

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**TAPAUSTUTKIMUS YLEISRADIO OY:N STRATEGIAVIESTINNÄSTÄ JA  
SIINÄ TAPAHTUNEISTA MUUTOKSISTA VUODEN 2010  
STRATEGIAUUDISTUKSEN JÄLKEEN**

Hallintotiede

Pro gradu -tutkielma

Maaliskuu 2013

Ohjaaja: Juha Vartola

Nina Moilanen

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede
Tekijä:	MOILANEN, NINA
Tutkielman nimi:	Tapaustutkimus Yleisradio Oy:n strategiaviestinnästä ja siinä tapahtuneista muutoksista vuoden 2010 strategiauudistuksen jälkeen
Pro gradu -tutkielma:	77 sivua, 4 liitesivua
Aika:	Maaliskuu 2013
Avainsanat:	Strategiaviestintä, organisaatioviestintä, sisäinen viestintä, intranet

---

Tämän tutkimuksen ensisijainen tarkoitus on kuvata sitä muutosta, mikä on tapahtunut kohdeorganisaation strategiaviestinnässä vuoden 2010 strategiauudistuksen jälkeen. Strategiaviestinnän lisäksi tarkoitus on tutkia kohdeorganisaation intranetiä, jota on hyödynnetty monipuolisesti uudesta strategiasta viestimiseen.

Tutkittavan ilmiön selvittämiseksi on valittu aineistolähtöinen laadullinen tutkimusote. Kyseessä on tapaustutkimus, jossa teemahaastatteluin ja kirjallista aineistoa analysoiden tutkitaan kohdeorganisaation strategian ja viestinnän ammattilaisten näkemyksiä siitä, miten kohdeorganisaation strategiasta viestiminen on muuttunut vuoden 2010 strategiauudistuksen jälkeen. Samalla tutkitaan sitä, minkälainen strategiaviestinnän väline intranet on ja voisi olla. Tutkimuskohdetta lähestytään erityisesti professionaalisuuden eli strategian ja viestinnän ammattilaisten kautta.

Tutkimukseni kohdeorganisaatio on Yleisradio Oy ja tutkimukseni kohdistuu erityisesti vuoden 2010 strategiauudistukseen, joka tähtää vahvan ja arvostetun Yleisradion rakentamiseen. Erityistä vuoden 2010 strategiatyössä oli se, että jo strategian suunnittelusta pyrittiin tekemään aidosti kollektiivinen prosessi tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuus keskustella 10 päivän ajan uudesta strategiasta intranettiin perustetulla sivustolla. Tästä sain myös idean tarkastella intranetiä juuri strategiaviestinnän näkökulmasta käsin.

Aihe on varsin ajankohtainen, sillä nykyisin organisaatioiden sisäinen viestintä tapahtuu pitkälti sähköisten viestintäkanavien välityksellä. Uusi viestintäteknologia voi parhaimmillaan tapauksessa viedä organisaation viestintää aivan uudelle kehityksen tasolle, jolloin keinot organisaation viestinnän järjestämiseen voivat kasvaa huomattavasti. Myös organisaation strategiasta viestiminen voi näin ollen monipuolistua ja tehostua uuden viestintäteknologian avulla huomattavasti.

Argumentoin tutkimusaiheen valintaa myös sillä, että nykyään intranetejä on käytössä jo useimmissa organisaatioissa, mutta tutkimusta niiden koko potentiaalista on vielä melko vähän tarjolla. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena onkin sellaisen tiedon tuottaminen, jota voidaan jatkossa hyödyntää kohdeorganisaation strategiaviestinnän suunnittelussa ja kehittämisessä, mutta mahdollisesti myös niin, että tutkimuksen tuloksia voitaisiin soveltaa kohdeorganisaation lisäksi myös muissa organisaatioissa.

Tutkimuksessa havaittiin, että Yleisradion strategiaviestintä oli muuttunut viimeisen parin vuoden aikana suunnitelmallisemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Myös työntekijöiden osallistumismahdollisuudet olivat kasvaneet. Erityisesti intranetiä oli käytetty monipuolisesti

uudesta strategiasta viestimisessä. Juuri intranetin käyttö onkin ollut merkittävä uudistus, sillä strategian suunnitteluvaiheen lisäksi sitä on käytetty monipuolisesti hyväksi myös strategian valmistumisen jälkeen. Sähköiset kanavat eivät kuitenkaan riitä yksistään strategian viestimiseksi, vaan ne toimivat ennen kaikkea muun viestinnän tukena.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että intranet voi parhaimmillaan olla varsin oiva strategiaviestinnän kanava ja väline, sillä sen avulla strategisista muutoksista tiedottaminen on entistä nopeampaa ja helpompaa. Lisäksi palautteen antaminen ja kerääminen ovat intranetin avulla mahdollista. Intranetille haasteita asettavat erityisesti työntekijöiden tarpeet, sillä intranetin tarjoamat mahdollisuudet eivät aina kohtaa sille asetettuja toiveita. Myös sillä, millä välineillä intranetissä viestitään, on merkitystä. Erityisiksi kehityskohteiksi nähtiin paremmat jakomahdollisuudet ja paremmat kommentointimahdollisuudet. Intranetin yhtenä haasteena nähtiin myös siellä oleva tiedon määrä, joka koetaan usein valtavaksi.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT .....</b>	<b>8</b>
2.1 Tutkimuksen näkökulman asettaminen.....	8
2.1.1 Tutkimusongelma.....	10
2.1.2 Tutkimuksen tavoite.....	10
2.2 Katsaus aikaisempaan tutkimukseen.....	12
2.2.1 Tutkimusta strategiaviestinnästä.....	12
2.2.2 Tutkimusta intranetistä.....	14
<b>3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....</b>	<b>16</b>
3.1 Näkökulmia organisaatioviestintään.....	16
3.1.1 Organisaatioviestinnän tutkimuksesta ja teorioista.....	17
3.1.2 Organisaation sisäinen viestintä.....	19
3.1.3 Organisaation sisäisiä viestintäkanavia ja -välineitä sekä niiden jaottelua.....	20
3.2 Strategiaviestintä käsitteenä.....	23
3.2.1 Strategiaviestinnän tehtäviä.....	25
3.2.2 Strategiaviestinnän haasteita.....	26
3.2.3 Strategiaviestintää ylhäältä alas vai kaksisuuntaisesti.....	28
3.2.4 Strategiaviestinnän välineitä ja kanavia.....	30
3.3 Intranet.....	31
3.3.1 Intranetin funktioita.....	33
3.3.2 Intranetin hyötyjä.....	34
3.3.3 Intranetin haasteita.....	35
3.3.4 Intranet strategiaviestinnän kanavana.....	37
<b>4. TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY.....</b>	<b>39</b>
4.1 Yleisradio Oy.....	39
4.2 Yleisradion strategiauudistuksen syitä ja taustoja.....	41
4.3 YLE 2010 strategia.....	43
<b>5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>46</b>
5.1 Laadullinen tapaustutkimus.....	46
5.2 Aineiston keruu.....	48
5.3 Haastatteluiden kulku.....	49
5.3 Aineiston analysointi.....	51
5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen.....	54
<b>6. TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>57</b>
6.1 Miten Yleisradiossa toteutetaan strategiaviestintää?.....	57
6.2 Miten Yleisradion strategiaviestintä on muuttunut?.....	60
6.3 Strategiaviestinnän keskeisimpiä haasteita ja kehityskohteita.....	61
6.4 Minkälainen strategiaviestinnän väline intranet on?.....	64
6.5 Intranetin keskeisimpiä haasteita ja kehityskohteita.....	65
6.6 Yhteenveto tutkimustuloksista.....	67
<b>7. JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>70</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>73</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>78</b>
Liite 1: Haastattelurunko.....	78
Liite 2: Haastattelukysymyksiä.....	78
Liite 3: Yleisradion strategia.....	79

# 1. JOHDANTO

Viestintä on organisaatioiden toiminnan yksi keskeinen elinehto. Organisaatiot eivät yksinkertaisesti pysty järjestämään toimintaansa ja tavoittelemaan päämääriään ilman viestintää. Viestintä ja sen organisoiminen eivät kuitenkaan aina onnistu toivotulla tavalla. Ongelmia voi aiheuttaa esimerkiksi se, että viestintää ei ole tarpeeksi, viestintä puuttuu kokonaan tai on muuten epäonnistunut. Tiedot eivät myöskään aina ole ajankohtaisia tai merkitseviä. Viestinnän vaikeutta kuvastavat myös hyvin Wiion (1994, 224) kehittämät lait, joista ensimmäisen mukaan viestintä yleensä epäonnistuu paitsi sattumalta.

On kuitenkin hyvin tärkeää, että tieto kulkee organisaatioissa kitkattomasti ja tarkoituksenmukaisesti henkilöltä toiselle, sillä toimiva viestintäjärjestelmä on yksi keskeinen edellytys työyhteisön toiminnalle. Tänä päivänä viestinnän merkitys korostuu vielä entisestään, sillä tieto ja viestintä eivät ole samalla tavoin organisaatioiden kontrolloitavissa kuin ennen. Informaation haku, järjestäminen ja hallinta ovat suuria haasteita organisaatioille. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 10.) Jonkinlainen viestinnällinen paradoksi näyttäisi myös olevan se, että vaikka tietoa on nykyään tarjolla kenties enemmän kuin koskaan, voi työn kannalta oleellisen tiedon löytäminen olla hankalaa kaiken tarjolla olevan informaation joukosta. Liian paljon informaatiota voi siis olla yhtä huono asia kuin liian vähän informaatiota.

