

**TEKNOLOGIAVISION JALKAUTTAMINEN  
HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

Kevät 2017

Liisa Räisänen

Liiketalouden koulutusohjelma  
Visämäki

---

<b>Tekijä</b>	Liisa Räisänen	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	Teknologiavision jalkauttaminen henkilöstön näkökulmasta	
<b>Työn ohjaaja /t</b>	Pasi Laine, Pekka Hurskainen	

---

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat yrityksen X kriittisimmät tekijät Teknologiavision jalkauttamisessa henkilöstölle erityisesti henkilöstön näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa etsittiin keinoja ja kanavia, jotka auttavat vision jalkauttamisessa ja saavat työntekijät tuntemaan sen omakseen sekä sitoutumaan siihen. Keskeisimpiä tarkasteltavia asioita olivat johtajien ja esimiesten roolit eri vaiheissa, keinot, joilla visiota jalkautetaan sekä työntekijöiden tuntemukset visiota kohtaan.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista menetelmää, koska se sopii vision viestintä- ja jalkauttamisprosessin syvälliseen tarkasteluun. Tutkimus tehtiin syvähaastatteluna haastattelemalla 52 henkilöä eri puolilta teknologiaorganisaatiota. Heistä 11 henkilöä edusti johtoa, 17 henkilöä toimii esimiehinä ja 24 henkilöä tiimin jäsenenä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vision jalkauttamiseen ei tarvita erikoisia viestintäkeinoja, vaan jalkauttajien pitää keskittyä käyttämään nykyisiä kanavia monipuolisesti ja aktiivisesti. Vision pitää olla esillä toistuvasti, mutta eri tavoilla, jottei henkilöstö kyllästy sen kuulemiseen ja pohdintaan. Visiosta on puhuttava selvällä kielellä käytännön esimerkkejä tarjoillen, jotta henkilöstön on mahdollista hahmottaa sen vaikutus arkisessa työssä. Esimiehiä tarvitaan, kun visiota konkretisoidaan ja yritetään ymmärtää, mitä visio tarkoittaa käytännössä oman ryhmän työssä.

Tutkimuksen lopussa esitetään toimenpide-ehdotuksia, jotka huomioidaan vision jalkauttamistyön jatkotoimenpiteistä päätettäessä. Loppuvuodesta on tarkoitus tehdä uusi haastattelukierros pienemmällä otannalla, jotta nähdään miten vision jalkauttamisen jatkotoimet ovat onnistuneet kuluvan vuoden aikana.

**Avainsanat** strategia, viestintä, henkilöstö, visio  
**Sivut** 39 sivua, joista liitteitä 5 sivua

Business Administration  
 Visamäki

---

<b>Author</b>	Liisa Räisänen	<b>Year</b> 2017
<b>Subject</b>	Implementation of Technology Vision from personnel point of view	
<b>Supervisors</b>	Pasi Laine, Pekka Hurskainen	

---

#### ABSTRACT

The aim of this study was to find out the most critical factors in the implementation process of Technology vision from personnel point of view. The target was to find different channels and ways which will help in the implementation process personnel to understand and commit themselves to the vision. The roles of the leaders and managers in different implementation phases and their ways to implement the vision as well as personnel's feelings of the vision were the main issues to be studied.

Qualitative method was used in this study, since it fits very well in making a deeper analysis of vision communication and implementation process. This study was done as depth interview by interviewing 52 persons from different parts of technology organization. Out of them 11 persons were members of management, 17 persons were team managers and 24 persons represented team members.

As conclusion of this study can be said that no special ways or channels are needed to communicate the vision, instead focus must be on using existing ways and channels actively and by varying them. Different ways for communication the vision repeatedly are needed so that personnel will not get bored with the subject. Examples from daily work must be used in communication to give personnel a clear picture how vision is effecting their daily work. Manager's role is to make the vision more concrete and help personnel to understand what vision means in his/her own team's daily work.

At the end of this study report there are action suggestions which will be considered when next steps for implementation are decided. By the end of the year another interview round will be done with smaller group to check how well the next steps in implementation process have succeeded during the year.

**Keywords** Strategy, communications, personnel, vision  
**Pages** 39 pages including appendices 5 pages

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
2	STRATEGIAVIESTINTÄ .....	5
2.1	Strategiaviestinnän tavoitteet.....	7
2.2	Strategiaviestinnän keinot .....	8
2.3	Onnistunut strategiaviestintä .....	9
2.4	Viestinnän rooli strategian toteuttamisessa .....	11
2.5	Strategiaviestinnän kanavat.....	11
2.6	Strategiaviestinnän suunnittelu .....	12
2.7	Strategiaviestinnän haasteita.....	14
2.8	Strategiaviestintä johtamisen työkaluna .....	16
2.9	Esimiehen rooli strategiaviestinnässä .....	17
3	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TARKOITUS .....	19
4	TUTKIMUS.....	19
4.1	Tutkimuskysymykset .....	19
4.2	Tutkimusmenetelmä .....	20
4.3	Kohderyhmä ja haastattelut.....	21
4.4	Tulokset .....	21
4.4.1	Teknologiavision laatijat ja jalkauttajat.....	22
4.4.2	Jalkauttamisen toteuttamisen muut keinot.....	24
4.4.3	Visioviestinnän kehityskohteet .....	26
4.4.4	Suhtautuminen ja sitoutuminen visioon .....	27
4.5	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	28
5	JOHTOPÄÄTÖKSET, TOIMENPIDE-EHDOTUKSET JA YHTEENVETO .....	29
5.1	Johtopäätökset.....	29
5.2	Toimenpide-ehdotukset.....	29
5.3	Yhteenveto .....	31
	LÄHTEET.....	32

### Liitteet

Liite 1	Haastattelukysymykset johto
Liite 2	Haastattelukysymykset esimies
Liite 3	Haastattelukysymykset tiimin jäsen
Liite 4	Visioviestintäsuunnitelman tavoitteet ja keinot
Liite 5	Visiokeskustelumalli tiimikeskusteluun esimiesten käyttöön

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Yritys X:n teknologiaorganisaatiolle, jossa työskentelee noin 270 henkilöä. Työssä tarkastellaan kriittisiä ja vahvistavia elementtejä, joita tarvitaan onnistuneen vision jalkauttamisen tueksi. Opinnäytetyössä huomioidaan case-yrityksen teknologiaorganisaation moniulotteisuus. Teknologiaorganisaation osia ovat T&K, investointihallinto, strategian kehittäminen sekä kaksi orastavaa uutta liiketoimintaa, jotka ovat keskenään eri kehitysvaiheissa. Teknologiahenkilöstöä työskentelee Suomessa, Saksassa ja Kiinassa.

Opinnäytetyössä tarkastellaan organisaation johtamista vision avulla, henkilöstön sitoutumista, motivaatiota sekä tavoiteasetantaa. Nämä kaikki vaikuttavat monella tapaa työntekijän toimintaan organisaatiossa. Tarkastelun kohteeksi on valittu vision jalkauttamisen keinoina sisäinen viestintä, sen tarkoitus ja mahdolliset ongelmat sekä johdon ja esimiesten visioviestintä.

Yritys X:n teknologiaorganisaation nykyinen rooli oli määritetty jo pari vuotta sitten. Sen jatkoksi tehtiin yritys X:n teknologiaorganisaatiossa viime vuoden aikana uusi teknologiavisio, joka vastaa henkilöstökyselyssä esille nousseeseen tarpeeseen tulevaisuudennäkymistä pidemmällä ajanjaksolla. Henkilöstö kaipasi selvennystä teknologiaorganisaation roolin merkityksestä yrityksen transformaation kannalta sekä tietoa mihin teknologia- ja osaamisalueisiin teknologiaorganisaatio tulee keskittymään lähi-vuosien aikana.

Visio muodostettiin teknologiajohtoryhmässä valitsemalla ensin tarkasteltavat megatrendit, teknologiat, asiakkaat ja nykyisten kyvykkyyksien lisäksi mahdollisesti tarvittavat uudet kyvykkyydet. Sen jälkeen lähestyttiin koko teknologiahenkilöstöä sähköpostilla ja pyydettiin mukaan visioprosessiin antamaan oma näkemyksensä visiotyöhön sähköisen työkalun kautta. Valitettavasti osallistumisprosentti jäi alhaiseksi, koska vain alle 20 % henkilöstöstä antoi oman näkemyksensä visiotyöhön. Käytössä ollut sähköinen työkalu ei valitettavasti toiminut teknisesti kunnolla ja moni jätti vastamatta sen vuoksi. Lopullinen visio muotoutui johtoryhmätyöskentelyssä saadut palautteet huomioiden.

Tutkimuksen aloitusajankohtaan helmikuun alkuun 2017 mennessä visiota on jalkautettu eri keinoin koko organisaatiolle kesästä 2016 lähtien. Keinoina on käytetty sekä sähköistä viestintää intranetin ja skype-etäinfojen muodossa että kasvokkain tapahtuvia koko henkilöstön infotilaisuuksia organisaation eri paikkakunnilla. Lisäksi pidettiin vision jalkauttamisen aloituskokous syyskuussa 2016, jonne kutsuttiin avainhenkilöitä organisaatiosta visioviestintää ajatellen. Tarkoituksena oli viedä visiota eteenpäin organisaation normaalin johtamisjärjestelmän kautta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat yrityksen X kriittisimmät tekijät Teknologivision jalkauttamisessa henkilöstölle erityisesti henkilöstön näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa etsitään keinoja ja kanavia, jotka auttavat vision jalkauttamisessa ja saavat työntekijät tuntemaan sen omakseen sekä sitoutumaan siihen. Keskeisimpiä tarkasteltavia asioita ovat johtajien ja esimiesten roolit eri vaiheissa, keinot, joilla visiota jalkautetaan sekä työntekijöiden tuntemukset visiota kohtaan.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten visio jalkautetaan laatijoilta työntekijöille?
2. Mitkä viestintäkeinot sopivat parhaiten vision jalkauttamiseen ja miksi?
3. Miten henkilöstö saadaan sitoutumaan visioon?
4. Mitkä ovat kriittisimmät tekijät vision jalkauttamisessa?

Opinnäytetyössä perehdytään ensin aiheeseen liittyvään teoriaan. Tämä kattaa strategiaviestinnän ja johdon sekä esimiesten roolit. Teoria pohjautuu kirjallisuuteen sekä verkkolähteisiin. Lähteet on valittu huolellisesti ja niiden luotettavuutta on arvioitu kriittisesti. Työn lopussa esitellään tutkimus ja sen tulokset sekä niistä tehdyt johtopäätökset. Tutkimus koostuu siis sekä teoria- että tutkimusosioista, jotka tukevat ja myötäilevät toisiaan.

Tutkimuksen kysymyksiin vastataan johtopäätöksissä sekä esitetään toimenpide-ehdotuksia. Toimenpide-ehdotukset tullaan huomioimaan vision jalkauttamistyön jatkotoimenpiteistä päätettäessä ja loppuvuodesta on tarkoitus tehdä uusi haastattelukierros pienemmällä otannalla, jotta nähdään miten vision jalkauttamisen jatkotoimet ovat onnistuneet kuluvan vuoden aikana. Samalla analysoidaan, onko henkilöstö löytänyt yhteyden oman työnsä ja vision välillä niiden ansiosta.

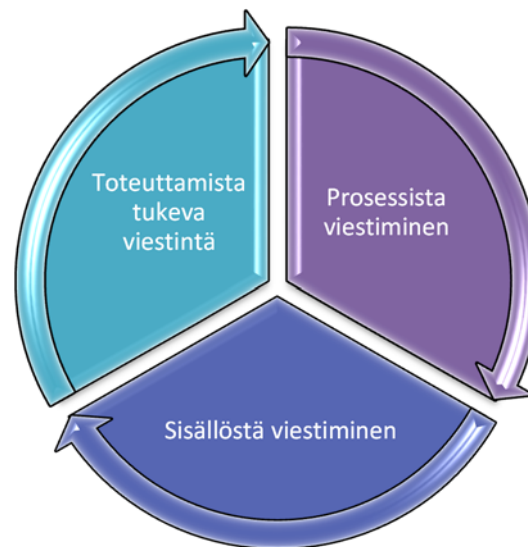
## 2 STRATEGIAVIESTINTÄ

Visio nähdään osana strategiaa. Visiolla kuvataan organisaation haluttua tulevaisuuden tilaa. Sillä vastataan kysymyksiin ”millainen organisaation haluaa olla ja mitä organisaatio haluaa tehdä tulevaisuudessa”. Jotta henkilöstö saadaan ponnistelemaan vision eteen, tulee sen olla tarpeeksi houkutteleva ja palkitseva (Hämäläinen & Maula 2004, 15).

