



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# STRATEGIAVIESTINNÄN NYKYTILA JA HAASTEET ORGANISAATIOSSA

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Tradenomi  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Syksy 2011  
Elisa Kurkela

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

ELISA KURKELA: Strategiaviestinnän nykytila ja haasteet organisaatiossa

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 66 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yritys X:n strategian ja strategiaviestinnän merkitystä yritykselle ja sen henkilöstölle. Tavoitteena on saada henkilöstö pohtimaan osuuttaan organisaation strategiaviestinnän toteutumisessa. Tutkimusongelmana selvitetään, miten strategiaa viestitään ja miten henkilöstö kokee sen. Lisäksi käsitellään strategiaviestinnän tärkeyttä, sen saavutettavuutta sekä siihen liittyviä haasteita.

Teoriaosuudessa selvitetään organisaation strategiaa, viestintää, strategiaviestinnän kehittymistä ja toteutumista sekä viestinnästä tulevia haasteita. Tietolähteinä on käytetty kirjallisuutta sekä Internet-lähteitä. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Aineisto tutkimukseen on kerätty yrityksen vuosikertomuksesta sekä työntekijöiden (n=7) haastatteluilta. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina ja henkilöitä haastatellaan yksilöllisesti. Haastattelujen kohteena on seitsemän henkilöä, jotka työskentelevät yrityksen eri toimipaikoissa.

Tutkimuksesta ilmenee, että strategiaviestintä toteutuu yrityksessä kohtalaisesti. Haastateltavien vastauksista on mahdollista päätellä, että viestin sisältö jää ulkopuolelle varsinaisesta liiketoiminnasta ja jokapäiväisestä työnteosta. Suurin osa henkilöstöstä kokee, että strategiaan liittyvää viestintää on organisaatiossa tarpeeksi, mutta sen toivotaan näkyvän enemmän arkipäivän työnteossa. Tuloksissa on havaittavissa ristiriitaa. Voidaan kuitenkin todeta haastateltavien olevan tyytyväisiä organisaation tapaan viestiä strategiaa henkilöstölle.

Avainsanat: strategia, viestintä, strategiaviestintä, henkilöstö

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

KURKELA, ELISA: The current state and challenges of communications strategy in an organization

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 66 pages, 2 appendices

Autumn 2011

## ABSTRACT

---

The aim of this study is to examine the strategy and strategic communications' significance to company X and its staff. The objective of this study is to get the personnel to think about the staff's role in the strategic communications implementation. The research problem is as follows: to find out how strategy is communicated and how the personnel experiences that. Furthermore the study explores the importance of strategic communications, its accessibility and the related challenges.

The theoretical part of this study examines the organization's strategy, communications, communication strategy development and implementation of communication and the challenges ahead. Material for the study has been obtained from literature and Internet sources; the study is qualitative. The research material has been gathered from the annual report and from thematic and individual personnel interviews of seven people, who work in the company's various offices.

The study shows that the communication of strategy realized in the company reasonably. The interview results show however that the internalization of the strategy stays outside the real business activity and everyday work. The study shows that the majority of the interviewed feel that there is enough strategy communication, but it needs to be better targeted to the needs of everyday work. There is a contradiction in the results. However, the interviewees were with satisfied in the way the organization is communicating strategy to its staff.

Key words: strategy, communications, strategic communication, staff.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Taustaa	1
1.2 Tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset	1
1.3 Aineisto ja menetelmät	2
1.4 Opinnäytetyön rakenne	4
2 STRATEGIAVIESTINTÄ ORGANISAATIOSSA	6
2.1 Strategian käsite ja sisältö	6
2.1.1 Strategian sisäinen ja ulkoinen suunnittelu	8
2.1.2 Strategian uudistaminen ja arviointi	10
2.2 Strategiaviestinnän toteuttaminen ja kehittäminen	12
2.2.1 Organisaation sisäinen viestintä	14
2.2.2 Viestinnän rooli strategian toteuttamisessa	15
2.2.3 Prosessin hallinta	16
2.3 Mitä strategiaviestintä välittää henkilöstölle?	21
2.3.1 Strategisen viestinnän toimijat	21
2.3.2 Rakenteelliset mallit	23
3 HAASTEET STRATEGIAVIESTINNÄSSÄ	29
3.1 Sisäiset haasteet	29
3.1.1 Viestintä henkilöstölle ja muille sidosryhmille	29
3.1.2 Henkilöstöstä tulevat haasteet	36
3.2 Ulkopuoliset haasteet	39
4 CASE: YRITYS X	42
4.1 Yritys X:n esittely	42
4.2 Tutkimuksen laadinta	44
4.3 Menetelmä	44
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOSTEN ANALYSOINTI	47
5.1 Haastatteluiden toteuttaminen	47
5.2 Aineiston purkaminen	47
5.2.1 Strategia –käsitteen ymmärtäminen	48
5.2.2 Yrityksen strategia	50
5.2.3 Strategiaviestinnän tavoitettavuus	51
5.2.4 Viestinnän kehitettävyyys	53

5.2.5 Strategiaviestinnän haasteet	55
5.2.6 Paikka strategian löytämiseen	56
5.2.7 Kehityskohteet	58
5.2.8 Reliabiliteetti ja validiteetti	59
6 YHTEENVETO	60
LÄHTEET	62
LIITTEET	65

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Tämä opinnäytetyö käsittelee strategista viestintää ja millaisia käytännön haasteita se tuottaa yritykselle. Lisäksi tarkastelen strategiaviestinnästä tulevia haasteita, joita ilmenee organisaation sisällä ja ulkopuolella sekä henkilöstön keskuudessa.

Strateginen viestintä on yrityksen toiminnan ja kilpailuedun kannalta merkityksellistä. Strategia itsessään ohjaa yritystä eteenpäin kohti sille asetettuja päämääriä ja strategian avulla nämä tavoitteet pyritään saavuttamaan (Hämäläinen & Maula 2004, 16). Strategiaviestintä puolestaan kertoo yrityksessä työskenteleville ihmiselle, miten strategiaa toteutetaan ja mitkä ovat yrityksen linjaukset strategian toteuttamisessa. Ilman toimivaa strategiaviestintää työntekijät eivät ole tietoisia, mikä on yhtiön tavoite tulevaisuutta ajatellen ja miten se tullaan mahdollisesti saavuttamaan.

Opinnäytetyötä koskevassa yrityksessä X strategiaviestintää tuodaan henkilökunnan tietoisuuteen työsuhteen alkamisesta lähtien. Uudelle työntekijälle kerrotaan yhtiön strategiasta, toimintatavoista sekä päämääristä. Viestinnällisesti strategiaa tuodaan esille erilaisten kirjojen ja vihkojen kautta, kuten vuosikertomuksen avulla. Myös Intranetiin päivitetään uusi strategiasuunnitelma, kun se on saatu organisaation johdossa valmiiksi.

Lisäksi opinnäytetyö sisältää kirjoittajan omia tulkintoja strategiasta ja siihen liittyvästä viestinnästä, joten kaikki kappaleet eivät sisällä kirjallisia lähteitä.

## 1.2 Tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää henkilöstön omia mielipiteitä siitä, kuinka hyvin yrityksessä tuodaan strategiaa työntekijöiden keskuuteen ja minkälaisilla keinoilla. Käytännön opinnäytetyö sisältää teoriaa strategisesta viestinnästä: miten sitä toteutetaan yrityksen sisällä ja kuinka se ilmenee työntekijöille.

Opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää strategisen viestinnän merkitystä yritykselle ja sen henkilöstölle. Tämä tutkimus liittyy erityisesti strategiaviestinnän tuomiin haasteisiin.

Tutkimuksen kohteina ovat yrityksen kahden toimipisteen työntekijät, jotka ovat työskennelleet yrityksessä useamman vuoden ajan. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää henkilökunnan omia mielipiteitä yhtiön strategiaviestintään liittyen. Tutkimuksen keskeisinä kysymyksinä ovat, miten strategiaa viestitään ja miten henkilöstö sen käsittää. Edellä mainittuja pääkysymyksiä täydennetään alla olevilla lisäkysymyksillä:

1. Minkä työkalujen kautta strategiaa viestitään ja saadaanko siitä tarpeeksi tietoa?
2. Miten strategiaviestintää voidaan parantaa?
3. Millaisia haasteita strategiaviestintä sisältää?

Aikaisemmin näissä toimipaikoissa ei ole tehty vastaavanlaista tutkimusta, jossa henkilöstöä haastatellaan ja kysytään heidän mielipiteitään yrityksen strategiaan pohjautuen. Saatuja tuloksia pystytään hyödyntämään lähettämällä ne suoraan viestintävastaaville, jotka puolestaan voivat käyttää tutkimustuloksia strategiaviestinnän kehittämisessä.

### 1.3 Aineisto ja menetelmät

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisen haastattelututkimuksena, joka toteutetaan yksilöhaastatteluina.

Yksilöhaastattelu soveltui sopivaksi menetelmäksi, koska ryhmähaastattelussa kaikki eivät välttämättä saisi sanottua omia mielipiteitään yhtä tarkasti kuin henkilökohtaisesti haastatteleamalla. Haastattelu etenee teemahaastattelurungon avulla, mikä löytyy opinnäytetyön liitteistä. Haastattelurunkoon on listattu kaikki kysymykset loogisessa järjestyksessä ja tämän avulla vastaajille esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä.

Lisäksi haastatteluiden aikana haastattelija pystyy tekemään täydentäviä lisäksymyksiä tai selkeyttämään vastaajalle kysymystä, jos se ei aukea haastateltavalle tarpeeksi.

Tutkimuksessa haastatellaan yhteensä seitsemää yrityksessä työskentelevää henkilöä. Haastateltavat valikoituvat siten, että haastattelupäivinä haastatellaan niitä henkilöitä, jotka ovat kyseisinä päivinä työvuooroissa.

Haastattelu koostuu kolmesta keskeisimmästä kysymyksestä, jotka kaikki liittyvät strategiaan ja sen viestimiseen. Ensimmäisenä kysymyksenä käsitellään strategiaviestinnän työkaluja ja tiedonsaantimahdollisuuksia. Seuraavaksi selvitetään, minkälaisilla keinoilla strategia viestintää voidaan parantaa. Tämän jälkeen perehdytään strategiaviestinnästä aiheutuviin haasteisiin.

Strategisen viestinnän selvittäminen perustuu tutkimuksen tekijän mielenkiintoon strategiaviestintää kohtaan aiheen kiinnostavuuden ja haastavuuden johdosta. Tavoitteena on saavuttaa luotettava ja todenmukainen kuva yrityksen strategiaviestinnän nykytilanteesta ja saada henkilökunnan näkökulma esiin.

Tutkimusaiheen ajankohtaisuudesta ja merkityksellisyydestä johtuen otin myös käsittelyyn aikaisemmin tehdyn tutkimuksen, joka tuo esiin eri vastaanottomuotoja ja strategiaviestintää koskien. Tutkimuksen on tehnyt Minna Mustonen vuonna 2009 Helsingin kauppakorkeakoulusta aiheena: *Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt – Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä*. Tutkimus sisältää osa-alueita strategiaan ja sen viestintään liittyen.

Tutkimus käsittelee strategiaviestintää, joka puolestaan on välttämätöntä strategian toteuttamiseksi. Mustosen tavoitteena on lisätä ymmärrystä strategiaviestinnän vastaanottamista kohtaan sekä sen merkitystä strategian toteuttamisprosessissa. Tutkimus vastaa kysymyksiin: minkälaista strategiaviestinnän vastaanottokäytäntöjä ja tulkintakehyksiä voidaan tunnistaa operatiivisen henkilöstön vastaanottokäytännöissä.

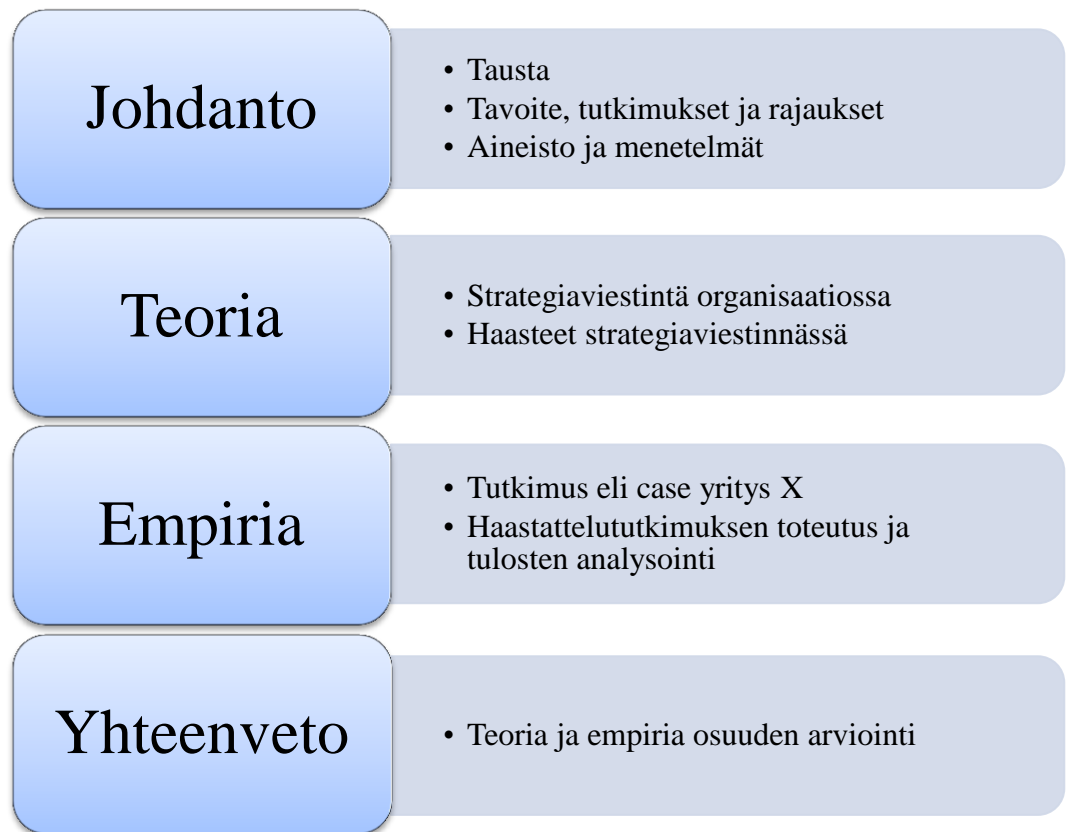


Lisäksi tutkimuksessa käsitellään, miten vastaanottokäytännöt edistävät tai estävät strategiaviestinnän merkitystä ja sitä kautta strategian toteuttamista organisaatiossa.

Tutkimuksessa tunnistetaan neljä eri vastaanottokäytäntöä, jotka kytkeytyivät erilaisiin tulkintakehyksiin. Vastaanottaja kytkee itsensä vastaanottotilanteeseen, mikä vaikuttaa viestinnän tulkintaan ja vastaanottamiseen sekä edelleen strategian toteuttamiseen. Tutkimuksessa ilmenevien tulkintakehyksien avulla voidaan osoittaa strategiaviestinnän vastaanottamista edistäviä tai sitä estäviä tekijöitä.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön muodostuu neljästä osasta, jotka seuraavat toisiaan loogisessa järjestyksessä. Ensimmäiseen osaan kuuluu johdanto, joka sisältää opinnäytetyön taustan, tutkimusmenetelmän ja -ongelman. Teoriaosio puolestaan käsittelee strategiaa, viestintää sekä strategiaviestintää, jotka ovat oleellisia opinnäytetyön kannalta. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään strategiaviestinnästä tulevia haasteita. Kolmas osio sisältää empirian, joka käsittää tutkimusosuuden strategiaviestinnän merkittävyydestä ja haasteista yrityksessä X. Viimeisenä opinnäytetyö sisältää yhteenvedon käsitellyistä aiheista.



*Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne.*

## 2 STRATEGIAVIESTINTÄ ORGANISAATIOSSA

### 2.1 Strategian käsite ja sisältö

Strategia määrittää, miten organisaatio pyrkii saavuttamaan visionsa sekä miten organisaation missio toteutetaan. Visio on näkemys tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. Käytännössä katsoen visio on yrityksen tulevaisuuden strateginen tahtotila. (Kamensky 2008, 83.) Missio on puolestaan yrityksen toiminta-ajatus, minkä vuoksi organisaatio on perustettu ja millainen sen ydintoiminta on. Mission ajatellaan vastaavan kysymykseen, mitä organisaatio haluaa tehdä ja mihin yritys tähtää pidemmällä aikavälillä.

Itse sana strategia tulee kreikan sanasta *strategos*, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa (Juholin 2009, 68). Strategia on pitkän aikavälin suunnitelma, jonka avulla yritetään saavuttaa organisaatiolle tavoitteeksi asetettu päämäärä. Strategia laaditaan usein kolmen tai viiden vuoden ajanjaksolle, mutta yhä nopeammin muuttuvassa markkinataloudessa on vaikeaa tehdä strategiaa useiden vuosien päähän (Kehusmaa 2010, 39). Usein strategia itsessään vastaa kysymykseen, mitä yrityksen tulee tehdä menestyäkseen tulevaisuudessa (Hämäläinen & Maula 2004, 16).

Strategia-käsitteen määrittely ei ole helppoa sen laaja-alaisuudesta ja monitahoisuudesta johtuen. Kamensky (2008, 19) tarkastelee kirjassaan kolmea eri strategiamääritelmää, jotka ovat osittain päällekkäisiä mutta toisiaan täydentäviä.