Viestinnälliset vaikeudet korostuvat ennen kaikkea organisaatioiden muutostilanteissa, joista strategiauudistus on hyvä esimerkki, sillä organisaation uudesta strategiasta viestiminen ei ole mikään helppo tehtävä. Päinvastoin, monet strategiauudistukset epäonnistuvat juuri puutteellisen viestinnän takia. Joskus strategiasta on liian vähän tietoa tarjolla tai se vain valutetaan ylhäältä alas ilman, että henkilöstö pääsisi sitä kommentoimaan. Strategiatyö voi onnistua vain, jos organisaation jäsenet sisäistävät strategian vähintään siltä osin, kun se koskee heidän työtään. Monesti ongelmaksi nousee kuitenkin se, että henkilöstö ei ole tietoinen johdon strategisista suunnitelmista tai ei ymmärrä niitä, jolloin toimintakaan ei välttämättä ole strategian mukaista. (Hämäläinen ja Maula 2004, 13.)

Usein uudesta strategiasta viestittäessä ajatellaan riittävän, että strategian päälinjat kerrotaan vain intranetissä tai vuosikertomuksen sivuilla. Strategian saatavilla oleminen ei kuitenkaan takaa, että strategia tunnettaisiin, ymmärrettäisiin ja hyväksyttäisiin. Tämän takia strategiatyön onnistumisen

kannalta onkin erityisen tärkeää ottaa työntekijät mukaan jo strategian suunnitteluvaiheeseen, sillä näin henkilöstö voi kommentoida ja antaa palautetta suunnitteilla olevasta strategiasta.

Tähän on pyritty myös tutkimukseni kohdeorganisaatiossa, jossa strategiaa uudistettiin mittavasti vuoden 2010 syksyllä. Tuolloin henkilöstölle tarjottiin jo strategian suunnitteluvaiheessa mahdollisuus keskustella kymmenen päivän ajan uudesta strategiasta intranetiin perustetulla sivustolla, sillä tämän arveltiin parantavan henkilöstön sitoutumista strategiaan. Keskustelua pohjustivat toimitusjohtajan esittämät argumentit toimintaympäristön muutoksista ja lopuksi keskustelun tulokset vietiin vielä johtoryhmän ja hallituksen käsittelyyn. Se, että henkilöstölle tarjottiin mahdollisuus osallistua strategian suunnitteluun, oli merkittävä uudistus, sillä aikaisemmin strategiasta oli viestitty lähinnä ylhäältä alas tiedottamalla. Merkittävä uudistus oli myös se, miten juuri intranetiä hyödynnettiin uudesta strategiasta viestimisessä.

Tutkimukseni kohdistuu kohdeorganisaatiossa syksyllä 2010 käynnistyneeseen strategiauudistukseen ja ennen kaikkea siihen, miten uudesta strategiasta on viestitty. Strategiaviestinnän lisäksi tutkimuksessani nousee toiseksi keskeiseksi tutkimuskohteeksi kohdeorganisaation intranet, jota on hyödynnetty monipuolisesti uudesta strategiasta viestimiseen. Tarkoitus on tutkia, minkälainen strategiaviestinnän väline intranet on strategian ja viestinnän ammattilaisten näkökulmasta tarkasteltuna. Aihe on mielenkiintoinen, sillä strategiaviestintää ei ole juuri lähestytty erilaisten verkkoviestimien näkökulmasta käsin. Myöskään intranetin roolia organisaation strategisena viestintävälineenä ei ole juuri tutkittu. Aihe on kuitenkin ajankohtainen, sillä uusi viestintäteknologia on yhä enemmän osana tämän päivän organisaatioiden viestinnässä.

Organisaatioiden viestintäympäristö onkin muuttunut viime vuosikymmenten aikana huomattavalla tavalla. Sähköpostit, intranetit ja organisaation sisäiset blogit ovat vain muutama esimerkki viestinnän uusista muodoista ja areenoista. Erityisesti verkkoviestintä ja internet ovat mullistaneet organisaatioiden viestintätapoja ja -käytänteitä antaen paljon mahdollisuuksia organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi ja viestinnän järjestämiseksi. Perinteisten viestintäkanavien rinnalle onkin vähitellen noussut uusia väyliä ja kanavia, joiden avulla organisaatioissa voidaan viestiä entistä tehokkaammin ja monipuolisemmin. Uuden teknologian hyödyntäminen voi tehostaa toiminnan lisäksi myös työntekijöiden keskinäistä kommunikointia. On esitetty, että uuden viestintäteknologian ansiosta organisaatioissa yksinkertaisesti viestitään aiempaa enemmän (Jokinen, Aula & Matikainen 2006, 200).

Uusi viestintäteknologia voi näin ollen parhaimmillaan monipuolistaa ja tehostaa viestintää monellakin tavalla ja siksi myös intranetin mahdollisuuksia on syytä tutkia lisää. Nopeasti kehittyvä viestintäteknologia voi myös tarjota monia erilaisia mahdollisuuksia organisaatioille ratkaista viestinnällisiä haasteita. Teknologia voi parhaimmassa tapauksessa viedä organisaation viestintää aivan uudelle kehityksen tasolle, jolloin keinot organisaation viestinnän järjestämiseen voivat kasvaa huomattavasti. Myös organisaation strategiasta viestiminen voi näin ollen monipuolistua ja tehostua uuden viestintäteknologian avulla huomattavasti.

## 2. TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

### 2.1 Tutkimuksen näkökulman asettaminen

Perinteisen näkemyksen mukaan strategiaviestintä on yrityksen johdolta henkilöstölle liikkuvaa viestintää, jossa kerrotaan strategian sisällöstä sekä niistä strategian toteuttamisen toimenpiteistä, joita strategian toteuttaminen henkilöstöltä vaatii. Strategiaviestintä ei kuitenkaan ole pelkkää strategian sisällöstä tiedottamista vaan myös kysymysten esittämistä, palautteen keräämistä ja antamista sekä keskustelua. Erityisesti kaksisuuntainen viestintä tukee strategian ymmärtämistä, sillä se tarjoaa mahdollisuuden kysymysten esittämiseen, palautteen antamiseen ja avoimeen keskusteluun (Hämäläinen & Maula 2004, 22).

Strategiaviestintää on hyvin usein tutkittu juuri johdon näkökulmasta käsin, jolloin strategiaviestinnän vastaanottaja on nähty passiivisena toimijana, jonka oletetaan ymmärtävän viestin sisältö kerralla ja sellaisenaan kuin se on tarkoitettu. Tällainen mekanistinen käsitys viestinnästä on kuitenkin aikansa elänyt. Perinteinen käsitys viestinnästä ylhäältä alaspäin ohjautuvana lineaarisena prosessina ei enää päde moderneissa toimintaympäristöissä, vaan tarvitaan monipuolisempaa ja dynaamisempaa käsitystä viestinnästä (Aula 1999). Viestinnältä vaaditaan enemmän kahdensuuntaisuutta, sillä on tärkeää, että viestit kulkevat organisaatiossa molempiin suuntiin, sekä johdolta alaisille että alaisilta johdolle. Lisäksi viestien tulisi välittyä horisontaalisesti organisaation eri osien ja ryhmien välillä.

Tästä huolimatta viestinnän yksi perusongelmista on edelleen se, että viestit suuntautuvat pääosin ylhäältä alaspäin, jolloin viestintä on enemmän yksisuuntaista. Ongelmat heijastuvat myös strategiaviestintään, jossa luotetaan usein yksisuuntaiseen viestintään, jossa vastaanottaja nähdään passiivisena ja lähettäjä aktiivisena. Strategiaviestinnän tulisi kuitenkin olla kaksisuuntaista, sillä kaksisuuntainen strategiaviestintä voi nostaa alemmilla organisaatiotasoilta esiin organisaation toiminnan ja strategian kannalta merkittäviä asioita ja mahdollistaa tarvittaessa strategian ja tavoitteiden muokkaamisen organisaatiosta tulevan palautteen perusteella (Hämäläinen & Maula 2004, 33). Viestinnän vastaanottajat tulisi nähdä ennen kaikkea aktiivisina yksilöinä, jotka muodostavat yhdessä merkityksiä viestinnän sisällöstä.



Tällaiseen kahdensuuntaiseen ja avoimeen dialogiin tähtäävään strategiaviestintään on pyritty myös tutkimukseni kohdeorganisaatiossa, mistä sainkin idean tutkimukselleni. Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa Yleisradiossa strategiasta viestiminen on nimittäin muuttunut keinoiltaan ja tavoitteiltaan muutaman vuoden sisällä merkittävästi. Strategiaprosessin kannalta kiinnostava muutos oli se, että kohdeorganisaatiossa pyrittiin tekemään jo strategian suunnittelusta aidosti kollektiivinen prosessi tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuus keskustella 10 päivän ajan uudesta strategiasta intranetiin perustetulla sivustolla. Kyseessä on merkittävä muutos, sillä aikaisemmin strategiasta lähinnä tiedotettiin paperisessa muodossa ylhäältä alaspäin.

