oppimista.

### Tuloksista

Tukesin ryhmäpäälliköt mieltävät oman roolinsa erityisesti strategian toimeenpanijana ja viestinviejänä. Tämä havainto on yhdenmukainen Tukesin strategisen johtamisjärjestelmän kanssa. Tukesin strateginen johtamisjärjestelmä on ns. suunnittelukoulukunnan oppien mukainen, jossa strategian valmistelu, toimeenpano ja osin viestintäkin on eriytetty omiksi tehtävikseen. Strategian valmistelusta vastaa johtoryhmä ja STRAT-ryhmä. Haastateltujen esimiesten havainnot liittyen omaan rooliinsa ja ylimmän johdon rooliin, eli muun työyhteisön tukeen, vahvistavat näkemystä, jonka mukaan strategian suunnittelun ja toi-

meenpanon eriyttäminen aiheuttaa haasteita strategian toimeenpanemiselle ja viestinnälle. Strategiaa ei voida toimeenpanna tavoitteiden mukaisesti, ellei sen sisältöä ja tavoitteita tunneta.

Havainto, joiden mukaan Tukesin esimiehet tarvitsevat ylimmän johdon tukea toimeenpanossa, on yhdenmukainen mm. Mantereen (2005) havaintojen kanssa. Mantereen mukaan ylin johto voi edesauttaa tai estää keskijohdon esimiehiä omalla toiminnallaan. Toimia, joiden avulla ylin johto edesauttaa keskijohdon esimiehiä, voi kuvailla erityisesti viestinnällisiksi; esimiehet odottavat ylimmältä johdolta mm. kerrontaa, konkretiaa, tavoitteiden sekä esimiesroolille asetettujen odotusten selkeyttä. Nämä samat asiat voidaan myös havainta Tukesin ryhmäpäälliköiden joukossa, joista eräät kommentoivat, etteivät he tunnista ylimmän johdon odotuksia omalle toiminnalle. Samoin oli epäselvyyttä siitä, miten ryhmäpäälliköiden halutaan osallistuvan strategiatyöhön laajemmin toimeenpanon ulkopuolella ja odottaako ylin johto palautetta strategian toteutettavuudesta ja toimivuudesta. Yleisesti ottaen havainnot ovat siis yhdenmukaisia kirjallisuudessa esitettyjen havaintojen kanssa. Havainnot sopivat tältä osin myös hyvin yhteen Tukesin strategisen johtamisjärjestelmän kanssa, jossa strategian valmisteluvastuu on eriytetty toimeenpanosta.

Tulosten merkitys konkretisoituu, kun katse käännetään tietoperustassakin viitattuihin 2010-luvulla tehtyihin tutkimuksiin erilaisten johtamisviestintätyylien merkityksestä työyhteisöjen toimintaa. Nykyaikaiset käsitykset johtamisviestinnästä ovat lisänneet vuorovaikutuksen merkitystä työyhteisöissä. Johtamisen ajatellaan olevan suurimmaksi osaksi viestintää eikä viestintä ole yksisuuntainen, prosessikoulukunnan mallin mukainen prosessi, jossa merkitystä on vain sanomien lähettäjällä. Nykyaikainen käsitys viestinnästä vuorovaikutteisena prosessina, jonka lopputulokseen vaikuttaa sanomanlähettäjän lisäksi vastaanottajan tulkinta sanomasta, korostaa vuorovaikutuksen ja tulkintojen merkitystä. Viestintää ei voida nykyaikaisten käsitysten mukaan johtaa vain ylhäältä alas, vaan kaikki työyhteisön jäsenet nähdään aktiivisina toimijoina viestinnässä. Kun Tukesin ryhmäpäälliköiden haastatteluissa esiin nostamia huomioita peilataan edellä mainittuihin seikkoihin, ryhmäpäälliköiden toiveet osallisuudesta päätöksenteossa ovat oikeutettuja.

Myös tietoperustassa esitetyt havainnot johtamisviestinnän merkityksestä työtyytyväisyydelle saavat vahvistusta Tukesin ryhmäpäälliköiden tekemistä havainnoista. Avoin, vuorovaikutteinen viestintä ja päätöksentekoon osallistaminen parantavat esimiesten toiminnan edellytyksiä omassa tehtävässään ja sitä kautta myös muun henkilöstön työtyytyväisyyttä. Tältä osin tulokset ovat relevantteja Tukesin kontekstissa, koska minulle annettujen tietojen mukaan työtyytyväisyyskyselyissä on esiintynyt tyytymättömyyttä mm. sisäiseen viestintään. Lisäksi Tukesissa on havaintoja siitä, että strategiaa ei tunneta eivätkä



eri ryhmät ”löydä” omia töitänsä isosta kokonaisuudesta. Nämä edellä mainitut havainnot innoittivat minut tekemään opinnäytetyöni tästä aiheesta.

Toisaalta tuloksissa korostuu tuloskortin vakiintunut käyttäminen strategiaviestinnässä ja havainnot, joiden mukaan se ohjaa strategian toimeenpanoa käytännönläheisesti. Osa haastatteluissa ryhmäpäälliköistä piti strategiaviestintää ongelmattomana, koska käytössä on tuloskortti. Tuloksia olisi voinut, ainakin tältä osin, tulkita myös niin, että viestintä on hyvällä mallilla eikä kaipaa kehittämistä. Ja näin varmasti onkin toimintaa tukevan viestinnän osalta, kun ryhmät suunnittelevat tulevan vuoden hankkeensa tuloskortin mukaisesti. Mielestäni tämä on kuitenkin liian kapea näkemys strategiaviestinnästä, koska se ei avaa päätöksenteon taustoja. Suunnittelu koskee erityisesti operatiivista toimintaa strategisten horisonttien sijaan eikä tuloskortin käyttäminen palvele muita strategiaviestinnän tehtäviä kuin lähinnä tiedottamista, jos sen ympärillä ei synny laajempaa keskustelua. Tässä yhteydessä käsitellään strategisia valintoja sen mukaan miten ne näyttäytyvät tuloskortissa (jos sitä käytetään, joissain ryhmissä voidaan käyttää myös jotain muuta suunnitelmaa). Keskustelua strategiasta syntyy sen mukaan, kuinka aktiivisesti ryhmän jäsenet ja ryhmäpäällikkö nostavat strategiaan liittyviä seikkoja esiin suunnittelussa. Toiminta on riippuvaista ryhmäpäälliköistä ja vaihtelee sen mukaisesti eri ryhmissä.

### **Menetelmästä**

Menetelmävalinta oli yhteensopiva muun tutkimusasetelman kanssa. Teemahaastattelu oli mielenkiintoinen, koska käyttää jotain muuta menetelmää, kuin esimerkiksi kyselylomaketta. Tukesista saamieni tietojen mukaan kyselytutkimuksien tulokset ovat samankaltaisia keskenään ja nyt haluttiin jotain uutta. Toisekseen haastattelun ja sisällönanalyysin keinoin on mahdollista tavoittaa tutkittavien oma ääni ja saada se kuuluviin.

Teema- ja ryhmähaastattelun etu on mm. monien henkilöiden haastattelemineen yhtä aikaa, mutta menetelmällä on myös haastava puolensa. Useat laadullisen tutkimuksen oppaat nostavat esille johtopäätösten tekemisen vaikeuden analyysin pohjalta. Hyvällä menetelmällä saadut ainutlaatuisen tiedot menettävät hyödynnettävyyttä, jos tulokset esitellään vain analyysin tuloksina, menemättä pidemmälle johtopäätöksiin ja käytännön kehittämisehdotuksiin.

Pyrin varmistamaan tutkimuksen luotettavuuden varmistamalla, että aineiston laadun. Tällöin luotettavuus eli reliiabiliteetti koskee enemmänkin tutkijan toimintaa, kuin haastatteluvastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2014, 189). Haastattelulla saamani tietoa voi pitää tältä osin luotettavana, koska kohderyhmä on huolellisesti ja tarkoituksenmukaisesti valittu (kaikki ovat Tukesin ryhmäpäälliköitä) ja olen litteroinut aineiston huolellisesti. Olen myös pyrkinyt siihen, että analyysi heijastaa mahdollisimman tarkasti tutkittavien ajatusmaail-

maa. Tätä olen pyrkinyt osoittamaan myös eräillä suorilla lainauksilla aineistosta. Toisaalta analyysin pohjana oleva luokitukset ovat omiani enkä ole voinut verrata niitä jonkun toisen luokituksiin tai esimerkiksi hyödyntänyt tutkittavia luokituksien muodostamisessa. Olen myös pyrkinyt kuvaamaan käyttämäni menetelmät ja analyysin rakentumisen mahdollisimman tarkasti. Samalla kuitenkin haastattelun tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta (Hirsjärvi & Hurme 2014, 187). Lisäksi olen käyttänyt aiemmista tutkimuksista tuttua käsitteistöä ja selvensin haastattelun alussa käytettyjä käsitteitä (ja tarvittaessa myös haastattelun aikana). Tällä pyrin yhteisymmärrykseen haastateltavien kanssa käsitteistä ja siitä, että ne kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen validiutta lisää se, että ryhmäpäällikköjen kertomuksissa on monia samoja piirteitä kuin muissa, tämän opinnäytetyön viitekehysten tutkimuksissa.