**Määritelmä 1:** Strategia on yrityksen keskeisten ja toiminnallisten suuntaviivojen valinta

**Määritelmä 2:** Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.

**Määritelmä 3:** Strategiaa hyödyntäen yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niistä tulevia vuorovaikutussuhteita. Tarkoituksena on yritykselle asetettujen kannattavuus-, jatkuvuus – ja kehittämistavoitteiden saavuttaminen.

Ensimmäinen määritelmä korostaa strategian lähtökohtaisuutta muuttuvan maailman osalta. On varauduttava äkillisiin muutoksiin ja pystyttävä reagoimaan niihin koko organisaatiotasolla. Lisäksi yrityksessä on tiedettävä ja tiedostettava tehdyt valinnat kaikkien osapuolten kesken, jotta ne voidaan toteuttaa määrätietoisesti ja tarkoituksen mukaisesti.

Toinen Kamenskyn (2008, 20) määritelmistä korostaa yrityksen ympäristön hallitsemista purkamalla ne eri tasoiksi. Hallintatasot jakautuvat sopeutumiseen, muokkaukseen ja vaikuttamiseen sekä vallitsemiseen. Yrityksen tulee sopeutua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja pyrkiä muokkaamaan sekä vaikuttamaan ympäristöönsä. Lisäksi yritys valitsee oman toimintaympäristönsä, joten riskikartoitus on syytä tehdä huolellisesti ennen lopullista valintaa.

Kolmannen määritelmän tarkoitus on syventää kahta edellä mainittua määritelmää. Tavoitteena on huomioida sisäisten tekijöiden merkitys ja tavoitteiden asettamiseen liittyvä tasapaino. Näitä ovat esimerkiksi osaamisen ja toiminnan kehittämisen jatkuvuus.

Juholin (2009, 68) huomauttaa kirjassaan strategian osalta, ettei se välttämättä ole aina kirjoitettu, mutta silti henkilöstö toimii tarkoituksenmukaisesti. Pienissä yrityksissä tai yhteisöissä kirjoitettua strategiaa ei ehkä tarvita, mutta suurissa organisaatioissa se on välttämätön, jotta kaikilla on sama yhteinen päämäärä tavoitteena.

Yleisen näkemyksen mukaan strategia on johdon laatima suunnitelma, jota toteuttaessaan organisaatio menestyy sille asetetussa toimintaympäristössä. Perinteisesti johto laatii strategian toimintaympäristöstä tehdyn analyysin perusteella.

Tämän jälkeen strategiaa viestitään ja tiedotetaan organisaatioon sekä seurataan sen toteutumista (Hämäläinen & Maula 2004, 16). Strategiasta tiedottaminen tapahtuu organisaatioissa eri menetelmiä hyödyntäen, kuitenkin niin, että se on mahdollisimman tehokasta ja taloudellista.

### 2.1.1 Strategian sisäinen ja ulkoinen suunnittelu

Strategian toteutuksesta puhutaan strategian tiedottamisena, jossa ensin laaditaan suunnitelma ja sen jälkeen levitetään sitä organisaatioon (Kehusmaa 2010, 15). Suunnittelun strategian tärkein ja vaikein vaihe on strategian toteuttaminen ja tiedon saaminen sitä tarvitseville. Ilman viestittyä ja kerrottua strategiaa, organisaation on lähes mahdotonta saavuttaa sille asetettuja tavoitteita ja päämääriä tulevaisuudessa. Hämäläinen & Maula (2004, 11) toteavat osuvasti kirjassaan, että strategian toteuttaminen suunnitelman mukaisesti ei onnistu ilman viestintää.

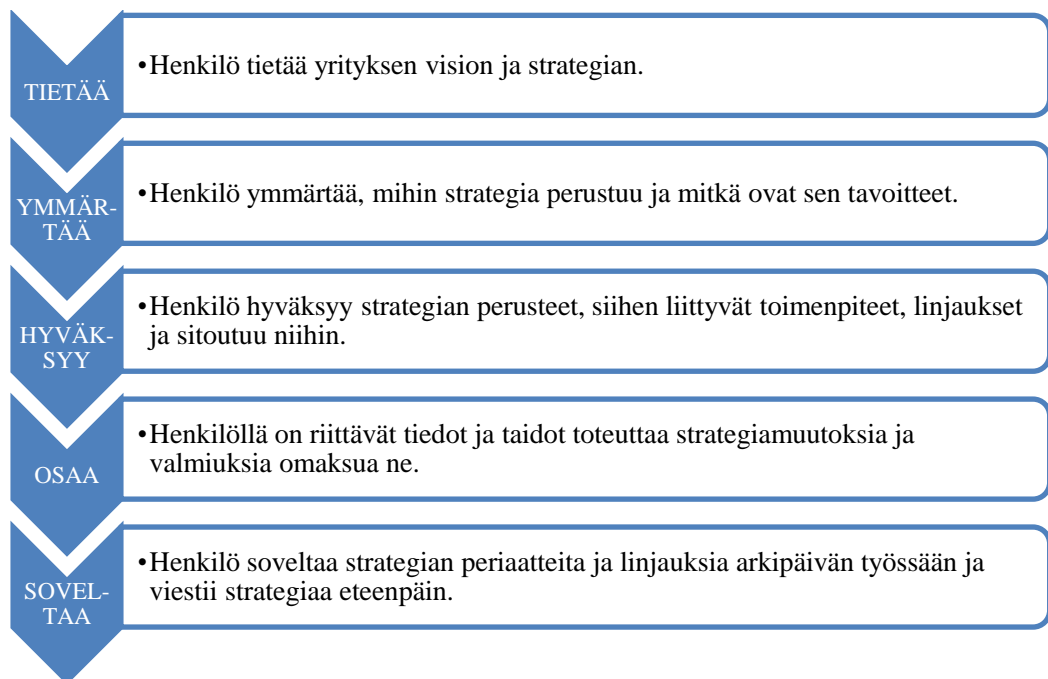
Viestintää tarvitaan eniten strategian suunnittelu- ja käytäntöönpanovaiheessa, jotta tietoa saadaan välitettyä sitä eniten tarvitsevalle eli henkilöstölle. Organisaatioon kuuluvien jäsenien tulee ymmärtää työyhteisön toiminnan suuntaa tai vähintään keinoja, joilla määritettyyn suuntaan mahdollisesti voidaan päästä. Ilman tätä ymmärrystä strategia ei voi toteutua suunnitelmien mukaisesti (Hämäläinen & Maula 2004, 16).

Toimeenpanon kannalta katsottuna strategian tärkein tavoite on käytännön työssä näkyminen. Saavutettuaan tämän vaiheen strategia on ymmärretty organisaation sisällä ja se on muuttunut sanoista teoiksi. Strategian ymmärtämisestä voidaan puhua silloin, kun henkilöstö osaa kertoa omin sanoin, mitä strategia tarkoittaa oman organisaation ja oman työn kannalta (Mantere ym. 2003, Hämäläinen & Maula 2004, 40 mukaan).

Viestintää hyödyntämällä voidaan lisätä henkilöstön ymmärrystä, miten strategia liittyy organisaatiossa työskentelevien jäsenien arkeen ja miten sen toteutus sujuu käytännössä. Jotta organisaatiossa työskentelevä henkilö voi toteuttaa strategiaa omassa työssään, hänen pitää tuntea strategia, sen sisältö ja liittymät omaan työhön. (Hakanen 2004, 147.) Tämän ymmärrettyään henkilö pystyy soveltamaan strategiaa työssään, mikä puolestaan vähentää virheitä.

Aiemmin virheet ovat voineet johtua siitä, että työntekijällä on ollut puutteellinen käsitys organisaation tavoitteista ja omaan työhön kohdistuvista odotuksista (Hämäläinen & Maula 2004, 40–41).

Henkilöstön on pystyttävä näkemään itsensä ja työnsä osana laajempaa kokonaisuutta eli koko organisaatiota. Organisaation henkilöstön kannalta on tärkeää että he tietävät, ymmärtävät, hyväksyvät, osaavat ja soveltavat strategiaa. (Hakanen 2004, 148.) Edellä mainitut asiat voidaan kuvata seuraavanlaisesti:



*Kuvio 2: Viestinnän vaikutusalueet, mukailtu (Hakanen 2004, 148).*

Näiden asioiden jääminen strategiaviestinnässä huomioimatta aiheuttaa haasteita jatkossa. Pahimmassa tapauksessa käy niin, että strategia on vain ylimmän johdon tuottama projekti, joka on irrallinen muusta organisaatiotoiminnasta. (Hakanen 2004, 148.) Ilman vuorovaikutteista ja jatkuvaa viestintää, strategian toteuttaminen organisaatiossa on lähes mahdotonta saada toimimaan halutulla tavalla.

### 2.1.2 Strategian uudistaminen ja arviointi

Organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan välillä strategia-päivitystä. Strategiaa tulee päivittää tarvittaessa. Erityisesti silloin, jos organisaatiossa huomataan, ettei aiemmin laaditun strategian avulla tulla saavuttamaan asetettuja päämääriä ajoissa.

Arvioinnin osalta strategian toteutumista organisaatiossa olisi hyvä seurata esimerkiksi joka neljäs kuukausi. Tällöin on helpompi mahdollisuus puuttua epäkohtiin ja väärin tehtyihin linjauksiin sekä muokata niitä, kuin esimerkiksi pidemmällä aikavälillä tarkastettavaan strategiaan. Muutoksien tekeminen ei ole yksinkertaista ja nopeaa, joten mahdolliset strategiamuutokset vievät aikaa. Strategian arvioinnissa organisaatio voi hyödyntää erilaisia mittareita. Näitä ovat muun muassa osa-aika tavoitteet sekä erilaiset osa-aika katsaukset toteutuneen strategian ja toteutumattoman strategian välillä.

Strategiatyön onnistumista voidaan arvioida Kehusmaan (2010, 180) toteuttaman kuvion avulla, jossa arvioidaan eri osa-alueiden onnistumista. Osa-alueet ovat: strategiatyömallien ja menetelmien arviointi, organisaatiossa vallitsevan kulttuurin, arvojen ja johtamismallin arvioiminen sekä strategiasisällön - että strategiatyöllä saavutettujen tulosten arviointi.



*Kuvio 3: Strategiatyön arviointi, mukailtu (Kehusmaa 2010, 180).*

Strategistentyömallien osalta on tärkeää arvioida ja tunnistaa yrityksen nykyisten mallien ominaiset piirteet sekä luoda ymmärrys siitä, minkälaisia vahvuuksia ja puutteita mallissa on. Johtamismallin, organisaatiokulttuurin ja arvojen arviointi ei ole helppo tehtävä. Henkilökohtaiset johtamismallit ja arvot ohjaavat näkemyksiä sekä mielikuvia. Käsitukset arvoista ja johtamiseen liittyvistä erilaisista malleista muodostuvat kunkin oman näkökulman kautta. (Kehusmaa 2010, 181–183.)

Strategian sisällön arviointia voidaan suorittaa Kehusmaan (2010, 185) mukaan useista näkökulmista: Kuinka selkeä ja ymmärrettävä strategia on? Onko strategia motivoiva, kannustava ja haastava ja innostaako se organisaatiota? Sisältääkö strategia riittävästi välitavoitteita? Sisältöä täytyy arvioida rinnakkain työ- ja johtamismallien sekä organisaatiokulttuurin kanssa, jotta nähdään niiden vuorovaikutus ja yhtenäisyys toisiinsa nähden. Ilman yhtenäisyyttä strategia on irrallinen yrityksen toiminnasta eikä sitä sisäistetä yritykseen kuuluvaksi asiaksi.



Strategiatoteutumisen arviointia seurataan strategisten aineistojen perusteella. Yrityksen osaamisen ja kilpailuedun vahvistumiseen liittyvä arviointi onnistuu, jos strategiaa suunniteltaessa on huomioitu toimenpideohjelma kilpailukyvyn parantamiseksi. Aina pelkkä toimenpiteiden toteutus ei johda haluttuun kilpailukyvyn paranemiseen, mutta sen avulla päätellään syy-seuraussuhteita ja arvioidaan toimenpiteiden todellisia tuloksia. (Kehusmaa 2010, 187.)

Esimiehiltä ja henkilöstöltä kerätyn palautteen avulla organisaatio voi niitä hyödyntäen muuttaa strategiaa tarpeiden mukaiseksi. Henkilöstöstä saatu palaute sisältää usein näkemyksiä ja kokemuksia käytännötason strategiasta, joka puolestaan voi tuoda uutta tietoa strategian toteutumisesta organisaation johdolle. Jotta yritystä koskevia arvokkaita tietoja saataisiin enemmän, organisaation tulisi tukea strategiasta käytävää virallista ja epävirallista keskustelua (Hämäläinen & Maula 2004, 42). Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus antaa palautetta siten, että he voivat olla varmoja siitä, että palautteet käsitellään ammattitaitoisesti ja ne otetaan vastaan aitoina kehitysehdotuksina.

## 2.2 Strategiaviestinnän toteuttaminen ja kehittäminen

Strategiaan liittyvää viestintää voidaan määritellä muodostuvan yhdensuuntaistavista ennalta määritellyistä toiminnoista, valinnoista sekä tavoitteista. Näitä soveltamalla ja toteuttamalla yhteisö menestyy nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi hyödynnetään viestintää koko organisaation voimavarana, jonka pää huomio on strategian osalta tulevaisuudessa. (Juholin 2009, 69.)

Viestintä itsessään on jotain sellaista, mitä tehdään yhdessä eli kommunikoidaan toisten kanssa. Viestintä sanan kantasana on latinan *communic*, joka tarkoittaa yhteistä ja *communicare*, tehdä yhdessä. Alajärvi ym. määrittelevät viestinnän sanomien vaihtamiseksi lähettäjän ja vastaanottajan kesken, mikä on viestin välityksellä tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta. (Ks. Hämäläinen & Maula 2004, 26; Alajärvi ym. 2002, 50.)

Strategisen viestinnän tarkoituksena on auttaa omalta osaltaan organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa käyttämällä mahdollisimman hyviä viestintäkeinoja tai mahdollista viestintäsuunnitelmaa hyödyntäen. Viestintäsuunnitelma ohjaa viestinnän toteutusta pitkällä aikavälillä strategisia linjauksia seuraamalla. Suunnitelman sisältö ja laajuus vaihtelevat yrityskoosta riippuen ja sen tulisi olla jokapäiväistä työtä ohjaava työkalu. (Juholin 2009, 99, 108.)

Hämäläinen & Maula (2004, 28) tiivistävät strategiaviestinnän sisällön kolmeen eri osa-alueeseen. Ensimmäiseen osioon kuuluu strategian sisältöä koskeva viestintä. Tämän avulla sekä luodaan että toimeenpannaan organisaation strategia. Toisena osa-alueeseen liitetään strategian toteuttaminen. Tätä osa-aluetta tukee strategiaviestintä, jonka avulla organisaation jäseniä tuetaan työtehtävien suorittamisessa sekä kehitetään arkipäivän toimintaa strategian vaatimalla tavalla. Edellä mainittuun osioon kuuluvat vahvasti myös palautteiden ja organisaatiota koskevien aloitteiden kerääminen henkilöstöltä. Viimeisenä osiona on organisaation strategiaproessin viestintä. Osa-alue sisältää strategian laatimisen ja toimeenpannon käytäntöjä, prosesseja ja järjestelmiä. Lisäksi Hämäläinen & Maula (2004, 43) tuovat esiin, että strategiaviestinnän yhtenä tavoitteena esitetään avoimen organisaationkulttuurin sekä henkilöstön saaminen tyytyväiseksi.



*Kuvio 4: Strategiaviestinnän sisältö (Hämäläinen & Maula 2004, 28).*

## 2.2.1 Organisaation sisäinen viestintä

Strategian toteuttamisen osalta tärkein osatekijä on viestinnän toimivuus, kuten jo aiemmin asiasta on todettu. Organisaation viestintäyksikön tehtävän on viedä yhtiölle asetettuja tavoitteita ja päämääriä muun henkilökunnan tietoisuuteen. Lisäksi on tärkeää muistaa, että viestinnälle tulee myös asettaa tavoitteet strategian suhteen. Tämän avulla voidaan seurata, kuinka hyvin strategiaviestinnän toteuttamisessa on onnistuttu ja missä on parantamisen varaa.

Organisaatiossa strategiasta viestiminen koetaan ongelmalliseksi, kun strategia sisältää vaikeita käsitteitä. Esimerkiksi käsitteet ”strateginen suunta” tai ”tulevaisuuden tahtotila” tuovat henkilöstölle kuvan, että strategia on vaikeasti ymmärrettävissä sekä kaukana arjen työelämästä. Käsitteiden muuttaminen arkisemmaksi puhekieleksi tuo strategiaa lähemmäs työntekijöitä. Strategiaviestintä edellyttää jatkuvuutta pienissä osissa, jotta henkilöstö pystyy sisäistämään ne kokonaan. (Mantere ym. 2003, 27.)

Organisaatiota ajatellen strategiaviestintään liittyy osittain myös eettinen näkökulma. Hämäläinen & Maula (2004, 31) toteavat että, strategiaa voidaan pitää organisaation toiminnan kannalta merkittävänä asiana. Tämän ansiosta jokaisella yrityksessä työskentelevällä on oikeus tietää oman organisaation strategian päälinjat, jotta henkilöstö voi työskennellä tehokkaasti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

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.)

