

VAASAN YLIOPISTO

Filosofinen tiedekunta

Sini Kuoppa-aho

Rooliodotuksia ja strategiadiologia

Osallistavan strategiaviestinnän kriittiset lähtökohdat

Viestintätieteiden pro gradu -tutkielma

Vaasa 2015

SISÄLLYS

| | |
|--|----|
| KUVIOT JA TAULUKOT | 3 |
| TIIVISTELMÄ | 5 |
| 1 JOHDANTO | 7 |
| 1.1 Tutkimuksen tavoite | 8 |
| 1.2 Aiempi tutkimus | 10 |
| 1.3 Keskeiset käsitteet | 11 |
| 1.4 Tutkimusaineisto | 13 |
| 1.5 Tutkimusmenetelmä | 16 |
| 2 OSALLISTAVA STRATEGIAVIESTINTÄ | 20 |
| 2.1 Näkökulmia strategiaan | 20 |
| 2.2 Strategiaviestinnän tavoitteet osana kokonaisuutta | 25 |
| 2.3 Strategiaviestinnän ulottuvuuksia | 28 |
| 2.4 Osallistaminen viestinnän näkökulmasta | 32 |
| 2.5 Strategiaviestintä ja osallistaminen | 37 |
| 3 KAUPUNKIORGANISAATIO JA STRATEGIAVIESTINTÄ | 43 |
| 3.1. Kaupunkiorganisaation strategiatyö | 43 |
| 3.2 Tampereen kaupungin strategiaviestintä | 45 |
| 4 OSALLISTAVAN STRATEGIAVIESTINNÄN ONNISTUMINEN | 51 |
| 4.1 Odotukset osallistavalle strategiaviestinnälle | 51 |
| 4.2 Osallistavan strategiaviestinnän vaikutukset | 57 |
| 4.3 Käytettävien menetelmien merkitys osallistavassa strategiaviestinnässä | 66 |
| 4.4 Resurssoinnin merkitys osallistavassa strategiaviestinnässä | 70 |
| 4.5 Roolien merkitys osallistavassa strategiaviestinnässä | 73 |
| 4.5.1 Työntekijän roolit | 76 |
| 4.5.2 Esimiehen roolit | 78 |
| 4.5.3 Strategian kehittäjien roolit | 83 |
| 4.5.4 Viestinnän roolit | 85 |

| | |
|--|-----|
| 4.5.5 Johdon roolit | 89 |
| 4.5.6 Roolikäsitysten ja rooliodotusten vertailua | 92 |
| 4.6 Yhteenveto kohdeorganisaation osallistavasta strategiaviestinnästä | 96 |
| 5 PÄÄTELMÄT | 97 |
| 5.1 Tulokset | 97 |
| 5.2 Pohdinta | 99 |
| 5.3 Johtopäätökset | 104 |
| 5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja aiheita jatkotutkimukselle | 109 |
| LÄHTEET | 114 |
| LIITTEET | 120 |
| Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset esimiehille | 120 |
| Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset strategian kehittäjille | 121 |
| Liite 3. Osallistavan strategiaviestinnän aktiivisuustaso -kehikko | 122 |

KUVIOT JA TAULUKOT

KUVIOT

| | |
|--|-----|
| Kuvio 1. Aineiston valintaan ja keruumenetelmään vaikuttaneet tekijät | 14 |
| Kuvio 2. Strategian toimeenpanon kuilu | 26 |
| Kuvio 3. Viestinnän arvoa tuottava dialogi | 36 |
| Kuvio 4. Strategian kehittäjien odotukset osallistavalle strategiaviestinnälle | 53 |
| Kuvio 5. Osallistavan strategiaviestinnän vaikutukset esimiesten näkökulmasta | 58 |
| Kuvio 6. Osallistavan strategiaviestinnän vaikutukset suhteessa odotuksiin | 64 |
| Kuvio 7. Osallistavan strategiaviestinnän menetelmien merkitys | 67 |
| Kuvio 8. Osallistavan strategiaviestinnän roolit | 75 |
| Kuvio 9. Osallistava strategiaviestintä ja strategian toimeenpanon kuilu | 101 |
| Kuvio 10. Osallistavan strategiaviestinnän (OSV) prosessi | 105 |
| Kuvio 11. Osallistavan strategiaviestinnän aktiivisuustaso | 108 |

TAULUKOT

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Strategiadokumentin osa-alueet | 24 |
| Taulukko 2. Hierarkkisen ja dialogisen strategiатыön erot | 41 |

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

| | |
|------------------------------|--|
| Tekijä: | Sini Kuoppa-aho |
| Pro gradu -tutkielma: | Rooliodotuksia ja strategiadiologia Osallistavan strategiaviestinnän kriittiset lähtökohdat |
| Tutkinto: | Filosofian maisteri |
| Koulutusohjelma: | Viestinnän monialainen maisterikoulutusohjelma, organisaatioiden viestintä |
| Valmistumisvuosi: | 2015 |
| Työn ohjaaja: | Terttu Harakka |

TIIVISTELMÄ

Tutkimukseni kytkeytyy strategiaviestinnän tutkimuskenttään keskittyen osallistavan strategiaviestinnän onnistumiseen liittyvien ennakoedellytysten tunnistamiseen. Termillä osallistava strategiaviestintä tarkoitetaan strategiaan liittyvää viestinnällistä prosessia, jossa esimiehiä ja henkilöstöä pyritään ottamaan mukaan strategian luomiseen, tulkintaan ja toteuttamiseen. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys muodostuu strategiaa, strategiaviestintää ja osallistamista tarkastelevasta kirjallisuudesta ja aiemmasta tutkimuksesta. Keskeisimmät teoreettiset mallit liittyvät strategian toimeenpanon kuilun, viestinnän arvoa tuottavan dialogin ja dialogisen strategiatyön käsitteisiin.

Tutkimusaineiston hankkimiseksi haastattelin 8 esimiestä ja 4 strategian kehittäjää Tampereen kaupunkiorganisaatiossa marras–joulukuussa 2014. Tutkimusmenetelmänä sovelsin Grounded Theory -menetelmää, jonka myötä muodostin aineistopohjaisen kuvauksen, käsitteellistämisen ja mallinnuksen osallistavasta strategiaviestinnästä.

Tutkimukseni perusteella osallistavaan strategiaviestintään liittyvien tavoitteiden määrittäminen ja kommunikointi, riittävien resurssien varmistaminen sekä tarvittavien roolien mahdollistaminen ovat keskeisiä ennakoedellytyksiä onnistumisen kannalta. Osallistavalla strategiaviestinnällä saadaan aikaan henkilöstöä laajasti kattavaa strategiadiologia ja tuetaan strategian avainviestien sisäistämistä. Välillisiin hyötyihin kuuluvat yhteisöllisyys sekä johdon ja henkilöstön välisen kuilun kaventuminen. Epärealistiset tavoitteet, puutteelliset resurssit ja epäselvät roolit voivat vähentää panostusten hyödyllisyyttä. Keskeinen haaste liittyy esimiesten roolin aktivoimiseen kuuliaisesta strategiatiedottajasta aktiiviseksi strategian toteuttajaksi. Tutkimukseni tuloksena syntyivät osallistavan strategiaviestinnän roolikehikko, prosessikuvaus ja aktiivisuustason kehikko.

AVAINSANAT: Strategia, osallistaminen, osallistava strategiaviestintä

1 JOHDANTO

Strategia nähtiin aikanaan vuosikymmenten ajan ensisijaisesti ylimmän johdon asiana, jolloin se myös tyypillisesti jätettiin vain ylimmän johdon tietoon (ks. esim. Ansoff 1979/1965; Porter 1980). Strategian ja viestinnän keskinäinen suhde on kehittynyt kenties verkkaisesti, mutta todennäköisesti kuhunkin aikaan vastanneella ja sopineella tavalla. Salailtavan ja mystisen strategian ajasta on kuljettu pitkä matka avoimemman strategiaviestinnän aikakauteen.

Tiivistäen voidaan todeta ainakin kahden kehityskulun vaikuttaneen strategiaviestinnän merkityksen kasvamiseen. Ensimmäinen näistä liittyy 1980-luvulla kasvaneeseen kiinnostukseen strategian toteuttamisvaihetta kohtaan. Esimerkiksi Andrews (1998: 52–53) on jo vuonna 1980 kirjoittanut strategian toteuttamisen olevan strategiatyön yhtä tärkeä osa-alue strategian laatimisen rinnalla. Viestintää taas pidetään olennaisena keinona strategian toteuttamiseksi (Laine & Vaara 2011: 35).

Toinen ja verrattain tuore kehityskulku liittyy näkemykseen strategiasta käytännön toimintana (Ikävalko 2005). Strategiatutkimuksessa voimistui 1990-luvulla eräänlainen mikrotason näkökulma strategia käytäntönä -suuntauksen (*strategy as practice*) myötä. Sen mukaan strategia toteutuu nimenomaan ihmisten välisen kanssakäymisen kautta. (Aaltonen 2007: 3) Strategian toteutuskeskeisyyden ja henkilöstön roolin korostumisen myötä viestintä onkin jo verrattain keskeisessä merkityksessä. Strategian nähdään voivan toteutua, kun työntekijä oivaltaa sen osana oman työnsä arkea. Tämä oivallus ja tulkinta puolestaan edellyttävät vuoropuhelua ja suunniteltua strategiaviestintää. (Aula & Mantere 2011: 48)

Strategian näkeminen pitkään melkein pä ainoastaan ylimmän johdon asiana samalla piti sitä irrallaan siitä työn arjesta ja kanssakäymisestä, jonne sitä tänä päivänä pyritään nivomaan. Ennen strategiaa piti etäällä henkilöstöstä juuri tiedotuksen ja avoimuuden

puute. Nyt tuo kuulu saattaa syntyä jopa päinvastaisesta syystä. Strategiaviestintää harjoitetaan niin hiotusti, massiivisesti ja hienoilla ilmauksilla, että tartuntapinta työntekijän oman työn arkeen saattaa kaikesta panostuksesta huolimatta jäädä syntymättä. Henkilöstö kyllä havaitsee osallistamisen halun ja viestintävirran, mutta sen takana oleva tavoite eli strategian toteutuminen ei välttämättä sillä vielä täyty. Strategiaviestinnän keskeiseksi haasteeksi muodostuukin osallistamisessa onnistuminen esimerkiksi oikean ajoituksen, muodon ja kattavuuden valintoina. (Aula & Mantere 2011: 44–45) Tästä taustasta kumpuaa tämän tutkimuksen kiinnostus osallistavan strategiaviestinnän onnistumista kohtaan.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää osallistavan strategiaviestinnän onnistumiseen liittyviä kriittisiä lähtökohtia eli eräänlaisia ennakoedellytyksiä. Osallistavalla strategiaviestinnällä viitataan tässä tutkimuksessa organisaation strategiatyöhön liittyvään viestinnälliseen prosessiin, jossa organisaatio pyrkii viestinnän keinoin ottamaan esimiehiä ja henkilöstöä mukaan strategian luomiseen, tulkintaan, toteutukseen, kehittämiseen ja arviointiin.

Tutkimus liittyy aiempaan teoreettiseen keskusteluun strategiaviestinnästä ja viestinnän sekä osallistamisen merkityksestä strategian toteuttamisessa täydentäen sitä onnistumisen ennakoedellytysten tunnistamisella. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- a) Millaisia odotuksia strategian kehittäjät asettavat osallistavalle strategiaviestinnälle?
- b) Millaisia vaikutuksia esimiehet näkevät osallistavalla strategiaviestinnällä olevan?
- c) Millaisia asioita esimiehet nostavat esille osallistavaa strategiaviestintää arvioidessaan?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla selvitän, mitä organisaatio tavoittelee osallistavalla strategiaviestinnällä. Kyse on niistä odotuksista, joita organisaation strategian kehittämistä vastaavat tahot asettavat osallistavalle strategiaviestinnälle. Odotusten määrittäminen tukee onnistumiseen liittyvien ennakoedellytysten tunnistamista, koska onnistuminen ikään kuin määrittyy suhteessa odotuksiin ja tavoitteisiin.

Toinen tutkimuskysymys kohdistaa huomion siihen, mitä osallistavalla strategiaviestinnällä voidaan saavuttaa. Osallistavan strategiaviestinnän koettuja ja havaittuja vaikutuksia esimiesten näkökulmasta tarkastelemalla voidaan samalla lisätä ymmärrystä siitä, mitä osallistavalta strategiaviestinnältä voidaan realistisesti odottaa. Näin ollen tämä toinen tutkimuskysymys toimii jatkumona ensimmäiselle tutkimuskysymykselle.

Kolmannen tutkimuskysymyksen myötä selvitän, millaisia asioita esimiehet korostavat arvioidessaan toteutettua osallistavaa strategiaviestintää. Mahdollisesti korostuvat ulottuvuudet voivat antaa viitteitä siitä, millaisista asioista osallistavan strategiaviestinnän onnistuminen koostuu. Edelleen tämän myötä on mahdollista tunnistaa sellaisia osalualueita, joiden huomiointi ennen osallistavan strategiaviestinnän käytännön toteutusta edesauttaa onnistumista.

Osallistavan strategiaviestinnän ennakoedellytysten tunnistaminen on tärkeää, jotta lisätään ymmärrystä viestinnän onnistumiseen vaikuttavista moninaisista tekijöistä. Strategiaviestinnän aineistojen, menetelmien ja työkalujen kehittäminen on helpompaa, kun niiden hyödyllisyyteen vaikuttavat kriittiset lähtökohdat tunnetaan. Aiheen tutkimus on tärkeää, koska osallistaminen on laajalti suositeltu, mutta ei niinkään käytännössä tutkittu strategiaviestinnän harjoittamisen tapa.

1.2 Aiempi tutkimus

Strategiaviestinnän käytäntöjä, dynamiikkaa, puhetapoja ja vuorovaikutteisuutta on selvitetty 2000- ja 2010-luvuilla aktiivisesti tutkimuksen parissa (ks. esim. Lilley 2001; Mantere 2003; Ikävalko 2005; Pälli 2009; Karkulehto 2011). Strategiaprosesseja on usein tarkasteltu kokonaisuutena suositellen sen myötä esimerkiksi vuorovaikutteisyyden lisäämistä (ks. esim. Strandman 2009). Avoimen viestinnän, osallistamisen ja vuorovaikutteisyyden korostaminen kirjallisuudessa, tutkimuksessa ja yritys-elämässä antaa ymmärtää näiden tuovan mukanaan lisäarvoa strategiaprozessille.

Strategiaviestinnässä osallistaminen nähdään aiemman tutkimuksen perusteella tärkeäksi, koska sen myötä tietoisuus strategiaprozessista lisääntyy. Työntekijöiden tietoisuus strategiaprozessista on yhtä lailla tavoiteltavaa kuin strategiatyön avainhenkilöiden tietoisuus. (Aaltonen, Ikävalko, Mantere, Teikari, Ventä & Währn 2002: 65) Osallistamisen todetaan myös tukevan päätöksiin ja asioihin sitoutumista (McCaffrey, Faerman & Hart 1995: 607). Henkilöstöä osallistetaan yhä monipuolisemmin ja vakiintuneemmin strategiatyöhön, jotta edesautettaisiin strategiaan sitoutumista ja toisaalta hillittäisiin mahdollista strategian vastustusta (Laine & Vaara 2011: 35).

Osallistamista tuskin suositeltaisiin strategiaviestintään, jos sen ei uskottaisi olevan mielekästä myös osallistujille. Ensinnäkin osallistaminen voi lisätä työn mielekkyyttä sitä kautta, että siinä työntekijä voi vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin sekä hahmottaa oman työnsä osana kokonaisuutta. Toisekseen osallistamisen sanotaan voivan edistää työntekijän urakehitystä, jos sen myötä organisaatiolle näyttäytyy vaikkapa henkilön näkemyksellisyys ja innovaatiokyky. Osallistumiseen mahdollisesti kuuluva edustuksellisuus etenkin suurissa organisaatioissa voi myös olla palkitsevaa, kun työntekijä saa toimia tietyn ryhmän äänenä. (Aaltonen ym. 2002: 66)

Strategian toteuttamisesta on tehty systemaattista ja monipuolista tutkimusta esimerkiksi suomalaisessa STRADA-tutkimushankkeessa vuosina 2000–2011. Hankkeen edetessä nimenomaan strategiaviestinnän tutkimus on painottunut suhteessa strategian toimeenpanoon. Julkaisuissa on tarkasteltu esimerkiksi strategian toimeenpanon onnistumista, strategiaviestinnän menetelmiä, keskijohdon toimintaa strategian toteuttamisessa, strategian kielen ja osallistamisen suhdetta sekä johdon strategiatoimijuutta (ks. esim. Aaltonen ym. 2002; Mantere 2003; Hämäläinen & Maula 2004; Ikävalko 2005; Aaltonen 2007; Mantere & Vaara 2008; Suominen 2009; Karkulehto 2011).

Strandman (2009) on tutkinut strategiaviestintää päätyen suosittelemaan osallistamisen lisäämistä ja jäsentäen sitä edesauttavia organisatorisia tekijöitä. Verrattain vähän on kuitenkin tutkimusta osallistavan strategiaviestinnän tietoisesta harjoittamisesta tuloksista ja niiden myötä tehdyistä johtopäätöksistä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat strategia, strategiaviestintä ja osallistaminen sekä näiden pohjalta muodostuva osallistavan strategiaviestinnän käsite. *Strategian* käsite voidaan määritellä ytimekkäästi organisaation pitkän aikavälin tavoitteina sekä keinoina niiden saavuttamiseen. Organisaation strategia kuvaa, millaisilla toimenpiteillä ja voimavarojen kohdentamisella organisaatio pyrkii siinä ilmaistuihin pidemmän tähtäimen päämääriinsä (Chandler 1998/1962: 13). Strategian käsitteestä on monenlaisia näkemyksiä eikä siitä ole olemassa yhtä yhteisesti hyväksyttyä määritelmää (Mintzberg, Quinn & Ghoshal 1998: 3). Tässä tutkimuksessa huomio on organisaation suunnittelussa strategiaviestinnässä. Näin ollen strategia nähdään tässä tutkimuksessa suunnitelmana, joka yhdistää organisaation päätavoitteet, toimintaperiaatteet ja toimenpiteet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi sisältäen resurssisuunnitelman ja pohjautuen huolelliseen toimintaympäristön analyysiin (Quinn 1998: 5).

Strategia ja strategiatyö ovat mitä suurimmassa määrin puhetta ja tekstiä esimerkiksi tarinankerronnan, määrittelyn, kuvailun, suunnittelun tai vakuuttamisen muodossa (Suominen 2011a: 19). Strategian luominen ja toteuttaminen edellyttävät siis molemmat viestintää. Aulan ja Mantereen (2011: 49) mukaan *strategiaviestinnällä* voidaan viitata niukemmin joko strategiaviestin viemiseen jatkona strategian suunnittelulle tai laajemmin siihen vuorovaikutukseen, jonka myötä syntyy yhteinen merkitys strategiasta. Tässä tutkimuksessa termillä strategiaviestintä viitataan laajasti kaikkeen siihen viestintään ja vuorovaikutukseen, joka tähtää tai liittyy strategian luomiseen, viestimiseen, kehittämiseen, toteuttamiseen ja arviointiin. Toisin sanoen viestinnän tarkka muoto ei ole keskeinen rajauksen peruste, vaan paremminkin sen liittyminen strategiaprosessiin.

Osallistamisella tarkoitetaan organisaatioiden kontekstissa henkilöstön mukaan ottamista päätöksentekoon (Pekkola, Pedak & Aula 2013: 11). Osallistamisen käsite sisältää pyrkimyksellisyyttä ja suunnitelmallisuutta verrattuna sen lähikäsitteeseen eli osallistumiseen. Organisaatiotutkimuksessa ilmauksella osallistaminen viitataan yleensä organisaatiosta henkilöstöön päin suuntautuvaan osallistamispyrkimykseen (ks. esim. Hennala 2011: 31). Tässä tutkimuksessa osallistamisella ja nimenomaan osallistavalla viestinnällä tarkoitetaan sellaista viestinnän tapaa, jossa organisaatio pyrkii erilaisin menetelmin ja käytännöin saamaan henkilöstöä mukaan aihetta koskevaan keskusteluun tai vaikkapa kehitystyöhön. Todettakoon, että näin ollen termin yleiskielinen merkitys osalliseksi tekemisenä ei siis ole tässä tutkimuksessa osallistamisen kriteeri, koska organisaation pyrkimys osallistavaan viestintään nähdään viestinnän suunnitteluun liittyvänä rajattavana ilmiönä. Se, onnistuuko organisaatio lopulta tekemään työntekijät osalliseksi, on tämän tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle jäävä kysymys.

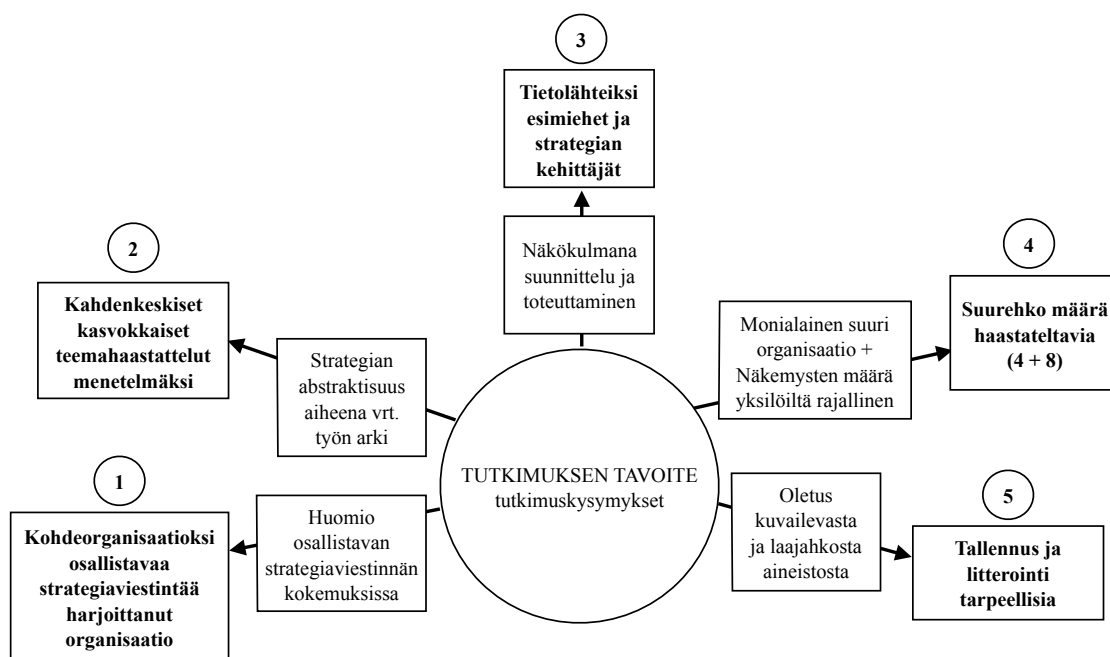
Edellisistä strategian, strategiaviestinnän ja osallistamisen määritelmistä käsin määritellen *osallistavan strategiaviestinnän* tässä tutkimuksessa organisaation strategiatyöhön liittyväksi viestinnälliseksi prosessiksi, jossa organisaatio pyrkii viestinnän keinoin ot-

tamaan esimiehiä ja henkilöstöä mukaan strategian luomiseen, tulkintaan, toteutukseen, kehittämiseen ja arviointiin.

1.4 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen tavoite liittyy osallistavasta strategiaviestinnästä jo saatujen kokemusten tarkasteluun, jotta tunnistettaisiin siihen liittyviä ennakoedellytyksiä. Näin ollen tutkimusasetelma edellytti ensinnäkin kohdeorganisaatiota, jossa on tietoisesti toteutettu osallistavaa strategiaviestintää. Havaitsin kohdeorganisaatiota etsiessäni Tampereen kaupunkiorganisaation harjoittaneen osallistavaa strategiaviestintää viimeisimmässä strategiaprosessissaan vuosien 2013–2014 aikana. Esittelin tutkimusaiheeni organisaation strategiatyöstä vastaavalle strategijahtajalle, joka suhtautui aiheeseen mielenkiinnolla. Toteutin tutkimuksen ulkopuolisen tutkijan ominaisuudessa tehden itsenäisesti ratkaisut tutkimuksen rajauksesta ja tutkimusasetelmasta saamieni perustietojen pohjalta. Organisaation roolina oli tarjota perustietoja prosessista ja nimilistoja osallistavaan strategiaviestintään osallistuneiden yksiköiden esimiehistä sekä mahdollistaa aineiston kerääminen.

Tutkimuksen tavoite suuntasi kohdeorganisaation valintaa, mutta aineiston muotoutumiseen liittyi muitakin vaikuttimia. Oheisella laatimallani kuviolla (1) pyrin ilmentämään näitä vaikuttimia sekä sitä, miten tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset ovat aineistovalintojen perustana.



Kuvio 1. Aineiston valintaan ja keruumenetelmään vaikuttaneet tekijät

Kuvion (1) mukaisesti *kohdeorganisaation* valinnan lisäksi toinen keskeinen valinta liittyi aineiston *keruumenetelmän* valintaan. Näin strategian jossain määrin haastavaksi ja abstraktiksi aiheeksi verrattuna työn arkeen, minkä vuoksi koin teemahaastattelut sopivaksi menetelmäksi aineiston hankkimiseen. Haastattelut ylipäänsä tuovat aineiston keruuseen vuorovaikutukseen perustuvaa joustavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009: 73). Teemahaastattelussa haastattelukysymyksiä yhdistää tietty pääaihe, jota koskevia tulkin-toja, näkemyksiä ja merkityksenantoja haastattelussa pyritään hankkimaan (Hirsjärvi & Hurme 2001: 45). Teemahaastattelu sopi mielestäni keruumenetelmäksi, koska oli tärkeää käsitellä tietyt teemat kuitenkin sallien myös vapaamman assosioinnin pääaiheen ympärillä. Valitsin menetelmän siten sekä ohjaavuuden että väljyyden varmistamiseksi. Pidin tärkeänä myös teemahaastattelujen kasvokkaista ja kahdenkeskistä toteutusmuotoa, jotta aiheeseen keskittyminen olisi mahdollisimman luontevaa ja häiriötöntä.

Kuviosta (1) (ks. sivu 14) ilmenee myös *haastateltavien* valintaan vaikuttanut osallistavan strategiaviestinnän suunnitteluun ja toteuttamiseen keskittyvä näkökulma. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavilla olisi suotavaa olla mahdollisimman paljon näkemyksiä aiheesta eikä heidän valintansa pitäisi tästä syystä olla täysin sattumanvaraista (Tuomi & Sarajärvi 2009: 86–87). Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi soveltuivat strategian kehittämiseen vastaavat tahot ja organisaation sellaiset esimiehet, joilla oli käytännön kokemusta osallistavasta strategiaviestinnästä. Valitsin haastateltavat organisaatorakenteen ja saamieni nimilistojen pohjalta itsenäisesti siten, että he edustaisivat mahdollisimman hyvin monialaista ja suurta noin 15 000 henkilöä työllistävää kaupunkiorganisaatiota. Sovin haastattelut sähköpostitse kertomalla tutkimuksen aiheesta ja ehdottamalla vaihtoehtoisia haastatteluajoja.

Laadin teemahaastatteluja varten kysymysrungot kumpaakin ryhmää eli esimiehiä ja strategian kehittäjiä varten. Kumpaakin ryhmää varten oli yhteensä 16 kysymystä (ks. liitteet 1 ja 2). Informoin haastateltavia etukäteen haastattelun teemoista. Valmiilla kysymysrungolla halusin varmistaa fokuksen pysymisen nimenomaan strategiaviestinnässä strategian sisällöllisten yksityiskohtien sijasta. Tarvittaessa esitin tarkentavia tai fokuksen palauttavia kysymyksiä. Kysymysrungot osoittautuivat toimiviksi enkä siten muuttanut niiden rakennetta prosessin aikana.

Kuviosta (1) (ks. sivu 14) ilmenee seuraavaksi *haastateltavien määrään* liittyvä vaikutin. Kohdeorganisaation monialaisuuden ja suuren koon vuoksi tuntui tärkeältä haastatella henkilöitä useammasta yksiköstä. Oletukseni myös oli, ettei yksittäiseltä henkilöltä aiheen luonteen vuoksi ehkä kertyisi kovin laajaa kirjoa näkemyksiä, vaan paremminkin kenties syvemmin ajatuksia jostakin tietystä teemasta. Näin ollen päätin haastatella riittävän määrän henkilöitä, jotta aineistoa kertyisi kattamaan tutkimuskysymysten ulottuvuudet.

Kuvion (1) (ks. sivu 14) viides ja viimeinen aineiston muotoutumiseen liittynyt vaikutin liittyi aineiston *tallennusmuotoon*. Oletin haastateltavien tarvitsevan tällaisessa aiheessa aikaa ja tilaa näkemystensä jäsentelyyn. Näin ollen oletin haastatteluista kertyvän kuvailevaa ja mittavaa aineistoa. Tämän vuoksi koin välttämättömäksi haastattelujen tallentamisen ja litteroinnin huolellisen analyysin mahdollistamiseksi.

Toteutin aineistonkeruun Tampereen kaupunkiorganisaatiossa kahdenkeskinä ja kasvokkaisina teemahaastatteluina aikavälillä 31.10. – 14.11.2014. Haastattelin 8 esimiestä ja 4 strategian kehittämiseen osallistunutta henkilöä. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin verran. Tallensin jokaisen haastattelun, minkä jälkeen litteroin tallenteet tekstimuotoon. Kustakin haastattelusta kertyi keskimäärin 6 liuskaa tekstiä.

1.5 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa kuvaan ilmiötä nimeltä osallistava strategiaviestintä laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusotteella. Jätän aineiston kvantifioinnin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska se ei palvele tämän tutkimuksen tavoitetta.

Laadullisen tutkimuksen kentällä lähestymistapani on lähimpänä teoriaohjaavaa analyysia, jossa teorian rooli on olla analyysin apuna ja peilauspintana. Teoria ei ole tällöin lähtökohta, mutta analyysin kypsyessä tuloksia jäsenetään ja reflektoidaan suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95–97)

Tutkimusmenetelmänä sovelsin laadullisen tutkimusperinteen Grounded Theory -menetelmää (GT), jossa tietystä ilmiöstä luodaan aineistoon pohjautuva teoria esimerkiksi jäsentelyn, käsitteistön tai mallin muodossa. GT-menetelmässä analyysi on induktiivista eli yksittäisestä yleiseen etenevää. Analyysissa sovelletaan systemaattista menettelytapaa ja etenemistä. Lähtökohtana on tutkimusaiheen kannalta relevantin

aineiston analysointi siten, että luotetaan keskeisten seikkojen nousevan aineistosta esille teoreettista mallintamista varten. Lähtökohtana ei siis GT-menetelmässä ole ensisijaisesti teoria ja sen soveltaminen tai testaaminen käytännössä. (Strauss & Corbin 1990: 23–24)

Tulosten teoreettiselta mallilta odotetaan menetelmässä istuvuutta tutkittavaan ilmiöön, ymmärrettävää esitystapaa, yleistettävää sisältöä ja apuja todellisten tilanteiden jäsentelyyn (Glaser & Strauss 1967: 237). Teorian luomisella tarkoitetaan menetelmässä sitä, että analyysin tulosten kuvailun sijasta pyritään käsitteiden luomiseen, käsitteiden tai osa-alueiden välisten suhteiden mallintamiseen sekä näitä koskeviin tulkintoihin (Strauss & Corbin 1990: 29).

GT-menetelmän omaksuminen edellyttää sitä käsittelevän kirjallisuuden opiskelua ja sitä soveltaneisiin tutkimusesimerkkeihin perehtymistä (ks. esim. Strauss & Corbin 1997). GT-menetelmän soveltamisessa on tärkeää myös luovan ajattelun hyödyntäminen. Luovuus merkitsee menetelmässä sitä, että tutkija pyrkii siirtämään ennako-oletuksensa syrjään ja antaa aineiston muovata ajatuksiaan tutkittavasta ilmiöstä. Luovuus on myös assosiaatiokykyä ja ajatuksen vaeltelua, mikä ilmenee esimerkiksi kykynä nimetä aineiston kategorioita ja kysyä monitahoisia kysymyksiä aineistolta. (Strauss & Corbin 1990: 27)

GT-menetelmän vaiheet ovat yleisellä tasolla seuraavat: aineiston avoin luokittelu (*open coding*), luokkien linkittäminen (*axial coding*), pääluokkien valikointi (*selective coding*) ja teorian pohjustus (*grounding the theory*). Aineiston luokittelun tuloksena syntyy kategorioita eli luokkia, jotka ovat aineistoa erilaisiin osa-alueisiin jakavia teemoja tai otiskoita (Strauss & Corbin 1990: 61). Luokkien linkittäminen puolestaan merkitsee aineiston järjestelyä eräänlaiseksi hierarkiaksi tai luokkien verkostoksi tunnistamalla luokkien välisiä suhteita ja yhteyksiä (emt. 96–97). Pääluokkien valikointi tarkoittaa priorisointia suhteessa tutkimuskysymyksiin siten, että luokkien kokonaisuudesta vali-

taan tietyt ydinalueet. Tässä vaiheessa on hyödyllistä kiteyttää ydinluokkaa ilmiönä lyhyeksi tarinaksi (*story line*), jota voidaan hyödyntää tuloksia kuvattaessa. Lisäksi tässä vaiheessa on hyvä jäsentää ydinluokkaan liittyvät alaluokat ja yhteydet sekä täydentää kokonaisuutta esimerkiksi lisäluokilla. (Emt. 116–119)

Teorian pohjustus vie analyysin loppuun luokkien ja niiden välisten suhteiden kerrottavaksi tai visuaalisen mallintamisen muodossa (Strauss & Corbin 1990: 133–134). Monien muiden analyysimenetelmien tavoin myös GT-menetelmässä vaiheita kuvataan lähinnä mallintamismielessä niiden käytännössä limittyessä keskenään pitkin prosessia (emt. 118).

Tämän tutkimuksen tutkimusaiheeseen GT-menetelmä soveltuu mielestäni hyvin sen vuoksi, että tutkimusongelma kohdistaa huomion kuvailevaan ja hypoteesittomaan lähestymistapaan. Kuvaan seuraavassa tämän tutkimuksen analyysiprosessin käytännön tasolla. GT-menetelmän hengessä analyysini voi ajatella käynnistyneen taustalla jo haastattelu- ja litterointivaiheessa, koska niiden myötä tutkimusaiheesta alkoi jo kertyä tuntumaa. Koin litteroinnin hyvin hyödylliseksi vaiheeksi ja analyysin esityöksi. Litteroidessa aineisto tulee hyvin lähelle ja tutuksi sekä haastattelukokemuksen kertauksen että konkreettisen kirjoittamistyön ansiosta.

Aloitin varsinaisen analyysin ensimmäisen vaiheen eli avoimen luokittelun vaiheen lukemalla litteroidun aineiston ajatuksella läpi muutamaan kertaan. Toisella lukukerralla merkitsin ja listasin aineistossa ilmeneviä teemoja. Tässä vaiheessa en pyrkinyt vielä jäsentämään teemojen suhteita toisiinsa tai rajoittamaan teemojen määrää. Tässä vaiheessa teemoja syntyi hieman alle kaksikymmentä. Seuraavaksi siirryin luokkien linkittämisen vaiheeseen. Aloitin aineistosta erottuneiden kategorioiden eli luokkien suhteuttamisen, yhdistelyn, jäsentelyn ja tiivistämisen. Vaiheen tuloksena tutkimusaineisto alkoi irrottautua kokonaisaineistosta siten, että siinä oli jo suppeampi määrä keskeisiä luokkia alaluokkineen.