Kuten jo johdannossa toin esille, tulee tutkimukseni kohdistumaan ennen kaikkea Yleisradion strategiaviestintään ja siinä tapahtuneisiin muutoksiin vuoden 2010 strategiauudistuksen jälkeen. Vaikka tutkimukseni pääpaino onkin strategiaviestinnässä, tulen tutkimaan myös kohdeorganisaation intranetiä strategiaviestinnän näkökulmasta käsin. Idean tähän sain kuultuani, miten Yleisradiossa oli hyödynnetty intranetiä uudesta strategiasta viestimiseen. Lisäksi olin tutkinut intranetiä ja sen mahdollisuuksia organisaation viestinnän välineenä jo kandidaatintutkielmassani, joten oli loogista jatkaa aiheen parissa. Aiheen tekee relevantiksi myös se, että viestintä tapahtuu nykyisin yhä useammin sähköisiä viestimiä käyttäen. Intranet ei kuitenkaan nouse tutkimukseni varsinaiseksi pääkohteeksi, vaan tarkoitus on ennen kaikkea tuoda esille kohdeorganisaation strategiaviestintää ja siinä tapahtuneita muutoksia, joista intranet on yksi esimerkki.

Käsitteenä intranet on otettu käyttöön alkuvuodesta 1995, ja jo seuraavana vuonna se oli tietotekniikkalehdistön keskeisimpiä teemoja (Samela 1997, 5). Yleisempään tietouteen intranet on kuitenkin tullut vasta tällä vuosituhanella (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 9). Nykyään intranetejä on jo kaikkialla, kaikenlaisissa organisaatioissa. Vuonna 2010 kotimaisista yli sadan hengen yrityksistä 88 prosenttia käytti intranetiä ja kaikista vähintään viisi henkilöä työllistävistä yrityksistä intranetiä käytti noin kolmannes (Tilastokeskus 2010).

Intranet on viestinnän kannalta varsin monipuolinen teknologia ja siksi mielenkiintoinen tutkimuskohde. Sen avulla voidaan viestiä arkisia asioita mutta myös suurempia linjauksia, kuten esimerkiksi liiketoiminnan tai strategian kannalta keskeisiä päätöksiä. Intranet voikin parhaimmillaan olla varsin oiva strategiaviestinnän kanava ja väline, sillä intranetin avulla strategisista muutoksista tiedottaminen on entistä nopeampaa ja helpompaa. Lisäksi palautteen antaminen ja kerääminen ovat intranetin avulla mahdollista. Intranetiä ei ole kuitenkaan

aikaisemmin juuri lähestytty tästä näkökulmasta käsin, joten tutkimusta tarvitaan lisää. Tämän pro gradu -tutkielman yhtenä tavoitteena onkin lisätä ymmärrystä intranetin potentiaalista ja mahdollisuuksista erityisesti organisaation strategiaviestinnän näkökulmasta tarkasteltuna.

### **2.1.1 Tutkimusongelma**

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus on selvittää, *miten Yleisradio Oy:n strategiaviestintä on muuttunut vuoden 2010 strategiauudistuksen jälkeen.*

Lisäksi yritän löytää vastauksia seuraaviin osakysymyksiin:

1. Miten Yleisradion uudesta strategiasta on viestitty?
2. Mitkä ovat strategiaviestinnän keskeisiä haasteita Yleisradiossa?
3. Mihin suuntaan strategian ja viestinnän ammattilaiset haluaisivat kehittää Yleisradion strategiaviestintää jatkossa?
4. Minkälainen viestintäväline intranet on strategiaviestinnän näkökulmasta tarkasteltuna?
5. Miten Yleisradiossa on hyödynnetty intranetiä uudesta strategiasta viestimisessä?
6. Mitkä ovat Yleisradion intranetin keskeisimmät haasteet ja mihin suuntaan intranetiä haluttaisiin kehittää jatkossa?

### **2.1.2 Tutkimuksen tavoite**

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus on löytää vastauksia kysymyksiin, jotka koskevat pääasiassa strategiaviestintää ja intranetiä. Tutkimuksen päätavoite on selvittää, miten kohdeorganisaation strategiaviestintä on muuttunut vuoden 2010 strategiauudistuksen jälkeen ja miten strategiasta on viestitty erityisesti intranetin avulla. Tutkielman tavoite nousee siis ennen kaikkea kohdeorganisaation tarpeesta selvittää strategiaviestinnässä tapahtuneita muutoksia ja tutkia samalla intranetin roolia ja mahdollisuuksia organisaation strategiaviestinnän välineenä.

Huomio tarkastelussa ei niinkään kiinnity strategian sisältöön vaan painopiste on ennen kaikkea strategian viestinnässä. Tarkoitus olisi ennen kaikkea tuoda esille strategian ja viestinnän ammattilaisten näkemyksiä ja kokemuksia strategiaviestinnästä ja siinä tapahtuneista muutoksista. Painopiste tutkimuksessa tulee olemaan organisaatio- ja strategiaviestinnän käytännöissä ja

teorioissa. Intranetiä lähestytään tutkimuksessa viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta käsin organisaation sisäisen viestinnän välineenä, jota voidaan käyttää myös strategiasta viestimiseen.

Tutkimuksen yksi keskeinen tavoite on lisätä ymmärrystä intranetin potentiaalista ja mahdollisuuksista erityisesti organisaation strategiaviestinnän näkökulmasta, sillä intranetiä ei ole juurikaan lähestytty tästä näkökulmasta käsin. Aihe on kuitenkin ajankohtainen, sillä nykyisin organisaatioiden sisäinen viestintä tapahtuu pitkälti sähköisten viestintäkanavien välityksellä. Argumentoin tutkimusaiheen valintaa myös sillä, että nykyään intranetejä on käytössä jo useimmissa organisaatioissa, mutta tutkimusta niiden koko potentiaalista on vielä melko vähän tarjolla. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena onkin sellaisen tiedon tuottaminen, jota voidaan hyödyntää sekä kohdeorganisaation strategiaviestinnän suunnittelussa ja kehittämisessä, mutta mahdollisesti myös niin, että tutkimuksen tuloksia voitaisiin soveltaa kohdeorganisaation lisäksi myös muissa organisaatioissa.

Tutkimuksen tavoitteena voi olla kuvaavan, kartoittavan, selittävän tai ennustavan tiedon saavuttaminen. Metodologisesti tarkoituksenmukaisin vaihtoehto eri tiedon muotojen joukosta voidaan valita, kun otetaan huomioon tutkimuksen aihe ja sen ominaispiirteet. (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2003, 23–25.) Toisaalta tiettyyn tutkimukseen voi sisältyä myös useampia eri tarkoituksia ja tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 129).

Tämän pro gradu -tutkielman tavoite nousee kohdeorganisaation tarpeesta selvittää strategiaviestinnässä tapahtunutta muutosta ja toisaalta intranetin roolia strategiaviestinnässä. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan kuvaileva, sillä kuvailevan tutkimuksen tehtävänä on esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista sekä dokumentoida ilmiöistä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. Yleensä tutkimusstrategiana on tällöin kvalitatiivinen tapaus-, kenttä- tai survey-tutkimus.

Kuvailevassa tutkimuksessa kysytään, miten tai minkälainen tietty asia on (Hirsjärvi ym. 2009, 129). Kuvailevalle tutkimukselle on tyypillistä, että se kuvaa yksityiskohtaisesti jonkin ilmiön luonnetta, yleisyyttä ja muita ominaispiirteitä. Tutkija voi turvautua kuvaavaan tutkimukseen myös silloin, kun hän kohtaa kokonaan uuden tilanteen tai ongelman, joka hänen on tehtävä ymmärrettäväksi. (Harisalo ym. 2003, 23).

Koska intranetiä ei ole juuri lähestytty strategiaviestinnän näkökulmasta käsin, voidaan tutkimuksen sanoa myös siltä osin olevan kuvaileva, sillä tutkimuksen tarkoitus on järkevää ilmaista kuvailevana, jos tutkittavalta alueelta ei ole juurikaan aiempaa tutkimustietoa, jolloin tutkijan ennakkotiedot jäävät tutkittavasta asiasta pieniksi. Kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus pyrkii esittämään mahdollisimman tarkkoja kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä ja sen piirteistä. Kuvaileva tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin mikä, kuka, millainen, missä ja milloin.

Toisaalta tutkimuksessa esiintyy myös kartoittavia piirteitä, sillä kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on yleensä katsoa, mitä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia ja selvittää tunnettuja ilmiöitä. Kartoittavan tutkimuksen avulla etsitään uusia piirteitä ilmiöstä ja halutaan tarkemmin jäsenellä jotakin ilmiötä. Kuvailevan ja kartoittavan tutkimuksen lisäksi tutkimuksen tarkoituksena voi olla myös selittäminen tai ennustaminen. Jos tutkimuksen tarkoitus on selittävä, etsii tutkija selitystä tilanteeseen tai ongelmaan kausaalisten syy-seuraus-suhteiden muodossa. Tutkimuksen tarkoitus on osoittaa, onko tietyillä asioilla riippuvuutta keskenään. Ennustavassa tutkimuksessa tutkija pyrkii ennustamaan tapahtumia tai toimintoja, jotka ovat seurauksena ilmiöstä

## **2.2 Katsaus aikaisempaan tutkimukseen**

### **2.2.1 Tutkimusta strategiaviestinnästä**

Strategiaviestinnän tutkimus itsenäisenä tutkimusilmionä on ollut vähäistä. Sitä on lähinnä sivuttu joissakin tutkimuksissa ja teoksissa, mutta esimerkiksi organisaatioviestinnän alueella aiheen syvälinen tarkastelu on ollut puutteellista. Usein strategiaa koskeneissa tutkimuksissa viestinnän rooli muutos- ja strategiaprosessissa on sivuutettu kokonaan. Varsinkin henkilöstön roolista strategian viestinnässä löytyy vain vähän tutkimustuloksia. Strategiaviestintää onkin tutkittu yleensä johdon näkökulmasta käsin. Näissä tutkimuksissa vastaanottaja nähdään yleensä passiivisena toimijana, joka ymmärtää viestin sisällön kerralla ja sellaisenaan kuin lähettäjä on tarkoittanut. Poikkeuksen tekee kuitenkin Mustonen (2009), joka on lähestynyt strategiaa väitöskirjassaan erityisesti vastaanottajan näkökulmasta. Mustosen tekemän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä strategiaviestinnän vastaanottamisesta ja sen merkityksestä strategian toteuttamiselle.