## 2.2.2 Viestinnän rooli strategian toteuttamisessa

Onnistuneella strategiaviestinnällä saadaan henkilöstö ymmärtämään oman työn merkitys organisaatiossa. Lisäksi sillä voidaan saada työntekijät hyväksymään organisaatiojohdon suunnittelema strategia ja sitouttamaan 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 henkilö pystyy sisäistämään viestin. Myös johdonmukaisuus ja jatkuvuus ovat olennaisessa roolissa viestinnässä. (Hakanen 2004, 154.) Ilman näitä kahta ominaisuutta viestintä on epäloogista ja hajautettua, joka johtaa usein organisaation sisällä vallitsevaan epätietoisuuteen.

Huomion arvioista on, että vaikka strategiaviestinnän merkitys on korostunut, eivät kaikki strategian yksityiskohdat ole merkittäviä osalle henkilöstöä. Suuressa organisaatiossa johdon tekemät linjaukset strategian suhteen voivat poiketa organisaation muista osista. Tällöin organisaatiossa on otettava huomioon eri osien kohderyhmien strategiaa koskevat tiedon tarpeet ja sovellettava niitä strategiaviestinnässä.

Yleisesti ajatellaan, että yrityksessä työskenteleville henkilöille riittää tieto strategian päälinjauksista, mahdolliset omaan työhön liittyvät yksityiskohdat sekä miten strategiaa sovelletaan käytännön työssä (Hämäläinen & Maula 2004, 32). Organisaation on kuitenkin otettava huomioon yksilöiden erilaiset tarpeet, kuten esimerkiksi työntekijän halu tietää vain strategian pääkohdat. Toisaalta toinen työntekijä voi puolestaan haluta syventyä yrityksen strategiaan tarkemmin. Tällöin organisaation on panostettava riittävän informatiiviseen viestintään, joka tuo strategiasta olennaiset tiedot esille, mutta tarjoaa myös syvempää tietoa.

### 2.2.3 Prosessin hallinta

Organisaation koko, luonne, suunnittelukäytännöt sekä henkilöstön osallistuminen vaikuttavat strategiaviestintään. Lisäksi yrityksen resursseilla ja aikataulun laatimisella on tärkeä rooli viestinnän edistämässä henkilöstölle, kuten jo aiemmin on mainittu. Usein strategian laatimisvaiheessa organisaatio on liittänyt sen toteuttamista vaativat toimeenpanot esimerkiksi vuosikertomukseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 47.) Toteutussuunnitelman osalta on otettava huomioon aiemmin yrityksessä olleet suunnittelukäytännöt. Näiden avulla organisaatio pystyy vertailemaan, mitkä toteutustavat ovat olleet hyväksi havaittuja - tai huonolaatuisia keinoja viestiä uudesta strategiasta.

Mantereen ym. (2003, 21, 104) mukaan strategiaprosessi, organisaation strategian laatimista ja toteuttamista koskevat käytännöt ja rakenteet, kuvataan vuosittaisena syklinä ja joskus neljännesvuosittain. Organisaation prosessin tavoitteena on luoda ja kehittää strategiaa sekä ohjata arjentyötä. Strategiaprozessilla varmistetaan, että siihen kuuluvat valinnat ja teot, ohjaavat yritystä sille tavoiteltuun suuntaan. Strategiatyön prosessiluontoisuus ilmenee sille asetetusta alusta ja lopusta, mutta onnistuakseen se tarvitsee viestintää (Hämäläinen & Maula 2004, 49).

Viestinnän kannalta strategiaprozessi voidaan nähdä Kehusmaan (2010, 16) esiintuomana kuviona, jossa keskeinen rooli on jatkuvassa strategiatyössä. Prosessissa on yhteensä viisi eri vaihetta, joita seurataan ja tarkastellaan tietyn väliajan jälkeen, koska nämä edellä mainitut toimet ovat yhteydessä ja vuorovaikutuksessa toisiinsa.

Vaiheet ovat:

1. organisaation strategiaprozessin suunnittelu
  - *Mitä työkaluja prosessissa käytetään?*
2. strategian laatiminen
  - *Mikä on organisaation tuleva strategia?*

## 3. strategian toteuttaminen käytännössä

- *Miten uusi strategia otetaan käyttöön työyhteisössä?*

## 4. seuranta ja arviointi

- *Mitä mittareita käytetään apuvälineinä?*

## 5. strategian päivitys

- *Mitkä kohdat tarvitsevat uudistusta?*

Edellä mainittujen strategiaproessin tulee huomioida erilaiset vaiheet, jotka voidaan tiivistää Kehusmaan (2010, 57) mukaan seuraavanlaiseksi taulukoksi:

*Taulukko 1: Suosituksia viestintää ja toteutusta painottavan strategiantyön kehittämiseksi, mukailtu (Kehusmaa 2010, 57).*

Strategiaproessin suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Johdossa sekä muussa organisaatiossa kehitettävä strategista ajattelua</li> <li>– Henkilöstö ja osaaminen pitää liittää kiinteäksi osaksi strategiatyötä</li> <li>– Strategiamenetelmien uudistaminen tarvittaessa</li> <li>– Strategian laadinnassa ei toisteta totuttuja analyysejä &amp; menetelmiä</li> </ul>
Strategian laadinta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laadinta, toteutus, seuranta, arviointi ja päivitys vuorovaikutuksessa toisiinsa</li> <li>2. Uusien mallien ja menetelmien keilu</li> <li>3. Uusien näkökulmien &amp; innovaatioiden hyödyntäminen</li> <li>4. Toteutumisen arviointi organisaation eri puolilla <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ käytetään erilaisia menetelmiä</li> </ul> </li> </ol>
Toteutus käytännössä	
Seuranta ja Arviointi	
Päivitys	

Ensimmäisenä vaiheena on strategiaproessin suunnitteleminen organisaatiolle parhaiten sopivalla tavalla. Suunnittelun tulee olla käytännönläheistä sekä yksinkertaista. Lisäksi sen pitää sopeutua organisaation rakenteeseen ja -kulttuuriin. Toiminnalliset suunnitelmat, kuten strategiaproessin suunnittelu ja strategian laatiminen, tulee tehdä huolellisesti. Nämä kaksi edellä mainittua vaihetta luovat rungon strategiaprozessille (Juholin 2009, 106).

Strategian toteutumista voidaan seurata esimerkiksi kokoontumalla yhteiseen strategiapäivään tietyn väliajoin. Työntekijöiden motivointi auttaa strategiaa onnistumaan käytännössä. Strategisesti merkittävistä toteutuksista tulee kertoa henkilöstölle, olivat ne joko toivottuja tai ei-toivottuja saavutuksia. (Hämäläinen & Maula 2004, 50.) Edellä mainittu seurantatapa luo haasteita suuremmassa organisaatiossa, koska henkilöstöä on paljon, mikä tekee aikataulujen laatimisesta haastavaa. Yleisesti ottaen monipuolinen viestintä ja tiedottaminen asioista, saavat aikaan henkilöstön luottamuksen organisaatiota ja tavoitteiden saavuttamista kohtaan.

Juholin (2009, 344–345) puolestaan jakaa toiminnan arvioinnin kahteen eri osaan. Kertaluonteiseksi tai toistuvaksi arvioinniksi, joita voidaan toteuttaa seuraavanlaisesti: asettamalla tavoitteet tai selvittämällä, miten hyvin asetetut tavoitteet on saavutettu. Tavoitteiden saavuttamista voidaan selvittää Juholinin kysymyksillä:

- Millaisia vaikutuksia tai muutoksia organisaatiossa on saatu aikaiseksi?
- Ovatko saavutukset samassa linjassa organisaation strategiatavoitteiden ja vision kanssa?
- Kuinka viestintää ja sen osaamista kehitetään?

Näihin kysymyksiin vastaamalla organisaatiossa saadaan kuva siitä, kuinka viestintä on saavuttanut kohderyhmän ja miten hyvin resursseja on hyödynnetty.

Seuranta ja arviointia tulee suorittaa toimeenpanon osalta säännöllisesti, mutta myös prosessin alkuvaiheessa. Tällöin yrityksessä ollaan tietoisia, missä vaiheessa strategiaviestintä on.

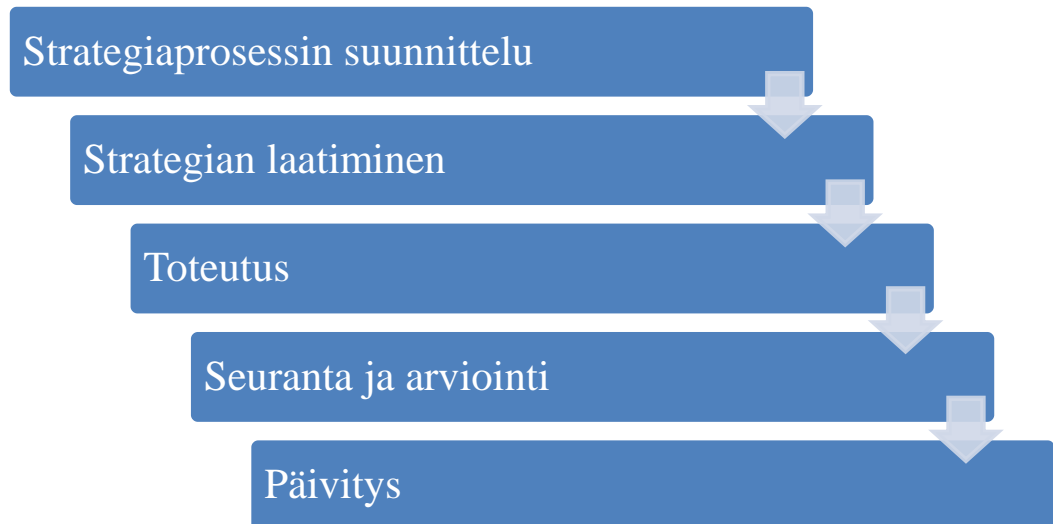
Lisäksi strategiaa ja siihen liittyvää viestintää on arvioitava jatkuvasti muuttuvassa sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä (Kehusmaa 2010, 39). Tämän johdosta voidaan reagoida nopeasti mahdollisiin muutoksiin organisaation toiminnassa.

Organisaation kannattaa lisätä seurantaan jonkinlainen mittari, esimerkiksi palautteen kerääminen henkilöstöltä tai esimiehiltä, joka antaa tarkempaa tietoa viestinnän onnistumisesta ja helpottaa tilannekartoituksen tekoa. Seurannan kohteita ovat strategian peruselementit, kuten ympäristö (asiakkaat, toimiala, kilpailijat, toimintaympäristö), strategiset tavoitteet ja toimenpideohjelmat sekä kriittiset menestystekijät (Hakanen 2004, 169). Mittareiden tulee vastata enimmäkseen organisaation omaa ajattelutapaa ja tavoitteiden asettamista, jotta ne palvelevat strategiaviestintää ja sen linjauksia (Juholin 2009, 106).

Prosessin viimeinen vaihe on strategian päivitys. Kehusmaa (2010, 40) huomauttaa, ettei päivitys saa olla irrallinen osa organisaatiotyöstä vaan sitä pitää kehittää, uudistaa ja parantaa osana päivittäistä arkityötä. Organisaation tulee tarkastella mittareiden ja arvioinnin kautta saamiaan palautteita. Näiden avulla yritys saa henkilöstön näkökulmaa, missä on parantamisen varaa ja missä on onnistuttu.

Muutospäätökset tulee tehdä tietoisesti ja perustelut strategiaan silmällä pitäen, koska päivitys on yksi organisaation kilpailukeinoista (Kehusmaa 2010, 40). Strategiapäivitys pitää yrityksen aktiivisena sekä tavoitehakuksena niihin kilpailijoihin nähden, jotka eivät aktiivisesti päivitä strategiaa tai linjauksiaan. Menestyäkseen organisaation on pidettävä strategiproessi jatkuvana sekä muokattava sitä tarpeen mukaan.





*Kuvio 5. Strategian toimeenpano prosessi, mukailtu (Kehusmaa, 2010, 16).*

Kehusmaan (2010, 16) esiin tuoman strategiaprosessin haasteena on sen mahdollinen irrallisuus arjen käytännöstä. Organisaatiossa teot muodostavat jatkuvia ja toistuvia ketjuja eli käytäntöjä. Strategiaprosessi itsessään on yksi yrityksen suurimpia käytäntöjä, jolla on jatkuvaa ja toistuvaa toimintaa tietyssä syklissä. Prosessinäkökulmasta katsottuna, se voi olla lähes näkymätön yksittäinen osa, kuten osastot ovat. Strategiaprosessin toteutumisessa ei ole onnistuttu, jos siitä havaitaan vain yksittäisiä tilanteita, eikä kokonaisuutta tai hyötyä arjen työssä. Toimimattomuuden syyt johtuvat usein tekemisistä tai tekemättä jätetyistä asioista. (Mantere ym. 2003, 104–107.)

Prosessissa olevaa haastetta voi ratkaista seuraavanlaisella ongelmanalyysimenetelmällä. Mantere ym. (2003, 107–108) menetelmä sisältää neljä eri vaihetta: taju, kyky, halu ja tila. Tajulla tarkoitetaan ymmärrystä strategiaprosessin toimimattomuutta analysoitaessa – mistä prosessissa on kysymys. Kyky viittaa osaamiseen eli tietotaitoon ja asenteisiin, joita toiminta edellyttää. Halu puolestaan nähdään motivaationa, joka hylkii tai vetää puoleensa. Tila eli mahdollisuus käsittää ympäristön – tukeeko organisaatio prosessin toteutumista.

Taulukko 2: Strategiaproessin ongelma-analyysi, mukailtu (Mantere ym. 2003, 107–108).

STRATEGIAPROSESSIN MERKITYS KÄYTÄNNÖN TYÖSSÄ	
TAJU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei ymmärretä prosessin hyödyllisyyttä eikä ole yhteistä ymmärrystä hyötyjen osalta</li> </ul>
KYKY	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei osata hyödyntää prosessia omassa toiminnassa</li> <li>- Prosessi ei ole ollut esillä eikä sitä tunneta</li> </ul>
HALU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategiaproessi ei kiinnosta</li> <li>- Resurssien ja ajan puute</li> <li>- Prosesista ei ole koettu hyötyä</li> </ul>
TILA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosessin toiminta vajaata</li> <li>- Vaiheet ovat irrallaan toisistaan eikä niiden mahdollista yhteyttä toisiinsa tiedetä</li> </ul>

## 2.3 Mitä strategiaviestintä välittää henkilöstölle?

### 2.3.1 Strategisen viestinnän toimijat

Organisaatiossa on erittäin tärkeää huomioida, mitä viestitään, kenelle ja miten. Yrityksen koko ja luonne vaikuttavat olennaisesti siihen, millaisia rooleja, vastuita ja yhteistyösuhteita strategiaviestintään liittyy sekä onko kohderyhmiä yksi vai useampia. (Hämäläinen & Maula 2004, 65, 79.) Kamensky (2008, 346) huomauttaa, että sanoman lähettäjä ja vastaanottaja ymmärtävät viestin eri tavalla. Tämä sama asia pitää paikkansa myös strategiaviestinnässä, koska ihmisen henkilökohtaiset kokemukset määrittelevät, kuinka hän ymmärtää strategian. Tästä johtuen strategia viestitään eri kohderyhmille eri tavalla. Strategiaviestinnän sisältö ei kuitenkaan saa vaihtua kohderyhmän mukaan, vaikka viestintä tapa muuttuisi (Kehusmaa 2010, 32–33).

Kohderymiin jakaminen voidaan suorittaa muun muassa seuraavalla Hämäläisen & Maulan (2004, 79) tavalla, joka perustuu organisaatiossa olevaan asemaan tai organisaatorakenteeseen. Organisaatioasema sisältää johdon, keskijohdon, asiantuntijat ja henkilöstön. Organisaatorakenne puolestaan sisältää liiketoiminta-alueen ja konsernitoiminnot. Näiden lisäksi yrityksessä voi olla myös muita pienempiä kohderyhmiä.

Ryhyiin jaottelu tehdään organisaatiolle parhaiten sopivammalla tavalla. Suuremmissa organisaatioissa jaottelu pienempiin alaryhmiin voi olla aiheellista. Näin vältetään liian isojen kohderyhmien syntyminen sekä mahdollinen irralleen jääminen henkilöstöstä että käytännönasioista. Pienissä organisaatioissa alempiin kohderymiin jakaminen ei ole suositeltavaa, koska ongelmaksi saattaa muodostua epäkäytännöllinen ryhmäjaottelu. Tämä seurauksena viestiminen tapahtuu liian monen kohderyhmän ja henkilön kautta. Vaarana on viestin sisällön ja tarkoituksen muuttuminen oleellisesti, kun viestitään ylimmästä kohderyhmästä alempana oleviin ryhmiin. (Hämäläinen & Maula 2004, 79.)

Esimiehet ja yrityksen keskijohto ovat merkittävät viestinnän kohderyhmät. Heidän on viestittävä strategiaa eteenpäin alaisilleen sekä edistää organisaation toiminnan muuttumista laaditun strategian mukaiseksi (Hämäläinen & Maula 2004, 67). Yrityksen johdon rooli viestinnän osalta on 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.)