Valikoiva luokittelu toteutui analyysissäni siten, että tarkastelin tutkimusaineistoa nyt jaotellen sitä nimenomaan tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymysten näkökulmasta. Kävin läpi luokittelut ja sisällön sillä ajatuksella, että liittyikö yksittäinen aineis-toelementti tutkimuskysymyksiin eli osallistavalle strategiaviestinnälle kohdistettaviin odotuksiin, sen myötä koettuihin vaikutuksiin tai sen arviointiin liittyviin tekijöihin. Tämän vaiheen keskeisenä tuloksena syntyi muistiinpanoihini käsitekartta, jossa tutkimuskysymysten teemat saivat kukin jatkokseen niihin liittyvät luokat ja alaluokat.

Edellä kuvaamieni vaiheiden myötä etenin tulosten kirjoittamiseen ja edelleen niihin perustuvien mallien kuvaamiseen tutkimuksen tuloksina ja johtopäätöksinä. Tässä vaiheessa peilasin tutkimusaineistoani ja analyysini tuloksia aiempaan tutkimukseen sekä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Pyrin kuvaamaan tutkimuksen tulokset sellaisessa muodossa, että ne olisivat organisaatioviestinnän kentällä peilattavissa mihin tahansa organisaatioon.

2 OSALLISTAVA STRATEGIAVIESTINTÄ

Tässä tutkimuksen teoreettisessa luvussa käsittelen aluksi strategiaa ja strategiatyön tekemistä muutamista keskeisistä näkökulmista. Tämän jälkeen käyn läpi strategiaviestinnän tavoitteita osana strategiatyön kokonaisuutta, minkä jälkeen tarkastelen strategiaviestinnän eri ulottuvuuksia. Seuraavaksi siirryn käsittelemään osallistamista ilmiönä ja toimintana viestinnällisestä näkökulmasta. Luvun lopuksi nivon yhteen strategiaviestinnän ja osallistamisen kuvaamalla siten osallistavan strategiaviestinnän lähestymistapaa. Luvun tavoitteena on jäsentää osallistavaa strategiaviestintää soveltuvien teoreettisten käsitteiden, mallien ja tutkimustulosten avulla.

2.1 Näkökulmia strategiaan

Organisaatioiden toiminnassa strategian käsite vakiintui 1950-luvulla, kun kiihtyvästi muuttuva toimintaympäristö loi tarvetta epävarmuuden hallinnalle suunnittelun avulla (Ansoff 1984: 52). Strategia on suunnitelma, joka yhdistää organisaation päätavoitteet, toimintaperiaatteet ja toimenpiteet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi sisältäen resurssisuunnitelman ja pohjautuen huolelliseen toimintaympäristön analyysiin (Quinn 1998: 5).

Alan kirjallisuuden klassikkonäkemyksiä tiivistäen Niemi ja Salminen (2005: 68) toteavat strategian olevan tavoitteiden priorisointia ja konkretisointia sekä päätöksiä valitusta ja ennakoitavasta suunnasta. Strategialla pyritään tukemaan epävarmuuden hallintaa ja muutoksen johtamista. Strategialta vaaditaan selkeyttä yleistasoisuuden sijasta, jotta yksittäinenkin työntekijä kykenee sisäistämään ja soveltamaan sitä työn arjessa. (Niemi & Salminen 2005: 68)

Strategiakirjallisuudesta löytyy monia erilaisia näkökulmia strategiaan. Ne voidaan kuitenkin jakaa pääpiirteissään sen mukaan, miten ne näkevät *strategian lopputuloksen*.

Klassisen näkökulman mukaan strategia on ylimmän johdon laatima suunnitelma, jossa rationaalisen analyysin ja oikeanlaisten menetelmien avulla varmistetaan sekä organisaation toimivuus että ympäristön ennakoitavuus (Whittington 2000: 3).

Evolutionaarinen näkökulma korostaa ympäristön ennakoimattomuutta ja tässä hetkessä menestymistä sopeutumisen ja joustavuuden kautta (Whittington 2000: 39). Prosessinäkökulma näkee strategian muotoutuvan (*emergent strategy*) organisaation arjessa prosessinomaisesti oppimisen ja sopeutumisen kautta korostaen siten henkilöstön tekemisten merkitystä. Systeeminäkökulma puolestaan näkee strategian olevan ennen kaikkea sidoksissa organisaatioon sosiaalisena järjestelmänä. (Emt. 4–5)

Otettaessa tarkastelunäkökulmaksi *strategiaprosessin muoto*, voidaan puhua esimerkiksi lineaarisesta tai kehämäisestä prosessista. Lineaarisessa strategiaprosessissa on selkeä alku- ja päätepiste eli samalla myös konkreettinen lopputulos valmiin strategian muodossa. Lineaarille strategiaprosessille on ominaista myös vaiheittainen aikataulutus. Kehämäisessä strategiaprosessissa eri vaiheet voivat lomittua, toistua ja vuorotella strategian muovautuessa iteratiivisesti. Tällöin myös lähtökohtaisesti hyväksytään strategian eläminen ja keskeneräisyys nähden ne jopa strategiaa kehittävinä tai sopeutumiskykyä edesauttavina tekijöinä. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006: 63–64)

Usein etenkin nykypäivänä korostetaan strategiaprosessin kehämäistä luonnetta, jolloin strategian laatijoiden ja toteuttajien välillä vallitsee vuoropuhelu. Tuo vuoropuhelu jalostaa strategiaa eri osapuolten näkemysten täydentäessä toisiaan. (Mantere ym. 2006: 63–64) Tällainen syklisempi malli strategiaprosessista huomioi palautteen ja eri vaiheiden toistumisen (Aaltonen ym. 2002: 4–5).

Strategiatyötä voidaan tarkastella myös *strategian liittyvien roolien* näkökulmasta. Ylimmän johdon keskeisen vastuun ja roolin sekä työntekijöiden toteuttavan roolin

ohella myös esimiehillä on tärkeä merkitys strategiaprosessissa (Ikävalko 2005: 25). Toisaalta vähemmän on perehdytty konkreettisesti siihen, missä määrin odotukset tärkeälle roolille toteutuvat ja millä käytännön toimenpiteillä (emt. 26). Esimiehet toimivat sekä strategian kohteina että viestinviejinä. Esimiesten odotetaan jollain tapaa passiivisina toimeenpanijoina varmistavan, että jokainen työntekijä soveltaa strategiaa osana omaa työtään. (Suominen 2011b: 53–54)

Suominen (2009: 174) näkee esimiesten valitsevan suhtautumisensa strategiaan verrattain aktiivisesti. Esimiehet ikään kuin kuluttavat strategiaa kahdella tasolla. Ensimmäisellä tasolla he tuottavat strategiasta merkityksellisen version omassa kontekstissaan. Toisella tasolla he käyttävät strategiaa välineellisesti (instrumental), leikkisästi (playfulness) tai henkilökohtaisesti (intimate). Välineellinen käyttötapa tarkoittaa strategian hyödyntämistä esimiehen oman vastualueen eduksi tai korostamiseksi. Leikkisä käyttötapa ilmenee esimerkiksi epäsuorana, humoristisena tai ironisena arvosteluna strategiaa, strategiatyötä ja johtoa kohtaan. Henkilökohtainen käyttötapa puolestaan tarkoittaa sitä, että esimies mieltää strategian oman johtajuusidentiteettinsä osatekijänä. (Suominen 2009: 174)

Ikävalko (2005: 83) on luonut jaottelun esimiehen toiminnasta suhteessa strategiaan. Esimiesten rooli näkyy neljällä eri ulottuvuudella: toimeenpanevana, fasilitoivana, valtauttavana ja refleктоivana toimintalogiikkana. Toimeenpanevaa toimintaa on strategiaa koskevan tiedon levittäminen, strategiaviestien toistaminen, operatiiviset toimenpiteet ja toiminnan johtaminen. Viestinnän osalta esimiehet saattavat olla yllättävänkin epäiteitoisia siitä, mitä elementtejä strategiasta heidän täsmälleen olisi tarkoitus jakaa työntekijöille. Esimiehet kokevat strategian viestimisen olevan luonteeltaan asioiden toistamista, jolloin tietysti myös korostuu oikeiden viestien valinta toistettaviksi. (Emt. 83–89)

Fasilitoidessaan strategiaa esimiehet pyrkivät Ikävalkon (2005: 90) mukaan helpottamaan strategian ymmärtämistä perustelemalla valintoja, innostamalla työntekijöitä sekä

edesauttamalla strategian sisäistämistä ja soveltamista. Tämä kaikki vaatii viestinnällistä kyvykkyyttä, mutta erityisesti perustelukyky ja tulkinta-apu sisäistämiseen voidaan nähdä vahvasti viestinnällisinä alueina. Esimies seuraa strategiaan kohdistuvia reaktioita varmistaen oikeansuuntaista tulkintaa, motivoi nostamalla esiin strategian henkeä ilmentäviä onnistumisia sekä mahdollistaa sisäistämistä kerronnan ja kuvien avulla kykijensä mukaan. Valtaistamistakin tapahtuu jossain määrin lähinnä ympäristöön peilaamisen muodossa sekä tarvittavien korjaavien toimenpiteiden noteeraamisena. Reflektioiva toiminta on sen sijaan esimiehen omaa strategiaa koskevaa oppimista sekä työntekijöiden ymmärryksen seuranta. Strategiaviestinnän suunnittelussa esimiehen roolin täsmentäminen ja kommunikointi on tärkeää. (Ikävalko 2005: 90–100)

Tutkimuskentällä eräs aktiivisista näkökulmista strategiaan liittyen on nähdä *strategia tekstinä, genrenä tai diskursina* eli tietynlaisen kielenkäytön alueena. Sorsan (2012: 18) mukaan strategia on oma vakiintunut genrensä eli tekstilaji, johon kuuluu tiettyjä kielenkäytön ja ilmaisutapojen vakiintuneita piirteitä. Pälli (2009: 75) toteaa strategiadiskurssin ominaispiirteeksi merkitysneuvottelun, joka ilmentää strategiakäsitteiden epämääräisyyttä ja tulkinnallisuutta. Strategian tekijöitä, käytäntöä ja menetelmiä yhdistääkin olennaisesti juuri strategiateksti, jolla haetaan prosessissa kyseiseen kontekstiin sopivaa ilmaisua tahtotiloista (Fenton & Langley 2011: 1189).

Cornut'n, Giroux'n ja Langley'n (2012) tutkimus strategian genrestä konkretisoi samalla myös strategiatyön lopputuotetta eli strategiadokumentin sisältöä. Kyseisen tutkimuksen mukaan strategiadokumentti sisältää yleensä valikoidun yhdistelmän jokseenkin vakiintuneita osa-alueita, joiden suhteelliset esiintyvyydet ilmenevät taulukosta (1).

Taulukko 1. Strategiadokumentin osa-alueet (Cornut, Giroux & Langley 2012: 39)
[kääntänyt S. K.]

| Strategiadokumentin osa-alue | % strategiadokumenteista |
|--|--------------------------|
| Johdon tiivistelmä | 26 % |
| Johdon tervehdys/alustus | 35 % |
| Strategian esittely | 44 % |
| Organisaation ja vastuiden esittely | 47 % |
| Strategian suunnitteluprosessi | 56 % |
| Edistys edellisestä strategiasta | 3 % |
| Toimintaympäristön analyysi | 62 % |
| Toiminta-ajatus | 79 % |
| Visio | 56 % |
| Arvot tai toimintaperiaatteet | 44 % |
| Muutos | 29 % |
| Prioriteetit ja tavoitteet | 97 % |
| Strategian toteutus ja resurssisuunnitelma | 74 % |
| Arviointi ja mittarit | 38 % |
| Taloussuunnitelma | 12 % |
| Yhteenveto | 21 % |

Taulukon (1) perusteella keskimäärin yli puolessa strategioista löytyvät ainakin pää-tavoitteet, toiminta-ajatus, toteutussuunnitelma, toimintaympäristön analyysi, visio ja kuvaus suunnitteluprosessista. Erityisen kiintoisaa on se, että vain 3 %:ssa strategioista peilataan strategiaa edelliseen strategiaan tai kuvataan edistymistä. Vain 38 %:ssa strategioista ilmaistaan arviointikriteerit tavoitteille. (Emt. 39) Strategiadokumentti voi tuotoksena ilmentää organisaation johtamistapaa sekä perusteellisuuden ja ammattimaisuuden tasoa, mutta toimia myös tehokkaana taktisena tai poliittisena välineenä. Strategiatyötä tekevien pitäisikin osata yhtä aikaa sekä soveltaa tätä vakiintunutta genreä helpottaakseen prosessia että toisaalta ottaa siitä tarvittaessa sopivasti etäisyyttä

maltillisella luovuudella. (Cornut, Giroux & Langley 2012: 47) Strategian toteuttaminen edellyttääkin eräänlaista viestinnällistä tasapainoilua. Seuraavaksi tarkastelen sitä, mitä strategiaviestinnällä tavoitellaan suhteessa strategiaan.

2.2 Strategiaviestinnän tavoitteet osana kokonaisuutta

Åberg (2000: 54) on muotoillut viestinnän erityisen hyvin strategiaviestintään sopivalla tavalla:

”Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta”.

Tämä viestintänäkemyks sopii strategiaviestintään, koska siinä sekä yksilölliset että jaetut tulkinnat ovat keskeisessä asemassa niiden ratkaistessa pitkälti henkilöstön sitoutumisen strategiaan. Strategiaviestintä kuten viestintä ylipäänsä tapahtuu myös tietyssä kontekstissa, jossa merkityksiä luodaan, ylläpidetään ja käsitellään (Conrad 1994: 3).

Strandman (2009) on strategiaviestintää tutkiessaan pyrkinyt jäsentämään vuorovaikutuksellista strategiaviestinnän lähestymistapaa kuntaorganisaation kontekstissa. Tutkimuksen aineistosta kuvastui vahvasti ylhäältä alaspäin painottuva ja viestinnän tiedotukselliseen lähestymistapaan painottuva strategiaviestintä, mistä tutkijan mukaan pitäisi pyrkiä dialogisempaan suuntaan (emt. 209–211). Tutkimuksen merkittävä anti muodostuu vuorovaikutuksellisen strategiaviestinnän mallista, jossa jäsennetään eräänlaisia kontekstuaalisia onnistumisen edellytyksiä strategiaviestinnän vuorovaikutuksellisuudelle (emt. 252).

Vuorovaikutuksellisen strategiaviestinnän mallissa (Strandman 2009: 252) onnistumisen edellytykset jaetaan viidelle ulottuvuudelle: strategian toteutumista edistävä työhyvin-

vointi, strategiaviestintää tukeva osaaminen, johtamiskäyttäytyminen, muodolliset toimintatavat ja vuorovaikutteinen toimintatapa. Työhyvinvoinnin ulottuvuudella olisi huomioitava mahdolliset viestintäesteet, myönteinen työilmapiiri, kannustamisen merkitys sekä strategiaan sidottu palkitseminen. Strategiaviestintää tukevalla osaamisella viitataan puolestaan yhteiseen kieleen ja arvoihin, koulutustarjontaan sekä osaamisen systemaattiseen hyödyntämiseen. Johtamiskäyttäytymisen osa-alueeseen kuuluu esimerkin näyttäminen, avoin informointi sekä esimieskunnan ja johdon näkyvyys. Muodollisilla toimintatavoilla mallissa tarkoitetaan organisaatorakenteen ja -kulttuurin viestintäesteiden poistamista sekä asianmukaista päätöksenteon perustelua. Vuorovaikutteinen toimintatapa tarkoittaa mallin mukaan käytännön tasolla lyhyitä viestintäteitä, osallistumisen mahdollistamista resurssoinnilla, hyvää viestintäkanavien käyttöä sekä strategian tulkinnan edesauttamista konkretisoinnilla. (Strandman 2009: 252)

Strategiaviestinnällä tavoitellaan ylimmän johdon hahmottaman strategian ja toisaalta työntekijöiden käytännön tekemisten välisen kuilun kuromista siten, että nuo tekemiset tukisivat strategiaa. Tätä kuviossa (2) näkyvää mallia kutsutaan *strategian toimeenpanon kuiluksi*. (Aaltonen ym. 2002: 1–7)



Kuvio 2. Strategian toimeenpanon kuilu (Aaltonen ym. 2002: 1)

Kuvion (2) (ks. sivu 26) mukaisesti organisaation strategiaa pyritään toteuttamaan eli viemään käytännön tekemisiin kolmella ulottuvuudella: viestinnän avulla, vuorovaikutukseen perustuvalla tolkun tekemisellä vaikkapa esimiehen toimesta sekä käytännön toimenpiteillä. Tarjoutuva näkökulma on hyödyllinen myös arvioitaessa strategiaviestinnän onnistumista. Onnistuminen voi olla esimerkiksi strategisen suunnitelman toteutumista toivotunlaisena, strategian kehittymistä paremmaksi matkan varrella, jaettua ymmärrystä strategiasta tai toteutuvan strategian sopivuutta suunniteltuun. (Aaltonen ym. 2002: 6–7)

Strategiaviestinnän perimmäinen tavoite on strategian toteutuminen ja strategiaprosessin hyvä onnistuminen. Kaplan ja Norton (2002: 43) näkevät, että juuri yhdessä tekeminen, asiaan sitoutuminen ja vahva viestintä yhdessä sinnikkyuden ja kyseenalaistamisen ohella ovat edellytyksiä strategian toteutumiselle. Strategiaviestinnällä olisi siis hyvä pyrkiä sellaiseen toimintatapaan, joka mahdollistaa ja edesauttaa sitoutumista ja yhteistyötä.

Hyvänä perspektiivinä strategiaviestinnän pyrkimyksiin vahvistaa sekä sitoutumista että oikeanlaista tekemistä toimii Ulrichin (1998) näkemys, jonka mukaan inhimillisen pääoman arvo muodostuu kaavasta sitoutuminen kertaa pätevyys. Tämän voi tulkita strategiaviestinnän kontekstissa siten, että strategiaviestinnän aikaansaadessa tavoitteisiin sitoutumista ja pätevyyden toivotunlaista soveltamista onnistutaan myös työntekijäpotentiaalın näkökulmasta. Strategiaviestinnän voidaan nähdä ilmentävän myös organisaation viestintäpääomaa. Organisaation viestintäpääoma muodostuu paitsi viestintärakenteista ja -käytännöistä myös yhtä lailla yrityksen johdon, viestintätoiminnon ja koko työyhteisön viestintäkompetenssista. (Lehtonen 2000: 195)

2.3 Strategiaviestinnän ulottuvuuksia

Strategiaviestintään liittyy monia eri ulottuvuuksia. Ensinnäkin strategiaviestinnässä on sen *sisällöllinen ulottuvuus*. Strategiaviestinnän osa-alueet voidaan sisällön mukaan jakaa strategiaprosessia, itse strategian sisältöä sekä strategiaan liittyviä toimenpiteitä koskevaan viestintään. Strategiaviestinnällä on pystyttävä nivomaan itse strategian sisällöstä, prosessin etenemisestä ja toivotuista toimenpiteistä yhtenäinen ja selkeä kokonaisuus. (Hämäläinen & Maula 2004: 28) Strategiaviestintä on kuitenkin sisältönsä monisyysempi kokonaisuus, jota voidaan tarkastella monella muullakin ulottuvuudella.

Strategiaviestinnän *kielellinen ulottuvuus* liittyy siinä käytettäviin termeihin ja ilmaisuihin sekä niiden merkityksiin. Tyypillisesti strategian kieli korostaa sen sijoittumista jonkin ylhäälle, saavuttamattomiin ja ylimmän johdon omaisuudeksi (Lilley 2001: 66). Viestinnällisesti strategia onkin haastava alue, koska siinä jotain työn arjesta hieman etäistä ja abstraktia pitäisi kyetä esittämään ymmärrettävällä ja motivoivalla tavalla. Strategiaviestintä kaipaa herkästi eräänlaista kielenhuoltoa, jotta strategia innostaisi ja yhdistäisi. Käytettävä kieli saisi olla jopa hieman epätavallista sekä tunteisiin vetoavaa, jotta se osaltansa antaisi paremman tartuntapinnan strategian sisällön ja henkilöstön tekemisten välille. (Suominen 2011c: 38)

Strategian tyypillinen termistö ja sisältö voivat olla sekä esimiehelle että työntekijälle haastavia (ks. esimerkiksi Suominen 2009: 160). Tämä ei liene ihme, koska myös yritysjohdolle laaditaan erityisiä strategiasanakirjoja (ks. esim. Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005). Mustonen (2009: 136) suosittelee tulkin-tahaasteiden vuoksi kohdennettua strategiaviestintää erilaisille työntekijäryhmille tai organisaation osille sekä markkinointiviestinnän keinoja kuten vaikkapa visualisointia tai mielikuvien luomista.

Käytännön tasolla strategiaviestintään liittyy kielen tavoin myös käytettävien *viestintäkanavien ulottuvuus*. Lähes poikkeuksetta strategiaviestinnässä laaditaan erilaisia tukiaineistoja kuten esitysmateriaaleja ja esitteitä. Voidaan myös tuottaa artikkeleita aiheesta henkilöstölehteen, laatia sähköpostitiedotteita ja luoda intranettiin strategiasivusto. Strategiaviestintä kuitenkin täydentyy olennaisesti kaksisuuntaisella viestinnällä. Se edellyttää kommunikointia, mikä ei onnistu ilman sitä mahdollistavia viestintärakenteita. Nämä rakenteet voivat olla sähköistä kohtaamista luovia kuten sähköpostikeskustelu, intranetkysely, interaktiivinen keskustelualusta tai videomenetelmät. Näiden rinnalla yhtä olennaisia ovat myös kasvokkaista kohtaamista mahdollistavat kanavat kuten työyhteisöpalaverit, esimies-alaiskeskustelut, kehityskeskustelut ja johdon tiedotustilaisuudet. (Lehtonen 2000: 206)

Strategiaviestinnässä tapahtuvien toimenpiteiden eli *aktiviteettien ulottuvuus* on yksi ilmiötä konkretisoiva osa-alue. Aaltonen (2007: 129) on luonut luokittelun strategian toteuttamisen aktiviteeteista. Aktiviteetit liittyvät joko määrittämiseen, viestintään, kontrollointiin, organisointiin tai toimintaympäristöön. Viestintä jakautuu luokittelussa edelleen alhaalta-ylöspäin viestintään, ”tolkun tekemiseen” (*sensemaking*) ja ylhäältä-alaspäin viestintään. (Emt. 129)

Alhaalta-ylöspäin viestintä tarkoittaa Aaltosen (2007: 129) mallissa työntekijöiden esimiehilleen esittämiä kysymyksiä, ehdotuksia ja kritiikkiä sekä esimiehen näitä koskevaa viestintää johdolle. ”Tolkun tekemisellä” mallissa viitataan strategiaa koskevaan keskusteluun, reflektointiin ja tulkitsemiseen. Ylhäältä-alaspäin viestinnällä mallissa viitataan strategiaa ja sen merkitystä koskevan informaation lähettämiseen johdolta henkilöstölle. Strategiaviestinnän aktiviteettikokonaisuus koostuu siis strategiasisällön informoinnista, ”tolkun tekemisestä”, tulkitsemisesta, nousevista kysymyksistä, nousevista ehdotuksista ja ilmenevästä kritiikistä. (Emt. 129) Esimiestenkin näkemykset hyödyllisimmistä käytännöistä strategian toteuttamiseksi korostavat juuri tulkintaa ja merkityksiä synnyttävien yksilökeskeisten tapojen hyödyllisyyttä (Ikävalko 2005: 131).

Strategiaviestintään liittyy myös *kulttuurinen ulottuvuus* organisaatiokulttuurin muodossa. Dynaamisen organisaatioviestinnän teorian mukaan organisaation viestintä tarkoittaa niitä prosesseja, joiden kautta työntekijät luovat, säilyttävät ja kehittävät yhdessä merkityksiä viesteistä (Aula 2000: 44). Sen mukaan organisaatiolla ei ole yhtä yhtenäistä kulttuuria, vaan paremminkin joukko pienkulttuureja. Kulttuurin ja viestinnän jatkuva dynaaminen vuorovaikutus vaikuttaa keskeisesti viestien ymmärtämiseen ja tulkintaan. Esimerkiksi koko työyhteisölle suunnattu strategiaa koskeva johdon tiedotustilaisuus tulkitaan tietyssä työyhteisössä väistämättä kyseisen organisaation kulttuurisessa kontekstissa. Työryhmäkeskusteluissa pienemmän ryhmän oma kulttuuri voi helpottaa yhteisen tulkinnan synnyttämistä esimiehen avulla ja tutussa ryhmässä verrattuna laajaan ja yksisuuntaiseen viestintätilaisuuteen. Toisaalta työryhmän tulkinta voi samaisesta ryhmän pienkulttuurin vaikutuksesta erota toisen työryhmän tulkinnasta. (Emt. 44) Avoimuuden ollessa nimenomaan kulttuuriin sidoksissa oleva ilmiö se voi edesauttaa tulkintojen jakamista (Hakala 2000: 91).

Strategiaviestinnän *tulkinnallinen ulottuvuus* liittyy siihen, miten esimiehet ja työntekijät suhtautuvat strategiaviestintään ja miten he omaksuvat sen sisältöä. Mustonen (2009: 136) määrittelee kuusi erilaista strategiaviestinnän tulkintakehystä eli eräänlaista tulkitsijatyyppejä: torjuja, tyytyväinen, lähettiläs, tiedonjanoinen, kiireinen ja kriitikko. Torjuja kokee strategian etäisenä ja hankalasti hahmotettavana. Tyytyväinen havaitsee strategian yhteyden omaan työhönsä. Lähettilästä motivoi tiedon välittäminen muille. Tiedonjanoista kiinnostaa tiedon määrä ja laatu. Kiireinen kokee aikapaineiden vuoksi painetta valintoihin ja oikoteihin. Kriitikko näkee strategiaviestinnän toimimattomana ja heikkona. (Emt. 136) Tulkintojen subjektiivisuus ja yksilökohtaisuus ovat hyviä perusteita strategiaviestinnän toteuttamiseksi osallistavalla otteella, jotta erilaisten tulkitsijatyyppeiden ja tulkintojen suhteen voidaan käydä dialogia siten jalostaen strategiaa.

Mustosen (2009: 136) väitöskirjassa tunnistettiin myös seuraavat neljä strategiaviestinnän vastaanottokäytäntöä: jäsentäminen, luokittelu, operationalisointi ja yhteisöllinen

reflektointi. Vastaanottokäytännöt kuvaavat sitä prosessia, jonka myötä tulkinta lopulta tapahtuu. Strategiaviestintää suunniteltaessa, toteutettaessa ja arvioitaessa voitaisiin siis kysyä esimerkiksi, mitä strategiaviestinnän toimenpiteitä kannattaa tehdä jäsentämisen helpottamiseksi tai mitä signaaleja on saatu strategiaviestinnän kautta yhteisöllisen reflektoinnin onnistumisen suhteen. (Emt. 136) Mustonen (emt. 169) korostaa myös avoimen vuorovaikutuksen merkitystä toivotunlaisten tulkintojen edesauttamiseksi.

Strategiaviestinnän *ajoituksellinen ulottuvuus* liittyy erityisesti siihen, miten strategiaviestintää vaiheistetaan ja harjoitetaan suhteessa koko strategiaprosessin keston. Ajoituksella on tutkimusten mukaan suuri rooli merkitys tiedon sisäistämiseksi (Kalla 2006: 155). Strategiaviestinnän onnistumista ja jaetun ymmärryksen syntymistä tukee myös esimiesten aktiivinen rooli työn arjessa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi johtamista, kannustamista, dialogin edesauttamista ja läsnäolevuutta. (Strandman 2009: 203) Kyky täsmentää työntekijäkohtaisesti strategiaa heijastavia tavoitteita on keskeistä, sillä epäloogiset ja irralliset tavoitteet estävät sitoutumista. Sitoutumisen puuttuessa myös merkitysten syntyminen viestinnästä jää vähäiseksi eikä työntekijän potentiaali pääse täyteen mittaansa (Lönnqvist 1996: 38).

Strategiaviestintää voidaan harjoittaa erilaisilla lähestymistavoilla toisten painottaessa yksisuuntaista tiedottamista ja toisten puolestaan osallistavampaa otetta. Seuraavaksi tarkastelen osallistamista käsitteenä ja ilmiönä viestinnällisestä näkökulmasta, jotta se olisi helpompi jäsentää osallistavan strategiaviestinnän lähestymistapaan perehdyttäessä. Seuraavassa luvussa ensisijaisena peilausalustana toimivat viestinnän klassiset mallit, jotta osallistamista voitaisiin tarkastella nimenomaan mahdollisimman konkreettisesti.

2.4 Osallistaminen viestinnän näkökulmasta

Termillä osallistaminen tarkoitetaan organisaatioiden kontekstissa henkilöstön mukaan ottamista päätöksentekoon (Pekkola ym. 2013: 11). Osallistumisen myötä työntekijä saa ilmaista näkemyksensä ja kokemuksensa asiasta (Niemi & Salminen 2005: 20). Osallistamisen merkityksestä vallitsee nykyisin jokseenkin yhteinen tulkinta siinä mielessä, että sen ajatellaan edistävän yhtä lailla sekä organisaation menestystä että henkilöstön hyvinvointia. Osallistamisen rinnakkaiskäsitteitä ovat ainakin valtaistaminen (*empowerment*) ja voimistaminen. Käsitteestä riippumatta kyse on kuitenkin siitä, että organisaatio jakaa valtaansa esimiehilleen ja henkilöstölleen. (Pekkola ym. 2013: 11) Tässä tutkimuksessa huomion kohteena on nimenomaan organisaation tietoinen, suunniteltu ja mahdollistettu osallistaminen.

Osallistamiselle vaikuttaa olevan tilausta tässä ajassa. Ihmiset osaavat myös odottaa ja vaatia sitä. Esimerkiksi Pekkolan ym. (2013: 61) tutkimuksessa tyytyväisyys organisaation osallistamiseen sai kohtalaisen alhaisen (30,2 %) tason verrattuna kyseisen tutkimuksen keskiarvotasoon (45,4 %). Seuraavassa tarkastelen osallistamista viestinnän näkökulmasta ja viestinnällisenä ilmiönä, jotta se aktiviteettina ja ilmiönä konkretisoituisi ja asemoituisi strategiaviestinnän kontekstiin.

Viestintätutkimuksen useat eri lähestymistavat ja mallit voidaan karkeasti jakaa prosessikoulukuntaan ja semioottiseen koulukuntaan kuuluviksi. Prosessikoulukunnan piirissä viestintä on ennen kaikkea sanomien siirtoa ja sitä tutkitaan prosessina sekä siihen liittyvien toimijoiden ja muuttujien osalta. Semioottisen koulukunnan edustajat puolestaan näkevät viestinnän merkitysten tuottamisena, missä osapuolten sosiaalinen vuorovaikutus ja kulttuuriset taustat vaikuttavat muodostuvaan merkitykseen. Kummankin koulukunnan malleista löytyy edelleen toimivia käsitteitä ja näkökulmia viestinnän tarkasteluun. (Fiske 1996: 14–15)

Prosessikoulukunnan ja ylipäänsä koko viestintätutkimuksen pioneerimalleihin kuuluu Shannonin ja Weaverin siirtomalli, jossa viestintä on sanoman yksisuuntaista lähettämistä lähettäjältä vastaanottajalle (Fiske 1996: 19). Ensi alkuun voisi ajatella mallin olevan jopa vastakohta osallistamiselle, koska siinä vastaanottajaan ei kiinnitetä mitään huomiota. Toisaalta mallilla on antinsa pohdintaan, koska siihen sisältyy myös tälle peilaukselle hyödylliset hälyn ja toisteen käsitteet (Emt. 19). Osallistamiseen voi liittyä erilaista hälyä eli häiriötä vaikkapa viestintäkanavan toimimattomuuden vuoksi. Osallistaminen voidaan siirtomallin näkökulmasta nähdä jossain kontekstissa jopa hälyn lähteenä sen tuodessa osallistavalle taholle mahdollisesti vaikkapa kritiikkiä ja hidasteita verrattuna yksisuuntaiseen tiedottamisen prosessiin.

Toisteen käsite viittaa ennakoitavuuteen ja sanoman toistamiseen (Fiske 1996: 22–26). Osallistamalla viestintään voidaan luoda ennakoitavuutta ja toistoa, kun esimerkiksi sisäistä tiedotetta seuraa osallistava keskustelu koskien samaa aihetta. Sekä osallistaminen että toiste voidaan nähdä vuorovaikutussuhteita ylläpitävinä seikkoina. Siirtomallista syntyy päätelmä siitä, että osallistamisesta mahdollisesti seuraava prosessin monimutkaistuminen on syytä tiedostaa pyrkien myös ennakoitavuuden lisäämiseen osallistamisen keinoin. Siirtomallin myöhemmät jalostukset sisältävät myös palautteen ulottuvuuden, jolloin tullaan jo hieman lähemmäs osallistamista viestinnän kaksisuuntaisuuden tunnistamisella (emt. 39).

Viestinnän klassisiin malleihin kuuluu myös vuodelta 1953 oleva Newcombin malli, jossa viestintä ilmaistaan viestinnän osapuolten ja heidän sosiaaliseen ympäristöönsä kuuluvan osa-alueen muodostamana kolmiona. Tuossa kolmiossa kaikki kolme elementtiä vaikuttavat toisiinsa siten, että sekä viestinnän osapuolten näkemysten muuttuminen että viestinnän aiheen muuttuminen voivat yhdessä tai erikseen vaikuttaa viestinnän lopputulokseen. (Fiske 1996: 50–51) Tämän mallin anniksi osallistamista ajatellen näen, että siinä vuorovaikutus huomioidaan melkein pä keskeisimpänä asiana. Jos yksi

taho osallistaa toista tahoja tiettyä aihetta koskevaan keskusteluun, osallistetun tahon näkemykset todennäköisesti vaikuttavat osallistajan näkemyksiin.

Fiske (1996: 55) esittelee prosessikoulukunnan klassisten mallien joukossa myös Jakobsonin mallin vuodelta 1960. Tämä malli on edellisiä jälleen monitahoisempi osallistamista sovelluskohteena käytettäessä. Se käsittää kuusi viestinnän perustekijää ja niihin liittyvää viestinnän funktiota eli tehtävää. Puhuttelijalla on ilmaisutehtävä puhuteltavalle, jolla on vaikuttamistehtävä. Kontekstilla on viittaustehtävä, kun taas sanomalla on poeettinen eli esteettisesti toimivan ilmaisun tehtävä. Edelleen kontaktilla on faattinen eli suhteita tai kanavia ylläpitävä tehtävä, kun taas koodilla on metakielellinen eli koodin tunnistamista helpottava tehtävä. (Emt. 55–56) Osallistamisessa voivat ilmetä kaikki nämä viestinnän elementit etenkin vaikuttamistehtävän korostuessa keskeisenä roolina. Osallistaminenhan perustuu siihen tavoitteeseen, että osallistettavalla taholla olisi intressi ja taito todella osallistua eli tulla osalliseksi.

