



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

**Strategiaviestinnän ja esimiesten merkitys strategian toteutumiselle
- Case Tapiola**

Annika Haavisto

Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2009
Työn ohjaaja: Markku Lampi

TAMPERE 2009



Tekijä(t):	Annika Haavisto	
Koulutusohjelma(t):	Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi:	Strategiaviestinnän ja esimiesten merkitys strategian toteutumiselle – Case Tapiola	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Toukokuu 2009	
Työn ohjaaja:	TTM, Markku Lampi	Sivumäärä: 58

TIIVISTELMÄ

Organisaation menestyminen edellyttää hyvää strategiaa, tehokasta strategiaviestintää sekä osaavaa johtamista. Työn tarkoituksena oli selvittää strategiaviestinnän ja esimiesten merkitystä strategian toteutumiselle. Teoriaosuudessa tarkasteltiin strategiaviestintää keinona toteuttaa strategiaa, haasteita sen onnistumiselle sekä keinoja näiden haasteiden voittamiseksi.

Työn salaisena pidettävä käytännön osuus keskittyi esimiesten rooliin strategian viestijöinä. Työ perustui Tapiolan esimiehilleen järjestämään valmennukseen, jonka tavoitteena oli tuoda strategiaa tunnetuksi esimiehille, sekä saada heitä viestimään strategiasta. Valmennuksen yhtenä osana oli ennakkotehtävä, jossa esimiehen tehtävänä oli kirjoittaa tarinan muodossa, mitä hän haluaisi kertoa Tapiolan strategiasta uudelle alaiselleen.

Työssä analysoitiin ja ryhmiteltiin esimiesten kirjoittamia tarinoita sillä perusteella, mitä esimies halusi kertoa Tapiolan strategiasta. Miten esimies koki strategian, mitä asioita strategiasta hän toi esiin ja millä tavoin hän viesti siitä alaisilleen. Tarkoituksena oli selvittää, miten Tapiolan esimiehet toteuttavat strategiaa.

Tarinoiden perusteella muodostui kahdeksan esimiestyyppeä, jotka toteuttivat strategiaa eri tavoin. Strategian lähestymistavat ja näkökulmat vaihtelivat yleisestä tarkastelusta yksittäisiin konkreettisiin asioihin, joissa strategia toteutui. Suurimmat erot olivat viestintätyyleissä. Osa esimiehistä käsitteli strategiaa luovasti ja he olivat ymmärtäneet strategian perimmäisen merkityksen. Nämä esimiehet ovat organisaation vahvuus. Esimiesten joukkoon mahtui myös niitä, jotka eivät olleet pohtineet strategiaa kovin tarkasti ja joille strategiasta viestiminen oli haastavaa. Etenkin nämä esimiehet tarvitsevat tukea strategiatyöhön.



Author(s):	Annika Haavisto	
Study programme(s):	Business Administration	
Title of the thesis	The meaning of strategy communication and managers to realisation of strategy - Case Tapiola	
Month and year of completion:	May 2009	
Supervisor:	M. Sc. (Econ. & Bus. Adm.) Markku Lampi	Number of pages: 58

ABSTRACT

The success of an organisation requires good strategy, effective strategy communication and competent leading. This work was meant to examine the meaning of strategy communication and managers to the success of an organisation.

The practical part of the work is proclaimed to be classified. That part focused on the role of managers when it comes to communicate about the strategy. The work was based on a training Tapiola arranged to its managers. The training was aimed to make the strategy known for managers, and make managers communicate about the strategy. One part in this training was an advanced task, in which the manager had to write in a story form, what they would like to tell their new employee about the strategy of Tapiola.

In the work these stories written by managers were analyzed and grouped on ground of what the manager wanted to tell about the strategy of Tapiola. How the manager experienced the strategy and what kind of ways did they use to communicate with their employees about it. The purpose was to examine how do managers of Tapiola implement the strategy.

Based on those stories eight types of managers were formed. All eight types implemented the strategy in a different ways. Points of views and ways to approach the strategy varied from a general analysis to single situations where the strategy was implemented concretely. The biggest differences were formed between the communication styles. There were those among the managers who handled the strategy creatively and had understood its ultimate meaning. These managers are the strength of the organisation. Among the managers there were also those who hadn't pondered the strategy very carefully and to whom it was challenging to communicate about the strategy.

Key words: strategy, strategic management, deep management, organisation communication

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto.....	5
2.1 Strategian tutkimukset.....	7
2.2 Strategian merkitys.....	8
2.3 Strategian luominen ja apuvälineet	9
2.4 Hyvän strategian ominaisuudet	11
3 Strategiaviestintä.....	11
3.1 Strategiaviestinnän tarkoitus	12
3.2 Strategiaviestinnän suunnittelu	13
3.3 Johdon ja henkilöstön merkitys strategiaviestinnässä.....	14
3.4 Strategiaviestinnän kulku	16
4 Johtajuuden merkitys.....	17
4.1 Erilaisia johtamisteorioita	17
4.2 Johtajien tarvitsemia ominaisuuksia	19
4.3 Johtamisen vaikutus alaisten työssäviihtyvyyteen.....	20
4.4 Tulevaisuuden haasteet johtajuudelle	21
4.5 Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri.....	23
4.6 Ulkoinen viestintä	25
5 Haasteet strategiatyön onnistumiselle.....	25
5.1 Organisaatiosta johtuvat esteet.....	25
5.2 Esimiehistä johtuvat esteet.....	26
5.2.1 Strategian hylkäys	26
5.2.2 Viestimisen haaste.....	28
5.2.3 Tuen puute.....	29
5.2.4 Alaiset eivät toteuta strategiaa	29
5.3 Työkalut esimiesten tukemiseen	30
5.4 Alaisten sitouttaminen strategiaan – keinot esimiehille.....	31
5.5 Strategiaviestinnän arviointi.....	33
5.6 Tulosten hyödyntäminen	34
Lähteet.....	36

1 Johdanto

Menestyäkseen organisaatio tarvitsee hyvän strategian, jota toteutetaan koko organisaatiossa. Yhteisen suunnan saavuttaminen edellyttää viestintää organisaation strategiasta, tavoitteista ja keinoista, joilla tavoitteet saavutetaan. Viestinnän lisäksi tarvitaan tehokasta johtamista, asiantuntevaa, motivoitunutta ja henkilöstöä sekä hyvää ja kehitykseen innostavaa työilmapiiriä. Etenkin epävarmat taloudelliset tilanteet edellyttävät, että organisaatioiden johtamiseen ja viestintään kiinnitetään yhä enemmän huomiota, jotta tuloksia saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti.

Strategiaa on tutkittu laaja-alaisesti, mutta useimmat teokset keskittyvät strategian luomiseen. Strategian luominen on tärkeä osa strategian toteutusta, mutta strategiaprosessi ei saisi päättyä siihen. Toteutuakseen strategia tarvitsee viestintää, joka ulottuu jokaiseen organisaation osaan. Useimmiten strategian epäonnistuminen ei johdu siitä, että strategia olisi huono, vaan siitä, että strategian toteutus ontuu.

Vastuu siitä, että organisaation strategia saavuttaa koko organisaation, on johtajilla. Organisaation johdon tulee tukea organisaatiota toimimaan strategialähtöisesti. Johdon tulee kouluttaa ja valmentaa esimiehiä, jotta he sitoutuvat strategiaan ja sitouttavat myös alaisensa strategiaan. Strategiaan sitoutuminen edellyttää, että esimiehet ymmärtävät strategian merkityksen, tuntevat organisaation strategian ja strategiset valinnat sekä osaavat soveltaa strategiaa käytäntöön. Alaisten sitoutuminen strategiaan vaatii esimiehiltä viestintätaitoja, ymmärrystä, rohkeutta ottaa vastaan haasteita, uskallusta heittäytyä strategiatyöhön, välittämistä sekä taitoa kannustaa alaisia.

Tapiolassa on ymmärretty esimiesten tärkeä rooli strategian toteutumisessa. Siellä on järjestetty esimiehille Valmenna voittajaksi –valmennusta, jonka tavoitteena on saada esimiehistä strategian tuntevia valmentajia, jotka johtavat joukkueensa menestykseen. Yhtenä osana valmennusta oli ennakkotehtävä, jossa esimiehen piti kirjoittaa tarinan muodossa, mitä hän haluaisi kertoa uudelle alaiselleen Tapiolan strategiasta

Tehtävänäni oli analysoida näitä esimiesten kirjoittamia tarinoita ja ryhmitellä niitä sen perusteella, miten esimiehet suhtautuvat Tapiolan strategiaan, miten he ovat ymmärtäneet strategian, miten he kuvaavat sitä, mitä asioita strategiasta he nostavat esiin sekä miten he viestivät strategiasta alaisilleen. Tavoitteena oli selvittää, miten esimiehet toteuttavat Tapiolan strategiaan.

Raportin ensimmäinen ja toinen osa käsittelevät strategiaa ja sen merkitystä organisaation toiminnalle. Näissä luvuissa on sivuttu myös strategian luomista ja strategiaprosessia strategian toteutumisen näkökulmasta. Kolmas osa keskittyy strategiaviestintään ja sen suunnitteluun. Neljäs osa tarkastelee johtamista, eri johtamistyyplejä sekä johtajuuden merkitystä strategialle, alaisille ja koko organisaatiolle. Viides osa keskittyy strategiaviestinnän haasteisiin ja niihin esteisiin, joihin strategiaprosessi saattaa pysähtyä, sekä keinoihin näiden esteiden voittamiseksi. Samassa osassa käsitellään myös strategiaviestinnän arviointia ja tulosten hyödyntämistä.

Kuudes osa työstä on varsinainen käytännön osuus, joka on salainen. Aluksi esitellään Tapiolan strategiaa sekä lähtökohtia työn tekemiselle. Seuraava osuus esittelee eri esimiestyypit ja perustelut näiden tyyppien valintaan, sekä yleisiä huomioita siitä, millaisia asioita tarinoiden avulla on nostettu esiin. Tämän jälkeen analysoidaan tarinoista ilmeneviä vahvuuksia ja mahdollisuuksia sekä heikkouksia ja uhkia. Lopuksi esitellään kysymyksiä ja kehittämisehdotuksia tarinoiden herättämistä ajatuksista.

2 Strategian merkitys organisaatiolle

Organisaatio on kuin palapeli, joka koostuu erilaisista paloista ja niiden yhteensovittamisesta. Missio, visio, arvot, organisaatiokulttuuri, strategia, prosessit, oppiminen, laatu, johtaminen ja työhyvinvointi ovat kaikki välttämättömiä asioita organisaation toiminnalle, joiden tulisi yhdessä luoda ja selkeyttää organisaation toimintaa, ohjata päätöksenteossa sekä kehittää toteutuessaan organisaation brändiä. Organisaation tärkein tehtävä on sovittaa nämä asiat yhteen ja saada ne koko organisaation tietoisuuteen. (Åhman & Runola 2006, 66,125).