Lisäksi strategiaa viestiessä pitää huomioida organisaatiossa jo aikaisemmin määritet kohderyhmät. Toisin sanoen, ketkä muut tarvitsevat strategiatietoa johtoryhmän lisäksi ja minkälaista tietoa he tarvitsevat.

Tunnistamalla eri kohderyhmät yrityksen on helpompi asettaa realistisia tavoitteita ryhmiä ajatellen sekä tarjota oikeanlaisia viestintäkanavia tiedon välittämiseksi. Esimerkiksi henkilöstön tavoitteeksi voidaan asettaa tyytyväisyys tiedon saantiin tai työyhteisön ilmapiiriin. (Juholin 2009, 101.)

Viestintäkanavien osalta esimerkiksi sähköposti tavoittaa toimistotyöntekijät, mutta ei niitä henkilöitä, joilla ei ole mahdollista pääsyä tietokoneelle (Hämäläinen & Maula 2004, 67). Lisäksi täytyy huomioida vuorotyöstä aiheutuvat haasteet. Vuorotyö aiheuttaa aikatauluongelmia sen suhteen, jos organisaatio haluaa pitää työntekijöilleen strategiainfoja.

Perusajatuksena on, että jokainen kohderyhmä saa tarvitsemansa tiedot sille parhaiten soveltuvassa muodossa. Viestinnän tulee olla suunniteltua ja kohdistettua kohderyhmää vastaavaksi, jotta viestin alkuperäinen tarkoitus ei muutu sitä tiedottaessa eteenpäin.

### 2.3.2 Rakenteelliset mallit

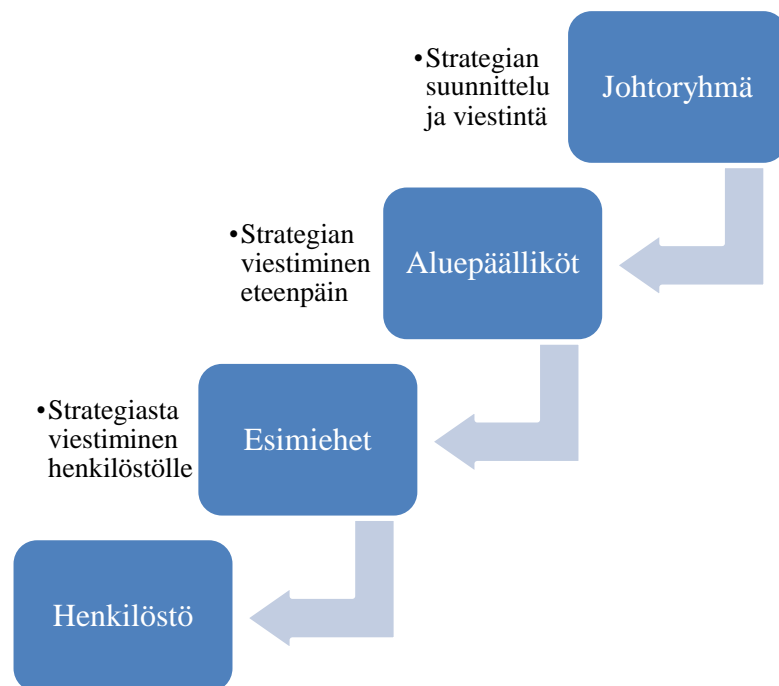
Yleisesti strategian laatiminen organisaatiossa on ylimmän johdon tehtävä, johon henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat rajallisia kustannus- ja aikataulusyistä johtuen. Edellä mainittu toteutusmuoto johtaa strategian viestimiseen ylhäältä alaspäin, mikä on hyvin yleinen tapa organisaatioissa. Muita strategiaviestinnän keinoja ovat alhaalta ylöspäin sekä vuorovaikutteinen viestintä (Hämäläinen & Maula 2004, 55–56).

Viestinvälittämistä ylhäältä alaspäin voidaan kutsua myös vesiputousmalliksi. Siinä strategiaa välitetään ylemmältä organisaatiotasolta alemmille tasoille. Haasteena viestintämallissa on, kuinka strategia saadaan pilkottua järkeviksi osiksi, joista voidaan muodostaa kokonaisvaltainen kuva sen jälkeen, kun kaikki osat on viestitty henkilöstön tietoisuuteen.

Aina strategiaa ei voida viestiä kerralla työntekijöiden tietoisuuteen. Syy tähän voi olla muun muassa organisaation halu pitää strategia osittain salassa kilpailijoilta tai paljon erilaista informaatiota sisältävä strategia.

Vesiputousmallissa strategian toimeenpano ja viestintä suunnitellaan vaihe vaiheelta. Ensimmäiseksi on strategian suunnittelu, josta se jatkuu osastojen sekä tiimien palavereihin että työntekijöiden kehityskeskusteluihin (Hämäläinen & Maula 2004, 53). Käytännössä johtoryhmä suunnittelee strategian ja välittää sen jälkeen siitä tietoa alempana olevalle taholle.

Tilannetta voidaan kuvata esimerkiksi seuraavalla kuviolla, jossa strategian suunnittelu ja viestintä lähtee liikkeelle johtoryhmästä. Tämän jälkeen strategia tulee aluepäälliköiden tietoisuuteen, jotka vievät strategiaa yhä alemmalle tasolle eli esimiehille. Esimiesten tehtävänä on puolestaan viedä strategia alaiensa tietoisuuteen eli tässä tapauksessa henkilöstölle.



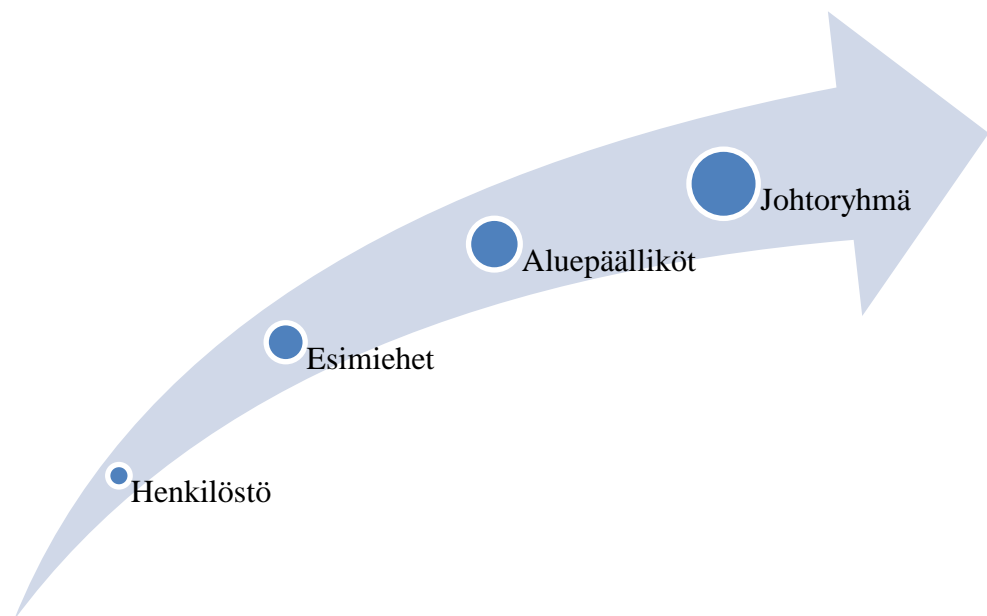
*Kuvio 6: Viestintä ylhäältä alaspäin*

Toisena strategian viestintämuotona on alhaalta ylöspäin kulkeva tieto. Yleensä ylöspäin suuntautuva viestintä on palautetta aiemmasta alaspäin suunnatusta viestinnästä (Alajärvi ym. 2002, 54).

Tätä viestintämallia sovelletaan harvemmin etenkin suurissa organisaatioissa, koska työntekijöitä sekä henkilöstöä on paljon, eikä heitä voida ottaa mukaan strategian suunnitteluun täysipainoisesti. Pienissä organisaatioissa tätä mallia voidaan soveltaa, koska siellä henkilöstöllä on paremmat mahdollisuudet osallistua strategiatyöhön.

Alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä perustuu työyhteisön johtoa kohtaan tunnettuun luottamukseen (Alajärvi ym. 2002, 54). Tämän tyylisessä viestintämallissa esimiehet keräävät alaisiltaan tietoa ja palautetta strategiasta sekä sen onnistumisesta organisaatiossa. Henkilöstön ideat ja aloitteet suodattuvat sekä kehittyvät esimiesten välityksellä portaalta toiselle siirryttäessä. Toimenpide on lähes välttämätön, koska ylin johto ei kykene käsittelemään kaikkien työntekijöiden palautteita (Hämäläinen & Maula 2004, 55.)

Viestinnän välittämistä ja palautteiden keräämistä voidaan selventää alla olevalla kuviolla, jossa henkilöstö on niin sanotussa aloittajan roolissa. Henkilöstö kertoo mielipiteitään ja kokemuksiaan strategiasta esimiehilleen. Esimiesten tehtävänä on välittää henkilöstöltä saamat tiedot aluepäälliköille, jotka siirtävät informaation johtoryhmälle. Johtoryhmä analysoi palautteet ja ryhtyy tarvittaessa parantamaan strategiaa ja siihen liittyvää viestintää.



*Kuvio 7: Viestintä alhaalta ylöspäin*

Alhaalta ylöspäin viestiminen ei ole ongelmatonta. Usein organisaatiot suosivat ylhäältä alaspäin kulkevaa tiedon välittämistä, joten vuorovaikutteinen strategiaviestintä jää vähemmälle huomiolle vaikka sen hyödyistä tiedetään. Lisäksi johdon ja henkilöstön välisessä vuorovaikutteisudessa liittyy seuraavanlaisia ongelmia (Aaltonen ym. 2002; Mantere ym. 2003; Hämäläinen & Maula 2004, 57 mukaan):

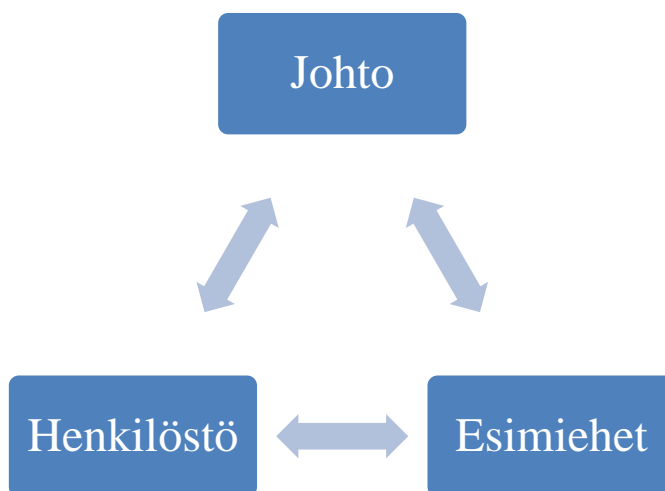
- Johto ei pysty hyödyntämään henkilöstöltä saamia näkemyksiä tai kokemuksia täysimääräisesti strategiaa uusiessa
- Henkilöstön vaikutus koko organisaatiota koskeviin valintoihin on rajoitettua
- Henkilöstö ei saa tukea johdolta strategian sisäistämiseksi
- Johdon ja henkilöstön välille ei muodostu kunnollista vuorovaikutusta ja luottamusta
- Henkilöstön ideat ja innovaatiot eivät tavoita johtoa

Toimivan ylöspäin suuntautuva viestinnän hyötyjä ovat organisaation johdon tietoisuus alaisten tunteista, johdon ymmärrys yrityksessä ilmeneviin vaikeuksiin ja edistymisiin. Toimivan vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi paras vaihtoehto on organisaatorakenteellisesti sellainen, jossa yrityksen ylhäältä ohjaaminen on minimoitu ja päätökset tehdään yhdessä johdon ja henkilöstön välillä (Alajärvi ym. 2002, 54.)

Viimeinen viestintämuoto on vuorovaikutukseen perustuvan malli, joka on käytännössä monimuotoista yhteistyöhön pyrkimistä, suhteiden hoitamista sekä yksilöiden että ryhmien päämäärien tavoittelua (Alajärvi ym. 2002, 54). Strategiaviestintä voi perustua konkreettisesti vuorovaikutukseen ja se tarvitsee jatkuvaa vuorovaikutusta kehittyäkseen.

Vuorovaikutteisessa strategian viestinnässä käydään nimensä mukaisesti vuoropuhelua johdon ja henkilöstön välillä. Myös eri kohderyhmät toimivat keskinäisissä vuorovaikutussuhteissa toisiinsa nähden.

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.)

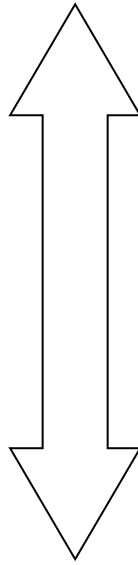


*Kuvio 8: Johdon, esimiesten ja henkilöstön vuoropuhelu.*

Lisäksi aiemmin mainitut kolme strategian viestintämuotoa sisältävät erilaisia viestintäkeinoja, jotka auttavat strategiaviestinnässä. Keinot voidaan jakaa niin sanottuihin rikkaisiin ja ohuisiin kanaviin. Rikkailla kanavilla tarkoitetaan keinoja, jotka viestivät ja välittävät parhaiten informaatiota. Ohuet kanavat tarkoittavat viestintäkeinoja, jotka eivät välttämättä aina tavoita kaikkia vastaanottajia tai tuo viestin sanomaa yhtä tarkasti esille kuin rikkaat kanavat. (Kaplan & Norton 2002, 242.)



”Rikkaat kanavat”



- henkilökohtainen viestintä
- käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut
- pienryhmäkokoukset
- videoneuvottelut
- puhelinkeskustelut
- äänipostit
- sähköpostit
- isot ryhmäkokoukset
- henkilökohtaiset asiakirjat (käsinkirjoitetut)
- viralliset puheet
- raportit
- tiedotteet
- toimistojen väliset muistiot
- faksit
- kopiaidut asiakirjat
- kirjeet

”Ohuet kanavat”

*Kuvio 9: Viestintäkeinojen jatkumo, mukailtu (Kaplan & Norton 2002, 242).*

### 3 HAASTEET STRATEGIAVIESTINNÄSSÄ

#### 3.1 Sisäiset haasteet

##### 3.1.1 Viestintä henkilöstölle ja muille sidosryhmille

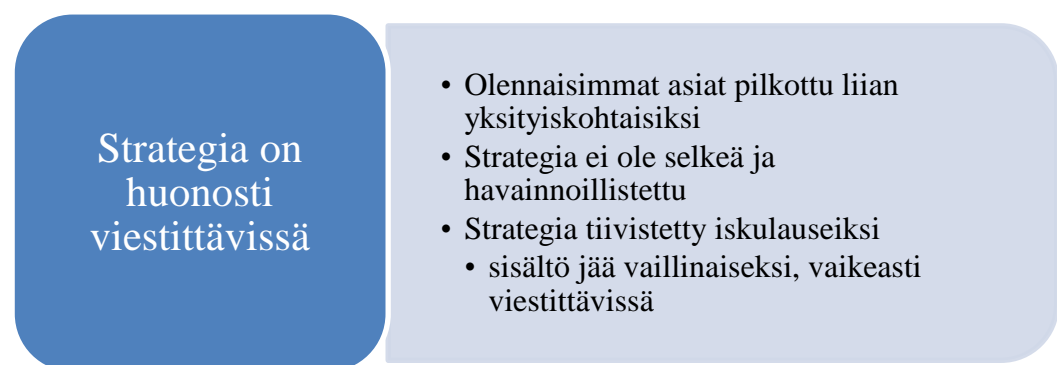
Luvussa kaksi käsiteltiin strategiaa ja siihen liittyvää viestintää, jotka ovat relevantteja asioita, joita organisaatiossa työskentelevän henkilöstön tulee tietää. Organisaatio suunnittelee strategian menestyäkseen kilpailijoitaan vastaan, mutta aina strategian viestiminen ei onnistu ilman vastoinkäymisiä. Suurimmaksi haasteeksi strategiaviestinnässä huomataan usein, että strategia on huonosti viestittävässä. Jotta strategia saataisiin toteutettua, sen pitää olla osana organisaatiossa käytäviä päivittäisiä keskusteluja (Kehusmaa 2010, 32).

Vaikea viestittävyys johtuu usein strategian korkealentoisuudesta ja ympäröivyydestä, kuten Kehusmaa (2010, 32) toteaa kirjassaan. Näissä tilanteissa työryhmät ovat hioneet asioita pitkälle, mutta asioiden alkuperäinen tarkoitus on sitä vastoin hämärtynyt työn edetessä. Muita strategiaviestinnän haasteita ovat monimuotoisuus ja vaikeaselkoisuus. Organisaatiot tuottavat erilaisia strategiaan liittyviä aineistoja: analyyseja, raportteja, laskemia sekä yhteenvetoja. Strategisesti sekä viestinnällisesti olennaiset valinnat että asiat voivat jäädä näiden taustaineistojen peittoon.

Viestinnällisesti ongelmia aiheutuu myös jos strategiassa on sisäinen ristiriita. Ristiriitaisuudesta puhuttaessa tarkoitetaan strategian eri osia, jotka puhuvat toisiansa vastaan. Tällöin strategiaa toteuttava taho ei pysty näkemään lopullisia tavoitteita ja päämääriä, joita pitäisi saavuttaa.