Vaikka prosessinäkemyksiä voidaan ainakin osittain soveltaa osallistamiseen viestintänä, tarvitaan vertailuksi myös semioottisia eli merkitysten tuottamista korostavia malleja. Semiotiikan näkemykset istuvat sikäli paremmin osallistamiseen, että niissä viestin vastaanottaja nähdään yhtä aktiivisena kuin lähettäjänkin (Fiske 1996: 64). Semiotiikan käsitteistä hyödyllisimmät tälle tutkimukselle ja osallistamisen tarkasteluun ovat denotaation ja konnotaation käsitteet, joista Barthes kirjoitti jo 1960-luvulla (ks. esim. Barthes 1964). Denotaatiolla ja konnotaatiolla viitataan merkityksellistämisen kahteen tasoon. Denotaatio tarkoittaa merkin yleisesti hyväksyttyä ensisijaista merkitystä (esim. osallistaminen osalliseksi tekemisenä). Konnotaatio puolestaan tarkoittaa merkistä vuorovaikutuksen ja tulkinnan kautta syntyvää eräänlaista assosiativista käsitystä (esim. osallistaminen vuoropuheluna). (Fiske 1996: 112–113) Strategiaviestinnässäkin voidaan tarkastella näitä molempia ulottuvuuksia. Yhtäältä strategian oletetaan olevan sanana ja ilmiönä jotain hyväksytysti tärkeää ja hahmotettua. Toisaalta juuri tulkintojen

yksilösidonnaisuus vaatii myös konnotatiivisen ulottuvuuden ymmärtämistä strategia- viestinnässä.

Osallistamista voidaan lähestyä myös kuvitellun vastakohtan kautta. Viestintää ei todennäköisesti koeta tai nähdä osallistavaksi, jos sitä toteuttaa yhdensuuntaisesti tietty taho eikä viestin vastaanottajan mielipiteitä, reaktioita, ehdotuksia, ymmärrystä tai näiden puutetta huomioida viestintätapahtumassa. Vielä tiukemmin yksisuuntainen viestintä voidaan nähdä niinkin, että siinä viestiä ei edes vastaanoteta (Aula & Mantere 2011: 46). Osallistamisen vastakohta on siten paitsi yksisuuntainen tiedottaminen myös oikeastaan yksin tekeminen tai yhden tahon toimesta tekeminen kahden tai useamman tahon sijasta. Osallistamaton taho ei avaa mahdollisuutta osallistujien saamiseen.

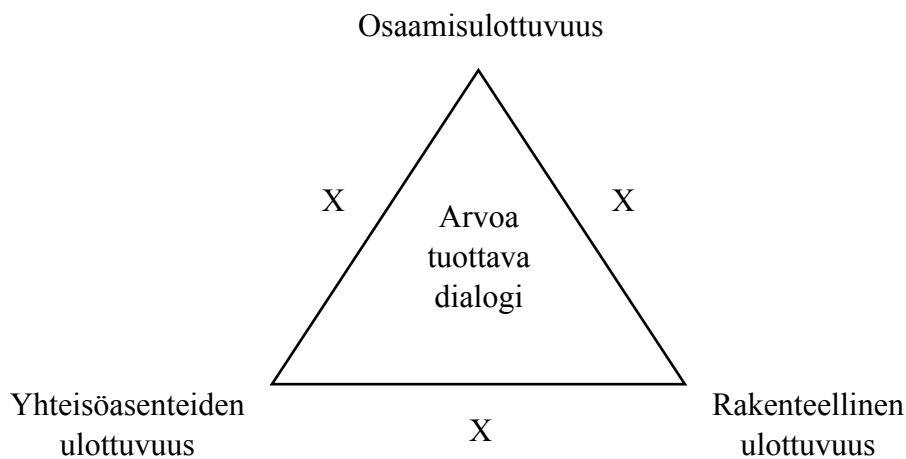
Osallistamiseen kuuluu keskeisenä ilmiönä avoimuus. Niemen ja Salmisen (2005: 38) tutkimuksen mukaan julkisorganisaation strategiatyössä avoimuus linkittyy moneen teemaan. Avoimuus edesauttaa ja mahdollistaa osallistumista. Se lisää kiinnostusta ja luottamusta sekä edesauttaa asioiden hyväksymistä. Avoimuus avartaa ajattelua erilais- ten ratkaisujen löytämiseksi. Avoimuus myös luo tunnetta osallisuudesta. Näin ollen avoimuuden ja osallistamisen välillä on kiinteä yhteys toisen vaikuttaessa toiseen. (Emt. 38)

Osallistamisen, osallistumisen ja osallisuuden käsitteitä tarkasteltaessa on hyvä huomata osallistamisen olevan organisaatiossa jonkinlaista tietoista mukaanottamista, kun taas osallistuminen voi periaatteessa tapahtua ilman siihen houkuttelemistakin. Osallistamisen kautta esimiehestä tai työntekijästä tulee osallistuja, mutta osallisuus puolestaan edellyttää vastuunoton olemassaoloa. Työntekijä voi olla passiivinen osallistuja esimerkiksi työpajakeskustelussa, mutta asenteensa ja paneutumisensa myötä hän voi olla todellinen osallinen. Osallisuutensa myötä työntekijä myös ilmentää kiinnostustaan asiaa kohtaan sen sijaan, että suostuisi vain käskystä istumaan paikalla. Käsitteiden jatku- mo organisaatioviestinnän kontekstissa merkitsee siis sitä, että osallistamisen kautta or-

ganisaatio pyrkii esimiesten ja työntekijöiden osallistumiseen ja edelleen aitoon osallisuuteen. (Niemi & Salminen 2005: 42)

Osallistamisen merkitystä organisaation tehokkuudelle arvioidaan ristiriitaisin näkemysin. Yhtäältä osallistamisen uskotaan lisäävän tehokkuutta, mutta toisaalta sen väitetään haittaavan sitä esimerkiksi päätöksenteon hidastumisella perustellen (Niemi & Salminen 2005: 44). Keskeistä lienee löytää kullekin organisaatiolle ja sen tilanteelle sopiva osallistamisen taso ja muoto, jotta osallistaminen tukee tavoitteita eikä tapahdu vain osallistamisen vuoksi. Osallistamisen on oltava aitoa vuorovaikutusta, jotta se tukee strategiatyötä ja toisaalta luo myös hyvää hallintoa ja johtamista (Emt. 69).

Osallistaminen voidaan parhaimmillaan nähdä esimerkkinä *viestinnän arvoa tuottavasta dialogista* (Lehtonen 2000: 206). Siinä dialogin hyöty ja onnistuminen rakentuu kolmesta osa-alueesta: rakenteellisesta ulottuvuudesta, osaamisulottuvuudesta ja yhteisöasenteiden ulottuvuudesta. Mallia ilmentää oheinen kuvio (3). (Emt. 206)



Kuvio 3. Viestinnän arvoa tuottava dialogi (Lehtonen 2000: 206)

Kuvion (3) (ks. sivu 36) esitystapa ei ole sattumalta kertolaskukaavaan ja kolmen osatekijän yhtälöön perustuva. Viestintäkäytännöt tai -kanavat eivät tuota lisäarvoa ilman vuorovaikutusosaamista. Edelleen dialogi jää arvottomaksi, jos työryhmän tai koko työyhteisön asenteet haittaavat avointa ja ennakkoluulotonta heittäytymistä aitoon dialogiin. Yhden osatekijän puuttuminen mitätöi dialogin, mikä korostaa jokaisen alueen merkitystä. (Lehtonen 2000: 206–207) Jos esimerkiksi strategiaan suhtaudutaan ”tämä on taas tätä johdon sanahelinää” -asenteella, on dialogin syvyydessä suuri ero rakentavampaan asenteeseen verrattuna. Strategiaviestinnän kohdalla tämä malli on hyödyllinen, koska syyt strategiaviestinnän epäonnistumiseen ja strategian toteutumattomuuteen voivat liittyä viestinnän osalta mihin vain mainituista kolmesta osa-alueesta. Seuraavaksi tarkastelen perusteluja osallistamisen soveltamiseen strategiaviestinnässä.

2.5 Strategiaviestintä ja osallistaminen

Aikanaan vallinneet käsitykset strategian luomisen ja toimeenpanon erillisyydestä eivät ole kovin kantavia. Erillisenä luodun strategian toteutuksessa voivat haasteita aiheuttaa esimerkiksi muutosvastarinnan ilmaantuminen tai se, ettei strategia toteudu minään automaattisena seurauksena sen laatimisesta. (Ansoff 1984: 245) Muutosvastarinta on toki vahva ilmaisu, mutta myös hyödyllinen muistutus strategiaviestinnän haasteista. *Muutosvastarinnan hillitseminen* on yksi perustelu osallistavalle strategiaviestinnälle. Eräänlaisena inhimillisenä ilmiönä muutosvastarinta vaatii toimenpiteitä ja ymmärrystä, mitä juuri strategiaviestintä voi parhaimmillaan olla (emt. 246). Muutosvastarinta ei synny tyhjiöstä, vaan se ilmentää sitä realiteettia, että asioista vallitsee joka tapauksessa aina erilaisia ymmärryksiä ja tulkintoja. Nämä ymmärryserot kannattaa uhan sijasta nähdä mahdollisuutena johdon näkemysten merkityksellistymiseen henkilöstön keskuudessa. (Laine & Vaara 2011: 38)

Strategian sisällöstä ja toimeenpanosta kantaa päävastuun organisaation ylin johto. Ylin johto käynnistää strategiaprosessin ja vastaa sen etenemisestä yhteensovittaen ideoita ja palautetta sekä täsmentäen varsinaisen sisältökokonaisuuden. Päävastuullisuus strategiasta sinänsä ei kuitenkaan merkitse sitä, että ylin johto olisi ainoa toimija strategiaviestinnän toteuttamisessa. *Strategian toteutuminen* edellyttää monien tahojen panosta organisaation eri tasoilta. (Aaltonen ym. 2002: 56–58)

Keskijohdon eli esimiesten rooli strategiaviestinnän toimijana on ollut tutkimuksen ja kiistelynkin alla eri vuosikymmeninä. Keskijohdon roolin keskeisyys on ollut 2000-luvulta alkaen kuitenkin jo suhteellisen vallitseva näkemys sillä perusteella, että juuri keskijohto paloittelee strategisia linjauksia osasto- ja henkilötason toimintasuunnitelmiksi sen lisäksi, että se informoi ylintä johtoa ja tukee strategian toteutumista. Tähän keskijohto tarvitsee kuitenkin tulkinta-apua ja välineitä, koska rooli ylimmän johdon ja henkilöstön välissä ei ole tässä suhteessa helppo. Työntekijä osallistuu strategian toteuttamiseen tai vielä vahvemmin toteuttaa strategian soveltamalla strategisia tavoitteita omassa toiminnassaan. Strategiaviestintään työntekijä osallistuu toki kohderyhmän jäsenenä ja soveltajana, mutta myös parhaimmillaan innovoijana, viestin levittäjänä ja palautevälineenä osana strategiaprosessia. Ylimmällä johdolla, keskijohdolla ja henkilöstöllä on kullakin osuutensa strategiaviestinnässä. (Aaltonen ym. 2002: 56–58)

Johtajakeskeisyys strategiaviestinnässä tuonee prosessille ryhtiä ja informatiivisuutta, mutta *jaettu ymmärrys* edellyttää vuorovaikutteisuutta. Vuorovaikutteisuutta edesauttavat lyhyemmät viestintätiet, avoimuus ja osallistuminen (Strandman 2009: 202). Kaikkia toimijoita tarvitaan, jotta jaettu ymmärrys strategiasta ylipäänsä voi syntyä (emt. 207). Yhteistyö tarkoittaa kuitenkin intoa ja kykyä vuoropuheluun sekä osallistamiseen, mikä taas edellyttää keskittymistä sekä dialogin kenties pahimman vihollisen eli kiireen vastustamista (emt. 214). Osallistumishalukkuuteen ja -kykyyn vaikuttavat myös esimerkiksi asenteet strategiaa ja sen omistajuutta kohtaan. Vuorovaikutustaidot, osaaminen, kehittämiskyky ja näkemyksellisyys ovat valmiuksia, jotka edesauttavat

työntekijän osallistumista strategiaprosessiin. (Aaltonen ym. 2002: 63) Osallistumishalu lisää kiinnostusta strategiaan, minkä myötä *suhautuminen strategiaan* voi muuttua ja uudistua.

Strategiaviestinnässä kuten muussakin organisaatioviestinnässä osallistaminen saatetaan toisinaan nähdä jonkinlaisena itseisarvona tai edellytyksenä pohjautuen osallistamisen tärkeyden painottamiseen strategiatutkimuksessa ja julkisessa keskustelussa. Osallistamisessa tapahtuva *vuorovaikutteisuus* on arvo, jonka muodossa esimerkiksi organisaation johto luo rooliaan strategisina toimijoina avoimen dialogin ja tiedottamisen, tiimityön ja tarkkavaistoisuuden kyvykkyyksillä (Karkulehto 2011: 44).

Strategiaviestinnässä osallistamisen todellinen lisäarvo perustuu siihen, missä määrin sen katsotaan *lisäävän avoimuutta* ja dialogisuutta (Niemi & Salminen 2005: 42). Toisaalta vuorovaikutuksen ja viestinnän lisääminen ei välttämättä edesauta asioita, vaan kyse on monen tekijän summasta (Sotarauta 1996: 296). Yksittäisen työntekijän kohdalla osallistamisen onnistuminen edellyttää paitsi sitä mahdollistavia käytäntöjä toki myös yksilön omaa aktiivisuutta (Niemi & Salminen 2005: 42).

Johdon abstrakti strategiakieli eroaa usein henkilöstön työn arjessa käyttämästä kielestä (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009: 37). Osallistaminen voi tehdä *strategian kieltä ja käsitteitä tutummaksi*, mutta samaiset syyt voivat nostaa kynnystä osallistumiseen. Strategian mieltäminen johdon erityisalueeksi ja jonkinlaiseksi ylhäälle kuuluvaksi asiaksi voisivat parhaimmillaan muuntua ymmärrettävän kielen tukemana (Lilley 2001: 66). Tämä tarkoittaisi juuri osallistamisen käyttöä *johdon ja henkilöstön välisen kuilun kaventamiseksi*.

Strategiaa voidaan kutsua omaksi diskurssikseen eli kielenkäytön alueeksi, jolla vallitsee tietynlaisia ilmiöitä. Strategian diskurssia tutkineet Mantere ja Vaara (2008: 345–347) ovat tunnistaneet strategiapuheesta useita ja keskenään kilpailevia diskurssiivisia

elementtejä, jotka vaikuttavat osallistamisen onnistumiseen. Strategian mystifiointi, kurinalaisuus ja teknologisaatio haittaavat osallistumista. Sen sijaan mahdollisuus itsensä toteuttamiseen, vuorovaikutuksellisuus ja konkretisointi edesauttavat osallistumista. Strategiaviestinnässä kannattaisi edellisen pohjalta välttää turhaa mystiikkaa, pyrkiä *konkretisoivaan strategiakeskusteluun* sekä varmistaa strategiatyökalujen hallinta ymmärrettävyyden lisäämiseksi. Edelleen kannattaisi muistaa esimerkkien voima, keskustelun merkitys ja itseilmaisun palkitsevuus osana strategiaviestinnän suunnittelua. (Emt. 345–347)

Osallistamisen merkitys strategiaviestinnälle liittyy strategian ymmärtämiseen, hyväksymiseen ja oppimiseen (Mantere ym. 2006: 62). Osallistaminen mahdollistaa kysymykset, palautteen ja keskustelun aiheesta, jolloin tulkintaa mahdollisesti hankaloittavat seikat saadaan selvennettyä. Tämä tarkoittaa sitä, että strategiaviestinnän pitäisi soljua eteenpäin toistensa kanssa vuorottelevina vaiheina sen sijaan, että prosessi pakotettaisiin lineaariseksi ilman vuorovaikutusta. Strategian toteuttaja eli esimerkiksi yksittäinen työntekijä ymmärtää viestin omalla tavallaan viestien sen sitten osallistamisen ilmapiirissä laatijan suuntaan. Laatija tekee tulkinnan palautteesta muokaten sitten viestintää sen pohjalta, jotta strategiasta syntyisi mahdollisimman pitkälti toivottua merkitystä vastaava ymmärrys ja tulkinta. Tätä kutsutaan strategian viestinnän ja ymmärtämisen kehäksi. (Emt. 62–64)

Strategiaviestintää tutkineet Laine ja Vaara (2011: 31–32) käyttävät ilmausta *dialoginen strategiatyö* vastakohtana perinteisemmälle hierarkkiselle strategiatyölle. Tutkimustoimintansa pohjalta he ovat jäsentäneet näiden kahden lähestymistavan piirteitä, joita kuvaa seuraava taulukko (2). (Emt. 31–32) Todellisuudessa strategiaviestintä ottaa muotonsa jostain välimaastosta, mutta kyseinen jäsenys on hyödyllinen arvioitaessa organisaatioiden strategiaviestinnän luonnetta.

Taulukko 2. Hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön erot (Laine & Vaara 2011: 32)

| | Hierarkkinen strategiatyö | Dialoginen strategiatyö |
|------------------------------|--|---|
| Strategiakäsitys | Johdon suunnitelma, jota henkilöstö toteuttaa | Monta näkemystä: a) johdon strategia; b) keskustelutulkinnat johdon strategiasta; c) keskustelutulkinnat organisaatiosta, sen osista ja tavoitteista; d) julkilausumattomat näkemykset ydinalueista ja kehityssuunnista; e) toimintaa, joka mahdollistaa organisaation selviytymisen toimintaympäristössään |
| Strategiatyö | Johdon suunnittelua, jota seuraa ”implementointi” tai ”jalkauttaminen” | Kaikkien osallistumista keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteista |
| Strategian tekijät | Johto ja asiantuntijat | Strategiakeskusteluun osallistuvat ja/tai kaikki, jotka toiminnallaan tuottavat menestymistä |
| Suunnittelu/ toteutus | Eriytetty eri toimijoille ja eri ajankohtiin. Ensin johto suunnittelee, sitten muut toteuttavat. | Ei selkeä rajaa tai eroa. Strategiat elävät vasta, kun niistä puhutaan ja niitä suhteutetaan. Keskusteluissa syntyvät näkemykset strategiasta ohjaavat toimintaa. |
| Osallistuminen | Johto osallistaa muut strategiaan sitouttamiseksi ja vastarinnan vähentämiseksi | Strategian tuottamiseen osallistuvat strategiakeskusteluun osallistuvat ja kaikki, jotka vaikuttavat organisaation menestymiseen. |
| Vastarinta | Kitkaa, joka on voitettava johdon strategian levittämiseksi | Erilaisia näkemyksiä, joiden kautta syntyy merkityksiä. Vuoropuhelua edistävää dynamiikkaa, joka voi synnyttää uusia oivalluksia. |
| Ongelmat/ haasteet | Toimivin strategia? Toteutus? Vastarinnan voittaminen? | Keskustelun mahdollistaminen? Moniäänisyyden käyttö? |

Taulukon (2) (ks. sivu 41) anti strategiaviestinnän arvioinnille liittyy juuri eräänlaisten ääripäiden jäsentämiseen. Dialoginen strategiatyö olisi tämän mukaisesti hyvin vuorovaikutuksellista ja osallistavaa. Siinä strategia olisi yhteisesti jaettua ja yhteisesti kehitettävää. Strategia voidaan nähdä tällöin joko perinteisemmin johdon ilmaisemana tahtotilana, käytännön muovaamana toimintana tai näiden välimuotona. Vastarintaa ja kritiikkiä ei koeta uhkana, vaan kaikkea yhdistää jonkinlainen kehityshakuisuus ja eri tahojen panoksen tavoittelu. Sen sijaan hierarkkista strategiätyötä mallissa kuvataan vastakohtana dialogiselle. Hierarkkista strategiätyötä leimaavat selkeä johdon vetovastuu ja määrätietoinen suunnitelman toteuttaminen. Tällöin johdon motiivina osallistamiselle on muutosvastarinnan vähentäminen tai ainakin sitoutumisen edesauttaminen. (Laine & Vaara 2011: 31–32) Näiden kahden vastakkaisen ääripään välimaastosta löytyy kuitenkin epäilemättä yhtä monta erilaista versiota kuvattujen ulottuvuuksien muodoista kuin on olemassa organisaatioitakin.

3 KAUPUNKIORGANISAATIO JA STRATEGIAVIESTINTÄ

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin etsin vastauksia tutkimalla Tampereen kaupunkiorganisaation toteuttamaa osallistavaa strategiaviestintää. Tutkimusanalyysin kontekstin hahmottamisen tueksi käsittelen tässä luvussa kaupunkiorganisaatioiden strategiatyön piirteitä yleisellä tasolla. Tämän jälkeen esittelen Tampereen kaupungin organisaatiota, sen uusinta strategiaa ja siihen liittyntä strategiaviestinnän prosessia.

3.1. Kaupunkiorganisaation strategiatyö

Niemi ja Salminen (2005: 13) näkevät, että julkisorganisaatioiden strategiatyön keskeisenä pohjana toimivat valtionhallinnolle määritellyt arvot, joita ovat tuloksellisuus, laatu ja vahva asiantuntemus, palveluperiaate, avoimuus, luottamus, tasa-arvo, puolueettomuus, riippumattomuus sekä vastuullisuus. Kyseiset arvot perustuvat valtioneuvoston periaatepäätökseen valtion henkilöstöpolitiikan linjasta (Valtiovarainministeriö 2001). Luodessaan strategiaa kaupunki julkisorganisaationa joutuu siis väistämättä huomioimaan, että strategiaa tehdään esimerkiksi avoimuuden ja vastuullisuuden hengessä. Julkishallinnon arvopohjan tullessa ikään kuin annettuna ei kaupungin ole siten myöskään tarpeellista eikä täysin mahdollistakaan lähteä määrittelemään arvoja uudestaan.

Kaupunkiorganisaatioiden strategiatyössä on perinteisesti heijastunut strategian suunnittelulähtöinen näkökulma, jota kuitenkin 1990-luvulta alkaen lähdettiin asteittain muokkaamaan nimenomaan osallistavammaksi ja vuorovaikutuksellisemmaksi. Kehitys on edennyt siten, että tiedottaminen, avoin suunnittelu ja mahdollisimman laaja osallistaminen koetaan tärkeiksi. (Lehtimäki 2000: 29)

Kaupunkiorganisaatiot elävät keskellä kilpailukontekstia, joskin yritysten kilpailusta poikkeavalla tavalla. Kaupunkien kilpailijoita ovat muut kaupungit tai ylipäänsä muut paikkakunnat. Kilpailuasetelmassa kaupungit kilpailevat ennen kaikkea näkyvyydestä, uusista ja nykyisistä asukkaista, työpaikoista ja investoinneista. Tästä syystä kaupungit pyrkivät hallitsemaan imagojaan ja vaikuttamaan positiivisesti maineeseensa. (Äikäs 2004: 30–31) Nämä paineet vaikuttavat myös julkisen kaupunkistrategian muotoiluun.

Jo kuntalaki velvoittaa kaupunkiorganisaatioita osallistamaan kuntalaisia erilaisten kuulemismenettelyjen avulla (Kuntalaki 1995). Hakalan (2000: 86) mukaan julkisuusperiaate on julkisorganisaation olennainen tiedotusperiaate ja jopa strategia. Hän viittaa suomentamaansa Kenneth Abrahamssonin (ks. Abrahamsson 1972) julkisorganisaation tiedotusperiaatteiden malliin, jossa julkisuusperiaatteen ohella määritellään informaatioperiaate ja kommunikaatioperiaate. Näistä kommunikaatioperiaate merkitsee kuntalaisen vaikutusmahdollisuuksia sekä julkisorganisaation ja kuntalaisen välistä vuorovaikutusta. Sen mukaan organisaatio ja kuntalainen vuorottelevat viestijän ja vastaanottajan rooleissa. (Hakala 2000: 86–88) Näiden periaatteiden myötä nimenomaan kuntalaisten osallistaminen voi olla kaupunkiorganisaatiolle jo suhteellisen tuttua.

Kaupunkiorganisaatiota ei suoranaisesti velvoiteta työntekijöiden osallistamiseen siten kuin niitä velvoitetaan kuntalaisten osallistamiseen. Näin ollen sisäinen osallistaminen eli henkilöstön mukaanottaminen saattaa vaatia oman harjoittelunsa. Tätä ajatusta tukee esimerkiksi Niemen ja Salmisen (2005: 32) julkishallinnon strategioita koskeva tutkimus, jossa vuorovaikutuksen parantaminen todetaan yhtenä esimerkkinä strategiaan liittyvien toimintaperiaatteiden kehittämistarpeista.

Toisinaan julkisorganisaatioiden strategioista tehdään niin yleismaailmallisia, että niiden kääntäminen tekemisen kielelle on haastavaa. Strategiasta saattaa tulla luettelo ongelmallisista osa-alueista, jolloin työpanostusten priorisointi voi olla hyvin vaikeaa. Tällöin strategia ei välttämättä tue organisaation ohjausta tai työn arjessa eteen tulevia päätök-

sentekotilanteita. (Mantere ym. 2006: 21) Kaupunkiorganisaation strategiatyötä voidaan arvioida esimerkiksi sen suhteen, miten läpinäkyvää se on. Johdon rooli, toimintatapa ja viestintä niin ikään vaikuttavat siihen, millaiseksi strategiaprosessi muodostuu ja miten henkilöstö sitä tulkitsee. Avoimuus, vastuullisuus ja johdon läpinäkyvyys ovat asiantuntijuuden, uudistumiskyvyn ja työolosuhteiden rinnalla keskeisimpiä toimintaperiaatteita strategiatyössä. (Niemi & Salminen 2005: 32)

3.2 Tampereen kaupungin strategiaviestintä

Suomessa on vuoden 2015 alusta alkaen 317 kuntaa, joista 107 on kaupunkeja (www.kunnat.net). Suomen kolmanneksi suurin kaupunki asukasluvultaan on Pyhäjärven ja Näsijärven rannoilla sijaitseva Tampere, joka on myös Pohjoismaiden suurin sisämaakaupunki. Tampere on perustettu vuonna 1779 ja se kuuluu Pirkanmaan maakuntaan. Vuoden 2014 lopussa Tampereella oli yhteensä 223 148 asukasta (Väestörekisterikeskus 2015).

Tampereen kaupunkiorganisaatiossa siirryttiin vuonna 2007 uudenlaiseen hallintomalliin, jossa kaupunkia johtaa luottamushenkilönä pormestari sekä tämän tukena neljä apulaispormestaria. Ylintä päätösvaltaa käyttää neljän vuoden välein valittava kaupunginvaltuusto. Kaupunginhallitus vastaa hallinnosta ja taloudesta sekä kaupunginvaltuuston toiminnan tukemisesta ja valvonnasta. Konsernihallinto vastaa kaupunkiorganisaation keskushallinnosta ja strategisen johtamisjärjestelmän toiminnasta. Konsernihallinnon konserniohjausyksikkö vastaa esimerkiksi strategian ohjauksesta. (www.tampere.fi)

Tampereen kaupunki työllistää n. 15 000 henkilöä, jotka työskentelevät yli 2000:ssa eri yksikössä ja noin 900:lla eri työnimikkeellä. Tampereen kaupunki toteuttaa tilaaja-tuottajamallia, jossa elämänkaaren eri osa-alueille on omat tilaajalautakuntansa ja palvelu-

tuotantoa ohjaavat johtoryhmänsä. Lisäksi organisaatioon kuuluu lukuisia liikelaitoksia ja tytäryhtiöitä. (www.tampere.fi)

Tampereen kaupungin strategiatyötä koordinoidaan ja kehitetään konserniohjausyksikössä strategiajohtajan ja strategiasuunnittelijoiden toimesta. Strategian kehittämistä varten perustetaan erityinen virkamiehillä täydennettävä strategiatyöryhmä. Uusin ja voimassaoleva kaupunkistrategia on nimeltään Yhteinen Tampere - näköalojen kaupunki. Se ulottuu vuoteen 2025 jakautuen nelivuotisiin ajanjaksoihin. Strategian ytimen muodostaa juuri tuo Yhteinen Tampere – näköalojen kaupunki -visio, jolla haastetaan kaikkia osallistumaan vetovoimaisen ja hyvinvoivan pohjoismaisen kulttuurikaupungin kehittämiseen. (Tampereen kaupunki 2013a: 8–9)

Nykyisen strategian keskeiset kivijalat ovat seuraavat kolme toimintatapaa: Toimimme yhdessä, toimimme avoimesti ja rohkeasti sekä toimimme vastuullisesti. Yhdessä toimimisen toimintatavalla pyritään osallistamiseen ja kumppanuuteen sekä luottamukselliseen ja kannustavaan ilmapiiriin. Avoin ja rohkea toiminta halutaan nähdä kyseenallistamisen taitona, ideointikykyä ja vuorovaikutuksellisuutena sekä johtamisen ja viestintän avoimuutena. Vastuullinen toiminta puolestaan haastaa kaikkia henkilöstöön kuuluvia sekä kuntalaisia edesauttamaan kaupungin talouden tasapainottumista ja ekologista kehitystä. (Tampereen kaupunki 2013a: 8)

Mainittujen yhteisten toimintatapojen sekä vision ohella strategia sisältää viisi strategista painotusalueita: Yhdessä tekeminen, ennaltaehkäisy ja hyvinvointierojen kaventaminen, elinvoima ja kilpailukyky, kestävä yhdyskunta sekä tasapainoinen talous ja uudistuva organisaatio. Osittain toimintatapoja heijastelevat otsikot toimivat jäsentäjinä listatuille strategisille painotuksille sekä niihin liittyville konkreettisille tavoitteille ja mittareille. Esimerkiksi ennaltaehkäisyn ja hyvinvointierojen kaventamisen alueella todetaan yhdeksi painotukseksi laitoshoidon vähentäminen ja kotipalvelujen suosimi-

nen. Tavoitetta mitataan pitkäaikaisten laitoshoidettavien osuudella, jonka maksimirajaksi on asetettu 2 %. (Tampereen kaupunki a: 9–19)

Strategiaan liittyvä painettu aineisto käsittää varsinaisen 23-sivuisen kaupunkistrategiaesitteen ja sitä pääpiirteissään esittelevän taiteltavan tiivistelmäesitteen. Strategia sisältää pormestarin alustuksen, toimintaympäristön kuvauksen, vision, toimintatavat, strategiset painotukset tavoitteineen ja mittareineen sekä kuvauksen seurannasta ja arvioinnista. Strategiaesitteen lopussa on ainakin yritysten strategiamateriaaleista poikkeava Unelmieni Tampere -osio, jossa on listattu suoria lainauksia lapsilta ja nuorilta saaduista ilmaisuista. Tiivistelmäesitteessä on pääpaino vision ja toimintatapojen kiteyttämisessä ja tunnetuksi tekemisessä. (Tampereen kaupunki a)

Strategiaa tukevat neljä erillistä toimintasuunnitelmaa: hyvinvointisuunnitelma, elinvoimasuunnitelma, kaupunkirakenne- ja ympäristösuunnitelma sekä organisaation toimintakyky-suunnitelma. Niiden kaikkien todetaan jo kyseisten dokumenttien kansien otsikoissa pohjautuvan strategiaan. Toimintasuunnitelmat koskevat ajanjaksoa 2014–2017 ja ne toimivat konkreettisina ohjenuorina ja työkaluina operatiiviselle toiminnalle. Tampereella on pyritty monien muiden kuntien tavoin siihen, että nimitys strategia varataan nimenomaan kaupunkistrategialle asiakirjojen keskinäisten suhteiden selkiyttämiseksi. Siten esimerkiksi hyvinvointisuunnitelma käsittää lautakuntien asettamat tavoitteet ja toimenpiteet hyvinvointipalveluiden järjestämiseksi korvaten aiempia erillisiä palvelustrategioita. Jokaisen toimintasuunnitelman alkuosassa on visuaalinen kiteytys kaupunkistrategian visiosta, toimintatavoista ja painotusalueista. (Tampereen kaupunki 2013b; 2013c; 2013d; 2013e)

Edellä kuvaamani Tampereen uusin kaupunkistrategia on läpikäynyt monivaiheisen strategiaproessin. Tämän tutkimuksen kontekstin hahmottamisen tueksi käyn seuraavassa läpi Tampereen kaupungin vuosien 2013–2014 strategiaprossia ja strate-

giaviestintää. Lähteinä olen käyttänyt organisaation konserniohjausyksiköltä saamiani tietoja.

Taustana strategiaprosessille ja strategian uudistustarpeelle Tampereella olivat toimintaympäristön muutostekijät. Heikko taloustilanne, kasvavat palvelutarpeet ja valtionhallinnon kuntasektoria koskevat toimenpiteet ovat esimerkkejä tekijöistä, jotka vaativat uudistuspainotteista strategiaa. Jo useampia vuosia jatkunut taloudellinen taantuma asettaa kuntia ahtaalle ja edellyttää priorisointia. Tampereella väestökehitys on sikäli erityinen, että muuallakin maassa tapahtuvan väestön ikääntymisen ohella myös lasten määrä on siellä kasvussa. Tämä asettaa palvelutarjonnalle isot haasteet säästöpainneiden keskellä. Kasvava kaupunki tarvitsee strategian, joka auttaa sitä uudistamaan toimintatapojaan toimintaympäristön muutosten mukaisiksi. Strategian toteuttaminen edellyttää uudenlaisia keinoja myös strategiaviestintään.

Strategiaprosessi aloitettiin Tampereen kaupunkiorganisaatiossa vuoden 2013 tammi-kuussa edellisen strategiakauden lähestyessä loppuaan. Strategiaprosessista tiedotettiin prosessin aikana erityisesti intranet-tiedotteiden ja henkilöstölehti Vilkun avulla. Kaupungin verkkosivuille luotiin myös oma sivusto strategiaprosessia varten. Prosessi aloitettiin osallistamalla useampaa sidosryhmää. Aluksi tamperelaiset nuoret saivat jättää internetin kautta videoterveisensä otsikolla ”Jos mä saisin päättää...Mitä muuttaisin Tampereella?”. Sitten internetissä avattiin verkkoavooriihi, johon henkilöstöä ja kuntalaisia kutsuttiin osallistumaan tiedotteiden avulla. Kommentteja avoimeen verkkoavooriiehen kertyi yhteensä 2 462 kpl.

Tammikuun 2013 aikana strategiatyöryhmä sai laatia oman SWOT-analyysinsä eli listata Tampereen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Helmikuussa 2013 kaupunginvaltuusto teki pohjatyötä strategiaa varten pohtimalla toimintaympäristöä ja muutoshasteita sekä vastaamalla strategiakyselyyn. Silloin oli avoinna myös julkinen kysely strategian lähtökohdista Valma-valmistelufoorumissa internetissä, johon

henkilöstökin pystyi halutessaan kuntalaisina osallistumaan. Maaliskuussa valtuusto työsti strategiaa edellisten pohjalta keskittymällä strategisiin painotuksiin ja valtuustokauden tavoitteisiin. Huhtikuussa valtuusto jatkoi päämäärien ja tavoitteiden täsmen-
tämistä seminaarissaan, minkä lisäksi käytiin keskustelut valtuustoryhmissä.