Strategiaviestinnässä kerrotaan henkilöstölle vision ja strategian sisällöstä ja luomisprosessista. Strategiaviestinnällä mahdollistetaan henkilöstön sitoutuminen tavoitteisiin. Viestintää tarvitaan myös palautteen antamiseen ja hyödyntämiseen vision ja strategian uudistamisessa. Viestinnällä on

merkittävä tehtävä visiosta johdetun strategian toimeenpanossa ja erityisen tärkeä asema strategian toimeenpanon onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta (Sipponen 2006, 20).

Hämäläinen & Maula (2004, 28), kuva 1, tiivistävät strategiaviestinnän sisällön kolmeen eri osa-alueeseen. Ensimmäiseen osioon kuuluu strategian sisältöä koskeva viestintä. Tämän avulla luodaan ja toimeenpannaan organisaation strategia. Toisena osa-alueeseen liitetään strategian toteuttaminen. Tätä osa-aluetta tukee strategiaviestintä, jonka avulla organisaation jäseniä tuetaan työtehtävien suorittamisessa ja kehitetään arkipäivän toimintaa strategian vaatimalla tavalla. Tähän osioon kuuluu vahvasti myös palautteiden ja organisaatiota koskevien aloitteiden kerääminen henkilöstöltä. Viimeisenä osiona on organisaation strategiaproessin viestintä. Tämä osio sisältää strategian laatimisen ja toimeenpanon käytäntöjä, prosesseja ja järjestelmiä. Lisäksi Hämäläinen & Maula (2004, 43) tuovat esiin, että strategiaviestinnän yhtenä tavoitteena on myös avoimen organisaatiokulttuurin luominen ja henkilöstön tyytyväisyys.



Kuva 1. Strategiaviestinnän sisältö (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 vastualueet eri toimijoille, ja kuvataan kuinka esimerkiksi vuosikellon mukaisista strategiatoimenpiteistä viestitään. Prosessissa on varmistettava, että strategian toteutettavuudesta ja toteutumisesta saadaan riittävästi palautetta.

Strategiaviestinnän suunnittelussa tulee 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.

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 strategianäkemyksellä alalla johdettuna toimintana korvautuu näkemyksellä, jossa strategia kehittyy koko ajan (Hämäläinen & Maula 2004, 56). Voidaan siis todeta, että strategiaviestintä ei ole riittävää, jos se toteutuu lähinnä kertaluonteisena julistuksena.

## 2.1 Strategiaviestinnän tavoitteet

Strategiaviestinnällä viestitään organisaation visio, tavoitteet ja arvot. Sisäisessä strategiaviestinnässä kohderyhmänä on henkilöstö. Strategiaviestintään kuuluu organisaation strategiaprozessista viestiminen sekä strategian sisältöä ja sen toteuttamista koskeva viestintä. Strategiaprozesseihin liittyvällä viestinnällä katetaan strategian laatimisen ja toimeenpanon käytännöt, prosessit ja järjestelmät kuin myös niihin liittyvät roolit, vastuut ja aikataulut. Sisältöä koskevaan viestintään liitetään strategian luominen ja toimeenpano.

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 sisältö 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 kokonaisuutta.

Strategian toteuttamisen viestinnällä tarkoitetaan jokapäiväistä työviestintää, jonka kautta työyhteisön jäseniä tuetaan työtehtävien suorittamisessa ja arkisen toiminnan kehittämisessä strategiaa vastaavaksi. Tähän viestintään kuuluu niin ikään palautteiden ja aloitteiden kerääminen ja käsittely henkilöstöltä.



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. Strategiaturkimuksen 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).

Strategiaviestintään luetaan kuuluvaksi niin johdon suunniteltu viestintä kuin henkilöstön epäviralliset käytäväkeskustelutkin. Strategiaviestinnällä yhdistetään strategian toimeenpano organisaation ja sen jäsenten toiminnan kautta ja sillä tähdätään strategian toteuttamiseen. Strategiaviestinnällä voidaan tukea tai hankaloittaa strategian toteutumista (Hämäläinen & Maula 2004, 28 – 29).

Strandmanin mukaan yhteisöviestinnällä tarkoitetaan dynaamista ja jatkuvaa prosessia, joka erottamattomasti kuuluu osana organisaatioon sekä johtamiseen. Strategiaviestinnällä tarkoitetaan kaikkea tiedonvaihtoa, vuorovaikutusta ja kulttuuria, joka organisaation sisällä tapahtuu. Yhteisöviestinnällä mahdollistetaan strategian elävyys ja näkyvyys. Strategiaviestinnän keskiönä pidetään organisaatorakennetta ja -kulttuuria, johtamiskäyttäytymistä, henkilöstön osaamista, työhyvinvointia sekä vuorovaikutteista toimintatapaa (Strandman 2010, 444).

Jokaisessa organisaatiossa tulee siis toteuttaa omanlaistaan strategiaviestintää, joka pohjautuu oman organisaation ainutkertaisuuteen. Strategia viestitään olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin ja henkilöstöön nojautuen. Sen tulee näkyä osana kaikkea yhteisöviestintää. Strategiaviestinnän tavoitteeksi asetetaan organisaation vision näkyville saattaminen organisaation kaikessa toiminnassa.

## 2.2 Strategiaviestinnän keinot

Strategiaa viestitään esimerkiksi strategian yhteistä kieltä levittämällä, strategiaproessin tärkeyttä markkinoimalla, strategiaproessin vaiheista ja kulusta viestittämällä kuin myös sen sisältöä tulkitsemalla ja konkretisoidulla. Strategiaviestintään kuuluu näiden ohella luottamuksen rakentaminen eri toimijoiden välille. Strategiaviestinnän avulla ehkäistään toimijoiden jakautuminen kahteen leiriin, strategia-osaajiin sekä ei-osaajiin. Strategiaproessin runsaalla ja hyvällä vuorovaikutuksella lisätään organisaation tuottavuutta. Viestinnän kehittämisen tulee olla kaikkien organisaatioiden strategian yhtenä tavoitteena.

Vuorovaikutukseen perustuva malli on käytännössä monimuotoista yhteistyöhön pyrkimistä, suhteiden hoitamista sekä yksilöiden että ryhmien päämäärien tavoittelua (Alajärvi ym. 2002, 54). Vuorovaikutteisessa strategian viestinnässä käydään vuoropuhelua henkilöstön ja johdon välillä. Eri kohderyhmät toimivat myös keskinäisissä vuorovaikutussuhteissa. Hyötynä vuorovaikutteisesta strategiaviestinnästä voidaan mainita keskusteluiden seurauksena tapahtuvan ideoiden jalostumisen sekä henkilöstön vahvan sitoutumisen, kun he voivat olla mukana työstämässä strategiaa (Hämäläinen & Maula 2004, 56).

Strategiaviestinnän tulee perustua yhdessä sovittuihin pelisääntöihin. Henkilöstön velvollisuutena pidetään vuoropuheluun osallistumista, asiantuntemuksen tuomista keskusteluihin sekä oma-aloitteista tiedonhankintaa. Joka yksikössä ja osastoilla kannetaan vastuu onnistuneesta strategiaviestinnästä (Strandman 2010, 445). Oleellisena nähdään siis vastuunjako, konkretisointi ja vastuun kantaminen. Jokaista henkilöstön edustajaa pidetään vastuullisena strategiatiedon hankkijana ja strategiaviestijänä.

Yhteisöviestinnän strateginen suunnittelu liitetään osaksi strategiaviestintää, sillä siinä on kyse niiden viestinnällisten peruslinjojen määrittelystä, joiden avulla viestintä saadaan tukemaan työyhteisön strategiaa tavoitteita. Sillä on perustansa työyhteisön kokonaisstrategiassa. Viestinnän strateginen suunnittelu liitetään organisaation vision esillepanoon sekä työyhteisön tavoitekuvaan ja profiilin rakentamiseen (Åberg 2002, 226 – 227). Viestinnällä tuetaan siis organisaation itselle asettaman mielikuvan toteutumista, eli millaisena organisaatio haluaa näyttäytyä henkilöstönsä keskuudessa.

### 2.3 Onnistunut strategiaviestintä

Sisäisen strategiaviestinnän tärkeyttä ei voida korostaa liikaa, sillä henkilöstö on strategian toteutumisen keskiössä. Jotta strategiaa voidaan toteuttaa, tulee se viestiä ymmärrettävästi henkilöstölle. Tässä kappaleessa käsitellään onnistuneen sisäisen strategiaviestinnän määritelmiä, roolia, kanavia ja keinoja.

Strategian täytäntöönpanoon liittyvässä laadullisessa tutkimuksessa saatiin selville, että strategian saattamisessa käytännön tasolle, erityistä huomiota tulee kiinnittää sen viestimiseen henkilöstölle. Johdon viestinnässä toiminnan (sanat ja teot) tulee olla sopusoinnussa strategian kanssa. Strategiaviestinnässä korostetaan keskijohdon tärkeyttä strategian toteutumisessa. Strategiaan liittyvät muutokset toteutetaan vain kun tarvittavat muutokset on määritelty. Strategia ymmärretään vasta osallistumisen, vaikuttamisen, palautteenannon ja strategian kyseenalaistamisen kautta. Se vaatii jatkuvaa kaksisuuntaista viestintää ylhäältä alas ja myös alhaalta ylös. Onnistuakseen tehtävässään vaaditaan esimiehiltä riittäviä viestintä-

ja keskustelutaitoja sekä motivaatiota strategian toteuttamiseen. Strategian asettamat roolit kirkastetaan esimiesten viestinnän kautta (Aaltonen & Ikävalko 2002, 417). Jotta esimiehet saadaan viestimään strategia onnistuneesti, tulee heidän osata strategia ja tuntea se omakseen. Linjajohdon sanojen ja tekojen tulee olla sopuoinnussa strategian kanssa. Muutoin strategian jalkauttamisessa epäonnistutaan.

Strategiaviestintää käsittelevässä artikkelissa (Norton & Coffey 2007) korostettiin strategiatyön kuuluvan kaikille organisaatioissa. Tutkimusten perusteella kuitenkin vain viiden prosentin eri organisaatioiden henkilöstöstä katsottiin ymmärtävän yrityksensä strategian. Strategiatyön avoimuuden voidaan kuitenkin onneksi havaita lisääntyneen 2000-luvulla. Onnistuneelta strategiaviestinnältä vaaditaan organisoituja prosesseja. Henkilöstölle suunnatulta strategiaviestintäohjelmalta vaaditaan systemaattisuutta ja kokonaisvaltaisuutta aivan kuten ulkopuoliselta markkinointiviestintäohjelmaltakin. Strategia tulee voida nähdä keskiössä kaikessa sisäisessä viestinnässä. Viestintäohjeet nähdään oivana keinona selkeyttää kaikkea sisäistä viestintää (Norton & Coffey 2007, 1 – 3). Yritysten tulee siis ymmärtää henkilöstön tärkeys strategiaviestinnässä. Viestintää voidaan prosessoida, valtuuttaa, aikatauluttaa, mitata, seurata, kehittää ja standardoida tapahtumaan samalla lailla yhteisten sääntöjen mukaisesti jokaisen uuden tai päivitetyn strategian kohdalla.

Saman Harvardin yliopiston julkaiseman artikkelin mukaan Norton & Coffey (2007, 3 – 5) täsmentävät, että strategia voidaan viestiä keskeisten viestien avulla. Viesteissä kerrotaan, miksi strategiaa tarvitaan ja miten strategia hyödyttää jokaista. Onnistuakseen strategia integroidaan muihin prosesseihin ja mittareihin (kuten tulokorttiin). Se tulee myös myydä keskihajonnalle, jotta siihen voidaan sitoutua. Sisäinen viestintä valjastetaan julistamaan strategiaa kaikissa mahdollisissa yhteyksissä strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Viestinnässä käsitellään siten säännöllisesti strategian ydinsanomia, strategisia tunnuslukuja, strategisen toiminnan kautta syntyneitä tuloksia sekä korostetaan yksittäisten henkilöiden työn merkitystä strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi.

