



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Heidi Unnbom

Operatiivisen työn esimiehet strategian viestijöinä

Case ABB Oy, Distribution Solutions

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö

Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma

Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Heidi Unnbom
Tutkielman nimi:	Operatiivisen työn esimiehet strategian viestijöinä : Case ABB Oy, Distribution Solutions
Tutkinto:	Filosofian maisteri
Oppiaine:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma Organisaatioiden viestintä
Työn ohjaaja:	Heidi Hirsto
Valmistumisvuosi:	2020 Sivumäärä: 76

TIIVISTELMÄ:

Strategiaosaaminen on nostanut kuluneiden vuosikymmenten aikana merkitystään organisaation menestymiselle yhä kiristyvillä markkinoilla. Oikein laadittu strategia ei kuitenkaan takaa organisaation kilpailukykyä, vaan strategiasta tulee myös osata viestiä tehokkaasti työntekijöille, jotta sitä voidaan toteuttaa menestyksekkäimmällä mahdollisella tavalla. Esimiesten merkitys strategian viestijöinä korostuu, sillä he ovat omille alaisilleen ensisijainen tiedonlähde ja toimintaa ohjaava esimerkki.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää operatiivisen työn esimiesten näkemyksiä strategiaviestinnästä. Tutkimusaineisto koostuu ABB Oy:n Distribution Solutions -liiketoimintalinjan esimiehille tehdyistä teemahaastattelusta, joiden pohjalta tarkastellaan strategiaviestinnälle annettuja rooleja sekä sen toteutumisessa esiintyviä malleja ja haasteita. Menetelmässä hyödynnetään laadullista tutkimusotetta ja aineistoa analysoidaan osittain teorialähtöisen ja osittain aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.

Strategiaaviestintä nähdään tuotannossa strategian käytännöllistäjän, suunnannäyttäjän ja yksilöresurssien edistäjän roolissa. Näistä keskeisin havainto on se, että strategiaviestintä koetaan tärkeäksi työkaluksi strategian muuntamisessa käytännön toiminnaksi. Tuotantoympäristössä esiintyvät strategiaviestinnän toteutumisen mallit ovat monimuotoisia, ja työntekijöille on tarjolla useampia mahdollisuuksia osallistua strategian kehittämiseen. Kuitenkin organisaation ylimmältä johdolta tulevat viestit mukailevat perinteistä yksisuuntaista strategiamallia. Tutkimukseni mukaan tuotannon strategiaviestinnän haasteet syntyvät useampien tekijöiden summana. Strategiaviestinnässä haasteelliseksi koetaan strategian sisällön ja strategiaviestinnässä käytettyjen termien ja käsitteiden oikein ymmärtäminen. Nämä johtuvat osittain organisaatiorakenteeseen liittyvästä tuotannon ja johdon välisestä etäisyydestä tai organisaation kansainvälisyydestä johtuvasta englannin kielen käytöstä.

Strategiaaviestintä nähdään tärkeäksi osaksi strategian toteuttamisen prosesseja, ja esimiehet kokevat sen kuuluvan kiinteästi heidän työnkuvaansa päivittäistä työtä ohjaavana toimintona.

AVAINSANAT: strategiaviestintä, organisaatiot, strategiat, strategiatyö, johtaminen, esimiestyö, strateginen johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Aineisto	9
1.3	Menetelmä	11
2	Strategiaviestintä strategian toteuttamisen työkaluna	14
2.1	Strategian määritelmä	15
2.2	Strategiaviestinnän rooli strategian toimeenpanossa	16
2.3	Työyhteisön strategiaviestinnän toteutumisen mallit	19
2.4	Onnistuneen strategiaviestinnän edellytykset	21
3	Esimiehen rooli strategiaviestinnässä	26
3.1	Esimiesviestinnän funktiot	27
3.2	Esimies-alaisverkosto strategiaviestinnän väylänä	29
3.3	Esimiesten kanavat strategiaviestintään	30
4	Esimiehet strategiaviestinnän toteuttajina tuotannossa	32
4.1	Strategiaviestinnän kanavat	32
4.2	Strategiaviestinnän roolit tuotantoympäristössä	34
4.2.1	Strategian käytännöllistäjä	35
4.2.2	Suunnannäyttäjä	36
4.2.3	Yksilöresurssien edistäjä	38
4.3	Strategiaviestinnän monisuuntaiset toteutumismallit	40
4.3.1	Yksisuuntaista johdon top-down-viestintää	40
4.3.2	Strategian kehittämistä monisuuntaisessa vuorovaikutuksessa	42
4.3.3	Osallistavaa strategian jatkuvaa parantamista	43
4.4	Tuotannon strategiaviestinnän ongelmakohdat	45
4.4.1	Kielen yhteisymmärryksen haasteet	46
4.4.2	Byrokraattiset etäisyydet	49
4.4.3	Maantieteelliset, fyysiset etäisyydet	50
4.4.4	Kielteiset asenteet	52

4.5 Yhteenveto	53
5 Päätäntö	59
Lähteet	64
Liitteet	70
Liite 1. Haastattelukysymykset työnjohdon esimiehille	70
Liite 2. Strategiaviestinnälle annettujen roolien teemoittelu	71
Liite 3. Kategorisoidut strategiaviestinnän haasteet	74

Kuviot

Kuvio 1. Strategian toteuttamisen avainmuuttajat.	17
Kuvio 2. Johdon ja henkilöstön välinen viestintäkuilu.	24
Kuvio 3. Strategiaviestinnän haasteiden yhteisvaikutus.	57

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien työnimikkeet, alaisten lukumäärä ja esimieskokemus.	10
Taulukko 2. Strategiaviestinnässä käytetyt kanavat.	32
Taulukko 3. Strategiaviestinnän haasteet ja niistä muodostuvat pääongelmat.	45

1 Johdanto

Strategia on olennainen organisaation menestymisen taustalla vaikuttava tekijä, mutta sen toteuttamisessa onnistuminen ei ole itsestäänselvyys. Sen sijaan konsulttiselvitysten mukaan 90 prosenttia yritysten strategioista epäonnistuu (Salminen, 2008). Samaan aikaan vain kaksi prosenttia työntekijöistä on tietoinen oman työpaikkansa strategiasta (Maury, 2017). Toisin sanoen lähes kaikille työntekijöille oman työnantajaorganisaation strategia on tuntematon, mikä puolestaan saattaa olla merkittävä este organisaation menestymiselle.

Strategiaosaamisen tärkeyttä alleviivataan niin kirjallisuudessa kuin yritysvalmentajien ja -konsulttien verkkoartikkeleissa, jotka kokoavat yhteen heidän parhaimmat neuvonsa strategian tehokkaampaan toteuttamiseen ja viestintään. Esimiehille suunnatut artikkelit tarjoavat portaittaisia neuvoja strategiaosaamisessa kehittymiseen samaan tapaan kuin naistenlehdet jakavat keväisin elämäntapavinkkejä kesäkuuntoon pyrkiville. Tarve treenata erityisesti esimiehistä entistä kovakuntoisempia strategiaosaajia näyttää siis olevan suuri, mutta miksi?

Useiden yritysten kohdalla erityisesti huono vertikaalinen eli johdolta alaspäin tapahtuva viestintä on yksi keskeisimpiä kompastuskiviä strategian toteuttamisessa (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 107). Onnistuneen strategiaviestinnän saavuttaminen vaatii panostusta erityisesti esimiehiltä, sillä he toimivat viestinviejinä niin alaisilleen kuin omalle esimiehelleen ja organisaation johdolle. Strategiajohtajana työskentelevä Rami Saarela (2017) kutsuu artikkelissaan strategiaviestintää esimiesten sisäisen viestinnän maratonlajiksi, jossa menestyminen vaatii sinnikästä harjoittelua ja toistoja. Samalla kyse on kuitenkin enemmän uskalluksesta kuin osaamisesta – ”strategian viestintä on uskalluslaji” (Saarela, 2017).

Esimiehellä on organisaatiossa tärkeä rooli strategian viestimisessä useampaan suuntaan (Juholin, 2006, s. 165). He toimivat viestintuojana aina organisaation johdolta omille

alaisilleen ja takaisin, ja viestivät kollegoilleen niin omassa yksikössä kuin muualla organisaatiossa. Samaan aikaan esimiehet ovat alaisilleen tärkein ja luotettavin tiedonlähde (Men, 2014, s. 266). Strategian toteuttaminen ei ole kuitenkaan ainoastaan esimiesten vastuulla, vaan se kuuluu koko yritykselle. Kaplanin ja muiden (2002, s. 234) mukaan kaikkien työntekijöiden tulisi toteuttaa yrityksen strategiaa omassa työssään, jotta yrityksen toiminnalle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tämä koskee yrityksiä niin yksityisellä kuin julkisella puolella, aina tehtaista virastoihin ja palveluntuottajiin. Kaikkien työntekijöiden, työtehtävistä riippumatta, on ponnisteltava paremman laadun ja kustannustehokkuuden edistämiseksi. Tällöin yrityksellä on mahdollisuus pysyä kilpailukykyisenä ja täyttää asiakkaiden odotukset.

Näin ollen strategiaviestinnän tulisi tavoittaa kaikki organisaation jäsenet aina ylimmän johdon strategisista suunnittelijoista lattiataason työntekijöihin saakka. Heikkilä ja Ketokivi (2005) korostavat, että strategialla on merkittävä rooli tuotannossa, missä strategia ohjaa tuotantokäytäntöjä ja päivittäistä työntekoa. Strategia tarvitsee toteutuakseen tehokasta viestintää, jotta strategiset linjaukset eivät jää vain ilmaan leijumaan, vaan työntekijät saavat tarvittavat tiedot ja työkalut työstääkseen strategiasta konkretiaa.

1.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa operatiivisen työn esimiesten näkemyksiä strategiaviestinnästä tuotantoympäristössä. Tutkimuksen kohteena on teknologiayritys ABB Oy:n Distribution Solutions -liiketoimintalinja ja sen tuotantotason strategiaviestintä. Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään vastaamaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

1. Millainen rooli strategiaviestinnälle annetaan strategian toteuttamisessa?
2. Millaisia strategiaviestinnän toteuttamisen malleja tuotantoympäristössä on havaittavissa?
3. Millaisia ongelmakohtia esimiehet havaitsevat strategiaviestinnässä?

Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan, millaisessa roolissa esimiehet näkevät strategiaviestinnän osana strategian toteuttamista. Strategiaviestinnän roolilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, millaisia tehtäviä, tavoitteita ja merkityksiä esimiehet antavat strategiaviestinnälle sekä millaisia odotuksia siihen liitetään. Tämän lisäksi kartoitetaan esimiesten vastausten pohjalta, millaisia strategiaviestinnän toteuttamisen malleja sekä strategiaviestintää haasteellistavia tekijöitä tuotantoympäristössä havaitaan esiintyvän.

Tässä tutkimuksessa viitataan strategiaviestinnän käsitteellä organisaation sisällä tapahtuvaan strategian sisältöä ja toteuttamista koskevaan viestintään (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 28). Strategian sisältöä koskeva viestintä on johdonmukaista tiedottamista strategiaan sisältyvistä asioista kuten liiketoiminnan tavoitteista ja tuloksista. Strategian toteuttamisesta viestiminen puolestaan tukee organisaation jäseniä työtehtävien suorittamisessa ja arkisen toiminnan kehittämisessä strategian mukaisesti, ja sen avulla pyritään viestimään, mitä tavoitteiden saavuttamiseksi täytyy konkreettisesti tehdä. Strategian toteuttamista koskevaan viestintään liittyy myös henkilöstön palautteen huomioonotto. Strategiaviestinnän käsitettä tarkastellaan luvussa 2.

Strategiaviestintää on alettu tunnistaa akateemiseksi tieteenalaksi vasta 2000-luvulla (Hallahan ja muut, 2007). Kansainvälisesti tarkasteltuna strategiaviestinnän tutkimus sijoittuu muun muassa strategian toteuttamisen, johtamisen ja organisaatioviestinnän kentälle. Thomasin ja Stephensin (2017) mukaan strategiaviestinnän tutkimus on yhä tänä päivänä suhteellisen kehittymätöntä; strategisen johtamisen kirjallisuus ei vielä täysin tunnista viestinnän merkitystä, ja vastavuoroisesti viestinnän kirjallisuus sisältää harvoin teorioita strategiasta.

Organisaatioviestinnän alueella suomenkielinen strategiaviestinnän tutkimus on ollut melko vähäistä. Strategiaa käsitellään useissa viestinnän alan kirjoissa viestinnän strategisen suunnittelun ja viestintästrategian näkökulmasta sen sijaan, että tarkasteltaisiin koko organisaation strategian viestintää henkilöstölle (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 28).

Opinnäytteitä strategiaviestinnästä löytyy useampia, esimerkiksi Sini Kuoppa-Aho (2015) on tutkinut pro-gradussaan osallistavaa strategiaviestintää asiantuntijaorganisaatioissa. Kansainvälisiä, vertaisarvioituja strategiaviestinnän tutkimuksia on tehty useampia. Muun muassa Peng ja Littlejohn (2001) ovat tutkineet strategian toteuttamista viestinnällisestä näkökulmasta, ja pyrkivät tutkimuksensa myötä määrittämään organisaatioviestinnän roolia strategian toteuttamisessa. Marchiori ja Bulgacov (2015) puolestaan lähestyvät strategiaa viestintäkäytäntöinä tähdäten määrittelemään, millainen rooli johtamisviestinnällä on strategian käytäntöjen rakentajana.

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan strategiaviestintää esimiesten näkökulmasta, mikä sijoittaa tämän tutkimuksen läheisesti strategisen johtamisen ja esimiesviestinnän kentälle. Muun muassa Åberg (2006) on tehnyt mittavan uran organisaatioviestinnän tutkimuksessa ja kirjoittanut teoksia myös johtamis- ja esimiesviestinnästä. Kansainvälistä kirjallisuutta esimiesviestinnästä ovat tuottaneet muun muassa Rai ja Rai (2009), ja johtamisviestintää ovat tutkineet muun muassa Ahmed ja muut (2010), jotka tarkastelivat tutkimuksessaan eturivin esimiesten johtamisviestinnän merkitystä organisaation suorituskyvylle.

Koska strategiaviestintä on suhteellisen uusi tutkimusalue, löytyy siitä vain vähän aiempaa tutkimusta, joka sijoittuisi tuotantoympäristöön tai tuotannon lattiatasolle. Al-Ghamdi ja muut (2007) ovat toteuttaneet strategiaviestinnän tutkimuksen saudiarabialaisessa teollisuusyrityksessä, tarkastellen työntekijöiden suosimia keinoja oppia strategiasta. Tässä tutkimuksessa pyritään täyttämään suomenkielisessä tuotantoympäristöön sijoittuvassa strategiaviestinnän tutkimuksessa olevaa aukkoa. Sen myötä onnistutaan mahdollisesti tarjoamaan uusia näkemyksiä siitä, kuinka tärkeäksi strategiaviestintä koetaan operatiivisen työn edistämisessä, ja kuinka sitä toteutetaan ympäristössä, joka on organisaation strategisista päättäjistä kaikkein kauimpana.

1.2 Aineisto

Tutkimuksen kohteena on kansainvälisen teollisuusyrittäjä ABB Oy:n Distribution Solutions -liiketoimintalinja, joka valmistaa, myy ja markkinoi Suomessa sähkönjakeluverkon suo-jareleita sekä ohjaus-, automaatio- ja valvontalaitteita (ABB, 2020). ABB konsernilla on toimipisteitä yli 100 maassa ja sen pääkonttori sijaitsee Sveitsin Zürichissä. Suomessa ABB on yksi suurimmista teollisista työnantajista.

Tutkimus päätettiin rajata yhteen liiketoimintalinjaan ja sen tuotantoon, jotta esimiesten näkemysten pohjalta kyettiin muodostamaan käsitys strategian viestintätavoista juuri ky-seisen liiketoimintalinjan sisällä ja sen tuotantoympäristössä. Distribution Solutions -lii-ketoimintalinja valikoitui tutkimuksen kohteeksi, koska sen koko tuotanto on Vaasassa. Tällöin haastattelu voitiin toteuttaa kasvokkain kaikkien yksikön operatiivisen työn esi-miesten kanssa. Distribution Solutions -liiketoimintalinjassa työskentelee yhteensä neljä työtä johtavaa esimiestä, joita kaikkia haastateltiin tähän tutkimukseen. Aineistonkeruu toteutettiin kahdenkeskisinä ja kasvokkaisina teemahaastatteluina aikavälillä 24.2.–13.3.2020. Haastattelut kestivät kukin keskimäärin 30 minuuttia. Haastattelut äänitettiin, jonka jälkeen äänitallenteet litteroitiin tekstimuotoon. Kustakin haastattelusta kertyi noin 7–8 sivua litteroitua tekstiä.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastatte-lumenetelmä, jossa edettiin tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaisesti. Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset raken-tuivat tutkimuskysymyksiä mukaillen seuraavien teemojen mukaisesti: strategiaviestin-nän toteuttamisen keinot, strategiaviestinnän rooli ja merkitys, ja strategiaviestinnän haasteet ja ongelmakohdat. Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla saatiin kerättyä laaja-alainen analysoitava aineisto esimiesten subjektiivisista näkemyksistä strategiaviestintään ja sen haasteisiin liittyen. Koska strategian kä-site on usein monitulkintainen, antoi haastattelu esimiehille mahdollisuuden tarkenta-vien kysymysten esittämiseen ja käsitteiden auki selittämiseen, mikäli siihen oli tarvetta.

Tällöin mahdolliset epäselvyydet ja kysymysten vastaamatta jättäminen voitiin minimoida.

Tutkimukseen haastateltiin operatiivisen työn esimiehiä. Kullakin haastateltavalla oli useamman vuoden kokemus esimiehenä työskentelystä. Tutkimuksen empiirisessä osassa esimiehistä puhutaan anonyymisti nimillä H1, H2, H3 ja H4.

Taulukko 1 Haastateltavien työnimikkeet, alaisten lukumäärä ja esimieskokemus.

Haastateltava	Työnimike/ -nimikkeet	Alaisten määrä	Esimieskokemus kohdeyrityksessä
H1	Työnjohtaja, tuotannon laatupäällikkö	20	5 vuotta
H2	Työnjohtaja	15	14 vuotta
H3	Projektipäällikkö	6	8 vuotta
H4	Production manager	18	3 vuotta

Tutkimuksen kohteeksi valittiin työtä johtavat tuotannon esimiehet siksi, koska heillä on tärkeä rooli strategiaviestinnässä niin omille alaisilleen kuin omille esimiehilleen. Tämän lisäksi tuotantoympäristössä korostuu strategiaviestinnän merkitys jokapäiväistä toimintaa ja työntekoa ohjaavana voimana. Tuotantoympäristö puolestaan valittiin tutkimuksen kontekstiksi, koska oma kiinnostukseni oli tarkastella strategiaviestinnän toteutumista sellaisessa ympäristössä, missä kaikilla työntekijöillä ei ole oman työpäivänsä aikana välitöntä pääsyä yrityksen intranettiin eikä muihin verkkoviestinnän kanaviin. Näin ollen tuotantoympäristön tarjoamat viestinnän resurssit voivat poiketa radikaalistikin tavallisesta toimistoympäristöstä. Tämän vuoksi tuotannossa esimiesten rooli strategia- viestien välittäjänä alaisilleen korostuu.

1.3 Menetelmä

Aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla eli kirjoittamalla tekstimuotoon äänitallenteina olevat haastatteluaineistot. Tämän jälkeen litteroidut tekstit siirrettiin Excel-taulukkoon, jossa koko haastatteluaineisto purettiin sarakkeisiin siten, että jokaisen haastateltavan vastaukset kuhunkin kysymykseen saatiin vierekkäin samalle arkille. Tämä helpotti aineiston kokonaiskuvan hahmottamista ja haastateltavien vastausten yhtäaikaista tarkastelua.

Tutkimusaineiston analyysissä hyödynnettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan niissä pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään jotain ilmiötä sekä antamaan sille teoreettisesti mielekäs tulkinta (Tuomi & Sarajärvi, 2003, s. 87). Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat erityisesti ihmisten kokemukset, havainnot ja toiminta tarkastelun kohteena olevassa kontekstissa (Lindblom-Ylänne ja muut, 2011, s. 80–83). Tässä tutkimuksessa pyrittiin tulkitsemaan ja käsitteellistämään esimiesten havaintoja ja näkemyksiä strategiaviestinnästä tuotantoympäristön kontekstissa. Tutkimuksen aineistoa lähdettiin tarkastelemaan tutkimuskysymys kerrallaan, ja kuhunkin kysymykseen pyrittiin etsimään vastauksia hieman eri menetelmien kautta. Laadullinen tutkimusote säilytettiin kuitenkin läpi koko tutkimuksen.

Ensimmäinen tutkimuskysymys koskee esimiesten strategiaviestinnälle antamia rooleja. Tätä tutkimuskysymystä lähestyttiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja, vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2003, s. 97). Strategiaviestinnälle annettuja rooleja lähdettiin tutkimaan tarkastelemalla aineistoa ensin kokonaisuutena, jonka jälkeen siitä pyrittiin havainnoimaan tutkimuskysymyksen liittyviä ilmaisuja esimerkiksi strategiaviestinnän merkitykseen tai tehtävään liittyen. Tämän jälkeen löydetyistä ilmauksista tarkasteltiin niiden samankaltaisuuksia. Samaa asiaa tai ilmiötä tarkoittavat ilmaukset ryhmiteltiin omiin luokkiinsa, jonka jälkeen kullekin luokalle nimettiin sitä kuvaava pelkistetty ilmaus. Nämä

pelkistetyt ilmaukset puolestaan käsitteellistettiin nimeämällä ne strategiaviestinnän rooleiksi.