Henkilöstöä osallistettiin 724 vastaajaa keränneellä kyselyllä, jonka tuloksia toiminnan uudistamiseen ja kaupungin toimintatapoihin liittyen hyödynnettiin paitsi itse strategiatyössä myös organisaation toimintakykysuunnitelmassa. Henkilöstökyselyyn osallistujat kokivat tärkeimmiksi kehitysalueiksi työhyvinvoinnin kasvattamisen, johtamisen kehittämisen ja omien vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen. Toimintatapojen käytäntöön saaminen nähtiin haastavaksi alueeksi, vaikka itse toimintatavat koettiin hyvinä ja hyväksyttävänä. Yhdessä tekemisen pitäisi henkilöstön mielestä näkyä juuri siinä, että työntekijä pystyy osallistumaan paremmin oman työnsä kehittämiseen. Vastuullisen toimintatavan kohdalla ympäristötietoisuus ja kustannustehokkuus nostettiin esille. Rohkeutta peräänkuuluttavan toimintatavan koettiin konkretisoituvan parhaiten johtamisessa esimerkiksi kannustamisen ja innovatiivisuuden tukemisen muodossa. Avointa toimintatapaa peilattiin nimenomaan päätöksenteon ja johtamisen avoimuuteen.

Huhtikuun aikana julkaistiin strategiasta Valma-valmistelufoorumissa luonnos kommentoitavaksi henkilöstölle ja kuntalaisille. Kaupunginhallituksen suunnittelukokous ja strategiatyöryhmä luotsasivat strategiatyötä eteenpäin. Toukokuussa 2013 saatiin sidosryhmien lausunnot strategialuonnoksesta. Kesäkuussa tehtiin lähinnä tiedotusta strategian uudistumisesta henkilöstölehdessä ja julkisen Tampere-lehden välityksellä. Ennen kesälomakautta käytiin myös kaupunginvaltuuston lähetekeskustelu strategiasta. Elokuussa 2013 kaupunginvaltuusto hyväksyi strategian, mikä oli myös aikataulullisesti välttämätöntä talousarvion laatimiseksi ajoissa. Syys–marraskuussa julkaistiin useampi strategiaprosessia käsittelevä artikkeli.

Koko henkilöstöä tavoitteleva ja strategiatyökalun avulla käytävä strategiakeskustelu käynnistyi marraskuussa 2013 kestäen maaliskuuhun 2014. Strategiakeskustelu, josta käytettiin ilmaisua strategian tutuksi tekeminen, toteutettiin erityisen sosiaalisen median ominaisuuksia sisältävän verkkopohjaisen strategiatyökalun avulla. Esimiehiä ohjeistettiin ja rohkaistiin käymään strategiakeskustelu omien tiimiensä kanssa.

Ohjeistuksen mukaan esimiehet kokosivat tiimensä katsomaan verkkotyökalusta löytyvää videokeskustelua ja sen jälkeen keskustelemaan strategian keskeisistä asioista. Videokeskustelussa pormestari, apulaispormestarit ja kaupunginvaltuuston puheenjohtaja kävivät dialogia strategian teemoista ja ulottuvuuksista. Tiimit pohtivat videokeskustelun pohjustamana ja annettujen kysymysten avulla, mitä strategian mukaisia asioita oli jo tehty ja mitä voitaisiin vielä tehdä. Lisäksi tiimit saivat välittää työkalun kautta strategiaan liittyviä kommentteja. Heillä oli mahdollisuus kysyä tarvittaessa neuvoa strategiatyökalun käyttöön. Työkalu mahdollisti paitsi oman tiimin myös kaikkien muiden tiimien kommenttien tarkastelun.

Kaiken kaikkiaan kaupunkiorganisaation henkilöstöstä noin 1900 työntekijää kävi strategiakeskustelun omassa lähityöyhteisössään. Tämä tarkoitti noin kolmea sataa tiimiä esimiehineen. Strategiatyökalun sulkeuduttua henkilöstölehdessä julkaistiin artikkeli strategiakeskustelujen ja verkkotyökalun annista kevään 2014 aikana. Lisäksi henkilöstöä kiitettiin tiedottein osallistumisesta. Tämän tutkimuksen toteutuksen aikoihin kaupunkiorganisaatiossa ei oltu vielä tehty perinteistä strategian arviointityötä, joten tietous strategian toteutuksesta perustui vielä lähinnä prosessin aikana muotoutuneisiin näkemyksiin ja kokemuksiin.

4 OSALLISTAVAN STRATEGIAVIESTINNÄN ONNISTUMINEN

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää osallistavan strategiaviestinnän onnistumiseen liittyviä kriittisiä lähtökohtia eli eräänlaisia ennakoedellytyksiä. Esittelen tässä luvussa analyysin tulokset tutkimuskysymysten näkökulmasta siten, että niistä ja niihin vastaamisesta muodostuisi mahdollisimman selkeä jatkumo. Esittelen tulokset mahdollisimman havainnollisesti, kuvailevasti ja jäsentyneesti. Käytän tulosten esittelyssä niitä pelkistäviä visuaalisia kuvioita kuvailevan tekstin ja aineistoesimerkkien ohella.

Aluksi esittelen strategian kehittäjien odotukset osallistavalle strategiaviestinnälle. Seuraavaksi käyn läpi esimiesten havaitsemat ja kokemat osallistavan strategiaviestinnän vaikutukset peilaamalla niitä sitten strategian kehittäjien odotuksiin. Tämän jälkeen esittelen osallistavan strategiaviestinnän arvioinnissa korostuneita osa-alueita eli menetelmien, resurssoinnin ja roolien merkitystä. Menetelmien ja resurssoinnin kohdalla tulokset perustuvat esimiesten arviointiin osallistavasta strategiaviestinnästä, koska he kohderyhmän edustajina voivat näitä osa-alueita arvioida. Roolien kohdalla tulokset perustuvat sekä strategian kehittäjien että esimiesten näkemyksiin, koska molempien näkemykset ovat tässä kohdin relevantteja. Aineistoesimerkkien perässä oleva haastateltavan koodi viittaa joko strategian kehittäjään (S1–S4) tai esimieheen (E1–E8).

4.1 Odotukset osallistavalle strategiaviestinnälle

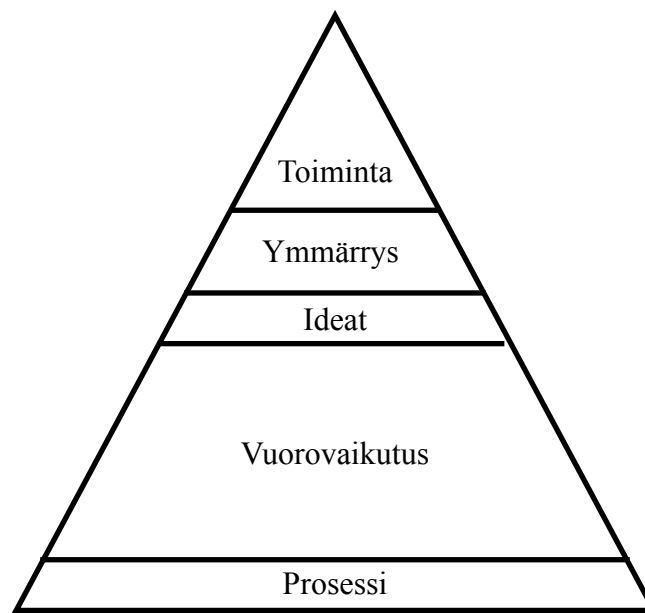
Odotuksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä strategian kehittäjien näkemyksiä siitä, mitä he toivovat saavuttavansa osallistavalla strategiaviestinnällä. Odotukset tavallaan kuvaavat samalla sekä käsityksiä osallistavasta strategiaviestinnästä ylipäänsä että käsityksiä sen mahdollisista hyödyistä. Odotuksia voidaan peilata strategiaviestinnän tavoitteen edistää strategian toteutumista henkilöstön tekemisissä (ks. Aaltonen ym. 2002: 1), koska ne ikään kuin tarkentavat tätä tavoitetta.

Strategian kehittäjien asettamat odotukset osallistavalle strategiaviestinnälle jakautuvat viidelle eri osa-alueelle. Odotukset liittyvät strategiaprosessiin, vuorovaikutukseen, ideoihin, ymmärrykseen tai toimintaan. Odotusten kokonaisuutta katsottaessa painottuvat eniten vuorovaikutukseen ja toimintaan liittyvät odotukset. Vuorovaikutukseen liittyvät odotukset tarkoittavat sitä, että strategian kehittäjät odottavat osallistavan strategiaviestinnän käynnistävän ja aktivoivan organisaation sisäistä ja yksikköjen välistä dialogia. Toiminnan odotukset merkitsevät puolestaan sitä, että strategian kehittäjät tavoittelevat muutoksia toimintatapoihin ja käytännön tekemisiin.

Odotusten kohdistuminen vuorovaikutukseen ja toimintaan kuvaa strategian kehittäjien oletuksia siitä, että osallistamiseen liittyvä vuorovaikutteisuus ja yhdessä tekeminen edesauttaisivat strategian sisäistämistä ja toteutumista. Ne heijastavat siten myös aihetta koskevaa kirjallisuutta. Yhdessä tekeminen, asiaan sitoutuminen ja vahva viestintä yhdessä sinnikkyuden ja kyseenalaistamisen ohella nähdään edellytyksinä strategian toteutumiselle (Kaplan & Norton 2002: 43).

Strategian kehittäjien odotuksissa painottuvat vähiten ideoihin liittyvät odotukset siten, että kehittämisideoiden saaminen ei ole ensisijaisena kimmokkeena osallistavalle strategiaviestinnälle. Prosessia koskevat odotukset ovat puolestaan eräänlaisessa välineellisessä roolissa suhteessa vuorovaikutukseen liittyviin odotuksiin. Osallistavan strategiaviestinnän prosessin myötä aikaansaadaan vuorovaikutusta, mikä on ensisijaisena odotuksena. Ymmärrykseen liittyvät odotukset ovat välineellisessä roolissa muuttuvaan toimintaan liittyviin odotuksiin. Ymmärrys ja sisäistäminen ovat edellytyksenä sille, että toimintatavat voivat uusiutua.

Strategian kehittäjien odotusten kohdistumista mainituille osa-alueille ilmentää oheinen kuvio (4). Kuvion osien suhteellinen koko symboloi edellä esiteltyä odotusten painottumista. Näitä odotusten osa-alueita käyn seuraavaksi yksityiskohtaisesti läpi kuvailun ja aineistoesimerkkien avulla.



Kuvio 4. Strategian kehittäjien odotukset osallistavalle strategiaviestinnälle

Kuvion (4) mukaisesti strategian kehittäjien odotuksissa on perustana tiettyjä strategiaviestinnän **prosessia** koskevia odotuksia. Prosessilta odotetaan ensinnäkin *läpinäkyvyyttä* eli sitä, että avoimuus lisäisi henkilöstön tietoisuutta ja kiinnostusta strategiatyöhön liittyen (ks. esimerkki 1). Tämän tiedotuksellisen puolen ohella prosessilta odotetaan *tehokkuutta* verrattuna aiempiin strategiakerroksiin. Prosessilta odotetaan myös *ohjaavuutta* siten, että sen tuotoksena saataisiin linjaava ja selkeä strategia (ks. esimerkki 2). Prosessilta odotetaan myös *osallistamisen mahdollisuuksia* alusta alkaen ja kautta sen vaiheiden (ks. esimerkki 3). Edelleen prosessilta odotetaan henkilöstömäärään liittyvää *kattavuutta* siten, että sen myötä saataisiin entisiä strategiakerroksia laajempi joukko mukaan strategiaproessiin (ks. esimerkit 4 ja 5).

- (1) Se, että pidetään ihmiset ajan tasalla, että missä vaiheessa se strategiaproessi on menossa - - että mitä sisältöjä sinne jo on tullut. (S2)
- (2) Että siinä olis se selkeä fokus tänne rakenteellisiin muutoksiin ja just tää yhdessä tekeminen ja talouden haasteisiin vastaaminen näkyis tässä,

no kylhän se jossain mitassa näkyikin, ettei se oo niinku kaikkea kivaa kaikille -strategia. (S4)

- (3) Osallistetaan ihan sieltä alusta alkaen, silloin se onnistuu parhaiten, että otetaan sitä henkilöstöä, esimiehiä, niinku mahdollisimman laajasti mukaan erilaisilla keinoilla. (S3)
- (4) Se oli varmaan se semmonen, että miten me saadaan ihmiset kiinnostuun strategiasta ja henkilöstöä innostuun vaikuttamaan siihen. (S3)
- (5) Eihän se strategia sinänsä toteudu, jos siinä ei niinku sitouteta laajaa joukkoa mukaan, ett jos joku tuhertaa nurkassa ja sanoo, että täs on kaupungille strategia..ett jos siinä ei oo käyty niitä keskusteluja. (S4)

Luvun alun yhteenvedossa kuvatulla tavalla strategian kehittäjien odotusten keskeinen osa-alue on kuitenkin **vuorovaikutukseen** liittyvät odotukset. Ensinnäkin odotetaan, että itse *strategiasta käydään keskustelua* osana sen luomista ja muovautumista (ks. esimerkki 6). Laajempaan odotuksena nähdään *puhetapojen päivittyminen* strategian henkeä heijastaviksi (ks. esimerkki 7). Puhetapojen nähdään ilmentävän esimerkiksi sitoutumista strategiaan.

- (6) Ett siitä pitäis pystyy poimimaan ja keskustelemaan, ett mitä nää jutut tarkoittaa niinku meillä, mikä kohta tästä strategiasta on se, mikä on meille tärkeä. (S4)
- (7) Sitten ylläpitää sitä keskustelua, se on sitten ihan sitä jokapäiväistä, just että sanoo, että niin meillä strategiassahan on tämä. (S2)

Edelleen strategian kehittäjät odottavat vuorovaikutuksen *määrän lisääntymistä* organisaation kaikilla tasoilla ja erilaisissa asiayhteyksissä (ks. esimerkki 8). Tämä nähdään välttämättömänä kehityksenä toimintaympäristön haasteiden vuoksi. He toivovat osallistavan strategiaviestinnän rohkaisevan dialogiin jatkossakin. He näkevät strategiaviestinnän eräänlaisena harjoitusprosessina vuorovaikutuksellisuuteen. Myös vuorovaikutuksen aiheisiin kohdistetaan odotuksia siten, että sitä toivotaan enemmän myös *vaikeis-*

sa ja haasteellisissa aiheissa. Vuorovaikutuksen odotetaan myös *kaventavan viestinnällistä kuilua* ylimmän johdon ja henkilöstön välillä (ks. esimerkki 9).

- (8) Työyhteisöt pistettiin pohtimaan strategian teemoja oman tekemisen näkökulmasta ja just se ideahan meillä siinä oli, että me saadaan ne ihmiset keskustelemaan siellä keskenään, keskustelemaan mahdollisuuksien mukaan myös toisten yksiköiden kanssa. (S1)
- (9) Että me saatais sitä organisaatiohierarkioiden niinku välistä semmosta informaatiokuilua kavennettua ja viestinnällistä siis tämmöistä niinku vuorovaikutuskuilua kavennettua. (S1)

Strategian kehittäjät tuovat esille myös **ideoihin** liittyviä odotuksia. Tällä osa-alueella he vaikuttavat kuitenkin aika maltillisilta odotustensa kanssa. Huomattavaa tällä alueella on myös se, että strategian kehittäjät eivät koe olevansa ideoiden vastaanottajia. Sen sijaan he näkevät strategiaviestinnän tarjoavan menetelmät ja puitteet ideoiden herätelyyn, jotta niitä voitaisiin lähteä viemään eteenpäin eri puolilla organisaatiota.

Osallistavien menetelmien ja käytännön työkalujen toivotaan kuitenkin *keräävän ja dokumentoivan uudenlaisen tekemisen hyviä käytäntöjä* sekä siirtävän niitä organisaatiossa eteenpäin (ks. esimerkki 10). *Kommenttien saaminen* työntekijöiltä on myös tunnistettava odotus, jossa heijastuu kuitenkin se, että keskustelu kussakin tiimissä ja tiimien välillä olisi se olennainen asia.

- (10) Toive oli, että ois siirtynyt hyvät käytännöt ja jäänyt mustaa valkoselle uudenlaiselle tekemiselle. (S2)

Kuvion (4) (ks. sivu 53) mukaisesti strategian kehittäjät tunnistavat myös erilaisia strategian **ymmärtämiseen** liittyviä odotuksia. Strategian kehittäjät toivovat, että panostamalla monitahoiseen osallistamiseen strategia olisi paremmin *tiedossa ja sisäistetty* verrattuna perinteisempään ja yksisuuntaisempaan strategiaviestintään (ks. esimerkki 11). Strategian halutaan ikään kuin tulevan tutuksi etenkin toimintatapojen

merkitystä korostaen. Tässä ollaan suhteellisen maltillisia, koska strategian kehittäjät kokevat jo toimintatapojen sisäistämisen hyväksi saavutukseksi. *Yhteisen tulkinnan* muodostuminen on hyvin keskeinen odotus ymmärryksen osa-alueella (ks. esimerkki 12). Edelleen odotetaan työntekijöiden ymmärtävän *oman työn merkityksen* suhteessa kokonaisuuteen. Osallistavan strategiaviestinnän toivotaan myös vahvistavan ymmärrystä siitä, että *osallistuminen tuo lisäarvoa* strategiaprosessiin.

- (11) Vaikkei muusta strategiasta ymmärtäis eikä tietäis yhtään mitään, mutta jos nää toimintatavat ohjaa ja muuttaa omaa toimintaa niin se on jo iso askel eteenpäin (S1)
- (12) Ett me pystytään jotenki niinku tukemaan, ett syntyy se yhteinen tulkinta siitä, jaettu käsitys, miten strategia nähdään, miten oman toiminnan merkitys, suhteessa strategiaan. (S1)

Luvun alussa esittämäni yhteenvedon ja kuvion (4) (ks. sivu 53) mukaisesti strategian kehittäjien ensisijaisiin odotuksiin kuuluvat vuorovaikutusodotusten ohella **toimintaan liittyvät odotukset**. Ensinnäkin organisaation sisäisen *yhteistyön* toivotaan muuttuvan yksikkörajoja ja rajapintoja korostavasta suhtautumisesta enemmän kumppanuutta korostavaan suuntaan (ks. esimerkki 13). Strategiaviestinnän avoimuuden toivotaan edistävän etenkin yksiköiden välistä yhteistyötä. Toisekseen toiminnan tasolla odotetaan, että työntekijöiden *käytännöt tekemiset* tähtäisivät strategian toteuttamiseen (ks. esimerkit 14 ja 15).

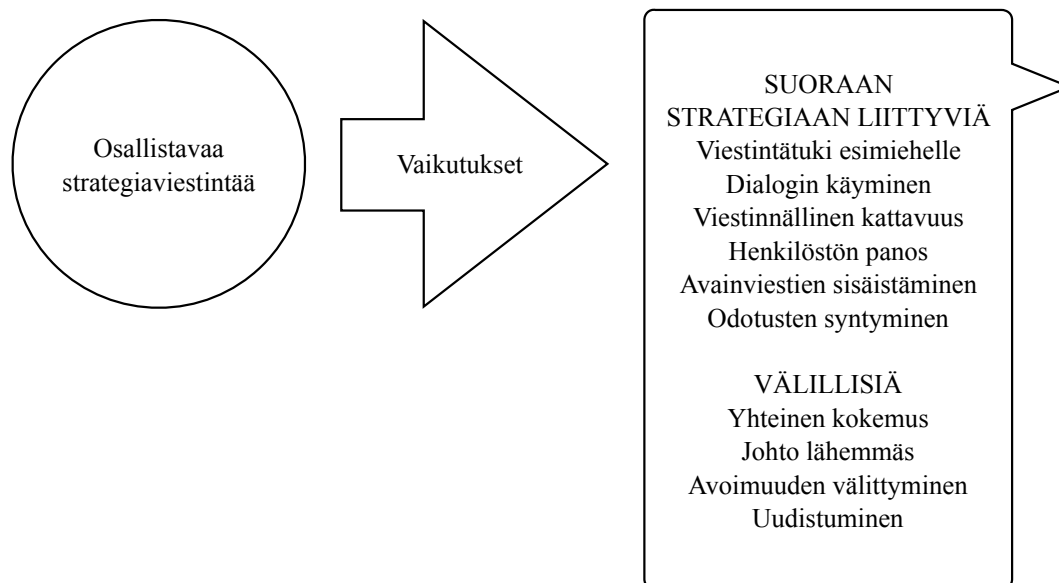
- (13) Just jos miettii tätä organisaation sisäistä osallistamista niin siinäkin just ne semmoset uudenlaiset niinku yhteistyöt, jossain vaiheessa on puhuttu rajapinnoista, mut ehkä mielummin pitäis puhua yhteistyöpinnoista, sellaselle uudelle yhteistyölle on valtavasti tilausta. (S1)
- (14) Henkilöstölle olennaista on ne toimintatavat, ett mitä halutaan korostaa. (S4)
- (15) Tietysti tavoitellaan, että henkilöstö toteuttais sitä strategiaa. (S3)

Strategian kehittäjät odottavat osallistavalta strategiaviestinnältä ensisijaisesti siis dialogin vahvistumista kautta organisaation sekä muutoksia toimintatapoihin. Seuraavaksi esittelen analyysin tulokset koskien esimiesten näkemyksiä osallistavan strategiaviestinnän harjoittamisen käytännön vaikutuksista.

4.2 Osallistavan strategiaviestinnän vaikutukset

Osallistavan strategiaviestinnän vaikutuksilla tarkoitetaan siitä saatuja tuloksia. Vaikutukset terminä ilmentää kuitenkin paremmin sitä, ettei kyse ole välttämättä konkreettista ja tietyllä ajanhetkellä realisoituvista tuloksista. Sen sijaan kyse on enemmänkin abstraktimmista näkemyksistä sen suhteen, millaisia seurauksia ja vaikutuksia osallistavalla strategiaviestinnällä nähdään olevan. Näin ollen vaikutusten termi toimii loogisena jatkumona aiemmin käytetylle odotusten termille. Aiempaa tutkimusta osallistavan strategiaviestinnän havaituista vaikutuksista on verrattain vähän perustuen lähinnä käsityksiin sen sitoutumista ja sisäistämistä tukevista vaikutuksista (ks. esim. Laine & Vaara 2011: 35), joten vaikutusten tunnistaminen on tärkeää kriittisten lähtökohtien hahmottamiseksi.

Esimiesten näkemykset osallistavan strategiaviestinnän vaikutuksista ovat hyvin moniulotteisia. Havaittujen tai koettujen vaikutusten voidaan nähdä jakautuvan kahteen ryhmään. Osa vaikutuksista liittyy ikään kuin suoraan strategiaan siten, että ne edesauttavat strategian toteuttamista ja toteutumista. Osa taas on eräänlaisia välillisiä vaikutuksia siten, että osallistavan strategiaviestinnän myötä jokin epäsuorasti strategiaan liittyvä osa-alue kehittyy tai muuttuu. Osallistavan strategiaviestinnän vaikutukset ovat näkyvissä seuraavassa kuviossa (5).



Kuvio 5. Osallistavan strategiaviestinnän vaikutukset esimiesten näkökulmasta

Edeltävän kuvion (5) mukaisesti **suoraan strategiaan liittyviin vaikutuksiin** kuuluu ensinnäkin *viestinnällinen tuki esimiehelle* (ks. esimerkit 16, 17 ja 18). Organisaation taholta keskitetysti tarjottava osallistava strategiaviestintä esimerkiksi yhteisten keskustelutyökalujen muodossa luo tuttuutta, jolloin esimiehen on helpompi viitata strategiaan. Strategiasta on luontevampi keskustella, kun työntekijät havaitsevat asian olevan esillä kautta organisaation jonkinlaisena yhteisenä hankkeena.

- (16) Me ollaan voitu katsoa video ja sitte osallistua - - ja sitä kautta se on ehkä helpottanu sitä esimiehen taakkaa ne uudet menetelmät, ett siihen on tullu uusia välineitä sit siihen jalkauttamiseen ja sit siitä viestimiseen. (E6)
- (17) Tietämys lisääntyy siitä ja se, että myös keskustelumahdollisuudet lisääntyy siitä, ett jos se ois vaan paperi tossa noin niin se ois niinku, pysyis, vois jäädä avaamatta. (E8)
- (18) Se aikasempi on ollu tosi tuolla jossain, ett se ei oo kyllä niinku tullu oikeen niinku silleen selkeesti, ett se on ollu sit niinku esimiehestä kiinni,

mut täs oli mun mielestä niinku oikeesti hyvä, ett täs annettiin esimiehellekin niinku työkalu ja selkeet ohjeet, miten tää pitää käydä. (E4)

Konkreettinen osallistavan strategiaviestinnän vaikutus on se, että *strategiasta käydään dialogia* (ks. esimerkit 19 ja 20). Esimiehet kokevat, että osallistavalla strategiaviestinnällä syntyy innostusta keskustella strategiasta. Tässä työn arjesta poikkeavilla viestintämenetelmillä vaikuttaisi olevan suuri merkitys. Työntekijöiltä dialogin myötä saatavat kehittämissideat kertovat siitä, että asioiden yhteinen pohdiskelu on hedelmällistä. Halu dialogin jatkamiseen voi ilmetä moninaisin tavoin, jolloin kriittistä onkin tuohon aloitteellisuuteen vastaaminen (ks. esimerkki 21).

- (19) Ku se yhdessä katottiin, yhdessä käytiin ensin ryhmässä se keskustelu ja sen jälkeen sit vielä niinku porukalla se ryhmän keskustelu ja sit ne kirjattiin. (E4)
- (20) Meille ainakin tuli iso keskustelu siitä ja lähetettiin pohtiin asioita, ett kyl se oli hyvä ja kyseenalaistettiin jotakin, ett tota, ilman muuta edesautto ja jos ei oltas ohjattu tai ei olis ollu tällasta osallistavaa menetelmää niin ei oltas varmaan samalla tavalla pystytty käsitteleen. (E2)
- (21) Herätti semmosta, ett tulisivat kattomaan, ett mitä arki on ja mihin nää päätökset ja linjaukset niinku koh..ett heille aukenis se, että se - - on kovaa työtä. (E4)

Kuvion (5) (ks. sivu 58) mukaisesti kolmas suoraan strategiaan liittyvä vaikutus on osallistavan strategiaviestinnän parhaimmillaan tuottama laaja *viestinnällinen kattavuus* henkilöstön keskuudessa (ks. esimerkit 22, 23 ja 24). Kattavuudella ei tässä kohdin tarkoiteta pelkästään henkilöstömäärää, vaan nimenomaan viestinnällistä kattavuutta eli sitä, että strategiaa todella käsitellään eikä vain kuunnella. Tässä vertailukohtana on tiedotuspainotteisempi strategiaviestintä, jossa strategiaan perehtyminen saattaa heikoimmillaan rajoittua läsnäoloon tiedotustilaisuudessa.

- (22) Asetutaan tän asian äärelle ja ne hiljaseimmatkin on siinä sitten jollain tavalla osallisena. (E1)

- (23) No kyllähän se pakottaa pohtimaan sitä strategiaa laajemmalla porukalla, sitä sisältöä ja niitä tavoitteita. (E3)
- (24) Kun on tällaisia menetelmiä, jotka on tuotu kaikkien niinku ulottuville niin ehkä se on sit tuonu myös niitä ääniä mitä tota ei oo aikasemmin saatu kiinni, ainakin se on mahdollistanu sen. (E6)

Neljäs vaikutusten alue on *henkilöstön panoksen* saaminen mukaan strategiaprosessiin (ks. esimerkit 25, 26 ja 27). Esimiehet näkevät kehittämissuhteiden esittämisen keskeisenä osana, vaikka niiden uutuusarvo ei välttämättä olekaan ratkaiseva kriteeri panoksen arvottamiselle. Tätä keskeisempää vaikuttaisi olevan yhteinen ideointi ja ideoiden jakaminen muiden nähtäville.

- (25) Ja se hyöty, että niinku meidänkin tapauksessa, että siinä on se porukka sitte keskustellu sen pöydän ääressä sen tunnin tai kauanko kaks ovat siinä olleet ja sanoneet niitä mielipiteitään ja palautteitaan - - kun ne saa olla siinä omassa porukassa, että sitte ku ollaan isommalla foorumilla niin rohkeimmat sanoo ja muut ei sano mitään. (E1)
- (26) Tästä oli se hyöty, että tää vähän niinku pakotti niinku ihmiset miettiin ja myös sanomaan ääneen ideoita, että ehkä se voi olla vähän semmonen ongelma, että vaikka mitenkään ei keskustelua suitsita, niin niitä ideoita ei tuu niin helposti heitettyä. (E7)
- (27) Me ollaan vähän nostettu niinku prioriteettia niinku semmoselle, mut - - ei sieltä tainnu ikävä kyllä tulla esille mitään niinku ihan upouutta. (E8)

Strategian *avainviestien sisäistäminen* tunnustetaan yhtenä osallistavan strategiaviestinnän vaikutuksena (ks. esimerkit 28, 29 ja 30). Tällä tarkoitetaan tässä kohdin strategian keskeisen sisällön tuntemista, ymmärtämistä ja sisäistämistä. Keskeistä on huomata, ettei vaikutukseksi uskalleta väittää koko strategian sisäistämistä, vaan nimenomaan sen tärkeimpien elementtien sisäistämistä. Avainviestien sisäistäminen luo yhteistä kieltä ja tietopohjaa, jolloin strategia todennäköisemmin ”elää” organisaation arjessa ainakin avainviestiensä osalta. Viestintämenetelmien ollessa strategian avainviesteihin sopivia myös se voi osaltaan vahvistaa avainviestien sisäistämistä. Tässä yhteydessä on mainit-

tava, että osa esimiehistä arvelee osallistavan strategiaviestinnän myös edesauttavan strategian sisältöön sitoutumista. Tämän jäädessä kuitenkin vähemmistön epävarmaksi arveluksi sitoutumista ei ole nostettu yhdeksi omaksi vaikutusalueekseen.

- (28) Mehän toistetaan aika paljon vaikka toimintaperiaatteita - - se on musta merkki siitä, että ollaan oikealla tiellä ja ollaan onnistuttu siinä, että meillä on niinku tietyt asiat on selvästi niinku pinnalla ja eri yhteyksissä niinku toistetaan. (E2)
- (29) No eiks se vaan sitä yhdessä tekemisen viestiä lisänny ja kun se on viestinä vielä siinä strategiassakin niin niin varmaankin sitä uskoo vahvistanu, että halutaan tehdä yhdessä ja ihan oikeesti halutaan kuulla ja oikeesti halutaan luoda sitten vaikuttamisen mahdollisuuksia. (E6)
- (30) Kyllä kai se sit, vois aatella ja väittää näin, että se sitte sitä sitoutumista parantaa, että ku se on käyty hartaudella se läpi ja kaikki on niinku mo-
neen kertaan, että onks nää hyvät nää tavoitteet ja ollaanko valmiita panostamaan. (E5)

Kuviossa (5) (ks. sivu 58) näkyvistä osallistavan strategiaviestinnän vaikutuksista viimeisimpänä strategiaan suoraan vaikuttavana osa-alueena on *odotusten syntyminen* (ks. esimerkki 31). Tällä tarkoitetaan esimiesten puheissa sitä, että suuret panostukset sekä organisaation taholta että esimiehiltä tiimeineen myös samalla luovat odotuksia jatkosuhteen. Panostusten myötä esimiehet ja työntekijät odottavat jonkinlaista palautetta siitä, miten heidän osallistumisensa on hyödyttänyt strategiaa ja strategiaprosessia. Toisekseen odotuksia syntyy jatkotoimenpiteistä varsinaisen aktiivisen strategiakeskustelun jälkeen. Vaikka nämä odotukset herkästi kuulostavat eräänlaisilta vaatimuksilta myönteisten vaikutusten sijaan ne kuitenkin nostetaan tässä esille, koska odotukset myös vaikuttaisivat ylläpitävän kiinnostusta strategiaa kohtaan. Odotusten ilmaisussa on tärkeää huomioida niiden utelias sävy eikä niinkään epäilevä tai kyyninen. Kriittistä tässä onkin se, vastataanko tähän kysyntään koskien jatkotoimenpiteitä. Parhaimmillaan aktiivisen ja onnistuneen osallistavan strategiaviestinnän myötä nousevat odotukset tuottavat jatkuvuutta dialogille.

- (31) Kävi siinä mielessä, kun tiesi että näitä nyt tulee valtava määrä, että mitä näille sit sen jälkeen ja sitte nyt aateltuna, ett ku siinä nähtiin niinku muittenkin yksiköitten ideoita - - se on varmaan ollut niiden strategian työstäjien ongelmana, että miten sen kaiken sitten sommittelee yhteen. (E7)

Kuvion (5) (ks. sivu 58) mukaisesti osallistavalla strategiaviestinnällä nähdään olevan myös eräänlaisia **välillisiä hyötyjä** eli vaikutuksia, jotka kehittävät tai muuttavat myös jotakin muuta organisaation osa-aluetta strategiaviestinnän ohella. Ensimmäisenä näistä on hyvä mainita hyvin korostuneesti esille tuleva *yhteisen kokemuksen* merkitys (ks. esimerkit 33, 34 ja 35). Esimiesten ja työntekijöiden yhdessä tiimeissään toteuttamat strategiakeskustelut ovat konkreettisin esimerkki siitä, miten organisaation taholta tuleva toimeksianto saattaa muodostua mukavaksi, yhdistäväksi ja jopa mieleenjääväksi kokemukseksi lähityöyhteisölle. Merkittävää on, että esimiesten puheesta välittyy nimenomaan eräänlaisen arjen poikkeuksen ja jopa hauskan yhteisen ponnistuksen kuva.