Strategiaviestit tulee pukea sellaiseen muotoon, että niitä ei unohdeta. Strategiaviestien tulee muuttaa henkilöstön käyttäytymistä. Tähän tarvitaan toistoa ja useita eri kanavia. Rikkaiden kanavien kautta (kuten henkilökohtainen kasvokkain viestintä) saavutetaan usein parhaat tulokset, mutta onnistuneelta strategiaviestinnältä vaaditaan kuitenkin kaikkien muotojen hyödyntämistä. Jokaisen henkilöstöstä tulee voida ilmaista oma osuutensa strategiassa. Jokaisen panos mitataan strategiaa vasten. Henkilöstön palautteen kerääminen nähdään tärkeänä osana strategista johtamista. Palautetta kerätään, siihen vastataan ja se aiheuttaa toimenpiteitä. Strategian tulee herättää kysymyksiä, joihin tulee antaa vastaus. Tehokkaalla viestinnällä saadaan aikaan sitoutumista. (Norton & Coffey 2007, 3 – 5)

Onnistunut strategiaviestintä vaatii tiivistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutteisuutta niiden henkilöiden välillä, jotka ovat siitä vastuussa. On kuitenkin muistettava, että strategiaviestintä ei ole pelkkää asioiden tiedottamista (Mantere ym. 2003, 28). Suunnittelu- ja toteutusvaiheen tiedonkulkuun sekä koordinointiin liittyviä ongelmia voidaan ratkaista työryhmien avulla. Näissä työryhmissä on edustettuna eri toimialojen ja yksiköiden henkilöstöä. Käytännön muutokset toteutuvat vasta silloin, kun ne viedään osaksi työntekijöiden arkea. (Hämäläinen & Maula 2004, 156)

#### 2.4 Viestinnän rooli strategian toteuttamisessa

Onnistuneella strategiaviestinnällä saadaan henkilöstö ymmärtämään oman työn merkitys organisaatiossa. Lisäksi voidaan saada työntekijät hyväksymään organisaatiojohdon suunnittelema strategia ja sitouttaa heidät sen toteuttamiseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 31).

Viestintä on vuorovaikutusta, jonka vuoksi kuuntelulla on keskeinen asema viestin vastaanottamisessa. Esimerkiksi organisaation johtajalla pitää olla aikaa ja kiinnostusta kuunnella henkilöstön näkemyksiä ja mielipiteitä strategiasta. Viestinnässä on syytä muistaa oikeanlaisen puhumisen ja kuuntelemisen suhde, jotta henkilöstö pystyy sisäistämään viestin. Myös johdonmukaisuus ja jatkuvuus ovat olennaisessa roolissa viestinnässä (Hakanen 2004, 154). Ilman näitä kahta ominaisuutta viestintä on epäloogista ja hajautettua, mikä johtaa usein organisaation sisällä vallitsevaan epätietoisuuteen.

On syytä muistaa, että vaikka strategiaviestinnän merkitys on korostunut, eivät kaikki strategian yksityiskohdat ole merkittäviä koko henkilöstölle. Silloin on otettava huomioon organisaation osien erilaiset tiedon tarpeet ja sovellettava niitä strategiaviestintään. Yleisesti ajatellaan, että yrityksessä työskenteleville henkilöille riittää tieto strategian päälinjoista, mahdolliset omaan työhön liittyvät yksityiskohdat ja miten strategiaa sovelletaan käytännön työssä (Hämäläinen & Maula 2004, 32). Organisaation on kuitenkin otettava huomioon yksilöiden erilaiset tarpeet. Joku työntekijä saattaa haluta tietää vain strategian pääkohdat ja toinen työntekijä haluaakin syventyä asiaan tarkemmin. Organisaation on siis viestittävä tietoa, joka tuo strategian olennaiset seikat esiin ja tarjottava myös sitä täydentävää syvempää tietoa, sitä haluaville.

#### 2.5 Strategiaviestinnän kanavat

Organisaation henkilöstön strategiatiedon omaksumiseen liittyvässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa kartoitettiin eri viestintäkanavien ja metodien käyttöä. Siinä ilmaistiin myös, että strategia on muutosta. Muutokseen valmistautumista toteutetaan vakuuttavalla ja aktiivisella viestinnällä sekä johtamalla ja jakamalla informaatiota. Ajoitusta ja kanavan valintaa pide-

tään tärkeinä. Henkilökohtaisen kasvokkain viestinnän tärkeyttä korostetaan niin kahdenkeskisessä kuin erityisesti ryhmätasoviestinnässä. Viestintää parantamaan käytetään perinteisten rinnalla myös epävirallisia kanavia, reaaliaikaistakin verkkoviestintää ja erilaisia työryhmiä (Ahmed & Al-Ghamdi & Roy 2007, 276). Strategian onnistuneessa jalkauttamisessa vaaditaan siten myös muutosjohtamisen taitoa. Strategiaviestinnässä on kyse niin ikään muutosviestinnästä. Muutokset hyväksytään, mikäli ne perustellaan tarpeeksi hyvin.

Ahmed & Al-Ghamdi & Royn tutkimuksen tulosten perusteella tärkeimmäksi strategian viestinnän keinoksi koettiin organisaation ylimmän johdon (tai johtajan) pitämät strategiaa käsittelevät kokoukset. Seuraavaksi tärkeimmiksi koettiin esimiesten pitämät ryhmäkokoukset, esimiesten ja alaisten kahdenkeskiset keskustelut, strategiavideon esittäminen (jota seurasi ryhmäpohdinta) sekä ylimmän johdon keskustelut työntekijäryhmien kanssa. Näiden jälkeen tärkeimpinä pidettiin ilmoitustauluilmoittelua, julisteita ja sähköpostiviestintää (Ahmed & Al-Ghamdi & Roy 2007, 278). Näitä väitteitä voidaan pitää mahdollisesti osittain vanhentuneina (ilmoitustauluilmoittelu) ja kanavien käyttöä rajoittaa myös organisaatioiden koko, henkilöstö ja kulttuuri.

Tutkimuksen perusteella kehoitettiin niin ikään uusien työntekijöiden perehdyttämiseen kiinnittämään erityistä huomiota, jotta strategia voitaisiin omaksua. Uusien työntekijöiden tiedettiin alussa käyttävän vähemmän rikkaita, henkilökohtaisia viestimiä strategiatiedon saamiseen. Tutkimuksessa saatiin myös selville, että 2000-luvulla viestinnässä yleensä suositaan henkilökohtaisempaa ja avoimempaa otetta (Ahmed & Al-Ghamdi & Roy 2007, 281, 283). Voidaan siis ajatella, että edesauttaakseen positiivisen työnantajakuvan muodostumista perehdyttäminen tulee organisaatioissa viedä aktiivisesti uudelle työntekijälle, eikä toisinpäin. Perehdyttämiseen tulee voida varata tarpeeksi aikaa, vaivaa ja resursseja, jotta yhteinen luottamus saavutetaan. Kun uusi työntekijä kokee, että hänelle on aikaa ja hänestä välitetään, vältetään myöhemmiltä motivaatio-, osaamis- tai työyhteisöön kiinnittymisongelmilta.

## 2.6 Strategiaviestinnän suunnittelu

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. (Åberg, 2006, 96 - 97) Viestintä liittyy siis 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 toteutavuudesta 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 ottaa huomioon erityisesti seuraavat näkökohdat:

- Strategian keskeinen sisältö. Ylimmän johdon kannattaa kiinnittää henkilöstön huomio keskeisimpiin kohtiin ja elementteihin. 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 tärkeää, 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. Kasvokkain viestintä mahdollistaa myös vuorovaikutuksen paremmin.
- Henkilöstön sitoutuminen. Vuorovaikutteisen viestinnän keinoilla voidaan paremmin sitouttaa henkilökunta strategian tavoitteisiin. Tärkeää on, että henkilöstö voi ymmärtää mitä strategia tarkoittaa sen työssään ja miten sen rooli 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 lavea 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 etäiseksi. 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.

## 2.7 Strategiaviestinnän haasteita

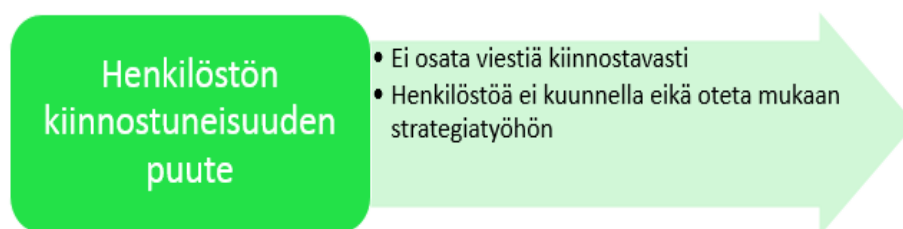
Organisaation työntekijöiden kiinnostus strategiaan ja strategiatyöhön vaihtelevat yrityksissä. Osassa yrityksistä henkilöstö on automaattisesti innostunut kuulemaan ja toteuttamaan uutta strategiaa. He yrittävät sisäistää strategian mahdollisimman selkeäksi itselle, jotta heillä olisi tietty päämäärä, minkä vuoksi työtä tulee tehdä tehokkaasti laadusta tinkimättä.

Strategiaviestinnän tarkastelu johdon näkökulmasta ei tarkoita sitä, että se on yksisuuntaista, pelkästään johdon tiedottamaa. Johdon on pystyttävä viestimään organisaation faktoja tehokkaasti strategiasta, tavoitteista, suunnitelmista sekä toimintaympäristöstä. Tähän liittyy monia ja vaikeita ongelmia, jotka aiheutuvat kasvavasta informaatiotulvasta. Ongelmien ratkaiseminen edellyttää tehokkaampia informaatio- ja viestintätapoja henkilöstöä kohtaan. Jos ihmiset eivät saa haluamaansa informaatiota organisaation kautta, he hankkivat sitä kuulopuheiden ja juorujen avulla. Tällöin yrityksen johto ei voi vaikuttaa viestintään eikä edellä mainitut viestin hankintakeinot palvele yrityksen johdon tavoitteita (Salminen 2001, 70–71).

Johdon ja esimiesten sitouttaminen viestintään on tärkeää tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Heidän on koko ajan oltava tietoisia siitä, millainen tila yrityksessä on tällä hetkellä ja mitä viestinnällisiä haasteita on mahdollisesti tulossa tulevaisuudessa. (Juholin 2009, 101) Johdon sitoutumisen ja viestinnän puute on ongelmallista koko organisaatiolle, koska johdon pitäisi olla esimerkkinä koko muulle organisaatiolle. Esimiesten tulee puolestaan olla esimerkkinä omille alaisilleen. Kysymys ei välttämättä ole haluttomuudesta sitoutumiseen, vaan yksinkertaisesti siitä, ettei johtajilla ja esimiehillä ole riittäviä valmiuksia strategian toimeenpanoon (Hämäläinen & Maula 2004, 157).

Yrityksen yksikkötasolta katsottuna koko strategia saattaa tuntua vieraalta ja kaukaiselta, jolloin esimies voi suhtautua kielteisesti koko strategiaan ja sen viestintään. Mikäli esimies kokee strategian myönteiseksi ja tärkeäksi ja on sitoutunut siihen, hän ei välttämättä näe kuinka tärkeää siitä on viestiä alaisille (Hämäläinen & Maula 2004, 111). Erityisen tärkeää on saada esimies ymmärtämään strategiaviestinnän merkitys yksittäisen työntekijän kannalta, koska ilman tavoitteita ja päämääriä, työnteko on hajanaista ja tehotonta.

Yksi organisaatiossa esiintyvä haaste on henkilöstön kiinnostuksen puute strategiaan, kuva 2. Syitä tähän ongelmaan voi olla monia ja niiden ratkaiseminen voi olla hankalaa. Kiinnostuksen lisäämiseksi henkilöstöä joudutaan houkuttelemaan erilaisilla keinoilla, kuten strategiainfoilla ja kannustepalkkioilla, jotta työntekijät olisivat kiinnostuneita strategisista linjauksista. Strategian tiedotustilaisuudet ovat tehokkaita, jos henkilöstö jatkaa niissä saadun informaation käsittelyä omissa pienryhmissä keskustellen. Henkilön omat oivallukset vaikuttavat olennaisesti siihen, miten hän suhtautuu strategiaan.



Kuva 2. Henkilöstön kiinnostuneisuuden puute, mukailtu (Kehusmaa 2010, 41).