Varsin monesti strategiaviestintä liitetään osaksi strategian implementointia koskevia tutkimuksia (Aaltonen & Ikävalko 2002; Beer & Eisenstat 1996). Aiemman tutkimuksen perusteella juuri

strategiasta viestiminen on osoittautunut yhdeksi strategian toimeenpanon epäonnistumisen syyksi. Esimerkiksi Aaltosen ja Ikävalkon (2002) tutkimuksessa suurin osa haastatelluista piti viestintää yhtenä strategian toteuttamisen ongelmakohtana. Myös Beerin ja Eisenstatin (2000) tekemän tutkimuksen mukaan huono vertikaalinen viestintä on osoittautunut monen yrityksen kompastuskiveksi strategian toteuttamisessa. Vaikka strategiakirjallisuudessa viestinnän ja johtamisen merkitys strategian onnistuneeseen implementointiin myönnetään, on tieteellistä tutkimusta silti niukasti tarjolla.

Tutkimusta on myös tehty jonkin verran erilaisista viestintäkanavista ja niiden käytöstä. Tehdyissä tutkimuksissa viestintäkanavien käyttö on liitetty tyypillisesti joko sanoman sisältöön (Tukiainen 1994) tai viestittävän asian luonteeseen sekä viestintäkanavan valintaan ja käyttöön (Åberg 1979, Daft & Lengel 1986, 560). Sen sijaan sähköiset viestintäkanavat ovat jääneet tehdyissä organisaatioviestinnän tutkimuksissa vielä muutama vuosi sitten varsin vähäiselle huomiolle. Sähköisten viestintäkanavien yleistyessä yhä nopeammin on niiden tärkeyden ja luotettavuuden tutkiminen perinteisempien viestintäkanavien rinnalla kuitenkin tarpeen. Siksi myös intranetiä ja sen mahdollisuuksia on hyvä tutkia lisää.

Yleisradiosta on tehty monenlaista tutkimusta, mutta ei juurikaan organisaation sisäisestä viestinnästä. Siksi mielenkiintoinen katsaus historiaan oli löytämäni tutkimusraportti Yleisradion organisaatioviestinnästä vuodelta 1994. Vaikka tuosta tutkimuksesta on jo useita vuosia aikaa, oli tutkimustuloksia mielenkiintoista tarkastella oman tutkimukseni valossa. Yhtiön sisäistä viestintää tutkittiin tuolloin yhteistyöneuvottelukunnan aloitteesta vuonna 1988 ja työ toistettiin seurantatutkimuksena 1993. Hankkeesta käytettiin nimitystä Sisätie, joka luontevasti jaksottui vuonna 1988 toteutettuun Sisätie 1:seen ja vuonna 1993 toteutettuun Sisätie 2:seen.

Alun perin tutkimukselle asetettu tavoite oli saada pätevä kuvaus tiedonkulusta. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli sellaisen tiedon tuottaminen, jota voitaisiin hyödyntää sisäisen viestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa. (Tukiainen 1994, 2.) Tutkimuksessa tutkittiin muun muassa viestintätyytyväisyyttä ja tyytyväisyyttä viestintäkanaviin. Tuloksista kävi ilmi, että tuolloin 72 % vastaajista oli tyytyväisiä viestintäkanaviin ja lähin esimies koettiin tärkeimmäksi viestintäkanavaksi työyhteisössä.

Tutkimuksen taustalla oli silloinkin muuttuva tulevaisuus ja Yleisradion uudenlainen asema Suomen viestintäkentässä. Tällä saralla mikään ei siis ole muuttunut parissakymmenessä vuodessa,

sillä yhtiö on tälläkin hetkellä monien ulkoisten paineiden alla ja yhtiön on varauduttava yhä lisääntyvään kilpailuun. Ulkoiset paineet sen sijaan aiheuttavat yhtiössä väistämättä sisäisiä paineita, jotka näkyvät esimerkiksi vuoden 2010 strategiauudistuksessa.

### 2.2.2 Tutkimusta intranetistä

Aluksi intranet oli lähinnä IT-väen keskuudessa käytetty termi, sillä tuolloin yritysjohto ei vielä ollut tietoinen sen operatiivisesta tai strategisesta arvosta (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 25). Tehty tutkimus painottui intranetin alkuvaiheessa varsin paljon intranetin käyttöönottoon ja yleinen tutkimusaihe näytti olevan, miten rakentaa toimiva intranet organisaatioon (Lintilä 2001). Intranetistä julkaistut kirjoitukset olivat vielä tuolloin hyvin teknisluontoisia ja tutkimuksen avulla pyrittiin pääasiassa vastaamaan *miksi* ja *kuinka* -kysymyksiin.

Suurempaan tietouteen intranet on noussut vasta tällä vuosituhannella. Intranetien yleistettyä organisaatioiden viestintäkanavana käynnistyi vähitellen myös niiden tutkimus organisaation viestintänäkökulmasta käsin. Intranetin voidaankin laskea kuuluvan verkkoviestinnän lisäksi myös organisaatioviestinnän tutkimuskenttään. Jokisen ym. (2006, 200) mukaan intranet lienee yksi organisaatioviestinnän tutkituimmista teknologioista yhdessä sähköpostin kanssa.

Intranetin tekniikkaan, suunnitteluun ja käyttöönottoon liittyvän tutkimuksen lisäksi intranetiä on tutkittu myös vuorovaikutuksen välineenä (Juholin 1999, 153–154). Intranetiä on myös lähestytty organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Esimerkiksi Ruppel ja Harrington (2001, 37–49) tutkivat intranetin käyttöönoton ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri on teknologian omaksumisen jälkeen seuraavaksi suurin este intranetin käyttöönotolle.

Preece ja Clarke (2003, 38) ovat tutkineet intranetiä sosio-teknisenä kokoonpanona. He näkevät intranetin kehittyvän ja muotoutuvan suunnittelijoiden, insinöörien, johtajien, käyttäjien ja muiden toimijoiden yhteisvaikutuksesta. Näin ollen intranetin muotoutuminen ja kehittyminen on heidän mukaansa aina organisaatiosidonnaista. Intranet on käytännössä jatkuvan kehityksen tila, jossa intranetin suunnitteluun, toteuttamiseen ja käyttöön vaikuttavat myös monet muut organisaation ryhmät kuin johto. Toisaalta esimerkiksi Stenmark (2003) on sitä mieltä, että intranetin mahdollisuudet ovat riippuvaisia ensisijaisesti organisaation johdon sille asettamista tavoitteista. Johdon merkitys on siis suuri siinä, millaiseksi intranet ja sen käyttö muotoutuvat organisaatiossa.

Intranetistä on tehty myös varsin paljon yliopistotasoisista tutkimusta (ks. esim. Kiiskinen 2005, Korhonen 2007). Näissä tutkimuksissa tutkimusaiheet ovat liittyneet muun muassa intranetin käyttöön, sisältöön ja siihen sitoutumiseen. Varsinkin käyttötutkimusta näyttäisi olevan paljon tarjolla. Esimerkiksi Lehmuskallio (2006) tutki intranetin käyttöä, rooleja ja tehtäviä 25 suuressa Suomessa toimivassa pääosin monikansallisessa yrityksessä. Huomionarvoista on se, että kaksi kolmasosaa Lehmuskallion tutkimista yrityksistä koki intranetin tärkeimmäksi sisäisen viestinnän välineeksi.

Sen sijaan Aula ja Jokinen (2007, 34) pyysivät organisaatioiden verkkoviestintää koskeneessa tutkimuksessaan asiantuntijoita pohtimaan tieto- ja viestintäteknologiaa esimerkiksi strategian jalkauttamisen ja strategiaan liittyvän viestinnän kannalta. Tuloksissa kävi ilmi, että strategiaviestinnässä teknologian hyödyntäminen nähtiin toiminnan tukena. Toisaalta viestintäteknologia mahdollistaa sen, että asioista voidaan keskustella ja valmistella laajemmin keräämällä palautetta esimerkiksi juuri intranetin kautta. Mutta saaduissa tuloksissa korostui kuitenkin teknologiavälitteisyyttä enemmän kasvokkain tapahtuvan viestinnän tärkeys.

Intranetiä on siis lähestytty varsin monesta eri näkökulmasta käsin, vaikkakin tehdyn tutkimuksen painopiste näyttäisi olevan erityisesti intranetin käytössä ja siinä, miten rakentaa toimiva intranet organisaatioon. Koska intranetin tekniikasta on jo melko paljon tietoa tarjolla, en keskity tutkimuksessani intranetin tekniseen puoleen. Sen sijaan intranetin mahdollisuuksista ja vaikutuksista toiminnan kehittämiseen on vähemmän tietoa tarjolla (Samela 1997). Tästä syystä tutkimuksessa on tarkoitus pohtia intranetin potentiaalia erityisesti strategiaviestinnän näkökulmasta.