- (33) Tää oli sen verran uus asia, ettei olla ihan tällaseen totuttu, mut eivät mitään vastahakosuutta, että olis sellasta ollu, vähä hilpeyttäkin varmaan sitte. (E1)
- (34) Hauskasti ne keksi, että säästetään lämmityskuluissa, ku tääl on talvella niin pirskatin kylmä. (E4)
- (35) Vaikka porukoita ehkä vähän huvittikin aluksi niin se pähkiminen ja miettiminen, kyl se ehkä ajo sitä juttua paremmin sinne selkärankaan. (E7)

Toisena välillisten vaikutusten joukossa on se, miten osallistava strategiaviestintä voi tuoda organisaation ylintä *johtoa lähemmäs* henkilöstöä (ks. esimerkit 36 ja 37). Esi-miehet tunnistavat sen, että interaktiiviset, visuaaliset ja avoimet menetelmät paitsi edesauttavat strategiaviestintää myös tuovat monille työntekijöille johtohahmojen nimet ja kasvot tutummaksi. Esimiesten mukaan tosiasia etenkin suuressa organisaatiossa on se, ettei yksittäiselle työntekijälle kovin paljon näy ylimmän johdon tekeminen. Osallis-

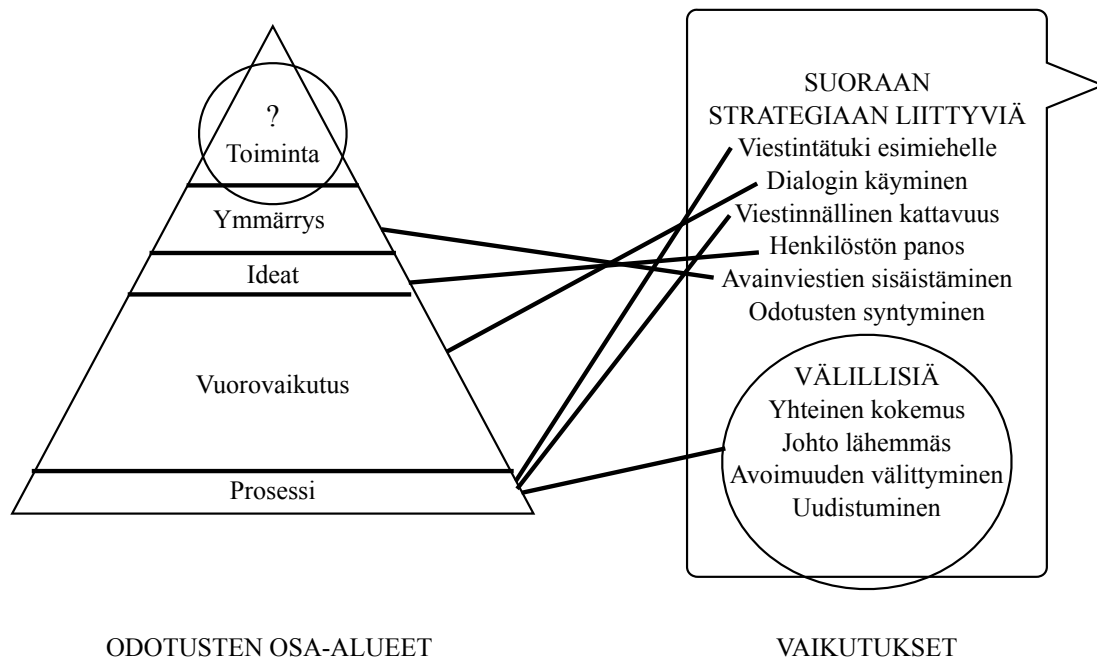
tamista saattaa osaltaan tukea se, että henkilöstö huomaa johdon panostavan asiaan omakohtaisesti.

- (36) Se videohan - - esiinty niinku oikeinki mallikkaasti ja niinku tota - - sillä tavalla rento meininki oli siinä sillä tavalla, ett kyllä mä tota sillai uskon, ett sellaset henkilöt, jotka ei heitä niinku tunne, niin ett niinku tervehtis heitä niinku tossa, ett mä uskon kyllä, että se autto siinä osallistavassa tavassa. (E8)
- (37) Joo olihan siinä se, kun nimille saadaan kasvo ja ääni siinä samalla ja olihan se heiltä siinä niinku rohkea veto, että pistivät siinä kyllä itsensä likoon. (E7)

Välillistä hyötyä on kuvion (5) (ks. sivu 58) mukaisesti myös siitä, että osallistava strategiaviestintä voi edesauttaa *avoimuuden välittymistä* organisaation viestintäkulttuurin tahtotilana (ks. esimerkit 38 ja 39). Avoimuus liitetään sekä johdon esimerkkiin avoimen dialogin käymisestä että käytettävien työkalujen läpinäkyvyyteen.

- (38) Sekin oli mun mielestä ihan kiva, että se tuli näkyviin, että hei meidän yksikkö on tän käyny, me ollaan tätä mieltä. (E4)
- (39) Se haasto ajatteleen ja kertomaan, jakamaan muillekin mielipiteitä. (E7)

Esimiehet näkevät osallistavalla strategiaviestinnällä useita vaikutuksia sekä suoraan strategiaan että välillisesti muihin alueisiin. Edellä kuvatut vaikutukset ovat kaikki suhteellisen tasaveroisia siten, ettei niistä nouse yhtä tai kahta selkeästi merkittävämpää vaikutusalueita. Tässä kohdin on relevanttia tehdä vertailua näiden esimiesten näkemien vaikutusten ja aiemmin (ks. luku 4.1) kuvattujen strategian kehittäjien ilmaisemien odotusten kesken. Kuviossa (6) näkyvät odotusten ja vaikutusten väliset yhteydet vertailuna.



Kuvio 6. Osallistavan strategiaviestinnän vaikutukset suhteessa odotuksiin

Kuviossa (6) näkyvät ensinnäkin aiemmin esiteltyt odotukset (ks. luku 4.1) ja vaikutukset (ks. luku 4.2). Kuvion viivat kuvaavat sitä, miten vaikutukset liittyvät odotusten eri osa-alueisiin. Toisin sanoen odotuksen osa-alueesta vaikutukseen johtava viiva ilmentää sitä, että kyseisen odotusten osa-alue on toteutunut vaikutuksessa ilmaistulla tavalla ja tasolla. Kuvaan seuraavassa tarkemmin näitä odotusten osa-alueiden toteutumisia.

Prosessiin liittyvien odotusten osa-alueesta on kuviossa (6) yhteys välillisiin vaikutuksiin, esimiehen viestintätukeen ja viestinnälliseen kattavuuteen. Prosessiin liittyvät odotukset täyttyvät välillisten vaikutusten kautta siinä muodossa, että osallistavan strategiaviestinnän myötä syntyy organisaatiolle yhteinen kokemus, joka tuo läpinäkyvyyttä ja uudenlaista strategian tekemisen tapaa. Prosessiin liittyvien tehokkuuden ja kattavuuden odotusten voi nähdä täyttyvän suhteellisen hyvin kahdella tavalla. Esimiehet kokevat osallistavan strategiaviestinnän helpottavan heidän työtään strategian

viestimisessä. Osallistavalla strategiaviestinnällä voidaan saada suuri määrä henkilöstöä mukaan strategiakeskusteluun.

Kuviossa (6) (ks. sivu 64) kulkee vuorovaikutukseen liittyvästä odotusten osa-alueesta viiva strategiadialogin käymiseen. Toisin sanoen vuorovaikutusodotukset täyttyvät siinä muodossa ja sillä tasolla, että strategiasta käydään keskusteluja organisaatiossa. Näin ollen vuorovaikutusodotukset täyttyvät vain osittain. Strategiasta käydään kyllä hyvinkin paneutuvaa ja tunnollista keskustelua ohjeistusten mukaisesti. Odotukset dialogisuuden vahvistumisesta organisaatiossa etenkin yksikköjen välillä eivät kuitenkaan ainakaan selkeästi näytä täyttyvän.

Ideoiden saamiseen liittyvästä odotusten osa-alueesta on kuviossa (6) (ks. sivu 64) viiva henkilöstön panokseen. Kyseiset odotukset täyttyvät sikäli hyvin, että prosessin myötä saadaan mittava määrä kehittämissuhteita. Vaikka niiden joukossa ei olisikaan ollut suurta määrää täysin uusia innovaatioita, niiden koetaan kuitenkin vahvistavan kenties muutoinkin suunniteltuja toimintatapoja.

Strategian ymmärrykseen liittyvien odotusten osa-alueesta kulkee kuviossa (6) (ks. sivu 64) viiva strategian avainviestien sisäistämiseen. Avainviestien ymmärtämiseen rajattu suhteellisen maltillinen tavoite täyttyi hyvin. Esimiehet kokivat osallistavan strategiaviestinnän tehneen strategian pääkohdat tutuiksi ja keskustelluiksi. Sen sijaan toive strategiakeskustelun jatkumisesta ja etenemisestä toimintatapojen uudistamiseen ei välttämättä aivan täyty. Toiminnan muuttumiseen liittyvät odotukset jättävätkin ilman kysymysmerkin (ks. kuvio 6 sivulla 64). Tämän tutkimuksen perusteella osallistava strategiaviestintä ei tässä muodossaan takaa toimintatapojen muuttumista.

Yhteenvetona osallistavan strategiaviestinnän odotusten ja vaikutusten vertailusta toteaan, että keskeistä on tavoitteiden tunnistaminen ja määrittäminen osallistavalle strategiaviestinnälle siten, että ne on suhteutettu paitsi organisatoriseen kontekstiin

myös käytettävissä oleviin menetelmiin, resursseihin ja rooleihin. Seuraavaksi esittelen näitä osallistavan strategiaviestinnän arvioinnissa esimiesten esille nostamia osa-alueita, joista ensimmäisenä käyn läpi menetelmien merkitykseen liittyvät tulokset.

4.3 Käytettävien menetelmien merkitys osallistavassa strategiaviestinnässä

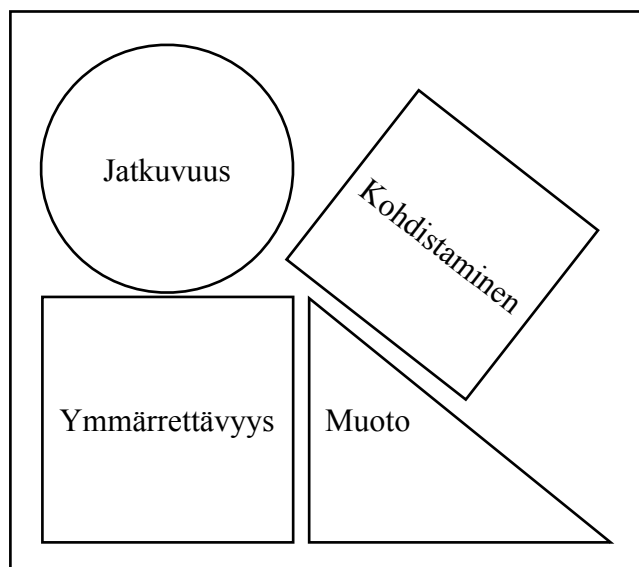
Osallistavassa strategiaviestinnässä voidaan hyödyntää hyvin monenlaisia menetelmiä, mutta menetelmävalinnat vaikuttavat osallistumisen hyödyllisyyteen. Tutkimuksissa on todettu nimenomaan kasvokkaiseen viestintään perustuvien menetelmien tukevan osallistumista (Pekkola ym. 2013: 79). Kiintoisaa ja tärkeää on huomioida, että kohdeorganisaation strategiaviestinnässä hyödynnettiin erilaisia sähköisten ja kasvokkaisten menetelmien yhdistelmiä. Tiimit katsoivat yhdessä johdon videoitua keskustelua keskustellen siitä. Sen jälkeen tiimit jakoivat näkemyksiään sosiaalisen median toiminnallisuuksin varustetun sisäisen työkalun avulla. Haastatellut esimiehet panivat merkille selkeän eron menetelmissä esimerkiksi siihen, että vastaisi yksin saman tien vastaamisen jälkeen unohtuvaan sähköpostikyselyyn.

Menetelmillä tarkoitetaan tässä yhteydessä laajasti katsottuna tapoja tehdä strategiaviestintää. Toisin sanoen menetelmillä viitataan työkaluihin, aineistoihin, puhetapoihin, prosessin vaiheisiin ja muihin valintoihin koskien osallistavan strategiaviestinnän käytännön toteutusta. Menetelmien merkittävyys ja toisaalta merkityksen tarkempi sisältö ovat tärkeitä osa-alueita ymmärtää, jotta pystyttäisiin arvioimaan osallistavan strategiaviestinnän kokonaisuutta ja onnistumista.

Tämän tutkimuksen perusteella menetelmien merkitys ei nouse keskeisenä tekijänä esille sikäli, että sillä alueella ei nähdä varsinaista kehittämisen tarvetta. Tutkimukseen haastattelemani henkilöt eivät tuoneet esille kovin laajaa teemojen kirjoa, vaikka menetelmistä oli oma kysymyksensäkin haastatteluissa. Siten on perusteltua todeta, että

menetelmien merkitys ei ole ratkaisevan kriittinen alue. Toisekseen menetelmiin liittyvä suunnittelu ei myöskään ole tarpeen ennen strategiaviestinnän ennakkovalintoja. Menetelmiä kyllä löydetään, kun tahtotila on selvänä.

Edeltävä kuvaus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että menetelmävalinnat olisivat jotenkin yhdenmukaisia. Menetelmien täytyy olla toimivia, kiinnostavia ja tarkoitukseensa sopivia. Menetelmien kuitenkin nähdään olevan eräänlainen osaamiseen ja vaihtoehtojen tarjontaan liittyvä itsestäänselvyys. Menetelmät koetaan hyviksi ja perustelluiksi siten, ettei niiden pohtiminen herätä kovinkaan paljon näkemyksiä tai kehittämissuhteita. Suhautuminen menetelmiin on neutraalia hyväksyntää tai jopa myönteistä yllättyneisyyttä esimerkiksi menetelmien tuoreuteen liittyen. Koska menetelmien arvioinnista ei tässä tutkimuksessa kertynyt mittavaa aineistoa, niitä koskevat tuloksetkin esitellään sillä painoarvolla, joka kuvastaa aineiston osuutta kokonaisuudessa. Menetelmien merkitys jakaantuu neljään osa-alueeseen: ymmärrettävyys, jatkuvuus, muoto ja kohdistaminen. Nämä osa-alueet ovat pelkistettynä näkyvillä kuvassa (7).



Kuvio 7. Osallistavan strategiaviestinnän menetelmien merkitys

Ensiksikin menetelmissä on tärkeää varmistaa *menetelmien tukema jatkuvuus* (ks. kuvio 7 sivulla 67) tai niiden mahdollistama jatkuvuus (ks. esimerkit 40, 41, 42 ja 43). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että osallistavaa strategiaviestintää toteutetaan paitsi pitkin strategiaprosessia myös sen loppusuoralla palautteen ja vuorovaikutuksen muodossa. Jatkuvuuden merkitystä saatetaan vähätellä olettaen, että henkilöstö omaksuu kertaluontoisen tiedotuksen myötä monia hiomisvaiheita vaatineen strategian sisällön (Mantere ym. 2006: 38). Myös ajoitukseen ja vaiheistukseen liittyvät valinnat liittyvät jatkuvuuden palvelemiseen. Osallistamisen aloitusvaiheen ei saisi olla liian myöhään suhteessa strategiaproessin aloittamiseen, jotta henkilöstölle syntyy aitoja vaikutusmahdollisuuksia sekä kokemus oikeaan aikaan vaikuttamisesta. Toisaalta osallistaminen liian aikaisinkin voi olla joillekin hämmentävää tai turhauttavaa. Jotkut haluavat esittää ideoita ”puhtaalta pöydältä” arvostaen esimerkiksi aivoriihien tyyppisiä tapoja. Toiset taas suosivat valmiin tai ainakin luonnostellun aineiston kommentointia tehokkaampana tai helpompana tapana.

Keskeisimpänä jatkuvuuden osa-alue liittyy kuitenkin jatkotoimenpiteisiin osallistavien vaiheiden jälkeen. Osallistaminen luo odotuksia, joihin on hyvä vastata vuorovaikutuksen jatkamiseksi sekä arvostuksen osoittamiseksi henkilöstön osallistumisesta. Tämän lisäksi ainakin esimiehet ovat uteliaita sen suhteen, miten organisaatio kokee osallistamisen tuoman lisäarvon ja annin. Jatkotoimenpiteisiin liittyy myös se, että niitä olisi hyvä ohjeistaa keskitetysti epätietoisuuden välttämiseksi. Parhaimmillaan osallistava strategiaviestintä tarkoittaa jatkuvaluonteista prosessia, jossa aktiiviset osallistumisvaiheet vuorottelevat vuorovaikutukseen rohkaisevan avoimen viestinnän kanssa.

- (40) Kuinka hyvin tämä sitten taas tää meidän intraosallistuminen näkyy sitten, tai ne tulokset näkyy sitte henkilöstölle, että mihin ne on johtanu - - ehdottomasti pitäis joku clousaus tehdä sille. (E2)
- (41) Alkuvaiheessa, kun alkaa jotain hahmottua - - että olis tätä viestintää ja ennen kaikkea sitä tekemistä - - helpottavaa henkilöstölle, kun pystyy

ottamaan jotakin kantoja sinne tai tuomaan jotain näkemyksiä, kun on jo jotakin olemassa. (E2)

(42) Tapa ja keinot on ihan hyviä, mutta taajuus on vaan liian harvaan. (E3)

(43) Se on tietysti aina vähän taitolaji, että missä kohti sen tekee ja minkälaisella luonnoksella - - et saa sitten niitä ituja, jos sulla ei oo mitään mitä heittää pureksittavaksi. (E6)

Kuvion (7) (ks. sivu 67) mukaisesti toinen osa-alue menetelmiin liittyen on *menetelmien ymmärrettävyys* (ks. esimerkit 44 ja 45). Ymmärrettävyys koostuu strategiaviestinnässä käytettävästä kielestä termeineen, ilmaisuineen ja puhetapoineen. Siihen vaikuttavat myös strategia-aineistojen ymmärrettävyys ja käytännön toimenpiteitä koskevien ohjeistusten selkeys. Käytettävien työkalujen käyttäjäystävällisyys ja helppous ovat keskeisiä paitsi sujuvuuden myös kiinnostuksen kannalta.

(44) Mut sit jos puhutaan tämmösillä hienoilla sanoilla niin se voi olla joskus, että se menee sitten vähän niinku hämäämmäksi. (E1)

(45) Mun mielestä se on varsin kehittämiskelponen työkalu - - tietoteknisesti vielä vähän niinku kehittyneemmälle alustalle tekeen niin se olis niinku vielä havainnollisempi. (E8)

Menetelmien muoto on kolmas tärkeä osa-alue menetelmien hyödyllisyyden kannalta (ks. esimerkit 46 ja 47). Tässä yhteydessä muoto tarkoittaa esimerkiksi strategiaviestinnän määrää, toteutustapoja, foorumeita sekä myös viestinnän avoimuuden tasoa.

(46) En ainakaan voi moittia, etteikö ois ollu mahdollisuuksia ottaa kantaa tai osallistua siihen ja näin, että ainakin sitä on niinku yllin kyllin. (E5)

(47) Se oli hyvä, ett ku se työkalu, jossa piti sitte pyörittää näitä ajatuksia ja tuoda omia ideoita siihen, ett ku siinä näki sitten näitten muittenkin ajatuksia, että sehän oli kans mielenkiinnostosta. (E7)

Neljäs menetelmien tärkeä osa-alue on *menetelmien kohdistaminen* eli eräänlainen räätälöinti. Tämä liittyy osallistavan strategiaviestinnän kohderyhmien tunnistamiseen ja huomioimiseen sekä osapuolten kohtaamisen ja vuorovaikutuksen edesauttamiseen (ks. esimerkit 48 ja 49). Kohdistamiseen liittyy myös se, että työyhteisön jäsenet saivat kokemuksen kollektiivisesta ja heille yhteiseksi asiaksi suunnatusta strategiakeskustelusta.

- (48) Meidän kannattas mun mielestä miettiä, että kenelle me tehdään tää strategia, että kun mun nähdäkseni tää tulee nyt aika monelle kohderyhmälle, niin tää ehkä kärsii viestinnällisesti siitä, että tässä on niinku monenlaista asiaa. (E2)
- (49) Tavallaan annetaan niille tavoitteille kasvot, ett vaikka tää videojuttu, mikä näytettiin sitte niinku yksiköissä niin näyttäähän se, että täs ollaan tosissaan. (E5)

Osallistavan strategiaviestinnän menetelmien jatkuvuus, ymmärrettävyys, muoto ja kohdistaminen ovat tärkeitä osa-alueita suunniteltaessa käytännön toteutusta, vaiheita ja työkaluja. Ne eivät kuitenkaan ole sellaisia kriittisiä lähtökohtia, joiden läpikäynti olisi ratkaisevaa strategiaproessin alkuvaiheessa ja ennen päätöstä osallistavan strategiaviestinnän soveltamisesta. Sen sijaan tällaiseksi kriittiseksi osa-alueeksi nousee resurssien merkitys, mitä käyn läpi seuraavaksi.

4.4 Resurssoinnin merkitys osallistavassa strategiaviestinnässä

Resurssoinnin merkitys nousee esille tämän tutkimuksen aineistossa ikään kuin itseksseen ilman sitä koskevia haastattelukysymyksiäkin. Resurssoinnilla tarkoitetaan tässä osallistavaan strategiaviestintään kohdistettavaa henkilöresurssien määrää, ajallista panostusta ja käytettävää osaamista sekä strategiaviestinnän henkilöresursseilta vaadittavia kehityshakuisuutta ja prosessilähtöisyyttä. Toisin sanoen kyse on siitä, minkä ver-

ran aiotaan ja voidaan panostaa osallistavan strategiaviestinnän tai ylipäänsä strategia-
viestinnän toteuttamiseen ja edesauttamiseen.

Resurssointia koskevissa esimiesten näkemyksissä korostuu ensinnäkin tarvittavien
henkilöresurssien määrää koskeva pohdiskelu (ks. esimerkit 50 ja 51). Etenkin organi-
saation suuren koon ymmärretään edellyttävän suhteellisen isoa panostusta. Esimiehet
miettivät, kuka on ikään kuin kohteena ja vastaanottajana sille työlle, mitä henkilöstö
tekee käydessään strategiakeskusteluja ja kirjatessaan esimerkiksi strategian toteut-
tamista tukevia kehittämisehdotuksia.

- (50) Sitä en tiedä yhtään, että kuinka massiivinen toi niinku on toteuttaa, onks
tähän rahkeita niinku jatkossa, kun strategiaa uudistetaan, mutta minusta
tää oli hyvä systeemi. (E7)
- (51) Tätä ei välttämättä koeta niin helposti omana, koska on vaikea antaa
tähän panosta, kenen tahansa, tuolla jos miettii, ja mehän ollaan ihan
jumalattoman iso organisaatioki, että kyllähän siinä on varmaan koko
ajan haaste, ett miten saatas kaikki mukaan. (E2)

Toinen resurssointiin liittyvä osa-alue on *ajallinen panostus* (ks. esimerkit 52 ja 53).
Strategian luominen, kehittäminen ja viestiminen on kokonaisuutena jo niin laaja pro-
sessi, että sen vaatima aika olisi esimiesten mielestä hyödyllistä tiedostaa tehtäessä va-
lintoja strategiaviestinnän lähestymistavasta. Aikatarpeiden näkökulmasta kyse on sekä
yksittäisten työntekijöiden ajankäytön tarpeesta että koko prosessin kestoon liittyvästä
ajallisesta sitoutumistarpeesta.

- (52) Se jäi vähän just semmoseksi irralliseksi, että sillä vaan varmistettiin, ett
okei ett henkilöstö on käynyt ja keskustellut, mut just se, että lukiko niitä
tekstejä tuolta kukaan - - katottiinko, että siel on jokaisen yksikön koh-
dalla rasti, ett on käyty, lähinnä se, että oliko tuuleen huutamista vai
saiko niistä joku jotain, ett se varmaan niinku jatkossa..ett toi oli hyvä
tapa ja toimintatapa, mut just se, että henkilöstölle tulis joku semmonen
vielä olo, ett ne on joku meitä korkeampi taho vielä lukenu. (E4)

- (53) Mä en oo ihan kartalla siitä, että kuinka niitä on käsitelty ja huomioitu sitten siellä, että tietysti jollekin voi tulla semmonen tunne, että siellä ne on kasassa, toisaalta kuitenkin joku resurssi varmaan sielläkin on olemassa, joka niitä työstää. (E1)

Kolmas resurssointiin liittyvä osa-alue on vaadittava *osaaminen* ja erityisesti strategiaosaaminen (ks. esimerkki 54). Osallistavaa strategiaviestintää hoitavilta tahoilta edellytetään strategian merkityksen ymmärtämistä kaikkine ulottuvuuksineen. Lisäksi tarvitaan uskoa ja taitoa osallistamiseen, jotta organisaatiollekin välittyy aito halu vuorovaikutteiseen lähestymistapaan. Osaamiseen ja strategiseen ymmärrykseen kuuluu esimerkiksi sitouttamisen tavoitteleva.

- (54) Mun mielestä paluuta ei oo semmoseen malliin, että joku puurtaa kopissa ja laittaa sen listalle meidän hyväksyttäväksi sen meidän strategian, se on varmaan se sitoutuminen, että miks tehä semmonen strategia, mihin ei sitouduta. (E5)

Neljäs resurssoinnin osa-alue on strategiaviestinnän henkilöresursseilta vaadittava *kehityshakuisuus* (ks. esimerkki 55). Tämä tarkoittaa sitä, että osallistavaan strategiaviestintään kuuluva vuorovaikutteisuus toteutuisi myös strategian kehittäjien ja muun organisaation välillä. Osallistava strategiaviestintä on ikään kuin uskottavampaa ja täydempää, kun siitä vastaavat tahot ovat halukkaita kuulemaan palautetta ja soveltamaan sitä. Edelleen se tukee osaltansa prosessia näyttäessä esimerkkiä siitä, mitä asioiden yhdessä kehittäminen voi parhaimmillaan olla.

- (55) Ei ne oo mun mielestä sillä tavalla suhtautunu, että nyt tää meni täydellisesti, vaan ihan oikeesti kysyny, että mitä pitäis parantaa ja tottakai ei koskaan voi ottaa kaikkee kritiikkiä ja kehittämis ehdotuksia, mut kyl mun mielestä aina on joku parannus tullu ku on tehty uutta strategiaa. (E6)

Viides resurssointia koskeva osa-alue on strategiaviestinnän henkilöresursseilta toivottava *prosessilähtöisyys* (ks. esimerkit 56 ja 57). Resurssit tuskin riittävät osallistavaan strategiaviestintään, jos asiaan suhtaudutaan kertaluontoisena harjoituksena tai toimen-

piteenä. Strategiaviestintä olisi hyvä nähdä suhteellisen suurena, prosessinomaisena ja jatkuvaluonteisena hankkeena. Eteenpäin katsominen ja seuraavien askeleiden edesauttaminen ovat osa tätä prosessilähtöisyyttä.

- (56) Jonku sen tarttee implementoida sen koska ei se, eihän se muutos sillä paperilla ja hienolla tota layoutilla tapahdu. (E8)
- (57) Strategian jalkauttamisessa on aina se perinteinen ongelma, että se on niinku hetkellinen asia, se on niinku hetken pinnalla ja sit se unohtuu. - - Siitä kun tehdään toi ensimmäinen kalvo ja pidetään se ensimmäinen puhe ja ennen ku se arki muuttuu, niin siinä on niinku paljon tekemistä ja se on pitkä tie. (E3)

Esimiesten tunnistamalla resurssoinnin merkityksellä on positiivinenkin sanoma. Vuorovaikutteisuutta voi edesauttaa, jos organisaatiossa arvostetaan osallistavan strategiaviestinnän vaatimaa työpanosta. Tämän myötä strategian kehittäjienkin voi olla helpompi viestiä jatkotoimenpiteistä, kun pohjana on ymmärrys yhteisestä ja isosta ponnistuksesta. Yhteinen ponnistus vaatii kuitenkin toisiaan täydentäviä rooleja, joita koskevat tulokset esittelen seuraavassa.

4.5 Roolien merkitys osallistavassa strategiaviestinnässä

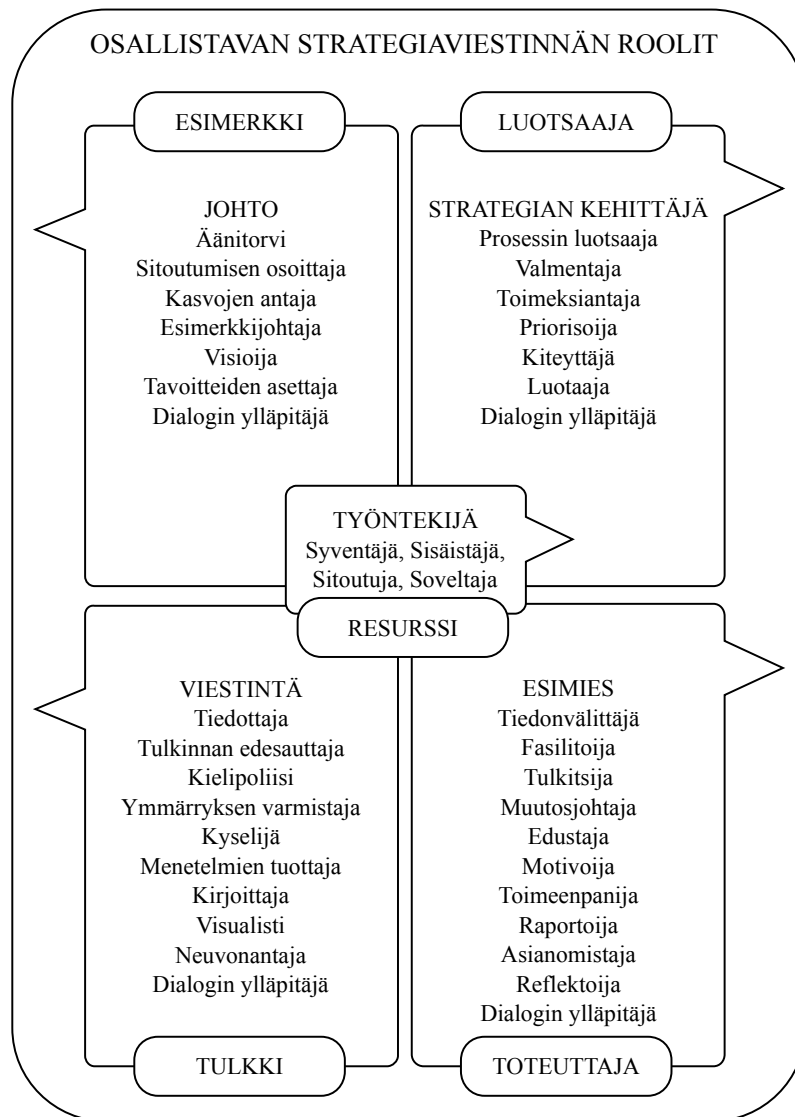
Toinen kriittinen lähtökohta ennen osallistavan strategiaviestinnän toteutuksen suunnittelua liittyy roolien merkitykseen. Rooleista ei tämän tutkimuksen haastatteluissa esitetty erillisiä kysymyksiä. Silti kautta aineiston rooleihin liittyviä näkemyksiä kertyi jokaiselta haastateltavalta sekä esimiesten että strategian kehittäjien keskuudesta. Rooleilla vaikuttaa tällä perusteella olevan keskeinen merkitys siinä, millaiset mahdollisuudet organisaatiolla on onnistua osallistavassa strategiaviestinnässä. Tämä havainto tukee Lehtosen (2000: 206–207) näkemystä siitä, että nimenomaan organisaation yksilöiden viestintätaitojen ja osaamisen varmistaminen olisi tärkeää ennen esimerkiksi menetelmien ja työkalujen kehittämistä.

Rooleilla viitataan tässä yhteydessä niihin organisatorisiin rooleihin ja vastuisiin, joita eri tahoihin liittyy. Kyse voi olla odotetuista tai vaadituista rooleista. Kyse voi olla oletetuista rooleista tai jopa väärinkäsityksistä roolien suhteen esimerkiksi tiedonpuutteen tai dialogin puutteen vuoksi. Edelleen kyse voi olla kehitysehdotuksista tai toiveista sen suhteen, millaisia rooleja osallistavassa strategiaviestinnässä pitäisi olla mukana. Roolien välillä voi vallita myös ristiriitoja tai päällekkäisyyksiä. Yhtä lailla roolit voivat tukea ja täydentää toisiaan.

Tässä tutkimuksessa keskeistä ei ollut sen arviointi, mitkä roolit toteutuivat hyvin tai huonosti, koska roolit nousivat esille aineistosta ikään kuin osallistavan strategiaviestinnän edellyttäminä. Näin ollen tuloksetkin esitellään siitä näkökulmasta, millaisille rooleille on ikään kuin kysyntää. Kunkin roolin kohdalla esitettävät aineistoesimerkit voivat kuvastaa joko roolin toteutumista tai puuttumista, mutta tätä olennaisempaa on roolin tarpeellisuus (ks. esimerkki 58).

- (58) Johtamisessa se tietysti sitte korostuu se juttu, ett pitää kattoo, kuka ohjaa ja kuka seuraa, kuka johtaa sitä hommaa sitte, jos ei oo ne vastuut ihan selkeet sitte. (E5)

Seuraavassa esittelen tämän tutkimuksen perusteella tunnistamani osallistavan strategiaviestinnän edellyttämät roolit sekä ne tahot, kenen näitä rooleja ainakin tulisi voida ja osata harjoittaa. Nämä tahot ja roolit ovat näkyvissä kuviossa (8), jonka sisällön avaan tahoja kerrallaan käsitellen.



Kuvio 8. Osallistavan strategiaviestinnän roolit

Kuvion (8) roolikehikosta ilmenee, että kullakin taholla on eräänlainen korostuvien rooli tai päärooli, joka ikään kuin kuvaa kyseisen tahon osuutta kokonaisuudessa ja toisaalta kiteyttää tarkempia tahokohtaisia rooleja. Työntekijällä tämä päärooli on resurssi, jonka avulla strategiaa toteutetaan. Esimiehen päärooli on toteuttaja viitaten toiminnan johtamiseen ja strategian toimeenpanoon. Strategian kehittäjän päärooli on luotsaaja, joka suunnittelee ja koordinoi strategiaprosessia eteenpäin. Viestinnän päärooli on tulkki,

joka auttaa johtoa ja strategian kehittäjiä viestimään asiat ymmärrettävästi sekä tulkitsemaan organisaation viestejä. Johdon päärooli on olla esimerkkinä dialogisesta ja avoimesta viestintätavasta. Seuraavaksi käsittelen ja kuvaan roolikehikon tahot rooleineen. Aineistoesimerkit ilmentävät roolien tarpeellisuutta ja niiden eri piirteitä. Tavoitteena on nimenomaan tunnistaa ja kuvata tarpeelliset roolit, koska niillä vaikuttaisi tutkimuksen perusteella olevan kriittinen merkitys osallistavan strategiaviestinnän ennakkoedellytyksinä. Tarkoitus ei siis ole tässä tutkimuksessa arvioida roolien toteutumisen tasoa kohdeorganisaatiossa, koska se ei kuulu tutkimuksen tavoitteeseen.

4.5.1 Työntekijän roolit

Henkilöstöä osallistavaan strategiaviestintään sopien aloitan roolien ja roolikehikon (ks. kuvio 8 sivulla 75) tarkastelun työntekijästä. Työntekijän osuus strategian toteuttamisessa kiteytyy syventäjän, sisäistäjän, sitoutujan ja soveltajan rooleihin.

Syventäjän rooli liittyy strategian syventämiseen ja monipuolistamiseen ideoiden ja toimintatapojen kehittämisen muodossa (ks. esimerkit 59, 60, 61 ja 62). Ideointihalussa ja -kyvyssä on kuitenkin yksilöllisiä eroja. Osa haluaa osallistua ilman kehoitustakin, kun taas osa kokee sen itselleen kuulumattomana osana suhteessa omiin työtehtäviinsä. Osa rohkaistuu pienemmissä tiimitapaamisissa jääden hiljaiseksi työyhteisön isommissa foorumeissa. Työntekijöiden suhtautuminen ja asenne strategiaan voi vaikuttaa siihen, miten he näkevät ja toteuttavat ideoijan roolia strategiaviestinnässä.