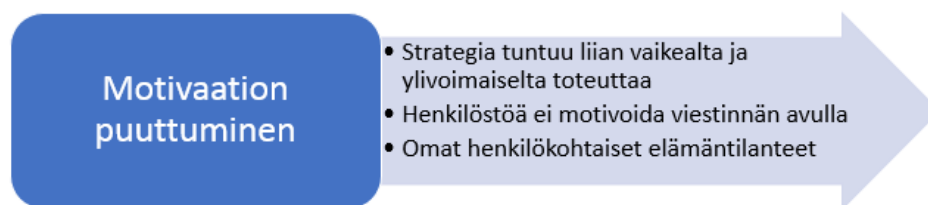
Tiedotustilaisuuksiin osallistumisella voidaan helpottaa strategian viestimistä, mutta myös strategian toteuttamiseen sitoutumista (Mantere, ym. 2003, 28–29). Hakanen (2004, 155) esittää kirjassaan, että käytännössä suuret yhteiset tilaisuudet ovat parhaita välineitä, kun halutaan innostaa ihmisiä ja viestiä välittömästä muutoksen tarpeesta. Erilaiset infotilaisuudet ja kannustepalkkiot voivat osoittautua ongelmallisiksi, koska yksilön oma kiinnostus asioita kohtaan lähtee henkilöstä itsestään. Yritys voi innostaa henkilöstöä hetkellisesti edellä mainituilla keinoilla ja ne voivat lisätä henkilöstön tehokkuutta sekä ahkeruutta. Palkkioiden varsinainen tarkoitus voi kuitenkin jäädä työntekijöille epäselväksi, jos henkilöstö ei näe strategian ja palkkioiden yhteyttä samalla tavoin kuin organisaation johto.

Kiinnostuksen lisäämistä edistää myös, että henkilöstö otettaisiin suunnittelemaan strategiaa yhdessä johtoryhmän kanssa. Tämäkään ei ole ongelmattonta, koska usein työntekijöiden osallistumismahdollisuudet ovat rajallisia. Rajoituksia voivat tuovat muun muassa organisaatiota koskevat salassapitovelvollisuudet ja muut yrityssalaisuudet tai organisaation maantieteellinen laajuus.



Muita strategian kiinnostavuutta lisääviä keinoja ovat muun muassa viestintätavan vaihtaminen tai strategiaviestin muuttaminen erilaiseen, aiemasta poikkeavaan muotoon. Esimerkiksi strategiatarinan avulla voidaan lisätä henkilöstön kiinnostavuutta. Tarkoituksena on kertoa taustoittava tarina, joka konkretisoi sekä havainnollistaa strategian luonnetta että toteutumista (Suominen ym. 2009, 105). Tarinan tavoitteena on johdonmukainen eteneminen, mikä tuo strategian tärkeimmät päämäärät ja linjaukset esiin.

Toinen yhtä suuri ongelma on henkilöstön motivaation puuttuminen, kuva 3. Motivaatio voi puuttua henkilöstöltä monista eri syistä. Syitä voivat olla henkilökohtaiset ja äkilliset tilannemuutokset, työpaikkakiusaaminen tai masentuneisuus. Myös organisaation asettamat epärealistiset tavoitteet voivat johtaa motivaation puuttumiseen. Tällaisessa tilanteessa strategiaviestinnän parantaminen tai sen kiinnostavuuden lisääminen ei välttämättä helpota tilannetta, koska yksilö ei ole valmis vastaanottamaan sekä sisäistämään uutta tietoa avoimesti.



Kuva 3. Henkilöstön motivaation puute, mukailtu (Kehusmaa 2010, 41).

## 2.8 Strategiaviestintä johtamisen työkaluna

Viestintää ja johtamista ei voi erottaa toisistaan. Viestinnän avulla luodaan ja tuodaan esille yrityksen arvot, visio ja missio. Yrityksen viestinnällä myös asetetaan tavoitteita ja motivoidaan työntekijöitä. Johtajuuden ytimenä voidaan pitää viestintää. Se on asia, jota johtajat tekevät suurimman osan ajastaan. Yrityksen viestintään kuuluu sisäinen ja ulkoinen viestintä. Viestinnän tarkoituksena on lisätä yrityksen tunnettuutta ja antaa oikea sekä luotettava kuva yrityksestä kaikille sidosryhmille. Onnistunut sisäinen viestintä myös motivoi henkilöstöä tulokselliseen työskentelyyn ja tekemään työssään parhaansa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 8-9)

Vuorovaikutteisuuden kasvavat vaatimukset erilaisissa työyhteisöiden johtamisjärjestelmissä ovat johtaneet ns. viestinnällisen määritelmän kehittämiseen. Viestinnällisellä johtajalla 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 tyytyväisyyttä, parantaa tuotteiden ja palveluiden laatua, lisää innovaatioita ja vähentää poissaoloja sekä kuluja. Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä

ylimmän johdon viestintään, ovat todennäköisemmin sitoutuneempia. Palautte, johdon viestintä ja tieto työyhteisöstä ovat tärkeitä, että työntekijä identifioituu työyhteisöön. (Johansson ym. 2011, 7) Suomessa käytetty valmentavan johtajuuden termi vastannee parhaiten viestinnällisen johtajuuden sisältöä ja tavoitteita.

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 työnteon 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.

Viestinnällisen johtajuudessa sekä johtamistyyllissä korostuvat yhdessä tekeminen ja vuorovaikutus kaikilla tasoilla työyhteisössä. Tehokas viestintä työyhteisössä, joka toimii avoimessa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä, ei enää perustu ylhäältä alas suuntautuvan mallin mukaiseen viestintään, vaan tarvitsee dialogia ja osallisuutta.

## 2.9 Esimiehen rooli strategiaviestinnässä

Esimiehet ja yrityksen keskijohto ovat merkittävässä roolissa viestinnässä. Heidän on viestittävä strategiaa eteenpäin alaisilleen sekä edistettävä organisaation toiminnan muuttumista laaditun strategian mukaiseksi (Hämäläinen & Maula 2004, 67). Yrityksen johdon rooli viestinnässä on myös merkittävä. Kysymys ei ole ainoastaan sanallisesta viestinnästä vaan myös sanattomasta viestinnästä. Eleet, kehonkieli ja äänenpainot muodostavat valtaosan siitä, kuinka henkilön välittämä viesti ymmärretään. Johdon käyttäytyminen, esimerkki ja oma sitoutuminen strategiaan ovat ratkaisevassa asemassa viestin perille menemiseksi henkilöstölle (Hakanen 2004, 154).

Ylimmän johdon odotukset ja toiminta muokkaavat esimiesten toimintaa. Ikävalko on todennut, että työyhteisön tapa valmistella ja toimeenpanna strategia sekä estää että edesauttaa esimiehiä toiminnassaan. (Ikävalko 2005, 29) Ylin johto voi edesauttaa esimiehiä täyttämään odotukset useilla viestinnällisillä toimilla, 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 strategiatekstissä. Viestintä on kiinteä osa johtamista ja sen erottaminen muusta esimiestyöstä on mahdotonta.

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. Esimiesten toiminta strategian toimeenpanossa korostuu työyhteisöissä, joissa strategia suuntautuu ylhäältä alas.

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 mitä esteitä he ovat havainneet strategian toteuttamiselle.

### 3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TARKOITUS

Suuryrityksissä johto usein laatii vision, jota tarkennetaan jokaiselle osastolle ja pienemmille tiimeille käytännönläheisemmiksi eri tavoin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suuryrityksen X teknologiaorganisaation visiota, joka antaa suuntaviivat yrityksen X transformaation kiihdyttämiseksi.

Vision toteuttamisen edellytyksenä on, että mahdollisimman moni tai parhaimmassa tapauksessa kaikki soveltavat ja sitoutuvat visioon. Vision tulisi vaikuttaa koko organisaation henkilöstöön ja heidän toimenkuviinsa, jotta muutokset sekä kehittyminen on mahdollista. Suunnitellun vision ja toiminnan välillä nähdään liian usein kuilu. Visio jää kaukaiseksi eikä yhteyttä siitä omaan päivittäiseen työhön nähdä. Vision toimeenpano edellyttää, että henkilöstö hyväksyy sen ja tietää tarkasti, mitä se omassa työssä tarkoittaa. Vasta sitten vision toteuttamisella on paremmat edellytykset onnistua.

Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään maaliskuussa 2017 vision jalkauttamisen seurantakokouksessa, jossa tarkastellaan, kuinka jalkauttamisprosessi on tähän mennessä onnistunut ja kuinka sitä tulisi jatkossa toteuttaa. Tarkoituksena on laatia toimenpide-ehdotuksia, kuinka vision jalkauttamisprosessia tulisi jatkaa tästä eteenpäin haastattelututkimuksen tulosten ja kirjallisuusanalyysin perusteella, jotta jokainen työntekijä löytäisi oman roolinsa vision toteuttamisessa.

## 4 TUTKIMUS

### 4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli ”Miten visio jalkautetaan laatijoilta työntekijöille”. Alakysymyksissä haettiin vastauksia siihen, mitkä viestintäkeinot sopivat parhaiten jalkauttamiseen ja miten henkilöstö saadaan sitoutumaan visioon sekä mitkä ovat kriittisimmät tekijät vision jalkauttamisessa. Mielenkiintoni aihetta kohtaan syttyi omana pohdintanani ja toimeksiantajani näki tutkimusehdotukseni mielenkiintoiseksi tavaksi selvittää tähän mennessä tehdyn visioviestinnän onnistumista ja henkilöstön näkemyksiä aiheesta. Samalla kartoitetaan eri mahdollisuuksia viedä vision jalkauttamista eteenpäin.

## 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmiä on olemassa kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen ja niiden valinta riippuu tutkimuksen kohteen olevasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista menetelmää, koska se sopii vision viestintä- ja jalkauttamisprosessin syvälliseen tarkasteluun.

Tutkimusstrategiaksi valitsin tapaustutkimuksen, joka keskittyy ymmärtämään dynaamista hetkeä yhden tapauksen perusteella (Eisenhardt 1989, 534). Tässä tutkimuksessa voidaan yhden tapauksen perusteella paneutua tarkastelemaan, mitkä todella ovat niitä tärkeimpiä asioita vision jalkauttamisessa, joihin on panostettava, jotta henkilöitä monelta organisaation tasolta saadaan ymmärtämään visio ja sen merkitys päivittäisessä työssä.

Tapaustutkimus on sellainen empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä (Yin 1987, 23). Tarkoituksena on siis tutkia intensiivisesti tiettyä, tavallisesti jotakin sosiaalista kohdetta, esimerkiksi yksilöitä, ryhmiä, laitoksia, yhteisöjä. Tutkimuskohteena voivat olla esimerkiksi kohteiden taustatekijät, ajankohtainen asema ja tilanne, ympäristötekijät, sisäiset tai ulkoiset vaikuttavat tekijät. Koska yleensä on kysymys hyvin monista yhdessä vaikuttavista seikoista, pyritään saamaan niistä mahdollisimman kokonaisvaltainen, seikkaperäinen ja tarkka kuvaus.

Tapaustutkimuksella on myös huonot puolensa, koska se vie paljon aikaa, eivätkä tapahtumat ole aina sitä miltä ne näyttävät. Tutkittaessa vain yhtä tapahtumaa saadaan yleensä syvällistä tietoa, mutta aiheen laajuus voi jäädä kapeaksi (Salkind 2003, 213-214). Tässä tutkimuksessa halutaan saada mahdollisimman yksityiskohtainen kuva siitä, miten vision jalkauttaminen tapahtuu ja mitkä ovat kriittisimmät tekijät tässä prosessissa, joten tapaustutkimus on sopiva metodi.

Tapaustutkimus ei kuitenkaan pyri missään tapauksessa edustamaan yleistettävyyttä. Tapaus sinänsä on tässä tapauksessa kiinnostava. Koska tutkijalla itsellään on merkittävä tehtävä kohdetta koskevien tietojen kokoamisessa, tuloksessa voi olla nähtävissä tutkijan kädenjälki, siitäkin huolimatta, ettei hyvä tapaustutkija pyri tulkitsemaan, ainoastaan kuvaamaan tarkasti kohdettaan. Tuloksesta ei kuitenkaan pidä ryhtyä etsimään objektiivisuuden ominaisuuksia.

Erilaisten kehittämishankkeiden tutkimuksessa tapaustutkimusta on käytetty runsaasti, toteavat Yin & al. (2002). Se soveltuu heidän mukaansa hyvin tilanteeseen, joka on lähellä käytäntöä, mutta jonka kytkennät ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole itsestään selviä ja jossa joudutaan käyttämään monenlaisia näyttöjä hyvään tulokseen pääsemiseksi.

Aineiston keruumenetelmistä tässä tutkimuksessa käytetään kirjallisuuteen tutustumista ja henkilöiden syvähaastatteluja visiosta ja jalkauttamisprosessista. Päädyin käyttämään syvähaastattelua aineiston hankinnassa, koska vision jalkauttamiseen vaikuttavat monet eri tekijät, ja on vaikea tietää etukäteen, mitkä asiat on koettu yrityksessä tärkeiksi. Syvähaastattelu on haastattelumuoto, joka muistuttaa varsin paljon vapaata keskustelua. Haastattelussa haastateltavalta kysytään faktoja, hänen omia mielipiteitään sekä voidaan pyytää ehdottamaan omia näkemyksiä ja oivalluksia aiheesta.