Ristiriitaisuus syntyy, kun strategian laatijoilla on monia näkemyksiä joita he viestivät omilla tavoillaan eteenpäin. Käytännössä strategiasta ei ole silloin tehty yhtenäistä suuntalinjaa vaan se on jätetty osittain kesken. (Mantere ym. 2003, 52.)

Yritysmaailmasta löytyy myös organisaatioita, joissa strategiaviestintä on viety liian yksinkertaiseksi. Näissä organisaatioissa strategia on tiivistetty muutamaaan avainsanaan tai iskulauseeseen. Liian tiivistetty strategia ja iskulauseet tekevät strategiasta korkealentoisen sekä vaikeasti tulkittavan. Asioiden tarkoitus ja todenmukaisuus jäävät usein hämärän peittoon ja iskulauseista tulee hokemia ilman käyttötarkoitusta. Pahimmillaan avainsanoista ja iskulauseista koituu enemmän haittaa kuin hyötyä organisaatiolle. Kilpailijat voivat pitää organisaation strategiatiivistyksiä vitseinä, joilla ei ole konkreettista tarkoitusta viedä yritystä eteenpäin. (Kehusmaa 2010, 33,41.)

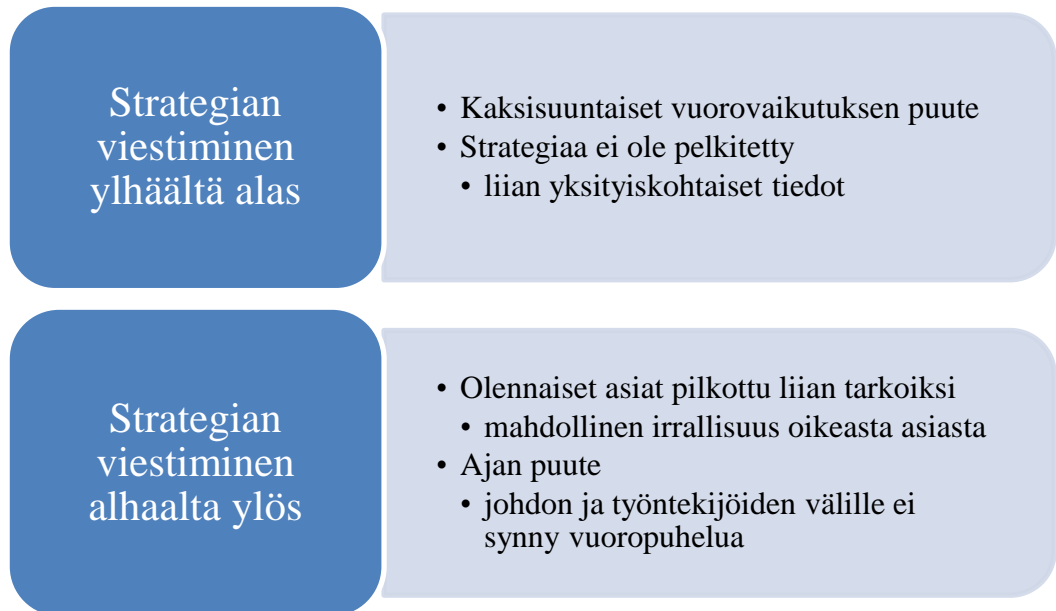


*Kuvio 10: Huonosti viestittävä strategia, mukailtu (Kehusmaa 2010, 41).*

Organisaatiosta riippuen on olemassa erilaisia viestintätapoja. Yleisin viestintätapa on toisessa luvussa käsitelty ylhäältä alaspäin tuleva viestintä. Tämän viestintätavan haasteena on, kuinka saadaan aktiivinen ja kaksisuuntainen vuorovaikutus aikaiseksi. Haasteellisempi viestintä tapa on kuitenkin alhaalta ylöspäin viestintä. Sen haasteena on, miten strategian saadaan pelkistettyä olennaisimpiin asioihin eikä liian yksityiskohtaiseksi.

Aiemmin mainittu vuoropuheluun perustuva viestintätapa on organisaatiolle haasteellisin, koska sen saaminen toimivaksi vaatii aikaa ja avointa ilmapiiriä niin henkilöstön kuin johdon keskuudessa.

Lisäksi organisaation ulkopuolelle viestittäessä on omia haasteitaan. Tärkeintä on huomioida, että yrityskuva ja viestitty strategia ovat todellisuutta vastaavat eikä ristiriitaista yrityskuvaa pääse syntymään. (Kamensky 2008, 346–347.)



*Kuvio 11: Strategian viestintämallit, mukailtu (Kehusmaa 2010, 41).*

Organisaatiosta tulevat viestinnälliset haasteet syntyvät yrityksen koosta, luonteesta sekä rakenteesta. Usein yrityksen koko ja luonne ratkaisevat sen, millaista viestintää yritys tarvitsee strategian osalta. Esimerkiksi suuressa organisaatiossa strategia luodaan johtoryhmässä ja viestintä on keskitettyä, kun taas perheyrityksessä koko henkilöstö voi osallistua strategian luomiseen ja viestiä siitä eteenpäin omille alaisilleen (Hämäläinen & Maula 2004, 50).

Hämäläinen & Maula (2004, 50) huomauttavat, että pienessä yrityksessä syntyy helposti harhaanjohtava kuva siitä, että tieto kulkee itsestään. Näin ei kuitenkaan ole, vaan tiedon kuljettamiseen tarvitaan aina joku viestinviejä henkilöstön keskuudesta.

Tilanne johtaa pahimmillaan siihen, että toisilla on enemmän tietoa strategiasta kuin muulla henkilöstöllä, jota puolestaan vaivaa epätietoisuus strategiakäytännöistä.

Ratkaisuna tämän ongelman poistamiseen on, että organisaatio laittaa strategian kaikkien saataville esimerkiksi Intranetiin tai henkilöstölehteen. Epäselvissä tilanteissa henkilöstöllä olisi mahdollisuus käydä tarkistamassa, mitkä ovat yritykset strategiset päälinjaukset ja tavoitteet.

Suurempien organisaatioiden haasteet liittyvät henkilöstön paljouteen sekä mahdollisesti hajautettuun yritystoimintaan (Hämäläinen & Maula 2004, 50). Viestinnällisesti suurin haaste on siinä, miten strategia saadaan välitettyä oikeanlaisesti koko henkilöstölle. Yrityksessä jonka toimiala on laaja, työskentelee usein henkilöitä eri kulttuureista. Tämän johdosta viestinnässä on otettava huomioon kulttuuri- ja kielierot. Myös johdon sitouttaminen strategiaviestintää luo omat haasteensa, jota tarkastellaan myöhemmin henkilöstöstä tulevat haasteet -luvussa.

Organisaation on hyvä huomioida strategiaviestinnässä, ettei sitä pidä kohdistaa ainoastaan tietyille henkilöille. Ongelmia aiheutuu muun muassa silloin, kun viestintäyksikössä vain osa ihmisistä on tietoisia, kuinka uutta strategiaa tulee viestiä ja kenelle. Tämän muutaman ihmisen ryhmän poissa ollessa, organisaatiolle syntyy niin sanottu tyhjiö viestintäyksikön henkilöitä kohtaan, jotka ovat jäljellä. He ovat tietoisia strategiasta, mutta eivät välttämättä yhtä tietoisia siihen liittyvistä viestintätavoista ja päämääristä, mitä aiemmin organisaatiossa olevat henkilöt olivat.

Osittain strategiaviestinnän puutteellisuus voi olla tahatonta. Ylin johto ja esimiehet eivät välttämättä tiedosta muun organisaation tarvetta informaatioista. Strategiaprosessiin osallistuneilla henkilöillä on muita huomattavasti paremmat taustatiedot strategiasta, mutta tiedon jakamista ei joko osata ajatella tai sitä ei pidetä merkittävänä. Käytännössä vain strategiaprosessiin osallistuneilla ihmisillä on parhaimmat mahdollisuudet saavuttaa yhteisymmärrystä ja näkemystä strategiasta. Lisäksi henkilöt, jotka eivät ole olleet strategiaprosessissa mukana, eivät tunne taustalle jääneitä keskusteluja. Näiden pohjalta voi syntyä epätietoisuutta ja ristiiriitoja, koska strategiaviestijä ei osata tulkita samalla tavalla. (Ks. Kamensky 2008, 346; Hämäläinen & Maula 149–150.)

Strategian  
laadintaan  
osallistuu pieni  
joukko

- Kaikilla henkilöillä ei ole samaa tietotasoa
- Strategiasuunnitelu johdon vastuulla
- Johto laatii strategian ja julkaisee sen muulle organisaatiolle
  - viestinnän ammattilaiset jätetty mahdollisesti ulkopuolelle
  - johdon päävastuu toteutuksesta, seurannasta ja arvioinnista

*Kuvio 12: Strategian laadinta, mukailtu (Kehusmaa 2010, 41).*

Yleisesti voidaan ajatella, että organisaatioissa on kahden eri ääripään strategiaviestintää. Hyvin toimivan organisaation, joka ymmärtää viestinnän merkityksen johtamisen osa-alueena, hankkii viestinnän ammattilaiset ja antaa heille hyvät toimintaedellytykset. Viestintäjohtaja tai –päällikkö kuuluvat samalla myös johtoryhmään ja raportoivat viestinnän tuloksista ylimmälle johdolle eli hallitukselle. (Juholin 2009, 136.)

Toinen ajatusmalli on vähemmän viestintää arvostavan organisaation. Yritys sijoittaa viestinnän ammattilaisia eri toimintojen esimerkiksi taloushallinnon tai markkinoinnin, ja niistä vastaavien johtajien alaisuuteen. Viestinnän ihmiset eivät tässä tapauksessa kuulu johtoryhmään. Tämänlainen asetelma, jossa johtoryhmä ei ole välittömässä läheisyydessä viestinnän ammattilaisten kanssa, haittaavat viestinnän kokonaiskuvan toteuttamista sekä kytkeytymistä yhtiön tavoitteisiin että strategioihin. (Juholin 2009, 136.) Silloin strategiaviestinnän keskeiseksi ongelmaksi on muodostunut sisäisen yhteistyön puute (Hämäläinen & Maula 2004, 154).

Tästä voi seurata, että viestintä ja strategia kulkevat rinnakkain, mutta ne eivät kohtaa toisiaan. Tämän seurauksena molempien hyöty ja tarkoitus jäävät irralliseksi yhtiön strategiaviestinnästä sekä päämääristä.

## Strategiatyö on irrallinen viestinnästä

- Strategian ja viestinnän välillä ei suoraa yhteyttä
- Strategisuunnittelu ja toteutus tehdään omana projektina
  - ei yhteistyötä viestinnän kanssa
- Strategia ja viestintä kulkevat rinnakkain mutta eivät kohtaa

*Kuvio 13: Strategian irrallisuus, mukailtu (Kehusmaa 2010, 41).*

Organisaation haasteeksi muodostuvat usein liian epärealistiset ja vaikeaselkoiset tavoitteet. Edellä mainitut tavoitteet johtuvat siitä, että johto on arvioinut organisaation väärin. Epärealistisiksi – ja vaikeaselkoisiksi tavoitteiksi voidaan määritellä liian haastavat päämäärät ja taloudellisesti vaikeasti tulkittavat tunnusluvut. Strategian tulee vastata todellisuutta, jotta sen uskottavuus ei joudu kyseenalaiseksi. Epärealistiset – ja vaikeasti tulkittavat tavoitteet eivät ainoastaan heijastu organisaatioon vaan myös henkilöstöön. (Kehusmaa 2010, 35–36, 41.)

Tilanne on ongelmallinen kun tehdyt lupaukset ja odotukset ovat liian suuria (Hämäläinen & Maula 2004, 156). Organisaation väärin arvioimista tapahtuu enemmän, mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse. Siellä johto tuntee heikommin yrityksen vahvuudet ja heikkoudet käytännön tasoa ajatellen. Skeptinen johto näkee organisaation puutteita ja epäilee henkilöstön mahdollisuuksia strategian toteuttamisessa. Optimistinen johto puolestaan yliarvioi henkilöstöään sekä laadullisesti että määrällisesti. (Kehusmaa 2010, 35.) Viestinnän kannalta katsottuna, optimistisen johdon arviointi on pahempi kuin skeptisen johdon, koska resurssien ollessa pienet viestintä ei saa organisaatiossa niin paljoa tilaa ja aikaa kuin on tarpeen.

## Johto arvio organisaatiota väärin

- Prosessin aikataulua ei pystytä pitämään
- Resurssien puute
  - viestintä jää vajaaksi eikä siihen panosteta
- Johto yli-/aliarvioi organisaation taitoja ja kykyjä
  - epärealistiset tavoitteet

*Kuvio 14: Organisaation väärin arviointi, mukailtu (Kehusmaa 2010, 41).*

Resurssien ollessa rajalliset, organisaation johto ryhtyy usein rakentamaan strategian mukaisia järjestelmiä ja prosesseja. Tämän seurauksena strategiaviestintä puolestaan kärsii eikä henkilöstö pysy enää mukana, miksi organisaation järjestelmiä ja prosesseja uudistetaan. Henkilöstölle syntyy myös epätietoisuutta, kun strategiaviestintä sivuutetaan nopeasti. Tällöin tieto ei mene perille tarkoitetussa muodossa ja henkilöstö ei kykene hahmottamaan uutta strategiaa. (Hämäläinen & Maula 2004, 154.)

Lisäksi suunnitelmallisuuden puute johtaa ongelmiin organisaatiossa, koska strategiaviestinnälle ei ole asetettu selkeitä tavoitteita eikä seurantaa. Suunnitelman puutteellisuudesta aiheutuvat ongelmat tulevat yleensä ilmi seuraavien asioiden kautta (Hämäläinen & Maula 2004, 153):

- Toimeenpano vei enemmän aikaa kuin oli suunniteltu
- Toimeenpanovaiheessa tuleviin ongelmiin ei ole osattu varautua
- Toimeenpanoprosessin toimenpiteiden koordinointi ei ollut tehokasta
- Huomio kiinnittyi epäoleellisiin asioihin
- Työntekijöiden koulutus ja ohjeistus eivät olleet riittäviä



Hämäläinen & Maula (2004, 145) korostavat kirjassaan:

*”Mikäli viestintään ei käytetä aikaa tai resursseja, on olemassa riski, että henkilöstö ei ymmärrä, miksi organisaatorakennetta ja järjestelmiä muokataan tai mistä heitä palkitaan tai jätetään palkitsematta.”*

Tällöin ei myöskään strategia toteudu organisaatiossa toivotulla tavalla, koska henkilöstön ei voida odottaa työskentelevän täysipainoisesti. On syytä muistaa, että strategian toteutumiseen eivät ainoastaan johda viestinnälliset toimenpiteet, vaan siihen vaikuttavat myös muut organisaatiossa tapahtuvat asiat.

### 3.1.2 Henkilöstöstä tulevat haasteet

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 itselleen, 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 viestintää 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.)

Jos johdon sitoutuminen 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 sitoutumisen haluttomuudesta, 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 merkityksen yksittäisen työntekijän kannalta, koska ilman tavoitteita ja päämääriä, työnteko on hajanaista ja tehotonta.

Eräs organisaatiossa esiintyvä haaste on henkilöstön kiinnostuksen puute strategiaan. Syitä tähän ongelmaan voi olla monia ja niiden ratkaiseminen voi olla hankalaa. Kiinnostavuuden 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. Yksilön omakohtaiset oivallukset vaikuttavat olennaisesti siihen, millainen suhtautuminen hänellä on strategiaa kohtaan.

## Henkilöstön kiinnostuneisuu- den puuttuminen

- Ei osata viestiä strategiasta kiinnostavasti
- Henkilöstöä ei kuunnella eikä oteta mukaan strategiatyöhön

*Kuvio 15: Henkilöstön kiinnostumisen puute, mukailtu (Kehusmaa 2010, 41).*

Tiedostustilaisuuksiin 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 välittömästi muutoksen tarpeesta.

Erilaiset infotilaisuudet ja kannustepalkkiot voivat ilmetä ongelmallisiksi, koska yksilön oma kiinnostus asioita kohtaa lähtee henkilöstä itsestään. Yritys voi inspiroida henkilöstöään hetkellisesti edellä mainituilla keinoilla ja ne voivat lisätä henkilöstön tehokkuutta sekä ahkeruutta. Koska henkilöstö ei välttämättä näe strategian ja palkkioiden yhtenäisyyttä niin kuin organisaation johto, palkkioiden todenmukainen tarkoitus voi jäädä työntekijöille epäselväksi.

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

Muita strategiakiinnostavuutta lisääviä keinoja ovat muun muassa viestintätavan vaihtaminen tai strategiviestin muuttaminen erilaiseen, aiemmasta poikkeavaan muotoon.

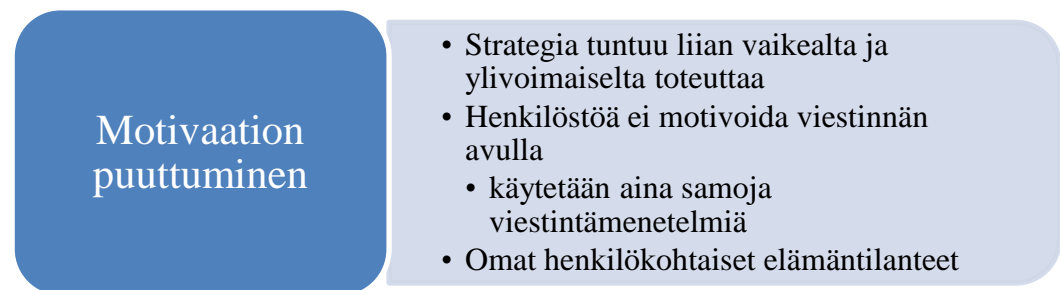
Esimerkiksi strategiatarinan avulla voidaan lisätä henkilöstön kiinnostavuutta.