Ryhmähaastattelu on haasteellinen menetelmä, jolle on tyypillistä, että aiheet pulpahtavat esiin satunnaisesti ja ovat huonosti tutkijan kontrolloitavissa. Toisaalta juuri tähän ryhmähaastattelulla pyritään. Lisäksi teemahaastattelu, jossa ei ole tarkkaan strukturoitua kysymyslistaa, on moniaineinen, haastatellut ryhmät ovat erilaisia, istuntojen pituus vaihtelee ja puheenvuorotkin vaihtelevat oikullisesti. (Sulkunen 1998, 275-276). Haastatteluaineiston purkamisen, uudelleenjärjestämisen teemojen mukaisesti sekä tulkinta olikin yksi haastavimmista vaiheista tutkimuksen aikana. Olen toiminut Tukesissa sekä asiantuntijana ja esimiehenä ja siksi koin jonkin verran haastavaksi riittävän objektiivisuuden. Pyrin välttämään sitä, että olisin vahvistanut omia ennakkokäsityksiäni, vaan pyrin katsomaan havaintoja tutkijan roolista käsin. Mielestäni onnistuin tässä hyvin, koska ryhmäpäällikköiden kertomukset ovat yhdenmukaisia suhteessa toisiinsa, esimerkiksi toimeenpanijan roolin lisäksi strategiaviestinnän roolia kuvattiin viestinviejäksi. Nämä havainnot ovat hyvin linjassa myös kirjallisuudessa esitettyjen teorioiden ja havaintojen kanssa.

Tutkimukseen ja tutkimuskysymyksiin valitut teemat ovat edelleen melko laajoja kokonaisuuksia, vaikka niillä onkin luonteva yhteys toisiinsa. Pitäytymällä vielä tarkemmin rajatuissa teemoissa, esimerkiksi esimiehen roolin sijasta vain strategiaviestintäroolissa, olisi mahdollisesti ollut helpompaa saavuttaa analyysissä olennaisia seikkoja. Aineiston sisällöt menevät päällekkäin eri teemojen kanssa, jolloin aineiston määrä kasvoi entisestään uudelleenjärjestelyn seurauksena, kuten Hirsjärvi ja Hurme toteavat (2014, 147).

Käyttämällä kyselylomaketta objektiivisuus olisi kenties ollut helpommin varmistettavissa. Lisäksi kyselylomakkeella olisi voinut vastauksia useammilta vastaajilta, koska siihen vastaaminen on nopeampaa, kuin osallistuminen haastatteluun. Toisaalta haastateltujen ryhmäpäällikköiden määrä (7 / 22) oli mielestäni riittävästi. Kertomuksista pystyi muodostamaan teemoja eli asioita, jotka toistuvat samankaltaisina useiden haastateltavien kertomuksissa, kuten havainnot tyytymättämydestä osallisuuteen strategian valmistelussa ja

tuesta, jota ryhmäpäälliköt kaipaavat ylimmältä johdolta toimeenpanotehtävässään. Strategiaviestintä on myös ilmiönä monimutkainen ja paikoitellen vaikeasti hahmotettavasti, koska on se erottamaton osa muuta yhteisö- tai johtamisviestintään ja menee päällekkäin sekä limittäin muiden osa-alueiden kanssa. Olisi vielä vaikeampaa tarkkarajaisesti erottaa strategiaviestintä muusta työyhteisöviestinnästä ja kirjata sitä koskevat kysymykset vain kyselylomakkeelle vuorovaikutteisen keskustelun sijaan, jossa olisi molemmin puolin mahdollisuus tarkistaa omia tulkintoja, täsmentää ja kuvailla kysymyksiä ja siten saavuttaa parempi yhteisymmärrys aiheesta.

Menetelmävalinta puolustaa kuitenkin paikkaansa, koska sen avulla saatiin syvemmällisempää tietoa Tukesin ryhmäpäälliköiden käsityksistä kuin kyselomaketta käyttämällä. Lisäksi halusin päästää ryhmäpäälliköiden äänen kuuluviin, koska ryhmäpäälliköt eivät ole aktiivisesti osallisena strategian valmistelussa ja tätä voitaisiin kehittää tukemalla palautteenantamisen kulttuuria luontevaksi osaksi Tukesin johtamisjärjestelmää.

Edellä esitettyihin tuloksiin ja menetelmävalintaan liittyviin seikkoihin viitaten olen sitä mieltä, että Tutkimuksen tulokset ovat uskottavia ja yleistettäviä. Havainnot ja niiden pohjalta laaditut kehittämissuositukset ovat laajemminkin sovellettavissa työyhteisöihin, joissa on vastaava johtamisjärjestelmä ja esimerkiksi tuloskortti käytössä.

Jatkossa, esimerkiksi ehdotettujen kehittämistoimien käynnistämisen jälkeen, olisi mielekästä selvittää myös muiden henkilöstöryhmien käsityksiä strategiaviestinnän toimivuudesta.

### **Omasta oppimisesta**

Olen varsin tyytyväinen käymääni prosessiin siitä näkökulmasta, että se on tarjonnut valtavasti mahdollisuuksia kehittää itseään oppijana, viestijänä, työyhteisön jäsenenä ja esimiehenä. Myös kirjallisen ilmaisun kyvyt ovat toivottavasti kohentuneet matkan varrella. Keskeisin havainto liittyen omaan oppimiseen on se, että omien ajatusten avaaminen ymmärrettävästi muille on vaikeaa, vaikka puhumme samaan kieltä ja olemme töissä samassa työyhteisössä. Tämä, sekä kokemattomuus haastattelijana, näkyy verrattain selkeästi haastattelurungon teemoissa, jotka paikoitellen ovat liian laajoja ja siten niistä käyty keskustelu rönsyili laajasti. Toisaalta kertomusten ”rönsyilyä” voidaan pitää teemahaastattelulle ominaisena piirteenä, koska keskustelua ei haluta hallita liikaa haastattelijan toimesta ja ”rönsyilyyn” suorastaan kannustetaan. Tämä kuitenkin aiheuttaa sen tilanteen, että aiheessa pysyminen ja olennaisen ”kaivaminen” esiin isosta haastattelumateriaalista on kokemattomalle tutkijalle haastavaa. Haastattelujen aikana sain huomata, että kysymykset olivat monitasoisempia ja vaikeampia vastata, kuin olin alun perin ajatellut. Vastaukset ja kertomukset kuvastavat mielestäni myös sitä, etteivät strategiaan liittyvät termit

ole yhdenmukaisia Tukesissa. Esimerkiksi tulokortilla tarkoitetaan useita eri dokumentteja.

Uskon kuitenkin saavuttaneeni monia olennaisia seikkoja haastateltujen kertomuksissa, koska monet teemat tulevat esille joko kaikkien tai lähes kaikkien kertomuksissa. Lisäksi opin kiinnittämään huomiota opinnäytetyöni ohjaajan kehotuksesta myös asioihin, jotka jäivät sanomatta. Tämä on kasvattanut kykyäni tarkastella kertomuksia objektiivisemmin.

Tutkimusasetelman rakentamisen kannalta prosessia vaikeutti se, ettei toimeksiantajan eli Tukesin puolesta osattu konkretisoida selkeitä tarpeita ja tavoitteita kehittämistehtävälle. Useissa keskusteluissa ja palavereissa oltiin sitä kuitenkin mieltä, että asiassa on kehittämisen varaa, mm. työtyytyväisyys- ja asiakaskyselyn perusteella. Näin ollen kehittämistehtävän perustelut ja tavoitteet ovat lähinnä sellaisia, jotka olen itse kasannut perustuen erilaisten kyselyiden havaintoihin, keskusteluihin Tukesin edustajien kanssa sekä omaan kokemukseeni. Kehittämistehtävän tavoitteet muuttuivat prosessin aikana. Aluksi lähdin liikkeelle asetelmasta, jossa olisi kehitetty strategiaviestinnän prosessia, kuvattu kanavia ja ydinviestejä. Perehtyessäni kirjallisuuteen ja keskusteluissa ohjaajan kanssa näkökulma laajeni esimiehen rooliin työyhteisön strategiatyössä. Kertomuksia analysoidessani ja yhdistellessäni havaintoja aiemmin oppimaani, huomasin, ettei kyse olen vain käytäntöjen kehittämisestä, vaan myös työyhteisön (tässä tapauksessa Tukesin) kulttuurista ja johtamassa asemassa olevien henkilöiden käsityksistä esimiesten roolista ja viestinnän tehtävistä työyhteisössä. Toisin sanoen siitä, nähdäänkö esimiehet aktiivisina kehittäjinä toimeenpanotehtävän lisäksi, onko viestinnän kehittäminen avaintekijä työyhteisön menestyksessä ja nähdäänkö viestintä monimutkaisempana ja toisaalta paljon antoisempana tekijänä, kuin prosessimallin mukaisena vain lähettäjään keskittyvänä systeeminä. Se seikka, että tavoitteet ovat muuttuneet matkan varrella, kertoo mielestäni siitä, että ajatteluni ilmiön ympärillä on kehittynyt ja olen oppinut jotain uutta. Tämä näkemys on ohjannut myös kehittämis ehdotusten kehittelyä.

## **8 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset**

Tässä kappaleessa käsitellään tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä ja esitetään kehittämis ehdotukset. Keskeisimmät tässä esitetyt johtopäätökset liittyvät Tukesin ryhmäpäälliköiden esimiesroolin kehittämiseen sekä strategiaviestinnän kehittämiseen. Johtopäätöksiä mukaillen kehittämis ehdotukset liittyvät esimiesroolin kirkastamiseen ja vahvistamiseen, osallistamisen kehittämiseen ja strategiaviestinnän käytäntöjen kehittämiseen. Esimiesroolia voidaan tukea ja vahvistaa edelleen lisäämällä osallisuutta päätöksenteossa, mm. strategian valmistelussa sekä kirkastamalla ylimmän johdon odotuksia liittyen ryhmäpäällikön

esimiesrooliin. Strategiaviestintää voidaan kehittää parantamalla ryhmäpäälliköiden mahdollisuuksia käydä keskustelua strategiaan liittyen ja tarjoamalla heille työkaluja.