Toista tutkimuskysymystä ja strategiaviestinnän toteuttamisen malleja lähdettiin tarkastelemaan teorialähtöisesti. Teorialähtöinen analyysi nojaa tiettyyn teoriaan tai auktoriteetin esittämään ajatteluun, jonka pohjalta määritellään tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet (Tuomi & Sarajärvi, 2003, s. 99). Tutkittava ilmiö siis määritellään jonkin jo olemassa olevan tiedon mukaisesti, ja aineiston analyysiä ohjaa jokin teoria. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan nojata vain yhteen teoriaan, vaan strategiaviestinnän toteuttamisen malleja lähdettiin tutkimaan aineistosta useampien kirjallisuudessa esiintyvien määritelmien avulla. Analyysiä ohjasivat määritelmät top-down- ja bottom-up-strategiamalleista sekä osallistavasta ja vuorovaikutteisesta strategiastyöstä.

Top-down-mallissa strategian kehittäminen on johdon ja strategia-asiantuntijoiden tehtävä, ja strategiaviestintä välitetään yksisuuntaisesti ylhäältä johdolta alas henkilöstölle samankaltaisena kokonaisuutena (Juholin, 2008, s. 114–116; Laine & Vaara, 2012, s. 33). *Bottom-up*-mallin mukaan etenevässä strategiastyössä strategiaa puolestaan kehitetään arjen työn pohjalta ja esimiesten aloitteista ja heidän asiantuntijuudestaan (Åberg, 2006; Kim ja muut, 2014). *Vuorovaikutteisessa* strategiamallissa strategiaa kehitetään eri toimijoiden vuorovaikutuksessa, ja strategia on avoin arvioinnille, mielipiteille, muokkauksille, ja myös sidosryhmät kuten asiakkaat voivat osallistua strategian työstämiseen ja kehittämiseen (Juholin, 2008, s. 115–116;). Lopuksi *osallistava strategiastyö* on strategian kehittämistyötä, jossa on keskeistä se, että organisaation jäseniä, niin esimiehiä kuin heidän alaisiaan osallistetaan strategian kehittämiseen ja strategiaviestintään (Hämäläinen & Maula 2004, s. 55). Näitä strategiaviestinnän toteuttamisen malleja ja niiden määritelmiä käsitellään tarkemmin luvussa 2.4. Näistä edellä olevista strategiamalleista muodostettiin kehikko, jota vasten haastatteluaineistoa lähdettiin tarkastelemaan. Esimiesten vastauksista etsittiin edellä mainittujen strategiamallien määritelmien kanssa yhteneviä ilmauksia.

Kolmas ja viimeinen tutkimuskysymys käsitteli strategiaviestinnän ongelmakohtia, joita esimiehet toivat haastatteluvastauksissaan esille. Tätä kysymystä lähdettiin tutkimaan teorialähtöisesti, havainnoiden aineistossa esiintyviä strategiaviestinnän haasteita Rain ja Rain (2009) teorian kautta. He jakavat esimiesviestinnän onnistumiseen vaikuttavat tekijät neljään kategoriaan: semanttiset ja kielelliset tekijät, organisatoriset tekijät, ulkoiset ja fyysiset tekijät sekä sosiopsykologiset tekijät. Näitä tekijöitä tarkastellaan lähemmin luvussa 2.4.

Rain ja Rain (2009) neljä kategoriaa toimivat kolmannen tutkimuskysymyksen analyysin kehyksenä, jota vasten haastatteluaineistoa analysoitiin. Aineistosta pyrittiin erottamaan kuhunkin kategoriaan viittaavia strategiaviestinnän haasteita. Tutkimuskysymyksen lähdettiin näin ollen hakemaan vastauksia sen kautta, millaisia semanttisia ja kielellisiä, organisatorisia, ulkoisia ja fyysisiä sekä sosiopsykologisia strategiaviestintää haastavia tekijöitä esimiehet toivat esiin.

Edellä kuvattujen vaiheiden jälkeen analyysin tulokset pyrittiin esittämään selkeästi ja tarjoamaan havainnollistavia esimerkkejä lähdeaineistosta. Aineiston erittelyn ja analysoinnin jälkeen havainnot yhdistettiin tutkimuskysymyksiin mukaan kokonaisuudeksi, jotta havaituista ilmiöistä voitiin muodostaa ymmärrettävä kokonaiskuva.

2 Strategiaviestintä strategian toteuttamisen työkaluna

Strategiaviestinnässä yhdistyy strateginen johtaminen ja viestintä. Juholinin (2008, s. 189) mukaan viestintä pyrkii luomaan ymmärrystä organisaation toiminnasta ja tavoitteista, kun taas johtamisen kautta pyritään saamaan ihmiset työskentelemään näiden yhteisten tavoitteiden puolesta. Hallahan ja muut (2007) määrittelevät strategiaviestinnän ensin jakamalla sen sanoihin ”strategia” ja ”viestintä”. Sana *strategia* liittyy valtaan ja päätöksentekoon, ja kun se yhdistetään *viestintään*, syntyy viestinnän kautta tapahtuva johtamistoiminto eli strategiaviestintä.

Strategiaviestinnän tavoitteena on viestiä työntekijöille niin kirjallisesti kuin suullisesti strategian sisällöstä ja ohjata sen kautta työtä strategisten tavoitteiden mukaisesti (Mustonen, 2009, s. 70). Strategian toteuttamisessa on erityisen tärkeää, että henkilöstö sitoutuu siihen. Kaplanin ja Nortonin (2002, s. 239) mukaan henkilöstön sitoutumiseen ja työn tehokkuuteen vaikuttaa erityisesti yritysjohdon onnistuminen strategian viestimisessä. Johtajien tulisi panostaa strategian markkinointiin työntekijöille ja viestiä siitä kaikissa mahdollisissa kanavissa ja tilaisuuksissa. Heidän mukaansa työntekijöiden on ymmärrettävä strategia hyvin, jotta he voivat toteuttaa sitä jokapäiväisessä työssään.

Tässä luvussa tarkastellaan ensin strategiaa ja sille annettuja määritelmiä, jonka jälkeen kartoitetaan strategian sijoittumista tämän tutkimuksen kontekstiin eli tuotantoympäristöön. Tämän jälkeen pyritään tarjoamaan kattava näkemys strategiaviestinnästä tarkastelemalla sen roolia strategian toimeenpanossa sekä esittämään kirjallisuuden tarjoamia näkemyksiä strategian toteuttamisen malleista ja onnistuneen strategiaviestinnän edellytyksistä.

2.1 Strategian määritelmä

Strategia juontaa juurensa kreikan kielen sanasta *stratego*, jolla viitataan sodankäynnissä laadittuun suunnitelmaan, joka ohjaa resurssien tehokasta käyttämistä vihollisten tuhoamiseksi. (Bracker, 1980) Strategia ei kuulu kuitenkaan pelkästään sotasanastoon, vaan strategiasta voidaan puhua eri asiayhteyksissä eri merkityksin. Täten myös sen ehdoton ja yksiselitteinen määrittäminen on mahdotonta.

Juholin (2006, s. 65) toteaa strategian saavan kirjallisuudessa usein määritelmän ”punainen lanka”, joka ohjaa yrityksen toimintaa kaikessa tekemisessä. Karlöfin ja Tillmanin (1996, s. 14) mukaan strategia on ”päämäärähakuista, suunniteltua, luovaa ja tosiasioihin perustuvaa työtä, jonka tarkoitus on taata liiketoiminnan tuleva menestys.” Mantere ja muut (2003, s. 139) tuovat esille myös näkemyksen strategian sattumanvaraisuudesta – strategia koostuu joukosta valintoja, joiden avulla organisaatio tavoittelee mahdollisimman menestyksekkästä toimintaa, mutta näiden valintojen strategisuus saatetaan joissain tapauksissa havaita vasta jälkikäteen. Strategia toteutuu siten osittain myös tiedostamattomien valintojen kautta, jotka ikään kuin huomaamatta ohjaavat yrityksen toimintaa kohti sen tavoitteita.

Strategia voidaan jakaa *yrittysstrategiaan* ja *liiketoimintastrategiaan*. Andrews (1997) määrittelee yritysstrategian koko yritystä koskeväksi suunnitelmaksi, joka määrittelee ne toimialat ja markkinat, joilla yritys kilpailee. Yrittysstrategian yhteydessä puhutaan usein missiosta, visiosta ja arvoista. Nämä tekijät toimivat kivijalkana strategian suunnittelussa ja rakentamisessa. (Spallina, 2004) *Missio* selittää yrityksen pysyvää tarkoituksperää ja olemassaoloa kuvaten, mitä organisaatio tekee ja miksi. Se luo viitekehyksen *visiolle*, joka kuvaa organisaation tavoittelemaa tulevaisuudentilaa ja -suuntaa. Organisaation *arvot* puolestaan viittaavat toimintaperiaatteisiin, jotka ohjaavat organisaation jokapäiväistä toimintaa. (Hämäläinen & Maula, 2004; 15–18; Spallina, 2004) Näiden tekijöiden pohjalta laaditaan strategia, joka määrittelee ne tavoitteet ja keinot, joiden avulla organisaatio etenee kohti visiotaan.

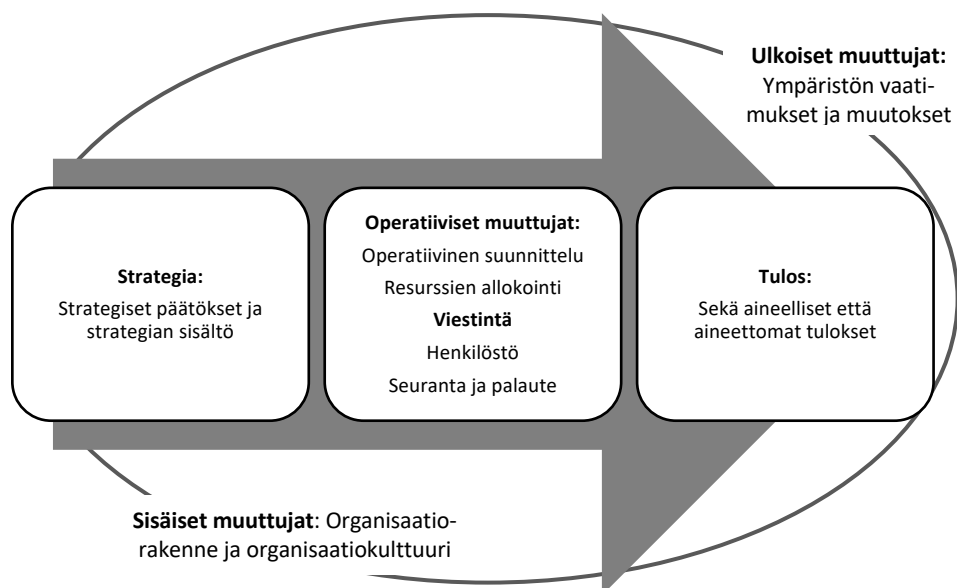
Liiketoimintastrategia tukee yritysstrategian toteuttamista. Liiketoimintastrategia esittää johdon suunnitelmat liiketoiminnan pyörittämiseen ja operaatioiden tuottamiseen, vastaten yleensä kysymykseen “Kuinka?” (Fleisher, 2018). Liiketoimintastrategia käsittää ne keinot ja resurssit, joilla liiketoiminta pyrkii palvelemaan asiakkaitaan, ja kuinka se suorittaa operaatioitaan kilpaillakseen ja parantaakseen taloudellista, teollista ja markkinallista suorituskykyään.

Organisaation toiminnassa vaikuttavat yhtäaikaaisesti useat eri strategiat. Tässä tutkimuksessa on tarkastelussa Distribution Solutions liiketoimintalinjan tuotantoyksikkö, joka nojaa toiminnassaan sekä koko konsernin strategiaan että omaan liiketoiminta- ja tuotantostrategiaansa. *Tuotantostrategiaan* liittyy neljä eri tasoa, joissa eri ihmiset vaikuttavat tuotantoa koskeviin päätöksiin; strategiataso, liiketoimintataso, toimintotaso ja tuotantotaso. (Heikkilä & Ketokivi, 2005, s. 44–53) Tämä tutkimus keskittyy *tuotantotasolle*, jossa strategiaa hiotaan tuotantoyksiköiden johtoryhmissä ja toteutetaan työnjohtotasolla ja työtä suorittavalla tasolla. Tuotantotasolla määritellään tuotannon tavoitteet ja se, millä keinoin tavoitteisiin pyritään päivittäisessä toiminnassa tuotannon organisoinnin, tuotantokäytäntöjen ja operatiivisen suorituskyvyn mittareiden avulla.

2.2 Strategiaviestinnän rooli strategian toimeenpanossa

Parhainkaan strategia ei ole avain menestykseen, ellei sitä osata toteuttaa tehokkaasti (Noble, 1999). Jokainen tavoite tai päämäärä täytyy tulla sanoitetuksi, kuulluksi, ymmärretyksi ja hyväksytyksi ennen kuin kukaan voi toimia niiden saavuttamiseksi (Johansson, 2018). Tämän vuoksi strategiaviestintä on tärkeässä roolissa strategian toimeenpanossa eli sen toteuttamisessa käytännön työssä. Kaplanin ja Nortonin (2002, s. XI) mukaan strategian toimeenpanossa onnistuminen vaatii muun muassa sen, että strategia ilmaistaan operatiivisina toiminnan käsitteinä, kaikki organisaation työntekijät saadaan tekemään töitä yhteisen päämäärän eteen ja strategia viedään osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä.

Alla oleva kuvio 1 havainnollistaa, mistä vaiheista ja tekijöistä strategian toteuttamisprosessi muodostuu ja osoittaa samalla, mihin kohtaan viestintä tässä prosessissa sijoittuu.



Kuvio 1 Strategian toteuttamisen avainmuuttujat (mukaillen Okumus, 2001).

Okumus (2001) sijoittaa viestinnän osaksi strategian *operatiivisia* eli toiminnallisia prosesseja. Kaikki operatiiviset muuttujat, kuten viestintä, ovat käynnissä yhtäaikaaisesti ja jatkuvasti, ja ne ovat avainasemassa vaikuttamassa siihen, millaisia tuloksia strategialla saadaan aikaan. Viestintä vaikuttaa laaja-alaisesti kaikissa strategian toteuttamisen vaiheissa, koska se on tärkeä työkalu työnteon prosessien ja toteuttamistavoitteiden organisoinnissa, mikä puolestaan vaikuttaa koko toteutusprosessiin (Peng & Littlejohn, 2001).

Kuviossa 1 esiintyvät ulkoiset ja sisäiset muuttujat laukaisevat yhtäältä tarpeen laatia tai kehittää strategiaa, mutta toisaalta ohjaavat merkittävästi koko toteuttamisprosessia ja vaikuttavat näin ollen myös lopputulokseen. Strategian toteuttamisen tulos on näin ollen sekä sisäisten ja ulkoisten muuttujien että operatiivisten toimintojen summa, mikä tarkoittaa myös sitä, että jokainen poikkeama missä tahansa vaiheessa tai muuttujassa vaikuttaa lopputulokseen. Siispä esimerkiksi puutteellinen viestintä voi olla sekä seuraus organisaation rakenteesta että syy strategian tuloksen epäonnistumiseen.

Peng ja Littlejohn (2001) toteavat tutkimuksessaan tehokkaan viestinnän olevan avain-tekijä strategian tehokkaalle toimeenpanolle. Strategiaviestinnällä on tärkeä rooli työntekijöiden koulutuksessa ja tiedon levittämisessä strategian toteuttamisprosessin aikana. Hämäläisen ja Maulan (2004, s. 31–43) mukaan strategiaviestinnän rooli on rakentaa yhteistä ymmärrystä organisaation päämääristä ja niistä keinoista, joiden avulla strategiaa toteutetaan. He korostavat, että strategiaviestinnällä voidaan edesauttaa strategian hyväksymistä, siihen sitoutumista sekä strategian soveltamista käytännön työssä. Parhaimmillaan strategiaviestintä edistää myönteistä työilmapiiriä, työhyvinvointia ja avoimen organisaatiokulttuurin muodostumista.

Hämäläinen ja Maula (2004, s. 28) esittävät kolme osa-aluetta, joista strategiaviestintä muodostuu: strategian sisältöä koskeva viestintä, strategian toteuttamista tukeva viestintä ja organisaation strategiaproessin viestintä. *Strategian sisältöä koskeva viestintä* linkittyy sekä strategian suunnitteluvaiheeseen että toimeenpanoon. Tähän osa-alueeseen sisältyy johdonmukaista tiedottamista strategian sisällöstä esimerkiksi viikoittaisissa palavereissa, joiden myötä pyritään luomaan yhteistä ymmärrystä strategiasta sekä ylläpitämään tätä tietoisuutta. *Strategian toteuttamista tukeva viestintä* ohjaa organisaation jäseniä työtehtävien suorittamisessa ja arkisen toiminnan kehittämisessä strategian mukaisesti. Tähän liittyy myös henkilöstön palautteen huomioonotto esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyskyselyiden muodossa. Kolmas osa-alue, *organisaation strategiaprocessista viestiminen*, käsittää strategian laatimisen ja toimeenpanon käytännöistä, vastuista ja aikataulusta koskevista asioista viestimisen. Tällaista viestintää toteutuu esimerkiksi strategiatyöryhmien palavereissa, joissa keskustellaan strategian laatimiseen liittyvistä asioista.

Heikkilän ja Ketokiven (2005, s. 53) mukaan tuotantotasolla keskitytään muuntamaan strategia päivittäistä toimintaa ohjaavaksi voimaksi: tavoitteet konkretisoituvat tuotantokäytännöissä, tuotannon organisoinnissa ja operatiivisessa suorituskyvyssä. Siispä

tässä tutkimuksessa strategiaviestinnästä puhuttaessa viitataan erityisesti strategian sisällön ja toteuttamisen viestintään, sillä ne ovat keskeisimmät tuotantotason arjessa esiintyvät strategiaviestinnän muodot.

2.3 Työyhteisön strategiaviestinnän toteutumisen mallit

Tässä luvussa tarkastellaan strategiaviestinnän toteutumisen malleja. Se, kuinka strategiasta viestitään, on seurausta siitä, millaisten prosessien myötä organisaation strategia ylipäänsä laaditaan ja kuinka sitä toteutetaan (Kim ja muut, 2014); onko strategia yksinomaan johdon ja strategia-asiantuntijoiden päätösten tulos vai onko myös työntekijöillä mahdollisuus osallistua strategian kehittämiseen? Käsitän nämä keinot tässä tutkimuksessa strategian toteutumismalleiksi. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuskirjallisuuden tarjoamia yleisimpiä määritelmiä strategiaviestinnän toteutumisesta organisaatioissa.

Top-down-strategiamallilla tarkoitetaan ylhäältä alas suuntautuvaa strategiatyötä (Åberg 2006). Tämä strategiamalli muodostuu tiedon yksisuuntaisesta valuttamisesta ylhäältä johdolta alas esimiehille ja heidän alaisilleen. Valuttamalla välitetty strategia voi jäädä työntekijöille etäiseksi tai joissain tapauksissa jäädä välittymättä eteenpäin kokonaan (Juholin, 2008, s. 112). Top-down-strategian pääpiireisiin kuuluu viestinnän yksisuuntaisuus ja se, että strategia informoidaan kaikille tai valituille ryhmille ja yksilöille samankaltaisena. Esimiesten ja muiden vastuuhenkilöiden vastuulla on vain välittää tarvittava viesti eteenpäin alaisilleen.

Strategian suunnittelu kuuluu top-down-mallissa yksinomaan ylimmälle johdolle ja strategia-asiantuntijoille (Laine & Vaara, 2012, s. 33). Hrebiniak (2006) näkee tämän olevan yksi strategian toimeenpanoa hankaloittava tekijä; jos strategiaa käytännössä toteuttavat henkilöt eivät voi osallistua strategian kehittämiseen ja suunnitteluun lainkaan, ei voida myöskään olettaa heidän osoittavan täyttä sitoutumista strategian toimeenpanoon. Siispä esimerkiksi esimiehiltä ei voida odottaa täyttä sitoutumista strategiaan, johon heillä ei ole itsellään ollut mahdollisuuksia vaikuttaa lainkaan. Myös Fleisher (2018)

mainitsee, että mikäli strategian toteuttajat eivät osallistu strategian suunnittelun tai kehittämissä vaiheisiin, hankaloittaa se myös viestintää; esimiesten oletetaan viestivän alaisilleen sellaisista asioista, joiden täydellistä aikomusta ja merkitystä he eivät välttämättä ymmärrä itsekään. Beer ja Eisenstat (2000) kutsuvat top-down-johtamistapaa strategian toteuttamisen ”hiljaiseksi tappajaksi” eli yhdeksi olennaisimmista pääsyyistä sille, miksi strategian toteuttamisessa epäonnistutaan. Top-down-johtamistyyllillä on kuitenkin myös paikkansa esimerkiksi koko organisaatiota koskevassa muutosviestinnässä, jolloin muutoksista ja tehdyistä päätöksistä tulee viestiä selkeästi ja johdonmukaisesti.