Organisaation olemassaolon tarkoituksen määrittelee missio. Organisaation arvojen tulisi olla syvällä organisaatiokulttuurissa ohjaamassa jokapäiväistä toimintaa. Visio ilmaisee yrityksen tulevaisuuden tilaa, sen mitä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Vision tulee olla niin houkutteleva ja palkitseva, että sitä kannattaa tavoitella. Bengt Karlöf (2004, 64) on kritisoinut vision muuttumista kirjallisuudessa sisällyksettömäksi. Hän näkee vision tarkoitukseksi ihmisten yhdistämisen saman tavoitetilan taakse, päätöksenteon tukemisen sekä viestinnän helpottamisen. Näin ollen vision tulisi muodostaa perusta liiketoiminnan suunnittelulle.

Strategiaa voidaan pitää organisaation toimintaa ohjaavana suunnitelmana, jonka tehtävä on kuvata toimintatavat, joilla missio toteutetaan, ja luoda suuntaviivat, joiden avulla kuljetaan kohti visiota. Strategian tulee olla linjassa yrityskulttuurin ja tunnelman kanssa toteutuakseen. Strategia on yksi vaihe prosessia, jossa organisaation visiosta ja missiosta tulee työntekijöiden tekemää työtä. Strategian toteutuminen edellyttää mission, vision, strategian ja arvojen ymmärtämistä sekä vastuullisuuden luomista, avointa viestintää ja tiimityötä. (Kaplan & Norton 2004, 54, 273).

2.1 Strategian tutkimukset

Strategia on käsite, jota käytetään lukuisilla eri tavoilla erilaisissa yhteyksissä. Sen laaja-alaisuudesta johtuen sitä on tutkittu eri näkökulmista ja siitä on olemassa runsaasti kirjallisuutta. Strategiaa, sen luomiseen ja rakentamiseen tarvittavia välineitä sekä strategiaviestintää ovat tutkineet muun muassa tunnetun johtamismenetelmän Balanced Scorecardin luoneet Robert S. Kaplan sekä David P. Norton, liiketaloustieteen professori Michael E. Porter, liikkeenjohdon ja strategian kehittämiseen erikoistunut konsultti Bengt Karlöf, strategiaprofessori Henry Mintzberg sekä viestinnän tutkija ja kehittäjä Leif Åberg.

2.2 Strategian merkitys

Strategia käsitteenä on lähtöisin antiikin Kreikasta ja se yhdistetään läheisesti sodankäyntiin. Strategia muodostuu kreikan kielen sanasta stratigos, kenraali. Stratigos muodostuu sanoista stratos, armeija, sekä agein, johtaa. Sodankäynnissä sana strategia on käytetty jo kauan, ja sodankäynnin teorioita sovelletaan myös liike-elämään. Sodankäynnistä tutut termit strategia, taktiikka, hyökkäys ja kenttä värittävät myös liike-elämää. Samat vahvuudet ja heikkoudet, luonteenpiirteet, toivomukset ja tiedot hallitsevat kaikissa sodissa.

Kuuluisa sotateoreetikko Carl Von Clausewitz (1999, 8) on kuvannut strategian olevan oppi, jota noudattamalla sodassa saavutetaan tavoitteet. Tarvitaan päämäärä ja tarkoitus, minkä vuoksi taistellaan sekä keinot, joilla tavoite saavutetaan. Strategia ratkaisee, kuka saa elää ja kuka kuolla, kuka voittaa, kuka häviää.

Clausewitzin mukaan sotajohtaja tarvitsee kaksi ominaisuutta: ymmärryksen löytää pimeän keskeltä totuuteen johtavan valon, sekä rohkeuden seurata tätä valoa. Muita tärkeitä ominaisuuksia ovat päättäväisyys, lujuus, tahdonvoima, kyky hahmottaa erilaisia tilanteita nopeasti ja tehdä ratkaisuja nopeasti. Johtajuus vaatii älyä, jotta oman arvostelukykynsä avulla voi selvittää totuuden. Johtajan täytyy olla varma siitä, mitä hän johtaa ja mihin. Johtaja tarvitsee luottamusta omaan toimintaan ja rohkeutta ottaa vastuuta. (Clausewitz 1999, 38).

Sotilaallisen organisaation täytyy jatkuvasti arvioida käytössä olevaa miehistöä, sen osaamista, kyvykkyyttä ja laitteita. Myös liiketoiminnallisen organisaation täytyy tietää, millaisilla voimilla se lähtee taistelemaan. Yrityksen työntekijät voidaan kuvata sotilaina, jotka värvätään palvelukseen, varustetaan ja aseistetaan, ja kaikki tähtää siihen, että he taistelisivat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Sotaan tarvitaan ruumiin ja sielun voimaa sekä tervettä järkeä. Kehittyäkseen, sotilaat tarvitsevat rohkeutta ottaa riskejä ja astua pois omalta mukavuusalueelta. Rohkeuden voi mukaan synnyttää jokin tunneilmiö kuten kunnianhimo tai isänmaanrakkaus. (Clausewitz 1999, 38).

Strategiaan voidaan soveltaa muun muassa termejä looginen, tehokas ja järkevä toiminta. Johtamisen alueella strategia tarkoittaa kokonaisuuden ymmärtämistä, haasteita, merkityksellisyyttä, tavoitteiden saavuttamista ja ihmisten osaamisen hyödyntämistä sekä selkeää päämäärätietoista toimintaa. (Åhman & Runola 2006, 137).

Myös liike-elämässä sota voi saada ikäviä piirteitä. Pahimmillaan huonosti suunniteltu strategia aiheuttaa pahoinvointia koko yhteiskunnalle. Ihmisiä jää työttömiksi, sairastuu huonoista työolosuhteista niin henkisesti kuin fyysisestikin tai voi yleisesti pahoin. Organisaatioiden ja vastuiden hajauttaminen vaativat entistä parempaa strategiaosaamista. Myös taloudellisen tilanteen ollessa epävakaa, yritysten tulisi käyttää entistä enemmän voimavaroja strategiaan ja siitä viestimiseen. Johtajilla on tärkeä rooli työntekijöiden sitouttamisella strategiaan ja samalla organisaation menestykseen. Huonosta johtajuudesta kärsii koko organisaatio ja samalla koko yhteiskunta.

2.3 Strategian luominen ja apuvälineet

Strategian avulla kerrotaan, kuinka organisaatio aikoo tuottaa arvoa. Strategia voidaan kuvata joko taloudellisina suunnitelmina, tuotteiden ja palveluiden, tai laadun ja valmistusprosessien avulla. Sitä voidaan lähestyä myös oppimisen tai inhimillisen pääoman näkökulmasta. Kaplan ja Norton ovat kehittäneet strategian johtamiseen välineen, Balanced Scorecardin, jonka tavoitteena on saada organisaation visio ja strategia toteutumaan organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. (Kaplan & Norton 2004, 27).

Organisaatioiden tulee seurata tuloksiaan taloudellisten mittareiden lisäksi eitaloudellisilla mittareilla, jotka keskittyvät kolmeen näkökulmaan: asiakkaisiin, sisäisiin prosesseihin sekä oppimiseen ja kasvuun. Sisäinen näkökulma keskittyy arvon tuottamiseen asiakkaille, tulosparannuksiin sekä sosiaalisen arvon tuottamiseen yhteisöille. Oppimisen ja kasvun näkökulman tavoitteena on osoittaa, kuinka kehittää aineettoman pääoman tekijöitä sisäisten prosessien toteuttamiseksi ja kehittämiseksi. Mittareiden tulee keskittyä organisaation strategiaan ja johtajien täytyy hyväksyä tavoitteet. (Kaplan & Norton 2004, 76).

Kaplanin ja Nortonin mukaan tavoitteet pysyvät usein samoina, vaikka mittareita myöhemmin muutettaisiin. Tämän johdosta tavoitteet tulee linkittää syy ja seuraus-suhteiksi ja tätä kaaviota kutsutaan strategiakartoiksi. Tutkimusten perusteella organisaatioissa, joissa on käytetty Balanced Scorecard mittaristoa, kaikki resurssit eri yksiköistä ja johtoryhmistä, työntekijöiden rekrytointiin ja koulutuksiin on pystytty kohdistamaan strategian toteuttamiseen. Kaplan ja Norton ovat osoittaneet menestyneiden organisaatioiden noudattaneen strategialähtöisen johtamisen periaatteita. Niissä strategiasta on tehty jatkuva prosessi. Strategia on kuvattu operatiivisina käsitteinä ja organisaatio on mukautettu strategiaan. Strategiasta on tehty osa jokaisen työntekijän jokapäiväistä työtä ja kaikki muutokset ovat käynnistyneet ylimmän johdon toimesta. (Kaplan & Norton 2004, 12).

Onnistuneeseen strategian toteutukseen tarvitaan ylivertaiset tulokset, joiden saavuttaminen vaatii strategian kuvaamista ja strategian johtamista. Kaplanin ja Nortonin mukaan tähän tarvitaan strategiakarttoja, tasapainotettua mittaristoa sekä strategialähtöistä organisaatiota. Tämän filosofian he selittävät sillä, että ei voi johtaa sellaista, mitä ei voi mitata, eikä sellaista voi mitata, mitä ei voi kuvata. Pohjan strategian ymmärtämiselle ja toteuttamiselle luovat mallit, strategiset teemat sekä aineeton omaisuus. Strategian tulisi koostua samanaikaisista, toisiaan täydentävistä teemoista. (Kaplan & Norton 2004, 11-15, 68).

Strategian toteuttaminen on pitkäjänteinen ja jatkuva prosessi. Strategian toimeenpanoon kuuluu organisaatorakenteen muokkaus, järjestelmien ja prosessien rakentaminen strategian mukaiseksi, resurssien jakaminen, koulutus sekä strategian toteutumisen seuranta. Strategian toimeenpanossa pitkän aikavälin tavoitteet yhdistetään organisaation päivittäisiin tehtäviin, jolloin strategia muodostuu konkreettiseksi toiminnaksi. On tärkeää, että strategiset tavoitteet ja mittarit ovat sellaisia, että koko organisaatio pystyy seuraamaan toteutuuko strategia organisaatiossa. (Hämäläinen & Maula 2004, 25-26, 33).