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.

Kuten aiemmin on mainittu yhtenä ongelmana henkilöiden kiinnostuneisuuden vähäisyys strategiaa kohtaan, toinen yhtä suuri ongelma on motivaatio puuttuminen. Motivaatio voi puuttua henkilöstöltä monista eri syistä. Syitä voivat olla henkilökohtaiset ja äkilliset tilannemuutokset, työpaikkakiusaaminen tai masentuneisuus.

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.



*Kuvio 16: Henkilöstön motivaation puute, mukailtu (Kehusmaa 2010, 41).*

### 3.2 Ulkopuoliset haasteet

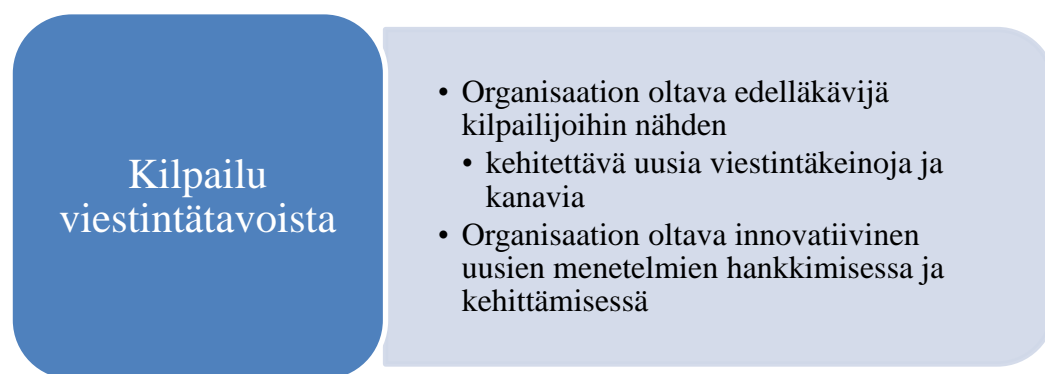
Emme aina välttämättä ymmärrä, kuinka paljon organisaatio kohtaa ulkopuolelta tulevia haasteita. Nämä haasteet riippuvat siitä, onko yritys julkinen pörssiyritys, toimiiko se julkisella sektorilla vai onko yritys järjestö. Kaikkiin näihin edellä mainittuihin yritysmuotoihin tulee ulkopuolelta haasteita, mutta ne ovat jokaisen yrityksen kohdalla erilaisia.

Pörssiyrityksen osalta on muistettava, että sen tulee kertoa merkittävästä strategisesta muutoksesta kaikille markkinoilla oleville osapuolille samanaikaisesti (Hämäläinen & Maula 2004, 51).

Viestinnän kannalta katsottuna haasteellista on välittää osapuolille sama viesti niin, että markkinoilla toimivat yritykset ymmärtävät muutoksesta aiheutuvan merkityksen samalla lailla eikä viestin sisältö muutu sen edetessä.

Julkisella sektorilla toimivien yritysten strategiset päälinjat voivat olla laajan kiinnostuksen kohteena, koska niiden merkitys heijastuu usein yhteiskuntaan ja kansalaisiin. Näiltä organisaatioilta edellytetään suurempaa avoimuutta. Esimerkiksi julkisen sektorin julkaisemat säästöohjelmat vaativat viestinnällisesti paljon, jotta väärinymmärrykset voidaan ehkäistä. Järjestöjen strategiaviestintä liittyy muihin verrattuna tiiviisti omaan toimintaan sekä rahoittajien että vapaaehtoistyöntekijöiden motivointiin. Mikäli strategiaviestinnässä epäonnistutaan huomattavasti, koko organisaation olemassa olo ja toiminta saattaa vaarantua. (Hämäläinen & Maula 2004, 51.)

Kaikkiin näihin edellä mainittuihin yritysmuotoihin vaikuttavat lisäksi kilpailijoiden viestintätavat. Strategia luodaan sen vuoksi, että yritetään olla kilpailijoita tehokkaampia ja parempia. Strategiasta tiedottamisessa tulisi olla myös edelläkävijä kilpailijoihin nähden. Organisaatio voi saada kilpailuetua kehittämällä uusia viestintäkeinoja ja -kanavia, kuten esimerkiksi aiemmin mainittuun tarinaan perustuva strategiaviestintä. Viestinnän merkitys kasvaa suhteessa siihen, kuinka tunnettu yritys on, koska silloin yrityksellä ei ole enää varaa sortua epäonnistuneeseen viestintään.



*Kuvio 17: Kilpailu viestintätavoista, mukailtu (Kehusmaa 2010, 41).*

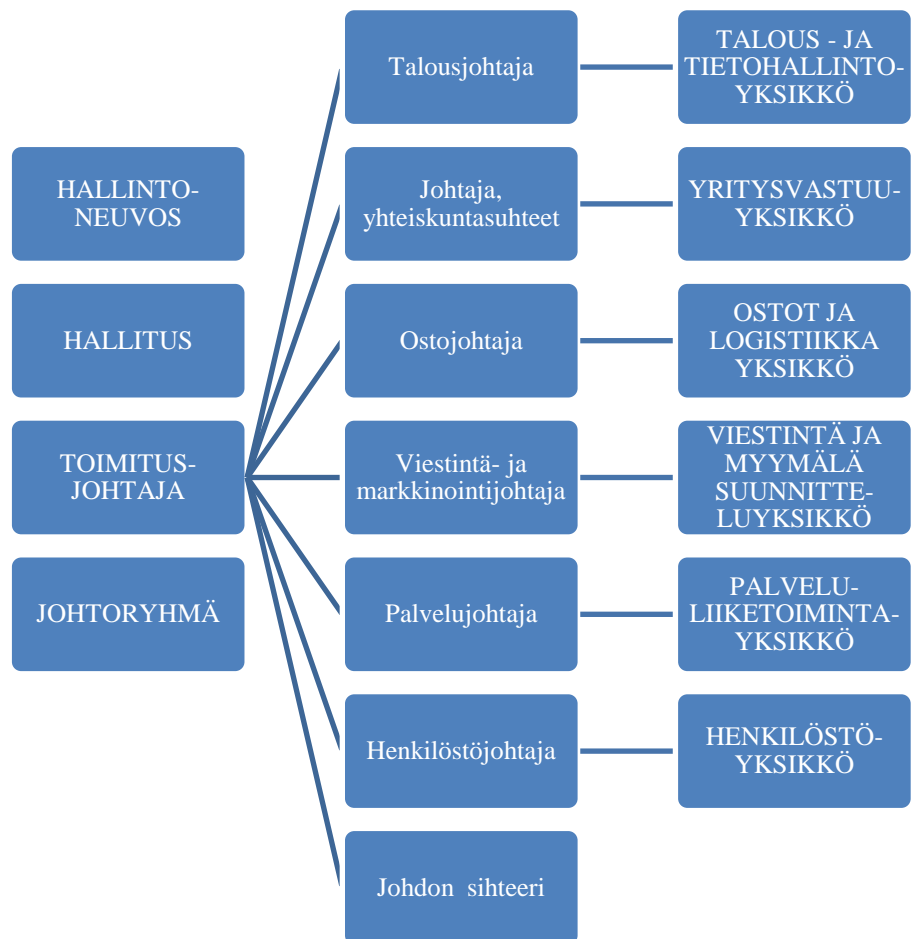
Ulkopuolisia haasteita ovat myös taloudessa ja maailmalla ilmenevät kriisit, mitkä voivat aiheuttaa organisaatiolle strategisia muutoksia.

Strategisiin muutoksiin yrityksen on pyrittävä varautumaan mahdollisimman huolellisesti jo ennen varsinaisen strategian toimeenpanoa. Äkillisistä muutoksista joudutaan viestimään muille organisaatiosta vastuussa oleville henkilöille niin pian kuin mahdollista, jotta vältetään pahimmat seuraukset. Kriisien seurauksena viestinnän on oltava selkeää, vuorovaikutteista sekä ammattitaitoista, jotta organisaatio on tietoinen erityisesti sitä koskevista asioista.

## 4 CASE: YRITYS X

### 4.1 Yritys X:n esittely

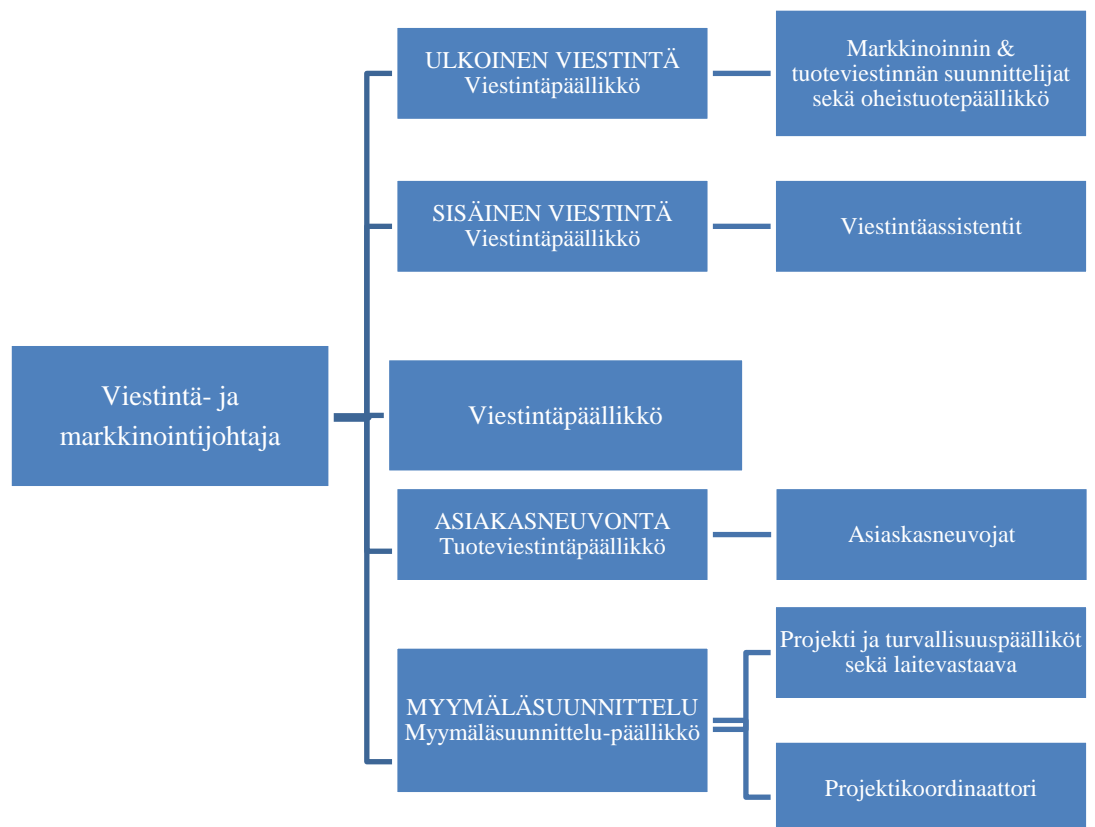
Yritys X on perustettu 1900-luvun alkupuolella ja toimialaan kuuluu vähittäistuotteiden myynti. Myymälätoimintaa yrityksellä on ympäri Suomea ja henkilöstöllä on yli 2500. Alla olevasta kaaviosta näkyy yrityksen organisaatiorakenne, joka sisältää neljä yrityksen toiminnasta ja strategiasta vastaavaa yksikköä. Organisaatiolla on sisäisesti kuusi varsinaisesta vähittäismyyntitoiminnasta vastaavaa johtajaa sekä johdon sihteeri. Jokaisella näistä edellä mainitusta johtajalla on omat vastuuyksikkönsä, joita on yhteensä seitsemän kappaletta.



Kuvio 18: Yritys X:n organisaatiokaavio.

Koska opinnäytetyö liittyy viestintään, on yritys X:n viestintäyksikkö avattu seuraavassa kuviossa tarkemmin. Viestintäpuolesta vastaa viestintä- ja markkinointijohtaja, jolla puolestaan on oma viestintäpäällikkö. Lisäksi ulkoisella ja sisäisellä viestinnän on omat viestintäpäälliköt. Asiakasneuvonta sisältää tuoteviestintäpäällikön ja myymäläsuunnittelu nimensä mukaisesti myymäläsuunnittelupäällikön.

Ulkoinen viestintä jakautuu markkinoinnin- ja tuoteviestinnän suunnittelijoihin sekä oheistuotepäällikköön. Sisäinen viestintä sisältää viestintäassistentit ja asiakasneuvonta asiakasneuvojat. Myymäläsuunnitteluun kuuluvat myymäläsuunnittelupäällikkö, projektipäällikkö, turvallisuuspäälliköt sekä laitevastaava. Myymäläsuunnitteluyksikköön kuuluu myös projektikoordinaattori.



Kuvio 19: Yritys X:n viestintä – ja myymäläsuunnittelun rakenne.



## 4.2 Tutkimuksen laadinta

Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin henkilöstön omia mielipiteitä siitä, kuinka hyvin yrityksessä tuodaan strategiaa työntekijöiden keskuuteen ja minkälaisilla keinoilla.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluina, koska ryhmähaastattelussa kaikki eivät välttämättä saisi sanottua omaa mielipidettään yhtä tarkasti kuin henkilökohtaisesti haastatteleamalla. Haastattelu etenee teemahaastattelurungon avulla, johon on laitettu kysymyksen loogiseen järjestykseen. Tämän avulla vastaajille esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Lisäksi haastatteluiden aikana haastattelija voi tehdä täydentäviä lisäkysymyksiä tai selkeyttää vastaajalle kysymystä, jos se ei auennut hänelle tarpeeksi.

Tutkimuksessa haastatellaan seitsemään yrityksessä työskentelevää henkilöä. Haastateltaviksi valikoituivat henkilöt, jotka olivat haastattelupäivinä työvuoroissa. Haastattelu koostuu kolmesta eri pääkysymyksestä, jotka kaikki liittyvät strategiaan ja sen viestimiseen. Lisäksi tutkimuksen tukena käytetään lisäkysymyksiä, joiden avulla pyritään tarkentamaan haastateltavien vastauksia.

## 4.3 Menetelmä

Taustatietojen jälkeen siirryin varsinaisiin kysymyksiin aiheesta strategiaviestintä. Tarkan pohdinnan jälkeen mielestäni sopiviksi tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

Taustatiedot

Toimipaikka, sukupuoli, ikä sekä työskentelyvuodet yrityksessä X.

Strategia – käsitteen ymmärtäminen

1. Miten käsität sanan strategia ja miten se ilmenee yrityksen toiminnassa?

#### Yritys X:n strategia

2. Tiedätkö, mikä on yrityksen strategia vuosille 2011–2015? Jos tiedät niin kuvaile sitä, ja jos et, mitä osa-alueita luulet siihen liittyvän?

#### Strategiaviestinnän tärkeys

3. Miksi strategian viestiminen henkilöstölle on mielestäsi tärkeää? Vai onko se?

#### Strategiaviestinnän tavoitettavuus yrityksessä tällä hetkellä

4. Minkä kautta strategiaa viestitään ja onko viestintää tarpeeksi? Jos ei, niin mitä näet syynä tähän?

#### Viestinnän edistämisen keinoja

5. Miten strategiaa viestittäisiin teillä ymmärrettävämmin ja selkeämmin?

#### Yritys X:n haasteet strategiaviestinnässä

6. Millaisia haasteita yrityksen strategiaviestintä mielestäsi sisältää?

#### Paikka strategiaan tutustumiseen

7. Missä strategiaan voi tutustua yrityksessänne? Oletko itse tutustunut strategiaan kyseessä olevassa paikassa?

#### Henkilöstön muutostoiveet

8. Mitä muutoksia toivoisit strategiaviestinnän osalta? Onko jotakin selkeää kehitettävää?

Tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet selkenivät luettuani teorian ja löydettyjen teoreettisten artikkeleiden pohjalta. Käsitteiksi muodostuivat seuraavat:

*Strategia:*

Strategia on pitkän tähtäimen suunnitelma, joka ilmentää organisaation toiminnan tavoitteet tulevaisuutta ajatellen. Se auttaa suuntaamaan toimintaa ja kohdentamaan resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi.

*Viestintä:*

Viestintää voidaan kuvata prosessina, jossa rakennetaan ja vastaanotetaan sanomia ja luodaan merkitystä. Nämä sanomat rakentuvat usein merkeistä, joita voivat olla esimerkiksi hymy. Merkit taas muodostavat merkkijärjestelmän eli kielen. Verbaalinen (sanallinen) ja nonverbaalinen (sanaton) -viestintä kuuluvat viestinnän kokonaisuuteen.

*Strategiaviestintä:*

Suullista ja kirjoitettua viestintää, joka kulkee ylhäältä alaspäin eli ylimmältä johdolta henkilöstölle. Tavoitteena on saada strategia koko organisaation henkilöstön tietoisuuteen. Strategiaviestintä selkeyttää, mitkä ovat strategian päämäärät ja miten ne voidaan saavuttaa organisaatiossa.