Vaikka tutkimusta on jo olemassa jonkin verran siitä, minkälainen sisäisen viestinnän väline intranet on, on intranetiä kuitenkin lähestytty vielä varsin vähän strategiaviestinnän näkökulmasta käsin. Tutkimusta intranetin potentiaalista ja mahdollisuuksista tarvitaan kuitenkin lisää, sillä näyttää siltä, että intranetin koko potentiaalia ei vielä tiedosteta. Intranet voi olla toiminnallisuuksiltaan ja rakenteeltaan paljon enemmän kuin mitä se tällä hetkellä monissa organisaatioissa on ja siksi tutkimusta intranetin potentiaalista tarvitaan lisää. Intranet voi esimerkiksi parhaimmillaan tehostaa ja parantaa strategiasta viestimistä ihan uudella tavalla, jos sitä vain osataan hyödyntää oikein.

### 3. TOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettisen osan tarkoituksena on muodostaa tutkimuksessa tarvittava teoreettinen esiymmärrys ja esitellä tutkimuksen kohdeilmiöön olennaisesti liittyvät käsitteet. Näin teoreettisen viitekehysten avulla tutkittava ilmiö sijoitetaan omaan tapahtumahistoriaansa ja kontekstiinsa. Esittelen teoriaosuudessa ensin lyhyesti organisaatioviestintää ja sen tutkimusta ja tämän jälkeen sisäistä viestintää ja strategiaviestintää omana osuutena, sillä molemmat ovat keskeisessä asemassa tutkimuksessani. Teoriaosuuden lopussa tarkastellaan vielä intranetiä laajana ilmiönä organisaation ja viestinnän kontekstissa.

#### 3.1 Näkökulmia organisaatioviestintään

Viestintä on ilmiönä monitahoinen. Sitä voidaan lähestyä hyvinkin erilaisista näkökulmista ja eri lähtökohdista käsin. Myös viestintään liittyvä tutkimus on varsin kirjavaa. Perinteisesti viestintä on ollut tapana jaotella kolmeen osaan: puheviestintä, yhteisöviestintä ja joukkoviestintä. Näistä puheviestintä operoi yksilöiden tasolla, yhteisöviestintä organisaatioiden tasolla ja joukkoviestintä koko yhteiskunnan sekä kulttuurin tasolla. (Karvonen 2005.) Suomalainen termi yhteisöviestintä kattaa sekä työyhteisön sisäisen viestinnän että ulkoisen viestinnän. Oma tutkimukseni kohdistuu yhteisöviestintään, joka tunnetaan myös nimellä organisaatioviestintä.

Wiion (1992, 205) mukaan viestintä on inhimillisen organisaation perusta, sillä viestintä kietoutuu työyhteisön kaikkeen toimintaan. Alkeellisinkaan organisaatio ei voi toimia ilman organisaation jäsenten välisiä viestintäsuhteita (Aula 1999, 139). Aula (1999, 22) kuvailee organisaatioviestintää tietyssä organisatorisessa kontekstissa tapahtuvaksi prosessiksi, jossa ihmiset yhdessä sanomien avulla luovat, ylläpitävät, käsittelevät ja muokkaavat merkityksiä. Åbergin (1989) mukaan organisaatioviestintä poikkeaa viestinnän yleisestä määrittelystä siinä, että ”organisaatioviestintä on pääasiassa tavoitesuuntautunutta, sille voidaan organisaation toiminnan kannalta osoittaa selvä tehtävä”. Organisaatioviestintää on sen tärkeytensä vuoksi kutsuttu myös ”organisaation osia yhdistäväksi liimaksi” ja ”organisaation elämännesteeksi” (Goldhaber 1981, 11–12).

Kuten jo äskeisistä esimerkeistä voidaan päätellä, on organisaatioviestinnän määritelmiä ja lähestymistapoja useita. Goldhaberin (1981, 17) mukaan organisaatioviestinnän käsitteelle on kuitenkin löydettävissä eräitä yhteisiä piirteitä: 1. organisaatioviestintä tapahtuu avoimessa,



monimutkaisessa järjestelmässä, johon ympäristö vaikuttaa, 2. organisaatioviestinnässä kulkee sanomia, joilla on suunta, tarkoitus ja viestintätapa ja 3. organisaatioviestinnässä on mukana ihmisiä asenteineen, tunteineen, suhteineen ja taitoineen. Åbergin (1979, 19) mukaan organisaatioviestintä on sellaista sanomien välitystä, joka liittyy organisaation osatekijät toimintaan organisaation ja sen jäsenten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä liittyy organisaation sen toimintaympäristöön.

Organisaatioviestinnälle voidaan osoittaa tiettyjä sisäisiä tehtäviä, kuten organisaation tarkoitusta, toimintaa ja tavoitteita koskevan perustiedon välittäminen kaikille organisaation jäsenille. Toisaalta organisaatioviestinnällä tähdätään myös ymmärryksen rakentumiseen ja lisäämiseen organisaatiota koskevista asioista, kuten visiosta ja strategiasta tai organisaation ympäristöä koskevista tekijöistä, kuten sidosryhmistä. (Aula 2008, 18.) Laaja-alaisesti määriteltynä organisaatioviestinnän voidaan katsoa pitävän sisällään kaiken organisaatiossa tapahtuvan viestinnän, virallisen ja epävirallisen, sisäisen ja ulkoisen, markkinoinnin, tiedottamisen ja niin edelleen. Tässä tutkimuksessa organisaatioviestintä rajataan kuitenkin tarkoittamaan juuri organisaation sisäistä viestintää.

### **3.1.1 Organisaatioviestinnän tutkimuksesta ja teorioista**

Organisaatioviestintä on tieteenalana vielä melko nuori ja jäsentymätön. Se vakiintui tieteenalana vasta 1970-luvun lopussa, mutta silloinkaan ei ollut vielä täysin yksiselitteistä, mitä organisaatioviestintä oikeastaan on ja mitä se tutkii (Åberg 2000, 91.) Suomessa organisaatioviestinnän tutkimus alkoi kehittyä omaksi tieteenalaksi toisen maailmansodan jälkeen. Sitä ennen organisaatioiden viestintää oli tutkittu muun muassa osana organisaatio- ja hallintotieteitä. Tutkimuksen tarve kasvoi Suomessa sen jälkeen, kun Suomen Ammattijärjestöjen Keskusliitto ja Suomen Työnantajien Keskusliitto solmivat vuonna 1970 sopimuksen yritysten sisäisestä tiedotustoiminnasta. (Tukiainen 1999, 4-5.)

Organisaatioviestinnän ajatusmaailma on saanut paljon vaikutteita organisaatioteorioista, joista hallitsevimpiä on ollut 1900-luvun alussa Fayolin administratiivinen koulukunta, Taylorin tieteellisen liikkeenjohtamisen teoria ja Weberin byrokratioteoria. Yhdessä nämä kolme muodostavat niin sanotun klassisen organisaatioteorian koulukunnan. Klassisen organisaatioteorian mukaan organisaatiot toimivat kuin koneet ja niitä voidaan johtaa kuin koneita. Viestintä nähdään tällöin suoraviivaisena, yleensä ylhäältä alas etenevänä prosessina. Viestintä on ennen kaikkea johdon kontrollin ja valvonnan väline, jolloin viestinnän tärkeimmät kysymykset liittyvät työtehtävien jakoon ja suoritusten kontrolliin. Viestinnän tehtävänä pidettiin myös harmonian

ylläpitämistä ja poikkeamien korjaamista. Viestinnän edellytettiin menevän kerralla perille ja vaikuttavan halutulla tavalla viestin vastaanottajaan.

Klassisen teorian oletuksena on, että informaatio luo järjestystä epäjärjestyksen sijaan. Teoria on kuitenkin vähitellen alkanut rapistua, sillä nykyään tiedetään, että informaatio voi luoda myös epäjärjestystä (Juholin 1999, 47). Aulan (1999) mukaan viestintäjärjestelmä on monimuotoisempi kuin sitä kuvaavat lineaariset mallit olettavat ja sen vuoksi perinteiset mallit eivät enää riitä kuvaamaan viestinnän dynaamista luonnetta. Näin ollen organisaatioiden pitäisi luopua vanhentuneista organisaatorakenteistaan ja kehittää työympäristöjään nostamalla inhimilliset voimavarat ensisijaisiksi sekä keskittymällä työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen, tiedon sekä informaation vaihtoon. (Aula 1999, 104.) Monet viestintätutkimuksen alueet ovatkin viime aikoina irtautuneet klassisen teorian mukaisista lineaarisista viestintäkäsityksistä. Organisaation viestinnän käytännön käsityksissä ja tutkimuksessa lineaarisuus elää kuitenkin edelleen vahvana.