Usein strategiaprosessi kuvataan lineaarisessa muodossa. Ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan menneisyyttä, edellytyksiä sekä nykytilannetta, aikaisempaa strategiaa sekä ulkoista ympäristöä ja sisäistä tilannetta. Tästä edetään tulevaisuuteen

ja mahdollisuuksiin, tavoitteiden ja strategian määrittelyyn, näiden toimeenpanoon sekä seurantaan ja palautevaiheeseen. Strategiaprosessin kuvaaminen lineaarisessa muodossa on herättänyt jonkin verran kritisointia, sillä haasteet, joihin strategialla pyritään vastaamaan, voivat muuttua kesken strategiaprosessin. Strategiaprosessin kesto vaihtelee organisaation toimenpiteistä ja siitä, minkälaisesta strategiatyöstä on kyse. Strategiaa toteutetaan jatkuvasti ja se on mukana kaikessa organisaation toiminnassa. (Hämäläinen & Maula 2004, 24; Karlöf 2004, 89).

2.4 Hyvän strategian ominaisuudet

Monissa organisaatioissa strategia ei toteudu. Åhman ja Runola (2006, 16) kuvaavat strategian olevan kuin hyvä tarina. Siinä on mielenkiintoinen juoni, hyvä tunnelma, se tempaa ihmiset mukaansa, eikä sen halua päättyvän. Yrityksestä pitää luoda tarina, joka kiinnostaa ihmisiä ja muuntuu asiakkaan kokemukseksi. Hämäläisen ja Maulan (2004,156) mukaan strategia saattaa muodostua ongelmaksi, jos visio ja todellisuus eivät kohta millään tasolla. Epärealistiset tavoitteet ovat ongelma kaikilla tasoilla.

Åhmanin ja Runolan (2004,23) mukaan elävä strategia on ymmärrettävä ja konkreettinen ja linkittyy tarinoihin, vertauskuviin ja käytännön esimerkkeihin. Strategian tulee herättää organisaatiossa innostusta ja intohimoa sekä tuoda merkitystä omalle työlle. Hyvä ja elävä strategia saa aikaan muutosta, edistää uutta ajattelua ja kyseenalaistamista, sekä vaatii intuition ja hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Elävälle strategialle on ominaista, että se on mahdollista viestiä eteenpäin kohtuullisella perehtymisellä. Ollakseen elävä strategian on oltava osa koko organisaation toimintaa.

3 Strategiaviestintä

Viestintä tulee latinankielen sanoista communis (yhteinen) sekä communicare (osallistuminen, yhdessä tekeminen). Viestintä on yhdessä tekemistä, mutta myös dynaaminen ja jatkuva prosessi, sillä viestimistä tapahtuu koko ajan tahdosta riippumatta. Viestinnän tarkoituksena on selittää, mitä tapahtuu ja miksi. Strate-

giaviestinnällä, tarkoitetaan viestintää strategian sisällöstä ja strategiaprosessista. Sen tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys organisaatiossa.

Strategiaviestintä on tiivis osa koko organisaatiota ja sen käytäntöjä. Siihen vaikuttaa organisaation suunnittelukäytännöt, koko ja luonne sekä henkilöstön osallistuminen strategiatyöhön. Strategiaviestintää on järkevintä rakentaa organisaation suunnittelukäytäntöjen pohjalta ja sen tulee olla jatkuvaa. Strategiaviestintään voidaan katsoa kuuluvaksi johdon suunnitelmallinen viestintä sekä epäviralliset käytäväkeskustelut. Strategiaviestinnän yhtenä tarkoituksena on antaa mahdollisuus keskustella sekä esittää kysymyksiä strategiasta. Viestintä voi edesauttaa ja tukea strategian toimeenpanoa, mutta se voi myös haitata toimeenpanoa, jos sitä ei osata hyödyntää oikein. Viestinnän puuttuminen voi vaikuttaa negatiivisesti organisaation tuottavuuteen (Hämäläinen & Maula 2004, 29, 47).

3.1 Strategiaviestinnän tarkoitus

Organisaation suuri haaste on saada kaikki organisaation jäsenet työskentelemään yhteistä tavoitetta kohti ja ymmärtämään yhteinen päämäärä ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Usein ongelmana on, että henkilöstö ei ole tietoinen johdon strategisista suunnitelmista tai ei ymmärrä niitä. Strategia koetaan usein vaikeaselkoiseksi ja vaikeasti omaksuttavaksi, jolloin se jää helposti vain ylimmän johdon laatumiksi hienoiksi termeiksi. Onnistunut strategiatyö edellyttää, että jokainen organisaation jäsen tuntee strategian vähintään siltä osin, kuin se koskee työntekijän omaa työtä, ja ymmärtää, miten omalta osaltaan voi toteuttaa strategiaa.

Strategiaviestintä auttaa hahmottamaan strategiatyötä sekä siihen liittyviä toimenpiteitä kokonaisuutena. Sen avulla henkilöstön on helpompi ymmärtää oma roolinsa ja merkityksensä organisaation toiminnassa ja strategian toteuttamisessa. Strategiaviestintä auttaa helpottamaan toimintojen koordinoitua sekä jokapäiväisten valintojen tekemistä. Strategiaviestintää voidaan perustella myös eettisyydellä, sillä jokaisella työntekijällä on oikeus tietää organisaation strategisista valinnoista.

Parhaimmillaan strategiaviestintä parantaa työilmapiiriä sekä lisää organisaation tehokkuutta. Selkeä käsitys yhteisestä suunnasta, sekä halu saavuttaa tavoitteet ja päämäärät, luo yhtenäisyyttä organisaation sisällä, mikä näkyy myös ulospäin lisääntyneenä tehokkuutena. (Hämäläinen & Maula 2004, 13, 31).

3.2 Strategiaviestinnän suunnittelu

Strategiaviestinnän suunnittelun lähtökohdiksi kannattaa ottaa viestinnän perusasiat: viestinnän kohderyhmät, viestin sisältö ja muotoilu sekä käytettävät kanavat. On myös hyvä huomioida, ketkä ovat strategian pääasiallisia viestijöitä ja millaista tukea he tarvitsevat. Viestinnän mittaaminen on tärkeä osa strategiaviestintää. Organisaatiossa työskentelevien täytyy olla tietoisia siitä, mihin viestinnällä pyritään ja mistä tiedetään, onko tavoitteet saavutettu. (Hämäläinen, Maula 2004, 68).

Strategiaviestintä jakaantuu kolmeen osa-alueeseen: strategian sisällöstä viestimiseen, strategian toteuttamista tukevaan viestintään sekä strategiaprosessista viestimiseen. Strategian sisällöstä viestimiseen kuuluu johdonmukainen tiedottaminen sekä yhteisen ymmärryksen luominen strategiasta. Strategian toteuttamista viestintä tukee jokapäiväisenä työviestintänä, jolloin työntekijöitä tuetaan strategian mukaiseen toimintaan työtehtävissä ja arkisessa toiminnassa. Organisaatioprosessista viestiminen käsittää strategian laatimiseen ja toimeenpanoon liittyviä käytäntöjä. (Hämäläinen & Maula 2004, 28,68).

Organisaation koko ja rakenne vaikuttavat siihen, kuinka muodollista ja tarkasti suunniteltua strategiaviestintää vaaditaan. Suurissa organisaatioissa voi olla järkevintä suunnitella strategiaviestintä kohderyhmittäin, sillä eri kohderyhmien tarpeet, odotukset ja valmiudet vaihtelevat suuresti. Myös kieli- ja kulttuurierot tulee huomioida suuren organisaation viestintää suunniteltaessa.

Onnistuneen strategiaviestinnän edellytyksenä on, että organisaatiossa pohditaan, miten strategiaa kannattaa viestiä. Sekä strategian muotoiluun että viestin välittämiseen tulee kiinnittää huomiota. Vaikeaselkoisen ja monimutkaisen strategian muistaminen ja ymmärtäminen on usein mahdoton tehtävä. Paras ratkaisu on

usein, että kukin henkilö saa strategian tiivistettynä niin, että tärkeimmät ja oleelliset asiat ovat korostettuina. Tarkoitus on, että kukin pystyy muodostamaan strategiasta kokonaiskuvan, vaikka ei olisi henkilökohtaisesti osallistunut strategian luomiseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 22, 50-51).

3.3 Johdon ja henkilöstön merkitys strategiaviestinnässä

Henkilöstötoimenpiteet ovat tärkeässä asemassa organisaation menestyksen kannalta, sillä niiden oikealla kohdistamisella saadaan sitoutettua organisaation jäsenet toimimaan strategian toteuttamiseksi. Kaplanin ja Nortonin (2004, 207) strategiakartta auttaa keskittymään henkilöstötoimenpiteisiin, jotka kehittävät organisaation inhimillistä pääomaa. Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi rekrytointi, koulutus ja urasuunnittelu.

Tehokkaimpien läpimurtojen saavuttamiseksi inhimillisen pääoman investoinnit ja kehitysohjelmat tulee kohdistaa organisaation strategisissa tehtävissä työskenteleviin työntekijöihin, joita on vain pieni osuus organisaation kaikista työntekijöistä. Strategia sisältää kuitenkin arvoja ja prioriteetteja, joiden täytyy olla mukana jokaisen työntekijän toiminnassa ja tavoitteissa. Myös näiden henkilöiden kehityksestä täytyy huolehtia vaikka eri tasolla kuin strategisissa työtehtävissä työskentelevien kehityksestä. (Kaplan & Norton 2004, 239).

Henkilöstön kehittämisessä on tärkeää ajatella tehokkuutta ja vaikutuksia pitkällä tähtäimellä. Henkilöstön kehityssuunnitelman pitäisi sisältyä organisaation strategiaan ja prosesseihin, jotta kokonaiskehityksellä olisi yhteinen suunta. Henkilöstön koulutuksen tulee olla sellaista, joka on oleellisinta juuri heidän kannaltaan ja välttää turha informaatiotulva ja resurssien väärä kohdistaminen. Tulevaisuutta pitäisi tarkastella sekä strategian kehittymisen että henkilöstön kehittymisen kannalta, jotta voitaisiin saavuttaa parhaat toimintatavat ja yhteisymmärrys niiden käytöstä. (Kaplan & Norton 2004, 239).

Onnistunut strategian toimeenpano ja strategiaviestintä vaativat tiivistä yhteistyötä koko organisaation välillä. Strategiaviestinnän tulee olla yhdenmukaista ja aukotonta koko organisaatiossa. Strategiaviestintää ei voida jättää vain viestinnästä

vastaavien henkilöiden vastuulle, vaan sen pitää olla kiinteä osa strategiatyötä. Viestinnän ammattilaisten tehtävänä on tukea yrityksen johtoa ja esimiehiä strategiasta viestimisessä. Heidän tehtävänä on esimerkiksi valmistella tiedotteita ja tukimateriaalia sekä järjestää viestintäkoulutusta. Tärkeää on selvittää, mitä eri tahoja strategiaviestinnän suunnitteluun ja toteuttamiseen tarvitaan, ja mitkä ovat kenenkin vastuut ja roolit. (Hämäläinen, Maula 2004, 61).