- (59) Hirveen hyviä ne oli niinku ideoinu ja ajatellu just niitä kysymyksiä ja osannu just niinku laaja-alasestikin niitä niinku pohtia. (E4)
- (60) Sit ku mennään ihan yksittäisten ihmisten mielipiteisiin niin siellä taas tulee varmaan valtava hajonta. Joku on sitä mieltä, että ei oo voinu osallistua riittävästi ja joku on taas sitä mieltä, että on muutakin tekemistä ku just tähän asiaan osallistua. (E5)

- (61) Kyl se oli niinku semmonen, että taasko näitä strategioita, että semmonen hieman leipiintynyt suhtautuminen, mikä ei kyllä näkynyt kyllä siinä strategian työstämisessä sitte. (E7)
- (62) Työntekijät on semmosia, että ne haluaa olla mukana ja haluaa vaikuttaa asioihin, että ei suuri osa nyt halua olla semmosia, että vaan tehdään niinku käsketään, vaan että nähään, että omilla mielipiteillä on merkitystä ja halutaan nähdä, että arvostetaan ja ollaan osana. (E2)

Sisäistäjän rooli asetetaan esimiesten toimesta työntekijälle, jonka odotetaan omakohtaisesti ymmärtävän ja sisäistävän strategian merkityksen. Sisäistäminen liittyy osallistumisen, tulkinnan ja keskustelun kautta siihen, että strategia olisi omakohtaisesti konkreettinen (ks. esimerkki 63).

- (63) Jos halutaan semmonen strategia, millä saadaan niitä sovittuja tavoitteita ja päämääriä aikaseksi, niin silloin se tuo varmaan niinku tehoa siihen, jos on osallistuttu - - ylhäältä päin tuleva käskyttäminen - - se ei uppoo, sitä ei oivalleta eikä siihen sitouduta. (E5)

Sitoutujan rooli merkitsee käytännössä sitä, että työntekijän toivotaan motivoituvan strategian sisällöstä siinä määrin, että hän sitoutuu osaltaan edistämään sen toteutumista. Sitoutuminen nähdään jonkinlaisena itsestäänselvänä edellytyksenä sille, että strategia voi toteutua aidosti käytännön toiminnan kautta.

Työntekijän odotetaan lopulta olevan strategian *soveltaja* tai toteuttaja (ks. esimerkki 64). Soveltaminen tarkoittaa strategian periaatteiden soveltamista omassa työssä tai työn tekemisestä siten, että sen tekijä parhaansa mukaan edesauttaisi strategian toteutumista. Soveltaminen on vaikeaa, jos ei ole sisäistänyt strategian sisältöä ja merkitystä.

- (64) Että miten sen itse kokee, että sieltä strategiasta pitäis aina pystyä katsomaan se, että mitä se tarkoittaa sen yksittäisen henkilön päivittäisen tekemisen muuttamisen suhteen, pitäis löytyä vastaus siihen, että sit se strategia lähtee toimiin. (E3)

Edeltävät työntekijän roolit ja niiden kuvaukset ilmentävät näkemyksiä siitä, että työntekijä on strategian toteutuksen aktiivisessa keskiössä eikä suinkaan esimerkiksi vain tiedon vastaanottajan roolissa. Tämä voi kuitenkin olla ennen kaikkea positiivinen ilmiö, koska sen myötä organisaation osallistamishalu voi kasvaa. Pekkola ym. (2013: 51) toteavat osallistamisen edellyttävän tiedon avointa jakamista, henkilöstön osallistamista päätöksentekoon, konkreettisia osallistamisen tilaisuuksia sekä yksittäisen työntekijän omaa osallistumisen halua. Tämän tutkimuksen havainnot istuvat hyvin tuohon jäsentelyyn sikäli, että viimeisin eli työntekijän osallistumisenhalu liittyy juuri työntekijän suhtautumiseen ja rooliin kokonaisuudessa. Työntekijän tavoin kokonaisuuden keskiössä on yhtä lailla esimies seuraavaksi tarkasteltavine rooleineen.

4.5.2 Esimiehen roolit

Työntekijän roolien toteutuminen edellyttää erityisesti lähimmän esimiehen panosta esimiehen erilaisten roolien kautta. Esimiesten roolia ei ole edelleenkään tutkittu riittävästi strategiaviestinnän kontekstissa (Ikävalko 2005: 149). Roolien merkitystä kuvanee kuitenkin hyvin, että pitkäaikaisen ja useita julkaisuja tuottaneen STRADA-strategiatutkimushankkeen tuoreimmat julkaisut käsittelevät nimenomaan esimiehen roolia osana strategiaviestintää (ks. esim. Suominen ym. 2009).

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella osallistava strategiaviestintä edellyttää onnistukseen tiedonvälittäjän, fasilitoijan, tulkitsijan, muutosjohtajan, edustajan, motivoijan, toimeenpanijan, raportoijan, asianomistajan, reflektioijan ja dialogin ylläpitäjän rooleja (ks. kuvio 8 sivulla 75). Näissä on luonnollisesti yhtymäkohtia esimiehen rooliin ylipäänsä, mutta keskeistä tässä on tilaus näille rooleille osallistavan strategiaviestinnän onnistumista arvioitaessa (ks. esimerkki 65). Käsitellen seuraavaksi esimiehen roolit sisällyttäen kuhunkin niitä kuvaavia aineistoesimerkkejä.

- (65) Esimiesten rooli on aivan valtavan tärkeä, koska jos ei se esimies hanksaa sitä, niin ei sitä silloin se henkilöstökään hanksaa. (S3)

Tiedonvälittäjän rooli merkitsee sitä, että esimies viestii strategian sisältöä eteenpäin työntekijöille saatuaan siihen aineistoa ja ohjeistusta organisaation johdon tai strategias- ta vastaavien tahojen suunnalta. *Fasilitoijana* esimies puolestaan organisoii ja koordinoi erilaisia osallistavan strategiaviestinnän kokoontumisia ja toimeksiantoja. Hän ikään kuin mahdollistaa strategian käsittelyn ja sen tulosten eteenpäin viemisen joko tietona tai tekemisenä (ks. esimerkit 66, 67 ja 68).

- (66) Se posahti vaan niinku sähköpostiin, että tehkää näin. (E4)
- (67) Ne sai ite niissä ryhmissä sen tehä ja mä kirjasin ne hyvin - - ja mä keräsin ne paperit ja sitte kokosin ne, niin just niistä näkivät, että mä en ollu hirveesti niinku edes mitenkään stilisoinut niitä tietyllä tapaa niinku muuttanu niitä..johtajan ominaisuudessa. (E4)
- (68) Niin se tarttee kyllä niinku esimiestyötä että sellanen mahdollistuu. (E8)

Tulkitsijan keskeinen rooli on sitä, että esimies katsoo strategian sisältöä oman tiiminsä ja sen tekemisten näkökulmasta pyrkien edesauttamaan strategian ymmärtämistä ky- seisessä tiimissä (ks. esimerkki 69). Käytännössä tulkitsijan roolissa esimies voi esi- merkiksi kysyä kultakin tiimin jäseneltä tulkintaa strategian teemoista, esittää oman täydennyksensä tähän ja johdattaa keskustelua aiheesta. Tulkintatyössä voi esimerkkien käyttämisestä olla iso apu.

- (69) Että ei jää sen varaan taas, että kuinka valveutunu ja kuinka kyvykäs esimies on sitten nappaamaan tosta aineistosta jotain, vaan että on mietit- ty se viestintä loppuun saakka. (E2)

Muutosjohtajan rooli ilmentää tässä yhteydessä sitä, miten olennaisessa asemassa esi- mies on strategian toteuttamisessa (ks. esimerkki 70). Esimies on lähimpänä työnteki- jöitään, joilla taas on sekä muutosta vauhdittavia että hidastavia näkemyksiä tai tekemisiä. Muutosjohtajana esimieheltä kysytään pitkäjänteisyyttä ja päämäärähakui- suutta.

- (70) Rutiinin johtaja on vielä eri asia kuin muutosjohtaja ja nekin harvoin löytyy samasta persoonasta - - ja sen takia sitä ei niinku laajassa mittakavassa pysty kyllä jättämään pelkästään esimiehen vastuulle, vaan konsernilla on siinä iso rooli. (E3)

Edustajan rooli viittaa siihen, että esimies toimii tavallaan organisaation edustajana, mutta myös työntekijöiden edustajana esimerkiksi viedessään näiden näkemyksiä eteenpäin vaikkapa johtoryhmälle päin (ks. esimerkki 71). Edustajan rooli on eräänlainen luottamustehtävä sikäli, että edustettavat luottavat esimiehen ajavan asioita heidän toivomallaan tavalla. Tässä toki voi ilmetä ristiriitoja organisaation toiveiden ja työntekijöiden toiveiden välillä, mikä korostaakin esimiehen sijoittumista näiden välille organisaatorakenteessa.

- (71) He tietää, että he voi viedä sitä niinku suoraanki, mut just että on tullu niinku se luottamus, että mä vien niitä sitte eteenpäin. (E4)

Motivoijana esimies pyrkii osallistamaan omia työntekijöitään strategiaprosessiin ja edelleen toimimaan strategian toteuttamiseksi (ks. esimerkki 72). Ilman esimiehen motivointiroolia strategian soveltaminen työntekijän kohdalla jää kovin sattumanvaraiseksi.

- (72) No tietysti jos ihmiset velvotetaan siihen osallistumaan..niinku nyt meilläkin on sanottu, että teidän pitää järjestää ja se pitää kuunnella ja katsoo se video ja käydä keskustelua..kyllä se meni ihan motivoinnin puolelle. (E1)

Toimeenpanijana esimies vastaa siitä, että hänen omassa tiimissään parhaalla tavalla työskennellään strategian hengessä ja sen tavoitteiden eteen (ks. esimerkit 73 ja 74). Toimeenpanijan rooli korostaa esimieheltä tarvittavaa aktiivista lähestymistä strategiaan sen sijaan, että hän näkisi itsensä vain tiedonvälittäjänä tai sivustaseuraajana.

- (73) Jos ajatellaan suoraa esimiessuhdetta, niin sit ne viedään sinne työnkuviin ja tulokortteihin ne strategiaan liittyvät asiat. (E6)

- (74) Siinähan tavallaan se esimies oli niinku ikään kuin vetäjänä tälle asialle ja sehän on niinku tärkeätä, että kaikki mielipiteet on niinku arvokkaita. (E1)

Raporttoijan rooli merkitsee sitä, että esimies seuraa strategiaviestinnän onnistumista, tekee havaintoja strategian sisäistämisestä ja soveltamisesta sekä välittää tästä tietoa ylimmän johdon tai strategian kehittäjien suuntaan (ks. esimerkki 75).

- (75) Kyllähän me on koko ajan siihen niinku piilomaisesti vaikutettu, ett henkilöstö puhuu mulle, mää puhun niitä johtoryhmässä. (E4)

Asianomistaja korostaa toimeenpanijan lailla esimiehen aktiivista roolia perusedellytyksenä (ks. esimerkki 76). Asianomistaja kuitenkin täydentää toimeenpanoa siten, että se on eräänlainen asennekysymys. Asianomistajana esimies ikään kuin omistaa strategian oman tiiminsä kohdalla sen sijaan, että suhtautuisi siihen välinpitämättömästi tai ulkopuolisesti. Asianomistajan roolin soveltaminen näkyy siten, että esimies on ylpeä mahdollisuudestaan viedä osaltaan strategiaa eteenpäin. Roolin puuttuminen puolestaan näkyy niin, että esimies kokee strategian toteuttamisen kuuluvan jonnekin muualle jopa hänen omalla vastualueellaan.

- (76) Mitä toi strategia tarkoittaa mun kavereiden päivittäisessä tekemisessä, niin 1–3 asiaa, ett mitä se konkreettisesti tarkoittaa. (E3)

Reflekttoijan roolissa esimies tarkkailee ja luotaa omaa toimintaympäristöään käyden tarvittaessa keskustelua työntekijöiden kanssa strategian tavoitteista. Reflektointia on myös esimiehen oma pohdiskelu ja jäsentely strategian merkityksestä kussakin kontekstissa (ks. esimerkit 77 ja 78).

- (77) Toki siinä on esimiehenä iso rooli siinä, esimiehen pitäis pystyä ymmärtään se niin, että pystyy sen sitten viemään alaisilleen. (E3)
- (78) Mul on täs vähän semmonen huono omatunto, että voi olla että ehkä tämmöstäkin olis pitänyt tehdä, ett..mutta on vaan mulla menny ohi. (E7)

Dialogin ylläpitäjänä esimies pyrkii jatkuvaluonteiseen strategian läsnäoloon oman tiiminsä säännöllisissä työyhteisökokouksissa, kehityskeskusteluissa ja työn arjen keskeillä. Esimies voi osaltaan pyrkiä vaikuttamaan siihen, että strategiakeskustelu jatkuu paitsi hänen omassa tiimissään myös organisaatiossa ylipäänsä (ks. esimerkki 79).

- (79) Kyl se niinku pitäs olla vielä kakssuuntasempi sillai, että konserni kertoo, että tämmöstä heillä on mielessä ja sitten vastakysymyksenä on, että meidän pitäs kertoa, että me koitetaan hoitaa oma osuutemme tällä tavalla ja sit ne taas kertoo, että vaikuttaa ihan hyvältä ja ne voidaan lukita yhteiseksi tavoitteeksi, ett kylhän se vähän semmonen pintapuolinen kuitenkin oli. (E3)

Edellä kuvatut esimiehen roolit ovat tämän tutkimuksen perusteella keskeisesti huomiointia vaativa osa-alue. Tämän tutkimuksen havainnot roolitarpeista tukevat esimerkiksi Suomisen ym. (2009: 45–47) kuvausta siitä, mitä esimiehiltä vaaditaan. Heidän mukaansa esimieheltä vaaditaan strategiakielen hallintaa, tulkin taitoja, strategiatyökalujen hallintaa, asiantuntijuutta, kokonaisuuksien hahmottamista ja rohkeutta viestittää rakentavaa palautetta (emt. 45–47). Tutkimusaineistosta nousseet roolitarpeet sopivat yhteen myös Ikävalkon (2005: 83) havaintojen suhteen esimiehen toimeenpanevasta, fasilitoivasta, valtauttavasta ja refleктоivasta toimintalogiikasta.

Esimiehen moninaiset roolit vaativat paitsi niiden tunnistamista myös niistä keskustelemista ja niihin liittyvää valmennusta. Valmennus ja tuki ovat välttämättömiä senkin vuoksi, että esimiehen roolin työntekijöiden ja johdon välissä on todettu olevan ajoittain myös hyvin kuormittava etenkin strategisia muutoksia luotsatessa (Pekkola ym. 2013: 116). Näiden asioiden huomioinnista strategiaviestinnässä päävastuun kantavat strategiatyötä luotsaavat strategian kehittäjät, joiden rooleja kuvaan seuraavaksi.

4.5.3 Strategian kehittäjien roolit

Strategian kehittäjänä voi organisaatiosta riippuen toimia yksi henkilö esimerkiksi organisaation ylimmässä johdossa tai useampia strategian kehittämiseen ja strategiatyön koordinointiin osallistuvia henkilöitä. Strategian kehittäjät voivat organisatorisesti työskennellä monissa eri yksiköissä osallistuen kuitenkin aktiivisesti strategiatyöhön. Riippumatta tahon asemasta tai henkilömäärästä sille asetetaan monenlaisia rooliodotuksia, joista osa toteutuu ja osa ei toteudu. Keskeistä on jälleen kuitenkin se, että kyseisille rooleille on tarvetta, mikä ilmenee osallistavan strategiaviestinnän hyödyllisyyttä ja onnistumisen edellytyksiä arvioitaessa. Strategian kehittäjien rooleja ovat prosessin luotsaaja, valmentaja, toimeksiantaja, priorisoija, kiteyttäjä, luotaaja ja dialogin ylläpitäjä (ks. kuvio 8 sivulla 75).

Prosessin luotsaajan rooli on strategian kehittäjien keskeisin rooli (ks. esimerkki 80). Verrattuna muiden tahojen osuuteen kokonaisuudessa nimenomaan strategian kehittäjällä on virallinen vastuu organisaation strategiatyön koordinoinnista ja kehittämisestä. Prosessin luotsaamisessa tärkeintä ovat aktiivisuus ja organisointikyvyt koko prosessin varrella.

- (80) Se on se perinteinen ongelma näissä, että kaikki ne voimavarat menee siihen, että saadaan tää aikaseks ja sitten unohdetaan, että se pitäis oikeesti viedä vielä käytäntöönkin, siihen ei ookaan enää paukkuja. (E3)

Valmentajan rooli on strategian kehittäjien rooli joko omakohtaisesti toteutettuna tai mahdollisesti tarvittavan valmennuksen ja ”briiffauksen” varmistajana (ks. esimerkki 81). Tarkasteltaessa esimiehen moninaisia rooleja on helppo ymmärtää, etteivät ne mahdollistu ilman rooleihin liittyvän dialogin käymistä.

- (81) Se oli vähä ensin, että hetkonen, että mikäs juttu tää on ja että niinku mitä pitää tehdä, ett ois ehkä kaivannu siitä jonkulaista.. - - siit ois ehkä toivonu jotain, ett oltas briiffattu vähän jotenkin. (E4)

Toimeksiantajana strategian kehittäjät pyytävät esimiehiä tai muita tahoja fasilitoimaan osallistavan strategiaviestinnän aktiviteetteja tai esimerkiksi raportoimaan tiimiensä strategiakeskusteluista (ks. esimerkki 82).

- (82) Mehän jouduttiin sieltä sitten nostamaan esimerkiksi nyt - - koskevia kehittämisasiota yks tai kaks kappaletta. (E1)

Priorisoijan rooli on erittäin tärkeä, koska osallistavan strategiaviestinnän myötä voi kertyä valtavakin määrä aloitteita, näkemyksiä ja vaatimuksia strategian sisältöön liittyen. Jonkun on kyettävä näkemään keskeiset linjat, fokusoimaan sisältöä ja tekemään myös tiukkoja rajauksia sisältöön (ks. esimerkki 83).

- (83) Se, että se on oikeasti teknisesti toteuttamiskelpoinen strategia..niinku kokonaisuus..tavoitteet ja sitte mittarit ja toimenpiteet. (E5)

Kiteyttäjän rooli eroaa priorisoijan roolista siinä, että siinä on kyse sisällöntuottamisesta eikä pelkästään sen valitsemisesta ja rajaamisesta (ks. esimerkki 84). Kiteyttäjänä strategian kehittäjät pyrkivät jäsentämään ja kiteyttämään prosessin myötä muodostuvaa sisältöä siten, että se heijastaisi sekä organisaation tarpeita ja tavoitteita että henkilöstön antia strategian sisällölle. Kiteyttäjän roolissa strategian kehittäjien olisi hyvä konsultoida viestinnän osaajia, jotta sekä asiasisältöön että ilmaisuun keskittyminen mahdollistuvat yhteistyön kautta.

- (84) Uskon, että niille käytetyille käsitteille niin se luomisprosessi toi varmaan enemmän semmosta yhteistä pohjaa. (E6)

Luotaajan rooli liittyy strategian kehittäjien lähestymistavalta edellytettävään jatkuvuuteen ja pitkäjänteisyyteen (ks. esimerkki 85). Luotaajana strategian kehittäjä havainnoi organisaatiota strategian näkökulmasta pyrkien tunnistamaan kehitystarpeita ja tiedonpuutteita. Luotaus liittyy myös sen tarkasteluun, missä määrin strategian sisältö on saatu levitettyä organisaatioon ja missä määrin strategia on päässyt jo toteutumaan.

- (85) Nyt kun tää koko myllytys on käyty läpi niin se ois ehkä hyvä vielä puida, että missä nyt mennään ja mitä jäi käteen. (E7)

Dialogin ylläpitäjän rooli on esimiesten lailla keskeinen rooli myös strategian kehittäjillä (ks. esimerkit 86 ja 87). Se merkitsee jatkuvaluonteisuutta, mutta keskittyy nimenomaan vuorovaikutuksen ja keskustelun aktivoimiseen ja syventämiseen. Se tarkoittaa eri osapuolten kuulemista, rohkeaa kysymistä ja kriittistä arviointia dialogin mahdollisista esteistä.

- (86) Sen jälkeen se pitäs olla niinku puhtaasti siitä omasta alotteesta lähtevää, (koska) konsernista ei oo sen jälkeen tullu siihen niinku muuta. (E3)
- (87) Se ois hyvä, että siihen sitte säännöllisesti palattais ja tavallaan kirkastettais niinku aina, että mitä tässä niinku piti tehdä. (E7)

Strategian kehittäjien rooleissa (ks. kuvio 8 sivulla 75) painottuu luotsaajan pääroolin mukaisesti osallistavan strategiaviestinnän suunnittelu, koordinointi ja tuottaminen. Haasteellisin alue strategian kehittäjien roolien kohdalla on se, miten prosessi ja strategiakeskustelu saataisiin jatkumaan ja hiljalleen muuntumaan käytännön tekemisiksi. Tässä apuna voivat olla viestinnän ammattilaiset, joiden rooleja koskevat tulokset esitteen seuraavaksi.

4.5.4 Viestinnän roolit

Organisaatiosta riippuen viestintätoiminto voi olla aktiivisesti tai passiivisesti mukana strategiaviestinnässä. Jos viestinnän resurssit ovat vähäiset tai täyskuormitettuja, hankitaan usein ulkopuolisia resursseja strategiaviestinnän menetelmien tuottamiseksi. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa Tampereen kaupungilla viestintätoiminto oli mukana lähinnä konsultatiivisessa ja tiedottavassa roolissa. Esimerkiksi strategiaviestinnän painettu aineisto ja strategiakeskustelujen interaktiivinen työkalu tuotettiin organisaation ulkopuolella.

Tutkimusaineistosta ilmenee monenlaisia viestinnällisiä rooleja. Vaikka strategian kehittäjät harjoittaisivatkin osaa tai jopa suurimpaa osaa näistä, niitä voidaan silti tarkastella toimintonäkökulmasta. Kyse on siis siitä, että lopullisesta toteuttajasta huolimatta osallistavan strategiaviestinnän käytännön kokemukset ilmentävät tarpeita monille viestinnällisille rooleille.

Seuraavassa käsittelen ja kuvaan aineistosta esille nousseet viestinnälliset roolit, joita ovat tiedottaja, tulkinnan edesauttaja, kielipoliisi, ymmärryksen varmistaja, kyselijä, menetelmien tuottaja, kirjoittaja, visualisti, neuvonantaja ja dialogin ylläpitäjä (ks. kuvio 8 sivulla 75). Kustakin roolista on yksi tai useampi roolia ilmentävä aineistoesimerkki, jotka tässä kohdin perustuvat sekä esimiesten että strategian kehittäjien haastatteluihin.

Tiedottajan rooli on viestinnän perusrooli myös osallistavassa strategiaviestinnässä (ks. esimerkki 88). Viestinnän osaajien ensimmäinen pyrkimys on varmistaa, että strategiaprosessista välitetään tietoa henkilöstölle esimerkiksi sisäisten julkaisujen ja intranetin kautta.

- (88) Kaupungin asiathan kiinnostaa kuntalaisia, koska osallistutaan niihin palveluihin, niin sit pitäis olla joku semmonen taju kertoa vähän laajemminkin, ollaan semmosia lähettiläitä aina, ett edustetaan sitä omaa organisaatiota, niin siinä mielessä tärkeetä, että on tietoa. (E2)

Tulkinnan edesauttajan viestinnällinen rooli merkitsee strategiaa koskevien tulkintojen seuranta ja tukemista oikeaan suuntaan (ks. esimerkki 89). Dialogi tulkinnoista on keskeistä, mutta yhtä lailla ainakin tämän tutkimuksen perusteella myös nimenomaan yhteisen tulkinnan syntyminen.

- (89) Se ei saa olla liian iso ja jossain vaan tuolla leijuva, vaan että sen pitää olla semmonen konkreettisempi ja tietysti myös perusteltu, ett miksi just tällaiseen tavoitetilaan tai ratkaisuun. (E4)

Kielipoliisin viestinnällinen rooli kuvaa sitä, että osallistavassa strategiaviestinnässä käytettäisiin mahdollisimman ymmärrettäviä ja kiinnostusta herättäviä ilmaisutapoja (ks. esimerkit 89 ja 90).

- (89) Kyllä ne kuulemma ihan hyvin ymmärtää, kun puhutaan oikeilla sanoilla. (E1)
- (90) No kyllä se varmaan helposti jo pelkkä sanakin on jo vaikee suomalaiseseen suuhun, kirjoitusasultaan ja kaikkee - - kyllä se niinku enemmän nähdään just semmosena niinku, mikä kuuluu jonnekki tonne ylemmäs. (E4)

Ymmärryksen varmistajan rooli liittyy toki tulkinnan edesauttamiseen, mutta on hyvä silti erottaa omaan tarkasteluunkin. Ymmärryksen varmistaja keskittyy viestintäaineiston ymmärrettävyyteen esimerkiksi varmistamalla, että aineisto puhuttelee tarkoitettua kohderyhmää (ks. esimerkki 91).

- (91) Se tietty ongelma, ett ku me mietitään niinku kaikkia meidän kohderyhmiä ja yritetään kaikkia tavoittaa tällä niin siitä tulee hankalampi omak-sua. (E2)

Kyselijän rooli on osallistavassa strategiaviestinnässä arvokas, koska suurelle osalle henkilöstöä hieman työn arjesta irrallisesta asiasta on tärkeää esittää perusteluja ja taustatietoa. Esittämällä hyviä kysymyksiä samalla hankitaan myös tärkeää aineistoa viestittäväksi eteenpäin. Kysymisen taito voi myös haastaa esimerkiksi johtoa huolellisesti pohtimaan, mistä oikeastaan on kyse ja millaisin perusteluin (ks. esimerkki 92). Kyselijän taito auttaa esityisesti viestinnän toimijoita tuottamaan ymmärrettävää tiedotusaineistoa strategiaviestinnän tueksi (ks. esimerkki 93).

- (92) Miks strategiaa tarvitaan ja miksikä uutta strategiaa luonnehditaan - - täytyy miettiä näihin niitä vastauksia. (S3)
- (93) Ollaan sen perinteisen ongelman äärellä, että ehdotuksia on hyvä tehdä, mutta käsittelystä ei tuu tietoo. (E3)

Menetelmien tuottaja ja nimenomaan viestinnällisten menetelmien tuottaja on yksi viestinnän rooleista. Tämä voi tarkoittaa tukiaineiston, tiedotteiden tai osallistavien työkalujen luomista (ks. esimerkit 94 ja 95). Jos menetelmien tuottamisessa käytetään ulkopuolista yhteistyökumppania, viestinnän on silti hyvä olla mukana prosessissa yhteistyön varmistamiseksi organisaation muiden viestintätuotteiden kanssa.

- (94) Aika pitkälle viestintäkysymys ja johtamiskysymys, että kanava oli olemassa ja kanava oli auki. (E2)
- (95) Eniten on jossain esimiesviestinnässä työtä, että siihen täytyy varmaan niinku jotenkin yrittää miettiä sitä, että minkälaisia valmiita työkaluja ja jotain jelppejä, että ne niinku ottais sen, kokis sen luontevaksi ottaa sen puheeksi niissä työyhteisöissä jo siinä työstämisvaiheessa. (S3)

Kirjoittajan rooli on suhteellisen ilmeinen viestinnällinen rooli, vaikkakin strategiaviestinnässä väistämättä johto tai strategian kehittäjät tuottavat kirjoitettua sisältöä strategiaan. Kyse voi kuitenkin olla lopputulosta parantavasta yhteistyöstä, jossa hieman strategiasta ehkä etäämmällä oleva viestinnän osaaja tuottaa oman näkemyksensä tekstistä, jota sitten työstetään yhdessä eteenpäin. Tavoitehan on, että henkilöstö ymmärtää tekstin ja etenkin kiinnostuu siitä, mitä usean näkökulman hyödyntäminen voi tukea (ks. esimerkki 96).

- (96) kaikille sitä tietoa menis ja että se olis semmosta..ei niin vieraannuttavaa strategiakieltä ja..näin että..mitä ne on millä tavalla jutellaan - - niinku sen tyyppisistä asioista huolta. (S3)

Visualistin rooli viittaa kykyyn ilmaista strategiapuhetta ja -tekstiä kuvallisessa muodossa, jotta strategian sisäistäminen helpottuisi (ks. esimerkki 97). Tavoitteena voisi pitää visuaalisten ilmaisujen leviämistä siten, että ne auttaisivat strategiasisällön muistamisessa myöhemminkin aktiivisimman viestintävaiheen laantuessa.

- (97) Sinnehän kannattais vaan tehdä valmis joku paketti, minkä esimies kävis läpi ja käytäs niinku, työstettäis jotain asioita. (E2)

Neuvonantajan viestinnällinen rooli on strategiatyön konsultointia viestinnän näkökulmasta (ks. esimerkki 98). Keskeistä on tarjota ymmärrystä siitä, mitä viestinnällisesti kannattaa huomioida suunniteltaessa käytännön toimenpiteitä ja sovittaessa esimerkiksi tiedotuskäytännöistä.

- (98) Täähän on vähän niinku se yks huoli kun puhutaan strategiasta, että kelle me nyt sitte kulloinkin puhutaan. (E1)

Dialogin ylläpitäjän jaettu rooli on viestinnällisestä näkökulmasta ainakin sitä, että tiedotus on jatkuvaluonteista strategiaa koskien (ks. esimerkit 99 ja 100). Se tarkoittaa myös palautteen tuottamista sopivissa vaiheissa sekä keskustelun herättelyä uudelleen vaikkapa sisäisten julkaisujen strategiaa käsittelevien artikkeleiden avulla.

- (99) Kävi siinä mielessä kun tiesi, että näitä tulee nyt valtava määrä, että mitä näille sit sen jälkeen. (E7)
- (100) Ettei se menis, että aivan hirvee strategiapiikki ja puhutaan siitä ja näin ja sit ku se on niin yhtäkkiä se laskee, ett pitäs olla vähän semmosta nostoo, ehkä pitäs vähän miettiä. (S3)

Viestinnälliset roolit ovat moninaisia edellä kuvatulla tavalla auki purettuna, mutta toisaalta niitä yhdistää pääroolina ja näkökulmana tulkin rooli organisaatiossa. Tulkkina toimiminen on eräänlainen välittäjän rooli, joka parhaimmillaan tukee dialogisuutta ja osallistamista välittämällä viestejä esimerkiksi ylimmän johdon tietoon.

4.5.5 Johdon roolit

Organisaation johdolla on intressi strategian aikaansaamiseen ja toteuttamiseen. Ylimmän johdon toteuttamat roolit ovat keskeisessä osassa sen suhteen, millaista organisaation strategiaviestintä voi ylipäänsä olla. Tähän vaikuttavat johdon näkemykset strategian omistajuudesta eli siitä, onko strategia vain johdon vai koko työyhteisön asia. Edelleen tähän vaikuttavat johdon toimenpiteet strategiaviestinnän edesauttamiseksi.

Pekkolan ym. (2013: 81) mukaan ylin johto on merkittävin tietolähde osallistamisen kannalta, jotta sen pohjana olisi oikea ja suoraan johdolta saatu tieto eivätkä esimerkiksi sanomalehtiutiset tai huhut. Seuraavaksi käsittelemme ja kuvaamme johdon roolit osallistavan strategiaviestinnän onnistumisen näkökulmasta. Kunkin roolin kohdalla esitän tässäkin roolia ilmentäviä aineistoesimerkkejä. Johdon rooleja ovat äänitorvi, sitoutumisen osoittaja, kasvojen antaja, esimerkkijohtaja, tavoitteiden asettaja ja dialogin ylläpitäjä (ks. kuvio 8 sivulla 75).

Äänitorvi kuvastaa johdon roolina sitä, että johdon on puhuttava strategiasta (ks. esimerkki 101). Jos ylin johto jää taka-alalle strategiaviestinnässä, esimerkiksi esimiesten tai strategian kehittäjien on vaikeampi vakuuttaa organisaatiota strategian tärkeydestä tai johdon halusta osallistaa henkilöstöä. Äänitorvena johto sanoittaa strategiaa, perustelee sen taustoja ja etenkin auttaa strategiatekstin eloon saattamisessa. Tampereen kaupunkiorganisaation kohdalla äänitorven rooli toteutui hyvin konkreettisesti johdon strategiakeskustelun videoimisena ja jakamisena keskustelun pohjaksi.

(101) Se tulee niinku perusteltuna, ettei tarvi aina olla ite sitte selittämässä niinku suuna päänä niin sanotusti toisten viestiä. (E4)

Sitoutumisen osoittajan rooli on hyvin keskeinen johdon rooleista. Tämäkään tutkimus ei ole poikkeus siinä, että johdon sitoutumista pidetään merkittävänä edellytyksenä koko strategiaviestinnälle. Sitoutuminen ei kuitenkaan välity ilman konkreettisia tekoja ja sanoja. Parhaimmillaan johto osoittaa sitoutumistaan panostamalla strategiaviestintään ja osoittamalla innostustaan ja arvostustaan strategian tekemisestä yhdessä (ks. esimerkki 102).

(102) Ehkä kenttä vähän passiivista oli kuitenkin, että kyllähän johdon täytyy kumminkin ottaa siellä se viesti, että tää on nyt tärkeä asia ja kaikki tekee tämän, että tällä on merkitystä. (E2)

Kasvojen antajan rooli on tämän tutkimuksen aineistossa ilmenevä odotus ylimmälle johdolle (ks. esimerkki 103). Organisaatiossa arvostetaan sitä, että johto on näkyvästi esillä osallistavassa strategiaviestinnässä. Johdon näkyvyys on ikään kuin vastinkappale sille, että osallistavassa strategiaviestinnässä myös työntekijät astuvat esille henkilökohtaisilla mielipiteillään. Positiivinen ilmiö on myös se, jos johto näkyvästi ja rohkeasti asettuu ikään kuin arvioinninkin kohteeksi sen sijaan, että jättäytyisi kasvottomaksi tausta-auktoriteetiksi prosessissa.

- (103) Ehkä niinku henkilöityy, ett noi on nyt niitä ja toi niinku sitä tavallaan sitä johtoo lähemmäs, ett nyt ne niinku puhuu meille, ett vähä niinku joku kuninkaan puhe, ett ku eihän se meidän työntekijöille näyttäydy kauheesti niinku toi isoin poliittinen johto niinku missään - - Nyt se on ainakin sitte suoraan niitten suusta kuultu, ett näin on ja mitä ne nyt sillä niinku ajaa takaa. (E4)

Esimerkkijohtajan rooli sopii erityisen hyvin osallistavaan strategiaviestintään. Osallistamisessa tavoitellaan vuorovaikutuksellisuutta, jonka tulisi ilmentyä myös organisaation ylimmän johdon toiminnassa. Keskeistä esimerkillä johtaminen on erityisesti sen vuoksi, että osallistavan strategiaviestinnän edellyttämät esimiehen roolit tarvitsevat toteutuakseen hyviä esimerkkejä (ks. esimerkki 104).

- (104) Joo ei me sen nykyisen lähiesimiehen kanssa olla sen kummemmin lähemmin käsitelty. (E7)

Tavoitteiden asettajan rooli on visioinnin tavoin konkreettisesti strategian sisältöön kytkeytyvää tekemistä. Tässä yhteydessä rooli on kriittinen sen vuoksi, että johdon priorisointikykyä tarvitaan linjaavan ja selkeän strategian aikaansaamiseksi (ks. esimerkit 105, 106 ja 107).