Haastatteluihin ja niiden oikeellisuuteen vaikuttavat aina useammat seikat. Luotettavuuteen haastateltava saattaa vaikuttaa antamalla sosiaalisesti soveliaita vastauksia, sekä puhua aiheen vierestä, mikä voi heikentää totuudenmukaisia vastauksia. Lisäksi haastatteluun vaikuttaa aina tilanne, sillä on mahdotonta tietää antaisiko haastateltava samat vastaukset eri tilanteessa. Tutkimuksessa luotettavuuteen pyrittiin sillä, että tutkimukseen osallistuville kerrottiin, että tutkimukseen annettava tieto on nimetöntä ja luottamuksellista, eikä vastauksia tulla käyttämään tutkimuksen tulosten raportoinnissa suoraan. Tulokset tullaan esittämään yhteenvedon muodossa.

#### 4.3 Kohderyhmä ja haastattelut

Tutkimus tehtiin syvähaastatteluna haastatteleamalla 52 henkilöä eri puolilta teknologiaorganisaatiota. Heistä 11 henkilöä edusti johtoa, 17 henkilöä toimii esimiehinä ja 24 henkilöä tiimin jäsenenä. Haastattelut toteutettiin helmikuun 2017 aikana joko kasvokkain tai etähaastatteluna suomeksi tai englanniksi henkilön kielitaidon mukaan. Kukin henkilöhaastattelu kesti noin tunnin.

Haastattelutilannetta varten valmistauduin laatimalla kysymyslistat (Liitteet 1-3) henkilön roolin huomioiden, mutta annoin haastateltavan kuitenkin enimmäkseen itse kertoa vision ja sen jalkauttamisen herättämistä ajatuksista ja kannustin henkilöä antamaan yksityiskohtaisia kuvauksia eri vaiheista tähän mennessä. Tein haastattelutilanteessa muistiinpanot henkilöiden vastauksista, joiden pohjalta laadin seuraavan analyysin tuloksista.

#### 4.4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset vertaillen niitä lähdekirjallisuuteen. Aloitetaan tarkasteleminen siitä ketkä ovat olleet laatimassa teknologiavisiota ja ketkä sitä jalkauttavat. Sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan kommunikaatiota ja viestintäkanavia, miten jalkauttaminen on tapahtunut. Kolmas aihe on tiimien jäsenet eli miten he suhtautuvat visioon sekä sitoutuvat siihen.

#### 4.4.1 Teknologiavision laatijat ja jalkauttajat

Vision laatijoiden ja jalkauttajien tulisi olla samoja ihmisiä, mutta aina se ei ole mahdollista. Se ovatko henkilöt samoja vai eivät, vaikuttaa vision jalkauttamisprosessiin. Jos henkilöt eivät ole samoja, on panostettava enemmän vuorovaikutukseen, jotta visiota lähdetään jalkauttamaan oikeanlaisena. Kaikilla jalkauttajilla tulee olla mahdollisimman yhteneväinen käsitys visiosta.

Yritys X:n teknologiaorganisaatioissa tehtiin viime vuoden aikana uusi teknologiavisio, joka vastaa henkilöstökyselyssä esille nousseeseen tarpeeseen tulevaisuudennäkymistä pidemmällä ajanjaksolla. Henkilöstö kaipasi selvennystä teknologiaorganisaation roolin merkityksestä yrityksen transformaation kannalta sekä tietoa mihin teknologia- ja osaamisalueisiin teknologiaorganisaatio tulee keskittymään lähivuosien aikana.

Visio muodostettiin teknologiajohtoryhmässä valitsemalla ensin tarkasteltavat megatrendit, teknologiat, asiakkaat ja tarvittavat kyvykkyydet. Sen jälkeen lähestyttiin koko teknologiahenkilöstöä sähköpostilla ja pyydettiin mukaan visioprosessiin antamaan oma näkemyksensä visiotyöhön sähköisen työkalun kautta. Valitettavasti osallistumisprosentti jäi alhaiseksi, koska vain alle 20 % henkilöstöstä antoi oman näkemyksensä visiotyöhön. Käytössä ollut sähköinen työkalu ei valitettavasti toiminut teknisesti kunnolla ja moni jätti vastaamatta sen vuoksi. Lopullinen visio muotoutui teknologiajohtoryhmätyöskentelyssä saadut palautteet huomioiden.

Tutkimuksen aloitusajankohtaan helmikuun alkuun 2017 mennessä visiota on jalkautettu eri keinoin koko organisaatiolle kesästä 2016 lähtien. Yritys X:n tapauksessa ei ole mahdollista, että kansainvälisen teknologiaorganisaation ylin johto jalkauttaisi vision koko organisaatiolle, vaan jalkauttaminen päätettiin viedä askel askeleelta hierarkiassa alaspäin. Aluksi vision työversioista keskusteltiin teknologiafunktion osien johtoryhmille ja haettiin palautetta heiltä. Kun visio oli valmis, pidettiin kesäkuussa 2016 koko teknologiahenkilöstön yhteinen etäinfo Skypen välityksellä, jossa teknologiajohto kertoi visiosta englanniksi kaikille yhtä aikaa. Aiheeseen palattiin uudelleen syksyn ensimmäisessä kvartaalietäkokouksessa, johon oli kaikilla mahdollisuus osallistua Skypen välityksellä. Alkuvaiheen visioviestintää ja jalkauttamista hoiti pääasiassa teknologiafunktion johtoryhmä eli vision pääasialliset laatijat. Johdon edustajilla on hyvin yhteneväinen näkemys siitä, että tiimien esimiehet ovat avainasemassa viestimässä visiota ja sen merkitystä tiimeille.

Syyskuussa 2016 pidettiin vision jalkauttamisen aloituskokous, jonne kutsuttiin n. 40 avainhenkilöä organisaatiosta visioviestintää ajatellen. Heille kerrottiin visiosta, sen taustoista ja merkityksestä, sekä annettiin tehtäväksi aloittaa vision jalkauttaminen omissa organisaatioissaan eri paikkakunnilla. Kunkin organisaation osan vetäjä on pitänyt paikallisen visioviestintätilaisuuden koko henkilöstölle ainakin kertaalleen paikallisella kielellä.

Lisäksi on pyydetty keskustelemaan esimiesten johdolla tiimikokouksissa mitä visio tarkoittaa kunkin tiimin ja tiimin jäsenen päivittäisessä työssä. Tämän vuoden painopistealueiksi visiosta on valittu kaksi aiheetta ketteryys ja yhdessä tekeminen.

Haastatteluissa tuli esiin, että kaikki esimiehet eivät koe pystyvänsä kertomaan omalle tiimilleen visiosta ja pohtimaan sen merkitystä heidän tiiminsä työlle. Organisaatio on osittain hyvin moniportainen ja valitettavasti yksi keskijohdon avainesimies oli jäänyt pois lokakuun visioviestinnän aloituskokoukseen kutsuttujen listalta. Tämän seurauksena visioviestinnän aloitus kyseisessä organisaation osassa oli jäänyt tekemättä eikä esimiehillä ole riittävästi tietoa visiosta, jota viedä eteenpäin omalle tiimilleen. Nämä esimiehet toivat esiin, että heillä ei ole itselläänkään oikein käsitystä koko visiosta ja he kaipasivat selkeästi käytännön esimerkkejä, miten visiossa mainitut aiheet näkyvät käytännön työssä yrityksessä X. Esimiehet kaipasivat selventävää keskustelua visiosta esimiesten kesken ja mallia, millä tavalla heidän odotetaan vievän asiaa eteenpäin omalle tiimilleen sekä jonkinlaista tukipakettia omalla kielellä vision eri aiheiden tarkoituksesta.

Toisaalta pääosa haastatelluista esimiehistä eli ne, jotka olivat mukana lokakuun aloituskokouksessa, olivat hyvin tietoisia heille asetetuista odotuksista visioviestinnän ja jalkauttamisen suhteen. He olivat jo aloittaneet viestinnän aiheesta ja vision jalkauttamisen omissa tiimeissään. Osassa tiimeistä visiosta oli keskusteltu omassa tiimissä ja samalla mietitty, miten se liittyy tiimin päivittäiseen työhön nyt ja tulevaisuudessa. Joillain tiimeillä visio oli viety jo mukaan kyseisen tiimin strategian toteuttamissuunnitelmaa ja tälle vuodelle asetettuja henkilökohtaisia kannustepalkkiotavoitteita. Tiimit ovat keskenään tällä hetkellä siis vielä hyvin eri vaiheissa visioviestinnän ja jalkauttamisen osalta.

Vision jalkauttamisen painopistealueisiksi tänä vuonna on valittu ketteryys ja yhdessä tekeminen, joiden jalkauttaminen on liikkeellä melkein kaikissa tiimeissä kehityskeskustelujen kautta. Kehityskeskustelujen tueksi esimiesten ja alaisten käyttöön on tehty materiaali, jossa kerrotaan mitä ketteryys visiossa tarkoittaa ja lisäksi siinä on pari apukysymystä, joiden avulla voi aiheesta keskustella tarkemmin käytännön työn tasolla. Yhdessä voidaan pohtia, mitä ketteryys tarkoittaa käytännössä tiimin toiminnassa ja kunkin omassa työssä, sekä, mitä jokainen aikoo itse tehdä eri tavalla ollakseen ketterämpi. Tarkoitus on kirjata kehityskeskusteluun sovitut kehitystoimenpiteet aiheesta ja seurata niiden toteutumista vuoden mittaan yhdessä.

Visio ja strategia kuuluu perinteisesti jalkauttaa ylhäältä alaspäin, viemällä sitä aina alemmalle hierarkiatasolle (Hämäläinen & Maula 2004). Yritys X:n teknologiafunktion vision jalkautus alkoi kertomalla siitä ensin funktion osien johtoryhmille ja sen jälkeen koko henkilöstölle etäinfossa vision laa-



tijoiden eli teknologiajohtoryhmän jäsenten toimesta. Lokakuun jalkauttamisen aloituskokouksessa mukana olleet eri tiimien esimiehet ovat puolestaan jatkaneet jalkautustyötä omissa yksiköissään. Huolimatta siitä, että vain 20 % henkilöstöstä lähti mukaan antamaan näkemyksensä vision laatimistyöhön sähköisen työkalun kautta, ovat he yhdessä johdon kanssa onnistuneet vision jalkauttamisessa pääosin. Väärinymmärryksiä ei noussut esille haastatteluissa, mutta visio ei ole vielä kaikille tuttu edes pääpiirteisään eri syistä johtuen kuten olen edellä kuvannut.

Haastatelluista henkilöistä pääosan mielestä johto ja esimiehet ovat sitoutuneita visioon ja toimivat sen mukaan. Muutamat henkilöt totesivat, että he eivät osaa ottaa kantaa asiaan, koska heillä ei vielä ole omakohtaista kokemusta asiasta. Voidaan siis todeta, että johdon ja esimiesten toiminta on vision mukaista ja siitä voi ottaa mallia. Kukaan ei tuonut esiin, että puheen ja käytöksen välillä olisi eroa. Jokaisella johdon ja esimiesten edustajalla on erilaiset tavat, miten he voivat toimia esimerkkinä. Tiimien lähiesimiehet, voivat näyttää käytännön esimerkkiä, miten toimitaan vision mukaisesti. Johtajat taas näyttävät esimerkkiä laajemmassa skaalassa, jolloin on mahdollista käsittää, että kaikki tekeminen vaikuttaa organisaatioon. Aiemmin esitetty kirjallisuus tukee tuloksia siitä, että esimiehillä ja johtajilla on kaikilla oma roolinsa jalkauttamisessa, jonka vuoksi heidän tulee olla tarkkoja siinä, miten he käyttäytyvät ja sanovat sanaton viestintä mukaan lukien.

#### 4.4.2 Jalkauttamisen toteuttamisen muut keinot

Kasvokkain tapahtuvan viestinnän lisäksi on käytetty apuna sähköisen viestinnän keinoja tekemällä teknologiavisiolle oma alisivusto intranettiin, jonne kerätään aiheeseen liittyvää englanninkielistä materiaalia lisää koko ajan. Haastatelluista henkilöistä hieman yli puolet on tutustunut intranetissä saatavilla olevaan materiaaliin. Heidän mielestään sinne kerätyt materiaalit ovat informatiivisia ja hyvin asiaa selventäviä. Valitettavasti kaikki eivät käy seuraamassa intranetiä aktiivisesti. Syyksi he kertoivat kiireen tai itselle vieraan englannin kielen. Henkilöt kokivat, ettei heidän englannin kielen taitonsa riitä asian ymmärtämiseen. Sama viesti englannin kielen merkityksestä kiinnostuksen heräämisen ja ymmärtämisen esteenä tuli esille sekä Kiinassa, Saksassa että Suomessa lähinnä toimihenkilö- ja työntekijätehtävissä työskentelevää henkilöstöä koskien.