Ylimmän johdon merkitys strategian toimeenpanossa on suuri, sillä se antaa strategialle ikään kuin kasvot. Pääasiassa ylin johto tekee strategiset päätökset, asettaa päämäärät ja keinot niiden saavuttamiseksi sekä on vastuussa niistä. Ylimmän johdon vastuulla on muodostaa strategiasta ymmärrettävä kokonaisuus sekä auttaa jokaista ymmärtämään oma roolinsa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 64).

Keskijohdon tehtävänä on viestiä liiketoiminta-alueiden ja yksiköiden strategiat esimiehille sekä seurata ja valvoa strategian toteutumista. Esimiesten tehtävänä on perustella alaisilleen, mikä merkitys strategialla on organisaation toiminnalle ja miksi organisaatiossa on päädytty juuri näihin strategisiin valintoihin. Tämä edellyttää, että esimies itse on ymmärtänyt strategian sisällön ja merkityksen ja oman roolinsa strategian toteutumisessa. Esimiesten tehtävänä käydä strategiaa alaisten kanssa läpi niin, että strategia tulee konkreettisesti esiin alaisten työnkuvaan ja toteutuu päivittäisessä työskentelyssä. (Hämäläinen & Maula 2004, 64).

Työntekijät ovat organisaation tärkein voimavara. Jokaisella organisaation jäsenellä on oikeus ja velvollisuus tuntea organisaation päälinjat. Aina ei ole mielekästä, että henkilöstö tuntee jokaisen yksikön strategiset painopisteet ja päämäärät. Usein riittää, että työntekijä on selvillä koko yrityksen strategisista tavoitteista ja sen lisäksi tuntee yksityiskohtaisesti oman yksikkönsä ja omat henkilökohtaiset tavoitteet ja osaa soveltaa strategiaa omaan työhönsä. (Hämäläinen & Maula 2004, 32).

Jokaisen työntekijän täytyy tietää, miten hän pystyy vaikuttamaan organisaation menestykseen ja mikä merkitys hänen panoksellaan on, jotta strategia toteutuisi. Esimiesten vastuulla on, että jokainen työntekijä kokee voivansa myötäelää stra-

tegiaa ja vaikuttaa siihen. Esimiehen tulee huolehtia myös siitä, että tieto kulkeutuu alemmilla tasoilla ylöspäin. (Hämäläinen, Maula 2004, 61), (Åhman & Runola 2006, 113.)

3.4 Strategiaviestinnän kulku

Suurimmissa organisaatioissa strategiaviestintä kulkee ylhäältä alaspäin. Niin sanotussa vesiputousmallissa strategia valutetaan organisaation ylimmiltä tasoilta alaspäin. Pienemmissä asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön mukaan ottaminen strategiatyöskentelyyn voi olla mahdollista. Tällöin henkilöstöllä on taustatietoa strategiasta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä, jolloin henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa. Henkilöstön osallistuminen strategiatyöhön voi olla kannattavaa myös henkilöstön synnyttämien uusien ideoiden ja näkemysten myötä. (Hämäläinen & Maula 2004, 53).

Viestintä organisaatiossa voi kulkea myös alhaalta ylöspäin, jolloin alaiset, antavat palautetta ja kehitysehdotuksia omien esimiestensä välityksellä.

Esimiehet ovat vastuussa siitä, että viestit alemmilla tasoilta kulkeutuvat ylemmille tasoille. Tiedon kulkeutumisessa alemmilla tasoilta ylemmille ongelmaksi muodostuu ideoiden ja aloitteiden suodattumisen ja jalostumisen matkalla portaaltta toiselle. Ideat kulkevat useiden eri henkilöiden kautta, jolloin idea on saattanut muuttua matkan varrella, eikä johdon saavuttanut idea toteuta enää varsinaista tarkoitusta. (Hämäläinen & Maula 2004, 55).

Parhaimmillaan organisaation strategiaviestintä on jatkuvaa vuoropuhelua johdon ja henkilöstön välillä. Yksi strategiaviestinnän päämääristä on strategisten valintojen perustelu. Strategian tuominen koko organisaation keskuuteen edellyttää kaksisuuntaista viestintää, joka mahdollistaa avoimen ja asiallisen keskustelun ja vuorovaikutuksen alaisten ja esimiesten välillä. (Hämäläinen & Maula 2004, 56).

Jos vuoropuhelu ei toteudu, siitä seuraa erilaisia ongelmia. Johto ei pysty hyödyntämään alaisten ideoita ja näkemyksiä. Tällöin henkilöstö ei myöskään pääse vaikuttamaan organisaation toimintaan, mikä vähentää motivaatiota. Henkilöstön palautteen saaminen johdolta voi myös jäädä hyvin vähäiseksi. Ilman avointa ja

luottamuksellista keskusteluilmapiiriä strateginen ajattelu ei toteudu. Pyrkimyksenä on tavoitteellinen työskentely kohti yhteisiä päämääriä ja näin saavuttaa organisaation menestys. (Hämäläinen & Maula 2004, 57; Karlöf 2004, 133).

4 Johtajuuden merkitys

Johtajuus on ydinedellytys strategialähtöiselle organisaatiolle. Strategisen johtamisen tutkija Henry Mintzberg on määritellyt johtajan organisaation hermokeskukseksi ja näkyvimmäksi hahmoksi, johon työntekijät voivat verrata omaa toimintaansa. Mintzbergin mukaan johtajuus tarkoittaa henkilökohtaista ominaisuutta, jolloin johtaja toimii vaikutusvaltaisesti, suostuttelevasti ja edustaa organisaation visiota. (Telaranta: A2)

4.1 Erilaisia johtamisteorioita

Johtamisen tutkimus on saanut alkunsa 1800 – luvun lopulla. Ensimmäiset teoriat johtajuudesta keskittyivät löytämään ne erityiset piirteet, jotka tekivät tietyistä ihmisistä suurmiehiä. Tällöin vallitsi uskomus, että johtajiksi synnyttään. Tämän jälkeen alettiin tutkia johtajien käyttäytymistä ja sitä, miten johtajiksi opitaan. Uusimmat teoriat keskittyvät tilannejohtamiseen, joka vaatii johtajilta kykyä mukautua erilaisiin tilanteisiin ja johtaa niiden vaatimalla tavalla. (Åberg 1993, 69-71). Käsitukset siitä, voiko ihmisiä johtaa eri tavoin, on myös kiinnostanut tutkijoita ja siitä on olemassa useita eri teorioita.

Pääasiassa johtajista on löydettävissä neljää erilaista johtajatyyppeä. Niemelä, Pirker ja Westerlund (2008, 140) ovat esitelleet Kurt Lewinin (1939) tutkimuksen kolme johtamisen perustyyliä: autoritaarinen johto, demokraattinen johto sekä delegoiva johto. Mäkinen (2007, 15) on esitellyt teoksessaan Nissisen (2004) kolme ulottuvuutta johtamiskäyttäytymiselle, joita ovat syvä johtaminen, passiivinen johtaminen sekä kontrolloiva johtaminen. Myös Kari Helin (2000, 119) on esitellyt kaksi johtamistyyppiä, jotka hän nimeää autoritaariseksi ja osallistavaksi johtamiseksi.

Autoritaarisella ja kontrolloivalla johtamistyyllillä on samanlaisia piirteitä. Autoritaarinen johto tekee päätökset itsenäisesti ja asettaa alaisille selkeät tavoitteet ja kertoo, miten ja milloin asiat tehdään. Autoritaarinen johto kysyy harvoin alaisten mielipidettä ja tällainen johtaja nähdäänkin usein kontrolloivana diktaattorina. Hän on suorituskeskeinen ja suosii oikeellisuutta ja kontrollointia. Tiukka kontrolli saattaa tuntua alaisista ahdistavalta, kun johtaja etsii syytä rangaistuksille, jotta työskentely olisi mahdollisimman tehokasta. Kari Helinin mukaan autoritaarinen johtaminen on väistymässä osallistavan johtamisen tieltä, sillä autoritaarinen johtajuus ei kykene hyödyntämään organisaatioon kertynyttä osaamista ja ideoita. Se ei myöskään synnytä sitoutumista, jotta tehdyt päätökset toteutuisivat. (Lewin 1939; Nissinen 2004).

Osallistavan johtamisen tavoitteena on saada kaikki osallistumaan päätöksentekoon sekä vastuunkantajaksi. Tästä muodostuu yritykselle lisävoima, kun asiat ovat yhteisiä ja koskevat kaikkia. Osallistava johtaminen on melko lähellä demokraattista johtamista. (Helin 2000, 119). Lewinin tutkimuksen demokraattinen johtaja tarjoaa apuaan ja ohjeita alaisille, mutta ottaa myös vastaan huomioita ja ideoita. Hän haluaa sitouttaa alaisensa ja kannustaa osallistumaan päätöksentekoon sekä kannustaa luovuuteen ja sitoutumiseen. (Lewin 1939).

Helinin mukaan osallistamisen idea perustuu vastuun, valtuuksien ja sitoutumisen kietoutumisesta toisiinsa. Yksi vaikeimmista haasteista on päätöksenteon muuttaminen sellaiseksi, että kaikki, joita asia koskee pääsevät vaikuttamaan. Toinen haaste koskee ongelmanratkaisua, johon tulisi sitouttaa koko organisaatio. Kun kaikki asianomaiset osallistuvat ongelmanratkaisuun, se synnyttää kolme tärkeää tapahtumaa: saadaan hyviä ratkaisuja, osallistujien on helppo hyväksyä ratkaisut ja sitoutua niihin ja samalla kaikkien ongelmanratkaisutaidot kehittyvät. (Helin 2000, 119).

Lewinin (1939) tutkimuksen mukaan delegeoiva johtaja taas siirtää vastuun päätöksistä alaisille. Hän ei pyri kannustamaan eikä anna neuvoja. Usein tällaisen johtajan alaisilta puuttuu yhteistyökyky sekä kyky toimia itsenäisesti. Delegeoivan johdon ryhmissä saattaa esiintyä epäselvyyksiä roolien välillä sekä motivaation

puutetta. Nissisen (2004) tutkimuksessa esiintyy delegoivan johtajan tilalla passiivinen johtajuus, joka antaa virheellisen käsityksen, sillä siinä ei ole kyse johtamisesta. Passiivinen johtaja pysyttelee mieluiten taustalla ja välttelee vastuuta. Hän osallistuu toimintaan vain pakon edessä ja pyrkii pysyttelemään omissa oloissaan.