Edellä mainitut kokonaisuudet on kuvattu myös tietoperustassa kuviossa 2, jossa kuvataan strategiaviestinnän rakentumista työyhteisössä. Kuvio perustuu tietoperustassa viitattuihin tutkimuksiin sekä tämän opinnäytetyön havaintoihin. Strategiaviestinnän rakentumista kuvataan sosiaalisena prosessina, jossa esimiehellä on keskeinen rooli strategian toimeenpanossa. Esimiehen toimintaan vaikuttavat esimiehen rooli, siihen liittyvät (tunnistetut tai tunnistamattomat) ylimmän johdon odotukset ja tuki muulta organisaatiolta. Kuvion huipulla kuvataan strategian viestinnän käytäntöjä, jotka rakentuvat sen mukaisesti, millainen rooli esimiehellä työyhteisössä on, millaista tukea hän saa työhönsä ja millaisia käytäntöjä sekä työkaluja hänellä on käytössään. Pyramidin huipulla ovat ns. viralliset strategiaviestinnät käytännöt, jotka ikävalkon mukaan muodostavat vain pienen osan kaikista käytännöistä, joilla strategiaa toimeenpannaan. Tämän opinnäytetyön havainnot ja tietoperustassa viitattujen tutkimusten havainnot vahvistavat käsitystäni siitä, että pyramidin alaosassa mainitut tekijät (kuten esimiehen rooli) ovat ratkaisevassa asemassa työyhteisön strategiaviestinnän onnistumisessa. Kun esimiesten roolit ovat selkeät ja ylimmän johdon odotukset toiminnalle kirkkaita, voidaan esimiehiä tukea strategiaviestinnässä selkeyttämällä ja yhdenmukaistamalla strategiaviestinnän käytäntöjä sekä tuottamalla käytännöllisiä työkaluja strategiaviestintään, kuten erilaisia aineistoja.

Strategiaviestinnän tavoitteita tulisi kehittää tiedottamista tai jalkauttamista monipuolisempaan kokonaisuuteen, koska viestintä palvelee niin monia erilaisia tavoitteita työyhteisössä useilla eri tasoilla, kuten edellä tietoperustassa on selostettu. Tavoitteena on kehittää strategiaviestintään liittyvää johtamisviestintätyyliä erityisesti enemmän vuorovaikutteiseksi ja päätöksentekoon osallistavaksi, koska se vähentää erilaisten jalkauttamistoimenpiteiden tarvetta. Samalla voidaan kehittää edelleen muita viestinnän tehtäviä, kuten tiedottaa, tukea merkityksenantamista (mitä tarkoittaa meille?), oikeuttaa tehtyjä valintoja ja tukea työyhteisöä. Johtamisviestintätyyli, joka tähtää vuorovaikutukseen, vallan tasaisempaan jakautumiseen työyhteisössä ja osallistavaan päätöksentekoon, määritellään transformaationaaliseksi johtamisviestintätyyliksi. Edellä tietoperustassa viitattujen tutkimusten mukaan transformaationaalinen johtamisviestintätyyli on tutkimusten mukaan kytköksissä moniin positiivisiin ilmiöihin, kuten parempaan työtyytyväisyyteen ja parempaan työantaja kuvaan.

## **8.1 Ryhmäpäälliköt strategiatyössä**

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa viitattut tutkimukset osoittavat, että esimiesten rooli työyhteisön strategiatyössä on paljon monipuolisempi kuin strategian toimeenpano ja jal-

kauttaminen ylhäältä. Strategia tarkoittaa pidemmän tähtäimen suunnitelmaa, jolla työyhteisö hyödyntää vahvuuksiaan kilpailussa pärjäämiseksi. Strategiassa esitetään visio, missio ja keskeiset tavoitteet sekä tavat, joilla tavoitteisiin päästään. Työyhteisön jäsenet, jotka toimeenpanevat strategian, on tärkeää tuntea ja hyväksyä strategian sisältö. Strategia toteutuu työyhteisön jäsenien vuorovaikutuksessa jokapäiväisessä toiminnassa. Siksi strategian toimeenpanoon vaikuttavat useat tekijät. Toteutunut strategia voi olla ns. kehkeytynyt strategia, kun työyhteisö ratkaisee eteen tulevia ongelmia jokapäiväisessä työssä.

Esimiehet ovat keskeisessä asemassa strategian toimeenpanossa, koska he viestittävät henkilöstölleen tietoja strategiasta, vastaavat oman ryhmänsä työn suunnittelusta ja toteuttamisesta strategian mukaisesti ja kannustavat henkilöstöä suoriutumaan työtehtävistään. Lisäksi heillä on osaamista, jota tulisi käyttää hyödyksi strategiatyössä.

Edellä mainitut tekijät tulivat ilmi myös haastateltaessa Tukesin esimiehiä heidän kokemuksistaan esimiesroolista Tukesissa. Heillä on vahva ja itsenäinen rooli strategian toimeenpanossa. Lisäksi heillä on näkemyksiä ja halua vaikuttaa päätöksentekoon. Erityisesti tällaisen tiedon hyväksikäyttö strategianvalmistelussa ja uudistamisessa korostuu nykyisessä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa toimintaa pitää voida sopeuttaa muuttuviin olosuhteisiin ketterästi. Ryhmäpäälliköt vaikuttavat strategian toteutumiseen monilla eri tavoilla. Tietoperustassa mainituissa tutkimuksissa on tunnistettu lukuisia tekijöitä, jotka edesauttavat tai rajoittavat esimiehiä strategian toimeenpanossa ja yleisimmin nämä liittyvät ylimmän johdon toimintaan ja esimiehelle annettuun tukeen. Näitä samoja tekijöitä nousi esiin myös ryhmäpäälliköiden haastatteluaineistossa.

Tulosten mukaan ryhmäpäälliköt kokevat roolinsa erityisesti strategian toimeenpanijana. Kukaan ei nostanut esiin, että rooli strategian toimeenpanijana olisi jotenkin epäselvä. Sen sijaan ylimmän johdon odotukset liittyen ryhmäpäälliköiden osallisuuteen strategian valmistelussa ja palautteen antamisessa ovat asioita, jotka kaipaavat kirkastamista. Ryhmäpäälliköt ovat johdonmukaisesti esittäneet, että heidän panostaan tulisi hyödyntää strategian valmistelussa, että uusi strategia olisi mahdollisimman moniarvoinen, huomioisi Tukesin toiminnan moninaisuuden ja edistäisi integraatiota. Ylimmältä johdolta odotetaan strategisten linjausten kirkastamista, perusteluja tehdyille valinnoille ja taustojen avaamista. Tältä osin ryhmäpäälliköiden havainnot olivat myös yhdenmukaisia, he kokivat, ettei ryhmäpäälliköiltä pyydetä palautetta tai ideoita strategiatyössä käytettäväksi. Itse asiassa haastateltujen ryhmäpäälliköiden oli paikoitellen jopa vaikea tunnistaa ja kuvailla, mitä palautteella tarkoitettaisiin tässä yhteydessä. Strategian toimivuudella tarkoitetaan sitä, voidaanko valitulla strategialla saavuttaa ne tavoitteet, jotka asetettu, eli mahdollistaako strategia sellaisten työkalujen käyttämisen, että tavoitteet voidaan saavuttaa. Strategian toteu-

tettavuudella tarkoitan sitä, millaisia resursseja valitun strategian toimeenpano edellyttää. Tällaisia resursseja ovat esimerkiksi toimintamäärärahat, henkilötöyvuosien määrä, tarvittava osaaminen (ydintehtävissä ja muussa), tietojärjestelmät, tiedon saatavuus, prosessien sisältö ja toteuttamistavat.

Ryhmäpäälliköiden osalta on siis epäselvää odotetaanko heiltä palautetta strategian toimivuudesta ja toteutettavuudesta. Useimmat kuvasivat palautteenantamisen tapahtuvan lähinnä tulosten raportoinnin yhteydessä, jolloin keskustelu väistämättä koskee enemmän (operatiivisten) tulosten saavuttamista, kuin strategiaa sinänsä. Esimiesroolia voidaan vahvistaa myös osallistamalla ryhmäpäälliköt päätöksentekoon, strategian valmisteluun, odottamalla enemmän palautetta strategian toimivuudesta ja toteutettavuudesta ja näin laajentaa esimiesroolia enemmän strategiselle tasolle toimeenpanotehtäviä laajemmin. Ylimmän johdon tulee vastata saatuun palautteeseen.

Tässä yhteydessä on luontevaa nostaa esille myös STRAT-ryhmän rooli strategiaa valmistelevana tahona. STRAT-ryhmän roolia tulisi myös kirkastaa ja kiinnittää huomiota sen työskentelyn läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen.

Palautteenantamista kannattaa kehittää, koska sillä on Sydänmaalakan mukaan vaikutusta kulttuuriin. Palautteenantamiselle suotuisa kulttuuri on avoin, keskusteleva ja päätöksentekoon osallistava. Samat määreet kuvaavat myös älykästä organisaatiota. Älykkäällä organisaatiolla on jaettu visio. Vision sekä strategian kommunikointi ja ymmärretyksi tuleminen ovat avainasioita. Palautetta kerätään jatkuvasti. Älykkään organisaation kulttuuri tukee avointa dialogia, joka tarkoittaa avointa keskustelua. Ihmisten johtamiseen panostetaan ja johtaminen nähdään palvelufunktiona, jonka tärkein tehtävä on onnistumisten organisointi. (Sydänmaalakka 2012, 220-225.)