Bottom-up eli suomeksi ”alhaalta ylös”-strategia on ikään kuin top-down-strategian vastakohta. Nimensä mukaisesti siinä strategiatyö ja strategiaviestintä suuntautuu alhaalta ylös, työntekijöiltä johdolle. Bottom-up-mallin mukaan etenevässä strategiatyössä strategiaa kehitetään arjen työn pohjalta sekä esimiesten aloitteista ja heidän asiantuntijuutensa nojaten (Åberg, 2006; Kim ja muut, 2014). Näiden kahden, Top-down- ja Bottom-up-strategiamallien, väliin mahtuu myös vaihtoehtoisia strategian toteuttamisen malleja.

Vuorovaikutteisessa strategiamallissa strategia on avoin arvioinnille, mielipiteille, muokkauksille, ja myös sidosryhmät kuten asiakkaat voivat osallistua strategian työstämiseen ja kehittämiseen (Åberg, 2006, s. 121; Juholin, 2008, s. 115–116;). Vuorovaikutteisuus ja toimijoiden vuoropuhelu mahdollistavat sen, että myös alempien tasojen esimiehillä on mahdollisuus osallistua strategian suunnitteluun ja organisaation toimintatapojen kehittämiseen. Näin ollen myös heidän työkalunsa ja tietotaitonsa keskustella ja viestiä strategiasta heidän alaitensa tai kollegoidensa kanssa ovat monipuolisemmat.

Osallistava strategiätyö on strategian kehittämistyötä, jossa on keskeistä se, että organisaation jäseniä, niin esimiehiä kuin heidän alaisiaan, osallistetaan strategiatyöhön (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 55). Osallistavassa strategiatyössä työntekijöitä aktivoidaan strategian kehittämiseen ja kerätään heiltä palautetta ja kehitysehdotuksia esimerkiksi henkilöstötutkimuksen, aloitejärjestelmän tai esimiehen kautta. Tähän kuitenkin liittyy

myös se, että alaisilta edellytetään aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. Näin ollen esimiehet ja muut työntekijät eivät ole vain strategiaviestien passiivisia vastaanottajia, vaan he myös tuottavat sitä itse.

Osallistava ja vuorovaikutteinen strategiatyö nostavat henkilöstön johdon rinnalle liiketoiminnan tilanteen ja kehittämisen määrittelijöiksi (Laine & Vaara, 2012, s. 36). Carmeli ja muut (2009, s. 700) toteavat, että osallistava päätöksenteko johtaa todennäköisesti parempiin strategiaan päätöksiin. Osallistavassa päätöksentekoprosessissa työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja heillä on mahdollisuus jakaa näkökulmansa, ilmaista ideansa ja mielipiteensä, ja osoittaa taitonsa. Jäsenten osallistaminen lisää kuulumisen tunnetta ja tätä myöten lisää heidän tyytyväisyyttään ja sitoutumistaan päätöksiin.

Collier ja muut (2004) ovat havainneet tutkimuksessaan, että mitä useampi organisaation jäsen osallistuu strategiseen päätöksentekoon, sitä rationaalisempia nämä päätökset ovat. Rationaaliset päätökset ovat hyvin perusteltuja, ja henkilöiden suurempi osallistumisprosentti lisää strategiaan päätöksiin sisällytetyn tiedon määrää ja monimuotoisuutta. Heidän tutkimuksensa osoittaa myös, että mitä enemmän esimiehet osallistuvat strategiseen päätöksentekoon, sitä todennäköisemmin he myös ymmärtävät ja jakavat ylemmän johdon vision sekä sitoutuvat siihen. Yhteisen vision luominen perustuu osallistumisen prosesseihin, jotka johtavat paitsi yhteiseen tietoisuuteen myös yhteiseen sitoutumiseen. Osallistumisen sanotaan laukaisevan tällaisia vaikutuksia, koska se lisää osallistujien tunnetta psykologisesta omistajuudesta visiossa, kasvattaen samalla luottamusta johtajiin ja sitoutumista heidän ideoihinsa.

2.4 Onnistuneen strategiaviestinnän edellytykset

Tarkasteltaessa strategiaviestintää esimiesten näkökulmasta, keskiöön nousevat kysymykset muun muassa siitä, miten esimiehen tulisi ottaa strategia omassa johtamisessaan

huomioon tai miten esimies voi välittää strategiset perusviestit tiimilleen kaikkein tehokkaimmin (Åberg, 2006, s. 120). Onnistunut strategiaviestintä vaatii niin viestintävälineiden toimivuutta kuin monipuolisia johtamis- ja viestintätaitoja.

Al-Ghamdin ja muiden (2007) mukaan viestintä vaatii onnistuakseen tiedon siirtymisen lähettäjältä vastaanottajalle siten, että vastaanottaja ymmärtää sen sisällön. Viestinnän onnistumiseen ei kuitenkaan riitä pelkkä viestin siirtyminen lähettäjältä vastaanottajalle, vaan siihen tarvitaan myös vuorovaikutteisuutta ja kaksisuuntaisuutta. Mantereen ja Aulan (2012, s. 46) mukaan vuoropuhelu on ainoa tapa, jolla strategiaviestinnällä voi olla vaikutusta organisaation henkilöstön työssä. Vuoropuheluun perustuva viestintä edistää vahvempaa ymmärrystä ja sitoutumista strategiaan, parantaen organisaation suorituskykyä ja tuloksia.

Monet tekijät vaikuttavat siihen, tavoitetaanko tarkoituksenmukainen vastaanottaja tai onnistutaanko viestinnällä synnyttämään vastaanottajassa toivottuja reaktioita. Rai ja Rai (2009, s. 31-38) jakavat viestintään vaikuttavat tekijät neljään kategoriaan: ulkoiset ja fyysiset, semanttiset ja kielelliset, sosiopsykologiset sekä organisatoriset tekijät. *Ulkoiset tai fyysiset* tekijät liittyvät siihen, kuinka viesti tavoittaa fyysisesti vastaanottajansa (Rai & Rai, 2009, s.31). Usein näihin haasteisiin on hankala vaikuttaa yksilötasolla, sillä ne ovat ympäristön luomia esteitä. Ulkoisia tai fyysisiä haasteita ovat esimerkiksi viestintävälineiden viat ja ympäristön melu. Viestintävälineiden viat voivat aiheuttaa sen, että viestin kulku viivästyy tai viesti ei välity vastaanottajalle ollenkaan. Ympäristön melu puolestaan haittaa suullista viestintää – esimerkiksi tehtaan laitteiden aiheuttama melu voi estää puheen kuulemisen.

Semanttiset ja kielelliset haasteet liittyvät yksilöiden tapoihin ymmärtää sanat ja niiden merkitykset eri tavoilla, sillä monilla sanoilla on kontekstista riippuen useita eri merkityksiä. Esimerkiksi asiakaslähtöisyys ja laatu voivat sanoina merkitä eri henkilöille eri asioita. Mantereen ja muiden (2003, s. 51) mukaan strategiaviestinnässä kompastutaan usein siihen, että strategia esitetään liian monimielisesti tai sen sisällössä on ristiriitoja.

Monimielisyydellä he tarkoittavat sitä, että strategiassa ei ilmaista selvästi ja yksiselitteisesti, mitkä ovat organisaation perimmäiset päämäärät. Tällöin ne jäävät epäselviksi, jättäen niiden tulkitsemisen toteuttajien oman harkinnan varaan. Fleisher (2018) mainitsee, että huonosti artikuloitu tai esitetty strategia vaikeuttaa edelleen sen eteenpäin viestimistä ja tätä myöten myös toteuttamista. Strategian toteuttajien ymmärtäessä sanojen tai kokonaisten asiakokonaisuuksien merkitykset ja tavoitteet väärin, kukin toteuttaa strategiaa eri tavoin tai jättää strategian kokonaan huomioimatta.

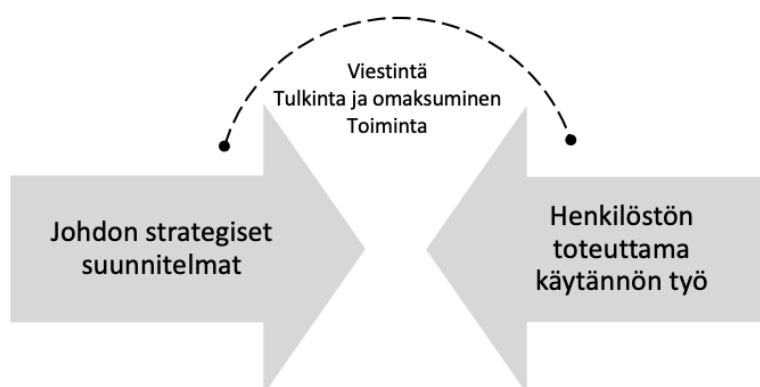
Haasteita sanojen ja merkitysten yhdenmukaiselle tulkinnalle aiheuttavat myös kieli- ja kulttuurierot, joka on erityisesti kansainvälisissä yrityksissä tärkeä huomioon otettava seikka. Alkuperäinen viesti voi kadottaa tai muuttaa merkityksensä, kun se käännetään eri kielelle (Nardon, 2011). Kieli ja kulttuuri tarjoavat raamit vastaanotetun tiedon tulkitsemiseksi ja esimerkiksi sanojen konnotaatiot voivat vaihdella merkittävästi eri kulttuurien välillä. Sanaan 'tehokkuus' liitetyt mielleyhtymät ja merkitykset eivät ole välttämättä Suomessa samoja kuin muualla maailmassa.

Sosiopsykologiset tekijät liittyvät viestijän omiin viestintäkykyihin ja -asenteisiin (Rai & Rai, 2009, s. 34–36). Henkilön maailmankuva vaikuttaa siihen, kuinka hän sekä viestii itse että vastaanottaa viestejä muilta – asenteet, pelot, positiiviset ja negatiiviset mielipiteet sekä tunteet ovat kuin suodatin, jonka läpi viesti kulkee. Tämä suodatin voi saada vastaanottajan esimerkiksi vastustamaan muutosta, asettumaan puolustuskannalle tai havainnoimaan viestintää valikoivasti, jos hän omaa negatiivisen asennoitumisen joko viestiä tai sen lähettäjää kohtaan.

Organisatoriset tekijät ovat organisaatiosta ja sen järjestelmistä johtuvia viestintää hidastavia tai muokkaavia tekijöitä (Rai & Rai, 2009, s.34). Näitä ovat esimerkiksi suurissa yrityksissä vallitseva raskas byrokratia – viestit joutuvat kulkemaan monimutkaisten prosessien ja useiden eri henkilöiden läpi ennen kuin ne ovat niin sanotusti julkaisukelpoisia. Pitkän prosessin aikana alkuperäinen viesti saattaa muuttua ja siitä saatetaan sensuroida

ja poistaa osia. Rain ja Rain mukaan lattiatason työntekijät vastaanottavat vain 20 prosenttia siitä tiedosta, jota heidän tulisi vastaanottaa. Organisaatiossa vallitseva byrokraatia myös vaikuttaa siihen, että kasvokkaista tai suullista viestintää ylimmän johdon suunnalta voi esiintyä vain vähän. Tähän voi vaikuttaa myös organisaation maantieteellinen sijainti. Suuressa yrityksessä eri toimipisteet voivat sijaita niin eri kaupungeissa kuin maissa, jolloin kasvokkaisviestintä ei ole mahdollista. Usein se on korvattu kirjallisella viestinnällä, kuten esimerkiksi toimitusjohtajan kirjeillä tai tiedotteilla. Liiallinen kirjalliseen viestintään painottaminen voi kuitenkin aiheuttaa sen, ettei työntekijöillä ole aikaa tai halukkuutta lukea pitkiä kirjallisia tekstejä.

Byrokraatia voi johtaa myös siihen, että johdon ja työntekijöiden välille syntyy niin sanottu viestintäkuilu. Mantere ja muut (2003) käyttävät sanaa *kuilu* kuvatessaan strategian laatijoiden ja toteuttajien välistä etäisyyttä tai katkosta. Heidän näkemyksensä tästä strategian toteuttamiseen liittyvästä kuilusta on kuvattuna kuviossa 2.



Kuvio 2 Johdon ja henkilöstön välinen viestintäkuilu (mukaiillen Mantere ja muut, 2003, s. 7).

Strategian toteuttamisessa kohdataan usein vaikeuksia, kun strategian laatijat ja toteuttajat ajattelevat strategiasta eri lailla ja siten myös puhuvat ikään kuin eri kieltä; strategian laatijat eivät esimerkiksi puhu sellaisin termein ja käsittein, jotka ovat toteuttajien näkökulmasta yksiselitteisesti tai selkeästi ymmärrettäviä (Mantere ja muut, 2003). Tehokkaalla viestinnällä voidaan edesauttaa oikeiden tulkintojen syntymistä ja sen myötä strategian omaksumista. Laatijoiden ja toteuttajien välinen viestintä antaa molemmille

osapuolille rakennuspalikoita kuilun kaventamiseksi ja yhteistoiminnan kehittämiseksi. Toiminnan, kuten organisaation jäsenten osallistamisen kautta voidaan edesauttaa viestintäkuilun kaventumista. Fleisher (2018) toteaa, että strategian toteuttajien, kuten esimiesten olisi tärkeää saada osallistua myös strategian kehittämiseen, jotta he voivat ymmärtää paremmin sen todellisia päämääriä ja suhteuttaa ne omaan työhönsä. Osallistuminen strategiatyöhön jo sen suunnitteluvaiheessa voi myös auttaa hahmottamaan paremmin eri käsitteille annettuja merkityksiä.

3 Esimiehen rooli strategiaviestinnässä

Ilman esimiehiä strategian viestintä epäonnistuu aina. Se on päivittäistä tekemistä, jonka useat esimiehet kokevat vaikeaksi. Hyvä uutinen esimiehille on, että jo ihan pienillä asioilla voi saada itsensä aivan uuteen vauhtiin. Useimmiten kyse ei ole osaamisesta, vaan uskalluksesta. (Saarela, 2017)

Esimieheltä odotetaan kykyä tulkita monimutkaisia asioita ja muuntaa ne yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon, jotta niistä voidaan viestiä eteenpäin (Juholin, 2006, s. 165). Esimiehellä on tärkeä rooli strategian viestimisessä useampaan suuntaan, niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti – he toimivat viestintuojana pystysuuntaisesti aina organisaation johdolta omille alaisilleen ja takaisin, ja viestivät vaakasuuntaan muiden esimiesten kanssa niin omassa yksikössä kuin muualla organisaatiossa. Hallahanin ja muiden (2007) mukaan esimiesten tehtävä on edistää sitä, että heidän alaisillaan on yhteinen ja jaettu käsitys strategiasta. Sen lisäksi heidän vastuullaan on toimittaa päivittäisessä toiminnassa tarvittavia tietoja esimerkiksi asiakas- ja myyntitapahtumista.

Esimiesten ja keskijohdon roolia strategiatyössä on tutkittu runsaasti. Collierin ja muiden (2004) tutkimus osoittaa, että esimiehet, jotka kokevat vahvemmin osallistuvansa strategiatyöhön, näkevät myös koko strategiaproessin rationaalisempana ja kokevat strategian olevan helpommin sovellettavissa. Myös visio ymmärretään tällöin selkeämmin. Tämä todennäköisesti edistää esimiesten kykyä ja sitoutumista myös strategiasta viestimiseen – mitä syvällisemmin strategia ymmärretään, sitä tärkeämmäksi myös siitä eteenpäin viestiminen koetaan. Beer ja Eisenstat (2000) esittävät tutkimuksessaan, että vertikaalinen viestintä ja alempien tasojen esimiesten johtamistaidot ovat tärkeitä osatekijöitä strategian toteuttamisen onnistumiselle ja sen myötä organisaation menestymiselle. Näin ollen esimiesten viestintä ja johtamistaidot ovat tärkeässä roolissa strategian toteuttamisen vaiheissa.

Tässä luvussa tarkastellaan, millainen rooli esimiehillä on strategiaviestinnässä. Siihen lähdetään syventymään kartoittamalla ensin esimiesviestintään liittyviä tehtäviä ja toi-

mintoja eli funktioita, ja tarkastellaan sitä erityisesti tuotannon kontekstissa. Tämän jälkeen käydään läpi esimies-alaisviestinnän merkitystä strategiatyössä sekä tarkastellaan strategiaviestinnän kanavia.

3.1 Esimiesviestinnän funktiot

Esimiesten toteuttama viestintä ei ole pelkästään strategista tiedonvälitystä, vaan heidän odotetaan sulauttavan organisaation toiminnan strategiset vaatimukset yhteen ihmisten sosiaalisten odotusten kanssa (Puro, 2002, s. 13–16). Esimiestyössä vaaditaan siis moniulotteista viestintää, joka vaatii niin liike-elämän lainalaisuuksien tuntemusta kuin sosiaalisia taitoja ja ihmisten toiminnan ohjaamista. Tästä yhdistelmästä puhutaan usein käsittein johtajuus (leadership) ja johtaminen (management). *Johtajuudella* viitataan ihmisten johtamiseen, ja siihen sisältyy esimerkiksi esimiehen kyvyt kuunnella, ymmärtää ja motivoida alaisiaan, ohjaten heitä tällä tavoin kohti yrityksen visiota ja tavoitteita. *Johtaminen* puolestaan viittaa asioiden johtamiseen, kuten esimerkiksi työtehtävien delegointiin muodollisen johtoaseman puitteissa. Parhaimmassa tapauksessa esimiehen toiminnassa yhdistyvät tasapainossa nämä molemmat, mikä on myös organisaation toiminnan tehokkuuden kannalta edullisinta (Wajdi, 2017). Esimerkiksi tuotannossa esimiehellä on vastuu sekä johtaa alaiensa toimintaa numeeristen tavoitteiden saavuttamiseksi että toimia esimerkkinä ja motivoida alaisiaan työntekoon antamalla positiivista palautetta onnistumisista.

Al-Ghamdin ja muiden (2007, s. 274) mukaan esimiesviestintää tarvitaan 1) yrityksen tavoitteiden asettamiseksi ja levittämiseksi, 2) kehittämissuunnitelmien laatimiseksi, 3) henkilöstö- ja muiden resurssien järjestämiseksi tehokkaimmalla ja tehokkaimmalla tavalla, 4) organisaation jäsenten valitsemiseksi, kouluttamiseksi ja arvioimiseksi 5) johtamaan, ohjamaan, motivoimaan ja luomaan ilmapiiriä, johon ihmiset haluavat osallistua, ja 6) hallitsemaan suoritusta. Esimiesten työnkuvaan kuuluu viestintää laaja-alaisesti ja

heidän odotetaan hallitsevan monipuolisesti niin ihmisten kuin asioiden johtamisen. Esimiehet viestivät niin strategiaan sisältöihin, kuten myynnin tavoitteisiin, kuin yksilön työhön ja urakehitykseen liittyvistä asioista.

Juholinin (2008, s. 207) mukaan esimiesten rooli korostuu erityisesti toimintamallien luomisessa päivittäisissä tilanteissa. Erityisesti tuotannossa tämä on tärkeää, sillä Heikkilän ja Ketokiven (2005, s. 53) mukaan tuotantotasolla keskitytään muuntamaan strategia päivittäistä toimintaa ohjaavaksi voimaksi ja tavoitteet konkretisoituvat tuotantokäytännöissä, tuotannon organisoinnissa ja operatiivisessa suorituskyvyssä. Tuotannossa strategia konkretisoituu luvuista ja joskus abstrakteiltakin kuulostavista sanoista valmiiksi, asiakkaille toimitettaviksi tuotteiksi. Kaplanin ja muiden (2002, s. 234) mukaan tuotantotehtävissä olevat henkilöt ovat vastuussa siitä, että heidän työnsä jälki ja valmistettujen tuotteiden laatu vastaavat asiakkaiden odotuksia. Tuotannossa vallitsevat selkeät päämäärät ja tavoitteet siitä, mitä konkreettisesti tulee saada valmiiksi ja missä ajassa. Tällöin esimiehillä on vastuu viestiä selkeistä suuntaviivoista ja ohjata työtä asetettujen linjauksien mukaisesti.

Tuotannossa tarvitaan esimieheltä myös delegeoivaa viestintää, joka ohjaa työtehtävien jakaantumista (Åberg, 2006, s. 142). Onnistunut työnjako edellyttää, että esimies ja hänen alaisensa tai tiiminsä sopivat yhdessä työn sisällöstä, toteuttamiskeinoista ja siihen käytössä olevista resursseista ja ajankäytöstä. Delegointi on tärkeä osa esimiestyötä ja siihen sisältyvää johtamista (management); sen avulla johdetaan yhtäältä yksilöresurssien kohdistamista ja toisaalta suhteutetaan ne yhteen organisaation toiminnan resurssien kanssa. Esimiehen tulee delegoidessaan esimerkiksi varmistaa, että yksilön omat resurssit, kuten osaaminen ja työteho riittävät kyseessä olevan työtehtävän suorittamiseen ulkoisten tekijöiden, kuten aikataulun vaatimien raamien puitteissa.

3.2 Esimies-alaisverkosto strategiaviestinnän väylänä

Al-Ghamdi ja muut (2007, s. 278) osoittavat tutkimuksessaan, että tuotannon työntekijät oppivat strategiasta tehokkaimmin tehtaan johtajan ohjaamasta palaverista tai tapaamisesta, tai oman esimiehen kanssa toteutuneesta ryhmä- tai kahdenkeskisestä tapaamisesta. Työntekijät siis arvostavat suoraa kontaktia esimiehen tai tehtaan johtajan kanssa silloin, kun on kyse strategiaan liittyvän tiedon käsittelystä. Åbergin (2006, s. 108) mukaan esimies-alaisviestintä onkin kaiken sisäisen viestinnän perusverkko eli pohja, jolle organisaation muu viestintä rakentuu. Esimiehet ovat alaisilleen usein tärkein tiedonlähde, ja sen myötä alaiset myös luottavat esimiehiinsä enemmän kuin esimerkiksi korkeampiin johtajiin (Men, 2014, s. 266).