Klassisen organisaatioteorian mukainen käsitys viestinnästä pohjautuu viestinnän tutkimuksen prosessikoulukuntaan. Prosessikoulukunta painottaa viestinnän ymmärrystä prosessina, jossa lähettäjä A lähettää sanoman vastaanottajalle B, johon sanomalla on jokin vaikutus. Koulukunnan juuret ovat Shannonin ja Weaverin matemaattisessa informaatioteoriassa, joka sovitettiin nopeasti kuvaamaan myös organisaatioviestinnän prosesseja. (Aula 2008, Fiske 1992, 19.) Prosessimallin kautta nähtynä viestintä on tapahtuma, jossa sanoma välitetään eri kanavia käyttäen vastaanottajalle (Åberg 2000, 27). Prosessimalli pyrki selittämään viestinnän epäonnistumisia useimmiten erilaisilla viestinnän kanavassa esiintyvillä häiriötekijöillä. Sanomien perillemeno voidaan sen sijaan tehostaa esimerkiksi viestien määrää lisäämällä, eri kanavia käyttämällä ja toistoa lisäämällä.

Klassinen näkemys viestinnästä hallitsi aina 1970-luvulle saakka, jonka jälkeen kulttuurinäkökulma nousi esiin viestinnän tutkimuksessa. Organisaation näkemisessä kulttuurina oltiin kiinnostuneita symboleista ja merkityksistä. Tutkijat alkoivat pohtia, mitä ihmiset sanomilla tekevät: miten niitä tuotetaan ja miten niitä tulkitaan. Syntyi niin sanottu merkityskoulukunta, joka painottaa tiedon merkitystä. Merkityskoulukunta tarkastelee viestintää ihmisten vuorovaikutteisena toimintana, jossa tuotetaan ja vaihdetaan yhdessä merkityksiä. Viestintä nähdään merkitysten tuottamisena ja vaihtona. (Fiske 1992, 14.) Merkityskoulukunnan näkemyksen mukaan viestintä on ennen kaikkea merkitysten välittämistä ja niihin liittyviä tulkintoja. Merkityskoulukunta näkee viestinnän kaksisuuntaisena prosessina ja on näin hylännyt viestinnän lineaarisen luonteen. Prosessi- ja

merkitysnäkemyksen lisäksi esitellään usein kolmas määrittelysuuntaus, joka painottaa viestintää yhteisyyden tuottamisena.

Myös Juholin (1999, 58–61) on hahmotellut kolmea organisaatioviestinnän suuntaa, joista ensimmäinen on johtajakeskeinen eli funktionaalinen suunta, joka juontaa juurensa klassisesta organisaatioteoriasta sekä järjestelmä- ja kontingenssiteorioista. Tämän suuntauksen mukaisesti hierarkkisissa organisaatioissa johto ja viestinnän ammattilaiset toteuttavat viestintää yksisuuntaisesti. Toinen, hallitsematon eli dissipatiivinen suunta, on peräisin kaaosteorioista. Kolmas organisaatioviestinnän suunta on aiempien yhdistelmä, vastuullinen ja vuorovaikutteinen, dialoginen suunta, jossa korostuu ihmisen vastuu.

### **3.1.2 Organisaation sisäinen viestintä**

Organisaatioviestintä mielletään usein tarkoittamaan organisaation sisäistä viestintää (Juholin 2006, 17). Sisäinen viestintä, kuten viestintä yleensä, on laaja ilmiö, joka vaikuttaa kaikkialla koko organisaation toiminnassa. Sitä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta käsin ja sille voidaan määritellä erilaisia tehtäviä. Juholinin (1999, 13) mukaan sisäisessä viestinnässä on toisaalta kyse tiedon ja informaation vaihdosta ja toisaalta yhteisyydestä, kokemusten jakamisesta ja kulttuurista.

Sisäisellä viestinnällä viitataan yleensä operatiiviseen työviestintään, työhön ja työyhteisöön perehdyttämiseen sekä sisäiseen tiedotukseen ja yhteistoimintaan (Matikainen 2008, 156). Sisäinen viestintä on siis käytännössä vuorovaikutteista tiedonkulkua yrityksen sisällä ja kohdistuu organisaatiossa toimiviin henkilöihin. Ulkoinen viestintä sen sijaan liittyy yrityksen ulkoisen imagon rakentamiseen ja ylläpitoon. Ulkoisen viestinnän keskeisin tehtävä on tukea myyntiä ja markkinointia ja luoda kysyntää organisaation tuotteille ja palveluille. Sisäinen ja ulkoinen viestintä on perinteisesti eroteltu toisistaan. Tosin näiden kahden välinen raja on hämärtynyt vuosien saatossa.

Åberg (1989) on määritellyt sisäisen viestinnän tehtäviksi 1) yhteisön toiminnan tukemisen, 2) organisaation profiloimisen, 3) informoinnin, 4) kiinnittämisen ja 5) sosiaalisen vuorovaikutuksen. Tätä jaottelua kutsutaan Åbergin pizza-malliksi. Juholin (1999, 43) sen sijaan jakaa sisäisen viestinnän 1) tiedonkulkuun eli siihen, että ihmiset saavat tarvitsemansa tiedot tai että tiedot on helposti etsittävässä, 2) vuoropuheluun ja vaikuttamiseen henkilöiden, henkilöstöryhmien, tiimien ja

osastojen kesken siten, että jokainen voi ilmaista mielipiteitään ja häntä kuunnellaan sekä 3) keskeisten tietosisältöjen kuten vision, strategian ja arvojen käsittelyyn.

Sisäinen viestintä voidaan jakaa myös viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallinen viestintä on suunnitelmallista, organisaation virallisia viestintäkanavia pitkin tapahtuvaa muodollista viestintää. Epävirallinen viestintä on spontaania, ennalta suunnittelematonta, muissa kuin virallisissa foorumeissa tapahtuvaa viestintää. Juholinin (2008, 72–73) mukaan viestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai -ympäristö, missä työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti tai kollegiaalisesti. Virallisia foorumeita ovat esimerkiksi säännölliset viikko- ja kuukausipalaverit, kun taas esimerkiksi kahvittelu on tavallinen puolivirallinen viestinnän muoto. Sähköposti ja intranet edustavat sen sijaan yhtä hyvin vapaamuotoista, puolivirallista kuin virallisiakin foorumeita. Kyse on siitä, miten niitä käytetään. (Juholin 2008, 78–79.)

Vaikka sisäisen viestinnän tärkeys on tiedostettu jo vuosikymmeniä, on hieman yllättävää, että vuoden 2009 Yrityskulttuuri-tutkimuksessa peräti 72 % yritysjohtosta nimeää sisäisen viestinnän kehittämisen tärkeimmäksi kehityskohteeksi. Kolme vuotta aikaisemmin tehdyssä tutkimuksessa vain noin puolet näki sisäisessä viestinnässä parantamisen tarvetta. Toisaalta huomionarvoista on myös se, että yli 60 % yritysjohtosta kokee sisäisen viestinnän kuitenkin toimivan hyvin, kun vastaava luku on työntekijöillä huomattavasti pienempi (Yrityskulttuuri 2009, 10). Kehitettävää ja parannettavaa siis riittää edelleen. Tutkimuksessa käy myös ilmi, että monissa yrityksissä näyttäisi olevan informaatioähky, sillä tietoa tulvii useita kanavia pitkin koko ajan. (Yrityskulttuuri 2009, 12). Tiedon valtava määrä ja oleellisen tiedon siihen hukkuminen ovatkin yksi sisäisen viestinnän tämän päivän ongelmista.

### **3.1.3 Organisaation sisäisiä viestintäkanavia ja -välineitä sekä niiden jaottelua**

Organisaatioissa viestintä tapahtuu usein jonkun kanavan tai välineen kautta. Viestintäkanavalla tarkoitetaan vakiintunutta viestintäyhteyttä viestijöiden välillä (Åberg 1986, 20). Viestintäkanavat mahdollistavat sekä omaan työhön että työyhteisöön yleisemmin liittyvien tietojen välityksen (Åberg 1979, 73). Se on siis väylä, jota käytetään tiedonkulkuun. Välineellinen viestintä sen sijaan voi tapahtua esimerkiksi sähköpostitse, puhelimitse tai verkossa. Molemmat käsitteet ovat osittain sekä sisällöltään että merkitykseltään päällekkäisiä käsitteitä.

Perinteisesti organisaatioilla on ollut käytössään useita sisäisen viestinnän kanavia, kuten tiimipalaverit, tiedotustilaisuudet ja henkilöstölehti, joiden avulla on voitu tiedottaa organisaatiota koskevista asioista. Organisaatioilla onkin yleensä käytössään monipuolinen viestintäkanavien valikoima, sillä kaikki kanavat eivät ole yhtä tehokkaita kaikissa viestintätilanteissa. Organisaatioviestintää käsittelevässä kirjallisuudessa kanavien runsautta on pyritty jäsentämään laatimalla eri kriteereihin pohjautuvia luokitteluja. Luokituksista eräs perinteisimpiä lienee jako horisontaalisiin ja vertikaalisiin viestintäkanaviin.

Horisontaalisessa viestinnässä tieto kulkee samalla hierarkiatasolla olevien työyhteisön jäsenten välillä. Horisontaalisen viestinnän avulla muun muassa koordinoidaan työtehtäviä, kerrotaan työyksikön suunnitelmista ja toiminnoista, ratkaistaan ongelmia, vahvistetaan yhteisymmärrystä sekä luodaan yhteishenkeä tukemalla toisia työntekijöitä heidän työssään. Horisontaalisen viestinnän kanavista tärkeimpiä ovat työtoverit, kun taas vertikaalisessa viestinnässä painottuu esimies-alaisviestintä. (Åberg 1986, 27–28, Tukiainen 1999.) Vertikaalisen viestinnän osapuolia ovat organisaation eri hierarkiatasoilla olevat työntekijät. Vertikaalinen viestintä voidaan jakaa ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin suuntautuvaan viestintään. Yleensä virallinen viestintä kulkee organisaatiossa vertikaalisesti. Vaikka horisontaalisella viestinnällä on keskeinen rooli työyhteisön viestinnässä, sitä ei useinkaan nähdä osana virallista viestintäjärjestelmää.