Tässä kuvatut strategiaviestinnän haasteet liittyvät myös Tukesin organisaatiomalliin ja johtamisjärjestelmään, jossa strategian valmistelu, toimeenpano ja osin viestintäkin on eriytetty toisistaan. Toisaalta Tukesin työyhteisöviestinnän linjauksissa tätä on pyritty ratkaisemaan. Strategiaviestinnän haasteita lähestytty kuvaamalla eri toimijoiden vastuita ja tehtäviä viestinnässä. Työyhteisöviestinnän linjaus on siten hyvä lähtökohta kehittämistoimenpiteille. Toisaalta se heijastaa sitä, kuinka vaikea viestinnän kaltaista monimutkaista ja toisaalta arkipäiväistä ilmiötä on vaikeaa puristaa toimivaksi järjestelyksi paperilla. Sen tueksi tarvitaan keskustelua viestinnän roolista, tehtävistä ja tavoitteista Tukesissa sekä esimiesten toiminnan tukemista strategiaviestintätehtävissä.

Lisäksi Tukesissa ryhmäpäällikön rooliin vaikuttaa toimiminen asiantuntijayhteisössä, joka on tyypillinen tilanne julkisen sektorin laitoksissa. Currierin ja Procterin (2005, 1330) mu-

kaan esimiehellä itsellään on usein asiantuntijatausta. Tämä saattaa ensinnäkin vaikeuttaa siirtymistä esimiesrooliin ja toisaalta esimies on jatkuvasti riippuvainen asiantuntijoidensa osaamisesta, jolloin esimiesrooli näyttäytyy enemmänkin puitteiden luomisena työlle eikä esimies voi olla niin itsenäinen päätöksenteossaan. Myös Tukesissa esimiehet ovat riippuvaisia asiantuntijoistaan, koska työ vaatii syvällistä asiantuntijuutta. Myös tämä näkökulma tuli esiin ryhmäpäälliköiden kertomuksissa. Ylimmän johdon osalta kyse on ryhmäpäälliköiden esimiestyölle asettamista odotuksista ja vaatimuksista, joiden tulisi olla selkeitä ja tehdä selkeä ero asiantuntijaroolin ja esimiesroolin välille. Esimiesroolia ryhmäpäällikön työssä voidaan vahvistaa edelleen säännöllisellä esimieskoulutuksella ja esimiespäivien toiminnalla. Esimiespäivät tarjoavat myös luontevat puitteet kohdata paitsi ylintä johtoa, myös muita ryhmäpäälliköitä.

Mantereen (2005) mukaan ylin johto edesauttaa esimiehiä strategian toimeenpanossa. Strategian toimeenpano tarvitsee ylimmän johdon strategiaviestintään eli ylimmän johdon tulee konkretisoida strategian tavoitteet sekä kuvata, miten ne liittyvät esimerkiksi aiempiin tavoitteisiin. Toimeenpanoa varten pitää varmistaa riittävät resurssit, jolla tarkoitetaan erilaisia käytäntöjä, joilla strategiatyötä tehdään, esimerkiksi strategiaviestinnän käytäntöjä, joita ryhmäpäälliköt voivat hyödyntää työssään. Strategian toimeenpano edellyttää myös molemminpuolista kunnioitusta ylimmän johdon ja ryhmäpäälliköiden välillä. Tätä voidaan rakentaa ja tukea yhteistyöllä strategian valmistelussa ja toimeenpanossa, kuten ryhmäpäälliköt toivat kertomuksissaan esiin.

Tunnistamalla ja vahvistamalla edesauttavia tekijöitä Tukes voi hyödyntää ryhmäpäälliköiden osaamista monipuolisemmin ja tukea heitä parempiin suorituksiin omassa työssään. Tukesin tapauksessa tämä tarkoittaa, että ylin johto kirkastaa ja selkeyttää odotukset, jotka kohdistuvat ryhmäpäälliköiden esimiesrooliin. Myös strategiaviestinnän käytäntöjä tulee kehittää (niistä tarkemmin kappaleessa 8.2.)

Ryhmäpäällikön esimiesroolin kirkastaminen, ryhmäpäälliköiden osallisuuden lisääminen päätöksenteossa ja roolin tukeminen toimeenpanoroolia laajemmalle ulottuvaksi strategisen tason esimiestehtäväksi edellyttää vuorovaikutteista yhteistyötä, toisien sanoen mukaan ottamista jalkauttamisen sijaan. Jalkauttamisen tarve vähenee, kun on osallisena päätöksenteossa, kuten ryhmäpäälliköt nostivat kertomuksissaan esiin. Aloite asiassa on ylimmällä johdolla. Edellä mainittuja asioita voidaan edistää rakentamalla tietoperustassa käsiteltyä mukaanottavaa kulttuuria (engl. Inclusive Culture). Plessin ja Maakin (2004, 131) mukaan mukaanottamisen kulttuurin periaatteita ovat yhtäläinen tunnustaminen, vastavuoroisuus, yhtäläiset mahdollisuudet, luottamus, johdonmukaisuus ja monikulttuurisuuden arvo. Nämä periaatteet sopivat hyvin yhteen ryhmäpäälliköiden esiin nostamien osallisuutta koskevien havaintojen kanssa ja ovat yhdenmukaisia rakennuspalikoita myös aja-



tellen viestinnällistä johtajuutta sekä transformaationaalista johtamisviestintätyyliä, jonka on todettu olevan yhteydessä mm. hyvään työtyytyväisyyteen sekä parempaan työantaja-kuvaan henkilöstön keskuudessa.

Mukaanottavan kulttuuri rakentaminen etenee vaiheittain alkaen tietoisuuden kasvattamisesta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on toimia tietoisuuden herättäjänä (raising awareness) siitä, millaisia ovat Tukesin ryhmäpäälliköiden näkemykset roolistaan strategiatyössä. Toivottavasti nämä havainnot ja tässä esitetyt kehittämisehdotukset johtavat keskusteluun johtoryhmässä, esimiesrooliin liittyvien odotusten kirkastamiseen ja selkeyttämiseen. Visiotason määrittelyt ovat keskeisiä, että voidaan asettaa tavoitteita esimiesroolille sekä strategiaviestinnän käytäntöjen kehittämiseksi.

## **8.2 Ryhmäpäälliköt strategiaviestijöinä**

Ryhmäpäälliköt kuvasivat rooliaan lähes yksiselitteisesti viestinviejän rooliksi. Viestinviejän roolissa korostuu ylimmältä johdolta saatu tuki ja käytännön työkalujen tarve. Viestinviejän rooli on yhdenmukainen ja yhteensopiva edellä käsitellyn strategian toimeenpanijan roolin kanssa. Johtopäätös on, että strategian toimeenpanon kannalta on keskeistä, että toimeenpanijat tuntevat ja ymmärtävät strategian sisällön. Ryhmäpäälliköiden tulee viestiä strategiaa edelleen eteenpäin ryhmissään. Heidän pitää pystyä kuvaamaan strategian tavoitteita oman ryhmän tavoitteiden kannalta. He ”kehystävät” strategiasta käytyä keskustelua esimerkiksi toiminnan suunnittelun yhteydessä.

Ryhmäpäälliköt kokevat, että heidän keskeinen tehtävänsä on suunnitella ryhmän toiminta strategiaa toteuttavaksi eikä siinä tehtävässä voi onnistua, jollei strategian tavoitteita tunneta. Tältä osin johtopäätös ryhmäpäällikköjen kertomuksista on, ettei strategian sisällöstä, sen valmisteluprosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä käydä riittävästi keskustelua, koska osa ryhmäpäälliköistä koki turhautumista tilanteeseen. Sittemmin tilanne on tältä osin mitä ilmeisimmin parantunut säännöllisen laajennetun johtoryhmän työskentelyn myötä. Laajennettu johtoryhmä alkoi kokoontua uudelleen kesällä 2015.

Edellä kuvattu pätee pienemmässä mittakaavassa myös ryhmäpäälliköiden johtamien ryhmien sisällä. Asiantuntijat suunnittelevat melko itsenäisesti seuraavan vuoden toimintaa. Ryhmäpäällikön tulee strategiaviestijän ja esimiehen roolissaan varmistaa, että myös ryhmän asiantuntijat ovat riittävässä määrin sisäistäneet strategian sisällön. Tämä tehtävä vaikeutuu, kuten ryhmäpäälliköt toivat haastatteluisia esiin, jos ryhmäpäälliköllä on strategiatiedon puutetta. Erityisesti puutteellisina tietoina esiin nousivat strategian valmisteluun liittyvä päätöksenteko ja siinä käytetty tausta-aineisto. Eräs ryhmäpäällikkö kuvasi tätä osuvasti, että ”se on vain sanoja paperilla, jos siinä työssä ei ole ollut mukana”. Par-

haiten ryhmäpäälliköiden tietämystä ja osaamista strategian valmistelun taustoista voisi parantaa osallistamalla ryhmäpäälliköitä valmisteluun, esimerkiksi kehittämällä laajennetun johtoryhmän työskentelyä. Strategiaa koskevissa keskusteluissa mallia voi hakea Åbergin kehittämästä ”kieppimallista”, joka on kuvattu aiemmin tietoperustassa. Kieppimallilla voidaan varmistaa, että tulkinnat strategiasta ovat riittävän yhdenmukaisia ylimmän johdon ja ryhmäpäälliköiden välillä. Samalla myös varmistaa, että strategian sisältö on ymmärrettävä.

Ryhmäpäälliköt korostivat ylimmän johdon roolia strategian näkyväksi tekemisessä. Tämä on yhdenmukainen edellä käsitellyn ryhmäpäällikköjen roolin kirkastamista koskevien toiveita kanssa. Ylimmältä johdolta toivotaan kerrontaa, selkeyttä ja konkretiaa säännöllisesti liittyen strategiaan. Myös Hämäläisen ja Maulan mukaan strategiaviestinnän tulee olla kertaluonteisin julistuksen sijaan jatkuvaa keskustelua tavoitteista (2004, 56). Tämä tukee ryhmäpäälliköiden roolia strategiaviestijänä, he pystyvät viemään ”ilosanomaa” eteenpäin, jos he tietävät mikä se on, kuten eräs haastateltu ryhmäpäällikkö asian kiteytti.