Sivustolla on tällä hetkellä kaksi eri kalvosettiversiota visiosta lyhempi, jossa kerrotaan tiiviisti vision sisältö sekä pitempi, jossa avataan tarkemmin esimerkiksi visioon vaikuttavia megatrendejä sekä tulevia teknologioita, joita mietitään hyödynnettävän tulevaisuuden liiketoiminnassa tavalla tai toisella.

Itse visio on tiivistetty yhden sivun infograafikuvaksi, joka pitää selittää auki. Infograafissa kuvataan yhdellä sivulla visioon vaikuttavat megatrendit (väestönkasvu, kaupungistuminen, digitalisaatio, ilmastonmuutos sekä

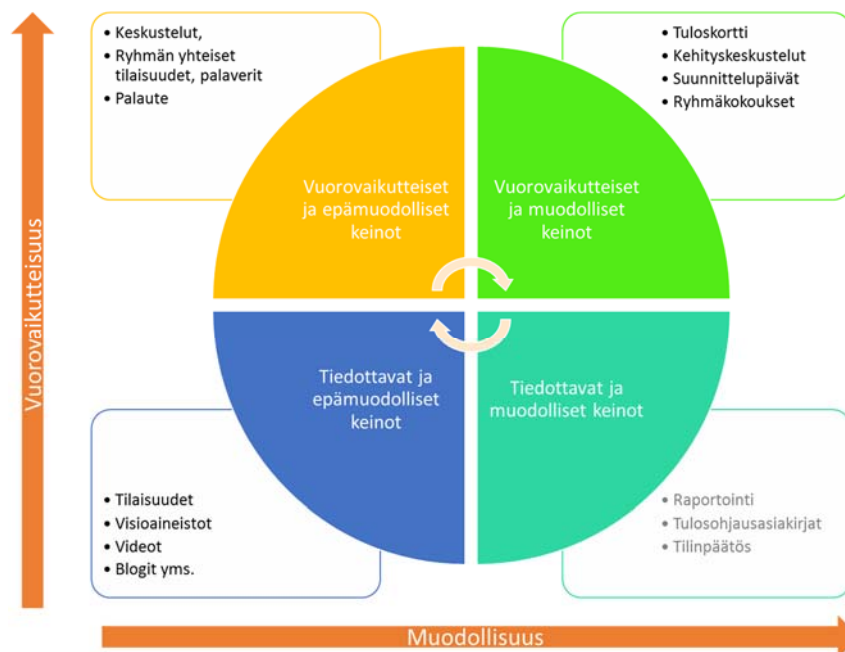
kestävä kehitys), nousevat uudet teknologiat (esineiden internet, kiertotalous, 3D-tulostus jne.), yrityksen X arvoketju, nykyiset ja uudet liiketoiminnot sekä tarvittavat osaamiset, joita tarvitaan vision toteuttamiseen. Infograafia käytetään intranetin visioalasivuston pääkuvana ja aina kun henkilöstölle puhutaan visiosta ja sen merkityksestä kasvokkain.

Infograafia on avattu myös tekemällä siitä lyhyt muutaman minuutin pituinen englanninkielinen animaatiovideo, jossa on yhdistetty kuva ja puhe visiotarinaksi. Animaatiovideo on tallennettu intranettiin ja henkilöstö voi käydä katsomassa sen itselle sopivaan aikaan vaikka kuinka monta kertaa. Animaatiovideo on saanut hyvin positiivisen vastaanoton sen nähneiltä henkilöiltä.

Sivustolla on myös kysymys – vastaus palsta, jonne voisi jättää oman kysymyksensä visiosta. Tähän mennessä sinne ei ole jätetty yhtään uutta kysymystä. Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että henkilöillä ei ole halukkuutta käyttää tätä kanavaa kysymysten esittämiseen vaan asioista halutaan mieluummin keskustella kasvokkain vaikka omassa tiimissä yhdessä pohtien.

Visioviestinnän keinona käytetään myös blogin kirjoittamista. Teksteissä on kerrottu kokemuksia ketteryudesta ja yhdessä tekemisestä esim. ulkoisten kumppaneiden kanssa tai tulevaisuudessa tarvittavista osaamisista. Kirjoittajina on ollut johdon edustajia ja muutamia muita aktiivisia henkilöitä teknologiafunktion henkilöstöstä.

Vision tämän vuoden painopistealueista ketteryudesta ja yhdessä tekemisestä on omat sivunsa intranetin alisivuilla, joihin on koottu keskustelun tukimateriaaliksi ketteryuden määritelmä sekä muutamia kysymyksiä ketteryudesta. Yhdessä voidaan pohtia, mitä ketteryys tarkoittaa käytännössä tiimin toiminnassa ja kunkin omassa työssä, sekä sitä, mitä jokainen aikoo itse tehdä eri tavalla ollakseen ketterämpi. Sivulta löytyy myös linkit aiheesta kirjoitettuihin blogiteksteihin sekä aiemmin tallennettuihin keskusteluihin (webinaarit) aiheesta. Yhdessä tekemiseen liittyvä sivu on rakennettu vastaavilla periaatteilla.



Kuva 4. Visioviestinnässä käytetyt viestintäkeinot.

Tähän mennessä visioviestinnässä on tutkimuksen mukaan käytetty vuorovaikutteisia ja epämuodollisia keinoja (tiimikeskustelut, palaverit), vuorovaikutteisia ja muodollisia keinoja (kehityskeskustelut, ryhmäkokoukset) sekä tiedottavia ja epämuodollisia keinoja (tilaisuudet, visioaineistot, videoanimaatio, blogit), kuva 4. Viestintäkanavia on mielestäni käytetty runsaasti ja jokaisella kanavalla on oma tarkoituksensa, joten mitään niistä ei voi aliarvioida tai väheksyä. Haastatteluissa kaikki olivat yksimielisesti sitä mieltä, että visiosta on viestitty avoimesti ja siitä voi puhua työpaikalla vapaasti muiden kanssa.

#### 4.4.3 Visioviestinnän kehityskohteet

Haastatteluissa nousi esiin muutama merkittävä kehityskohde. Yrityksen X virallinen kieli on suomen lisäksi englanti, jota käytetään paljon sisäisessä viestinnässä. Visioon liittyvät materiaalit ovat saatavilla vain englanninkielisinä versioina. Osa henkilöstöstä Kiinassa, Saksassa ja Suomessa ei koe osaavansa riittävästi englantia ymmärtääkseen materiaaleja. Kielitaidon puute aiheuttaa kiinnostuneisuuden puutetta. Kyseiset henkilöt eivät olleet myöskään osallistuneet alkuvaiheen visiotyöhön kielestä johtuen, joten visio tuntui heistä kokonaisuutena hyvin vieraalta.

Toinen merkittävä esille noussut asia oli vision termistö. Haastateltavista yli puolet koki käytetyn termistön epäselväksi ja kaipasi vahvasti käytännön esimerkkejä, miten esim. esineiden internet tai 3D-tulostus näkyy yrityksen X toiminnassa tänä päivänä tai millaisia selvittelyjä sen hyödyntämiseen tulevaisuudessa tehdään jo nyt. Samoin termit skaalaus sekä valmennus mietityttivät hyvin monia henkilöitä, erityisesti esimiehiä. Esimiehet pohtivat erityisesti mitä valmennus käytännössä heille tarkoittaa ja mitä heidän odotetaan tekevän.

Teknologiafunktion osat T&K, investointihallinto ja strategian kehittäminen palvelevat yrityksen X kaikkia liiketoiminta-alueita. Kolmanneksi kehitettäväksi asiaksi nousikin teknologiavision yhteyden kirkastaminen koko yrityksen X visioon ja sen eri liiketoiminta-alueiden strategioihin, joita teknologiafunktion tulee noudattaa omassa työssään. Yhteys myös strategioiden implementointisuunnitelmiin sekä kunkin henkilön omaan kehityskusteluun ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin tuntui olevan epäselvää vielä hyvin monelle.

#### 4.4.4 Suhtautuminen ja sitoutuminen visioon

Haastateltujen mielestä visio on hyvin myönteinen asia. Se koetaan innostavaksi tulevaisuuden kuvaksi, joka luo jatkuvuutta yritykselle ja antaa suuntaviivat teknologiafunktion toiminnalle tulevina vuosina. Yleisesti ottaen visiosta ollaan kiinnostuneita, koska sen koetaan ohjaavan työtä, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa.

Muutama haastateltu olisi kaivannut enemmän haasteita ja täysin uusia asioita visioon, mutta toisaalta he ymmärsivät, että visiota päivitetään tarpeen mukaan. Nämä henkilöt olivat hyvin perillä visiosta ja kokivat voimakkaan yhteyden päivittäisen työnsä ja vision välillä jo nyt. Heidän tiimeissään oli käyty tiimikeskustelu ja pohdittu yhdessä mitä visio heidän työssään tarkoittaa. Lisäksi joillain henkilöillä visio oli viety myös henkilökohtaisiin kannustepalkkiotavoitteisiin.

Suurin osa haastatelluista henkilöistä totesi tuntevansa vision yleisellä tasolla, mutta kaipasi vielä lisätietoa erityisesti sen merkityksestä omaan työhön. Käyty tiimikeskustelut olivat avanneet aihetta heille jonkin verran, mutta he odottivat vielä lisäkeskusteluja aiheesta ja käytännön esimerkkejä, kuinka visio näkyy jo eri tiimien työssä.

Toisaalta haastatelluissa oli mukana useita henkilöitä, joille visio tuntui täysin vieraalta kaikkine osa-alueineen. He olivat osallistuneet paikalliseen yhteisinfon visiosta omalla kielellään, mutta silti visio oli jäänyt epäselväksi eikä yhteyttä omaan työhön ollut löytynyt. Heidän tiimeissään ei ole käyty tiimikeskusteluja visiosta esimiehen johdolla.

Poikkeuksena täytyy mainita pari haastateltua, jotka olivat löytäneet yhteyden oman työnsä ja vision välillä, vaikka tiimikeskusteluja ei ollut käyty. Toinen heistä oli keskustellut aiheesta henkilön kanssa, joka oli käynyt omassa tiimissään keskustelun ja kertonut, miten yhteistyönä tehtävä meillä oleva työ liittyy visioon. Toinen haastateltu puolestaan oli osallistunut paikallisinfoon ja sen jälkeen itsenäisesti etsinyt tietoa intranetistä ja tutustunut kaikkiin siellä saatavilla oleviin materiaaleihin. Hän oli pohtinut asiaa itsekseen ja kertoi haastattelussa, miten visio näkyy hänen päivittäisessä työssään.

On hyvin vaikeaa sanoa, miten haastatellut määrittelevät milloin visio on heille täysin selvä. Voi olla, että haastateltu henkilö, joka tunsasi asioiden olevan vielä epäselviä, haluaakin ymmärtää vision kokonaisvaltaisesti tai eri näkökulmista katsottuna.

Johdon edustajat totesivat haastatteluissa hyvin yksimielisesti, että henkilöstö tietää vision, mutta he eivät olleet varmoja onko yhteys visiosta omaan työhön jo löydetty. Muutama heistä näki jo kuitenkin merkkejä siitä, että visiota toteutetaan jo käytännössä eri puolilla organisaatiota. Tutkimus osoittaa mielestäni, että visio ei ole vielä koko organisaation henkilöstön tiedossa ja jalkauttamista on jatkettava systemaattisesti kiinnostuksen, ymmärryksen ja sitoutumisen kasvattamiseksi.

#### 4.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimustyössä käytetty menetelmä ei itsessään johda tietoon, vaan menetelmä on valittava sen mukaan, millaista tietoa halutaan. Tätä seikkaa joutuu tutkija pohtimaan aivan ensimmäisenä tehdessään valintaa eri tutkimusmenetelmien välillä.

Opinnäytetyöni on reliabeli, koska haastateltavat joutuivat miettimään vastauksiaan yksilöllisesti. Heillä ei ollut etukäteistietoa esitettävistä kysymyksistä, joten he eivät voineet valmistautua yhdessä vastaamaan niihin mielestään sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Haastatellut antoivat hyvin yhteneväisiä vastauksia esitettyihin kysymyksiin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta huolimatta siitä, missä roolissa heitä haastattelin.