Nissisen (2004) esittelemää syväjohtamisen mallia on käytetty myös johtajana kehittymisen työvälineenä. Syväjohtamisen malli muodostuu neljästä kulmakivestä. Ensimmäinen on luottamuksen rakentaminen, jota toteutetaan omalla esimerkillä, oikeudenmukaisuudella ja rehellisyydellä, tasapuolisella toiminnalla sekä vastuunkantamisella. Toisena kulmakivenä on inspiroiva motivointi, joka on kannustavaa ja palkitsevaa. Kolmantena kulmakivenä on älyllinen stimulointi, joka edistää oppimista ja kannustaa ihmisiä itsenäisyyteen. Johtajan osalta se tarkoittaa kykyä ottaa vastaan kritiikkiä, antaa palautetta sekä taitoa kuunnella alaisia ja käyttää hyödyksi heidän ideoitaan. Neljäs kulmakivi on ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. Alaiset täytyy tuntea henkilökohtaisesti ja heistä täytyy pitää huolta. Johtaja ei saa myöskään nostaa itseään alaiensa yläpuolelle asemastaan huolimatta. (Mäkinen 2007, 15-17.)¹

Syväjohtamisen mallissa saavutetaan yleensä hyviä tuloksia, sillä se kannustaa sujuvaan yhteistyöhön ja menestyminen ja onnistuminen koetaan mahdollisiksi. Syväjohtamisen mallia käytetään myös muun muassa puolustusvoimien johtajakoulutuksessa.

4.2 Johtajien tarvitsemia ominaisuuksia

Johtajuudesta ja viestinnästä puhuttaessa Karlöf (2004, 131) viittaa retoriikan peruselementteihin, logokseen, eetokseen ja paatokseen. Johtajuudessa tarvitaan kaikkia elementtejä: logiikkaa, rakennetta ja strategiaa, luottamusta, uskottavuutta ja luotettavuutta sekä tunnetta, motivaatiota ja intohimoa. Yksittäiset ominaisu-

¹Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Lewin, K, Lippit, R. & White, R.K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, s.271-301.

det tai koulutus eivät riitä tekemään kenestäkään johtajaa. Eikä kenestäkään saada johtajaa vastoin tahtoaan.

Balanced Scorecardin mukaan johtajien ominaisuudet jakaantuvat kolmeen ryhmään: arvonn tuottamiseen, strategian toteuttamiseen sekä inhimillisen pääoman kehittämiseen. Tuottaakseen arvoa organisaatiolle johtajien täytyy saavuttaa tuloksia sekä organisaatiolle että asiakkaille. Heidän tulee kyseenalaistaa oletuksia ja ehdottaa uusia toimintatapoja. Strategian toteuttamiseen kuuluu strategian ymmärtäminen, suunnan ja tavoitteiden määrittely, vastuiden luominen, avoin viestintä sekä tiimityö. Inhimillistä pääomaa kuvaa muilta ja itseltä oppiminen, muiden kehittäminen sekä henkilökohtainen panos ja esimerkkinä toimiminen. (Kaplan & Norton 2004, 283).

Kotterin (1989, 48) mukaan parhaimpia johtajia tuntuu yhdistävän rakkaus ja mielekkyys työtä kohtaan ja tunne siitä, että voi vaikuttaa. Kyvykkäillä johtajilla on itseluottamusta, arvostusta työtään ja muita kohtaan, yhteistyökykyä, kykyä ajatella kokonaisvaltaisesti, taito kuunnella ja käydä vuoropuhelua. Hyvillä johtajilla on myös taito kannustaa, motivoida sekä opettaa lannistamatta.

Puhuttaessa johtajien tarvitsemista ominaisuuksista esiin nousevat erilaiset johtamistyyli. Jonkun mielestä johtajan pitää olla välinpitämätön, rohkea eikä hän saa tuntea empatiaa. Johtajien täytyy voida irtisanoa ihmisiä ilman tunteita. Tällainen käsitys johtamisesta taistelee sen asian kanssa, että johtajien pitäisi kuunnella alaisiaan sekä huolehtia heistä.

4.3 Johtamisen vaikutus alaisten työssäviihtyvyyteen

Proffice-konsernin lokakuussa 2008 teettämän kyselyn mukaan alaisten työssäviihtymiseen suuri vaikutus on esimiehillä. Kyselyyn vastasi 1008 työntekijää ja 1008 työnantajaa eri aloilta Suomessa. Tulosten mukaan 80 prosenttia suomalaisista viihtyy työssään vähintään kohtalaisen hyvin. Esimiesten tärkeimmiksi ominaisuuksiksi koetaan oikeudenmukaisuus, suoruus ja kuuntelutaidot. Muita ominaisuuksia, joita esimiehiltä kaivataan, ovat kyky antaa selkeitä ohjeita sekä ystävällisyys ja empaattisuus. Tutkimuksen mukaan alaiset eivät toivo esimiehiltään

kaveruutta, vaikka työkavereiden kanssa monet viihtyvät vapaa-ajallakin. Kyselyn mukaan jopa yli 83 prosenttia esimiehistä pitää itseään hyvänä esimiehenä ja vielä suurempi osa uskoo työntekijöidensä olevan tyytyväisiä häneen esimiehenä. Vaikeimmaksi asiaksi esimiehet kokevat puuttumisen alaisten henkilökohtaisiin ongelmiin. (Keskinen 2008).

Wisconsinin yliopistossa on tehty vuonna 2001 tutkimus, jonka mukaan tehokkaimpia ja alaisten kesken arvostetuimpia esimiehiä ovat inspiroivia tavoitteita asettavat henkilöt, jotka eivät tarkalleen tiedä, miten tavoitteet saavutetaan. He uskaltavat myöntää oman epävarmuutensa ja uskaltavat pyytää apua alaisiltaan. He antavat alaisilleen tunnustusta ja arvostavat heidän osaamistaan. (Salminen 2008).

4.4. Tulevaisuuden haasteet johtajuudelle

Johtajuus on tiukan tarkastelun alla. Viime aikoina esillä on ollut useiden eri yritysjohtajien kritisointia johtajuudesta ja sen hallinnasta. Tällä hetkellä on käynnissä johtamisen murros. Johdon täytyy muuttaa omia toimintatapojaan, jotta organisaatiot pystyvät vastaamaan muuttuviin haasteisiin. Esimerkiksi vuorineuvos Kari Neilimo on sitä mieltä, että johtajan on nähtävä, mihin maailma on menossa. Asiajohtajuus ei riitä, vaan johtajan tulee olla innovatiivinen, visioiden tulkitsija ja suunnannäyttävä, joka vangitsee työyhteisön sielun. (Happonen 2008).

Generation Y-tutkimus on kartoittanut uuden sukupolven arvoja ja odotuksia työelämästä. Tulevaisuudessa yksilöllisellä johtamisella on suuri merkitys. Rahaa tärkeämmäksi koetaan mahdollisuus valita vapaa-aika yksilöllisten tarpeiden mukaan. Johtamisvälineinä tärkeimpiä ovat alaisten henkilökohtainen tuntemus, kuunteleminen sekä sitouttaminen. Tuleva sukupolvi vaatii avointa keskustelua myös ylimmän johdon kanssa. Tärkeitä motivointikeinoja ovat alaisten osaamisen ja työpanoksen arvostaminen ja kunnioittaminen. Johdolta odotetaan luottamusta nuoriin sekä heidän osaamiseensa. Nuorille tärkeää on päästä hyödyntämään kykyjään ja taitojaan sekä osallistumaan tärkeisiin organisaatiota koskeviin asioihin. Tulevaisuudessa korostuu palautteenanto ja palautteensaaminen, mentorointi, trainee-ohjelmat sekä palkitsemisjärjestelmät. (Sahiluoma 2008).

Liikkeenjohdon konsultti Karl-Magnus Spiik (2008: 14) on samoilla linjoilla tutkimustulosten kanssa. Työmarkkinoille tulevat nuoret vaativat erilaista johtamista. He odottavat esimiehiltä henkilökohtaista kiinnostusta sekä ohjausta. He haluavat tietää, miksi organisaatio on olemassa, mikä on organisaation strategia sekä, mikä heidän tehtävänsä on. He haluavat selkeitä tavoitteita, joita kohti he pyrkivät esimiehen avustuksella. Tuleva sukupolvi kaipaa johtajia, jotka arvostavat alaisiaan, uskaltavat laittaa itsensä likoon, kommunikoivat avoimesti, toimivat omalla esimerkillään organisaation arvojen mukaisesti, sekä ottavat vastaan kritiikkiä ja kehittyvät sen avulla.

Taloudellisen tilanteen ollessa huono myös organisaatioiden työntekijät joutuvat kovalle koetukselle. Sen lisäksi, että on olemassa uhka joutua työttömäksi tai lomautetuksi, täytyy samalla tehdä töitä entistä tehokkaammin, jotta työt saadaan hoidettua pienemmällä työntekijämäärällä ja mahdollisimman tehokkaasti.

Taloussanomien julkaisi Outi Kokon kirjoittaman artikkelin (Kokko 2009), joka perustui muun muassa työyhteisöviestintä-hankkeen johtaja Elisa Juholinin haastatteluun esimiesten merkityksestä epävarmassa taloudellisessa tilanteessa. Juholin näkee esimiehen roolin viestijänä erittäin tärkeänä etenkin vaikeissa ja epävarmoissa tilanteissa. On tärkeää, että esimies viestii alaisille, missä mennään ja mikä on tilanne, sillä epätietoisuus ja epävarmuus tulevasta aiheuttaa ongelmia. Esimiesten olisi myös välttää uhkakuvien maalailua ja pelon lietsomista organisaatioissa.

Juholinin mukaan on tärkeää, että esimiesten kanssa voidaan keskustella avoimesti tilanteesta ja esimies pyrkii kaikin keinoin olemaan alaiensa tukena. Juholin kehottaa etenkin silloin, kun organisaatioissa menee huonosti, esimiehiä kannustamaan alaisiaan ja kertomaan, missä asioissa on onnistuttu ja missä olisi tärkeää parantaa osaamista. Yhteisen me-hengen luominen on erittäin tärkeää epävarmoissa olosuhteissa. (Kokko 2009).

4.5 Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri

Menestyäkseen organisaatio tarvitsee sitoutunutta henkilöstöä, joka haluaa tehdä parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. TBWA:n toimitusjohtaja Petteri Kilpisen (2008) mukaan johtajan tehtävä on strategian myyminen omille työntekijöille. Tarkoitus on motivoida työntekijöitä olemaan luovia ja tuottamaan innovaatioita sekä palveluita. Työntekijöille täytyy antaa syy pysyä organisaation palveluksessa.

Yhtenä strategiaviestinnän tavoitteena on henkilöstön työtyytyväisyys sekä avoin organisaatiokulttuuri. Kulttuurilla tarkoitetaan organisaation toiminnalle tyypillisiä asenteita ja käyttäytymistapoja. Se pitää sisällään ne tavat ja oletukset, joiden mukaan asiat organisaatiossa hoidetaan. Työilmapiiri on tärkeä tekijä siinä, miten motivoituneita työntekijät ovat ja miten he käyttäytyvät työssään. Siihen vaikuttavat läheisesti organisaation rakenne, palkkiojärjestelmät, suhteet esimiehiin ja työtovereihin sekä tuki. (Kaplan & Norton 2004, 276, 279; Hämäläinen & Maula 2004, 43).