Jos halutaan pitää ryhmäpäällikön rooli erityisesti toimeenpanijana ja viestinviejänä, korostuu samalla ylimmän johdon rooli sen määrittelijänä, mitä henkilöstölle toivotaan viestitettävän, miten ja milloin. Keväällä 2015 ryhmäpäälliköt kokevat roolinsa viestinviejäksi, mutta kokivat olevansa melko yksin sen kanssa, mitä ja milloin ryhmäläisilleen pitäisi viestiä strategiasta. Tulosten perusteella, erityisesti ottaen huomioon ryhmäpäällikköjen toiveet entistä laajemmasta osallisuudesta päätöksenteossa, myös tältä osin ryhmäpäällikön työtä voidaan tukea ja kehittää parhaiten harjoittamalla osallistavaa päätöksentekoa, jolloin tarve viestiä erikseen tehdyistä päätöksistä ja linjauksista vähenee. Ryhmäpäällikoilla olisi näin ollen paremmat mahdollisuudet johtaa keskustelua myös omissa ryhmissään. Ryhmäpäällikön pitäisi löytää ryhmän töistä konkreettisia esimerkkejä siitä, miten strategia näkyy ryhmän töissä ja suunnitelmissa, henkilökohtaiselle tasolle saakka. Strategiaviestintä on haasteellinen tehtävä ryhmäpäällikön roolissa.

Ryhmäpäälliköt tarvitsevat työssään ryhmän esimiehenä ja strategiaviestijänä viestintätaitoja. Viestintätaitoja voidaan kehittää ottamalla tavoitteeksi johtamisviestinnän kehittämisen viestinnällisen johtajuuden mukaiseksi. Viestinnällisellä johtajalla tarkoitetaan johtajaa (tai esimiestä), joka toimii vuorovaikutteisesti, antaa ja pyytää palautetta aktiivisesti, osallistaa päätöksentekoon ja, jota pidetään avoimena ja sitoutuneena työhönsä. Viestinnällisen johtajuuden periaatteiden mukaan esimies mm. tukee, osallistaa ja auttaa ymmärtämään kokonaisuutta oman ryhmän näkökulmasta. Ottamalla viestinnällisen johtajuuden periaatteet osaksi esimiestyön taitoja Tukesissa voidaan luontevasti kehittää kaikkia tässä mainittuja osa-alueita, kuten ryhmäpäälliköiden osallisuutta strategian valmistelussa ja päätöksenteossa, palautteenantamista ja mukaanottavan kulttuurin rakentamista, vuoro-

vaikutusta, ryhmäpäälliköiden strategiatietämystä ja strategista ajattelua sekä kirkastaa ylimmän johdon odotuksia. Samalla voidaan kasvattaa ryhmäpäälliköiden esimiesroolia edellisessä kappaleessa käsitellyn mukaisesti toimeenpanoroolia laajemmaksi strategiseksi kumppaniksi ylimmälle johdolle, joka valmistelee, suunnittelee, toteuttaa ja uudistaa strategiaa sekä antaa aktiivisesti palautetta ylimmälle johdolle.

Johtamisviestinnän kehittäminen tarkoittaa myös omasta johtamisviestintätyylistä tie-toiseksi tulemista ja kehittämiskohteiden määrittelyä. Erilaiset johtamisviestinnän tyylit, kuten transaktionaalinen tai transformaationaalinen johtamistyyli vaikuttavat työyhteisön toimintaan eri tavoin. Transformaationaalinen johtamisviestintätyyli on lähempänä valmentavaa johtamista, kuin transaktionaalinen tyyli, joka korostuu enemmän tehtävien johtamisena. Johtamisviestinnän kehittäminen osana esimiesvalmiuksia avaa näköalan myös muuhun työyhteisöviestintään. Viestinnällisen johtajuuden periaatteiden omaksuminen tarkoittaa, että viestinnästä on vastuu jokaisella työyhteisön jäsenellä, niin ylimmällä johdolla, keskijohdolla, kuin henkilöstölläkin. Tällöin korostuvat kaikki työyhteisön jäsenten työyhteisötaidot ja alaistaidot. Tältä osin Tukes on oikealla tiellä, koska alaistaidoista on keskusteltu ja niistä on järjestetty koulutustakin.

### **8.3 Strategiaviestinnän käytännöt**

Edellä tietoperustassa käsiteltiin millaisina viestinnällisinä tuotoksina strategia ilmenee ja miten näillä luonteva yhteys toiminnan vuosikelloon. Myös ryhmäpäälliköt nostivat esiin, että vuosikello tarjoaa paitsi luontevia paikkoja käydä strategista keskustelua, myös hyvän lähtökohdan koko Tukesia koskevan ”strategiaviestintäprosessin”, ”vuosikellon” tai muun sellaisen ”mallin” kehittämiseksi. Toisaalta aineistossa esiintyy myös käsityksiä, joista voidaan päätellä, että kaikki eivät osanneet hahmottaa mitä on strategiaviestintä, sen tavoitteita ja tehtäviä. Tästä voi päätellä, että asiassa tarvitaan yhteisiä määrittelyjä siitä, millaista on johtamiseen kuuluva strategiaviestintä Tukesissa. Lähtökohta suunnittelussa on, että strategiaviestinnän tulisi nivoutua Tukesin muuhun viestintään ja johtamiseen kiinteästi. Näin ollen ylimmän johdon tulisi yhdessä muun työyhteisön kanssa tunnistaa ja määrittellä strategiaviestinnän tavoitteet ja mittarit. Strategiaviestinnän linjausten tulee perustua Tukesin strategiaan. Tältä osin Tukesin työyhteisöviestinnän linjaukset (2008), mahdollisesti edelleen kehitettyinä ja päivitettyinä, tarjoavat kelpo työkalun sekä keskustelun käymiseksi että konkreettisten toimien hahmottamiseksi.

Strategiaviestintä pitää kiinnittää strategiatyön kiinteäksi osaksi käyttämällä erilaisia käytäntöjä ja työkaluja strategiaviestinnän operatiivisessa suunnittelussa ja toteuttamisessa. Sippošen määrittelyjen mukaan strategiaviestinnän tehtäviä työyhteisössä ovat tiedottaminen ja informaatio, merkitystenanto, motivaatio ja tuki, sekä oikeutus. Strategiaviestintä

palvelee työyhteisöä edesauttamalla tavoitteiden saavuttamista. (Sipponen 2006, 18). Strategiaviestinnän tulisi strategian sisällön ja toimeenpanon tukemisen lisäksi valottaa ja tehdä näkyväksi myös strategian valmisteluprosessia. Moni ryhmäpäällikkö nosti esiin esimerkkejä näistä tehtävistä, joiden hoitamiseksi tarvitaan viestintää ja näiden osalta on kehittämistarpeita. Ryhmäpäällikön työssä keskeisessä asemassa on merkitystenantaminen tai arkisemmin ”tolkunottaminen” strategisista tavoitteista ja siitä mitä ne tarkoittavat omassa ryhmässä. Tavoitteet pitää tuntea, että voi johtaa ryhmän toiminnan suunnittelua strategiaa toteuttavaksi ja konkretisoida strategian tavoitteita ryhmän töiden kautta.

Tiedottaminen nähtiin erityisesti ylimmän johdon luontevana tehtävänä, silloin viesti saavuttaa kaikki samalla tavalla samaan aikaan. Ylimmältä johdolta toivotaan myös strategia-  
viestinnän osalta sitä, että tavoitteita kuvataan, taustoja avataan ja erityisesti keskeisiä sisältöjä korostetaan, että kaikkien olisi ne helpompi huomata ja omaksua. Erityisen tärkeää tämä on Tukesin kaltaisessa työyhteisössä, jonka strategisia tavoitteita määrittävät myös sidosryhmien, kuten ministeriöiden ja EU-virastojen vaatimukset.

Palautteenantamista ylimmän johdon päätöksenteon helpottamiseksi voisi kehittää lainaamalla Beerin ja Eisenstatin (2004) ajatuksia rehellisestä keskustelusta ja versioda niitä Tukesin kontekstiin sopivaksi. Beer ja Eisenstat ovat kehittäneet The Strategic Fitness Process –mallinsa erityisesti strategiasta käytävää keskustelua varten. Sen tarkoituksena on tuottaa tietoja työyhteisön käsityksistä liittyen strategian toimeenpanoon.

Malli sisältää yhdeksän vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa ylin johto on luonnostellut strategia, joka esitellään Task Forceksi nimetyille 8 hengen ryhmälle, jonka tarkoituksena on seuraavissa vaiheissa haastatella riittävä määrä henkilöstöä eri organisaatiotasoilta. Haastatteluissa kysytään avoimilla kysymyksillä näkemyksiä siitä, mitkä ovat yhteisön vahvuudet ja heikkoudet sekä esteet strategian toimeenpanossa. Task Forcen jäsenet kokoavat haastatteluissa esiin tulleet yleisimmät teemat, riittävän yleisellä tasolla, ettei yksittäisiä vastaajia tunnisteta. Task Force ei tee kirjallista raporttia tuloksista vaan raportoi tulokset ylimmälle johdolle ns. fishbowl –menetelmän mukaisesti. Kirjallisen raportin tekeminen aiheuttaa mahdollisesti pitkiä ja uuvuttavia keskusteluja sanamuodoista ja näin ollen osa saattaa kokea, etteivät he voi täysin seisoa lopputuloksen takana, koska se ei kaikilta osin kuvasta heidän henkilökohtaisia käsityksiään.