Esimiehen käyttäytyminen ja hänen viestintätaitonsa vaikuttavat merkittävästi siihen, millaiseksi alaiset kokevat esimerkiksi oman työnsä ja työyhteisön yleisen ilmapiirin. Ahmedin ja muiden (2010, s. 112) mukaan viestintä on tehokas väline luottamuksen kasvattamisessa esimiesten ja heidän alaistensa välillä. Johtajat ja esimiehet voivat kehittää suhdettaan työntekijöihin luomalla avointen, oikeudenmukaisten ja epävirallisten viestintäverkkojen ympäristön. Nämä verkostot puolestaan rohkaisevat ja motivoivat työntekijöitä puhumaan ja omaksumaan osallistavaa työskentelykulttuuria, joka auttaa kehittämään kannattavaa organisaatiota. Täten on oletettavaa, että luottamuksellisen suhteen kasvaminen edistää myös strategian toteuttamisessa. Mikäli alainen kokee esimiehensä helposti lähestyttäväksi, voi sen myötä rakentua turvallinen ja avoin ilmapiiri myös strategiaan liittyvien kysymysten ja kehitysideoiden esittämiseen.

Parhaimmillaan esimies auttaa alaisiaan oivaltamaan heidän työnsä merkityksen koko organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja pyrkii selventämään strategiaan liittyviä yksityiskohtia ja kysymyksiä (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 107). Tämä puolestaan auttaa strategian arkipäiväistämistä ja konkretisoimista. Esimiehet voivat siis omalla toiminnallaan ja viestinnällään edistää alaistensa kykyjä ja motivaatiota toimeenpanna strategiaa. Koko organisaatiolle määritelty strategia sisältää usein kuitenkin myös sellaisia asioita, jotka eivät suoranaisesti kosketa kaikkia työntekijöitä. Tällöin esimiehen

on tärkeä osata tulkita ja välittää strategiasta eteenpäin alaisilleen vain ne sisällöt, jotka ovat heidän toimintansa kannalta olennaisimmat. Esimiehen tehtävänä on esittää johdon laatima strategia alaisilleen ”heidän kielellään”, eli sellaisella tavalla, joka on työntekijöiden näkökulmasta helposti ymmärrettävissä ja sisäistettävissä.

3.3 Esimiesten kanavat strategiaviestintään

Strategiasta voidaan viestiä monilla tavoilla ja eri kanavissa, suullisesti tai kirjallisesti, kasvokkain tai etänä. Esimiesten toteuttama viestintä tapahtuu usein verkossa esimerkiksi sähköpostien välityksellä tai jollain muulla verkkoviestintäalustalla, kuten Skypessä (Puro, 2002, s. 14). Esimiesviestinnän ydin on kuitenkin päivittäiset kasvokkain tapahtuvat keskustelutilanteet. Tässä kappaleessa tarkastellaan yleisimpiä esimiesviestinnän kanavia.

Kuten aikaisemmin todettiin, esimies-alaisviestintä on sisäisen viestinnän perusverkko (Åberg, 2006, s. 108). Esimiesten ja alaisten välistä viestintää tapahtuu paljon sekä kasvokkain että verkossa esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Yksi tärkeä esimies-alaisviestinnän muoto on kehityskeskustelu, joka tarjoaa esimiehelle ja alaiselle kahdenkeskisen tilaisuuden käsitellä strategiaan liittyviä asioita ja käydä läpi yksilön henkilökohtaisia kehittämistarpeita (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 117; Åberg, 2006, s. 145–147). Kehityskeskustelujen tarkoitus on kehittää yksilön tai ryhmän työskentelyä työtehtävän, yksilön oman kiinnostuksen tai organisaation strategian pohjalta. Näiden keskustelujen myötä yksilölle annetaan uusia tavoitteita ja käydään läpi, mitä häneltä odotetaan. Åbergin mukaan kehityskeskustelu mahdollistaa myös sellaisten asioiden läpikäymisen, mikä ei normaalissa työn arjessa välttämättä nouse puheenaiheeksi. Kahdenkeskinen keskustelu on sekä esimiehelle että alaiselle hyödyllinen kanava saada ja antaa palautetta, ja sitä myöten kehittää omaa toimintaa. Kehityskeskustelun tapaisia keskusteluja ovat myös tulos- ja tavoitekeskustelut, joissa käydään läpi yksilön toiminnan tavoitteita ja tuloksia.

Strategiasta viestitään henkilöstölle samoissa kanavissa kuin missä muukin organisaation sisäinen viestintä tapahtuu. Åberg (2000, s. 174) jakaa sisäisen tiedotuksen kanavat suoran ja välitetyin viestinnän kanaviin. Suoria kanavia edustavat esimerkiksi oma lähiesimies, muut esimiehet, työkaverit sekä kokoukset ja tiedotustilaisuudet. Välitetyjä kanavia puolestaan ovat esimerkiksi yksikön ilmoitustaulu, verkkoviestintä, tiedotteet sekä asiakas- ja henkilöstölehdet. Strategiasta viestitään esimerkiksi osastokokouksissa, jotka edustavat suoran viestinnän kanavia. Niissä viestintä tapahtuu kasvokkain tai videon välityksellä, ja kaikki osallistujat ovat viestintätilanteessa yhtä aikaa läsnä. Vaihtoehtoisesti strategiaviestinnässä voidaan hyödyntää esimerkiksi verkkoviestintää, kuten sähköpostia tai intranetiä, joiden avulla strategiasta jaetaan tietoa kirjallisesti useammalle henkilölle. Verkkoviestintä mahdollistaa tiedon nopean levittämisen, mutta rajaa pois kielen monimuotoisuutta.

Viestintäkanavan valintaan vaikuttavat monet eri tekijät, joita ovat muun muassa viestintään käytettävissä oleva aika, kiireellisyys, vastaanottajien saavutettavuus ja lukumäärä sekä osapuolten välinen fyysinen etäisyys (George ja muut, 2013, s. 1235). Viestintä on tehokkainta silloin, kun viestintäkanava valitaan asiasisällön ja vastaanottajien tarpeiden mukaisesti. Esimerkiksi monimutkaisten asiasisältöjen viestintään tulisi valita rikas viestintäkanava, joka mahdollistaa nopean reagoinnin, merkkien ja kielen monimuotoisuuden sekä viestien henkilökohtaisen kohdistamisen. Strategiaviestinnän sisältö voi olla usein vaikeaselkoista, jolloin on tärkeää valita sellainen viestintäkanava, jonka avulla strategiasta voidaan viestiä mahdollisimman monipuolistesti.

Eri kanavilla on omat hyvät ja huonot puolensa. Esimerkiksi kokoukset ovat rikkaita viestintäkanavia, mutta ne ovat samalla aikaavieviä, mikä voi heikentää esimerkiksi työntekijöiden motivaatiota osallistua niihin (White ja muut, 2010, s. 69–74). Sähköposti puolestaan on perinteinen tapa lähettää ja vastaanottaa viestejä nopeasti, ja sen avulla voidaan informoida useampia henkilöitä samaan aikaan. Se ei ole kuitenkaan optimaalisin kanava viestiä laajoista asiakokonaisuuksista, varsinkaan silloin, kun aihealue on vastaanottajalle entuudestaan tuntematon.

4 Esimiehet strategiaviestinnän toteuttajina tuotannossa

Tässä luvussa analysoidaan tuotantotason esimiesten näkemyksiä strategiaviestinnästä. Analyysin aineisto koostuu neljälle tuotantotason operatiivisen työn esimiehelle tehdystä haastattelusta. Aineistoa analysoitaessa kiinnitetään huomiota esimiesten näkökulmista nouseviin strategiaviestinnälle annettuihin tehtäviin, tavoitteisiin ja merkityksiin, joiden perusteella tuotetaan analyysi strategiaviestinnälle annetuista rooleista. Tämän jälkeen analyysissä pyritään havainnollistamaan haastattelusta nousseiden näkökulmien pohjalta, millaisia strategiaviestinnän malleja tuotantoympäristössä toteutetaan. Lopuksi analyysissä käydään läpi, millaisia haasteita esimiehet havaitsevat tehtaan tämänhetkisessä strategiaviestinnässä esiintyvän. Aineistosta tarjotaan esimerkkejä, ja niistä on selkeyttämisen vuoksi tummennettu keskeisimmät tarkastelun kohteena olevat ilmaukset.

4.1 Strategiaviestinnän kanavat

Distribution Solutions yksikössä on käytössä useampia sisäisiä viestintäkanavia, joita hyödynnetään myös strategiaviestinnässä. Alla olevassa taulukossa 2 on havainnollistettu aineistossa esiintyneet viestintäkanavat, jotka on jaettu kasvokkaisen ja suoran viestinnän sekä kirjallisen ja välitetyn viestinnän kategorioihin.

Taulukko 2 Strategiaviestinnässä käytetyt kanavat.

Kasvokkaisen ja suoran viestinnän kanavat	Kirjallisen ja välitetyn viestinnän kanavat
Päivittäiset kasvokkaiset keskustelut Palaverit ja infotilaisuudet <ul style="list-style-type: none"> - Viikkopalaveri - Kvartaalipalaverit - Henkilöstöinfo - GEMBA-palaveri Kehityskeskustelu Workshop-tapahtumat	Sähköposti Intranet Info-TV Ilmoitustaulu JP-työkalu Kyselyt <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstötyytyväisyyskysely Beekeeper

Strategiaviestintää toteutetaan sekä suullisesti että kirjallisesti. Kasvokkaista ja suoraa viestintää tapahtuu päivittäisen keskustelun lomassa niin kollegojen kesken kahvipöytäkeskusteluissa kuin esimiesten ja alaisten välisessä päivittäisessä kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. *Palaverit ja infotilaisuudet* voivat olla samaan aikaan sekä kasvokkaisia että tapahtua joidenkin osallistujien osalta esimerkiksi videon välityksellä. Luokittelen nämä kuitenkin suoriin kanaviin, sillä näissä tilaisuuksissa viestintä tapahtuu osapuolten välillä samassa hetkessä, tässä ja nyt. *GEMBA-palaveri* on Distribution Solutions -yhtiössä joka päivä toteutuva osastokokous, jossa työtä johtavat esimiehet käyvät yhdessä tuotannon työntekijöiden kanssa läpi tuotannon toimintaan liittyvät ajankohtaiset asiat, kuten myyntiin ja luovutuksiin liittyvät tavoitteet. *Kehityskeskustelu* nousee myös yhdeksi väyläksi käydä muiden käsiteltävien aihealueiden ohella myös strategisia asioita läpi oman alaisen kanssa. Esimiesten ja alaisten välinen viestintä painottuu vahvasti kasvokkain kanaviin. Kasvokkaiaviestintä korostuu tuotannossa erityisesti sen vuoksi, että työntekijöillä ei ole käytössään henkilökohtaista työkonetta tai työsähköpostia, joiden kautta he voisivat viestiä verkossa.

Kirjallisen ja välitetyn viestinnän kanavissa keskeiset tietosisällöt ovat luettavissa ajasta riippumatta ja viestit osoitetaan usein useammalle henkilölle yhtä aikaa. Välitetty viestintä tapahtuu jokin työkalun, kuten tietokoneen tai puhelimen välityksellä. Sähköposti on yksi tällainen kanava. Yksikön esimiehet vastaanottavat *sähköpostilla* ylemmän johdon strategiaviestejä, mutta eivät niinkään itse käytä sitä strategian viestimisessä alaisilleen. Distribution Solutions -yksiköllä on myös oma *intranet*, josta niin esimiehet kuin heidän alaisensa voivat löytää tietoa yksikön strategiasta. Työntekijät pääsevät selaamaan intranetiä yksikön yhteisessä käytössä olevilta tietokoneilta. *Info-tv* mahdollistaa yksikkökohtaisten sisältöjen ja ajankohtaisten tiedotteiden esittämisen työntekijöille. *Ilmoitustaulua* puolestaan käytetään jakamaan GEMBA-palavereissa käytyjä asioita kirjallisesti eteenpäin niille työntekijöille, jotka eivät olleet palaverin aikaan työvuorossa.

Työntekijöillä on käytössään myös sellaisia kanavia, joiden kautta he voivat antaa palautetta ja sen myötä osallistua strategian kehittämiseen. Tällainen kanava on esimerkiksi

JP-työkalu eli *jatkuvan parantamisen työkalu*, joka on Internet-pohjainen alusta, jonne työntekijöillä on mahdollista kirjata esimerkiksi strategian kehitysehdotuksia anonyymisti. Lisäksi yksikössä toteutetaan *kyselyitä*, joiden avulla saadaan kerättyä strategiaan liittyvää palautetta. Esimiehille järjestetään myös *workshop*-tapahtumia, joissa esimiehet kokoontuvat yksikön johdon kanssa kehittämään strategiaa yhteistyössä.

Beekeeper on vasta muutaman kuukauden ABB:llä käytössä ollut mobiiliviestintäsovellus, joka on kehitetty ratkaisemaan ongelmia organisaation sisäisen viestinnän tavoitavuudessa erityisesti organisaation operatiivisilla tasoilla, joissa kaikilla työntekijöillä ei ole välitöntä pääsyä tietokoneelle. Beekeeperin avulla pyritään siis edesauttamaan sitä, että esimerkiksi yrityksen johdon viestintä tavoittaisi kaikki työntekijät tasapuolisesti. ABB:n yhtymän johto käyttää Beekeeperiä aktiivisesti ja he viestivät siellä koko organisaatiota koskevista asioista. Koska sovellus on ollut käytössä vasta vähän aikaa, ei se ole kaikilla organisaation tasoilla vielä täysin vakiinnuttanut paikkaansa strategiaviestinnän kanavana. Sen kuitenkin uskotaan kasvavan tehokkaaksi kanavaksi lähitulevaisuudessa myös yksiköiden sisäisessä viestinnässä.

4.2 Strategiaviestinnän roolit tuotantoympäristössä

Tässä luvussa tarkastellaan, millaisia rooleja strategiaviestinnälle annetaan osana strategian toteuttamista tuotantoympäristössä. Luku on jaettu kolmeen alalukuun, jotka ovat strategian käytännöllistäjä, suunnannäyttäjä ja yksilöressurssien edistäjä. Nämä edustavat aineistosta havaittuja strategiaviestinnälle annettuja rooleja.

Strategiaviestinnän rooli strategian käytännöllistäjänä ilmenee aineistosta näistä kolmesta selkeimmin. Strategiaviestintä nähdään mahdollisuutena edesauttaa strategian toteuttamista käytännössä sekä auttaa työntekijöitä ymmärtämään syitä, joiden vuoksi tiettyjä asioita tehdään. Toisena selkeästi esiintyvänä roolinantona erottuu strategiaviestinnän tehtävä toimia suunnannäyttäjänä, sillä strategiaviestintä nähdään apukeinona toiminnan suunnan määrittelyssä ja ohjaamisessa. Tämän myötä toiminta suuntautuu

oikeisiin asioihin ja työntekijät osaavat tähdätä resurssiaan strategian tavoitteenmukaisiin päämääriin. Kolmas aineistosta havaittu roolinanto on yksilöresurssien edistäjä. Strategiaviestintä nähdään muun muassa yksilön työmotivaatiota ja ammattitilpeyttä edistävänä tekijänä. Näitä havaittuja rooleja tarkastellaan lähemmin seuraavissa alaluvuissa.

4.2.1 Strategian käytännöllistäjä

Strategiaviestintä koetaan tärkeäksi työkaluksi strategian muuttamisessa käytännön toiminnaksi. Aineistosta havaitaan, että yksi tuotannon strategiaviestinnän tavoitteista on pyrkiä esittämään ylhäältä annetut strategiset linjaukset ja tavoitteet niin, että ne ovat helposti sovellettavissa käytännön työssä. Strategiaviestintä on työkalu, jonka avulla voidaan muuntaa strategiset sanat ja numeeriset tavoitteet konkreettisiksi toiminnan tavoitteiksi. Esimiehet voivat viestinnällään muuttaa joskus abstraktiltakin tuntuvan strategian sisältö käytännönläheiseen ja helposti sisäistettävään muotoon.

- (1) Kyllä meillä on selkeä rooli siinä viestimisessä tonne lattiatasolle, että **miten me tehdään, ja minkä takia.** (H1)
- (2) Jos et sä tiedä tavoitteita, että **miten** sinne päästäis edes, niin ethän sä voi sinne edes pyrkiä. Että kyllä se on tärkeää ymmärtää ne omat tavoitteet ja sitte tosiaan **ymmärtää se, että mitenkä tänne tavoitteisiin sitte voitais päästä.** (H2)

Kuten teorialuvussa todettiin, strategia vastaa yleensä kysymykseen “kuinka?” (Fleisher, 2018). Myös esimiesten haastatteluissa, kuten esimerkeissä (1) ja (2) toistuu sana “miten”. Tässä kontekstissa se viittaa niihin konkreettisiin keinoihin, joiden avulla strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Esimiehillä on tärkeä rooli viestiä alaisilleen strategia sellaisessa muodossa, että työntekijät ymmärtävät, millaisia todellisia ja konkreettisia toimintoja strategian toteuttaminen heiltä vaatii. Tuotannossa se tarkoittaa erityisesti viestintää siitä, millaisia operatiivisia toimia ja konkreettisia tekoja tulee tehdä, jotta strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa.

Strategiaviestinnän avulla ei pyritä pelkästään selittämään kuinka strategiaa toteutetaan käytännössä, vaan vastaamaan myös kysymykseen ”miksi?”. Kuten esimerkissä (1) esimies toteaa, heillä on vastuu viestiä myös syistä ”minkä takia” organisaatiossa toimitaan tietyllä tavalla. Teoriassa mainittiin, että strategian ymmärtäminen lisää tehtyjen päätösten hyväksymistä sekä kasvattaa sitoutumista niiden toteuttamiseen. Siispä voitaisiin olettaa, että työntekijä sitoutuu strategian toteuttamiseen vahvemmin silloin, kun hän ymmärtää *miksi* hän tekee juuri tietyjä asioita ja millaiset tarkoitusperät strategisten päätösten takana todellisuudessa vaikuttavat.

- (3) Se pitää olla just se, että se tuodaa lähelle sitä ihmistä niin et **se ymmärretään**. Tehdään siitä niin **maalaisjärkeenkin uppoovaa**, niin sitä kautta vast saadaan niinku **jokainen toteuttamaan sitä**. (H4)

Käytännönläheisen strategiaviestinnän tavoitteena on auttaa työntekijöitä suhteuttamaan strategia heidän omaan työhönsä ja toteuttamaan sitä joka päivä. Esimerkissä (3) esitetään, kuinka tämä tavoite voisi täyttyä: strategiaviestien tulee olla mahdollisimman käytännönläheisiä ja ”maalaisjärkeenkin uppoavia”, jotta mahdollisimman moni osaa toimia näiden viestien ohjaamalla tavalla. Näin ollen strategiaviestinnän tehtäväksi luokituu lähtökohtaisesti jo se, että tavoitteena on saada ihmiset toteuttamaan strategiaa työssään. Siihen kuitenkin vaadittaisiin sitä, että strategiasta viestitään selkeästi ja käytännönläheisesti eli maalaisjärkevästi. Esimiesten näkemysten pohjalta voidaan siis todeta, että strategiaviestinnän roolissa strategian käytännöllistäjänä yhdistyy kaksi tehtävää: A. viestiä strategiasta mahdollisimman käytännönläheisesti, jotta B. mahdollisimman moni osaisi toteuttaa sitä käytännön työssään.

4.2.2 Suunnannäyttäjä

Strategiaviestinnällä on rooli toimia myös suunnannäyttäjänä. Kuvitellaan, että strategia on kartta, jonka avulla yritys kulkee kohti tavoitteitaan. Kartan lisäksi tarvitaan kompassi, jotta tiedetään, miten päin strategiakarttaa tulee tulkita ja mitä tavoitteita kohden lähdetään etenemään. Strategian toteuttamisessa strategiaviestintä on ikään kuin kompassi,

joka ohjaa työntekijöiden toimintaa tavoitteisiin pääsemisen ja organisaation vision saavuttamisen kannalta oikeaan suuntaan. Selkeän ja tehokkaan viestinnän sekä yhteisen tekemisen kautta voidaan edesauttaa työntekijöiden yhteisymmärrystä tavoitteista ja suuntaviivoista.

- (4) Jos tälläisiä ei oo niin sitten helposti kyllä ajaudutaan sille polulle, että kukin tekee nyt vähän mitä nyt sattuu huvittaan sillä hetkellä, et seuranta pitää olla ja ... selkeet **suuntaviivat mitä kohden me ollaan menossa ja mitä niinku tavotellaan.** (H1)

Esimerkissä (4) haastateltava puhuu suuntaviivoista. Viestinnän avulla voidaan ohjata työntekijöiden toimintaa siten, että se palvelee strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tuotannossa vallitsevat selkeät päämäärät ja tavoitteet siitä, mitä konkreettisesti tulee saada valmiiksi ja missä ajassa. Suuntaviivat osoittavat, mitä kohti tulee kulkea eli mitkä ovat ne tavoitteet ja organisaation visio, jotka pyritään saavuttamaan. Strategiaviestinnän heikkous voi puolestaan johtaa siihen, että yhteiset päämäärät voivat jäädä epäselviksi, jolloin kukin työntekijä tekee eri asioita ja kohdistaa käytössä olevia resursseja, kuten esimerkiksi aikaa, vääriin asioihin. Tällöin strategian toteuttaminen voi hidastua tai jopa epäonnistua, jos esimerkiksi tuotetta ei saada valmiiksi asiakkaan toimomassa ajassa.