Horisontaalisten ja vertikaalisten kanavien jaottelun lisäksi sisäisen viestinnän kanavia voidaan jakaa lähi- ja kaukokanaviin kuten Åberg (2000, 173–174) on tehnyt. Ero lähi- ja kaukokanavien välillä muodostuu siitä, että lähikanavat palvelevat tiettyä työyksikköä ja sen yksittäisiä jäseniä, kun taas kaukokanavien kautta välitetään koko organisaatiota koskevaa informaatiota. Näin esimerkiksi intranet voidaan nähdä kaukokanavana, sillä sen avulla on mahdollista välittää koko organisaatiota koskevaa tietoutta esimerkiksi jakamalla tietoa uudesta organisaatorakenteesta. Kaukokanavat välittävät sanomia koko työyhteisölle, jolloin kohderyhmä on laajempi kuin työyksikkö tai yksittäinen työyhteisön jäsen. (Åberg 2000, 174–176.) Lähikanavia edustavat esimerkiksi lähin esimies, muut esimiehet sekä työkaverit.

Toinen perinteinen tapa jaotella viestintäkanavia on jakaa ne kolmeen luokkaan: kasvokkais- eli suullisiin, painettuihin eli kirjallisiin ja sähköisiin kanaviin, kuten sähköposti ja intranet. Käytettävän viestintäkanavan valinnassa lähtökohtana on usein ollut oletus siitä, että kasvokkain tapahtuva viestintä on ilmaisuvoimaltaan tehokkain ja vaikuttavin. Sitä tulisi tämän näkemyksen

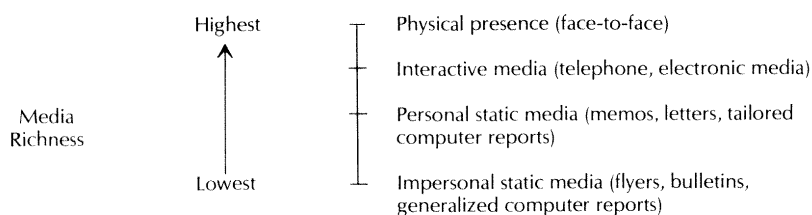
mukaan käyttää kaikkein tärkeimpien asioiden käsittelyyn. Sen sijaan kirjalliset ja sähköiset kanavat eivät luo samanlaisia edellytyksiä vuorovaikutukselle, joten niitä kannattaa käyttää lähinnä rutiininomaisten ja taustoittavien asioiden viestimiseen. (Juholin 1999, 35–36, Daft & Lengel 1989.)

Viestintäkanavat eroavat toisistaan myös sen mukaan, onko vuorovaikutus niissä eriaikaista vai samanaikaista. Tällöin puhutaan synkronisista ja asynkronisista viestintäkanavista. Synkroninen viestintä tarkoittaa välitöntä ja reaaliajassa tapahtuvaa viestintää yhden tai useamman henkilön välillä, esimerkkinä puhelinkeskustelu. Asynkroninen eli epäsynkroninen viestintä on viestintää, jossa kommunikointi tapahtuu viiveellä. Esimerkiksi sähköposti, keskustelufoorumi sekä matkapuhelimen tekstiviestit ovat asynkronisia välineitä, kun taas esimerkiksi puhelin ja videoneuvottelu ovat synkronisia viestintävälineitä. Synkronisten välineiden kautta on mahdollista saada palautetta heti, kun taas asynkroninen viestintä tapahtuu viiveellä. Viestintää on tällöin mahdollista muotoilla rauhassa. (Wood & Smith 2001, 37.)

Juuri välittömän palautteen puute koetaan asynkronisten viestintävälineiden heikkoudeksi. Tällöin toisen palautetta tai reaktiota joudutaan odottamaan, jolloin vuorovaikutus on näin ollen kaiken kaikkiaan hitaampaa kuin synkronisilla välineillä. Jos jostain ehdotuksesta halutaan saada pian palautetta, tai vastaanottajalta halutaan varmistus siihen, että hän on ymmärtänyt keskustellun asian oikein, valinta osuu useammin synkroniseen kuin asynkroniseen viestintävälineeseen. Esimerkiksi intranetiä voidaan pitää asynkronisena viestintävälineenä, sillä kommunikointi tapahtuu usein viiveellä. Mutta toisaalta intranettiin on myös mahdollista lisätä ominaisuuksia, kuten esimerkiksi pikaviestin, jonka avulla intranetissä voidaan viestiä samanaikaisesti.

Viestintäkanavat voidaan jakaa myös niiden sisältämien vaikutusväylien mukaan rikkaisiin (rich) ja köyhiin (lean) välineisiin. Media richness -teorian mukaisesti, mitä useampi vaikutusväylä tai aisti viestintävälineessä tai -kanavassa on käytössä, sitä rikkaampi se on. Kasvokkaisviestintä on kyseisen teorian mukaan rikkain viestintäväline, sillä siinä yhdistyvät samanaikaisesti puhe, kehonkieli, näkö, haju ja kosketus (Daft & Lengel 1989, 226). Koska viestintä on sitä rikkaampaa, mitä useampaan aistiin voidaan samanaikaisesti vaikuttaa, edustavat köyhintä viestintää raportit ja tiedotteet.

Exhibit 1  
Media Richness Hierarchy



### KUVA 1. Rikkaiden ja köyhien viestintäkanavien jaottelua Media richness -teorian mukaisesti

Edellä on viitattu jo useampaan kertaan sellaisiin viestintäkanavien luokkiin kuin kasvokkaisuviestintä tai suullinen viestintä sekä kirjallinen viestintä. Nämä sisältyvät myös uusimpiin viestintäkanavien perusjaotteluihin, mutta niiden rinnalle on noussut viime vuosina yhä korostuneemmin myös sähköiset viestintäkanavat. Samalla perinteinen jako viestintäkanavien välillä on hämärtynyt. Useissa organisaatioissa onkin vähitellen siirrytty perinteisestä paperimuodossa tapahtuvasta viestinnästä kuten tiedotteista ja henkilöstölehdistä sähköiseen muotoon. Näin on tapahtunut myös tutkimukseni kohdeorganisaatiossa, jossa esimerkiksi henkilöstölehdessä on luovuttu jo useita vuosia sitten ja tiedotus on siirtynyt suurimmalta määrin sähköisiin kanaviin kuten intranettiin.

### 3.2 Strategiaviestintä käsitteenä

Aaltosen ja Ikävalkon (2002) mukaan strategiaviestintä on sekä kirjoitettua että suullista viestintää, joka liikkuu organisaatiossa yleensä ylhäältä alas. Strategiaviestinnän sanotaankin olevan yrityksen johdolta henkilöstölle liikkuvaa viestintää, jossa kerrotaan strategian sisällöstä sekä niistä strategian toteuttamisen toimenpiteistä, joita strategian toteuttaminen henkilöstöltä vaatii. Strategiaviestinnällä voidaan vaikuttaa muun muassa työntekijöiden oman työn merkityksen ymmärtämiseen, strategian hyväksymiseen ja siihen sitoutumiseen sekä strategian soveltamiseen käytännön työssä (Hämäläinen ja Maula 2004, 31). Strategiaviestintä myös helpottaa toimintojen koordinoimista ja jokapäiväiseen työhön liittyviä valintoja. Onnistunut strategiaviestintä on tärkeää, sillä yhteinen ymmärrys organisaation tavoitteista ja sitoutunut henkilöstö luovat myös myönteistä työilmapiiriä.

Hämäläinen ja Maula (2004, 28) jakavat strategiaviestinnän kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat strategian sisältöä koskeva viestintä, jonka avulla strategiaa sekä luodaan että toimeenpannaan sekä strategian toteutumista tukeva viestintä. Strategian toteuttamista tukevan viestinnän avulla

organisaation jäseniä tuetaan työtehtävien suorittamisessa ja kehitetään arkista toimintaa strategian mukaisesti, jolloin strategiaviestintä on lähellä jokapäiväistä työviestintää. Kolmas strategiaviestinnän osa-alue on organisaation strategiaprozessista viestiminen, joka koskee strategian laatimisen ja toimeenpanon käytäntöjä, prosesseja ja järjestelmiä sekä niihin liittyviä rooleja, vastuita ja aikatauluja. (Hämäläinen & Maula 2004, 28.)

Hämäläisen ja Maulan (2004, 29) mukaan strategiaviestinnän avulla voidaan

- Rakentaa hyvää henkeä
- Määritellä strategiaa tukevia kulttuurillisia arvoja ja normeja
- Kertoa muutoksen syitä
- Asettaa tavoitteita
- Ilmaista valintoja
- Seurata tavoitteiden toteutumista
- Legitimoida uudet näkökulmat
- Rakentaa luottamusta ja sitoutumista

Äskeisen perusteella voitaisiin tiivistetysti todeta, että strategiaviestinnällä tarkoitetaan ennen kaikkea strategian sisällöstä viestimistä sekä strategiatyöhön liittyvistä käytännöistä eli strategiaprozessista viestimistä. Strategian viestintä ei ole kertaluonteinen toiminta, vaan ennen kaikkea prosessi, joka linkittää organisaation muut prosessit strategiaprozessiin tekemällä näin mahdolliseksi kirjoitetun strategian muuttamisen toiminnaksi.