Fishbowl –menetelmä toteutetaan siten, että Task Forcen jäsenet istuvat pöydässä ylimmän johdon keskellä ja esittävät havaintonsa keskustellen. Tilaisuudessa on selkeä rooli-  
tus ja säännöt. Task Forcen –jäseniä ei saa keskeyttää, eikä haastaa heidän tekemiään päätelmiä tai arvostella. Ylin johto voi jokaisen puheenvuoron päätteeksi voi kysyä selventäviä kysymyksiä. Lopuksi ylin johto keskustelee keskuudessaan havainnoista ja tekee

toimintasuunnitelman keskeisimpiin havaintoihin liittyen. Beer ja Eisenstat esittävät toteutavaksi peräti 3 päivän istuntoa, jossa käydään läpi Task Forcen havainnot. Ylimmän johdon toimintasuunnitelmassa esitetään toimet, joilla kehitetään tai korjataan Task Forcen esittämiä asioita. Ylin johto esittelee toimintasuunnitelman ensin Task Forcelle, joka käy sen läpi keskenään ja sopii, miten toimintasuunnitelmaa kommentoidaan. Ylin johto käy palautteen läpi ja muokkaa toimintasuunnitelmaa, jonka jälkeen se julkistetaan koko organisaatiolle ja toimia aletaan toteuttaa. Kierros toistetaan säännöllisin ajoin ja voidaan ottaa käyttöön muissa yksiköissä. (Beer & Eisenstat 2004).

The Strategy Fitness Process –menetelmän avulla voidaan avointa ja rehellistä keskustelua ns. juurisyistä. Beerin ja Eisenstatin näkemysten mukaan rehellinen keskustelua saa ihmiset haluamaan organisaation parasta oman edun sijaan. Käsittelemällä avoimesti työyhteisön toimintaan liittyviä monimutkaisia ja vaikeita kysymyksiä ylin johto vähentää kyynisyyttä, lisää luottamusta ja epäitsekästä sitoutumista. (Beer & Eisenstat 2004).

Edellä kuvatun mallin tekee mielestäni käyttökelpoiseksi se, että se sisältää tavoitteet keskustelulle. Kun tarkoituksena on keskustella esimerkiksi strategian toimivuudesta ja toteutettavuudesta, on ensin määriteltävä, mitä näillä käsitteillä tarkoitetaan. Näin voidaan edistää keskustelua juuri siitä aiheesta, mitä tavoiteltiin eikä keskustelua ajaudu sivuraitteille, esimerkiksi yleiseen organisaation kehittämistä koskeviin teemoihin.

Strategiaviestintä tarjoaa ryhmäpäälliköiden mukaan myös mahdollisuuden motivoida ja innostaa omaa ryhmää. Työn tavoitteiden tunteminen lisää merkityksellisyyden kokemusta ja on erityisen tärkeää aikuiselle toimijalle (Viitala 2004, 75). Myös Sipponen (2006, 65) toteaa, että strategiaviestinnän toimintojen huomioiminen laajasti on tärkeää. Se rikastuttaa viestintää.

Yhdessä pohdittu ja rakennettu strategiaviestinnän vuosikello säästäisi osaltaan yksittäisen ryhmäpäällikön työtä ja varmistaisi keskeiset viestin kulkemisen ja käsittelyn yhdenmukaisuuden kaikissa ryhmissä. Strategiaviestintä voi myös tukea Tukesin ryhmäpäälliköiden toimintaa esimiesroolissa, jota käsiteltiin edellä. Strategiaviestinnän suunnittelu linkittyy strategiaa, kuten muutkin erilaiset linjaukset Tukesissa (esimerkiksi osaamisen johtaminen Tukesissa). Operatiivisen suunnitelmassa määritellään toimenpiteet, ajoitus, vastuut ja erilaiset kanavat. Strategiaviestinnän operatiivinen suunnitelma on kokoava työkalu, jota voidaan myös muissa tarkoituksissa, kuten perehdyttämisessä.

Ryhmäpäälliköiden havaintojen mukaan myös muille konkreettisille työkaluille olisi tarvetta. Useimmin käytetyistä työkaluista mainittiin tuloskortti, jonka avulla käydään keskustelua seuraavan vuoden tavoitteista ja voidaan luontevasti avata myös strategisten tavoittei-

den sisältöä ja taustoja. Tosin, kuten aiemmin on jo käynyt ilmi, tätä keskustelu esiintyy jokseenkin satunnaisesti ryhmäpäälliköiden omaksumien käytäntöjen mukaisesti. Tältä osin olisi tarvetta käytäntöjen yhtenäistämiseksi. Tulokorttia koskien keskeinen johtopäätös on, että tulokorttia (tai vastaavaa työsuunnitelma tms.) käytetään siis muihinkin tarkoituksiin, kuin toiminnan suunnitteluun ja se on keskeinen työkalu kaikille ryhmäpäälliköille. Tältä on huolehdittava, että tulokorttia osataan käyttää, se on ymmärrettävä ja ajantasainen. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että tulokortilla tarkoitetaan hieman eri asioita eri puolilla Tukesia. Toimiakseen käytännönläheisenä työkaluna, joka mahdollistaa tehokkaan strategiaviestinnän ryhmäpäällikön tehtävässä, olisi oltava selkeää, mikä on tulokorttia ja miten sitä käytetään.

Erilaisten virallisten ja muodollisten käytäntöjen lisäksi strategiaviestintää ovat myös erilaiset epämuodolliset käytännöt, kuten spontaanit keskustelut ja strategia-aineistot, joita voidaan tuottaa strategian sisällön ja valmisteluprosessin taustoittamiseksi. Tällaisia aineistoja voivat olla esimerkiksi pääjohtajan blogi tai videot, joilla kerrotaan strategiasta konkreettisin esimerkein tai tarinoin. Spontaanit keskustelut syntyvät ihmisten kohdatessa eikä niitä voida hallita. Niiden esiintymistä voidaan kuitenkin tukea järjestämällä mm. järjestämällä työtiloja. Tämä korostaa ryhmäpäällikön roolia strategiaviestinnässä ja sitä, että ryhmäpäälliköiden tulisi pitää strategian tavoitteita ymmärrettävinä ja hyväksyttävänä, koska esimies välittää omia asenteitaan alaisilleen. Huonosti motivoitunut esimies voi jopa sabotoida strategian toimeenpanoa (Mantere 2005, ). Strategiaviestinnän tavoitteita asetettaessa olisi tärkeää huomioida myös muut strategiaviestinnän näkökulmat, kuin virallisen ja muodollisen prosessin vaatimusten täyttyminen.

Kaikenkaikkiaan ryhmäpäälliköt tunsivat useita strategiaviestinnän käytäntöjä ja työkaluja. Näistä keskeisimmät ovat tulokortti ja ryhmäpalaverit sekä koko Tukesin kuukausi-infot. Mainintoja saivat myös raportointi tulokortin mukaisesti, intran ”Tämä on Tukes” –aineistot, johtoryhmän pöytäkirjat, erilaiset linjaukset, joissa kuvataan strategian toteuttamista käytännönläheisimmin, tulossopimus ja muut tulosohjausasiakirjat, toimintakertomus ja tilinpäätösasiakirjat. Tämän keskustelun tiimoilta nousi esiin eräs mielenkiintoinen näkökulma koskien erilaisia tulossopimuksia, tilinpäätösasiakirjoja sekä toimintakertomusta. Edellä mainituista asiakirjoissa Tukesin toimintaa kuvataan useilla erilaisilla tunnusluvuilla, kuten tuottavuus- ja taloudellisuusluvuilla. Ryhmäpäälliköt esittivät epäileviä näkemyksiä näiden asiakirjojen toimivuudesta strategiaviestinnässä, koska henkilöstö ei tunnista niistä oman ryhmän panosta osana isoa kokonaisuutta, lukujen takana oleva logiikka ei avaudu eivätkä taulukoihin kerätyt luvut ole kaikilta osin vertailukelpoisia keskenään. Osa totesi, ettei käy näiden asiakirjojen sisältöä mitenkään läpi oman henkilöstönsä kanssa, vaan luottaa tulosten raportoinnin osalta muihin työkaluihin. Tästä voi tehdä sen johtopäätöksen, etteivät näiden asiakirjojen asema ja tarkoitusperät ole avautuneet kaikille

ryhmäpäällikkötasolla, vaan ne ovat jääneet harmaiksi byrokratian tuotteiksi ja niiden valmistelu ns. ”pakkopullaksi”. Myös näiden asiakirjojen asemaa tulisi tarkastella kehitettävässä Tukesin strategiaviestinnän tavoitteita ja käytettäviä kanavia. Niiden valmisteluun käytetään resursseja ja niiden avulla viestitään Tukesin toiminnasta ulkopuolisille sidosryhmille.

Ryhmäpäälliköiden havaintojen mukaan, luontevaa keskustelua strategiasta henkilöstön kanssa ei synny pelkästään esimerkiksi intraan lisättyjen aineistojen välityksellä. Luontevimmin keskustelua syntyy tilanteessa, jossa ryhmäpäällikkö alustaa keskustelua strategiasta kuvaamalla, miten tavoitteet liittyvät ryhmän toiminnan suuntaan ja tavoitteisiin. Vuorovaikutteisuutta tulee tukea tunnistamalla sen merkitys mm. ymmärrettävyyden ja merkityksellisyyden mahdollistajana. Ylin johto voi tukea ryhmäpäälliköitä tässä tehtävässä kehittämällä ylimmän johdon ja ryhmäpäälliköiden keskinäistä työskentelyä vuorovaikutteisemmaksi ja palautetta hyödynnettäväksi.