*Henkilöstö:*

Henkilöstöllä kuvataan työntekijäryhmää. Tässä tutkimuksessa henkilöstöllä tarkoitetaan yrityksen työntekijöitä toimipaikassa 1 ja toimipaikassa 2.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOSTEN ANALYSOINTI

### 5.1 Haastatteluiden toteuttaminen

Haastattelut suoritin paikanpäällä yrityksen kahdessa eri toimipisteessä. Ennen varsinaisia haastatteluja toteutin testihaastattelun läheisilleni, jotta sain suuntaa antavan kuvan kysymysten toimivuudesta ja tarpeellisuudesta. Kysymykset liittyivät samoin aiheeseen sekä täydensivät aina edellistä kysymystä. Testihaastattelut toteutuivat luontevasti, joten otin kaikki kysymykset mukaan myös varsinaisiin haastatteluihin. Ainoastaan pieniä muutoksia tein kysymysten muotoiluun siten, että vastaaminen ei onnistunut ainoastaan yhdellä sanalla. Lisäksi liitin kysymyksiin muutaman apukysymyksen.

Tutkimuksen havaintomäärä oli kattava, koska haastatteluvastaukset olivat monipuolisia. Haastattelin viittä toimipaikassa 1 työskentelevää henkilöä ja kahta toimipaikassa 2 työskentelevää henkilöä. Kaikki haastattelut suoritin paikan päällä kasvokkain haastateltavien kanssa. Haastateltavat olivat iältään 36–62 ikävuoden väliltä. Sukupuolijakauma toteutui niin, että haastateltavista neljä oli naisia ja kolme miehiä.

Suoritin haastattelut jaksoittain kolmena erillisenä päivänä, jotta aiheuttaisin mahdollisimman vähän häiriötä henkilöiden normaaliin työrytmiin. Ensimmäiset haastattelut toteutin 9.5, toiset 10.5 ja viimeiset 11.5.2011.

### 5.2 Aineiston purkaminen

Haastattelujen suorittamisen jälkeen litteroin nauhoitetut haastattelut. Litteroinnissa käytin faktanäkökulmaa. Keskityin tutkimuksen kannalta ainoastaan oleellisiin tietoihin ja jätin pois epäoleellisen kerronnat.

Tulosten selkeyttämiseksi muodostin taulukon haastateltavista ja heidän taustatiedoistaan.

*Taulukko 3: Haastateltavat henkilöt yrityksessä X.*

<b>Haastateltava</b>	<b>Sukupuoli</b>	<b>Työskentelyvuodet</b>	<b>Toimipaikka</b>
Haastateltava 1	Mies	30 vuotta	Toimipaikka 1
Haastateltava 2	Nainen	7 vuotta	Toimipaikka 1
Haastateltava 3	Nainen	10 vuotta	Toimipaikka 1
Haastateltava 4	Mies	22 vuotta	Toimipaikka 1
Haastateltava 5	Nainen	22 vuotta	Toimipaikka 1
Haastateltava 6	Nainen	11 vuotta	Toimipaikka 2
Haastateltava 7	Mies	9 vuotta	Toimipaikka 2

### 5.2.1 Strategia –käsitteen ymmärtäminen

Ensimmäisenä varsinaisena kysymyksenä selvitin strategiaa käsitteenä ja miten se ilmenee yrityksessä. Suurimmalla osalla haastateltavista oli jonkinlainen ennakoivampiymmärrys sanasta ja siitä mitä osa-alueita siihen liittyy. Haastateltavat kommentoivat kysymystä seuraavasti:

*”Strategia on suuntaviiva, mihin ollaan menossa. yrityksen koko toiminnan runko. Se näkyy niin, että sitä käsitellään palavereissa, jossa keskitytään siihen, miten toimimme sen mukaisesti.”* (Haastateltava 3)

*”Strategia, siihen kuuluu vaikka mitä. Yhtiön tavoitteet ja ketju, että kaikki menee samalla lailla. Kuuluu kaikkea mahdollista eli tämä koko systeemi on sitä. No ilmenee sillein, että kun luodaan strategia, välittyy se myymälään ja toimitaan sen mukaan mitä on sovittu”* (Haastateltava 5)

*”No käsitän sen niin, että se on tietynlainen suunnitelma, jota sitten noudetaan tai tietynlainen toimintamenetelmä, jota noudatetaan joko pitkällä tai lyhyellä tähtämellä. Ilmenee lähinnä tiettyinä suunnitelmina, jotka esitetään henkilökunnalle ja jota kaikki sitten noudattaa.”* (Haastateltava 6)

*”Strategia, mikä on yritys X:n tehtävä. Tuotteiden vähittäismyynti. No ei varsinaisesti tai ei ollu strategia, vaan se liikeidea. En nyt osaa sanoa sen kummempaa”* (Haastateltava 7)

Osalle henkilökunnasta strategia käsite oli erittäin selkeä ja sisäistetty, eli haastateltavat tiesivät sen merkityksen ja käyttötarkoituksen, kuten seuraavista vastauksista pystyttiin toteamaan:

*”Strategia tehdään muutamaksi vuodeksi eteenpäin. Meillä se on ollut aina hyvin selkeä. Nykyinen ulottuu muistaakseni vuoteen 2012. Se on toimintatapa tiettyyn päämäärään pyrkimiseen.”* (Haastateltava 1)

*”Toimintasuunnitelma, jonka mukaan toimitaan ja tehdään päätöksiä tulevaisuutta varten. Me toimitaan niin, että ollaan hyviä.”* (Haastateltava 2)

Osittain henkilökunta sekoitti strategian sen erääseen osa-alueeseen eli henkilöstöstrategiaan, kuten alempana olevasta vastauksesta voi huomata.

*”Strategia on jonkinlainen arvojärjestys yhtiössä. Mitä korkeemmalla oot, sitä enemmän on töitä. Se ilmenee niin, että jonkun oltava johtava ja toiset ovat hänen alaisiaan.”* (Haastateltava 4)

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan pitkän aikavälin henkilöstövoimavarojen ja –johtamisen kehittämissuunnitelmaa eli strategisia päätöksiä, joilla pyritään varmistamaan henkilöstön osaamis- ja suoritustaso.

Lisäksi henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstön määrä, osaamistarpeet sekä tavoitteet, jotka liittyvät hyvinvointiin. Käytännössä henkilöstöstrategia toteutetaan henkilöstösuunnitelman avulla.

## 5.2.2 Yrityksen strategia

Seuraavassa kysymyksessä selvitin henkilöstön tietämystä yrityksen strategiasta vuosille 2011–2015. Kysymykseen liitetty lisäkysymys antoi haastateltaville mahdollisuuden pohtia, mitä strategia mahdollisesti sisältäisi, jos tarkkaa tietoa ei ollut. Haastateltavien vastaukset olivat seuraavia:

*”Nyt on sellainen tilanne, että strategiaamme tullaan käsittelemään tulevassa kokouksessa kaikkien maan päälliköiden kanssa ensi viikolla Flamingossa. Tällä hetkellä vuoteen 2012 strategia on tiedossa, mutta vasta kokouksen jälkeen pystymme kertomaan asiasta lisää.”* (Haastateltava 1)

*”Tiedän ainoastaan sen, että yritämme olla paras ja palveleva.”*  
(Haastateltava 2)

*”En tiedä, mikä se on. Olisiko kehittäminen tai tasa-arvoistaminen. Semmoisia ainakin luulisin.”* (Haastateltava 4)

*”Se on tää asiakkaiden huomioiminen, on siinä varmaan yks tärkeimpiä. Ja taitaa vissiin tää henkilökunnankin hyvinvointi kuulua siihen osana. Ja tämä paras vähittäiskauppa, ketjun ykkönen, on tavoitteena varmaan.”* (Haastateltava 5)

*”Kai siihen liittyy yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset. Että saatais tuotteita myytyä yhä entistä paremmin.”* (Haastateltava 6)

*”No onks se tää henkilöstön vuosi, henkilöstön hyvinvointia ja nuorison huomioimista. Entistä tarkempaa näissä ikärajojen tarkastuksissa ja yritetään huomioida nuoria samanlailla kuin vanhempia asiakkaita. Ne ovat kuitenkin tulevaisuudessa meidän asiakasryhmää entistä enemmän.”* Haastateltava 7)

Suurin osa haastateltavista osasi yhdistää strategiaan selkeitä osa-alueita. Toiset puolestaan tiesivät, että asiaa tullaan käsittelemään lisää lähiaikoina.

Tämän johdosta enemmistö vastaajista ei osannut tehdä täysin yksiselitteistä määritelmää tulevan strategian suhteen. Poikkeuksen muodosti kuitenkin erään haastatteluun osallistuneen vastaus, josta näkyy tietämys tai vahva ennako-oletus mitä tulevaisuus pitää sisällään:

*”Minun mielestä kilpailukykyisyyden parantaminen, niin palvelun kuin tuotteiden osalta. Vastuu käsitetään laajalti: yritysvastuu, ympäristövastuu, myynnin vastuu, tuotevastuu. Palvelussa on siis tarkoitus olla kilpailukykyinen vähittäiskauppa.”*

(Haastateltava 3)

Vastauksista pystyin päättämään, ettei suunniteltu strategia vuosille 2011–2015 ollut vielä tullut tutuksi kaikille vastaajille. Yrityksen strategiaan kuuluu myynnin edistäminen vähittäistuotteiden osalta sekä erityisesti asiakaspalveluun panostaminen. Suurimmalla osalla vastaajista oli kuitenkin jotain tietoa siitä, mihin strategia mahdollisesti tulee liittymään.

### 5.2.3 Strategiaviestinnän tavoitettavuus

Neljäntenä kysymyksenä tarkastelin, miten strategia viestitään yrityksen henkilöstölle ja viestitäänkö sitä tarpeeksi. Haastateltavien laajat vastaukset käsittivät seuraavaa:



*”Kyllä strategiaa viestitään suurimmaksi osaksi Intranetin kautta. Varmasti sen kautta saa tietoa, mutta myymäläpalaverissa päällikön kautta yritetään myyjille tuoda asiaa enemmän esille ja selventää sitä. Kokousten jälkeen päälliköt saavat infot ja sitä välitetään eteenpäin. Mielestäni strategiaa viestitään myös tarpeeksi, mutta tietenkin osan mielestä sitä tarvittaisiin varmasti myös lisää. Päivittäinen työ vie kuitenkin osan aikaa. Pääasiassa kuitenkin päällikön huoli, että jokaisella on tiedot viimisisimmistä päätöksistä ja linjauksista.” (Haastateltava 1)*

*”No, koulutuksissa ja palaverissa oman tiimin kesken ja henkilöstölehdessä, mitä jokainen voi itse lukea ja miten yrityksen eri pääkonttoreilla ja myymälöissä ollaan strategian eteen tehty. Strategiaa viestitään kyllä, mutta vähempää ei aina-kaan kannata. Totta kai aina pystyy korostamaan enemmän esim. nostaa esiin joka palaverissa ja korostaa sitä.” (Haastateltava 3)*

*”Se näkyy viestien kautta. Lisäksi nythän on esim. ”jalkauttamispalaveri” tulossa, jonka avulla strategiaa saadaan lähemmäs. Palaverissa ei kuitenkaan ole omaa osa-aluetta strategialle. Sen viestintä on välillä sekavaa, sillä henkilövaihdoksista toivoisin enemmän tietoa. Eli viestintä on vajavaista.” (Haastateltava 4)*

*”Myymäläpäällikkö käy ensin omissa palaverissaan ja meidän myymäläpalaverissa käydään läpi. Sitten tulee suoraan tuolta Intranetin kautta viestitä. Suusta suuhun menee tieto osaksi. Kyllä siitä tulee opuksia. On vain itsestä kiinni kuin tarkkaan lukee ja seuraa.” (Haastateltava 5)*

*”Meille varmaan tulee se semmonen pumaska ja tietysti tossa meidän intranetissä viestitään koko ajan tietyistä asioista. Joo kyllä viestitään tarpeeksi.” (Haastateltava 6)*

*”No varmaan pääasiassa tuolta Intranetin kautta tulee. Sit on tietysti henkilöstölehti. Intranet on voimakkain viestintä välineistä. Minun mielestä viestitään tarpeeksi” (Haastateltava 7)*

Enemmistö vastaajista koki, että strategiaa viestitään tarpeeksi, mutta myös viestien vastaanottaminen ja sisäistäminen on riippuvainen yksilöstä:

*”Se tulee esille kuukausikoulutuksissa ja sitten me saamme sellaisen hienon kirjan, missä strategiaa on käsitelty. Henkilöstölehdessämme on lisäksi artikkeleita ja työkavereiden kanssa keskustelemalla. Ehkäpä viestintää ei kuitenkaan ole tarpeeksi, tai se voi olla siinäkin, miten kukakin ottaa sen vastaan. En tiedä, mistä oikeen saisin tietoa enemmän, ehkä pitäisi keskustella yhdessä enemmän.”* (Haastateltava 2)

Suurin osa vastauksista osoitti sen, että strategiaviestintää olisi mahdollista parantaa. Parannusehdotuksiksi esitettiin muun muassa strategiaviestinnän selkeyttämistä ja sen nostamista enemmän esille henkilöstön keskuudessa olevissa palaverissa ja koulutustilaisuuksissa.

#### 5.2.4 Viestinnän kehitettävyyttä

Seuraavana kysymyksenä halusin täydentää edellistä kysymystä eli miten strategiaviestintää pystyisi kehittämään yrityksessä. Osittain parannusehdotuksia tuli jo aiemman kysymyksen kohdalla, mutta tavoitteenani oli saada tarkempia vastauksia aiheesta. Kysymys osoittautui kuitenkin henkilöstölle vaikeaksi, sillä vain muutama osasi listata keinoja parempaan viestintään. Haastateltavien kommentit olivat seuraavia:

*”No en tiedä, minun mielestäni yrityksellä on hyvät keinot viestintään nimenomaan Intranetin kautta. Onhan meillä lisäksi oma henkilökuntalehti, jossa myös selventävästi kerrottu strategia. Jos sen lukee ajatuksella, niin pääsee perille vaikka se ilmestyykin vain muutaman kerran vuodessa. Linjaukset tulevat kuitenkin sieltä. Nykyinen strategiaviestintä on mielestäni riittävää ja myymäläpalaveria kuitenkin pyritään pitämään 8-10 kertaa vuodessa, jossa viestintää tulee lisää.”* (Haastateltava 1)

*”En halua strategiakoulutusta ainakaan erikseen. Kyllä se on Intrassa tarpeeksi avoimesti. Aina saa soittamalla tai jotenkin muutoin selville, jos tarvitsee. En näe tarvetta erilliselle koulutukselle, ainoastaan jonkun koulutuksen osana voisi strategiaosio olla.”* (Haastateltava 4)

*”En nyt tiedä tarviiko. Kai se nyt on ihan selvästi sanottu, että mihin pyritään. Alan ammattilaiset tekee sen, niin kyllä sen pitäis olla ihan ymmärrettävissä.”* (Haastateltava 5)

*”No ehkä jonkun verran tietysti semmoisen kansaomaisemmalla tekstillä. Kun yleensä nää tekstit on niin kapulakieltä, että se aina aukea ja aikaa kuluu lukemiseen.”* (Haastateltava 6)

*”Mun mielestä on aika selkeitä, jos yleensäkin osaa lukee ja käyttää Intranetiä. Mun mielestä on aika selkee, en osaa sanoa mitä voisi olla sen selkeämpää. Pitää olla omatoiminen ja lukea sitä.”* (Haastateltava 7)

Suorempaa henkilöstöyhteyttä ylempään johtoportaan liittyen pidettiin tärkeänä:

*”Nythän on tulossa tämä yhtiön johdon jalkautuminen Lahteen, jossa tulee varmasti uusia kysymyksiä ja ne ketkä menevät, tuovat sitä tietoa varmasti sieltä meille. Suora yhteyttä ehkä toivoisin enemmän. Henkilöyhteys tärkeää.”* (Haastateltava 2)

Haasteelliseksi johtoportaan jalkauttamisen tekee sen, että yrityksellä on Suomessa monia eri toimipaikkoja, joten jalkautuminen pelkästään esimerkiksi alueittain vie johtoportaalta huomattavasti aikaa.