Opinnäytetyöni on validi, koska tutkimus selvitti niitä asioita, mitä sen avulla oli tarkoitus selvittää. Haastateltavat vastasivat niihin kysymyksiin mitä heiltä kysyttiin. Valittu tutkimusstrategia, tapaustutkimus, ja valittu tutkimusmenetelmä, syvähaastattelu, tukivat molemmat sitä, mitä todellisuudessa haluttiin selvittää. Näillä menetelmillä voidaan tarkastella syvällisesti vision viestintä- ja jalkauttamisprosessia ja löytää mahdolliset kehityskohteet. Validin osalta vinouman mahdollisuus oli pieni, mutta mahdollinen. Vinouman mahdollistaa se, ettei voida olla täysin varmoja siitä ymmärsivätkö haastatellut kysymyksen samalla tavalla kuin kysyjä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET, TOIMENPIDE-EHDOTUKSET JA YHTEENVETO

### 5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat vision jalkauttamisen kriittisimmät tekijät erityisesti henkilöstön näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa etsittiin keinoja ja kanavia, jotka auttavat vision jalkauttamisessa ja saavat työntekijät tuntemaan sen omakseen sekä sitoutumaan siihen.

Johtopäätös tästä tutkimuksesta on, että vision jalkauttamiseen ei tarvita erikoisia viestintäkeinoja, vaan jalkauttajien pitää keskittyä käyttämään nykyisiä kanavia monipuolisesti ja aktiivisesti. Vision pitää olla esillä toistuvasti, mutta eri tavoilla, jottei henkilöstö kyllästy sen kuulemiseen ja pohdintaan. Visiosta on puhuttava selvällä kielellä käytännön esimerkkejä tarjoillen, jotta henkilöstön on mahdollista hahmottaa sen vaikutus arkisessa työssä.

Esimiesten vaikutus toimeenpanossa on keskeinen, koska he toimivat välittäjinä ylimmän johdon ja alaisten välillä (Mantere 2008, 295) ja vision onnistunut toimeenpano edellyttää keskijohdon sitoutumista. Esimiehiä tarvitaan, kun strategiaa konkretisoidaan ja ”käännetään oman ryhmän kielelle” eli yritetään ymmärtää, mitä visio tarkoittaa käytännössä oman ryhmän työssä. Tämä tutkimus tuo saman asian selkeästi esiin. Vision termistö tulee avata ja siitä pitää puhua ymmärrettävällä kielellä kohderyhmä huomioon ottaen.

### 5.2 Toimenpide-ehdotukset

Yritys X:ssä on käytetty monipuolisesti eri viestintäkanavia, mutta tiimikeskusteluihin ja vision pohdintaan on hyvä panostaa lisää aikaa. Käymällä visiota läpi pienryhmissä henkilöstöllä on mahdollisuus oppia ymmärtämään, mitä visio tarkoittaa muille organisaation henkilöille ja miten oma työ vaikuttaa muiden työhön. Visio on jalkautettava niin, että henkilöstö joutuu itse miettimään, mitä se heidän omassa työssään tarkoittaa. Tätä tarkoitusta varten loin esimiesten käyttöön visiokeskustelumallin (Liite 5), jota he voivat hyödyntää halutessaan tiimikeskustelussa.

Visioviestintää on jaksettava tehdä toistuvasti eri kanavia käyttäen ymmärryksen ja sitoutumisen kasvattamiseksi. Viestintää varten on hyvä nimetä vastuuhenkilö mielellään teknologiaorganisaation sisältä ja tehdä kokonaisvaltainen vuosisuunnitelma viestintää varten. Tutkimuksen liitteessä nro 4 kuvataan visioviestinnän tavoitteita ja mahdollisia viestintäkeinoja. Varsinaiseen viestintätyöhön on hyvä kytkeä mukaan henkilöstöä eri puolilta organisaatiota kertomaan tarinoita ja käytännön esimerkkejä miten visio näkyy päivittäisessä työssä esimerkiksi intranetiä ja esimiesten yhteisiä palavereita hyödyntäen. Tällä tavoin saadaan avattua epäselväksi koettua

vision termistöä käytännön esimerkein ja tuotua sitä lähemmäksi jokaisen päivittäistä työtä.

Esille nousseen valmennus termin avaamista on hyvä pohtia teknologiajohtoryhmässä. Ylimmän johdon tulee tässä kohtaa auttaa esimiehiä täyttämään heihin kohdistuvat odotukset kertomalla ensin miten esimiesten odotetaan hyödyntävän valmennusta vision jalkauttamisessa. Sen jälkeen olisi esimiehille annettava aiheesta koulutusta ja ohjeistusta.

Viestinnässä on hyvä myös pohtia materiaalien kääntämistä edes osittain eri kieliversioiksi. Erittäin hyvän vastaanoton saanut muutaman minuutin mittainen englanniksi puhuttu perusasiat selittävä visioanimaatio voisi olla tekstitetty kiinaksi, saksaksi ja suomeksi. Esimiehet voisivat sitten hyödyntää animaatiovideota omissa tiimipalaverissaan paremmin visiokeskusteluihin. Kehityskeskusteluja varten tehty tukimateriaali vision tämän vuoden painopistealueista ketterydestä ja avoimuudesta on hyvä myös kääntää edellä mainituille kielille ymmärrettävyyden vuoksi.

Tutkimuksessa paljastunut yhden organisaation osan avainesimiehen ja hänen esimiesalaistensa unohtaminen lokakuussa pidetystä jalkautuksen aloituskokouksesta voidaan korjata paikallisella esimiesten visiokertauksella, jossa käydään läpi visio ja annetaan esimiesten kysymyksiin vastauksia sekä pyydetään heitä aloittamaan vision jalkautus omissa tiimeissään mahdollisimman pian. Tämä tilaisuus tullaan pitämään jo maaliskuun 2017 aikana heille.

Kolmanneksi kehitettäväksi asiaksi noussut teknologiavision yhteyden kiristämisen koko yrityksen X visioon ja sen eri liiketoiminta-alueiden strategioihin vaatii toimenpiteitä johdon edustajilta. Yhteys myös strategioiden implementointisuunnitelmiin sekä kunkin henkilön omaan kehityskeskusteluun ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin tuntui olevan epäselvää vielä hyvin monelle. Näitä molempia asioita voisi selkeyttää esim. teknologiaorganisaation kvartaaleittain pidettävissä henkilöstöinfoissa.

Haluan myös tuoda esille, että tämä haastattelututkimus oli haastateltavien mielestä erittäin hyvä tapa pohtia visiota ja sen merkitystä omalle työlle. Haastatellut kokivat myönteisenä asiana sen, että johtoa kiinnostaa heidän ajatuksensa ja näkemyksensä visiosta ja sen jalkauttamisesta. Itseleni tämän tutkimuksen tekeminen on ollut suuri ilo ja olen innostunut näkemään, miten vision jalkauttaminen etenee jatkossa ja henkilöstö löytää yhteyden siitä omaan työhönsä.

Jatkotutkimuksena on hyvä tehdä tarkistushaastattelukierros loppuvuodesta, miten henkilöstö silloin kokee vision ja onko yhteys visiosta päivittäisen työhön löytynyt joka puolella teknologiaorganisaatiota.

### 5.3 Yhteenveto

Tutkimuksessa etsittiin vastauksia neljään eri kysymykseen, joista ensimmäinen oli ”**Miten visio jalkautetaan laatijoilta työntekijöille?**” Esiemiesten ja johdon rooli strategian jalkauttamisessa on kaikkein suurin. Heidän tulee toimia linkkinä johdon ja tiimiläisten välillä sekä kertoa visiosta oman tiimin kielellä toistuvasti. Visio tulee käydä ensin läpi isommalla kokoonpanolla, jotta henkilöstö ymmärtää, mitä se tarkoittaa. Seuraavaksi on siirryttävä miettimään visiota yksityiskohtaisemmin osasto- tai tiimikohtaisesti, jotta tiedetään, mitä strategia tarkoittaa käytännön työssä. Visio on jalkautettava niin, että henkilöstö joutuu itse miettimään, mitä se heidän omassa työssään tarkoittaa.

Toinen kysymys oli ”**Mitkä viestintäkeinot sopivat parhaiten vision jalkauttamiseen ja miksi?**” Yksittäisenä keinona ryhmäkeskustelu ja yhdessä pohtiminen on tehokkain keino oppia ymmärtämään visiota. Ryhmässä keskustelemalla ja ajatuksia vaihtamalla opitaan parhaiten ymmärtämään miten oma työ liittyy visioon. Ilman monipuolista viestintää sekä eri kanalien käyttöä visioita ei kuitenkaan voida ymmärtää syvällisesti. Monipuolinen ja avoin viestintä takaa vision jalkauttamisen onnistumisen. Henkilöstö saa kokonaisvaltaisen ja syvällisen käsityksen visiosta, kun hyödynnetään kaikkia viestintäkeinoja monipuolisesti.

Kolmas kysymys oli ”**Miten henkilöstö saadaan sitoutumaan visioon?**” Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että vision tehokas ja jatkuva jalkauttaminen saa henkilöstön sitoutumaan visioon. Niissä tiimeissä, joissa on yhdessä pohdittu visiota ja sen merkitystä käytännön työssä sekä viety kehityskeskustelun kautta henkilökohtaisiin tavoitteisiin henkilöstö on jo nyt hyvin sitoutunut visioon.

Viimeinen tutkimuskysymys oli ”**Mitkä ovat kriittisimmät tekijät vision jalkauttamisessa?**” Tutkimustulosten perusteella ratkaisevimpia tekijöitä ovat viestinnän avoimuus, esiemiesten tekemä viestintätyö sekä tiimissä yhdessä tehty vision merkityksen pohtiminen. Henkilöstö oppii vision merkityksen parhaiten oman työn kautta esimerkiksi tavoiteasetannan avulla.

Haastattelussa esille tullut yksimielinen käsitys viestinnän avoimuudesta takaa sen, että viestintä on sujuvaa ja kysymyksiä voi esittää kenelle tahansa. Tiimissä käytävän keskustelun aikana henkilöstö joutuu itse pohtimaan mitkä ovat vision kannalta tärkeimpiä tehtäviä omassa työssä. Itsenäinen sähköisiin materiaaleihin tutustuminen ja vision pohtiminen puolestaan edesauttaa sen hyväksymistä ja siihen sitoutumista.



## LÄHTEET

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing strategies successfully. *Emerald*. 13/6/2002. 415 – 418.

Alajärvi, K., Herno, L., Koskinen, H. ja Yrttiaho L. 2002. Työelämän viestintä. 4.-6. painos. Porvoo: WSOY.

Al-Ghamdi, Salem M., Matthew H. Roy & Zafar U. Ahmed (2007). How employees learn about corporate strategy - An empirical analysis of a Saudi manufacturing company. *Cross Cultural Journal*. An International Journal 14:4, 273–285

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.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö: menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu, Otava.

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. 2009. Communicare!: viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki, Inforviestintä Oy.

Karkulehto, K. & Salomaa, K-R. 2008. Esimiesten roolit työyhteisön strategiaviestinnässä. *Työn Tuuli* 1/2008, s. 15-18.

[http://www.henryorg.fi/files/631/15\\_19\\_Karkulehto\\_Salomaa.pdf](http://www.henryorg.fi/files/631/15_19_Karkulehto_Salomaa.pdf)

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö: organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. ja Teikari, V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen: suunnitelmista käytäntöön. Kauppakamarisarja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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.

Norton, D. & Coffey, J. 2007. Building an Organized Process for Strategy Communication. Harvard business school publishing: Balanced Scorecard Report. May – June 2007. Volume 9, Number 3.

Salkind, Neil J. 2003. Exploring research. 5<sup>th</sup> Ed. Upper Saddle River: prentice Hall.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä: mekanistinen maailmankuva murroksessa. *Enterprise Adviser* – kirjasarjan nro 20. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sipponen, J. 2006. Strategy communication practices: A case study in a public educational organization. Helsinki University of Technology Electrical and Communications Engineering.

Strandman, K. 2010. "Valutetaan, sulautetaan, välitetään, maastoutetaan": rationaalisesta strategian viestinnästä moniääniseen vuoropuheeseen kunnissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*. Helsinki: Kunnallistieteiden yhdistys. 441-450.

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. ja Hämäläinen, V. 2009. Esimiesstrategiavaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Yin, R.K. 1987. *Case Study Research. Design and Methods*. Beverly Hills, Cal.: Sage Publications.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja Keuruu: Otava.

## HAASTATTELUKYSYMYKSET - JOHTO

Kerro taustoja itsestäsi. Kuinka kauan olet ollut yrityksessä? Mikä on roolisi ja vastuualueesi nyt?