Strategiaviestinnän käytäntöihin voisi lisätä myös säännöllisesti omalle henkilöstölle julkaistavan pääjohtajan blogin. Weber Shandwickin toimittaman selvityksen mukaan blogiin liitettiin toimihenkilöiden arvioissa monia positiivisia ominaisuuksia tai hyötyjä. Bloggaavia toimitusjohtajia pidettiin innovatiivisempina ja uskottavampina. Blogi arvioitiin hyväksi kanavaksi kehittää mm. työnantajakuvaa. (Weber Shandwick 2016.) Mielestäni tässä on hyvä mahdollisuus pääjohtajalle (viestintäryhmän ammattitaitoisella tuella) olla säännöllisesti yhteydessä henkilöstöön. Blogissa voi avata strategiaan liittyviä päätöksenteon taustoja, antaa konkreettisia esimerkkejä strategiaa toteuttavista hankkeista ja toimista, jotka toteuttavat Tukesin arvoja. Blogissa voi myös ”kehystää” keskustelua strategiasta ja muutoksesta kertomalla miten uudet tavoitteet liittyvät aiempiin. Muita sisältöjä strategiaan liittyen voivat olla avoin pohdinta Tukesin vahvuuksista strategian toteuttamisessa, sekä kehittämistä tai vahvistamista kaipaavien asioiden kuvaaminen rohkaisevasti ja eteenpäin katsoen. Blogi antaa mahdollisuuden pääjohtajalle myydä, puolesta puhua ja toisaalta pyytää myös palautetta ja uusia näkökulmia. Blogia hyödyntämällä voidaan toteuttaa useita strategiaviestinnän tehtäviä, kuten tiedottaa ja tuottaa informaatiota, fasilitoida merkitystenantamista sekä hakea oikeutusta ja tukea.

Strategiaviestinnän mittaamisesta esiintyy aineistossa hyvin yhdenmukaisia näkemyksiä. Työtyytyväisyystutkimukset nähtiin keskeisenä mittarina, joskin tältä osin voi olla tarpeen vielä tarkemmin kehittää sisältöjä tai tehdä mahdollisesti joitain omia kyselyjä. Niin sanotut baromeritutkimukset mahdollistavat myös vertailun muihin laitoksiin. Toisaalta haastatellut ryhmäpäälliköt nostivat esiin myös kyselyihin liittyviä epävarmuustekijöitä, jotka heikentävät niistä saatavan informaation hyödyntämistä. Vastausprosentit voivat jäädä alhaisiksi,

osa vastauksista voi sijoittua ”en osaa sanoa” – osioihin ja jokin yksittäinen tekijä, kuten sisäilmaston laatu, voi näkyä korostetusti vastauksissa jonain tiettyinä aikana.

Koska Tukesilla on jo käytössä useita kyselytutkimuksia ja niitä toteutetaan vuosittain, kyselyiden tuloksia voisi hyödyntää strategiaviestinnän kehittämisessä. Tältä osin on ensin saavutettava riittävänä yhteisymmärrys siitä, millaisiin asioihin strategiaviestinnällä voidaan vaikuttaa, kuten esimerkiksi työtyytyväisyys, tyytyväisyys omaan esimieheen ja ylimpään johtoon ja tavoitteiden selkeyteen. Toisaalta voidaan seurata myös tyytyväisyyttä itse viestinnän onnistumiseen, kuten osa ryhmäpäälliköistä toi esiin. Osa totesi myös, että strategiasta voisi pyytää henkilöstöltä palautetta, että voitaisiin arvioida, miten hyvin strategia tunnetaan ja ymmärretään.

Hämäläinen ja Maula esittävät, että strategiaviestinnän toimivuutta voidaan mitata seuraamalla tyytyväisyyttä strategiaviestintään, strategian ymmärtämistä ja omaksumista, organisaation mainetta, asiakastyytyväisyyttä, toiminnan tavoitteellisuutta ja tehokkuutta ja työn kokemista merkityksellisenä (2004, 119). Strategiaviestinnän mittaaminen edellyttää yhteistä keskustelua ja sopimusta siitä, mitä strategiaviestinnällä tarkoitetaan ja miten sitä toteutetaan. Tällä on mielestä yhteys esimiesroolin liittyen odotusten selkeyteen ja esimiehen strategiaviestinnässään tarvitsemaan tukeen eli siihen millaiset edellytykset ryhmäpäälliköillä on suoriutua tehtävästään strategiaviestinnässä. Myös Hämäläinen ja Maula toteavat, että puutteelliseksi koettu viestintä saattaa johtua esimiehille annetuista puutteellisista toimintaedellytyksistä hoitaa rooliaan tässä asiassa (2004, 121).

Ryhmäpäällikön rooli korostuu heikkojen signaalien luotaajana mm. strategian ymmärtämisen ja omaksumisen, työtyytyväisyyden ja työn merkityksellisyyden kokemisen seurauksena. Kyselyt antavat jonkinlaisen kuvan tilanteesta, mutta ryhmän esimiehellä on suora yhteys henkilöstöön ja parhaat mahdollisuudet arvioida edellä mainittuja tekijöitä. Tältä osin on kyse viestinnän vaikuttavuudesta, jonka mittaaminen on hankalampaa, kuin määrällisten tuotosten, esimerkiksi strategiasta tehtyjen julkaisujen tai uutisten määrän mittaaminen. Edellä esitelty Task Force –menetelmän käyttäminen toisi tietoa myös strategiaviestinnän onnistumisesta, koska sitä kautta voidaan arvioida, miten strategia on ymmärretty ja omaksuttu.

Strategiaviestinnän määrittelyjen ja mittareiden valinnan osalta Tukesin työyhteisöviestinnän linjauksien (2008) läpikäyminen (ja mahdollinen päivittäminen) tarjoaa hyvän alustan keskustelulle. Mittareiden osalta on pohdittava ainakin mistä halutaan saada tietoa (esimerkiksi strategiaviestinnän määrä, laatu, tietoisuus strategiasta, strategian ymmärrettävyys), millainen mittari on validi, mitä tietoja on jo saatavilla ja mitä voidaan tehdä itse. Erityisen keskeistä on mielestäni pohtia, miten saatua tietoa hyödynnetään. (Hämäläinen



& Maula 2004, 125). Tukesin on hyvät mahdollisuudet tuottaa edellä kuvattuja tietoja ammattitaitoisen viestintäryhmän tuella. Strategiaviestinnän kehittäminen voi olla työpaja-aihe jossain yhteisessä tilaisuudessa. Tavoitteet strategiaviestinnälle tulee asettaa yhdessä keskusteleavassa prosessissa, jossa huomio on erityisesti ryhmäpäällikköjen roolissa ja toiminnassa. Näin ollen ryhmäpäälliköt tulisi saada osalliseksi tällaiseen kehittämistyöhön.

Tuloskortti mahdollistaa osaltaan myös strategiaviestinnän onnistumisen mittaamisen, koska siinä määritellään visioon ja strategiaan pohjautuvat strategiset päämäärät, mittarit, toiminnalliset tavoitteet sekä toimenpiteet. Tuloskortti edistää strategian toteuttamista, koska se mahdollistaa lyhyen aikavälin toimenpiteiden tarkastelemisen pitkäjänteisen strategian valossa. Tuloskortti ei kuitenkaan yksinään toimi pelkkänä teknisenä apuvälineenä, vaan tarvitsee määrittelyjä ja viestintää siitä, miten tuloskortti laaditaan, mikä on sen sisältö (eli strategia) ja miten sitä käsitellään. (Hämäläinen & Maula 2004, 132). Tätä havainnollistavat ryhmäpäällikköiden kertomukset siitä, miten käytännöllinen väline toiminnansuunnittelussa ja raportoinnissa tuloskortti on. Samalla on kiinnitettävä huomiota myös siihen, ettei lyhyen aikavälin toimenpiteitä välttämättä tarkastella strategian valossa. Tämä riippuu ryhmäpäällikön omaksumista käytännöistä ja ne vaihtelevat ryhmästä toiseen. Tältä osin tarvitaan siis yhteisiä määrittelyjä siitä, mikä on tuloskortti ja miten sitä käytetään, onko tähtäin lähinnä operatiivisessa suunnittelussa ja tulosten raportoinnissa, vai kannustetaan tarkastelemaan operatiivisia toimia pitkäjänteisiä strategisia tavoitteita vasten. Lisäksi aineistossa esiintyi käsityksiä, joiden mukaan tuloskortin käyttöön ei juuri perehdyttä. Tämä olisi huomioitava ainakin uusien ryhmäpäällikköjen perehdytystä suunniteltaessa.

#### **8.4 Yhteenveto strategiaviestinnän kehittämisehdotuksista**

Edellä on esitetty useita kehittämisehdotuksia, joista osaa koskee Tukesin johtamisjärjestelmää, kuten palautteenantamisen kulttuurin rakentamista ja ryhmäpäällikön esimiesrooliin liittyvien odotusten kirkastamista ja selkeyttämistä. Toisaalta useat kehittämisehdotukset ovat hyvin konkreettisia ja käytännönläheisiä, kuten strategiaviestinnän vuosikellon luominen perustuen Tukesin työyhteisöviestinnän linjauksiin. Keskeistä on huomata, että erilaiset viestinnän kanavat, tuotokset, aikataulut ja muut järjestelmät ovat enemmänkin järjestelykysymyksiä, kun on selvillä, mitä ryhmäpäällikköiden esimiesroolilta toivotaan, mihin strategiaviestinnällä pyritään ja miten viestinnän vaikuttavuutta voidaan mitata. Strategiaviestintä rakentuu kuviossa 2. esitetyn pyramidin tavoin, jossa huipulla olevat viralliset strategiaviestinnän käytännöt, kuten tuloskortti, jotka muodostavat vain pienen osan kaikesta strategiaviestinnästä työyhteisössä.