Erään haastateltavan vastauksesta löytyi erinomainen kehitysehdotus. Tämän avulla strategiaa ja sen viestintää pystyttäisiin tuomaan paremmin ja selkeämmin henkilökunnan tietoisuuteen:

*”No kyllä aika hyvin viestitty, tietysti pitäisikö siitä sitten juliste vielä seinälle laittaa, voidaan miettiä. Se varmasti auttaisi pitämään strategian pääasiat mielessä jatkuvasti. Vielä kun sitä purettaisiin esimerkeiksi, miten työssä voi toimia strategiaa edistääkseen, helpottaisi varmasti. (Haastateltava 3)*

### 5.2.5 Strategiaviestinnän haasteet

Kuudennessa osiossa tarkastelin haasteita, joita strategiaviestintä aiheuttaa yrityksessä X. Edellisissä kysymyksissä haasteita oli jo tullut haastateltavien vastauksissa esille, mutta tässä kohdassa halusin täsmentää ne yhteen. Vastauksien perusteella haasteita selvästi löytyi. Kamenskyn (2008, 346) sanoja lainaten: *”Yleisimmät haasteet löytyvät jokaisen henkilökohtaisista kokemuksista”*. Haastateltavien kommentit kysymyksestä olivat seuraavia:

*”No, tietysti haasteet voivat olla siinä, että osaa tuoda asiat oikealla tavalla jokaiselle. Myyjillä ovat erilaiset lähtökohdat. Pääasiassa kuitenkin myyjät, jotka ovat toistaiseksi voimassa olevissa sopimuksissa ja tekevät useamman päivän viikossa, saavat strategian selville helposti Intranetin kautta.” (Haastateltava 1)*

*”Haaste, mikä on aina ollut, on se, että tietyt asiat eivät tule oikeassa muodossa loppuun asti. Yleisesti koetaan, että asiat ovat ylempänä erilainen kuin täällä alempana.” (Haastateltava 4)*

*”Haasteet, no se paras myymälä on aikamoinen haaste, että päästään ykköseks ja pysytään siellä. Et se vaatii koko henkilökunnan panoksen ihan 100%:sti. Sitten tää henkilökunnan työhyvinvointi on kans aika haasteellinen, et otettais kaikki huomioon.” (Haastateltava 5)*

*”Suurin haaste on varmaankin siinä että, yritys on taloudellisesta tulosta tekevä ja kuitenkin samalla on niin kuin tällainen valistava. Ne kaks asiaa hakkaa kovasti toisiaan vastaan, että sen yhteensovittaminen on musta se suurin haaste.”*

(Haastateltava 6)

*”Jos se nyt tähän ikäraja juttuun liittyy, niin sitten tietysti tuntuu, että on entistä vaikeampi arvioida nuorten ikä.”* (Haastateltava 7)

Sitouttaminen ja jokaisen henkilön yksilöllisyys toi haasteita yrityksen strategiselle viestinnälle. Tämä korostui selkeästi muutamissa vastauksissa:

*”Varmaankin juuri se tavoitettavuus on haaste, meneekö jokaiselle viesti perille? Asenne on myös tärkeää, saadaanko henkilökunta sitoutumaan ja asennoitumaan hyvään strategiaan.”* (Haastateltava 3)

*”Iso lupaus ja jokainen meistä siihen varmasti on sitoutunut. Ollaan palvelevia ja kilpailukykyisiä. Tietysti sekin, että kuka miten ottaa tietoa vastaan, vaikuttaa myös.”*

(Haastateltava 2)

Vastauksien perusteella voin todeta, että haasteita löytyi useita ja ne poikkesivat toisistaan huomattavasti. Tähän vaikuttaa yksilöllisyys eli se, minkä henkilö kokee haasteellisena ja miten hän käsittää kyseisen asian. Vastauksien perusteella ei pystytä sanomaan yhtä ainoaa suurta haastetta. Yleisesti ottaen yrityksen strategaviestintä sisälsi henkilöstön mielestä monia erilaisia haasteellisia asioita, kuten viestien perille menemisen oikeassa muodossa.

## 5.2.6 Paikka strategian löytämiseen

Toiseksi viimeisenä kohtana kokosin yhteen vielä paikat, josta strategia on henkilöstön saatavissa. Vastaukset olivat yhtenäisiä. Haastateltavien kommentit:

*”Sisäinen Intranet ja henkilökuntalehti. Olen itsekin tutustunut kyllä.”*

(Haastateltava 1)

*”Intranetistä kai löytyy, mutta en oo kyllä tutkinut itse. Lisäksi meille tulee vuosikertomuksen tapainen kirja, jossa asiaa on käsitelty.”*

(Haastateltava 2)

*”Henkilöstölehdessä ainakin on, mutta varmaan myös Intranetissä. Intranetissä en kuitenkaan ole itse käynyt tutustumassa.”* (Haastateltava 3)

*”Intranetissä. Olen käynyt tutustumassa. En usko kuitenkaan, että sen löytää sieltä hyvin. Eikä se kyllä käytössä ole.”* (Haastateltava 4)

*”Mun mielestä meidän omassa Intranetissä, ja olen tutustunut sen verran mitä olen ehtinyt.”* (Haastateltava 6)

Lisäksi useasta vastauksesta nousi esiin henkilöstölehti tai muut vastaavat tiedotteet, joista saa strategiatietoa.

*”Intranet. Sieltä löytyy varmaan kaikki. Tiedotteita, kirjaa yhtiöltä, missä ne on kirjattu kirjaks tai vihoks. Niitä lukemalla ja myymäläpäällikön kautta.”* (Haastateltava 5)

*”Intranet, henkilöstölehdessä on varmaan myös. Olen tutustunut.”* (Haastateltava 7)

Vastaajat olivat kaikki yksimielisiä siitä, että Intranetistä löytyy eniten tietoa strategiaan liittyen. Tämä tuo myös esille sen, että henkilöstö on tietoinen siitä, kuinka tärkeä viestintäväline Intranet on.

### 5.2.7 Kehityskohteet

Viimeisenä kokosin yhteen kehityskohteet strategiaviestinnän kehittämistä varten. Haastateltavien vastaukset olivat seuraavia:

*”En mä kyllä osaa tuohon sanoa, minusta strategia tuodaan selkeästi esille ja se on kaikkien tavoitettavissa. Hyvin se on mielestäni hoidettu. Ei mitään kehitettävää siis siinä mielessä.”* (Haastateltava 1)

*”Selkeämmiin tulisi kertoa, miten asiat ovat. Vaihtuvuus tässäkin yhtiössä niin suuri, niin asioista olisi myös kiva olla kunnolla perillä.”* (Haastateltava 4)

*”Ei nyt oikee tuu mieleen. Eiköhän se oo ihan selkeää.”* (Haastateltava 5)

*”Musta tuntuu, että mun uran tässä vaiheessa asia on kunnossa.”* (Haastateltava 6)

*”Ei nyt mitään mieleen. Mun mielestä on ihan selkeää, mikä tää nykyinen tapo on.”* (Haastateltava 7)

Eräällä vastaajista oli kuitenkin selkeä kehitysehdotus, joka liittyi henkilöstön ja muiden yrityksessä työskentelevien väliseen kontaktiin:

*”Suoraa henkilökohtaista kontaktia ja keskustelua lisää. Kerran vuoteen ainakin olisi kiva saada jonkinlainen tilaisuus, johon voi mennä kuuntelemaan ja teemmään kysymyksiä asiasta.”* (Haastateltava 2)

Vastaukset kysymykseen vaihtelivat, vaikka edellisten kysymysten pohjalta voitiin selkeästi havaita, että kehitettävää strategiaviestinnässä kuitenkin on. Vastauksista pystyttiin havaitsemaan, että haastateltavat pitivät osittain strategiaa selkeänä ja jonkinlaista kehitystä pitäisi tehdä, mutta selkeitä asiakokonaisuuksia he eivät osanneet tuoda esiin.

*”No ehkä kehitettävää tosiaan olisi. Jos haluaisi, että strategia olisi joka päivä esillä, niin voisihan seinälle julisteen laittaa. Pysyisi se ainakin paremmin mielessä.”* (Haastateltava 3)

### 5.2.8 Reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetyön oli reliaabeli, koska haastateltavat joutuivat miettimään vastauksiinsa yksilöllisesti. Yksilölliset vastaukset mahdollistivat jokaiselle vastaajalle kertoa asioista oman näkökulman kautta. Lisäksi haastateltavien vastaukset olivat lähestulkoon samankaltaisia jokaisen kysymyksen kohdalla, lukuun ottamatta muutamaa poikkeusta.

Opinnäytetyö oli myös validi, koska tutkimus mittasi niitä asioita, mitä sen avulla oli tarkoitus selvittää. Haastateltavat vastasivat niihin kysymyksiin, mitä heiltä kysyttiin. Tutkimusote ja haastatteluissa käytetyt menetelmät tukivat sitä, mitä todellisuudessa haluttiin selvittää. Validin osalta vinouman mahdollisuus oli pieni, mutta mahdollinen. Tähän saattoi vaikuttaa henkilöiden työskentelyvuodet yrityksessä ja sitä kautta yksilön käsitys tai tietoisuus yrityksen asioista. Lisäksi vinouman mahdollisti henkilöiden yksilöllisyys, eli ymmärsivätkö he kysymykset samalla tavalla kuin kysyjä.



## 6 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yritys X:n henkilöstön mielipiteitä liittyen yrityksen strategiaviestintään. Tavoitteena oli saada vastaukset erityisesti siihen, miten yritys X:n strategiaa viestitään ja kuinka henkilöstö kokee sen. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisten välineiden kautta strategiaa viestitään ja saako henkilöstö siitä tarpeeksi tietoa. Tavoitteena oli myös saada vastauksia, kuinka yrityksessä X strategiasta viestimistä pystyttäisiin parantamaan ja millaisia haasteita strategiaviestintä sisältää.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin strategiaa ja siihen liittyvää viestintää. Lisäksi edellä mainitussa osuudessa selvitettiin, millaisia haasteita strategiaviestintä aiheuttaa organisaatiossa. Tutkimukseen kuuluva teoria osuuden aineisto kerättiin kirjallisuudesta ja Internet-lähteistä. Tämän opinnäytetyön kaltaisia strategiaviestintään liittyviä tutkimuksia oli tehty, mutta suurimmassa osassa niissä aiheet liittyivät pelkästään viestintään tai strategiaan. Kokonaisuutta ajatellen tätä opinnäytetyötä vastaavia tutkimuksia ei ole tehty tai niitä ei löytynyt.

Tutkimuksessa oleva empiirinen osa-alue kerättiin hyödyntämällä yritys X:n Intranettiä sekä haastatteleamalla yrityksessä työskentelevää henkilöstöä. Pääpaino tutkimuksessa oli strategiaviestinnässä ja henkilöstön kokemuksissa yrityksen strategiaviestinnän osalta. Yksilöhaastatteluilla haluttiin saada työntekijöiden henkilökohtaisia mielipiteitä asioista.

Tutkimuksessa esitettäviin kysymyksiin kaikki vastaukset saatiin haastattelujen kautta. Tutkimuksen perusteella voitiin päätellä, että yrityksessä työskentelevällä henkilöstöllä oli tietämystä siitä, mitä strategia käytännössä tarkoittaa ja kuinka tärkeä merkitys sillä on yrityksen toiminnalle. Strategian viestimistä pidettiin henkilöstön keskuudessa erittäin tärkeänä, koska sen avulla työntekijöille määritetään yhtiön toimintatavat ja linjaukset suhteessa sen toimintaan.

Strategiaviestinnän näkyminen arkipäivässä jäi kuitenkin haastateltavien kommentteista vähäiselle. Lisäksi viestinnän selkeys ja informaation lisääminen johtoportaalta alaspäin auttaisi henkilöstöä ymmärtämään omat toimintatapansa paremmin.

Tutkimustulokset osoittivat, että yritys X:n strategiaviestintä oli henkilöstön mielestä laaja ja monia erilaisia osa-alueita sisältävä kokonaisuus. Vastauksista tulee kuitenkin esille selkeä linja, jonka mukaan strategiaviestintä sisältää yrityksessä erilaisia haasteita. Haasteita olivat muun muassa henkilöstön sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin ja vastuullisuuteen sekä strategian toteutuminen arkipäivässä.

Lisäksi henkilöstö koki viestien perille menemisen oikeassa muodossa haasteellisenä, kuten myös opinnäytetyön teoriaosuudessa oli todettu. Haasteellisuus johtui siitä, että viestinvälittäjiä on monia, joten viestin sanoma voi mahdollisesti muuttua viestin edetessä henkilöltä toiselle.

Henkilöstö oli tietoinen siitä, mistä paikasta strategia löytyy yrityksen sisältä. Kehitysehdotuksiksi haastateltavat mainitsivat viestinnän selkeyttämisen ja sen esiintuomisen yhä useammin henkilöstön keskuudessa. Vastauksista nousi esille ristiriitaisuus strategian viestimisen ja sen parantamisen osalta. Osa henkilöstöstä toivoi enemmän strategiaviestintää, mutta sen parantamiseksi ei osattu sanoa selkeitä toimenpiteitä. Toisin sanoen henkilöstö toivoo selkeämpää ja konkreettisempaa viestintää, mutta toteutuskeinot ja ideat sen parantamiseksi olivat vähäisiä.

Kaiken kaikkiaan työntekijät osasivat vastata kaikkiin haastattelukysymyksiin monipuolisesti ja laajasti. Suuren organisaation henkilöstön keskuudessa vastaukset ovat usein erilaisia johtuen siitä, että vastaajat olivat yksilöitä, jotka käsittivät eri asiat eri tavalla. Yksilöllisyyttä voidaan pitää mahdollisuutena, koska se antaa yritykselle monia erilaisia näkökulmia sen toimintatapaan liittyen. Tämän vuoksi yksilö, on myös tärkeässä roolissa strategiaviestintään vaikuttaessa.

## LÄHTEET

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

Hakanen, M. 2004. PK-YRITYKSEN STRATEGIATYÖ: menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.

Hämäläinen, V. ja Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Inforviestintä Oy.

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

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaplan, R. ja Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy

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

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

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

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

## Elektroniset

Haavisto, A. 2009. Strategiaviestinnän ja esimiesten merkitys strategian toteuttamiselle. Tampereen ammattikorkeakoulu [Viitattu 24.9.2011]. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9028/haavisto.annika.pdf?sequence=2>

Jussila, S. 2010. Sisäinen työnantajakuva. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu [Viitattu 26.10.2011]. Saatavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12949/Jussila\\_Satu.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12949/Jussila_Satu.pdf?sequence=1)

Leppänen, K. Vaasan sairaanhoitopiiri. 2010. Vaasan sairaanhoitopiirin strategia 2003–2010 [Viitattu 31.3.2011]. Saatavissa: [http://www.kaisaleppanen.net/pdf/strategia\\_suomeksi.pdf](http://www.kaisaleppanen.net/pdf/strategia_suomeksi.pdf)

Marjava, H-L. 2007. Bsc-mittariston ja strategisten tavoitteiden viestintä taloushallinnon palvelukeskuksessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto [Viitattu 12.10.2011]. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/38634/nbnfi-fe200806031502.pdf?sequence=3>

Mustonen, M. 2009. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt. Helsingin kauppa-korkeakoulu [Viitattu 22.5.2011]. Saatavissa: <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a353.pdf>

Radkte, J. M. Kuinka muotoilla organisaation missio?. Nonprofit [Viitattu 22.9.2011]. Saatavissa: <http://www.nonprofit.fi/suomi/pdf/missio.pdf>

Rouhiainen, M. 2003. Yrityksen strategiaviestintä. Jyväskylän yliopisto [Viitattu 10.10.2011]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11245/g0000418.pdf?sequence=1>

Sarmeen, P. 2008. Sisäinen viestintä työyhteisössä. Diakonia-ammattikorkeakoulu Länsi-Porin toimipaikka [Viitattu 13.10.2011]. Saatavissa:  
[http://kirjastot.diak.fi/files/diak\\_lib/pori2008/9a90f0\\_pori\\_sarmeen\\_2008.pdf](http://kirjastot.diak.fi/files/diak_lib/pori2008/9a90f0_pori_sarmeen_2008.pdf)

Suominen, R. 2008. Henkilöstöstrategian laadinta ja toteutus –vaikeatako?. Valtiovarainministeriö [Viitattu 26.10.2011]. Saatavissa:  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20080228Esitys/3\\_Suominen.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20080228Esitys/3_Suominen.pdf)

Veripää, H. 2011. Matkalla strategiseen ajatteluun. Jyväskylän yliopisto [Viitattu 14.10.2011]. Saatavissa:  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27056/urn:nbn:fi:jyu-2011052310902.pdf?sequence=1>

Viestintätieteiden laitos. Viestintä. Jyväskylän yliopisto [Viitattu 31.3.2011]. Saatavissa:  
<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviestit/vuorovaikutus/viestinta.html>

Viestintätoimisto [deski], Opas: Esimiesviestintä. Tiedottaja [Viitattu 14.10.2011]. Saatavissa: <http://www.tiedottaja.fi/dev/wp-content/uploads/2010/02/Esimesviestintaopas.pdf>

## LIITTEET

### **LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO**

#### Teemahaastattelurunko

Tutkimusongelmana on, miten yritys X:n henkilöstö käsittää yrityksen strategian ja miten sitä viestitään? Tarkoituksena on selvittää haastatellen noin kymmentä henkilöä, miten yrityksessä X viestitään strategiaa ja mitkä ovat sen haasteita. Ongelmaa pyritään selvittämään seuraavanlaisten kysymyksien avulla:

#### **Taustatiedot**

Toimipaikka, sukupuoli, ikä, kauan työskennellyt yrityksessä.

#### **Strategiaan liittyvät kysymykset**

Miten käsität sanan strategia ja miten se ilmenee yrityksen toiminnassa?

Tiedätkö, mikä on yrityksen strategia vuosille 2011–2015? Jos tiedät niin kuvaile sitä, ja jos et, mitä osa-alueita luulet siihen liittyvän?

Miksi strategian viestiminen henkilöstölle on mielestäsi tärkeää? Vai onko se?

Miten henkilöstölle viestitään strategiaa yrityksessä?

Viestitäänkö strategiaa tarpeeksi? Jos ei, niin mitä näet syynä tähän?

Miten strategiaa viestittäisiin sitten teillä (paremmin) ymmärrettävästi ja selkeästi?

Millaisia haasteita yrityksen strategiaviestintä mielestäsi sisältää?

Missä strategiaan voi tutustua yrityksessänne? Oletko itse tutustunut strategiaan ko. paikassa?

Mitä muutoksia toivoisit strategiaviestinnän osalta? Onko jotakin selkeää kehitettävää?