Aineistosta havaitaan, että erityisesti tavoitteiden tiedostaminen ja ymmärtäminen on tärkeää, kuten esimerkiksi (2) todetaan. Teoriaosassa mainitaan, että tavoitteiden täytyy tulla viestityksi, ymmärretyksi ja hyväksytyksi ennen kuin kukaan voi tehdä työtä niiden saavuttamiseksi (Johansson, 2018). Strategiaviestinnällä on siis tärkeä rooli sen edesauttamisessa, että työntekijät tietävät heidän niin omat tavoitteensa kuin koko yksikön tai tiimin tavoitteet.

Kuten Kaplan ja muut (2002) ovat todenneet, strategian onnistuminen vaatii sen, että kaikki organisaation jäsenet toteuttavat sitä omassa työssään ja jokaisen työntekijän panos on tärkeä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta kaikki voivat toteuttaa strategiaa, vaatii se ensin sen, että kaikilla on yhdenmukainen tietämys ja ymmärrys siitä.

- (5) **Ja niin, että kaikki tietää sen vielä ja mennään samaan suuntaan.** Sitäki on ollu, että on menty eri suuntaan välistä, toinen menee toiseen suuntaan ja toinen toiseen suuntaan. (H3)

Kaikkien työntekijöiden tulee tietää strategiasta, jotta he voivat työskennellä samojen linjauksien mukaisesti ja sitä kautta 'mennä samaan suuntaan', kuten esimerkissä (5) haastateltava toteaa. Kuten organisaation toiminta yleensä, myös strategian toimeenpano perustuu yhteistyölle. Strategiaviestinnän tavoitteena onkin siis edistää sitä, että mahdollisimman moni osallistuisi tähän yhteistyöhön ja sitoutuisi kulkemaan kohti strategisia tavoitteita ja kantamaan oman kortensa kekoon yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

4.2.3 Yksilöressurssien edistäjä

Kolmas aineistossa esiintyvä strategiaviestinnälle annettu rooli on yksilöressurssien edistäjä. Osassa haastatteluista nousee esiin strategiaviestinnän yhteys työntekijän psyykkisiin resursseihin, kuten työmotivaatioon, työhyvinvointiin ja oman työn arvostukseen. Strategiaviestinnän myötä kasvava tietoisuus esimerkiksi organisaation arvoista voi kasvattaa ammattitilpeyttä ja oman työn arvostusta.

- (6) Mitä niinku vahvemmin näistäkin viestitään, mitä lähemmäksi ne saadaan sitä ihmistä ... Sitä kautta lähtee sit taas **rakentuu se tietynlainen oma ammattitilpeys ja ylpeys** siitä et hei mä oon täällä töissä, mä teen just tätä tässä ... et se semmonen niinkun **arvostus omaa työtä kohtaan** ja sitä kautta taas sitte linkittyy siihen, että **tätä toimitetaan asiakkaalle ja asiakkaalta tuleva positiivinen feedback, oli se sitte oikeesti sitä kiitosta tai lisää kauppaa.** (H4)

Esimerkissä (6) todetaan, että vahvalla strategiaviestinnällä voidaan edesauttaa ammattitilpeyden ja oman työn arvostuksen rakentumista. Hän viittaa erityisesti strategiaan ja yrityksen arvoihin liittyvään viestintään. Mitä tehokkaammin strategiasta ja arvoista viestitään, sitä paremmin ne ymmärretään, ja sen myötä työntekijä voi kokea arvostusta

ja ylpeyttä omaa työnantajaa ja työtä kohtaan. Oletan tämän olevan tulosta siitä, että strategiaviestinnällä voidaan kasvattaa työntekijöiden tietämystä muun muassa siitä, millaista maailmaa ja yhteiskuntaa yritys rakentaa (missio) ja millaisia arvoja se vaalii toiminnassaan. Strategiaviestinnän myötä kasvava sosiaalistuminen sekä yhteiseen visioon ja arvoihin sitoutuminen voi lisätä luottamuksen tunnetta johtajiin, sitoutumista heidän ideoihinsa ja sen myötä kasvattaa ammattiyylpeyttä ja oman työn arvostusta. Jos yrityksen missio on esimerkiksi rakentaa kestäväää ja vihreää sähköverkkoa, voi se kasvattaa työntekijän arvostusta omaa työnantajaa kohtaan, mikäli hän kokee tämän mission tärkeäksi myös itselleen. Tai mikäli yrityksen arvoihin kuuluu toimittaa asiakkaalle parasta laatua, ja toimitetuista tuotteista saadaan vastineeksi positiivista asiakaspalautetta, voi työntekijä kokea ylpeyttä omasta työstään. Näistä asioista tulee kuitenkin viestiä työntekijöille, jotta heidän tekemänsä työn todelliset tulokset eivät jää heiltä piimentoon.

Tuloksista viestinnän voitaisiin olettaa kasvattavan myös työmotivaatiota, mikäli tulokset ovat positiivisia. Esimerkissä (7) haastateltava viittaa siihen, kuinka strategiaan ja siihen sisältyen konkreettiseen myyntiin liittyvät asiat voivat vaikuttaa muun muassa työmotivaatioon, kun työntekijä voi luottaa toiminnan jatkuvuuteen.

- (7) sitten taas **työhyvinvointi, työteho, motivaatioon**, kaikkeen. Tiedetään, että tulevaisuutta vielä on. ... nii se **motivoi** paljon, ku tiedetään, että mitä myydään ja mitä tullaan myymään ja onko niissä jotain tulevaisuutta ja näin poispäin. (H3)

Strategiaviestinnän tavoitteena voi olla myös työhyvinvoinnin, työtehon ja motivaation edistäminen. Strategiaviestintään linkittyy strategian prosesseista viestiminen sekä tiedottaminen esimerkiksi siitä, missä määrin laadittua strategiaa on onnistuttu toteuttamaan eli millaisia tuloksia strategian myötä on saatu aikaan. Kun työntekijät tietävät, että heidän työntekonsa on tuottanut haluttuja tuloksia ja heidän työnsä ylläpitää yrityksen kasvua ja tulevaisuutta, voi se kasvattaa työmotivaatiota. Työmotivaatiolla puolestaan on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja työtehoon. Lisäksi, työhyvinvointia

edistää mahdollisesti myös strategiaviestinnän kautta kasvava varmuus työn jatkuvuudesta, sillä se voi hälventää pelkoa esimerkiksi töiden loppumisesta ja työttömäksi joutumisesta.

4.3 Strategiaviestinnän monisuuntaiset toteutumismallit

Tässä luvussa tarkastellaan, millaisten mallien mukaan strategiaviestintä toteutuu tämän tutkimuksen kohteena olevassa tuotantoympäristössä. Esimiesten vastauksista tarkastellaan millaisten prosessien ja keinojen kautta strategiaviestintä ja strategian kehittäminen tapahtuu niin heidän työssään kuin koko työympäristössä. Haastatteluaineistoa analysoidaan teorialuvussa 2.3 määriteltyjen strategiaviestinnän toteutumismallien kautta. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan, miten nämä mallit esiintyvät tutkimusaineistossa.

4.3.1 Yksisuuntaista johdon top-down-aviestintää

Analyysi osoittaa, että top-down-strategiaa mukailevaa strategiaviestintää esiintyy työympäristössä erityisesti ylemmän johdon taholta. Johdon tuottama strategiaviestintä koettiin yksisuuntaista tiedonsiirtoa muistuttavana toimintona. Esimerkissä (8) haastateltava mainitsee top-down-käsitteen ja viittaa sillä siihen, kuinka strategiaviestit lähetetään ikään kuin *tiedoksi* lähettäjältä vastaanottajalle.

- (8) Et enemmän ehkä juurikin tätä tämmöstä niinku **top-down kommunikointia, että tässä teille tiedoksi.** ... että ehkä seki sitte ennen pitkää ottaa tuulta alleen, että päästään keskustelemaan niistä. (H4)

Ilmaisusta “tässä teille tiedoksi” löytyy yhteneväisyys viestinnän klassisen koulukunnan näkemykseen viestinnästä tiedon ja informaation siirtona lähettäjältä vastaanottajalle. Viestintä on siis yksisuuntaista tiedon välittämistä. Lisäksi on mahdollista, että tämä viittäisi myös siihen, että strategiasta viestitään vasta siinä vaiheessa, kun se on valmis. Eli

tässä tapauksessa strategian laatineet toimijat lähettävät valmiin strategian tiedoksi vastaanottajille, eli esimiehille ja muulle henkilöstölle, vasta strategian valmistuttua.

Esimerkissä (8) esimies nostaa esiin myös muunlaisten viestintämallien mahdollisuuden. Yksisuuntaisen, top-down-strategiaa mukailevan viestinnän rinnalle toivotaan mahdollisuutta myös keskusteluun. ”... ennen pitkää ottaa tuulta alleen” -ilmaus viittaa mahdollisesti siihen, että siirtyminen keskustelempaan viestintämalliin on jo suunnitteilla, mutta se ei vielä toteudu käytännössä. Top-down-mallin sijaan johdon strategiaviestinnän toivotaan siis olevan vuorovaikutteisempaa ja kaksisuuntaisempaa, jolloin myös esimiehillä olisi mahdollisuus osallistua strategiakeskusteluun.

Top-down lähestymistavan piirteisiin kuuluu se, että strategian sisältö viestitään samankaltaisena ja muuttumattomana kaikille, kohderyhmien tarpeisiin katsomatta. Esimerkissä (9) viitataankin strategiaan sanalla ”paketti”.

- (9) Me ollaan yleensä sitte ne viimeset, **jokka saa sen paketin**, et se tulee niinku ylhäältä alaspäin, jaetaan aina eteenpäin niitä ja me ollaan sitte alin porras, joka sen saa. **Ei se oo aina nii yks selitteistä ruveta siitä sitte lukseen ja kääntämään sitä.** (H2)

Esimerkissä (9) haastateltava viittaa strategiasta vastaanotettuun viestintään sanalla ”paketti”, jonka voitaisiin kontekstin perusteella päätellä viittaavan siihen, että strategiasta viestitään samankaltaisena kokonaisuutena useammille toimijoille ja yksiköille. Tällaista viestintää tapahtuu suurimmaksi osaksi sähköpostin välityksellä. Viestinnän vastaanottamisen jälkeen esimiesten vastuulle jää ikään kuin avata tämä paketti; purkaa se mahdollisesti ymmärrettävämpään muotoon, kääntää se suomeksi ja välittää eteenpäin työntekijöille. Esimerkissä (10) viitataan puolestaan siihen, että ylemmän johdon toteuttama strategiaviestintä ei ole täysin onnistuneesti kohdennettua.

- (10) Se viesti mikä sieltä tuodaan, nii siinä matkalla pitäs pystyä **pilkkomaan** nii, että mikä niinku koskee justiin tätä paikkaa, että **se ei oo vaan sitä koko organisaation viestintää** vaan se on nii, että **mikä koskee meitä**, että jos kerrotaan ... sellasta asiaa mitä täällä ei esimerkiksi tehdä, nii ... ei kukaan **saa siitä oikeen mitään irti tai kiinni siitä asiasta.** (H3)

Haastateltava kokee, että johto viestii strategiasta isona kokonaisuutena, joka ei täysin vastaa yksilöllisten kohderyhmien tarpeisiin. Tämän vuoksi se tulisi "pilkkoa" pienempiin osiin, joista kukin kohdistuisi sen mukaan, mitä toimintaa sen sisältö koskee. Haastateltavan ilmaisu "saa ... mitään irti tai kiinni siitä asiasta" viittaa todennäköisesti siihen, että strategian sisältö voi jäädä epäonnistuneen kohdistamisen vuoksi epäselväksi ja etäiseksi. Tällöin strategian sisällön sisäistäminen ja esitettyjen asioiden toteuttaminen käytännössä voi olla haasteellista.

4.3.2 Strategian kehittämistä monisuuntaisessa vuorovaikutuksessa

Tuotannon strategiatyössä ja strategiaviestinnässä voidaan aineiston perusteella havaita myös kaksisuuntaisuutta, muun muassa strategian yhteistoiminnallisen kehittämisen, keskustelun ja palautteenannon muodossa. Strategiaviestintää siis tapahtuu monen suuntaan, ja strategian kehittämisessä henkilöstö ei ole vain tiedon vastaanottavana osapuolena, vaan myös he osallistuvat strategiasta keskusteluun ja strategian kehittämiseen.

Yhden esimiehen mukaan strategiaa kehitetään vuorovaikutuksessa oman tiimin ja omien kollegoiden kanssa, kuten esimerkissä (11) voidaan huomata.

- (11) Pystyy hyvin **avoimesti keskustelemaan asioista ja kehitysideoista** ja kysymään toisten mielipiteitä ja ... pystyy **tiimin kautta kehittää sitä toimintaa** ..., että mitä enemmän noita **päitä lyö tuolla yhteen**, niin sitä parempia oikeestaan ja virheettömämpiä niistä ideoista tulee. Et kyllä **kaikkien mielipiteitä kannattaa kuunnella.** (H1)

Avoimen keskustelun ja tiimityöskentelyn nähdään olevan tärkeitä työkaluja strategisten ideoiden kehittämisessä. Esimerkissä (11) ilmaisulla 'lyödä päitä yhteen' viitataan siihen, että päätöksentekoon ja kehitysideoiden esittämiseen osallistuu useampia henkilöitä. Myös Collier ja muut (2004) ovat todenneet, että mitä useampi organisaation jäsen osallistuu strategiseen päätöksentekoon, sitä rationaalisempia nämä päätökset tulevat olemaan.

Strategiaan liittyvää vuoropuhelua ja yhteistyötä ei esiinny pelkästään horisontaalisesti esimiesten kesken, vaan aineistosta havaitaan, että vuoropuhelua esiintyy myös esimies-alaisviestinnässä. Esimiesten ja alaisten väliset verkostot ovat viestinnän kannalta tärkeitä, sillä esimies voi toiminnallaan rohkaista ja motivoida työntekijöitään puhumaan niin arkisista kuin strategiaan liittyvistä asioista (Ahmed ja muut 2010, s. 112). Tämä puolestaan auttaa kehittämään kannattavaa organisaatiota.

- (12) Yks asia on **työntekijöiden kuuntelu** eli pitäis pyrkiä olemaan enemmän siellä tuotannon työntekijöitten pöytien ääressä **kyselemässä niitä kuulumisia**, että kuinka menee, onko jotain mikä askarruttaa ja onko jotain mitä vois **parantaa tai tehdä**. Ois niinku sellanen ihan **suora kontakti** heihin tekijöihin. (H1)

Esimerkissä (12) haastateltava toteaa, että esimiehet pyrkivät olemaan fyysisesti läsnä alaisilleen ja olemaan kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan päivittäin. Keskustelun sisältö ei välttämättä koostu puhtaasti strategisista asioista, vaan siihen sisältyy myös arkisempia sananvaihtoja. Voitaisiin kuitenkin olettaa, että suora kontakti ja fyysinen läsnäolo kasvattavat alaisten mahdollisuuksia ja rohkeutta ottaa strategisetkin asiat puheeksi, mikäli sille koetaan tarvetta.

4.3.3 Osallistavaa strategian jatkuvaa parantamista

Aineistosta voidaan tunnistaa useampia osallistavan strategiaviestinnän muotoja. Osallistavassa strategiatyössä työntekijöitä aktivoidaan strategian kehittämiseen ja kerätään

heiltä palautetta ja kehitysehdotuksia (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 55). Esimiesten vastauksista päätellen heille on tarjolla useampiakin keinoja osallistua strategian kehittämiseen sekä osallistaa siihen myös alaisiaan.

Aineistosta ilmenee, että tuotannon johdon toimesta järjestetään esimiehille *workshop-tapahtumia* ja *strategiapäiviä*, joissa strategisia asioita käydään läpi yhdessä. Workshopit ovat tehokas keino osallistaa henkilöstöä strategian kehittämiseen, sillä niissä painottuvat ongelmienratkaisu yhteistoiminnallisuuden ja vuorovaikutuksen kautta (Ilmainensanakirja, n.d.). Näissä tapahtumissa esimiehillä on mahdollisuus myös esittää omia toiveita seuraavalle vastaavalle tapahtumalle ja siellä käsiteltäville asioille.

Strategiatyöhön osallistamista havaitaan aineistosta myös palautteenannon muodossa. Osallistavassa strategiatyössä palautetta kerätään esimerkiksi aloitejärjestelmien kautta, mutta myös työntekijöiden oma aktiivisuus palautteen antamisessa koetaan tärkeäksi. Esimerkissä (13) esimies tuo esiin, millaiset mahdollisuudet hänellä on antaa palautetta.

- (13) Jos joku asia ei oo omasta mielestä hyvä nii senki voi sanoa suoraan ja sitte siitä **keskustellaa siitä asiasta ja palautetta otetaan vastaa** ja sitte joskus se lähtee johonki suuntaa ja joskus ei, vähä riippuu asiasta. (H3)

Työntekijöiden osallistamiseen on käytössä myös Internet-pohjaisia työkaluja, jotka mahdollistavat palautteen ja kehitysideoiden esittämisen kirjallisesti ja anonyymisti. Distribution Solutions -yksikössä yhtä näistä työkaluista kutsutaan *jatkuvan parantamisen työkaluksi*.

- (14) Sitä kautta saatiin niinkun **kehitysideoita** ja ... siitä on tullut nyt tärkeempi työkalu tähän strategian tavoitteiden parantamiseen niinkun työntekijäpuolelta elikkä **he antaa sitä kautta meille impulssia, että mitä osa-alueita pitäis parantaa** ja varsinkin tuohon turvallisuuteen ja laatuun liittyvissä asioissa. (H1)

Yksikön työntekijöille on kehitetty jatkuvan parantamisen työkalu, jonka avulla heidän on mahdollista osallistua strategian kehittämiseen, mutta myös vaikuttaa tuotannon asioihin, kuten turvallisuuteen ja laatuun liittyvät asiat. Jatkuvan parantamisen työkalun lisäksi koko ABB:n henkilöstöllä on mahdollisuus kirjata erilliseen työkaluun havaitsemiin turvallisuusriskejä. Tämä lukeutuu myös yhdeksi keinoksi osallistaa työntekijöitä organisaation toiminnan kehittämiseen, mahdollisimman helposti ja matalalla kynnyksellä. Työntekijöiden mahdollisuus anonyymiin palautteenantoon voi kasvattaa heidän uskallustaan ja motivaatiotaan tuoda ilmi omia mielipiteitä ja kehitysehdotuksia. Jatkuvan parantamisen työkalu mahdollistaa sen, että työntekijät voivat kokea voivansa vaikuttaa yksikön toimintaan ja strategiaan, mikä puolestaan voi vahvistaa heidän sitoutumistaan.

4.4 Tuotannon strategiaviestinnän ongelmakohdat

Tässä luvussa tarkastellaan, millaisia haasteita ja ongelmakohtia tuotannon strategiaviestintään liittyy. Rain ja Rain (2009) mukaan viestinnän onnistumista haittaavat tekijät voivat olla semanttisia ja kielellisiä, organisatorisia, ulkoisia ja fyysisiä, ja sosiopsykologisia. Näissä tekijöissä esiintyvät ristiriidat tai esteet voivat olla haaste strategiaviestinnän onnistumiselle. Seuraava taulukko 3 esittää, millaisia ongelmia ja haasteita aineistossa esiintyy, ja millaiset pääongelmat näistä johdetaan.

Taulukko 3 Strategiaviestinnän haasteet ja niistä muodostuvat pääongelmat.

Viestintään vaikuttavat tekijät	Esimerkkiongelmien	Pääongelma
Semanttiset ja kielelliset haasteet	Englannin kieli, termien väärin ymmärtäminen, epäselvät ilmaukset, väärinkäsitykset	Kielen yhteisymmärryksen haasteet
Organisatoriset tekijät	Organisaation rakenteesta johtuva tuotannon ja johdon etäisyys	Byrokraattiset etäisyydet
Ulkoiset ja fyysiset tekijät	Kansainvälisyys: strategiaviestit tulevat Sveitsistä, osa alaisista työskentelee etäisyyden päässä ”kentällä”	Maantieteelliset, fyysiset etäisyydet
Sosiopsykologiset tekijät	Asenne strategiaa kohtaan, ”barrikadit”	Kielteiset asenteet

Strategiaviestinnän toteutumisessa vaikuttavat yhtäaikaaisesti useat eri tekijät. Eniten aineistossa esiintyy semanttisia ja kielellisiä haasteita. Näihin tekijöihin lukeutuu muun muassa se, että strategiassa käytetty kieli on ainakin osittain englanti sekä strategiaan liittyvät termit ovat usein monitulkintaisia ja saattavat aiheuttaa väärinkäsityksiä. Nimitän nämä tekijät kielen yhteisymmärryksen ongelmiksi. Organisatorisiin tekijöihin sisältyy tuotannon ja johdon välinen hierarkkinen ja organisaation rakenteesta johtuva etäisyys. Nimitän tähän kategoriaan lukeutuvat haasteet byrokraattisiksi etäisyyksiksi.