Kari Helinin (2000, 123-124) mukaan sitoutumiseen vaikuttaa pääsääntöisesti kolme tekijää: tarpeet, arvot ja uskomukset. Organisaatioon sitoutumista vahvistavat Helinin mukaan esimerkiksi organisaation maine, arvot ja oma asema ja rooli organisaatiossa. Myös lähellä henkilön omia arvoja olevat organisaation arvot edesauttavat henkilön sitoutumista organisaatioon.

Työtehtäviin sitoutumista edesauttaa työn haasteellisuus, vaihtelevuus sekä vaikutusmahdollisuudet. Sitoutumiselle on ominaista, että ihmisellä itsellään on halu saavuttaa tavoitteet, jotka hän on itselleen asettanut. Tästä syystä on tärkeää, että esimies yhdessä alaisen kanssa asettaa alaisen henkilökohtaiset tavoitteet, jotka on sidottu organisaation tavoitteisiin. Helinin mukaan esimiehellä on mahdollisuus lisätä työntekijöiden vastuullisuutta, oma-aloitteisuutta sekä sitoutumista lisäämällä työntekijöiden valtuuksia osallistamalla ja delegoimalla. (Helin 200, 129).

Tärkeitä tekijöitä työryhmään sitoutumisessa ovat vallitseva ilmapiiri ja ihmissuhteet. Toimiakseen tehokkaasti, organisaatio tarvitsee joukkueen, joka puhalttaa yh-

teen hiileen. Joukkue vaatii muodostuakseen yhteisen päämäärän, tavoitteen, jonka saavuttamiseksi kaikki työskentelevät. Joukkue tarvitsee myös johtajan, jolla on oikea asenne ja halu kannustaa joukkuetta yhä parempiin suorituksiin. Joukkue tarvitsee myös yhteiset pelisäännöt. (Helin 2000, 129-130).

Sitoutunut henkilö on tehokas ja suhtautuu myönteisesti organisaatioon, eikä tarvitse niin paljon ohjausta. Hänellä on kyky työskennellä itsenäisesti ja tehdä organisaation tavoitteita tukevia päätöksiä itsenäisesti. Hämäläinen ja Maula (2004, 38) ovat kuitenkin huomioineet liiallisen sitoutumisen aiheuttamia ongelmia. Jos henkilö on liian sitoutunut yrityksen strategiaan tai yksittäisiin tavoitteisiin, saattaa häneltä jäädä huomaamatta strategiaan liittyviä ongelmia.

Viihtyisä työympäristö lisää työntekijöiden terveyttä ja työssä viihtymistä. Henkinen hyvinvointi ja työkyky ovat kiinteästi yhteydessä organisaation tuottavuuteen. Kitka työyhteisössä johtaa helposti huonoon työilmapiiriin, jolloin organisaation tehokkuus heikkenee. Organisaation hierarkiset ja vakavat roolit saattavat joskus olla rentoutumisen ja onnellisuuden esteenä. Organisaatiossa ei uskalleta reilusti sanoa omaa mielipidettä, eivätkä esimiehet välttämättä uskalla viestiä alaisilleen ilman jäykkiä puheita. Vakiintuneiden roolien ja valta-asetelmien muuttaminen saattaa parantaa työilmapiiriä unohtamatta kuitenkaan esimiehen roolia työntekijöiden ohjaamisessa. (Helin 2000, 130).

Yritykselle muodostuu positiivinen kulttuuri yhteisten kokemusten, onnistumisten ja iloitsemisen kautta. Johtajan tulee omalla toiminnallaan vahvistaa yhteistä kulttuuria. Myös yrityksen toimitiloilla on tärkeä osa työssä viihtymisellä. Hyvät työtilat, joissa on terveellistä ja turvallista työskennellä ja jotka heijastavat organisaation strategiaa ja arvoja, vahvistavat työntekijöiden työssä viihtymistä ja tehokkuutta. Viestinnällä on tärkeä rooli kulttuurin ja ilmapiirin luomisessa.

4.6 Ulkoinen viestintä

Ulkoinen viestintä on erittäin oleellinen osa strategian toteutumista, sillä harva organisaatio on olemassa vain itseään tai omistajiaan varten. Organisaation sisäinen ilmapiiri näkyy väistämättä myös ulkoisille sidosryhmille, joten on tärkeää, että se on kunnossa. Ennen strategian julkistamista tulee miettiä, mitä tietoja sidosryhmät tarvitsevat organisaation strategiasta ja mitä tietoja ei haluta julkistaa ulkoisille sidosryhmille.

Työntekijät, etenkin asiakasrajapinnassa ja yhteistyökumppaneiden kanssa toimivat, ovat tärkeässä asemassa ulkoisessa viestinnässä. Omalla toiminnallaan he kertovat asiakkaille organisaation strategiasta. Useat tahot viestivät ulkoisille sidosryhmille organisaation strategiaa. Tärkeää on huolehtia siitä, että viestit ovat riittävän yhdenmukaisia ja oikeita. (Hämäläinen & Maula 2004, 44).

5 Haasteet strategiayön onnistumiselle

Strategiayö on vaativaa ja organisaatioiden täytyy huomioida erilaiset riskitekijät, jotka voivat aiheuttaa strategiayön epäonnistumisen. Esteet voivat johtua niin organisaatiosta, esimiehistä kuin alaisistakin. Näistä esteistä harvemmin puhutaan organisaatioissa, jolloin toimenpiteet niiden estämiseksi jäävät toteuttamatta.

5.1 Organisaatiosta johtuvat esteet

Mäkinen (2007, 170) kutsuu hiljaisiksi tappajiksi organisaation toimintatapaa, joka estää organisaatiota oppimasta ja häiritsee sisäisten toimintojen tehokkuutta. Esteinä voivat olla esimerkiksi epäselvät strategiat tai ristiriidat painopistealueissa.

Organisaatiosta johtuvia syitä strategian onnistumiselle voivat olla esimerkiksi strategian toimenpanon ja viestinnän vähäinen suunnittelu tai resurssien puute. Jos organisaatiossa on vain vähän resursseja strategiayöhön, sivuutetaan helposti strategiaviestintä ja keskitytään kehittämään strategian mukaisia järjestelmiä ja

prosesseja, vaikka pitäisi keskittyä viestintään, joka auttaa ymmärtämään syitä näiden prosessien kehittämiseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 145).

Organisaation sisäinen yhteistyö saattaa olla vajavaista, esimerkiksi tytäryhtiön ja pääkonttorin välillä. Syitä strategian epäonnistumiselle voidaan löytää myös viestinnän ammattilaisista. Viestinnälle ei ole luotu riittävän selkeitä tavoitteita tai viestinnän ammattilaisilta puuttuu tarvittava osaaminen tai aloitteellisuus. Yhteistyö viestinnän vastuuhenkilöiden välillä voi myös ontua tai johto voi rajoittaa heidän toimintaansa. (Hämäläinen & Maula 2004, 157-158).

Ylimmän johdon vastuulla on, toteutuuko strategia organisaatiossa. Celerant Consulting Finlandin operatiivinen johtaja Sten-Erik Molander (2008) näkee suurimpien haasteiden johtamiselle olevan motivoinnissa ja viestinnässä. Johto ei osaa viestiä strategiaa oikealla tavalla niin, että koko hajallaan työskentelevä henkilöstö saataisiin työskentelemään samaan suuntaan yhtäaikaisesti. Molanderin mukaan johdon strategia tulee saada lähemmäksi työntekijöiden toimintaa.

5.2 Esimiehistä johtuvat esteet

Esimiehistä johtuvia esteitä voi olla monia, ne voivat koskea esimiehen sitoutumista strategiaan tai viestinnästä johtuvia ongelmia. Myös ympäristö voi aiheuttaa esteitä strategiaviestinnälle tai alaisen asenne voi olla kielteinen strategiatyötä kohtaan. Esteet ovat kuitenkin voitettavissa, kunhan niiden syyt saadaan selville ja tehdään työtä esteiden poistamiseksi.

5.2.1 Strategian hylkäys

Esimiesten sitouttaminen strategiaan on haastava tehtävä. Uskonpuute strategiatyötä kohtaan on yksi haaste. Esimies ei välttämättä usko strategian sisältöön, sen toteuttamiskelpoisuuteen, toimeenpanoon tai strategiatyöhön ensisijaisesti. Syyt saattavat johtua aiemmista huonoista kokemuksista, esimerkiksi epäonnistumisista strategiatyössä. On myös mahdollista, ettei esimies ole koskaan kokenut, että stra-

tegia todellisuudessa toteutuisi ja nähnyt, miten strategiaa oikeasti johdetaan. (Hämäläinen & Maula 2004, 111).

Strategiatyö voidaan kokea myös kaukaisena ja vaikeana, eikä sitä haluta yhdistää omaan työhön. Ongelmaksi saattaa muodostua myös kiinnostuksen ja ajan puute. Esimies ei välttämättä ole utelias eikä kiinnostunut tulevasta ja hän saattaa ajatella, ettei ole enää organisaation palveluksessa, kun strateginen suunnitelma toteutuu. (Åhman & Runola 2006, 22). Esimiehen sitoutumista strategiaan saattavat edesauttaa strategiaproessin avoimuus, läpinäkyvyys, mahdollisuus antaa kritiikkiä sekä eriävien mielipiteiden suvaitseminen ja keskusteleva johtamiskulttuuri. (Hämäläinen & Maula 2004, 111.)

Esimiehet saattavat nähdä asiat kapeasti ja ovat liian tiukasti keskittyneitä omaan työhönsä. Esimiesten tulisi nähdä asiat laajemmassa mittakaavassa ja tuntea tarkemmin, mitä oman toimialan ympärillä tapahtuu. Esimiehet tarvitsevat innokkuutta oppia uutta ja nähdä asioita eri näkökulmista. Esimiesten tulisi olla avoimempia uusille ideoille, eikä pelätä muutosta. Petteri Kilpinen (2008) kritisoi tapaa katsoa liikaa menneisyyteen. Kilpinen kehottaa johtajia muuttumaan. Hänen mukaansa este muutokselle on ihmisen inhimillisyydessä. Pysytään mieluummin tutussa ja turvallisessa, koska uuden opetteluvaiheessa joudutaan ottamaan riski olla huono. Tätä ihmisten luonnollista tapaa vastustaa muutosta voidaan kutsua inhimilliseksi palomuuriksi. (Mäkinen 2007, 170.)