- (105) Sille tasolle se (tavoitteiden asettaminen strategiasta) pitäis viedä, että konserni vastaa niinku siitä seuraavalle tasolle viemisestä ja siellä ne johtajat päälliköille viemisestä ja päälliköt sitte alaisille viemisestä. (E3)

- (106) Voihan joku aatella, että sitä varten on päättäjät valittu, että tekkää viisaita päätöksiä, ettei asiat sen enempää kuulu. (E5)
- (107) Kyllähän se johto aina määrittää sitä linjaa ja tietyllä tavalla ku on niin paljon kaikkea, niin musta se on taas helpottavaa henkilöstölle, kun pystyy ottamaan jotakin kantoja - - kun on jo jotain olemassa. (E2)

Dialogin ylläpitäjän jaettu rooli tarkoittaa johdosta puhuttaessa sitä, että ylimmän johdon jäsenet pitävät strategiaa elossa puheissaan ja perusteluissaan (ks. esimerkit 108 ja 109). Johdon tehtävänä on haastaa organisaation jäseniä siihen, että keskustelu strategiasta jatkuisi aktiivisen strategiaviestinnän vaiheen jälkeenkin.

- (108) Tietenkin meikäläinen näkee tässä niinku sen oman pienen länttini, että ihan rehellinen mielipide jostain ylhäältä olis hauska tästä kuulla jostain ylhäältä, että oliks tästä hyötyä ja millasta. (E7)
- (109) Esimerkillä johtaminen..ett johto pitää strategiaa esillä, vihjaa siitä, painottaa sitä, ett se tulee niinku ne perusviestit, ett se sillon se tulee tärkeäksi..ja mä nään sen tosi tärkeenä. (S4)

Edellä kuvatut organisaation johdon roolit voivat siis osaltaan vaikuttaa osallistavan strategiaviestinnän onnistumiseen. Kaikkiaan käsitellyt ja kuvatut roolit muodostavat kuitenkin kokonaisuuden, jonka summa lienee enemmän kuin osiensa summa.

4.5.6 Roolikäsitysten ja rooliodotusten vertailua

Roolinäkemysten ja rooliodotusten tarkastelu tarjoaa ymmärrystä siitä, missä kohdin roolikäsitykset ovat yhteneväisiä ja toisaalta millaisia mahdollisia täyttymättömiäkin rooliodotuksia vallitsee. Rooliodotusten kohdistuminen ilmentää osaltaan osallistavan strategiaviestinnän roolien kriittisiä kehittämiskohteita. Koska tässä tutkimuksessa haastateltavina oli strategian kehittäjiä ja esimiehiä, nimenomaan näiden tahojen näkemysten ja odotusten vertailu on relevanttia ja mahdollista aineiston myötä.

Strategian kehittäjien näkemykset omasta roolistaan eroavat esimiesten rooliodotuksista strategian kehittäjiä kohtaan. Näkemykset ovat yhteneväisiä strategiaviestinnän koordinoinnista, mutta sen sijaan eroavat suhteessa itse strategiaan ja sen toteuttamiseen. Strategian kehittäjät näkevät olevansa eräänlainen tuottaja, jonka pääasiallinen tavoite on aikaansaada mahdollisimman hyvä ja linjaava strategia organisaation johtamisen välineeksi. He eivät koe vastaavansa strategiasta tai sen toteutuksesta, vaan näkevät nämä koko organisaation yhteiseksi asiaksi (ks. esimerkki 110). He suhtautuvat mielenkiinnolla osallistamisen tuottamaan antiin, mutta eivät kuitenkaan odota pystyvänsä seuraamaan strategian toteutumista käytännön tasolla (ks. esimerkit 111 ja 112).

- (110) Mutta eihän se oo meidän paperi, että mehän oltiin vaan väline, että saatiin muut tekemään. (S4)
- (111) Kun luin niitä kommentteja - - oli siellä tosi hyvän kuulosia ideoita - - ei tiedetä, mitä tapahtunut niille. (S2)
- (112) Mä jotenkin toivoin, että se ois - - käynnistänyt sen keskustelun ja mähän en tietenkään tiedä, että mitä yksiköissä on tapahtunut. (S1)

Esimiesten puheesta puolestaan ilmenee, että he kokevat strategian jonkinlaiseksi ylemmän johdon tai vaihtoehtoisesti strategian kehittäjien dokumentiksi (ks. esimerkki 113). Esimiehet näkevät strategian kehittäjät eräänlaiseksi toimeksiantajaksi, jolle he suorittavat esimerkiksi strategiakeskustelut tai toimittavat kehittämisehdotuksia (ks. esimerkki 114). He odottavat, että strategian kehittäjät jatkaisivat osallistavaa strategiaviestintää tiedottamalla seurauksista ja koordinoimalla strategian toteuttamiseen liittyvää yhteistyötä. Myös strategian kehittäjät tunnistavat tarpeen jatkotoimenpiteisiin ja palautteeseen (ks. esimerkki 115).

- (113) Joo en usko, että monikaan esimies näkis sitä vaivaa ja lähtis sitä tuostamaan sieltä (intranetista). (E4)
- (114) Nyt en muista, että oliko siinä tehtävänannossa, että sitä pitäis käsitellä. (E7)

- (115) Ehkä sitä semmosta niin sanottua jälkihoitoo tai semmosta, ehkä se voisi viedä sitä niinkun tehdä todeksi sitä strategiaa, että siitä viestittäisiin niinku avoimemmin, että me ollaan nyt tehty näin ja näin tämän annetun strategian mukaan - - ehkä siinä olis kehittämisen paikka. (S3)

Vastaavasti esimiesten roolia tarkasteltaessa vallitsee ristiriita esimiesten omien näkemysten ja strategian kehittäjien odotusten välillä. Esimiehet kokevat roolinsa eräänlaisiksi kuuliaisien tiedottajien tai viestinviejän rooliksi. Esimiehet kokevat, että strategiakeskustelu on vastaamista kysymyksiin ”jollekin” eli tässä tapauksessa strategian kehittäjille tai ylimmälle johdolle. Esimiehet suhtautuvat tunnollisesti tähän tehtävään, jonka he pyrkivät suorittamaan annettujen ohjeiden mukaisesti. Esimiehet arvelevat tavoitteeksi sen, että strategia olisi työntekijöiden tiedossa. Tämän lisäksi he näkevät tavoitteeksi työntekijöiden kehittämis ehdotusten saamisen organisaation johdon tietoisuuteen. Osa esimiehistä tuo esille strategian toteuttamisen pitkänä prosessina, mutta edelleen odottaen johdon tai strategian kehittäjien suunnalta prosessin luotsaamista (ks. esimerkki 116).

- (116) Kyl se minusta osallistava oli ja helppo toteuttaa, mut se oli ehkä - - jossain mielessä vaan yks osa sitä koko strategiatyötä. (E7)

Esimiesten suhtautumisessa korostuvat myös menetelmät ja työkalut. Tämä ilmenee puheena työkalusta, jossa jotakin pitää tehdä sen sijaan, että viitattaisiin työkalun olevan vain strategian toteuttamisen apuväline.

Esimiehet eivät sinänsä kiistä rooliaan strategian toteuttajina, mutta näkevät silti suhteellisen passiivisen roolin riittäväksi. Osa esimiehistä tosin pohdiskelee, onko tarkoitus tehdä jotakin muuta tai onko jokin uusi tehtävänanto jäänyt vahingossa kuulematta. Osa taas tuo esille sitä, etteivät kertaluonteiset ja hetkittäiset keskustelut riitä strategian jalkauttamiseen. He esittävät toivomuksia siitä, että organisaation taholta prosessia eli strategian toteuttamista koordinoitaisiin ja ohjattaisiin eteenpäin aktiivisen strategiavies-

tinnän vaiheesta. He toivovat myös jonkinlaisia muistutuksia, jotta strategia olisi helpompi aika ajoin palauttaa tiimissä keskustelun aiheeksi (ks. esimerkki 117).

- (117) Kun arkihan on aika hektistä, tällöinen strategiahan on aika sellasta yläpilvijuttua, johon ei tuu kovin helposti mentyä, vaikka ei oo mitään sitä hommaa vastaan ja ymmärtää sen tärkeyden, jos se tolla tavoin tulee ylhäältä päin ann..vähän niinku käskettynä, niin sitte. (E7)

Strategian kehittäjät sen sijaan odottavat esimiesten suhtautuvan strategiaviestintään aktiivisella otteella ja sitoutuen (ks. esimerkki 118). He toivovat esimiesten näkevän esimerkiksi strategiakeskustelut omina työkaluinaan johtamisensa ja strategian toteuttamisen tueksi (ks. esimerkki 119). He näkevät osallistavan strategiaviestinnän keskustelun käynnistäjänä, jotta esimies saisi tukea strategian toimintaperiaatteiden muuntamiseksi käytännön tekemiseksi (ks. esimerkki 120). He asettavat esimiehille keskeisen roolin strategian toimeenpanossa. He arvostavat toimeliaita esimiehiä, jotka haastavat samalla myös omia esimiehiään strategiasta keskustelemiseen (ks. esimerkki 121).

- (118) Mä pidän aivan hirveen tärkeenä niinku esimiesten roolia sen strategian toteuttamisessa, että saadaan ne esimiehet sitoutettua siihen asiaan, mun mielestä siinä on työtä kyllä. (S3)
- (119) Toteutukseen kuuluu tietysti myös se, että ne tavoitteet *vastuutetaan*, ne on osana kehityskeskusteluja, ne on osana johtoryhmätyöskentelyä. (S4)
- (120) Tiimissä paljolti sitte esimiehestä kiinni, että uskaltaako ihmiset esittää ideoita, lähteekö esimies viemään niitä eteenpäin, ottaako onkeensa. (S2)
- (121) Joku esimies kertoi, että printtaa ne ja että aikoo seuraavan kerran oman esimiehensä kanssa käydä läpi ne ehdotukset. (S2)

Yhteenvedoksi edeltävästä vertailusta totean, että strategian kehittäjien ja esimiesten roolien välillä vallitsee rooliaukko siirryttäessä strategian viestimisestä sen toteuttamiseen. Ristiriidan tästä rooliaukosta tekee se havainto, että strategian kehittäjät ja

esimiehet odottavat kumpikin toisiltaan tämän aukon täyttämistä eli roolin ottamista. He eivät ole ilmeisemmin edes kovin tietoisia näistä risteävistä odotuksista. Dialogille näistä odotuksista ja tarvittavista rooleista vaikuttaa tutkimusaineiston perusteella olevan selkeä tarve.

4.6 Yhteenveto kohdeorganisaation osallistavasta strategiaviestinnästä

Tässä tutkimuksessa olen perehtynyt osallistavaan strategiaviestintään Tampereen kaupunkiorganisaation strategian kehittäjien ja esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä analysoiden. Ennen tutkimuksen varsinaisiin tuloksiin, pohdintaan ja johtopäätöksiin etenemistä esitän tässä muutaman kokoavan ja analyysin tuloksiin perustuvan havainnon yhteenvedoksi kohdeorganisaation harjoittamasta osallistavasta strategiaviestinnästä.

Kuten strategiaviestintä myös sen kehittäminen koetaan kohdeorganisaatiossa oppimisprosessina, jolle sallitaan asteittainen kehittyminen strategiaprosessi kerrallaan. Osallistavan strategiaviestinnän eteen tehdyt panostukset huomataan, mutta yhtä lailla tunnustetaan dialogisuuden kehittämiseen vaadittava aika ja myös tarvittavat hienosäädöt.

Tampereen kaupunkiorganisaatiossa on tilausta dialogisuuden kasvattamiselle. Tutkimusaineistosta ei nouse sen suuntaista viestiä, että strategiaviestinnässä pitäisi panostaa tehokkaaseen tiedottamiseen tai palata yksisuuntaisempaan strategiaviestintään. Tutkimusaineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että yhteistyötä tarvitaan vielä kuitenkin paljon lisää, jotta synergiat osallistavan strategiaviestinnän menetelmistä ja eri tahojen aktiivisuudesta saadaan vahvistumaan. Yhteistyövalmius vaikuttaisi kuitenkin olevan olemassa, koska sekä esimiehet että strategian kehittäjät ilmaisevat uteliaisuutensa sitä kohtaan, mitä muuta voisi vielä tehdä. Yhdessä koettu strategiaviestinnän prosessi luonee pohjaa seuraavalle, jolloin strategiadialogi on kenties taas tutumpaa.

5 PÄÄTELMÄT

Strategia on vahvasti tulkinnallinen ilmiö, jossa viestinnällä ja vuorovaikutuksella on siten keskeinen osa. Parhaimmillaan strategiaviestintä onkin vuoropuhelua, toisistaan poikkeaviakin näkemyksiä sekä tulkintoja, joiden tuottamiseen koko työyhteisö osallistuu yksittäin ja ryhminä. Vuorovaikutteisuus tarvitsee kuitenkin aikaa ja tilaisuuksia. (Suominen ym. 2009: 152) Näin ollen strategiaviestintäänkin on hyvä suhtautua pitkänä ja monivaiheisena prosessina, jossa vuoropuhelun syntyminen edellyttää määrätietoista ja monimuotoista osallistamista.

Tässä luvussa esitän tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteeseen vastaamalla. Tämän jälkeen peilaan tuloksia teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimustulosten ja teoreettisen peilauksen myötä esitän tutkimuksen johtopäätökset. Lopuksi esitän pohdintani tutkimuksen luotettavuudesta sekä kiinnostavia jatkotutkimus-aiheita.

5.1 Tulokset

Millaisia odotuksia strategian kehittäjät asettavat osallistavalle strategiaviestinnälle?

Osallistavalle strategiaviestinnälle asetetaan suhteellisen mittavia odotuksia. Nämä odotukset jakautuvat prosessia, vuorovaikutusta, ideoiden keräämistä, ymmärrystä ja toimintaa koskeviin odotuksiin. Ensisijaisesti odotukset kohdistuvat vuorovaikutukseen ja toimintaan. Osallistavan strategiaviestinnän odotetaan ennen kaikkea kasvattavan organisaatiossa käytävää dialogia ja muuttavan toimintatapoja käytännön tasolla. Keinoina tähän nähdään osallistavan strategiaviestinnän prosessi, ideoiden kerääminen sekä ymmärryksen ja sisäistämisen tukeminen. Nämä osa-alueet ovat näin ollen ikään kuin välineellisessä asemassa ensisijaisten odotusten tavoittelemiseksi.

Millaisia vaikutuksia esimiehet näkevät osallistavalla strategiaviestinnällä olevan?

Osallistava strategiaviestintä tuottaa monenlaisia hyödyllisiä vaikutuksia. Vaikutukset ovat kuitenkin vaikeasti havaittavissa ja arvioijasta riippuvaisia. Yhtäältä vaikutukset jakautuvat usealle eri osa-alueelle siten, ettei niiden joukosta korostu mitään tiettyä ja varmuudella todistettavaa vaikutusta. Toisaalta vaikutukset ovat moninaisia kohdistuen sekä suoraan strategiaan ja sen toteuttamiseen että eräänlaisiin välillisiin vaikutuksiin.

Osallistava strategiaviestintä auttaa esimiestä strategian jalkauttamisessa, tuottaa strategiasta käytävää dialogia ja syventää perehtymistä strategiaan sekä henkilöstömäärän että perehtymisen tason muodossa. Edelleen se kerää henkilöstön ideat osaksi strategiaproessia ja edesauttaa ainakin strategian pääteemojen sisäistämistä. Se luo myös odotuksia jatkotoimenpiteistä, mikä voi parhaimmillaan edesauttaa dialogin jatkumista. Välillisesti osallistava strategiaviestintä tukee yhteisöllisyyttä työn arjesta poikkeavien ja koko organisaatiota yhdistävien dialogimenetelmien kautta. Se myös kaventaa johdon ja henkilöstön välistä kuilua, levittää pyrkimystä avoimeen organisaatiokulttuuriin sekä viestittää uudistumishalusta.

Odotuksia ja vaikutuksia vertailemalla on pääteltävissä, millaisia tavoitteita osallistavalle strategiaviestinnälle voidaan määritellä. *Osallistavalla strategiaviestinnällä on mahdollista aikaansaada aktiivinen ja yhteinen strategiadialogin kokemus, strategian avainviestien sisäistäminen ja viestinnällinen kattavuus.* Sen sijaan sillä ei välttämättä saavuteta merkittäviä toimintatapojen muutoksia eli strategian toteutumista, koska siihen tarvitaan ensin tiettyjen ennakoedellytysten täyttymistä.

Millaisia asioita esimiehet nostavat esille osallistavaa strategiaviestintää arvioidessaan?

Osallistavan strategiaviestinnän hyödyllisyyteen vaikuttavat siinä käytettävät *menetelmät*, sitä ohjaavat *resurssit* sekä siihen liittyvien *roolien selkeys ja toimivuus*. Näistä käytettävät menetelmät on osallistavan strategiaviestinnän vahvuusalue. Käytän-

nön vaiheet, käytettävät työkalut ja aineistot osataan suunnitella ansiokkaasti. Sen sijaan käytettävät resurssit sekä roolien selkeys ja toimivuus ovat alueita, joiden huomiotta jättäminen vähentää osallistavan strategiaviestinnän panostusten hyödyllisyyttä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää osallistavan strategiaviestinnän onnistumiseen liittyviä ennakoedellytyksiä. *Vastauksena tutkimuksen tavoitteeseen esitän, että osallistavan strategiaviestinnän ennakoedellytyksiä ovat tavoitteiden määrittäminen ja kommunikointi, tarvittavien resurssien varmistaminen sekä roolien tunnistaminen ja mahdollistaminen.* Osallistamista ei kannata ryhtyä toteuttamaan vain osallistamisen tai sen trendikkyuden vuoksi, vaan silloin, kun se soveltuu organisaation strategiaviestinnän tavoitteisiin, panostusmahdollisuuksiin ja eri tahojen valmiuksiin.

5.2 Pohdinta

Tässä luvussa peilaan tämän tutkimuksen tuloksia teoriaosan muodostamaan viitekehukseen ja etenkin sen muutamiiin tämän tutkimuksen kannalta keskeisiin teoreettisiin malleihin. Samalla pohdiskelen myös tämän tutkimuksen antia suhteessa aiemman tutkimuksen tarjoamaan tietoon.

Ikävalko (2005: 26) toteaa väitöskirjassaan, ettei esimiehen keskeiseen rooliin kohdistettuja odotuksia ja niiden toteutumista ole tarpeeksi tutkittu strategian kontekstissa. Aaltonen (2007: 129) on vastannut tähän tutkimushaasteeseen luomalla strategian toteuttamisen aktiviteettien luokittelun sisältäen myös strategiaviestinnän aktiviteetit. Strategiaviestinnän aktiviteetit jakautuvat luokittelussa alhaalta-ylöspäin viestintään, ”tolkun tekemiseen” ja ylhäältä-alaspäin viestintään (emt. 129). Jaottelu kaipaa kuitenkin tarkennusta sikäli, että käytännön tasolla esimerkiksi viestinnän suunta ei kenties ole kovin keskeistä, vaan paremminkin se funktio tai tarkoitus, jonka vuoksi sitä pitäisi harjoittaa. Toisekseen tietoisesti osallistava strategiaviestintä on erityinen

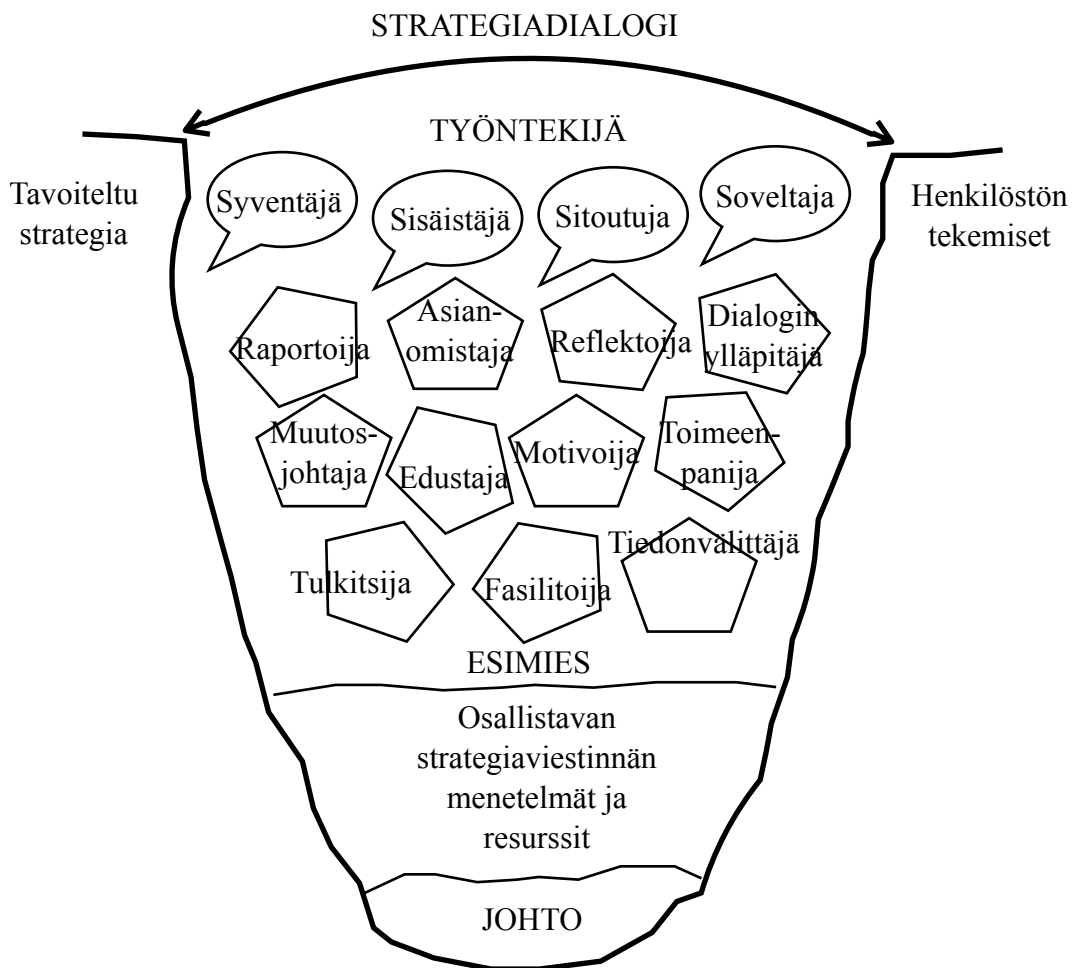
näkökulma siihen, millaisia vaatimuksia se asettaa esimiesten toiminnalle kokonaisuudessa.

Tämän tutkimuksen antina on nimenomaan osallistavan strategiaviestinnän edellyttämien esimiehen roolien tunnistaminen ja kuvaaminen sekä konkretisointi. Tämän tutkimuksen mukaan esimiehen osallistavaa strategiaviestintää voidaan arvioida ja kehittää seuraavien rooliedellytysten avulla: tiedonvälittäjä, fasilitoija, tulkitsija, muutostohtaja, edustaja, motivoija, toimeenpanija, raportoiija, asianomistaja, reflektioija ja dialogin ylläpitäjä. Tulokset tukevat Ikävalkon (2005: 83) havaintoja siitä, että varsinaisessa strategiatyössä esimies harjoittaa toimeenpanon, fasilitoinnin, valtauttamisen ja reflektoinnin toimintalogiikkaa. Osallistavan strategiaviestinnän näkökulma tässä tutkimuksessa kuitenkin merkitsee, että roolitarpeita tarkastellaan nimenomaan osallistamisen onnistumisen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat Ikävalkon (2005: 90–100) havaintoja siitä, että esimiehen rooli on hyvä suunnitella, täsmentää ja kommunikoida.

Strandmanin (2009: 252) mukaan vuorovaikutteinen strategiaviestintä on käytännössä lyhyitä viestintäteitä, osallistumisen mahdollistamista resurssoinnilla, hyvää viestintäkanavien käyttöä ja strategian konkretisointia. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näitä löydöksiä täydentäen niitä erityisesti menetelmien, resurssoinnin ja roolien merkitystä tarkemmin avaamalla.

Yksi tämän tutkimuksen kannalta keskeisistä teoreettisista malleista on strategian toimeenpanon kuilun käsite (Aaltonen ym. 2002: 1). Sen mukaan viestintä, ”tolkun tekeminen” ja toiminta ovat keinoja tuon kuilun kaventamiseksi siten, että henkilöstön tekemiset vastaisivat tavoiteltua strategiaa. Tämän tutkimuksen perusteella osallistava strategiaviestintä luo siihen panostettavien resurssien avulla perustan ja tarjoaa menetelmät organisaatiolle, jossa esimiehen moninaiset roolit ovat keskeinen tekijä kuilun umpeen kuromisessa. Esimiehen roolit tukevat ennen kaikkea mainittua ”tolkun

tekemistä”. Työyhteisön toiminta sekä strategiadialogissa tapahtuva strategian syventäminen ja sisäistäminen sekä strategiaan sitoutuminen ja sen soveltaminen edesauttavat toimeenpanon kuilun kuromista. Tämän tutkimuksen antia ja suhdetta kyseiseen kuilumalliin ilmentää alkuperäisestä Aaltosen ym. (2002: 1) luomasta kuviosta täydentämäni kuvio (9).



Kuvio 9. Osallistava strategiaviestintä ja strategian toimeenpanon kuilu (sovellettu lähteestä Aaltonen ym. 2002: 1)

Tämän tutkimuksen perusteella osallistavalta strategiaviestinnältä odotetaan henkilöstön sitoutumista strategiaan. Kuitenkin tuo odotus on haastava sillä perusteella, että vaikutusten nähdään keskittyvän strategian avainviestien sisäistämiseen ilman varmuutta niihin sitoutumisesta tai niiden soveltamisesta. Lönnqvistin (1996: 38) mukaan ilman sitoutumista työntekijöiden potentiaalia ei täysin pystytä hyödyntämään. Tämä haastaa osallistavan strategiaviestinnän pitkäjänteiseen harjoittamiseen siten, että dialogin jatkuminen asteittain vahvistaisi sitoutumista ja toiminnan uudistumista.

Osallistamiseen kuuluva vuorovaikutteisuus on Karkulehdon (2011: 44) mukaan eräänlainen itseisarvo siten, että sen avulla organisaation johto näyttäytyy strategisena toimijana. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä väitettä siten, että henkilöstö selkeästi panee merkille johdon esiinastumisen ja panostuksen kokien johdon näin tutumpana ja henkilöityvämpänä.

Osallistamisen todellista arvoa voidaan arvioida sen perusteella, missä määrin se lisää vuorovaikutusta ja avoimuutta (Niemi & Salminen 2005: 42). Lehtonen (2000: 206) on arvoa tuottavan dialogin mallissa jäsentänyt arvoa tuottavan dialogin edellyttävän kolmen ulottuvuuden läsnäoloa. Arvoa tuottava dialogi koostuu yhteisöasenteiden, osaamisen ja rakenteiden ulottuvuuksista siten, että yhden osa-alueen ollessa heikko myös dialogin arvon tuotto heikentyy. Osallistava strategiaviestintä voi hyvin olla esimerkki arvoa tuottavasta dialogista, jos mainitut ulottuvuudet ovat tarpeeksi vahvoja. (Emt. 206)

Osallistavan strategiaviestinnän kontekstissa Lehtosen (2000: 206) mallin yhteisöasenteiden ulottuvuus liittyy yhtäältä asenteisiin strategiaa kohtaan, mutta toisaalta myös suhtautumiseen strategian toteuttamista kohtaan. Tavoitteeksi voisi todeta sen, että strategiaa pidettäisiin tärkeänä ja yhteisenä välineenä organisaation luotsaamiseksi oikeaan suuntaan. Sen sijaan etäinen tai dokumenttikeskeinen suhtautuminen strategiaan puolestaan heikentäne dialogin lisäarvoa.

Arvoa tuottavan dialogin (Lehtonen 2000: 206) osaamisen ulottuvuus osallistavan strategiaviestinnän kontekstissa liittyy mielestäni ennen kaikkea resursseihin, jotka osallistavaa strategiaviestintää suunnittelevat, tuottavat, koordinoivat ja kehittävät. Tavoitteeksi tällä ulottuvuudella näkisin sen, että osaamista on tarpeeksi henkilöressurssien yksilöllisen osaamisen muodossa ja sitä on tarjolla tarpeeksi pitkään jatkuvuuden turvaamiseksi. Dialogin arvoa vähentänee toisin sanoen se, jos jostain syystä osaamista ei ole tarjolla tarpeeksi.

Rakenteiden ulottuvuus osana Lehtosen (2000: 206) mallia ilmenee osallistavassa strategiaviestinnässä erilaisina tarvittavina rooleina sekä organisaatorakenteen vaikutuksena. Tavoitteena voisi olla osallistavaa strategiaviestintää tukevien roolien olemassaolo ja osaava harjoittaminen sekä organisaatorakenne, joka ei merkittävästi haittaa dialogin käymistä yli rajapintojen.

Laine ja Vaara (2011: 31–32) ovat jäsentäneet tutkimustensa perusteella dialogista strategiatyötä suhteessa perinteisempään hierarkkiseen strategiatyöhön. Tämän tutkimuksen tuloksia on kiintoisaa peilata mainittuun jäsentelyyn (ks. taulukko 2 sivulla 41). Osallistava strategiaviestintä voi olla dialogista strategiatyötä tukevaa. Organisaatiosta riippuen sen osa-alueet kuitenkin asettunevat vaihtelevasti dialogisuuden ja hierarkkisuuden suhteen. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella hierarkkisuudesta kertovat seuraavat piirteet kohdeorganisaation strategiaviestinnässä. Strategia nähdään edelleen enimmäkseen johdon suunnitelmana, joka ”jalkautetaan” tai ainakin viestitään organisaatiolle. Strategiaa tekevät ensisijaisesti johto ja strategian tekijät, joskin muiden tahojen kommentointi koetaan vakiintuneena käytäntönä. Strategiaviestinnän dialogisuutta edustavat sen sijaan seuraavat piirteet kohdeorganisaatiossa: Strategian ei nähdä olevan tarkkarajainen, vaan sen nähdään toteutuvan eri tahojen tulkinnoissa. Strategian tuottamiseen saavat osallistua monet tahot ja sidosryhmät, mitä myös arvostetaan organisaatiossa. Strategia haastaa erilaisten näkemysten ilmaisemiseen, koska ne synnyttävät vuoropuhelua. Moniäänisyys nähdään tavoiteltavana asiana. (Emt. 31–32)

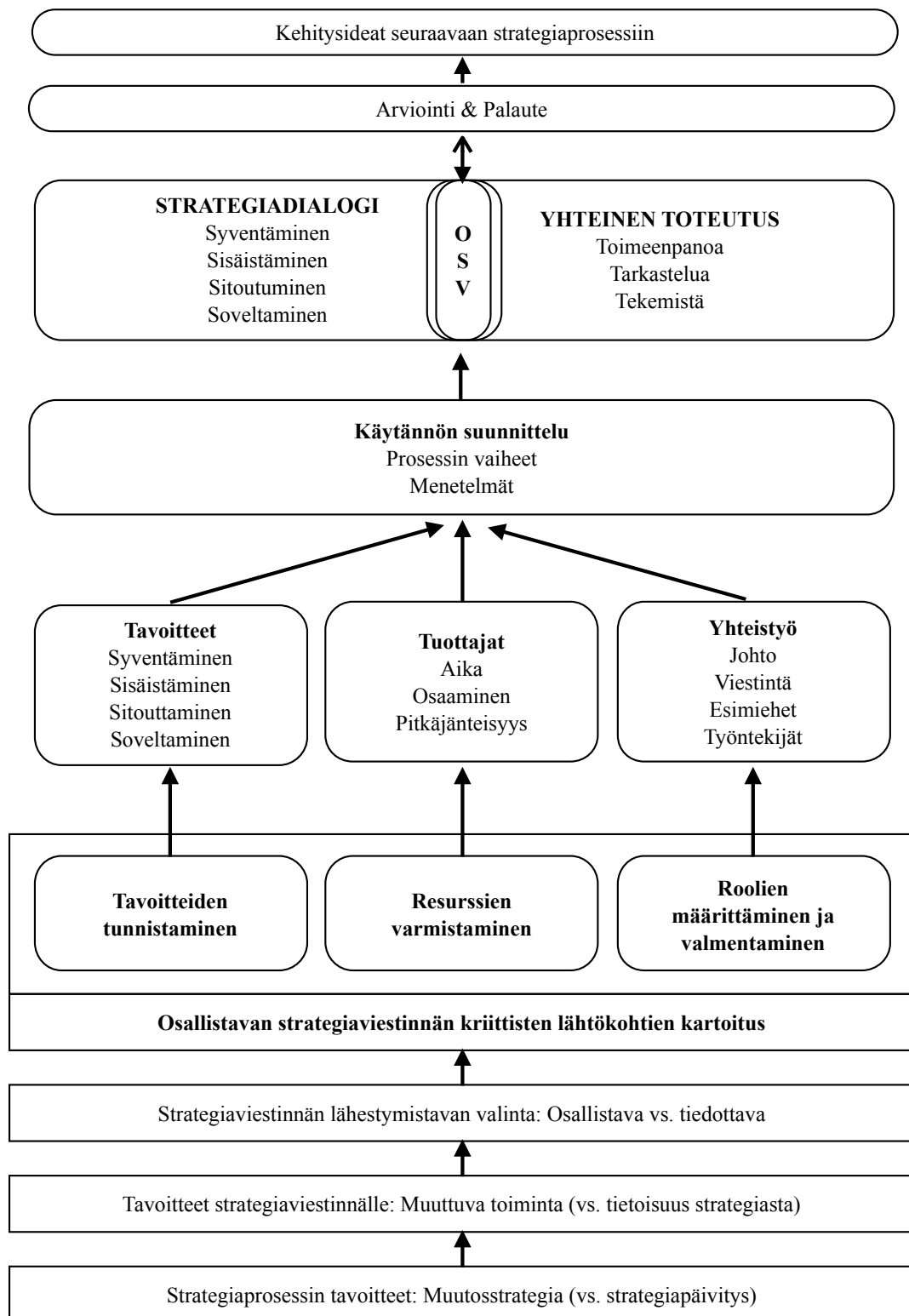
Strategiaviestintä ei rajoitu pelkästään strategian kehittäjien vastuualueeksi, vaan siinä on parhaimmillaan roolinsa sekä ylimmällä johdolla että esimiehillä ja työntekijöillä. Etenkin moniportaisessa strategiaviestinnässä esimiesten rooli on keskeinen eikä mitenkään helppo. Esimiehet välittävät ylimmän johdon viestiä sitä kuitenkin samalla väistämättä suodattaen ja tulkiten, minkä lisäksi he myös välittävät oman tiiminsä viestiä ylimmälle johdolle. (Aaltonen ym. 2002: 70) Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näitä näkemyksiä siten, että esimiesten roolin merkitys suhteessa osallistavan strategiaviestinnän onnistumiseen nousi kriittiseksi lähtökohdaksi.

Pohdintani perusteella totean tiivistyksenä, että osallistava strategiaviestintä on uudenlaista dialogista strategiaviestintää ja strategian tekemistä, jossa strategian todelliseksi tuleminen on riippuvainen ennen kaikkea organisaation jäsenten näkemyksistä ja niiden jakamisesta yhteisessä vuorovaikutuksessa.