Ulkoisia ja fyysisiä strategiaviestintään vaikuttavia tekijöitä esiintyy maantieteellisenä etäisyytenä. Maantieteelliseen etäisyyteen liittyen aineistosta erottuu kaksi erityyppistä haastetta: 1) osa esimiehen alaisista ja yksikön työntekijöistä työskentelee niin sanotusti "kentällä", eli esimerkiksi huoltotoissa asiakkaan luona, 2) ABB:n pääkonttori on Sveitsissä, mikä tarkoittaa sitä, että organisaation ylimmän johdon strategiaviestit tulevat tuhansien kilometrien päästä, eri maasta. Käsitän nämä haasteet ulkoisiksi ja fyysisiksi strategiaviestintään vaikuttaviksi tekijöiksi, ja muodostan niistä pääongelman "maantieteelliset, fyysiset etäisyydet".

Strategiaviestinnälle haasteita aiheuttavia sosiopsykologisia tekijöitä erottuu esimiesten puheista vain vähän. Aineistosta voidaan kuitenkin huomata, että strategiaviestintää kohtaan voi esiintyä torjuvaa asennetta, ja vastaanottajalla voi olla edessään "barrikadit". Toisin sanoen vastaanottaja voi omata sellaisen asenteen, ettei halua kuunnella tai vastaanottaa strategiaviestejä, vaan sen sijaan torjuu ne. Näitä aineistossa havaittuja strategiaviestintää haasteellistavia päteemoja käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Nimitän ne "kielteiset asenteet" pääongelmaksi.

4.4.1 Kielen yhteisymmärryksen haasteet

Monet tekijät, kuten kieli, kulttuuri ja asiantuntemus vaikuttavat siihen, miten kuulija tulkitsee ja ymmärtää sanan merkityksen. Viestien vastaanottajien erilaiset tulkinnat tai

kyvyttömyys ymmärtää puhuttua kieltä aiheuttavat haasteita strategiaviestinnälle, eikä sen sisällön merkityksestä välttämättä saavuteta jaettua yhteisymmärrystä.

- (15) Pääsi hieman yllättämään silloin, että **jos sitä asiaa ei esitä justiin oikein, oikeilla termeillä niin se voidaan ymmärtää väärin** tai sitä ei edes ymmärretä, että se kuuluu meidän strategiaan. (H1)

Esimerkissä (15) haastateltava kertoo havainneensa, että informaatio on viestittävä täsmällisesti ja selkeästi, jotta se ymmärretään oikealla tavalla. Termit ovat vakiintuneita ilmauksia, joilla viitataan johonkin tarkasti määriteltyyn käsitteeseen. Tilanteeseen ja kontekstiin nähden väärin termien käyttäminen voi johtaa väärinymmärryksiin tai siihen, ettei niiden ymmärretä viittaavan strategiaan lainkaan. Mahdollista on, että strategian toteuttajien ymmärtäessä sanojen tai kokonaisten asiakokonaisuuksien merkitykset ja tavoitteet väärin, kukin ajautuu toteuttamaan strategiaa eri tavoin tai jättää strategiset linjaukset kokonaan huomioimatta omassa työssään.

Aineistosta ilmenee, että strategiaviestinnässä käytettyjen kielten koetaan olevan hankalasti ymmärrettävissä ja sisäistettävissä. Usein tähän on syynä se, että viestityt asiasisällöt sisältävät englanninkielisiä sanoja.

- (16) Se **kieli mitä siinä käytetään** siinä sitte ku sitä esitetään, on monta kertaa sellasta, että **ei välttämättä ees avaudu kaikille**, että mitä se puhuu ... ja paljon on niinku **englanninkielisiä sanoja**, ... niin mä uskon, että tuotannon porukasta aika moni ei tiedä yhtään mistä on ollu kyse. Ja ei ittekkää aina ymmärrä. (H2)

Esimerkissä (16) haastateltava toteaa, että strategiaviestinnässä käytetty kieli ei välttämättä ole kaikille työntekijöille yhtä helppo ymmärtää. Hän voi viitata kielellä tässä tapauksessa niin puhetapaan, kuten johdon käyttämiin vaikeisiin käsitteisiin, kuin siihen, että johto käyttää viestinnässään paljon englanninkielisiä sanoja. Kuten Mantere ja muut (2003) toteavat, strategian toteuttajat ja laatijat voivat puhua ikään kuin eri kieltä siinä merkityksessä, että johtajat puhuvat sellaisin termein ja käsittein, jotka ovat vastaanottajan näkökulmasta vaikeita sisäistää ja ymmärtää.

Kielen ollessa vaikeasti ymmärrettävää, oli se sitten englanninkielistä tai ei, niin esimies kuin hänen alaisensa saattavat kokea, etteivät he ymmärrä mitä alkuperäisellä viestillä todella halutaan sanoa. Oletan, että tämä lisää haasteellisuutta myös esimies-alais-viestintään, sillä esimiehen tulisi ensin itse ymmärtää strategiaviestien sisältö ja käytännön merkitys omassa työssään, jotta hän voi viestiä niistä eteenpäin alaisilleen suomen kielellä, ymmärrettävässä ja käytännönläheisessä muodossa.

Englanninkielisyyden koetaan vaikuttavan erityisesti siihen, kuinka strategiaviestit jäävät kuulijalle mieleen, kuten esimerkissä (17) haastateltava pohtii.

- (17) Niinku slaidit varmastikki pääsääntösesi ne ainaki **päänimikkeet siellä on englanniksi** ja näin. Et, siinä on muute joo yks semmonen mikä sitten **tuokynnyksen** siihen viestintään. Et ei lattiolla niin puhuta englantia, ei ne kaikki edes osaa, että se että vaikka nyt sit ite puhuukin englantia, ymmärtää sitä, niin on se silti, ei se oo sama asia. **Ei se jää samalla lailla mieleen.**
(H4)

Oletan, että jos viestit "ei jää ... mieleen", tarkoittaa se tässä yhteydessä sitä, että strategiasta ei olla onnistuttu viestimään tavalla, joka herättää kuulijan mielenkiinnon. Tällöin viestin sanoma ei iskostu kuulijan mieleen. Esimerkissä (19) viitataan "slaidit" -sanalla PowerPoint -diaesityksen dioihin, joiden välityksellä strategiaviestintä esitetään esimerkiksi esimiespalavereissa ja henkilöstöinfoissa. Näissä dioissa päänimikkeet ovat haastateltavan mukaan englanniksi. Hän kokee tämän kuitenkin asettavan kynnyksen viestintään, sillä kaikki "lattiolla", eli hänen alaisensa tuotannon lattiatasolla, eivät puhu englantia. Näin ollen he eivät välttämättä ymmärrä, mitä englanninkielisillä päänimikkeillä tarkoitetaan. Vaihtoehtoisesti, vaikka kuulija ymmärtäisikin englantia, eivät vieraskieliset sanat jää yhtä tehokkaasti mieleen kuin jos ne olisivat vastaanottajan omalla äidinkielellä. Englanninkielisten sanojen käyttäminen heikentää siis sanojen vaikuttavuutta ja sisäistämistä niin esimiehen itsensä kuin hänen alaistensa näkökulmasta.

4.4.2 Byrokraattiset etäisyydet

Organisaation rakenne ja järjestelmät aiheuttavat byrokraattista etäisyyttä tarkoittaen sitä, että strategisia päätöksiä tekevät henkilöt ovat etäällä tuotannosta. Tuotannon ja johdon välillä on siis välimatkaa, joka lisää haasteita näiden osapuolten väliseen viestintään.

- (18) **tuotanto on nii kaukana tuosta toisesta päästä**, että puhutaan niinku eri kieltä ja erilaisista asioista, ja se mikä ehkä tuonne johtajille tarkoittaa jotain, niin se tarkoittaa täällä tuotannon päässä jotai ihan muuta. (H2)
- (19) Ei se oo aina nii yks selitteistä ruveta siitä sitte **lukemaan ja kääntämään** sitä, että no **mitähän tää ny on ajatellu täs**. (H2)

Esimerkissä (18) todetaan, että tuotannon ja johdon välinen etäisyys aiheuttaa sen, että tuotanto ja johtajat puhuvat eri asioista ja eri kielellä. Tässä kielellä ei tarkoiteta vierasta kieltä, kuten englantia, vaan haastateltava viittaa sanojen erilaisiin merkityksiin. Esimerkistä voidaan päätellä, että haastateltava kokee näin käyvän tuotannon ja johtajien välillä – sama asia voi tarkoittaa tuotannon työntekijöille eri asioita kuin johtajille. Tuotannon nähdään olevan niin kaukana ”tuosta toisesta päästä” eli strategisista päätöksentekijöistä, että näiden osapuolten välinen etäisyys aiheuttaa viestintäkuilun syntymisen. Tämä vaikeuttaa strategian toteuttamista, sillä johdon asettamat tavoitteet ja se, kuinka ne tulisi käytännössä toteuttaa, voivat jäädä toteuttajille epäselviksi.

Esimerkistä (18) löytyy yhteys myös aiemmin käsiteltyihin semanttisiin ja kielellisiin haasteisiin. Tässä huomataan, että tuotannon ja johdon välinen etäisyys on yksi semanttisten ja kielellisten haasteiden, kuten kielen ymmärtämisen ongelmia synnyttävä tekijä. Nämä ovat siis tässä tapauksessa syy-seuraussuhteessa – kielen ymmärtäminen on hankalaa, koska tuotannon ja johtajien välillä on organisaation rakenteesta johtuvaa välimatkaa.

Aineistosta havaitaan, että ylimmän johdon ja tuotannon välillä on organisaation rakenteesta johtuvaa välimatkaa. Vaikka tämän välimatkan varrelle sisältyy varmasti byrokraattisia portaita, aineistosta päätellen tämän välimatkan varrelle ei kuitenkaan sisälly

esimerkiksi välikäsiä, jotka kääntäisivät strategiaviestit suomeksi tai lokalisoisivat strategiaviestit vastaanottajan kontekstiin sopiviksi, vaan sen tekeminen jää usein esimiesten harteille, kuten esimerkissä (19) todetaan. Esimiehen puheesta välittyy, että strategiaviestien alkuperäisen lähettäjän eli strategian laatijan aikomuksia voi olla ajoittain hankala tulkita.

Haastatteluaineistosta nousee esiin myös se, että organisaation rakenne ja toimintatavat vaikuttavat myös siihen, ettei viestintä ole täysin kohdistettua esimerkiksi tietyn yksikön toiminnoille, vaan johdolta lähetetty strategiaviestintä osoitetaan laajemmin koko organisaatiolle. Tämä aiheuttaa esimiehille lisätyötä, sillä heidän vastuulleen jää poimia koko organisaatiolle tarkoitetuista strategiaviesteistä ne asiat, jotka koskettavat hänen yksikköään ja hänen alaistensa toimintaa. Tämän lisäksi ylhäältä saapuvat viestit ovat joko osittain tai kokonaan englanninkielisiä, jolloin esimiehen vastuulle jää myös tekstien kääntäminen suomeksi niin häntä itseään kuin alaisiaan varten.

4.4.3 Maantieteelliset, fyysiset etäisyydet

Ulkoiset ja fyysiset tekijät esiintyvät aineistossa kahdella tapaa: 1) osa esimiehen alaisista ja yksikön työntekijöistä työskentelee niin sanotusti ”kentällä”, eli esimerkiksi huoltotöissä asiakkaan luona, 2) ABB:n pääkonttori on Sveitsissä, mikä tarkoittaa sitä, että strategian laativa organisaation ylin johto on eri maassa. Tällöin myös strategiaan liittyvät pääviestit tulevat Sveitsistä. Käsitän nämä tekijät ulkoisiksi strategiaviestintään vaikuttaviksi tekijöiksi, sillä näihin ei voida vaikuttaa yksilötasolla, vaan ne ovat ympäristöstä johtuvia tekijöitä.

Esimerkissä (20) esimies tuo esiin haasteen, joka liittyy siihen, että osa hänen kollegoihinsa työskentelee eri paikassa kuin hän itse.

- (20) Noo se ny vois olla välillä, ku periaatteessa meillä on yhteisiä toimintoja tos ton reletehtaan kanssa niin ku **se on toisessa päässä aluetta**, nii siinä on omat haasteensa, että kuinka se asia menee siinä ja sitte periaatteessa

ku on **kenttähuolto nii se on ympäri suomea** niin nii siinäki on omat haasteensa. Sitäki on täs yritetty parantaa. (H3)

Yksikön toimijat työskentelevät fyysisesti eri paikoissa, mikä monimutkaistaa strategiatelevisiointien liikkumista näiden eri sijaintien välillä. Siinä missä saman katon alla työskentelevien henkilöiden käsillä on monet erilaiset kanavat ja työkalut strategiatelevisiointien vastaanottamiseen, kuten palaverit ja kasvokkain käydyt keskustelut, fyysisesti eri paikoissa työskenteleville nämä samat työkalut eivät ole yhtä lailla saavutettavissa. Fyysisen etäisyyden vuoksi ei voida myöskään varmistaa, saako viesti halutunlaisen vastaanoton ja tuleeko se ymmärretyksi niin, että viestin sisältöä osataan tulkita ja toteuttaa käytännössä tarkoituksenmukaisella tavalla.

- (21) Se on varmaan, että ne on niin jossain niin **kaukana ajateltu** ne asiat, että tuota ei ne ymmärrä ehkä sitä että minkälaisissa ympyröissä täällä pyörittään. Strategiahan on jos se tulee jostakin **Sveitsistä annettuna niin eihän ne voi tietää niinkun joka ikisen yksikön asioita ja juttuja.** (H2)

Strategiatelevisiointiaan vaikuttaa esimiesten mukaan myös se, että kansainvälisessä organisaation toimijat voivat olla fyysisesti tuhansien kilometrien päässä toisistaan. Joissain tapauksissa tämä välimatka voi aiheuttaa sen, että toimijat työskentelevät eri aika-työhyökkäillä. Tämän tutkimuksen osalta tämä ei kuitenkaan ole ongelma, sillä kyse on Suomen ja Sveitsin välimatkasta, kuten esimerkissä (21) todetaan – strategia tulee Sveitsistä annettuna. Suomella ja Sveitsillä on aikaeroa vain tunti, mutta välissä on tuhansia kilometrejä, jotka luonnollisesti aiheuttavat sen, että Sveitsissä päätöksiä tekevät henkilöt eivät ole fyysisesti läsnä kaikkialla siellä, missä heidän päätöksiään todellisuudessa toimeenpannaan. Tällöin he eivät voi myöskään tietää, millaisia tarpeita kussakin maassa tai yksikössä on, jolloin he eivät voi myöskään vastata kaikkiin näihin tarpeisiin kohdistetusti.

Molemmissa, esimerkeissä (20) ja (21) korostuvat fyysisen etäisyyden aiheuttamat viestintähaasteet. Ensimmäisessä näistä esimerkeistä tämä haaste syntyy enemmänkin paikallisesta etäisyydestä, kuten tehdasrakennusten tai työntekijöiden etäisyydestä, kun

taas esimerkissä (21) etäisyys johtuu organisaation toimijoiden ja erityisesti pääkonttorin sijainnista, joka on Sveitsissä. Nämä etäisyydet aiheuttavat kuitenkin molemmat sen, että viestin lähettäjä ja vastaanottaja ovat aina fyysisesti eri paikoissa, jopa tuhansien kilometrien päässä toisistaan, jonka vuoksi viestin haluttu tavoitavuus voi epäonnistua.

4.4.4 Kielteiset asenteet

Kielteiset asenteet kuuluvat sosiopsykologisiin tekijöihin, jotka saattavat monin tavoin vaikuttaa strategiaviestinnän tehokkuuteen ja onnistumiseen. Aineistossa esiintyy näitä sosiopsykologisia strategiaviestintään vaikuttavia haasteita melko vähän. Ne ovat molemmat esitettynä seuraavissa esimerkeissä (22) ja (23).

- (22) ... ja sitte ku se jää silleen, ettei niinku saa sanoo juuta eikä jaata, **nii kyl-lähän se vähä tulee sellane olo ettei paljoo kiinnostakkaa**, että pitäs olla hyvin selkee sitte se informaatio, joka sieltä sitte tulee. (H2)
- (23) Se strategia nähään nii semmosena **ylätason juttuna** et siinä vaiheessa, ku isket pöytään et hei tää on meidän strategia niin **suurimmalla osalla on heti niinku barrikadit edessä** että ei nyt ainakaan tollasta ... tai ett tää ny on näitä tämmösiä **hömpötyksiä** tai jotain taas korkeeta tasoo. (H4)

Esimerkistä (22) nähdään, että vähäiset vaikuttamismahdollisuudet tai kyvyt ymmärtää strategiasta välitettyjä viestejä vaikuttavat siihen kohdistuvaan kiinnostukseen. Jos strategiaviestintä on epäselvää, voi se aiheuttaa vastareaktion sen, ettei sitä kiinnosta ottaa huomioon. Esimerkissä (23) esimies puolestaan kokee, että strategiaviestien vastaanottajissa voi esiintyä negatiivista asennoitumista ja vastarintaa, jos viestintä koetaan kaukaiseksi 'ylätason jutuksi'. Kuten teoriassa todettiin, vastaanottajan asenne strategiaa viestivää tahoa kohtaan voi saada hänet esimerkiksi vastustamaan muutosta tai havainnoimaan viestintää valikoivasti.

Esimerkissä (23) todetaan, että strategia voi näyttäytyä vastaanottajien silmiin johdon "hömpötyksenä", jolloin vastaanottajat nostavat "barrikadit eteen" eli ikään kuin torjuvat viestin esimerkiksi jättämällä sen huomiotta. Asenne voi kohdistua itse strategiasta

päätäviin henkilöihin tai heidän toteuttamaan strategiaviestintään. Päätelen, että tämä on seurausta siitä, että strategiaviestien sisältö on vastaanottajien näkökulmasta liian vaikeaselkoista tai hankala suhteuttaa oman työn käytäntöihin. Tällöin strategian sisältö voi jäädä etäiseksi ja abstraktiksi, jonka myötä vastaanottaja asennoituu siihen niin, ettei hänen tarvitse välttämättä huomioida viestiä lainkaan. Tämän esimerkin perusteella voidaan panna merkille, että sosiopsykologiset tekijät ovat seurausta semanttisista ja kielellisistä haasteista – kielen ymmärtämisen vaikeudet johtavat siihen, että viestintään asennoidutaan negatiivisesti.

4.5 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoite oli jaoteltu kolmeen osakysymykseen: 1. Millainen rooli strategiaviestinnälle annetaan strategian toteuttamisessa? 2. Millaisia strategiaviestinnän toteuttamisen malleja tuotantoympäristössä on havaittavissa? 3. Millaisia ongelmakohtia esimiehet havaitsevat strategiaviestinnässä? Analyysiosio jakaantui päälukuihin siten, että ensimmäisessä pääluvussa esiteltiin aineistossa esiintyneet strategiaviestinnän kanavat, jonka jälkeen pääluvut jakaantuivat tutkimuskysymysten mukaiseen järjestykseen.

Ensimmäisessä pääluvussa esiteltiin kanavat, joita hyödynnettiin yksikön strategiaviestinnässä. Esiin nousi sekä kasvokkaisia ja suoria että kirjallisia ja välitteisiä kanavia. Useat kanavista olivat sellaisia, joiden kautta esimiehet sekä viestivät itse että löytävät ja vastaanottavat johdon strategiaviestintää. Esimiesten ja alaisten välinen strategiaviestintä painottui kasvokkain tapahtuvaan viestintään, jota esiintyi työn lomassa tapahtuvan keskustelun lisäksi esimerkiksi osastokokouksissa tai kehityskeskusteluissa. Erilaiset palaverit ja infotilaisuudet, sähköposti sekä yksikön Intranet olivat yleisimpiä kanavia, joista esimiehet vastaanottivat johdon strategiaviestintää tai löysivät tietoa strategiasta. Kyselyitä käytettiin työntekijöiden mielipiteiden ja kehitysideoiden keräämiseen. JP-työkalu puolestaan mahdollisti sen, että yksikön työntekijät voivat oma-aloitteisesti kirjata Internet-

pohjaiseen järjestelmään kehittämisehdotuksia strategiaan tai yksikön muuhun toimintaan liittyen. Esimiehet kokivat, että viestintäkanavien monimuotoisuus helpottaa strategiasta viestimistä niin alaisten kuin muiden esimiesten ja johdon kanssa.

Toisessa pääluvussa tarkasteltiin strategiaviestinnälle annettuja rooleja eli millaisia tavoitteita ja tehtäviä esimiehet asettavat strategiaviestinnälle tuotannon strategian toteuttamisessa. Aineistosta havaittiin kolme strategiaviestinnälle annettua roolia: strategian käytännöllistäjä, suunnannäyttävä ja yksilöressurssien edistäjä. Näistä kolmesta strategian käytännöllistäjän rooli oli vahvin ja siihen viittaavia ilmaisuja esiintyi aineistossa eniten. Yksilöressurssien edistämiseen viittasi puolestaan vain kaksi esimiestä, joten tämä rooli oli näistä kolmesta heikoin.

Strategian käytännöllistäjän roolissa strategiaviestinnän tehtävänä oli edesauttaa työntekijöiden kykyä soveltaa strategiaa jokapäiväisessä työssä ja auttaa heitä ymmärtämään, *miten tehdään ja minkä takia*. Strategiaviestinnän tavoitteena oli siis yhtäältä edistää sitä, että strategiaa osataan soveltaa konkreettisesti omassa työssä, ja toisaalta vahvistaa työntekijöiden ymmärrystä strategian tarkoituksista. Strategiaviestinnän koettiin olevan työkalu, jolla pystytään muovaamaan strategiasta maanläheisempi ja käytännönläheisempi kokonaisuus, jota jokainen osaa toteuttaa työssään.