Konservatiivisen ennalta palauttamisen ilmiöksi kutsutaan vallankäyttäjien itsensä puolustamista muutosorientoitunutta toimintaa vastaan. Tällöin asioihin suhtaudutaan välinpitämättömästi, koska niitä ei nähdä tarpeellisina. Asioiden voidaan myös kuvitella olevan kunnossa, koska ei ole parempaakaan tietoa asioista. Tätä kutsutaan optimistiseksi paradoksiksi. Esimiehillä voi myös olla käsitys, että asiat tulevat tulevaisuudessa olemaan paremmin, kun strategian asiantuntijat huolehtivat strategiastyöstä, eikä heidän tarvitse välittää siitä. Tätä kutsutaan asiantuntijaparadoksiksi. (Mäkinen 2007, 170-173).

Esimiehet saattavat kokea strategian luomiseen ja toteuttamiseen liittyvät tehtävät epävarmoiksi. Jos esimiehellä on taipumusta pyrkiä täydellisyyteen ja välttää kon-

flikteja, saattaa hän kokea strategiatyön epämielekkääksi, koska se ei perustu täydellisiin ja tarkkoihin tietoihin. Strategiatyö vaatii esimieheltä kykyä nähdä sumun läpi ja sietää epävarmuutta.

Esimiesten täytyy saada keskustella strategiasta riittävästi omien esimiestensä kanssa ja esittää mielipiteitään ja kysymyksiä strategiasta. Onnistuakseen strategiatyö vaatii kyseenalaistamista ja haastamista. Jotta päästään olennaiseen, tarvitaan kysymyksiä ja väittelyä. Jos esimiehet eivät saa vastauksia strategiasta ja se jää joiltain osin epäselväksi, on heidän mahdotonta sitouttaa omia alaisiaan strategiaan, kun he eivät ole itsekään sitoutuneet siihen. (Hämäläinen & Maula 2004, 152).

Esimiehen on hyvä ymmärtää, mikä merkitys strategialla todellisuudessa on. Tulevaisuudessa hyvä strategia vapauttaa aikaa selkeillä vaihtoehdoilla ja turhien kokeilun välttämällä. Vaikka kaikki suunnitelmat eivät aina toteudu aivan kuten on tarkoitus, strategiatyö antaa kuitenkin vaihtoehtoja. Ilman strategiatyötä organisaation toiminta olisi vain hapuilua vailla suuntaa. (Åhman & Runola 2006, 22).

5.2.2 Viestimisen haaste

Seuraavana haasteena on saada esimies viestimään strategiasta. Vaikka esimies olisi sitoutunut strategiaan, hän ei välttämättä kuitenkaan viesti strategiasta alaisilleen. Esimies ei välttämättä näe tarpeelliseksi viestiä strategiaa. Hän saattaa kokea siitä puhumisen ajanhukaksi ja häiritsevän tärkeämpiä töitä. Esimiesten tulisi ymmärtää strategian merkitys koko organisaation ja työntekijöiden kannalta. (Hämäläinen & Maula 2004, 111).

Esimies saattaa olettaa, että kun strategia on käyty läpi yleisissä palavereissa, se riittää. Hänellä ei välttämättä myöskään ole keinoja viestimisen avuksi. Hän ei löydä keinoja innostavan ja rakentavan viestimisen avuksi. Esimiehen viestintään saattaa vaikuttaa myös pelko vastustuksesta. Esimiehen täytyy osata myös vastata alaiensa epäilyihin. Åhmanin ja Runolan (2006, 19) mukaan asenteisiin ja toi-

mintatapoihin liittyvät muutokset vaativat kuitenkin aikaa, joten esimiehillä täytyy riittää sinnikkyyttä alaisten sitouttamiseen.

Esimiehellä on johdettavanaan erilaisia henkilöitä, joiden henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet hänen tulisi tuntea ja linkittää strategia niihin. Näin työntekijän mielekkyys työtä kohtaan säilyy ja saa uusia ulottuvuuksia. Esimiehellä täytyy siis olla kyky lukea alaisiaan. Helin (2000, 19) on kumonnut väitteen ”kohdelkaa muita niin kuin toivoisitte itseänne kohdeltavan” sillä, että kaikki ihmiset eivät halua tulla kohdelluksi samoilla tavoin. Helin muuttaisikin sanonnan sellaiseksi, kuin ”kohdelkaa muita niin kuin he toivoisivat itseään kohdeltavan”. Silloin siinä korostuu ihmisten todellinen kuunteleminen ja heistä kiinnostuminen, jotta ihmisiä kohdeltaisiin oikealla tavalla, joka tuottaa eniten hyötyä ja iloa.

5.2.3 Tuen puute

Esimiehet tarvitsevat sekä ylemmän johdon että muiden esimiesten tukea strategiasta viestimiseen. Ylimmän johdon tuella on merkittävä rooli siinä, että esimies viestii strategiasta ja näkee sen tarpeellisena. On tärkeää, että esimiehet voivat vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia keskenään. Esimiehillä on hyvinkin erilaisia tapoja johtaa, joten toisilta esimiehiltä voi saada hyviä ideoita ja kehittämisehdotuksia siitä, miten johtaa omia alaisiaan paremmin. Tärkeää on myös, että esimies muistaa arvioida itse omaa toimintaansa kriittisesti ja uskaltaa muuttua tarpeen vaatiessa.

5.2.4 Alaiset eivät toteuta strategiaa

Vaikka esimiehet viestivät strategiasta, se ei silti näy työntekijöiden toiminnassa. Syynä voi olla se, ettei esimies ole osannut viestiä strategiasta tarpeeksi ymmärrettävästi. Viestit eivät ole olleet tarpeeksi innostavia ja motivoivia. Voi myös olla, ettei esimies ole osannut korostaa tarpeeksi, mikä merkitys on sillä, että kaikki toteuttavat strategiaa. Esimiehen lähettämä viesti on voinut myös muuttua matkalla (Hämäläinen & Maula 2004, 109). Tähän voi olla syynä, ettei esimies ole osannut ilmaista haluamaansa asiaa oikein tai alainen tulkitsee esimiehen lähettämän

viestin väärin. Tästä syystä esimiehen ja alaisen välillä käydyt keskustelut ovat tärkeitä, jotta voidaan varmistua siitä, että viestin lähettäjä ja vastaanottaja ymmärtävät asian samalla tavalla.

Esimies lähettää viestejä strategiasta paitsi tietoisesti myös tiedostamattaan. On siis mahdollista, että esimiehen sanat ja teot ovat ristiriidassa keskenään, mikä herättää ristiriitaisia ajatuksia. (Hämäläinen & Maula 2004, 156). Se, mitä asioita johtajat omalla toiminnallaan, puheillaan, kirjoituksillaan ja tekemisillään viestittävät, kertoo siitä, mitä asioita he arvostavat ja mihin henkilöstön toivotaan kiinnittävän huomiota. On siis tärkeää, että johto on itse sitoutunut strategiaan ja ymmärtää sen, jotta voi viestiä siitä eteenpäin.

5.3 Työkalut esimiesten tukemiseen

Etenkin esimiehet tarvitsevat organisaation tukea strategiaviestinnän avuksi. Organisaatiossa tulee olla varattu riittävästi aikaa strategiatyölle sekä esimieskoulutusta ja työkaluja, joilla edistää strategiaviestintää. Viestinnän laatuun ja yhdenmukaisuuteen tulee myös kiinnittää riittävästi huomiota.

Esimiehet tarvitsevat erilaisia työkaluja strategiaviestintään, esimerkiksi viestintäpaketteja, joihin kuuluu laaja tietopaketti strategiasta ja sen taustoista, tukiaineistoa ja valmista esittelymateriaalia, kuvaus strategiaprosessista ja toimintamalleista, kysymyksiä ja vastauksia, tietoa strategiaviestinnän merkityksestä ja esimiesviestinnästä. Esimiehet tarvitsevat myös malleja ryhmätyöskentelyyn, perehdytykseen sekä esimies-alaiskeskusteluihin. (Hämäläinen & Maula 2004, 114).

Esimiehille voidaan järjestää myös erilaisia ryhmämenetelmiä, joiden avulla he voivat harjoitella strategian soveltamista käytäntöön esimerkiksi pelien ja visuaalisten karttojen avulla. Ne auttavat strategian sisäistämistä omien oivallusten ja ongelmanratkaisun kautta. Myös esimiehet tarvitsevat tiimipalavereita, joissa voivat yhdessä muiden esimiesten kanssa keskustella strategiasta ja johtamisesta. (Hämäläinen & Maula 2004, 115).

Esimiehet tarvitsevat työkaluja liittyen seuranta- ja raportointijärjestelmiin sekä henkilöstöhallintoon. Esimerkiksi tasapainotettu tuloskortti on hyvä väline alaisen tavoitteiden seurantaan. Myös esimiesten oman toiminnan arviointi kriittisesti ja itsensä kehittäminen ovat tärkeitä strategian toteuttamiseksi. Koulutus, jossa esimiehiä valmennetaan viestimään strategiasta ymmärrettävästi, keskustelemaan sekä kuuntelemaan alaisiaan sekä kohtaamaan vahvaakin vastustusta, on myös tärkeää strategiaviestinnän onnistumisen kannalta. Koulutuksissa tulee huomioida myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen organisaation toimintatapoihin. (Hämäläinen & Maula 2004, 112-114,118).

5.4 Alaisten sitouttaminen strategiaan – keinot esimiehille

Ylimmän johdon tiedotustilaisuudet ovat erittäin tärkeitä organisaatiolle, sillä näillä tiedotustilaisuuksilla osoitetaan henkilöstölle, että strategia on tärkeä ja ylin johto on sanojensa takana. Tiedotustilaisuuksien etuna on tiedon välittäminen useille eri tahoille yhtä aikaa ja samansisältöisenä. Heikkoutena näissä tilaisuuksissa on kuitenkin niihin varattu rajallinen aika ja kynnys esittää kysymyksiä suuren joukon edessä. Kaikki eivät välttämättä pääse aina paikalle, jolloin osa henkilöstöstä jää pimentoon tärkeistä tiedoista. (Hämäläinen & Maula 2004, 96).

Strategia-roadshow`sta puhutaan silloin, kun organisaatiossa on useita eri yksiköitä ja ylin johto kiertää niissä jalkauttamassa strategiaa henkilöstölle. Näihin tilaisuuksiin kuuluu henkilöstöinfon lisäksi usein kokouksia ylimmän johdon kanssa, joissa käsitellään strategiaa kunkin yksikön kannalta. Jos paikalla on riittävästi organisaation johtoa, tilaisuuksissa voidaan tehdä myös strategisia päätöksiä. (Hämäläinen & Maula 2004, 98).