5.3 Johtopäätökset

Yhteenvetona totean, että tämän tutkimuksen perusteella osallistavan strategiaviestinnän onnistumisen ennakkoodellytyksiä ovat osallistavan strategiaviestinnän tavoitteiden määrittäminen ja kommunikointi, tarvittavien resurssien varmistaminen sekä roolien tunnistaminen ja mahdollistaminen. Osallistavalla strategiaviestinnällä on mahdollista saavuttaa aktiivinen ja yhteinen strategiadialogin kokemus, edesauttaa strategian avainviestien sisäistämistä sekä parantaa viestinnällistä kattavuutta. Esitän tässä luvussa johtopäätökseni koskien osallistavan strategiaviestinnän suunnittelua osana strategiatyön kokonaisuutta.

Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että tavoitelähtöisyys on keskeistä osallistavassa strategiaviestinnässä. Kuviossa (10) esitän visuaalisen mallinnuksen osallistavan strategiaviestinnän prosessista tutkimustuloksiin perustuen.



Kuvio 10. Osallistavan strategiyviestinnän (OSV) prosessi

Osallistavan strategiaviestinnän prosessi lähtee liikkeelle strategiaproessin tavoitteista ja niihin perustuvista strategiaviestinnän tavoitteista (ks. kuvio 10 sivulla 105). Niiden perusteella hahmotellaan toimivin strategiaviestinnän lähestymistapa. Mikäli tarpeita on nimenomaan muutosstrategialle ja työntekijöiltä muuttuvia toimintatapoja edellyttävälle strategialle, osallistava lähestymistapa soveltuu tiedottavaa lähestymistapaa paremmin. Tämän tutkimuksen perusteella yksisuuntainen ja tiedottava strategiaviestintä ei ole enää kovin toimivaksi tai nykyaikaiseksi koettu lähestymistapa.

Osallistavan strategiaviestinnän tuntuessa potentiaaliselta lähestymistavalta sen ennakkoedellytyksiä eli kriittisiä lähtökohtia voidaan edesauttaa kolmella osa-alueella: tavoitteita tunnistamalla ja kommunikoidamalla, tarvittavia resursseja varmistamalla ja tarvittavia rooleja mahdollistamalla (ks. kuvio 10 sivulla 105). Organisaatio voi kuvata osallistavan strategiaviestinnän tavoitteet luokittelemalla ne esimerkiksi strategiaan perehtymisen *syventämiseksi*, strategian sisällön eritasoiseksi *sisäistämiseksi*, strategiaan *sitouttamiseksi* ja strategian *soveltamiseksi*.

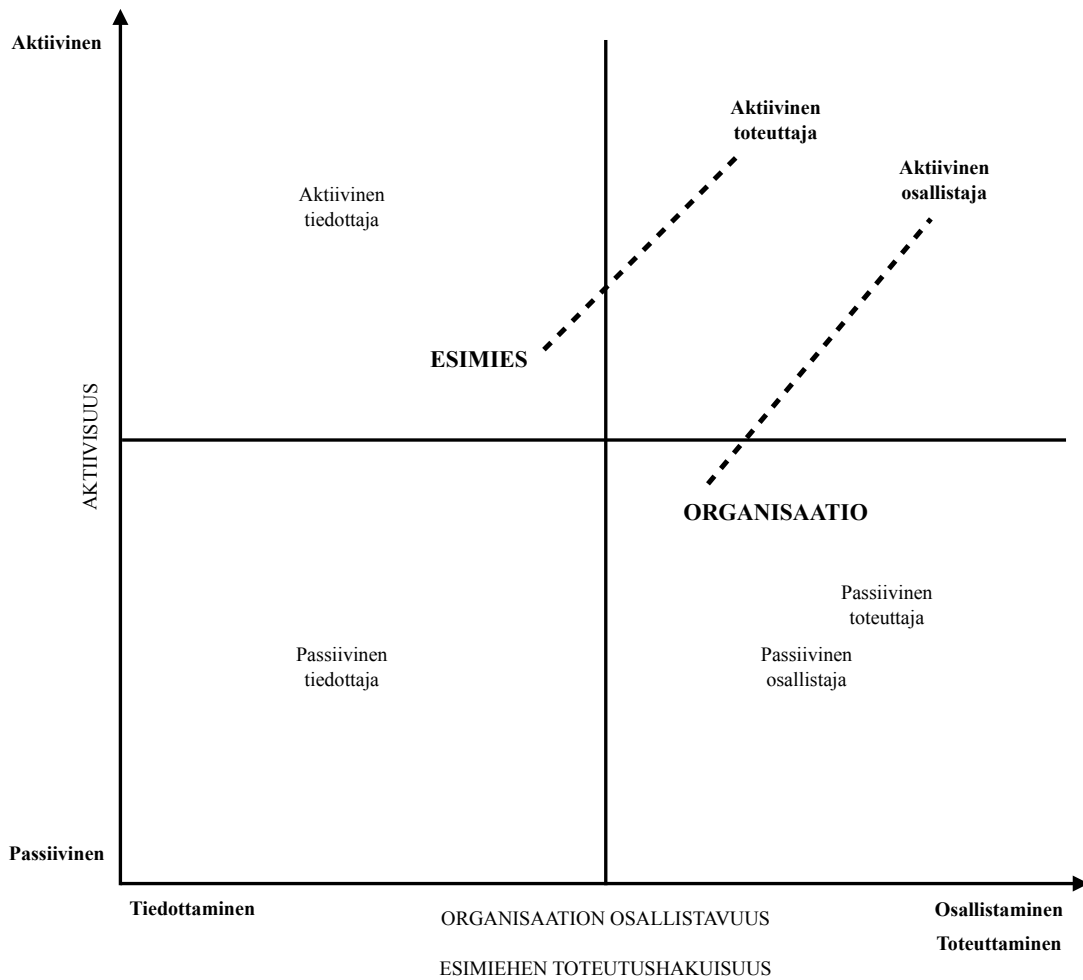
Resurssisuunnittelussa suunnitellaan käytettävät henkilöresurssit, käytettävä aika, resurssien osaaminen ja vaadittava pitkäjänteisyys. Määritellyjä tavoitteita voidaan verrata käytettävissä oleviin henkilöresursseihin osaamisineen. Heikoin resurssein osallistava strategiaviestintä voi tarkoittaa vain kertasuoritusta ja toteutettua toimeksiantoa muutosmoottorin tai jatkuvan dialogin sijasta.

Osallistava strategiaviestintä vaatii monelta taholta monenlaisten roolien omaksumista ja harjoittamista. Roolien kohdalla keskeistä on varmistaa, että esimiehet ovat tietoisia rooleistaan osallistavassa strategiaviestinnässä ja saavat tarvittaessa valmennusta asiaan. Työntekijän, esimiehen, strategian kehittäjän, viestinnän ja ylimmän johdon monia rooleja kiteyttävät avainroolit resurssi, toteuttaja, luotsaaja, tulkki ja esimerkki. Näiden avainroolien sisältämiä kunkin tahon rooleja esiteltiin aiemmin luvussa 4.5 (ks. myös roolikehikko kuviossa 8 sivulla 75).

Kuvion (10) (ks. sivu 105) mukaisesti osallistavan strategiaviestinnän ennakoedellytysten varmistamisen myötä organisaatiolla on koossa tavoitteet, tuottajat ja yhteistyö osallistavalle strategiaviestinnälle. Tämän myötä voidaan siirtyä käytännön suunniteluun ja toteutukseen jäsentämällä prosessin vaiheet vastuutahoineen ja tuottamalla sopivat menetelmät.

Kuvion (10) (ks. sivu 105) mukaisesti osallistava strategiaviestintä on parhaimmillaan strategiadialogia ja yhteistä strategian toteutusta. Strategiadialogi on strategian syventämistä ja sisäistämistä sekä siihen sitoutumista ja edelleen sen soveltamista. Yhteinen toteutus on strategian sisällön toimeenpanoa, toteutuksen tarkastelua kehityshakuisesti sekä ennen kaikkea käytännön tekemistä toimintaa oikeaan suuntaan kehittäen. Toteuttaessaan osallistavaa strategiaviestintää organisaatio toivottavasti hallitsee vuorovaikutuksellisuuden loppuun asti eli kerää palautetta prosessista, arvioi onnistumista ja varmistaa, että opitut asiat hyödynnetään tulevilla strategiakerroksella suunniteltaessa strategiaviestinnän seuraavaa yhteistä kokemusta.

Tavoitteita voidaan määritellä ja resurssejakin varmistaa organisaation johdossa ja strategian kehittäjien toimesta, mutta roolien mahdollistaminen edellyttää laajempaa yhteistyötä. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisikin siltä, että osallistavan strategiaviestinnän keskeinen haaste liittyy organisaation ja sen esimiesten kehittymiseen strategian tiedottajista strategiadialogin vuorovaikutteisiksi luotsaajiksi ja strategian aktiivisiksi toteuttajiksi. Edellä kuvattua haastetta tai vaihtoehtoisesti tavoitetta jäsentää kuvio (11).



Kuvio 11. Osallistavan strategiaviestinnän aktiivisuustaso

Kuvio (11) on kahden muuttujan kehikko, joka määrittää osallistavan strategiaviestinnän aktiivisuustasoa. Pystysuoran akselin muuttujana on organisaation ja vastaavasti esimiehen suhtautuminen eli eräänlainen ”ote” osallistavaan strategiaviestintään, joka voi olla passiivista tai aktiivista. Aktiivinen ote on esimerkiksi vastuunottoa, omistajuutta ja määrätietoisuutta. Passiivisuus ei sinänsä tässä merkitse tekemättömyyttä, vaan paremminkin kuvaa esimerkiksi neutraalia, kuuliaista tai jopa välinpitämätöntä suhtautumista strategiaviestintään. Organisaation sijoittumista nelikentällä voi pohtia sitä kautta, miten aktiivisena ja innokkaana osallistaminen näyttäytyy ja toisaalta missä määrin osallistavuutta on suhteessa tiedottamisen painottumiseen. Esimiehen sijoittumista

puolestaan voidaan hahmottaa pohtimalla, suhtautuuko esimies strategiaviestintään aktiivisesti ja suhtautuuko hän strategiaan toteutushakuisesti vai tiedottamisen näkökulmasta.

Organisaatio voi sijoittua kuvion (11) (ks. sivu 108) nelikentässä esimerkiksi passiivisen osallistajan ruutuun, mikäli se toteuttaa huolellisen osallistavan strategiaviestinnän, mutta laiminlyö jatkuvuuden ja strategiadialogin ylläpidon. Esimies puolestaan voi sijoittua nelikentässä esimerkiksi aktiivisena tiedottajana vasempaan yläkulmaan. Tällöin esimies suorittaa annettujen ohjeistusten mukaisesti osallistavan strategiaviestinnän toimeksiannot, mutta ei ota strategian jatkuvaluonteista edistämistä täysin asiakseen eikä miellä itseään strategian toteuttajana omalla vastuualueellaan.

Kuvion (11) (ks. sivu 108) nelikentän tai muun kiteyttävän työkalun avulla voitaisiin jäsentää mahdollinen kuilu organisaation strategiaviestinnän ja esimiehen roolin välillä. Mahdollisen kuilun tunnistaminen voisi edesauttaa sopivien viestinnällisten toimenpiteiden toteuttamista. Tässä riittänee positiivista haastetta monessa organisaatiossa. Apukeinoja voivat olla ainakin avoin dialogi eri tahojen rooleista, esimiesten valmentaminen, esimiesten keskinäiset foorumit sekä esimerkkijohtaminen ylemmältä johdolta.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja aiheita jatkotutkimukselle

Tuomen ja Sarajärven (2009: 136–140) mukaan tutkimuksen luotettavuus on ennen kaikkea kokonaisuuden muovaamaa, jolloin tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi on keskeisessä asemassa. Tässä tutkimuksessa olen luonut sisäistä johdonmukaisuutta ensinnäkin esittämällä tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymykset mahdollisimman selkeästi sekä kuljettamalla niitä mukana tutkimusraportin eri osissa. Toisekseen sisäistä johdonmukaisuutta tukiakseni olen tarkastellut kutakin teoreettista osa-aluetta nimenomaan tutkimusaiheen näkökulmasta. Tämä on samalla toivoakseni

tuonut esille omaa kiinnostustani tutkimusaiheeseen teorialähteitä soveltavan pohdinnan ja teorialähteiden keskusteluttamisen muodossa.

Tutkimukseni sisäistä johdonmukaisuutta tukee se, että kohdeorganisaationa on nimenaan osallistavaa strategiaviestintää jo harjoittanut organisaatio. Koin tärkeäksi valita minulle aiemmin tuntemattoman kohdeorganisaation varmistamaan tarvittavaa objektiivisuutta aiheeseen. Tämän ansiosta minulla ei ollut tutkijana mitään ennakkokäsitystä kyseisen organisaation strategiaviestinnästä tai ylipäänsä sisäisestä viestinnästä.

Edelleen koherenssin varmistamiseksi olen kuvannut aineiston keruuseen ja tutkimusmenetelmään liittyvät valintani ja toimenpiteeni mahdollisimman tarkoin ja autenttisesti. Haastateltavien paneutuva, avoin ja pohdiskeleva suhtautuminen tutkimusaiheeseen tuotti monipuolisen ja yksilöiden ääntä esille tuovan tutkimusaineiston. Tässä koin olennaiseksi myös välittömän ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisen sekä haastateltavien tietoisuuden tutkimuksen tavoitteista ja tutkimusaineiston luottamuksellisesta käsittelystä.

Tutkimuksen tavoitteen ohjaamana olen nivonut teoriaa ja analyysia yhteen valitsemalla tietyt teoreettiset käsitteet ja mallit tärkeimmiksi peilausalustoiksi. Grounded Theory -menetelmän ohjaamana olen tehnyt muutamia tietoisia valintoja sen suhteen, että olen analyysia tehdessä ja sen tuloksia raportoidessa jättänyt teoreettisen viitekehyksen tarkoituksella välillä hieman taustalle.

Tarkastellessani tutkimuksen tuloksia koen niiden kuvaavan ja heijastavan mielestäni tutkimusaineistoa tutkimuskysymysten näkökulmasta. Tällä perusteella uskon tutkimuksen toistettavuusvaatimuksen täyttyvän sikäli, että tutkimusaineisto ikään kuin kertoo tiettyjä asioita paljastaen keskeiset osallistavan strategiaviestinnän toteuttamiseen liittyvät onnistumisen edellytykset.

Grounded Theory -menetelmän tavoitteena on tutkimusaineistoon perustuvan teorian luominen uusien käsitteiden, mallinnusten ja kuvausten muodossa (Strauss & Corbin 1990: 23–24). GT-teorialta odotetaan menetelmässä istuvuutta tutkittavaan ilmiöön, ymmärrettävää esitystapaa, yleistettävää sisältöä ja apuja todellisten tilanteiden jäsentelyyn (Glaser & Strauss 1967: 237).

Tämän tutkimuksen tuloksina ja antina ovat ensinnäkin osallistavan strategiaviestinnän käsitteellistäminen ja kuvaus. Kuvaustavat toteuttavat GT-menetelmään liittyvää tarinan muodostamisen (*story line*) vaihetta (Strauss & Corbin 1990: 116–119). Käsitteellistämisen ja kuvauksen lisäksi tämän tutkimuksen tuloksena syntyivät osallistavan strategiaviestinnän prosessikuvaus, roolikehikko ja aktiivisuustason kehikko. Näistä prosessikuvaus ja roolikehikko liittyivät suoraan tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Aktiivisuustahon kehikko puolestaan on tutkimuksen johtopäätöksiin liittyvä eli eräänlainen tutkimustuloksia ja aiempaa tutkimusta hyödyntävä sekä näiden jatkopohdintaa konkretisoiva tulos.

Mielestäni tutkimuksen tuloksena syntynyt teoria on kiinteästi sidoksissa tutkimusaiheeseen. Olen kiteyttänyt ja visualisoinut syntynyttä teoriaa kuvioden avulla. Uskon syntyneiden mallien toimivan pohdinta- ja suunnittelutyökaluina sekä suhteessa muihin malleihin että käytännön organisaatioviestintään. Näillä perusteilla koen tutkimuksen sisäisen koherenssin toteutuvan tutkimusmenetelmän ja tutkimustulosten välillä.

Laadullisen tutkimuksen hengessä olen luottanut kuvailun kantavan, koska määrällinen tulosten esittäminen olisi mielestäni johtanut huomion haasteltavien jakautumiseen mielipidemäärittäin sen sijaan, että kiinnostuksen kohteena on tietty ilmiö piirteineen. Toivon, että rajauksen ja tutkimuskysymysten ansiosta tutkimustuloksista välittyi ilmiöstä suhteellisen selkeä kuva huolimatta kuvailevuuden väistämättä paikoin tulkinnallisista tuloksista. Myös aineistoesimerkkien runsaalla käytöllä olen tuonut aineiston lähelle lukijaa. Luonnollisesti tutkimusaineiston koko ja sisältö haastateltavien määrän

ja valittujen henkilöiden myötä vaikuttavat tutkimuksen tarkempaan lopputulokseen. Toisenlainen haastateltavien otos olisi mahdollisesti voinut nostaa esille jotakin muita tekijöitä ja vastaavasti jättää tässä tutkimuksessa löydetyt tulokset jopa löytämättä. Keskeistä on mielestäni kuitenkin se, että tutkimuksessa on vastattu tutkimuskysymyksiin siihen valitun aineiston analyysin myötä tiedostaen aineistovalinnan ja kvalitatiivisen tutkimusotteen vaikutukset.

Esitän lopuksi kolme ehdotusta jatkotutkimukselle sillä perusteella, millaisia lisäkysymyksiä itselleni heräsi tutkimustulosten myötä. Ensimmäkin olisi mielenkiintoista selvittää tutkimuksen johtopäätöksissä näkyvän osallistavan strategiaviestinnän nelikentän avulla organisaatioiden ja niiden esimiesten jakaantumista suhteessa strategiaviestinnän toteuttamistapaan (ks. liite 3). Tällaista tutkimusta varten voisi hypoteesiksi asettaa sen, että useassa organisaatiossa vallitsee jonkinlainen kuilu siinä tavassa, miten organisaatio harjoittaa strategiaviestintää verrattuna esimiesten tapaan viedä strategiaa eteenpäin.

Toinen kiintoisa tutkimusaihe olisi työntekijöiden näkemysten ja kokemusten selvittäminen osallistavasta strategiaviestinnästä. Kolmas kiintoisa tarkastelun kohde olisi tarkastella strategiaviestinnän vaikutusten ilmenemistä organisaation käytännön tasolla esimerkiksi projektipalavereissa. Esimerkiksi osallistuvan havainnoinnin tai ryhmäkeskustelun avulla voitaisiin selvittää, miten strategiadialogi ilmenee, välittyy ja kehittyy siinä tavassa, miten esimerkiksi esimiehet perustelevat hankkeita ja niissä tehtäviä ratkaisuja.

Osallistava strategiaviestintä on parhaimmillaankin vain mahdollisimman hyvä yritys organisaation jäsenten mukaansaamiseen. Se vaatii aikaa, kokeiluja, onnistumisia ja erehdyksiä. Mikäli strategian ydinasiat onnistutaan levittämään henkilöstön arkeen, voidaan olla suhteellisen tyytyväisiä. Jos samalla syntyy myös yhteishenkeä vahvistavia muistoja, avoimuuden henkeä sekä vuorovaikutuksen käytäntöjä, voidaan kokea jo on-

nistumista. Toisinaan strategiadialogi on kahden tahon puhetta keskenään. Toisinaan se on kuuntelemista ja omaksumista, jossa kollektiivisella kokemuksella voi olla mieleenpainumista ja tulevaa strategiadialogia tukeva arvo.

Se oli lähinnä niinku ihan hauskaaki
ku niitä viriteltiin niitä vehkeitä
ja kuunneltiin sitte ja oltiin ku elokuvissa.

--

Ja just sit sitä ku katottiin ett ne siellä tönöttää ja puhuu.

--

Se kuulu aika hiljaaki ku me ei saatu
ihan hirveen kovalle.

--

Ett se oli niinku presidentin itsenäisyyspäivän puhe.

--

Ett se oli semmosta avointa. (E4)

LÄHTEET

- Aaltonen, Petri, Heini Ikävalko, Saku Mantere, Veikko Teikari, Mari Ventä & Heidi Währn (2002). *Tiellä strategiasta toimintaan. Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa*. 2. painos. Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto, työpsykologian ja johtamisen laboratorio, STRADA-projekti.
- Aaltonen, Petri (2007). *Adoption of strategic goals. Exploring the success of strategy implementation through organizational activities* [online]. Helsinki University of Technology, Laboratory of Work Psychology and Leadership Doctoral Dissertation Series 2007/3 [Lainattu 16.11.2014]. Saatavilla: <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512288427/isbn9789512288427.pdf>
- Abrahamsson, Kenneth (1972). Samhällskommunikation. *Samhälle i utveckling* 2, Studentlitteratur. Lund: Lund Universitet.
- Andrews, Kenneth R. (1998). The concept of corporate strategy. Teoksessa: Henry Mintzberg, James Brian Quinn & Sumantra Ghoshal. *The strategy process*. The Prentice Hall Europe.
- Ansoff, Igor H. (1979/1965). *Corporate strategy*. Lontoo: Penguin Books Ltd.
- Ansoff, Igor H. (1984). *Strategisen johtamisen käsikirja*. (Implanting Strategic Management, kääntäneet Markku Lahdenpää & Matti Lainema). Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Aula, Pekka (2000). Dynaaminen duo. Organisaation kulttuurit ja viestintä. Teoksessa: Pekka Aula & Salli Hakala (toim.). *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki-kirjat. 27–49
- Aula, Pekka & Saku Mantere (2011). Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana. Teoksessa: Saku Mantere, Kimmo Suominen & Eero Vaara (toim.). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki: WSOYpro Oy. 43–51
- Barthes, Roland (1964). Éléments de sémiologie. *Communications* 4, 1964 [online]. Persee Revues Scientifique [Lainattu 28.1.2015]. Saatavilla: http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/comm_0588-8018_1964_num_4_1_1029
- Chandler, Alfred D. Jr. (1998/1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.

- Conrad, Charles (1994). *Strategic Organizational Communication: Toward the Twenty-First Century*. 3. painos. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Cornut, Francis, H el ene Giroux & Ann Langley (2012). The strategic plan as a genre. *Discourse & Communication* 6: 21 [online]. The Sage Publications [Lainattu 15.11.2014]. Saatavilla: <http://dcm.sagepub.com/content/6/1/21>
- Fenton, Christopher & Ann Langley (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organizational Studies* 32: 1171–1196 [online]. The Sage Publications [Lainattu 15.11.2014]. Saatavilla: <http://oss.sagepub.com/content/32/9/1171.abstract>
- Fiske, John (1996). *Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen. (Introduction to Communication Studies, suomeksi toimittaneet Veikko Pietilä, Risto Suikkanen & Timo Uusitupa)*. Tampere: Vastapaino.
- Glaser, Barney G. & Anselm L. Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Hakala, Salli (2000). Julkisen organisaation olosuhteet. Tietoa, valtaa ja yhteisyyttä. Teoksessa: Pekka Aula & Salli Hakala (toim.). *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatiaviestint n*. Helsinki: Loki-kirjat.
- Hennala, Lea (2011). *Kuulla vai kuunnella – Käyttäjä osallistavan palveluinnovoinnin lähestymistavan toteuttamisen haasteita julkisella sektorilla* [online]. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 453 [Lainattu 26.1.2015]. Saatavilla: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/72622/isbn%209789522651389.pdf?sequence=2>
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hämäläinen, Virpi & Hanna Maula (2004). *Strategiaviestintä*. Keuruu: Inforviestintä Oy.
- Ikävalko, Heini (2005). *Strategy process in practice. Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation*. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral Dissertation series 2005/1. Espoo: Monikko Oy.
- Kalla, Hanna (2006). *Integrated internal communications in the multinational corporation* [online]. Acta Oeconomicae Helsingiensis A-280 [Lainattu 19.10.2014]. Helsinki: Helsinki School of Economics. Saatavilla: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a280.pdf>

- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2002). *Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Jyväskylä: Talentum.
- Karkulehto, Katriina (2011). *Johtajien sosiaalisen identiteetin rakentuminen strategisina toimijoina* [online]. Aalto-yliopiston julkaisusarja tiede + teknologia 11/2011 [Lainattu 21.11.2014]. Saatavilla: http://lib.tkk.fi/TIEDE_TEKNOLOGIA/2011/isbn9789526041377.pdf
- Kuntalaki (1995). *27§ Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet* [online]. Finlex [Lainattu 9.12.2014]. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>
- Laamanen, Tomi, Mika Kamensky, Terhi Kivilahti, Paavo Kosonen, Kalle Laine & Martin Lindell (2005). *Strategisen johtamisen käsitteet: englanniksi ja suomeksi*. Suomen strategisen johtamisen seura. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laine & Vaara (2011). Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa: Saku Mantere, Kimmo Suominen & Eero Vaara (toim.). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki: WSOYPro Oy. 29–42
- Lehtimäki, Hanna 2000. *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista* [online]. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 32 [Lainattu 21.11.2014]. Saatavilla: <http://acta.uta.fi>
- Lehtonen, Jaakko (2000). Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa: Pekka Aula & Salli Hakala (toim.). *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatiaviestintään*. Helsinki: Loki-kirjat.
- Lilley, Simon (2001). The language of strategy. Teoksessa: Robert Westwood & Stephen Lindstead (toim.). *The language of organization*. London: Sage. 66–88
- Lönnqvist, Jouko (1996). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Uudet haasteet – uudet näkemykset*. 3. painos. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.
- Mantere, Saku (2003). *Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process* [online]. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series No 5 [Lainattu 16.1.2015]. Espoo: Helsinki University of Technology. Saatavilla: <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512263297/isbn9512263297.pdf>
- Mantere, Saku, Petri Aaltonen, Heini Ikävalko, Virpi Hämäläinen, Kimmo Suominen & Veikko Teikari (2006). *Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Mantere, Saku & Eero Vaara (2008). On the problem of participation in strategy. A critical discursive perspective [online]. *Organization Science* 19: 2, 341–358 [Lainattu 15.11.2014]. Saatavilla: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1070.0296>
- McCaffrey, David P., Sue R. Faerman & David W. Hart (1995). The Appeal and Difficulties of Participative Systems [online]. *Organization Science* 6: 6, 603–627 [Lainattu 11.1.2015]. Saatavilla: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.6.6.603?journalCode=orsc>
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn & Sumantra Ghoshal (1998). *The strategy process*. The Prentice Hall Europe.
- Mustonen, Minna (2009). *Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt - Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä* [online]. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-353 [Lainattu 10.11.2014]. Helsinki School of Economics. Saatavilla: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a353.pdf>
- Niemi, Sari & Ari Salminen (2005). *Kohti avointa, vuorovaikutteista ja osaavaa aluetta. Hyvän hallinnon teoreettisia ja käytännöllisiä näkökulmia alueen strategiseen kehittämiseen*. Vaasa: Vaasan yliopiston Levón-instituutti.
- Pekkola Pasi, Maarit Pedak & Pekka Aula (2013). *Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa* [online]. Viestinnän tutkimusraportteja 1/2013 [Lainattu 22.2.2015]. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto. Saatavilla: <http://helsinki.fi/crc/julkaisut/index.html>
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and firms*. New York: Free Press.
- Pälli, Pekka (2009). Strategia merkitysneuvotteluna: strategiakeskustelun ja -tekstin vuorovaikutuksesta [online]. *Puhe ja kieli* 29: 2, 75–88 [Lainattu 08.12.2014]. Saatavilla: <http://ojs.tsv.fi/index.php/pk/article/view/4787>
- Quinn, James Brian (1998). Strategies for change. Teoksessa: Henry Mintzberg, James Brian Quinn & Sumantra Ghoshal. *The strategy process*. The Prentice Hall Europe.
- Sorsa, Virpi (2012). Discourse and the social practice of strategy: of interaction, texts and power effects. Hanken School of Economics, *Ekonomi och samhälle*, 0424–7256, 248. Helsinki: Edita Prima.

- Sotarauta, Markku (1996). *Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana*. Finnish society for future studies. Acta Futura Fennica No 6. Jyväskylä: Gummerus.
- Strandman, Kristiina (2009). ”*Se vain ilmestyi*” – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Acta Universitatis Lapponiensis 168. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Strauss, Anselm & Juliet Corbin (1990). *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Suominen, Kimmo (2009). *Consuming strategy. The art and practice of managers’ everyday strategy usage* [online]. Doctoral Dissertation Series 2009/14 [Lainattu 24.1.2015]. Espoo: Helsinki University of Technology. Saatavilla: <http://lib.tkk.fi/Diss/2009/isbn9789522482235/>
- Suominen, Kimmo, Katriina Karkulehto, Jouni Sipponen & Virpi Hämäläinen (2009). *Esimies strategiavaikuttajaksi*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Suominen, Kimmo (2011a). Strategiaoppi työpaikkojen arjessa. Teoksessa: Saku Mantere, Kimmo Suominen & Eero Vaara (toim.). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki: WSOYpro Oy. 17–28
- Suominen, Kimmo (2011b). Keskijohto strategian kuluttajana. Teoksessa: Saku Mantere, Kimmo Suominen & Eero Vaara (toim.). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki: WSOYpro Oy. 52–63
- Suominen, Kimmo (2011c). Voiko strategiaa tehdä toisin? Kolme keinoa inhimillisempään strategiatyöhön. *Työn tuuli* 2011: 1. 35–39
- Tampereen kaupunki (2013a). *Yhteinen Tampere – näköalojen kaupunki. Tampereen kaupunkistrategia 2025*. Tampereen kaupunki.
- Tampereen kaupunki (2013b). *Hyvinvointisuunnitelma*. Tampereen kaupunki.
- Tampereen kaupunki (2013c). *Rock, rauta ja rakkaus. Elinvoimasuunnitelma*. Tampereen kaupunki.
- Tampereen kaupunki (2013d). *Uusi Tampere – Yhdessä tehden ja rohkeasti johtaen. Organisaation toimintakykysuunnitelma*. Tampereen kaupunki.
- Tampereen kaupunki (2013e). *Rosoisesti kaunista. Kaupunkirakenne- ja ympäristösuunnitelma*. Tampereen kaupunki.

- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ulrich, Dave (1998). Henkinen pääoma = pätevyys x sitoutuminen. *Yritystalous* 3/1998: 23–34.
- Valtiovarainministeriö (2001). *VM092:00/2001 Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta (2001)* [online]. Valtiovarainministeriön henkilöstöhallinnon asiakirjat [Lainattu 15.11.2014]. Saatavilla: https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/04_muut_henkilostohallinnon_asiakirjat/7318/name.jsp
- Väestörekisterikeskus (2015). *Suomen asukasluvut kuukausittain – Kunnittain aakkosjärjestyksessä 31.12.2014* [online]. Väestörekisterikeskus [Lainattu 22.2.2015]. Saatavilla: <http://vrk.fi/default.aspx?docid=8698&site=3&id=0>
- Whittington, Richard (2000). *What is strategy – and does it matter?* Lontoo: International Thompson Business Press.
- www.kunnat.net (2015). *Kuntapohjaiset aluejaot, kunnanumerot ja kuntien lukumäärät*. Saatavilla: <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/aluejaot/Sivut/default.aspx>
- www.tampere.fi (2015). *Tampereen kaupungin verkkosivut*. Tampereen kaupunki.
- Åberg, Leif (2000). *Viestinnän johtaminen*. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Äikäs, Topi Antti (2004). *Imagoa etsimässä. Kaupunki- ja aluemarkkinoinnin haasteista mielikuvien mahdollisuuksiin*. Acta nro 106. Suomen Kuntaliitto.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset esimiehille

1. Millainen on mielestäsi yleinen SUHTAUTUMINEN strategiaan?
2. Onko strategia ollut helppo vai vaikea YMMÄRTÄÄ JA HYVÄKSYÄ? Miksi?
3. Onko strategiaa ollut helppo vai vaikea SISÄISTÄÄ JA SOVELTAA? Miksi?
4. Mitä mieltä olet strategiaviestinnässä käytetyistä MENETELMISTÄ?
5. Onko strategiaviestintä ollut mielestäsi OSALLISTAVAA? Miten tai miksi ei?
6. Onko strategiaviestintä aloitettu sopivassa VAIHEESSA strategiaprosessia?
7. Mitä HYÖTYÄ arvelet olleen osallistavasta strategiaviestinnästä?
8. Uskotko strategian KEHITTYNEEN paremmaksi osallistamisen myötä?
9. Uskotko osallistamisen edesauttaneen jaetun ja YHTEISEN YMMÄRRYKSEN syntymistä strategiasta?
10. Uskotko osallistavan strategiaviestinnän vieneen toimintaa ja toimintakulttuuria oikeaan SUUNTAAN? Miten?
11. Onko osallistava strategiaviestintä mielestäsi rohkaissut KYSYMYSTEN esittämiseen?
12. Onko osallistava strategiaviestintä mielestäsi helpottanut KEHITTÄMISEHDOTUSTEN esittämistä?
13. Onko osallistava strategiaviestintä mielestäsi rohkaissut mahdollisen PALAUTTEEN JA KRITIIKIN esittämiseen?
14. Millainen on osallistavan strategiaviestinnän suhde organisaation TEHOKKUUTEEN?
15. Millaiseen tilanteeseen arvelet osallistavan strategiaviestinnän SOVELTUVAN?
16. Kannatatko osallistavaa lähestymistapaa TULEVIIN strategiaprosesseihin?

Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset strategian kehittäjille

1. Millaisista LÄHTÖKOHDISTA viimeisin strategiaprosessi aloitettiin?
2. LUOTIINKO strategiaa ennalta rajatussa ryhmässä vai tarpeen mukaan eri tahoja osallistaen?
3. MUODOSTUIKO strategiasta mielestäsi tulkinnallisesti selkeä vai väljä?
4. Millaisia osa-alueita kuuluu mielestäsi strategian TOTEUTTAMISEEN?
5. Mitä on mielestäsi STRATEGIAVIESTINTÄ eli mitä ulottuvuuksia siihen kuuluu?
6. Mitkä olivat tärkeimmät TAVOITTEET strategiaviestinnälle?
7. Missä vaiheessa strategiaprosessia strategiaviestintä ALOITETTIIN?
8. Oletitko strategian vaikeaksi vai helpoksi YMMÄRTÄÄ JA HYVÄKSYÄ? Miksi?
9. Oletitko strategian vaikeaksi vai helpoksi SISÄISTÄÄ JA SOVELTAA? Miksi?
10. Miksi OSALLISTAVAA strategiaviestintää tarvittiin?
11. Mitkä olivat omat ODOTUKSESI osallistavalle strategiaviestinnälle?
12. Miten odotuksesi ovat TÄYTTYNEET?
13. Miten arvelet osallistavan strategiaviestinnän edesauttaneen STRATEGIAVIESTINNÄN onnistumista?
14. Millainen on osallistavan strategiaviestinnän suhde organisaation TEHOKKUUTEEN?
15. Uskotko osallistamisen hyötyjen olleen PANOSTUSTEN arvoisia?
16. Miten arvelet osallistavan strategiaviestinnän edesauttaneen STRATEGIAN toteutumista?

Liite 3. Osallistavan strategiaviestinnän aktiivisuustaso -kehikko