Toiseksi, strategiaviestinnällä nähtiin olevan merkittävä rooli toiminnan ohjaamisessa strategisten tavoitteiden määrittelemään suuntaan. Strategiaviestinnän nähtiin olevan *erittäin tärkeää...ettei lähdetä tekemään väärää asioita*. Strategian toteuttamisen avulla strategiaviestintä siis ohjaa strategian toteuttajia oikeaan suuntaan. Aineistossa korostui myös, että on tärkeää, että työntekijät menevät *samaan suuntaan*. Strategiaviestinnän rooli on siis opastaa koko henkilöstö kulkemaan yhtenevästi kohti samoja tavoitteita. Kolmas havaittu rooli oli yksilöressurssien edistäjä. Tämä rooli esiintyi kahden esimiehen haastatteluissa. Strategiaviestinnällä nähtiin olevan rooli *ammattilpeyden, työhyvinvoinnin, työtehon ja motivaation* edistämässä. Strategiaviestinnällä voidaan lisätä

tietoisuutta muun muassa yrityksen arvomaailmasta ja siitä, millaiset tulevaisuuden näkymät yrityksellä on. Tällainen tietoisuus voi puolestaan vahvistaa työntekijän henkisiä resursseja. Yrityksen arvoista viestiminen voi kasvattaa ammattitilpeyttä, jos työntekijä kokee nämä arvot myös itselleen tärkeiksi ja voi sen myötä myös sitoutua toteuttamaan niitä.

Kolmannessa pääluvussa tarkasteltiin tuotantoympäristössä esiintyviä strategian toteuttamisen ja viestinnän malleja eli niitä prosesseja, joiden myötä strategiaa kehitetään, viestitään ja toteutetaan. Analyysin perusteella todettiin, että organisaatiossa tapahtuva strategiaviestintä on moniulotteista eikä viestintä toteudu yksiselitteisesti vain top-down tai bottom-up strategiamallien mukaisesti. Tuotannon strategian toteuttamisen ja viestinnän käytännöistä löydettiin kuitenkin näihin molempiin malleihin viittaavia tekijöitä. Ylimmältä johdolta tuleva strategiaviestintä koettiin yksisuuntaiseksi, top-down lähestymistapaa mukailevaksi toiminnaksi – strategia annetaan ylhäältä käsin valmiina *paketina*, ja esimiesten vastuulle jää välittää sama paketti eteenpäin heidän alaisilleen. Ylemmiltä tasoilta saapuva strategiaviestintä koettiin siis yksisuuntaisena tiedonsiirtoja eivätkä strategiaviestit, ollessaan yleistasoisia ja useampia yksiköitä koskevia, palvelleet täysin kohderyhmän eli kyseisen yksikön työntekijöiden tarpeita.

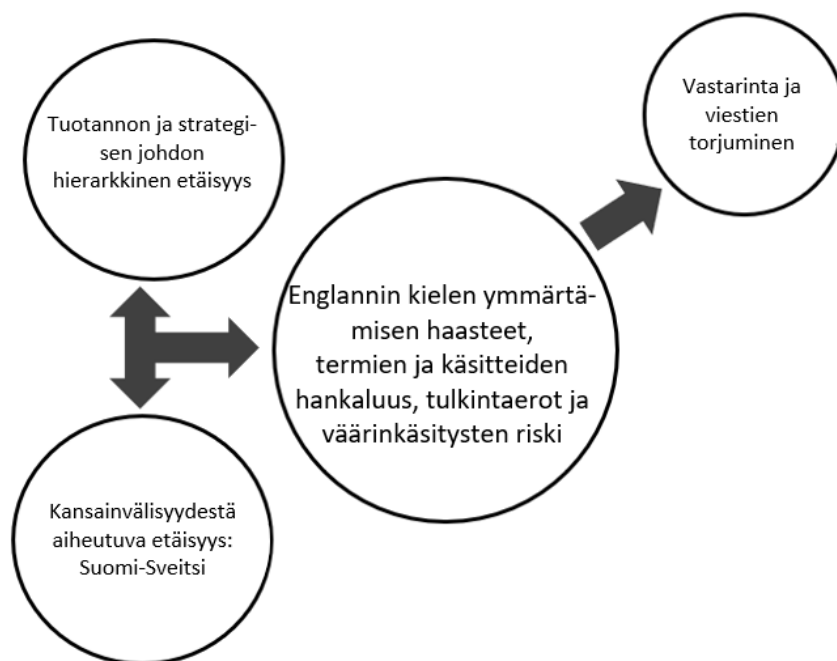
Aineistossa esiintyi paljon vuorovaikutteisuuden ja työntekijöiden osallistamiseen viittaavia tekijöitä. Työympäristössä toteutui niin horisontaalista kuin vertikaalista strategiaan ja sen toteuttamiseen liittyvää keskustelua, ja strategiaviestintä nähtiin osittain myös toteutuvan työn kautta. Esimiehet mainitsivat, että he pyrkivät olemaan alaisilleen fyysisesti läsnä päivittäin, ja sitä myöten mahdollistamaan alaisilleen väylän keskustella niin strategiasta kuin muista ajankohtaisista asioista. Tämän lisäksi tuotantoympäristössä myös osallistava strategiaviestintä nosti päätään. Niin esimiesten alaisilla, kuin heillä itsellään on mahdollista käyttää *jatkuvan parantamisen työkalua*, johon työntekijä voi kirjjata anonyymisti parannusehdotuksia strategiaan tai esimerkiksi työergonomiaan tai turvallisuuteen liittyen. Alaisilta oli noussut parannusehdotuksia myös henkilöstötyytyväi-

syyskyselyn kautta, ja esimiehet olivat ottaneet nämä ehdotukset huomioon päätöksissään. Tämän lisäksi esimiehille on järjestetty muun muassa *workshop*-tapahtumia, joissa heillä on ollut mahdollista esittää omia ideoitaan strategian kehittämiseksi. Näissä tapahtumissa esimiehillä on ollut mahdollisuus keskustella strategiasta niin yksikön johtajan kanssa kuin muiden esimiesten kanssa.

Neljännessä pääluvussa analysoitiin esimiesten havaitsemia strategiaviestintään liittyviä ongelmakohtia eli strategiaviestintään liittyviä haasteita, esteitä tai muita sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat strategiaviestinnän onnistumiseen. Aineistosta löydetyt viestintään vaikuttavat haittatekijät jaoteltiin neljään kategoriaan: semanttiset ja kielelliset tekijät, organisatoriset tekijät, ulkoiset ja fyysiset tekijät sekä sosiopsykologiset tekijät. Näihin kategorioihin lukeutuneista haasteista muodostettiin seuraavat pääongelmat: kielen yhteisymmärryksen haasteet, byrokraattiset etäisyydet, maantieteelliset, fyysiset etäisyydet sekä kielteiset asenteet. Esimiesten havaitsemat haasteet painottuivat kielen yhteisymmärryksen ongelmiin, joihin lukeutui muun muassa englanninkielisyyden aiheuttamat ymmärtämisvaikeudet sekä termien ja käsitteiden monitulkintaisuuden vaarat. Strategiaviestinnän koettiin myös menettävän tehokkuuttaan ollessaan englanninkielistä, sillä vieraskielinen sanoma ei välttämättä ole samalla lailla omaksuttavissa kuin vastaanottajan äidinkielellä tuotettu viestintä.

Byrokraattisiin etäisyyksiin lukeutui tuotannon suorittavan työn ja johdon välinen hierarkkinen etäisyys. Maantieteellisiin etäisyyksiin puolestaan sisältyi kahdenlaisia haasteita: 1) osa esimiehen alaisista ja yksikön työntekijöistä työskentelee niin sanotusti ”kentällä”, eli esimerkiksi huoltotöissä asiakkaan luona, 2) organisaation pääkonttori on Sveitsissä, mikä tarkoittaa sitä, että strategian laativa organisaation ylin johto on eri maassa. Lopuksi, vastaanottajien vastarinta ylemmän johdon strategiaviestejä kohtaan tulkittiin sisältyvän sosiopsykologisten tekijöiden kategoriaan. Tälle annettiin yhteisnimitys kielteiset asenteet.

Analyysin edetessä havaittiin näiden strategiaviestintään vaikuttavien tekijöiden välillä syy-seuraussuhteita. Nämä suhteet on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3 Strategiaviestinnän haasteiden yhteisvaikutus.

Aineistosta löytyneiden strategiaviestinnän haasteiden kategorisoinnin myötä havaittiin, että kielen ymmärtämisen haasteet ovat osittain seurausta niin tuotannon ja johdon välisestä etäisyydestä kuin maantieteellisistä välimatkoista. Nämä tekijät ovat siis keskenään syy-seuraussuhteessa ja vaikuttavat näin ollen yhdessä strategiaviestinnän onnistumiseen. Strategiaviestinnän haasteeksi koettiin se, että strategiaviestinnässä puhuttua kieltä on usein vaikea ymmärtää ja sisäistää. Tähän esitettiin syyksi tuotannon ja johdon hierarkkinen tai byrokraattinen etäisyys, mikä tässä tutkimuksessa lukeutui organisaation tekijöiden kategoriaan. Toinen strategiaviestinnän ymmärrettävyyteen vaikuttava semanttinen ja kielellinen haaste oli englanninkielisyys, mikä puolestaan on seurausta organisaation kansainvälisyydestä ja siitä, että ylimmältä johdolta saapuvat strategiaviestit tulevat konsernin pääkonttorista Sveitsistä. Tämä puolestaan lukeutui tässä tutkimuksessa ulkoisiin ja fyysisiin tekijöihin. Syy-seuraussuhde tunnistettiin myös sosiopsykolo-

gisten tekijöiden syntymisessä – jos strategiaviestinnässä käytetty kieli koetaan kaukaiseksi ylemmän tason *hömpötykseksi*, koettiin sen aiheuttavan viestin vastaanottajissa vastarintaa ja *barrikadien* nousua. Kielteisten asenteiden tulkittiin olevan kaikkien edellä mainittujen tekijöiden sivutuote, joka voi syntyä, jos strategiaviestintä ei onnistu vastaamaan vastaanottajan tarpeisiin.

Toisin kuin olisi voinut olettaa, tuotantoympäristön ei koettu itsessään aiheuttavan haasteita viestintään esimerkiksi konemelun tai muun ulkoisen syyn vuoksi, vaan haasteet liittyivät lähinnä strategiassa käytetyn kielen ja käsitteiden tulkintaeroihin. Esimiehet kokivat tärkeäksi, että strategiaviestintää toteutettaisiin sellaisella tavalla, joka on helposti kaikkien ymmärrettävissä ja sitä myöten mahdollistaa sen, että strategiaviestinnän sisältämiä linjauksia pystytään yhtenevästi myös toteuttamaan käytännössä.

5 Päätäntö

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa operatiivisen työn esimiesten näkemyksiä strategiaviestinnästä tuotantoympäristössä. Tutkimuksessa tarkasteltiin, millaisia rooleja esimiehet antavat strategiaviestinnälle, millaisten toteutumismallien kautta strategiaviestintää tapahtuu tuotannossa sekä millaisia haasteita strategiaviestinnässä esiintyy. Aineistona tässä tutkimuksessa oli neljä haastattelua, jotka tehtiin ABB:n Distribution Solutions -liiketoimintalinjan tuotannon operatiivisen työn esimiehille. Heidän näkemystensä pohjalta lähdettiin tuottamaan analyysi, joka pyrki tarkastelemaan strategiaviestintää tutkimuskysymys kerrallaan.

Yksikössä on käytössä niin perinteisiä kuin moderneja strategiaviestinnän keinoja ja kanavia. Niin esimiehillä kuin heidän alaisillaan on käytössään useampia kanavia, joista he voivat löytää tietoa strategiasta, ja joiden kautta he voivat tuoda esiin omia mielipiteitään strategiaan tai yksikön toimintaan liittyen. Kanavien monimuotoisuudella koettiin olevan positiivinen vaikutus strategiaviestinnälle, sillä sen myötä esimiehet kokivat omaavansa monipuoliset mahdollisuudet osallistua strategiatyöhön ja jakaa ideoitaan kollegoiden kesken. Perinteisempien viestintäkanavien, kuten sähköpostin ja intranetin rinnalle on vastikään otettu koko ABB:llä käyttöön Beekeeper-mobiilisovellus, joka ei ole kuitenkaan vielä vakiintunut käyttöön yksikön esimiesten tai työntekijöiden viestinnässä. Henkilöstön motivaatio uuden viestintäsovelluksen käyttöönottoon riippuu mahdollisesti siitä, kuinka riittäväksi he kokevat nykyiset jo käytössä olevat kanavat – mikäli tämänhetkisen viestinnän koetaan jo tarjoavan tarpeeksi tietoa, ei uuden viestintäkanavan käyttöönottoa välttämättä nähdä tarpeelliseksi. Se jääkin nähtäväksi, löytääkö Beekeeper-sovellus tiensä kaikkien työntekijöiden matkapuhelimiin vai pitäytyvätkö he nykyisissä viestinnän kanavissa.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen lähdettiin etsimään vastausta tarkastelemalla aineistossa esiintyviä strategiaviestinnälle annettuja rooleja. Lähtiessäni tutkimaan aineistoa tästä näkökulmasta olettamukseni oli, että strategiaviestinnällä koettaisiin olevan

suurempi merkitys sille, kuinka yksilö merkityksellistää omaa työtänsä. Tutkimuksen edessä ja aineistoa analysoidessa todettiin, että yksilön psyykkisiin resursseihin viittaavia ilmauksia ei kuitenkaan ilmennyt kovin paljoa. Tämä johtui mahdollisesti tuotantokontekstista. Päätelen, että strategiaviestinnän rooli toiminnan käytännöllistäjänä ja suunnannäyttäjänä korostuu erityisesti tuotannossa, jossa strategiset tavoitteet ovat konkreettisia lukuja, aikatauluja ja asiakastilauksia, joiden saavuttamiseksi täytyy tehdä konkreettisia toimia ja tietää, mihin käytettävissä olevia resursseja keskitetään. Uskon, että tuotantokonteksti ohjasi myös esimiesten ajattelua haastattelutilanteessa siihen suuntaan, että strategiaviestintä saatettiin ajatella enemmän konkreettisten tavoitteiden ja saavutusten viestimisenä sen sijaan, että se olisi nähty esimerkiksi yrityksen arvojen viemisessä.

Mielenkiintoisena havaintona löytyi esimerkissä (7) esiintynyt strategiaviestinnän linkitys tulevaisuuteen. Esimiehen puheesta päätellen strategiaviestinnällä voidaan edistää sitä, että työntekijä voi varmistua toiminnan jatkuvuudesta, mikä puolestaan nähtiin vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon. Epävakaina taloudellisina aikoina oman työpaikan säilyminen ei ole aina itsestäänselvyys, joten se, että strategiaviestinnällä voidaan edistää varmuutta siitä, että *tulevaisuutta vielä on*, oli mielestäni kiinnostava näkökulma.

Kokonaisuutena tarkasteltuna strategiaviestinnällä tunnistettiin olevan selkeä paikka tuotannon strategian toteuttamisessa, ja strategiasta viestiminen koettiin tärkeäksi. Strategiaviestinnälle annetut roolit mukailivat kirjallisuudessa esitettyjä strategiaviestinnän tavoitteita, joten analyysin myötä aineistosta ei noussut esiin sellaisia rooleja, jotka olisivat olleet yllättäviä tai ennalta-arvaamattomia. Kiinnostava havainto oli kuitenkin se, kuinka tärkeässä roolissa strategiaviestintä nähtiin strategian muuntamisessa käytännön toiminnaksi. Tämä johtunee siitä, että tarkastelun kohteena oli tuotannon työtä suoritettava taso, jossa tällainen käytännölläisyys korostuu tavallista enemmän, sillä strategian pohjalta täytyy todella valmistaa konkreettisia tuotteita ja yltää tiettyihin tuloksiin.

Toinen tutkimuskysymys koski tuotantoympäristössä toteutuvia strategiaviestinnän malleja. Analyysi osoitti, kuinka monimuotoista strategiaviestintää ja strategian kehittämistä tarkastelun kohteena olevassa yksikössä toteutetaan. Strategian toteutumisesta ei voitu muodostaa yksiselitteistä näkemystä mihinkään yhteen malliin viitaten, vaan aineistossa esiintyi rinnakkaisina useampia strategiaviestinnän toteutumisen muotoja: ylhäältä johdolta tuleva viestintä mukaili top-down-strategiaa, kun taas esimiesten ja alaisten käsissä oli useampiakin keinoja osallistua strategian kehittämiseen. Esimiesten kokemukset strategiaviestinnän toteutumisesta olivat osittain jopa ristiriitaisia – kaikki neljä haastateltavaa kokivat omaavansa täydet mahdollisuudet osallistua strategian kehittämiseen ja he kokivat myös, että strategiasta on helppo puhua kollegoille sekä omalle esimiehelle. Samaa aikaan kuitenkin osassa vastauksista ilmenee epätyytyväisyyttä siihen, että viestintä on yksisuuntaista tiedonsiirtoa ylhäältä alas, jonka vuoksi se on myös osittain hankala ymmärtää ja soveltaa omaan työhön. Näin ollen voidaan todeta, että organisaatiossa tapahtuvat viestintätoiminnot ovat oletettua kompleksisempia.

Päätelen, että esimiehet ovat tyytyväisiä liiketoimintalinjan sisällä tapahtuvaan viestintään, mutta tyytymättömiä ylimmältä johdolta tulevaan strategiaviestintään. Liiketoimintalinjan ja erityisesti sen tuotantotason esimiesten keskuudessa ilmenevät strategian kehittämisen mahdollisuudet ja strategiaviestintä koetaan toimivaksi. Esimiehillä ja heidän alaisillaan on käsissään työkaluja, joiden avulla heillä on mahdollisuus osallistua strategian kehittämiseen ja ideointiin. Sen sijaan liiketoimintalinjan yläpuolelta tuleva viestintä, joka tulee esimerkiksi pääkonttorista Sveitsistä, on yksisuuntaista ja sieltä tulevat strategiaviestit tuntuvat hankalalta sisäistää ja välittää eteenpäin alaisille. Ylimmän johdon viestintää kohtaan havaittiin tyytymättömyyttä, mutta samalla myös toiveikkuutta siitä, että vuorovaikutteisempi ja keskustelelevampi lähestymistapa *ottaisi ennen pitkää tuulta alleen*.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen lähdettiin etsimään vastausta tarkastelemalla esimiesten esiin tuomia strategiaviestinnän haasteita. Pääongelmaksi havaittiin siis strategiaviestinnässä käytetyn kielen ymmärtämisen ongelmat. Tämä johtuu mahdollisesti

siitä, että jo pelkästään yksin käytettynä strategian käsite on monitulkintainen ja sen merkitys on usein kontekstista riippuvainen. Jotta vastaanottajat ymmärtäisivät strategiaviestit tarkoituksenmukaisella tavalla, tulisi strategiaviestinnän olla mahdollisimman selkeää ja yksiselitteistä. Mikäli näin ei kuitenkaan ole, aiheuttaa se haasteita strategiaviestien päämäärien ja merkitysten ymmärtämiselle.

Tuotannon strategiaviestintään sisältyy paljon englanninkielisyyttä, mikä myös koettiin haasteeksi viestien merkitysten ymmärtämiselle. Englanninkielisyys ja sen tuomat haasteet olivat osin odotettavissakin, sillä ABB on kansainvälinen yritys. Oli kuitenkin yllättävää havaita, kuinka monella tapaa englanninkielisyys monimutkaistaa ja jopa hankaloittaa strategiaviestinnän toteutumista. Englanninkielisten sanojen käyttö strategiaviestintämateriaaleissa lisää esimiesten työtaakkaa, sillä heidän täytyy ensin osata kääntää englanninkieliset sanat sellaiseen muotoon, jotta he onnistuvat viestimään ne eteenpäin alaisilleen tarkoituksenmukaisen merkityksen säilyttäen. Englanninkielisen strategiaviestinnän koettiin myös menettävän tehokkuuttaan, sillä vieraskielisiä sanoja on vaikeampi ymmärtää ja muistaa jälkeen päin. Tämän vuoksi uskon, että yritys voisi hyötyä siitä, että näitä strategiaviestejä varten palkattaisiin suomen kielen kääntäjä, joka kääntäisi vaikeaselkoiset ilmaukset suomeksi. Tällöin strategiaviesteistä saataisiin kaikki potentiaali irti, kun yksilön englannin kielen taito ei olisi strategiaviestien ymmärtämisen esteenä.

Analyysissä esitetyt viestintähaasteet eivät ole kuitenkaan toisistaan riippuvaisia, vaan niiden voidaan tulkita olevan syy-seuraussuhteessa. Esimerkiksi tuotannon ja johdon etäisyys johtaa siihen, että strategiasta puhutaan eri kielellä. Se puolestaan johtaa sanojen merkitysten ymmärtämisen ongelmiin, mikä jälleen voi aiheuttaa vastarintaa kuuli-joissa. Strategiaviestinnän haasteet eivät siis synny yksinään, vaan ne muodostuvat useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Toisin kuin tutkimuksen alussa olisin voinut olettaa, aineistosta ei noussut yksittäisiä tehdas- tai tuotantoympäristöön liittyviä fyysisiä haasteita. Myös sosiopsykologisten tekijöiden esiintymisen vähyyttä yllätti, sillä strategian voisi olettaa herättävän negatiivisia tunteita, jolloin myös sen viestintään liittyisi todennäköisesti enemmän kielteistä asennoitumista.