Kehittämissuhteet voidaan jakaa sen mukaan, onko niiden tavoite Tukesin johtamisjärjestelmän kehittämisessä ja jokseenkin abstrakteissa ilmiöissä, kuten palautteenantamisen kulttuurin rakentamisessa, vai strategiaviestinnän konkreettisissa käytännöissä ja työkaluissa.

Johtamisjärjestelmää koskevat kehittämissuositukset	Strategiaviestinnän käytäntöjä ja työkaluja koskevat kehittämissuositukset
<p>Ryhmäpäällikön esimiesrooliin liittyvien odotusten kirkastaminen ja selkeyttäminen: ”Tukes ryhmäpäällikkö 2.0”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ylimmän johdon linjaukset yhdessä ryhmäpäälliköiden kanssa</li> <li>• esimieskoulutus ja esimiespäivät</li> </ul> <p>Toimeenpanija ja viestinviejä vai ylimmän johdon strateginen kumppani: esimiesroolin tietoinen laajentaminen toimeenpano- ja viestinviejärooleja laajemmalle</p>	<p>Ylimmän johdon aktiivinen ja jatkuva strategiaviestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kerronta ja konkretia, miten strategia näkyy Tukesin toiminnassa ja tuloksissa</li> <li>• strategian valmisteluprosessin kuvaus</li> <li>• yhteiset tilaisuudet</li> <li>• intran sisällöt, kuten videot</li> <li>• pääjohtajan blogi</li> </ul>
<p>STRAT-ryhmän roolin kirkastaminen, työn seurannan ja läpinäkyvyyden parantaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminnan tavoitteet</li> <li>• osallistujat, mikä rooli ja miten palvelee taustayksikköä / ryhmää</li> <li>• jatkuva uutisointi ja nostot intrassa</li> </ul>	<p>Työyhteisöviestinnän linjauksien päivittäminen (2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pohjautuen Tukesin uuteen strategiaan ja arvoihin</li> <li>• yhteistyössä ryhmäpäälliköiden kanssa</li> <li>• kattaa kaikki strategiaviestinnän osa-alueet</li> </ul>
<p>Ryhmäpäälliköiden osallisuus strategian valmistelussa ja päätöksenteossa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• laajennetun johtoryhmän työskentelyn jatkuva kehittäminen</li> <li>• erilaiset ryhmätyö- ja keskustelutekniikat, kuten Task Force (Beer &amp; Eisenstat 2004)</li> <li>•</li> </ul>	<p>Strategiaviestinnän vuosikello</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pohjautuen Tukesin työyhteisöviestinnän linjaukseen</li> </ul>
<p>Palautteenantamisen kulttuurin rakentaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mukaanottavan kulttuurin rakentaminen (Pless &amp; Maak 2004)</li> <li>• vuorovaikutus ylimmän johdon ja ryhmäpäälliköiden kesken</li> </ul> <p>palautte strategian toimivuudesta ja toteutettavuudesta</p>	<p>Tulosohjausasiakirjat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tulossopimus, tilinpäätös, toimintakertomus</li> </ul> <p>Tuloskorttiaineiston päivittäminen, käyttöön perehdyttäminen tarvittaessa</p> <p>Muiden strategiaan perustuvien linjauksien säännöllinen päivittäminen (esimerkiksi markkinavaltavontalinjaukset ja muut vastaavat)</p>

Taulukko 1. Yhteenvedo strategiaviestinnän kehittämissuosituksista

## Lähteet

Beer, M. & Eisenstat, R. A. 2004. How to Have an Honest Conversation About Your Business Strategy. Harvard Business Review 82, 2. Luettavissa <https://hbr.org/2004/02/how-to-have-an-honest-conversation-about-your-business-strategy>. Luettu 21.4.2016.

Currie, G. & Procter, S. 2005. The Antecedents of Middle Manager's Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. Journal of Management Studies 42:7, 1325-1352. Blackwell Publishing.

Floyd, Steven W. & Wooldridges, B. 1994. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. Academy of Management Executive. Vol. 8, No. 4. Academy of Management.

Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Tietosanoma. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemaus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Infor Oy.

Ikävalko, H. 2005. Strategy process in practice. Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral dissertation series 2005/1. Espoo.

Johansson, C., Miller, V. & Hamrin, S. 2011. Communicative Leadership. Theories, Concepts, and Central Communication Behaviors. Rapportserie: nr 4. Mittuniversitetet. Sundsvall.

Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. 2011. Exploring strategy. Ninth edition. Pearson Education Limited. Essex.

Juholin, E. 2012. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6. painos. Management Institute of Finland MIF Oy.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

- Karkulehto, K. & Salomaa, K-R. 2008. Esimiesten roolit työyhteisön strategiaviestinnässä. Työn Tuuli 1/2008, s. 15-19. Luettavissa: <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/Strateginen%20johtaminen/Esimiesten%20roolit%20strategiaaviestinnassa.pdf>. Luettu 1.4.2014.
- Mantere, S. 2006. Työyhteisön strategian toteuttaminen: suunnitelmista käytäntöön. Edita. Helsinki.
- Mantere, S. 2008. Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 54, 2, s. 294-317. Blackwell Publishing.
- Men, L. R. & Stacks, D.W. 2013. The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management* 17, 2, s. 171 – 192. Emerald Insight.
- ProCom ry. Työtyöyhteisö viestinnän periaatteet, kohti vuotta 2020 – strategista viestintää ja leimahtavia julkisuuksia. Luettavissa: <http://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>. Luettu 12.4.2014.
- Puheviestinnän sanasto 2013. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Luettavissa: <https://www.jyu.fi/hum/laitokset/viesti/oppiaineet/puh/opiskelu/sanasto/pdf>. Luettu: 24.4.2016.
- Pless, N. M. & Maak, T. 2004. Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics* 54, 129–147. Kluuwer Academic Publishers.
- Sipponen, J. 2006. Strategy Communication Practices: A Case Study in a Public Educational Organization. Helsinki University of Technology Electrical and Communications Engineering.
- Sulkunen, P. 1998 teoksessa Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Oy Gaudeamus Ab. Helsinki. Toim. Klaus Mäkelä.
- Suomen Evankelis-luterilainen kirkko. 2016. Strategiat linjaavat yhteisten toimialalojen päämääriä. Luettavissa <http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/3475981C87414B1EC2256FEA003A3B44?OpenDocument&lang=FI>. Luettu 30.6.2015.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs työyhteisö. 8. painos. Talentum Media Oy. Vantaa.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto. Työyhteisöviestinnän linjaukset 2008. Turvallisuus- ja kemikaalivirasto. Helsinki.

VirtuaaliAMK 2016. Esimiesviestintä. Luettavissa

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030905/1128579290645/1128579695711/1128584019746/1128584063717.html>. Luettu 11.2.2016.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Weber Shandwick. 2016. The Social CEO: Executives Tell All. Luettavissa:

<https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/Social-CEO-Study.pdf>. Luettu: 1.3.2016.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko / kysymykset

Haastattelurunko

Haastateltavan nimi:

Haastateltavan tehtävä: ryhmäpäällikköt TL / KT, KEM / MV, L/K

Haastateltavan yksikkö/osasto/tiimi: \_\_\_\_\_

Haastattelu TEEMAT / -kysymykset

Kuvaile ensin mitä tarkoitetaan strategiatyöllä; valmistelu – toimeenpano – raportointi, myös vuosikello!

Osallisuus Tukesin strategiatyössä

- Ovatko strategian sisältö ja –prosessi sinulle tuttuja? Mistä saat tietosi em. asioista?
- Miten osallistut strategiatyöhön?
- Onko sinulla mielestäsi riittävät mahdollisuudet osallistua strategian valmisteluun? Miten haluaisit osallistua?
- Miten annat ylimmälle johdolle palautetta strategian toteutumisesta? Saako ylin johto palautetta strategian toimivuudesta, toteutettavuudesta, jne.

Esimiehen rooli Tukesin strategiatyössä

- Millaisena koet oman roolisi (esimiehen roolin) strategiatyössä Tukesissa? Esim. toimeenpano, viestintä joryltä eteenpäin, jne..
- Mitkä ovat tärkeimmät esimiehen tehtävät strategiatyössä? Esimerkiksi toimeenpano, raportointi, motivointi, kehitysideat...
- Miten käsittelet Tukesin strategiaa oman ryhmäsi kanssa? Millaisissa tilanteissa? Onko se säännöllistä vai satunnaista työtä?
- Millaista tukea ja työkaluja tarvitset omalta esimieheltä / työyhteisöltä esimiesroolissa strategiatyössä? Esimerkiksi materiaalia strategian sisällöstä ja strategian valmistelusta, ideoita miten strategian sisällöstä kommunikoidaan alaisille suunnittelupäivillä ja kehityskeskusteluissa, mitä erilaiset tunnusluvut tarkoittavat ja miten ne kerätään, jne.

## Strategiaviestintä Tukesissa

- Miten strategiaviestintä mielestäsi toteutuu?
- Ovatko strategian sisältö ja prosessit alaisillesi tuttuja? Mistä he saavat tietonsa em. asioista? "Löytääkö" oma ryhmäsi ryhmän tehtävät strategiasta, mitä se konkreettisesti tarkoittaa teidän ryhmän töissä? Ovatko ryhmän työt helppo liittää osaksi suurempaa kokonaisuutta?
- Strategiaviestinnän käytännöistä: mitä käytäntöjä käytät strategiaviestinnässä (esim. ryhmäpalaverit, suunnittelupäivät, yms. yhteiset tilaisuudet, sähköposti, "käytäväkeskustelut", kehityskeskustelut, tulosohtausasiakirjat, kuten tuloskortti, raportointilomakkeet jne.)
- Miten strategiaviestinnän onnistumista voisi mitata?