Strategian ympärille voidaan järjestää myös erilaisia epävirallisempia tapahtumia organisaatiosta riippuen. Näiden tilaisuuksien etuna voidaan nähdä mahdollisuus avoimeen keskusteluun niin tuttuja kuin tuntemattomienkin kollegojen kanssa, mikä saattaa parantaa työpaikan ilmapiiriä sekä synnyttää uusia ideoita. Myös strategia saattaa tulla paremmin esille ja jäädä mieleen, kun se tuodaan esille erilaisilla, vähemmän virallisilla keinoilla. Heikkoutena voidaan kuitenkin nähdä vähäinen osallistujamäärä, jos tilaisuuksia järjestetään vapaa-ajalla. Jos näissä tilai-

suuksissa käsitellään strategiaa, olisi erittäin tärkeää, että johto ja esimiehet olisivat paikalla. (Hämäläinen & Maula 2004, 99).

Organisaatioissa voidaan järjestää myös erilaisia tapahtumia, joihin kutsutaan myös työntekijöiden perheet. Tällöin strategiaa voidaan viestiä myös organisaation ulkopuolelle. Kaikkien tilaisuuksien järjestäminen vaatii aikaa, rahaa ja vaivaa. Tilaisuudet täytyy suunnitella huolella, jotta ne toteuttavat strategiaviestintää halutulla tavalla. On myös tärkeää arvioida tilaisuuksien onnistumista, niiden merkitystä ja roolia strategiaviestinnän kannalta. (Hämäläinen & Maula 2004, 99).

Erilaiset koulutustilaisuudet ovat erittäin tärkeitä kanavia tuoda esille strategiaa. Keskustelua voidaan toteuttaa myös osasto- ja tiimipalavereissa sekä erilaisissa foorumeissa. Erittäin tärkeitä ovat esimiehen ja alaisen välillä käytävät kehityskeskustelut. Tärkeää on, että kaikille on selvää, mikä on erilaisten keskustelujen tarkoitus ja mihin niillä pyritään sekä mitä ne sisältävät.

Parhaimmillaan esimies-alaiskeskustelut auttavat jaksamisessa sekä selventävät työnkuvaa ja näin ollen motivoivat. Keskustelut antavat hyvät lähtökohdat oman osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. Keskusteluissa on hyvä käydä läpi näkemyksiä tulevaisuudesta niin organisaation kuin työntekijänkin kannalta. Hyvä keskustelu vaatii avoimuutta, arvostusta ja luottamusta esimiehen ja alaisen välillä. Keskusteluja tulisikin käydä aina tarvittaessa, eikä vain tietyin ajanjaksoin.

Varsinaisten ennalta sovittujen keskustelujen lisäksi olisi hyvä käydä keskustelua ihan vain tavatessa esimiestä esimerkiksi käytävillä. Esimiesten olisikin tärkeää liikkua alaistensa parissa, jolloin kynnys kysyä epäselviä asioita olisi alaisille helppoa.

Organisaatiot voivat nykyisin sijaita maantieteellisesti etäällä toisistaan, jolloin esimiestä ei välttämättä kovin usein tavata. Tällöin olisikin tärkeää käyttää hyödyksi muita viestintävälineitä, kuten puhelinta, sähköpostia ja intranettiä. Strategiasta tulee olla myös erilaista kirjallista materiaalia, joka on kaikkien saatavilla, ja johon niin esimiehet kuin alaisetkin voivat palata tarvittaessa yhdessä tai yksinään. (Hämäläinen & Maula 2004, 101).

5.5 Strategiaviestinnän arviointi

Yksi strategiatyön haasteista on pitää strategiaprosessi jatkuvasti vireillä. Tämä edellyttää strategian ja strategiaviestinnän jatkuvaa seuranta ja kehittämistä. Tulokortti on yksi yleisesti käytössä oleva väline viestinnän tulosten seurantaan.

Strategiaviestinnän onnistumisen seurannassa tulee kiinnittää huomiota käytettyjen keinojen toimivuuteen, strategian ymmärtämiseen ja omaksumiseen, työntekijöiden sekä asiakkaiden tyytyväisyyteen sekä yrityksen maineeseen. Näiden pohjalta tulee selvittää, onko viestinnän haasteissa onnistuttu ja millaisin keinoin strategiaviestintää voidaan kehittää. Arvioinnissa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota strategian moniin merkityksiin sekä erotella varsinainen strategian sisältö strategian viestinnästä. Haasteita mittaamiselle asettaa myös strategian koko organisaation toiminnan kattava ja läpileikkaava luonne. (Hämäläinen ja Maula 2004, 119-120).

Strategiaviestinnän onnistumista voidaan kartoittaa esimerkiksi haastatteluilla ja henkilöstötyytyväisyystutkimuksilla, jotka antavat arvokasta tietoa esimerkiksi tiedonkulusta ja tiedon avoimuudesta. Tärkeää on selvittää henkilöstön strategiaviestinnän kartoituksen lisäksi strategian pullonkauloja. On tärkeää tietää, koskevatko strategiaviestinnän tietovajeet jotain tiettyjä organisaation osaa ja miten nämä vajeet saadaan täytettyä. Hämäläinen ja Maula (2004, 72).

Työntekijät toteuttavat organisaation strategiaa, joten heidän käsityksensä strategiasta on tärkeä. On tärkeää tietää, miten he kokevat strategian ja miten hyvin he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan strategian toteutumiseen. Jos työntekijät eivät ole tietoisia siitä, miten he itse voivat toteuttaa strategiaa, syyt tiedon puuttumiseen on tärkeä selvittää. Työntekijöiltä kannattaa myös kysyä, mitä mieltä he ovat esimiehistään ja heidän johtamismenetelmistään.

Tuloksia analysoidessa tulee huomioida, miten luotettavia saadut tulokset ovat. Esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyyttä mitatessa tulee huomioida, miten totuu-

denmukaisesti henkilöstö on vastannut tutkimukseen. On tärkeää, että henkilöstö tietää, mihin tuloksia käytetään ja millä tavoin. Vastauksille tulee antaa arvoa ja niihin täytyy myös tarttua toiminnan kehittämiseksi. Johdon olisi myös hyvä kertoa alaisille, mitä palautteiden perusteella on tehty ja tullaan tekemään.

Esimiehet ovat suurelta osin vastuussa strategian viestimisestä. On tärkeää kartoittaa heidän näkemyksiään ja arvioidaan omasta suorituksestaan strategian viestijänä kriittisesti, ja yhdessä esimiehen kanssa kehittää taitoja ja tietoja. Yksi tärkeä arvioinnin kohde on se, kokevatko esimiehet organisaation tukevan riittävästi strategian mukaista toimintaa ja siitä viestimistä.

Kaplan ja Norton (2004, 271) ovat kehittäneet mallin, joka helpottaa organisaatiopääoman kuvaamista ja mittaamista. Mallissa esiintyvät organisaatiopääoman muodostavat neljä strategian toteutumista tukevaa osa-aluetta. Organisaation kulttuuri eli missio, visio ja ydinarvot tulee esittää ymmärrettävässä muodossa ja strategian toteutuminen edellyttää näiden sisäistämistä. Toinen osa-alue käsittelee johtajuutta ja vastuullisuutta. Organisaatiossa tulee olla pätevät johtajat jokaisella tasolla, jotka edesauttavat strategian toteutumista. Kolmantena kaikki tavoitteet ja kannustuspalkkiot tulee kohdistaa niin, että ne tukevat strategian tavoitteiden toteutumista. Neljäntenä osa-alueena on tiimityö, joka edellyttää, että strategisesti merkittävää tietoa tulee jakaa koko organisaatiossa. Tulokortti vaatii suunnittelua ja sen lisäksi organisaatiossa tarvitaan muita mittareita, jotta kaikkia tavoitteita voidaan mitata halutulla tavalla.

5.6 Tulosten hyödyntäminen

Strategiaviestinnän tuloksia kannattaa hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti strategian ja strategiaviestinnän kehittämisessä. Tulosten mittaamismenetelmistä riippuen tuloksia voidaan käyttää joko strategiaviestinnän kehittämiseen tai viestinnän työkalujen kehittämiseen tai jopa itse strategiaprosessin kehittämiseen. Tuloksia voidaan käyttää myös viestinnän ammattilaisten tai johdon toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 119, 139).

Taloudellisen tilanteen ollessa huono organisaatioiden tulisi käyttää entistä enemmän voimavaroja henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin tehokkuuden lisäämiseksi. Lyhytnäköisen toiminnan sijaan pitäisi ajatella pitkällä tähtäimellä ja sitouttaa tällä hetkellä organisaatiossa työskentelevät entistä tiiviimmin organisaatioon työskentelemään yhteiseen suuntaan sovittujen ohjeiden mukaisesti.

Lähteet

- Clausewitz, C. V. 1999. Ajatuksia sodasta ja johtamisesta. Tallinna: KR-Kirjat Oy.
- Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. 3. uud. painos. Helsinki: Kaup-pakaari Oyj.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttuminen mitattaviksi tuloksiksi. Suom. Talentum Media Oy. Helsinki: Talen-tum.
- Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen. Sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kotter, J. P. 1989. Johtajuus menestystekijänä. Espoo: Amer-yhtymä Oy.
- Lewin, K, Lippit, R. & White, R.K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 10, s.271-301.
- Mäkinen, K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Niemelä, M. , Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – teho-kas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOY.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Åberg, L. 1993. Esimiehen viestintäopas: Riemua johtamiseen. Helsinki: In-forviestintä Oy.
- Åhman, H. & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! 2. painos. Edita Publishing Oy.
- Ellilä, T. 2009. Pomot pois päiviltä ja yrityksiin huumoria, kiitos. Aamulehti 3.9.2009.
- Happonen, K. 2008. Ihmisten johtamisessa on paljon opeteltavaa. Aamulehti 6.9.2008.
- Molander, S-E. 2008. Johtamisen työkalut muuttuvat – myös johtamisen on muututtava. Kauppalehti 8.12.2008.

Keskinen, P. 2008. Suomalaiset painavat tyytyväisinä pitkää päivää. Aamulehti 12.12.2008.

Kilpinen, P. 2008. Suomi on pullollaan surkeita johtajia. Kauppalehti 16.9.2008.

Kilpinen, P. 2008. Työntekijöistä vain harva tuntee yrityksen strategian. Kauppalehti 20.11.2008.

Spiik, K-M. 2008. Johtoryhmien työ on jäänyt jälkeen yritysten tarpeista. Kauppalehti 8.9.2008, 14.

Sahiluoma, V. 2008. Uusi sukupolvi on kova haaste johtamiselle. Kauppalehti 3.9.2008.

Sahiluoma, V. 2009. Johtamaan, mars! Kauppalehti 12.1.2009.

Telaranta, S. 2008. Kaikki tarpeellinen eikä mitään turhaa. Aamulehti 22.7.2008.

Kokko, O. 2009. Älä lietsa töissä turhia pelkoja. Taloussanomat [online] [viitattu 26.3.2009]. <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2009/03/26/la-lietso-toissa-turhia-pelkoja/20097935/139?pos=4>