Tutkimuksen tärkeimpänä johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että strategiaviestintään panostetaan ja esimiehet pitävät strategiaviestintää tärkeänä osana strategian toteuttamista. Näin ollen tämän tutkimuksen tulokset eivät tue näkemystä siitä, että strategiaviestinnän merkitystä ei vielä tunnistettaisi yrityksissä, tai että esimiesten strategiaosaaminen olisi erityisen heikkoa. Tähän tutkimukseen osallistuneet esimiehet tunnistivat strategian ja sen viestinnän merkityksen yrityksen toiminnan menestymiselle, ja kokivat strategiaviestinnän olevan tärkeässä roolissa myös heidän omassa työssään. Lisäksi se, että yksikön strategiaviestinnän koettiin kehittyneen viime vuosien aikana, nähtiin monin tavoin positiivisena ja yksikön toimintaa edistävänä asiana.

Tämän tutkimuksen yleistettävyyttä rajoittaa kuitenkin se, että tutkimus on rajattu vain yhteen liiketoimintalinjaan ja sen tuotannon neljään esimieheen. Näin ollen ei voida tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä tämän päivän teollisuusyritysten strategiaviestinnän tilasta. Sen lisäksi tutkimuksen kohteena ollut tuotantoyksikkö on kooltaan pieni, jolloin myös haastateltavien esimiesten määrä oli vähäinen. Strategiaviestinnän kokonaisvaltaisemmaksi tarkastelemiseksi tulisi ottaa huomioon myös työntekijöiden näkökulma, sillä he ovat esimiehiä vielä yhden askeleen etäämpänä yrityksen johdosta. Yksikön strategiaviestinnän tilasta ei voida siis muodostaa yleistettävissä olevia johtopäätöksiä ennen kuin sitä on tutkittu kaikkien vastaanottajien näkökulmasta, mukaan lukien yksikön työntekijät niin lattiatasolta kuin ylemmiltä portailta.

Tutkimusongelmaa voitaisiin siis jatkotutkia työntekijöiden näkökulmasta, jolloin strategiaviestinnästä ja sen tehokkuudesta saataisiin muodostettua laaja-alaisempi näkemys. Lisäksi tämän tutkimuksen tulosten rinnalla olisi hedelmällistä tutkia strategiaviestinnän haasteita sellaisessa tuotantokontekstissa, johon ei liity kansainvälisyyttä tai raskaita organisaatorakenteita. Tällöin strategiaviestinnän haasteet painottuvat todennäköisesti enemmän viestijöiden omiin asenteisiin. Strategiaviestintää voitaisiin tutkia myös muussa kuin tuotantokontekstissa ja tarkastella, millaisia rooleja sille annetaan silloin, kun sen päätehtävä ei ole ohjata työntekoa kohti konkreettisia myyntilukuja.

Lähteet

- ABB (2020). ABB Oy, Distribution Solutions. Noudettu 2020-04-17 osoitteesta <https://new.abb.com/fi/abb-lyhyesti/suomessa/liiketoiminnat/distribution-solutions>
- Ahmed, Z., Shields, F., White, R. & Wilbert, J. (2010). Managerial Communication: The Link Between Frontline Leadership and Organizational Performance. *Journal of Organizational Culture, Communications and Culture*, 14(1), 107–120. Noudettu 2020-04-17 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/286964933_Manual_communication_The_link_between_frontline_leadership_and_organizational_performance
- Al-Ghamdi, S., Roy, M. & Ahmed, Z. (2007). How employees learn about corporate strategy. An empirical analysis of Saudi manufacturing company. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(4), 273–284. <https://doi.org/10.1108/13527600710830313>
- Andrews, K. (1997). The Concept of Corporate Strategy. Teoksessa Foss, N. (toim.), *Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective* (s. 52–59) Oxford University Press.
- Beer, M. & Eisenstat, R. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29–41.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review*, 5(2), 219–224. <https://doi.org/10.2307/257431>

- Carmeli, A., Sheaffer, Z. & Halevi, M. (2009). Does participatory decision-making in top management teams enhance decision effectiveness and firm performance? *Personnel Review*, 38(6), 696–714. <https://doi.org/10.1108/00483480910992283>
- Collier, N., Fishwick, F. & Floyd, S. W. (2004). Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long range planning*, 37(1), 67–83. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2003.11.012>
- Fleisher, C. (2018). Business Strategy. Teoksessa R. Heath & W. Johansen (toim.) *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119010722>
- George, J., Carlson, J. & Valacich J. (2013). Media Selection as a Strategic Component of Communication. *MIS Quarterly*, 37(4), 1233–A4.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Heikkilä, J. & Ketokivi, M. (2005). *Tuotanto murroksessa: Strategisen johtamisen uusi haaste*. Talentum.
- Hrebiniak, L. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Hämäläinen, V., & Maula, H. (2004). *Strategiaviestintä*. Infoviestintä Oy.
- Ilmainensanakirja (n.d.). *Workshop*. Noudettu 2020-03-25 osoitteesta <https://ilmainen.sanakirja.fi/englanti-suomi/workshop>

- Johansson, C. (2018). Leadership Communication. Teoksessa R. Heath & W. Johansen (toim.) *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119010722>
- Juholin, E. (2006). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. (4.painos). Infoviestintä.
- Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä*. WSOYpro.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. & Heinämäki, M. (2002). *Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaproessin toteutus*. Kauppakaari.
- Karlöf, B. & Tillman, M. (1996). *Strategia: Suunnitelmasta toteutukseen*. WSOY.
- Kim, Y. H., Sting, F. J., & Loch, C. H. (2014). Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation. *Journal of Operations Management*, 32(7–8), 462–474. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.005>
- Kuoppa-aho, S. (2015). *Rooliodotuksia ja strategiadiialogia. Osallistavan strategiaviestinnän kriittiset lähtökohdat*. [Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto]. Osuva. Noudettu 2020-01-20 osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/2173>
- Laine, P-M. & Vaara, E. (2012). Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K., & Vaara, E. (toim.), *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta* (s. 24–42). Sanoma Pro Oy.
- Lindblom-Yläne, S., Paavilainen, E., Pehkonen, L. & Ronkainen, S. (2011). *Tutkimuksen voimasanat*. WSOYpro.

- Mantere, S. & Aula, P. (2012). Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K., & Vaara, E. (toim.), *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta* (s. 43–63). Sanoma Pro Oy.
- Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teikari, V. (2003). *Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön*. Edita Publishing Oy.
- Marchiori, M. & Bulgacov, S. (2018). Strategy as Communicational Practice in Organizations. Teoksessa Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (Toim.) *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (s. 190–200). Taylor & Francis Group.
- Maury, M. (2017). *Vieraskynä: Onko strategia kateissa?* Noudettu 2020-01-17 osoitteesta <https://www.arter.fi/vieraskyna-onko-strategia-kateissa/>
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Nardon, L., Steers, R. & Sanchez-Runde, C. (2011). Seeking common ground: Strategies for enhancing multicultural communication. *Organizational Dynamics*, 40(2), 85. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.01.002>
- Noble, C. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119–134. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00231-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00231-2)
- Okumus, F. (2001). Towards a Strategy Implementation Framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 327–338. <https://doi.org/10.1108/09596110110403712>

- Peng, W., & Litteljohn, D. (2001). Organisational communication and strategy implementation – a primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 360–363. <https://doi.org/10.1108/EUM000000000006005>
- Saarela, R. (2017). *Strategian viestintä on uskalluslaji*. Markkinointi & Mainonta. Noudettu 2019-10-10 osoitteesta <https://www.marmai.fi/uutiset/strategian-viestinta-on-uskalluslaji/94256236-ea7e-3776-92ad-47291f6f6eeea>
- Mustonen, M. (2009). *Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt – Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä*. [Väitöskirja, Helsinki School of Economics]. Noudettu 10-10-2019 osoitteesta <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a353.pdf>
- Puro, J-P. (2002). *Esimiehen viestintätaidot*. WSOY.
- Rai, U. & Rai, S. (2009). *Managerial Communication*. Himalaya Publishing House.
- Salminen, J. (2008). *7 askelta strategiasta tuloksiin*. Talentum.
- Spallina, J. M. (2004). Strategic planning--getting started: Mission, vision, and values. *The Journal of oncology management : the official journal of the American College of Oncology Administrators*, 13(1), 10. Noudettu 2020-02-04 osoitteesta www.arvinagroup.com/images/04Nov_-_Dec_SP_Col.pdf
- Thomas, G. F., & Stephens, K. J. (2015). An Introduction to Strategic Communication. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 3–11. <https://doi.org/10.1177/2329488414560469>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Wajdi, B. N. (2017). The differences between management and leadership. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(1). <https://doi.org/10.25139/sng.v7i1.31>

White, C., Vanc, A. & Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effort of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 68–84. <https://doi.org/10.1080/10627260903170985>

Åberg, L. (2000). *Viestinnän johtaminen*. Infoviestintä Oy.

Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Infoviestintä Oy.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset työnjohdon esimiehille

1. Millainen rooli strategiaviestinnällä on oman työsi arjessa? (Viestitkö strategiaan liittyvistä asioista usein? Kuuluuko se kiinteästi työnkuvaasi?)
2. Millä tavoin olet viestinyt tai keskustellut strategiasta alaitesi kanssa? Millaisissa tilanteissa tai kanavissa? (Tuleeko mieleesi yhtään esimerkkitapausta, kerro siitä?)
3. Mitä kautta tai keneltä olet itse lukenut tai kuullut liiketoimintalinjasi strategiasta?
4. Koetko, että työyhteisössäsi keskustellaan strategiasta avoimesti? (Millaisissa tilanteissa siitä puhutaan?)
5. Onko alaisiltasi noussut halukkuutta osallistua strategian kehittämiseen tai strategiasta puhumiseen?
6. Oletko itse osallistunut/tai koetko voitavasi osallistua strategian kehittämiseen? (Millä tavoin?)
7. Onko mielestäsi strategian tiedostaminen ja ymmärtäminen merkittävää yksilön oman työn kannalta? (Miksi/Miksi ei?)
8. Millaiseksi koet oman roolisi strategian viestijänä alaisillesi? Koetko, että sinun on esimiehenä tärkeää viestiä strategiasta alaisillesi? (Miksi/miksi ei?)
9. Koetko tehdasympäristön tarjoavan riittävät resurssit strategiasta viestimiseen koko henkilöstölle? (Millaisia resursseja ja kanavia se tarjoaa?)
10. Liittyykö tehdasympäristöön joitain haasteita tai esteitä, jotka uskot vaikeuttavan strategiaviestintää? (Millaisia?)
11. Koetko strategiasta viestimisen tai siitä puhumisen alaisillesi tai omalle esimiehellesi helpoksi/vaikeaksi? (Miksi?)
12. Oletko tyytyväinen vastaanottamasi/havaitsemaasi strategiaviestinnän laatuun tai määrään? (Koetko, että strategiasta tuli viestiä enemmän tai eri lailla kuin nyt?)

Liite 2. Strategiaviestinnälle annettujen roolien teemoittelu

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Teema (Rooli)
<p>”Niin pystyy niinku priorisoimaan sitä omaa tekemistäänsä siihen, että mitä oikeesti halutaan meidän tekevän” (H1)</p> <p>”Jotenka tota niin kyllä meillä on selkeä rooli siinä viestimisessä tonne lattiatasolle että miten me tehdään ja minkä takia” (H1)</p> <p>”Myös riittävä kertaaminen GEMBA tai muissa palavereissa on tarpeen, ettei priorisoidut tavoitteet strategian tavoitteiden saavuttamiseksi unohdu päivittäisessä tekemisessä” (H1)</p> <p>”Että kyllä se on tärkeää ymmärtää ne omat tavoitteet ja sitte tosiaan ymmärtää se, että mitenkä tänne tavoitteisiin sitte voit päästä” (H2)</p> <p>”Mikä tulee niinku kvartaali infoissa sun muuta nii periaatteessa se kerrotaa jollain tasolla, missä pitää yrittää vähän vielä pilkkoa ja kertoa vielä enemmän maanläheisemmin käytännössä tätä asiaa, että mitä nyt oikeesti tällä tarkotetaan” (H3)</p> <p>”Mitä niinku vahvemmin näistäkin viestitään, mitä lähemmäksi ne saadaan sitä ihmistä, että [sic] tätä se tarkoittaa sun työssä ... Tehdään siitä niin maalaisjärkeenkin uppoovaa, niin sitä kautta vast saadaan niinku jokainen toteuttamaan sitä” (H4)</p> <p>”Itselläkin on rooli siinä omassa toiminnassa tuoda sitä niin sanotusti ohjata esimerkillä siinä hommassa että mitä se sitten tarkoittaa tässä kun me tehdään täällä lattiolla sitä strategiaa tai toteutetaan sitä” (H4)</p> <p>”En näkis et sitä pitää tuoda niin sanotusti varsinaisesti strategian nimellä julki vaan että se on juurikin niitä konkreettisia asioita, että näitä me tehdään ja sit taas näitä toimia me tehdään joka päivä et niinku tälläsii et sit niin</p>	<p>Strategiaviestinnällä muunnetaan strategiaa käytännön toiminnaksi</p>	<p>Strategian käytännöllistäjä</p>

<p>sanotusti niinku ujuttaa sitä sinne putkeen läpi eikä niinkään puhua hienoilla termeillä” (H4)</p>		
<p>”Mun mielestä se on ehdottoman tärkeää, että strategiasta viestitään, että me ei lähdetä tekemään väriä asioita” (H1)</p> <p>”Jos tälläsiä ei oo niin sitten helposti kyllä ajautaan sille polulle, että kukin tekee nyt vähän mitä nyt sattuu huvittaaan sillä hetkellä, et seuranta pitää olla ja ... selkeet suuntaviivat mitä kohden me ollaan menossa ja mitä niinku tavoitellaan” (H1)</p> <p>”On. Ja niin että kaikki tietää sen vielä ja mennään samaan suuntaan. Sitäki on ollu että on menty eri suuntaan välistä, toinen menee toiseen suuntaan ja toinen toiseen suuntaan. Päätetään jotai ja sitte se ei pidäkkää se päätös” (H3)</p> <p>”Se on varmasti mun alaisten kannalta tärkeitä kuitenkin, että ne tietää mitä niiltä odotetaan, tai kyllähän se tietenki munki asioihin paljo vaikuttaa, jos ne osaa mennä oikeeseen suuntaan, nii sillon menee koko homma. Et jos ne tekee jotai muuta, nii enhä mäkää voi mennä johonki toiseen suuntaan” (H3)</p>	<p>Strategiaviestinnällä ohjataan toiminnan suuntaa</p>	<p>Suunnannäyttäjä</p>
<p>”Sitten taas työhyvinvointi, työteho, motivaatioon, kaikkeen. Tiedetään, että tulevaisuutta vielä on ... nii se motivoi paljon, ku tiedetään, että mitä myydään ja mitä tullaan myymään ja onko niissä jotain tulevaisuutta ja näin pois-päin” (H3)</p> <p>”Sitä kautta lähtee sit taas rakentuu se tietynlainen oma ammattilypeys ja ylpeys siitä et hei mä oon täällä töissä, mä teen just tätä tässä ... Et se semmonen niinkun arvostus omaa työtä kohtaan ja sitä kautta taas sitte linkittyy siihen, että tätä toimitetaan asiakkaalle ja asiakkaalta tuleva positiivinen feedback” (H4)</p>	<p>Strategiaviestinnällä voidaan vaikuttaa yksilön henkisiin resursseihin</p>	<p>Yksilöresurssien edistäjä</p>

<p>”No tota, periaatteessa eihän se mulle oo tärkeetä, mutta se on varmasti mun alaisten kanalta tärkeetä kuitenkin, että tota että ne tietää mitä niiltä odotetaan” (H2)</p>		
---	--	--

Liite 3. Kategorisoidut strategiaviestinnän haasteet

Kategoriat	Esimerkit
Semanttiset ja kielelliset haasteet	<p>“Pääsi hieman yllättämään sillon että jos sitä asiaa ei esitä justiin oikein, oikeilla termeillä niin se voidaan ymmärtää väärin tai sitä ei edes ymmärretä että se kuuluu meidän strategiaan” (H1)</p> <p>“Viestinnässä tuotannolle ongelmaksi on havaittu strategian oikein ymmärtäminen. Jos strategia jalkautetaan henkilöille avaamatta sitä tarpeeksi voi se aiheuttaa väärinkäsityksiä tai jopa puutteen siitä, että onko koko strategiaa käyty lävitse.” (H1)</p> <p>“Ja sitte se se kieli mitä siinä käytetään siinä sitte ku sitä esitetään on monta kertaa sellasta että ei välttämättä ees avaudu kaikille että mitä se puhuu. Jos X:kin jotain toimittaa ja kauheella kiireellä jotain toimittaa ja paljon on niinku englanninkielisiä sanoja, jos se on joku yleinen henkilöstöinfo niin mä uskon että tuotannon porukasta aika moni ei tiedä yhtään mistä on ollu kyse. Ja ei ittekkää aina ymmärrä.” (H2)</p> <p>“No siitä mä jo sainoin että se kieli mitä siinä käytetään olis hyvä olla semmosta että kaikki ymmärtää sen. Ja sitte tietenki se että on itte sisäistäny sen asian niin että osaa sitte selittää.” (H2)</p> <p>“suomenkieliset joutuu kääntään sen aina ja sitte voi olla että ajatellaan niinku joku ulkomaalainen ajattelee asioita kuitenkin hieman eri tavalla kuin suomalainen tai emmä tiää kuka siinä on ulkomaalainen mutta toisemaalainen niin tota voi tulla niitä tulkintajeroja” (H2)</p> <p>“Et toki sitte poislukien nää meidän omat sisäiset, et nehän on sit suomeksi ollu, mutta että niinku slaidit varmastikki pääsääntöisesti ne ainaki päänimikkeet siellä on englanniksi ja näin. Et, siinä on muute joo yks semmonen mikä sitten tuo kynnyksen siihen viestintään. Et ei lattialla niin puhuta englantia, ei</p>

	<p>ne kaikki edes osaa, että se että vaikka nyt sit ite puhuukin englantia, ymmärtää sitä, niin on se silti, ei se oo sama asia. Ei se jää samalla lailla mieleen”</p> <p>”joskus on niin epäselvästi ilmastu niitä asioita ettei ittekkään ymmärrä että mitä ne haluaa että tota sitte jotkut asiat sitte on aika selviä että tätä halutaa mutta sitte jää ehkä vajaaksi se että mitenkä ne ajatteli sen toeuttaa” (H2)</p>
Organisatoriset tekijät	<p>”On siinäki edelleen että se niinku se viesti mikä sieltä tuodaan, nii siinä matkalla pitä pystyä pilkkomaan nii että mikä niinku koskee justini tätä paikkaa, että se ei oo vaan sitä koko organisaation viestintää vaan se on nii että mikä koskee meitä, että jos kerrotaan joku joka koskee sellasta asiaa mitä täällä ei esimerkiksi tehdä, nii se menee tosta noin vaan, ei kukaan niinku saa siitä oikeen mitään irti tai kiinni siitä asiasta” (H3)</p> <p>”Me ollaan yleensä sitte ne viimeiset jotka saa sen paketin et se tulee niinku ylhäältä alaspäin jaetaan aina eteenpäin niitä ja me ollaan sitte alin porras joka sen saa, ei se oo aina nii yks selitteistä ruveta siitä sitte lukemaan ja kääntämään sitä että no mitähän tää ny on ajatellu täs”</p> <p>”Pitää aina muistaa se, että tuotanto on nii kaukana tuosta toisesta päästä että puhutaan niinku eri kieltä ja erilaisista asioista ja se mikä ehkä tuonne johtajille tarkoittaa jotain niin se tarkoittaa täällä tuotannon päässä jotai ihan muuta”</p>
Ulkoiset ja fyysiset tekijät	<p>”Noo se ny vois olla välillä, ku periaatteessa meillä on yhteisiä toimintoja tos ton reletetaan kanssa niin ku se on toisessa päässä aluetta nii siinä on omat haasteensa että kuinka se asia menee siinä ja sitte ku on kenttähuolto nii se on ympäri suomea niin nii siinäki on omat haasteensa. sitäki on täs yritetty parantaa”</p> <p>”Se on varmaan, että ne on niin jossain niin kaukana ajateltu ne asiat, että tuota ei ne</p>

	<p>ymmärrä ehkä sitä että minkälaisissa ympyröissä täällä pyöritään. Strategiahan on jos se tulee jostakin Sveitsistä annettuna niin ei-hän ne voi tietää niinkun joka ikisen yksikön asioita ja juttuja."</p>
Sosiopsykologiset tekijät	<p>"Se strategia nähään nii semmosena ylätasoin juttuna et siinä vaiheessa ku isket pöytään et hei tää on meidän strategia niin suurimmalla osalla on heti niinku barrikadit edessä että ei nyt ainakaan tollasta että tota tai ett tää ny on näitä tämmösiä hömpötyksiä tai jotain taas korkeeta tasoo" (H4)</p> <p>"Ja sitte ku se jää silleen ettei niinku saa sanoo juuta eikä jaata nii kyllähän se vähä tulee sellane olo ettei paljoo kiinnostakkaa että pitäs olla hyvin selkee sitte se informaatio joka sieltä sitte tulee"</p>