1. Ketkä kaikki olivat mukana vision laatimisessa? Miksi? Hyödyt/haitat
2. Miltä sinusta visio tuntuu tällä hetkellä? Mihin sillä pyritään?
3. Miten liiketoiminnat kytketään teknologiavisioon?
4. Ketkä ovat mukana vision jalkauttamisessa? Miksi? Hyödyt/haitat
5. Kenelle kerrottiin visiosta ensimmäisenä ja miten se tapahtui? Miksi?
6. Mitä eri kanavia käytetään vision jalkauttamisessa? (viestintäkanavia) Miksi?
7. Missä kohtaa vision jalkauttamisessa ollaan tällä hetkellä?
8. Tuntuuko siltä, että tämän hetkinen visio on ymmärretty hyvin? Osataanko sitä toteuttaa jo käytännön työssä? Jos kyllä, niin miten se näkyy?
9. Mikä on mielestäsi tärkeintä jalkauttamisen toteuttamisessa? Yhteistyö, kommunikointi, toistuvat tapaamiset? PPR? Miksi? Hyödyt ja haitat?
10. Mitkä seikat ovat mielestäsi pahimpia kompastuskiviä vision jalkauttamisessa? Miksi?
11. Miten uskot henkilöstön kokevan vision ja sen jalkautusprosessin? Onko visio jo omaksuttu ja siihen sitouduttu?
12. Mitä sinulle merkitsee se, että visio on ymmärretty ja miten yritys siitä hyötyy?
13. Toimitko vision mukaisesti?
14. Miten avointa viestintä on? Onko helppo mennä puhumaan visiosta henkilölle? Miksi?
15. Mitä olisi voitu tehdä toisin? Miksi? Ehdotuksia miten visio tulisi ymmärrettäväksi?
16. Mitkä Teknologivision aiheet ovat tärkeimpiä tiimillesi? entä sinulle?
17. Mitä aiot tehdä kehittääksesi niitä?
18. Mitä ketteryys merkitsee tiimillesi käytännössä? Omassa työssäsi? Mitä aiot tehdä eri tavalla ollaksesi ketterämpi?
19. Yhdessä tekeminen: Ketkä ovat tiimisi tärkeimmät (sisäiset ja ulkoiset) yhteistyökumppanit? Kuinka voit lisätä yhteistyötä ulkoisten yhteistyökumppanien tai parantaa sisäistä yhteistyötä?

Kieli englanti ja termistö?

## HAASTATTELUKYSYMYKSET - ESIMIES

Kerro taustoja itsestäsi. Kuinka kauan olet ollut yrityksessä? Mikä on roolisi ja vastualueesi nyt?

1. Oletko ollut mukana vision laatimisessa? hyödyt?
2. Miten kuulit visiosta ensimmäisen kerran ja miltä se vaikutti? Oliko se helposti ymmärrettävissä?
3. Miltä sinusta visio tuntuu tällä hetkellä? Ymmärrätkö sen ja mihin sillä pyritään?
4. Mihin vision jalkauttamistilaisuuksiin olet osallistunut? Oletko tutustunut materiaaleihin intrassa?
5. Missä kohtaa vision jalkauttamisessa ollaan tällä hetkellä?
6. Tuntuuko siltä, että tämän hetkinen visio on ymmärretty hyvin? Osataanko sitä toteuttaa jo käytännön työssä? Jos kyllä, niin miten se näkyy?
7. Mikä on mielestäsi tärkeintä jalkauttamisen toteuttamisessa? Yhteistyö, kommunikointi, toistuvat tapaamiset? PPR? Miksi? Hyödyt ja haitat?
8. Mitkä seikat ovat mielestäsi pahimpia kompastuskiviä vision jalkauttamisessa? Miksi?
9. Mikä on sinun roolisi vision laatimisessa ja jalkauttamisessa?
10. Mikä on se viestintäkeino jota käytät millä itse viet visiota eteenpäin alaisillesi? Miksi? Hyödyt ja haitat
11. Miten tiimiläisesi suhtautuvat visioon ja ymmärtävätkö he sen? Tietävätkö he miten se liittyy heidän työhönsä?
12. Miten uskot henkilöstön kokevan vision ja sen jalkautusprosessin? Onko visio jo omaksuttu ja siihen sitouduttu?
13. Mitä sinulle merkitsee se, että visio on ymmärretty ja miten yritys siitä hyötyy?
14. Toimiiko johto vision mukaisesti?
15. Mitä mieltä olet johtajien roolista vision jalkauttamisprosessissa? Mitä kannattaisi kehittää?
16. Miten avointa viestintä on? Onko johtajille ja kollegoille helppo mennä puhumaan?
17. Mitä olisi voitu tehdä toisin? Miksi? Ehdotuksia miten visio tulisi ymmärrettäväksi?
18. Mitä ketteryys merkitsee tiimillesi käytännössä? Omassa työssäsi? Mitä aiot tehdä eri tavalla ollaksesi ketterämpi?
19. Yhdessä tekeminen: Ketkä ovat tiimisi tärkeimmät (sisäiset ja ulkoiset) yhteistyökumppanit? Kuinka voit lisätä yhteistyötä ulkoisten yhteistyökumppanien tai parantaa sisäistä yhteistyötä?

Kieli englanti ja termistö?

## HAASTATTELUKYSYMYKSET – TIIMIN JÄSEN

Kerro taustoja itsestäsi. Kuinka kauan olet ollut yrityksessä? Mikä on roolisi ja vastualueesi nyt?

1. Oletko ollut mukana vision laatimisessa? hyödyt?
2. Miten kuulit visiosta ensimmäisen kerran ja miltä se vaikutti? Oliko se helposti ymmärrettävissä?
3. Miltä sinusta visio tuntuu tällä hetkellä? Ymmärrätkö sen ja mihin sillä pyritään?
4. Mihin vision jalkauttamistilaisuuksiin olet osallistunut? Oletko tutustunut materiaaleihin intrassa?
5. Missä kohtaa vision jalkauttamisessa ollaan tällä hetkellä?
6. Mikä on mielestäsi tärkeintä jalkauttamisen toteuttamisessa? Yhteistyö, kommunikointi, toistuvat tapaamiset? PPR? Miksi? Hyödyt ja haitat?
7. Mitkä seikat ovat mielestäsi pahimpia kompastuskiviä vision jalkauttamisessa? Miksi?
8. Mikä on sinun roolisi jalkauttamisessa?
9. Mikä on se viestintäkeino, jolla visio tulisi sinulle tutuksi? Miksi? Hyödyt ja haitat
10. Miten suhtaudut visioon ja onko se sinusta ymmärrettävä? Tiedätkö miten se liittyy omaan työhösi? Jos kyllä, niin miten se näkyy?
11. Miten uskot henkilöstön kokevan vision ja sen jalkautusprosessin? Onko visio jo omaksuttu ja siihen sitouduttu?
12. Mitä sinulle merkitsee se, että visio on ymmärretty ja miten UPM siitä hyötyy?
13. Toimivatko johto ja esimiehet vision mukaisesti?
14. Mitä mieltä olet johtajien ja esimiesten roolista vision jalkauttamisprosessissa? Mitä kannattaisi kehittää?
15. Miten avointa viestintä on? Onko johtajille ja esimiehille helppo mennä puhumaan?
16. Mitä olisi voitu tehdä toisin? Miksi? Ehdotuksia miten visio tulisi ymmärrettäväksi?
17. Mitä ketteryys merkitsee tiimillesi käytännössä? Omassa työssäsi? Mitä aiot tehdä eri tavalla ollaksesi ketterämpi?
18. Yhdessä tekeminen: Ketkä ovat tiimisi tärkeimmät (sisäiset ja ulkoiset) yhteistyökumppanit? Kuinka voit lisätä yhteistyötä ulkoisten yhteistyökumppanien tai parantaa sisäistä yhteistyötä?

– Kieli englanti ja termistö?

## VISIOVIESTINTÄSUUNNITELMAN TAVOITTEET JA KEINOT

Liite 4

Visioviestinnän tavoite	Visioviestinnän keino
Yhteistyön lisääminen eri yksiköiden välillä (visiotiedon levittäminen)	Johdon, päälliköiden ja esimiesten vierailut yksikkö- ja tiimikokouksissa, workshops
Työn sisällön kehittäminen osana vision tavoitteita	tiimikokoukset, PPR- ja henkilökohtainen kehittyminen keskustelut
Vision viestiminen	Visio-alasivu intrassa Teknologia sivuilla ja valmis viestintämateriaali intrassa, animaatiovideo (tekstitykset) - Q calls, teemat vuonna 2017(emerging technologies) nosto esiin intrassa  - esimiesten visioinfot henkilöstölle, esimiesten briiffaus ja tukimateriaali, - vision läpikäyminen tiimikokouksissa, - kehityskeskusteluissa ja - tiimin kehityspäivissä fokuksena mitä visio tarkoittaa omassa työssämme
Visioon perehdyttäminen (uudet henkilöt)	Visioanimaatio, visiolähettiläät (kokoneemat jakavat visiotietoa eteenpäin)
Tiedolla johtaminen	webinaari, kokouksissa kerrotaan mistä strategiatietoutta saa, esimerkkinä toiminen, toisilta oppiminen
Positiivisen työnantajakuvan ja henkilöstön mielenkiinnon ylläpitäminen	Henkilöstön rooli osana visiota -> vaikuttamis- ja osallistumis-mahdollisuuksien sekä vastuun lisääminen omasta työstä ja sen kehittämisestä
Visiönäkyvyyden lisääminen	julisteet, tarrat, muut?
Visioviestinnän selkeyttäminen	Oman visioviestintävastaavan nimeäminen teknologiaorganisaatiosta koordinoimaan visioviestintää, Vision linkkaaminen UPM:n visioon, strategiaan, bisnesstrategioihin, S-imple tavoitteisiin, PPR-tavoitteisiin (esim. yksikkökohtaiset S-imple tavoitteet esille), Selkeiden visiota koskevien viestintä-vastuiden ja roolien asettaminen (esim. kuka pääasiallisesti viestii kenelle ja miten visiosta)
Alhaalta ylöspäin tapahtuvan visioviestinnän lisääminen	Henkilöstön osallistaminen visioviestinnän toteutukseen, visiotarinan täydentäminen intrassa käytännön esimerkein (tiimien edustajat täydentävät omien ryhmien näkemyksiä ja kokemuksia blogin kautta)
"Piilossa" tapahtuvan visioviestinnän tunnistaminen ja hyödyntäminen	Henkilöstön rivijäsenet toteuttavat osaltaan jokapäiväistä visioviestintää ollessaan esimerkiksi yhteydessä asiakkaisiin ja sidosryhmiin -> viestintä-valmiuksien lisääminen

Päätettävät toimenpiteet:

Esimiehille visioon liittyvä oma kertaus paikallisesti: infopaketti, tehtävänanto, tiimikeskustelumalli

Animaatio: tekstitykset englantia, suomi, saksa, kiina lisäys, jos onnistuu

Visioviestintävastaavan nimeäminen Teknologiaorganisaatiosta koordinoimaan visioviestintää

Viestintäsuunnitelma laatiminen (vuosikello): intra, blogit, jutut ja webinar aktiviteetit (caset workshopista, agility & cocreation) ja blogit niistä, teemoittaminen Q1-4 etukäteen ja info henkilöstölle teemoista etukäteen

## VISIOKESKUSTELUMALLI TIIMIKESKUSTELUUN

## Agenda

- Katsotaan visioanimaatiovideo yhdessä
- Keskustelu ryhmissä
  - Mitä ajatuksia video herättää
    - Mikä on meille erityisesti tärkeää?
    - Onko jotain kysymyksiä tai huolenaiheita?
    - Keskustelu ensin parin kanssa

Sen jälkeen kerätään kommentit ja keskustellaan koko ryhmän kanssa.

Seuraavaksi tutustutaan ketteryyden määritelmään, mitä sillä tarkoitetaan. Sen jälkeen jatketaan seuraavasti:



Pohditaan seuraavaksi miten ketteryyttä voidaan lisätä?

- Keskustele parin tai pienryhmän kanssa
  - Mitä meidän pitäisi tiiminä JATKAA / ALOITTAA / LOPETTAA jotta voisimme olla ketterämpiä ja nopeampia uusien ideoiden ja työskentelytapojen kokeilemisessä
  - Kirjoita ideat ylös post-it lapuille, yksi idea per lappu
  - Kerro ideat ryhmälle

JATKA	ALOITA	LOPETA

Samaan tapaan käsitellään toinen tämän vuoden painopistealue yhdessä tekeminen.