Strategiaviestintä on myös jatkuvaa vuoropuhelua, joka tukee, viestii, motivoi, kuuntelee, linkittää strategian arkeen ja lisää ymmärrystä. Viestinnän keinoin voidaan esimerkiksi lisätä ymmärrystä siitä, miten strategia liittyy organisaation jäsenten arjen työhön ja miten strategian toteutus sujuu käytännössä (Hämäläinen & Maula 2004, 40). Strategiaviestintä auttaa näin rakentamaan yhteistä ymmärrystä siitä, mitkä organisaation päämäärät ovat ja millä keinoilla nämä päämäärät voidaan saavuttaa. Viestinnän avulla pyritään siis tukemaan työyhteisön strategisia tavoitteita.

Nykykäsityksen mukaan strategiaviestinnän tulisi olla kaksisuuntaista, sillä kaksisuuntainen strategiaviestintä voi nostaa alemmilla organisaatiotasoilta esiin organisaation toiminnan ja strategian kannalta merkittäviä asioita ja mahdollistaa tarvittaessa strategian ja tavoitteiden muokkaamisen organisaatiosta tulevan palautteen perusteella (Hämäläinen & Maula 2004, 33).



Juuri palaute on strategiatyön kannalta oleellisen tärkeää ja siksi sen antamista on pyritty helpottamaan useissa organisaatioissa.

Määrittelen tässä tutkimuksessa strategiaviestinnän käsitteen kirjoitetuksi ja suulliseksi viestinnäksi, joka liikkuu sekä organisaation johdolta alaisille että alaisilta johdolle. Suurissa organisaatioissa strategian suunnittelu on pääosin ylimmän johdon tehtävä, jolloin viestintä yleensä suuntautuu ylhäältä alas. Kuitenkin uusimman vuorovaikutusta ja avoimuutta korostavan viestintänäkemyksen nimissä, strategiaviestinnän tulisi olla ennen kaikkea vuoropuhelua ylimmän johdon ja henkilöstön välillä. Strategian ymmärtäminen ja sen hyväksyminen nimittäin edellyttävät mahdollisuutta kommentoida ja antaa palautetta, jolloin viestinnän tulisi suuntautua myös alhaalta ylös. Strategiaviestinnän lähtökohtana tulisikin olla ennen kaikkea avoin keskustelu, kiinnostuksen herättäminen ja sitouttaminen toimimalla avoimesti ja läpinäkyvästi. Tällaiseen toimintaan on pyritty myös kohdeorganisaation strategiaviestinnässä, joten siksi on loogista lähestyä strategiaviestinnän käsitettä vuorovaikutusta tukevana, kaksisuuntaisena prosessina.

### **3.2.1 Strategiaviestinnän tehtäviä**

Hämäläisen ja Maulan (2004, 28) mukaan strategiaviestinnän tehtävät ovat strategian sisällöllinen määrittely, strategiaprosessista viestiminen sekä strategian toteuttaminen. Strategiaviestinnällä tavoitellaan ennen kaikkea kirjoitetun strategian muuttamista toiminnaksi ja tämän prosessin merkityksellisyyden osoittamista sekä organisaatiolle että yksilöille.

Strategiaviestinnällä pyritään vaikuttamaan siihen, että organisaation jäsenet toimivat samansuuntaista strategiaa toteuttaen. Tämä on erityisen tärkeää siksi, että jos organisaation jäsenet eivät ymmärrä työyhteisönsä toiminnan suuntaa tai keinoja, joilla haluttuun suuntaan päästään, ei strategia välttämättä toteudu suunnitelmien mukaisesti. (Hämäläinen & Maula 2004, 11.) Hämäläisen ja Maulan (2004, 29) mukaan strategiaviestinnän avulla voidaan rakentaa myös hyvää henkeä, määritellä strategiaa tukevia kulttuurillisia arvoja ja normeja, kertoa muutoksen syistä, asettaa tavoitteita, ilmaista valintoja, seurata tavoitteiden toteutumista, legitimoida uudet näkökulmat sekä rakentaa luottamusta ja sitoutumista.

Strategiaviestinnän ehkä yksi keskeisin tavoite on kuitenkin se, että organisaation henkilöstö hyväksyy strategian (Hämäläinen & Maula 2004, 36). Sillä jos strategiaa ei hyväksytä, on muutosta

mahdotonta saada aikaan. Juuri viestinnän keinoin pyritäänkin perustelemaan muutosta ja osoittamaan sen hyödyt. Strategiaviestinnän yksi päämäärä onkin perustella strategiset valinnat sekä tarjota henkilöstölle tilaisuus kysyä ja keskustella strategiasta. Ennen kaikkea kysymysten ja palautteen antaminen uudesta strategiasta on sitoutumisen kannalta erityisen tärkeää. Vahva sitoutuminen strategiaan ja tavoitteisiin saa aikaan toimintaa, joka tekee strategian toteutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen mahdolliseksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 38.)

### 3.2.2 Strategiaviestinnän haasteita

Organisaation uudesta strategiasta viestiminen ei ole mikään helppo tehtävä. Päinvastoin, strategiaviestintä koetaan useissa organisaatioissa vaikeaksi, joskus jopa mahdottomaksi tehtäväksi. Esimerkiksi perinteiset sisäisen viestinnän välineet ja kanavat ovat strategian viestinnässä monesti riittämättömiä (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 36–37). Varsin usein ongelmaksi muodostuu se, että strategiasta on liian vähän tietoa tarjolla, sillä vaikka asioista kerrottaisiinkin säännöllisesti henkilöstölehdissä, tiedotustilaisuuksissa, intranetissä tai ryhmäpalavereissa, strategiasta saatetaan kaivata silti lisää tietoa.

Toisaalta esimerkiksi Aaltosen ja Ikävalkon (2002) tekemässä tutkimuksessa huomattiin, että monissa tutkituissa organisaatioissa viestittiin strategiasta laajasti sekä suullisesti että kirjallisesti. Silti suurikaan määrä tietoa ei välttämättä takaa ymmärrystä. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että varsinkin päivittäiset rutiinit ja ajan puute estivät organisaatioiden jäseniä ajattelemasta ja toimimasta strategisesti (Aaltonen & Ikävalko 2002, 417).

Myös sillä, miten strategiasta puhutaan ja mitä kieltä käytetään, on strategian ymmärtämisen kannalta merkitystä. Onnistunut strategiaviestintä edellyttääkin, että organisaatiossa pohditaan myös sitä tapaa, miten strategiasta kannattaa viestiä (Hämäläinen & Maula 2004, 22). Syy sille, että monet organisaatiot eivät saavuta tavoitteitaan, ei useinkaan johdu huonosti laaditusta strategiasta, vaan siitä, että yrityksen tavoitteet ovat huonosti ymmärrettyjä. Yksi keskeinen strategiaviestinnän haaste onkin saavuttaa strategiasta yhteisymmärrys organisaation jäsenten keskuudessa. Harva esimerkiksi kykenee painamaan mieleensä strategiaa, joka on niin pitkä, monimutkainen ja vaikeaselkoinen, että sitä hädin tuskin ymmärtää. Usein strategian tiivistäminen ja kaikkein olennaisimpien asioiden korostaminen onkin tarpeen. Monesti henkilöstö myös kaipaa kuvausta siitä, miten strategian ydinteemat liittyvät jokapäiväiseen työhön. Myös käytännön esimerkit auttavat hahmottamaan uutta strategiaa. (Hämäläinen & Maula 2004, 22.)

Perinteisimpiä tapoja kertoa strategiasta organisaation henkilökunnalle on tehdä se johdon erilaisten informaatiotilaisuuksien tai strategiapäivien yhteydessä. Tällöin johto kertoo strategian sisällöstä yleensä esitysmateriaalia hyväksikäyttäen. Näissä tilaisuuksissa tulisi johdon varmistaa, että sanoma on niin selkeä ja yksinkertainen, että sen viestiminen onnistuu. Tärkeää olisi myös osata asettua kuulijan asemaan. Usein kuitenkin unohtuu se, että kuulijoilla ei ole välttämättä samoja perustietoja kuin esittäjällä, vaan asia voi olla ja usein onkin heille täysin uusi. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 162.) Viestin sisällön tulisi siksi aina olla riittävän yksinkertainen, jotta kuka tahansa, tiedoistaan riippumatta, pystyisi sen ymmärtämään.

Usein myös unohtuu se, että strategiasta käytetty kieli ei ole välttämättä kaikille yhtä selkeä (Lindroos & Lohivesi 2010, 163). Tässä tapauksessa omassa organisaatiossa käytettyjen termien selittäminen ”kansankielellä” saattaisi esimerkiksi helpottaa strategiaa koskevan keskustelun ymmärtämistä. Usein ajatellaan, että ei ole tarpeen kuvata henkilöstölle sitä, mitä tarkoitetaan vaikkapa sanalla strategia, koska sitä pidetään kaikille itsestään selvänä terminä. Mutta vaikka sana olisikin tuttu, saatetaan sille keksiä kymmeniä erilaisia määritelmiä, sillä strategiatyöhön liittyvät käsitteet ja termit ovat usein vierasperäisiä, ja niihin kytkeytyy monia merkityksiä. Siksi henkilöstö saattaa kaivata kansantajuista kuvausta siitä, mihin käytetyillä käsitteillä viitataan. Joskus saattaa olla jopa paikallaan pohtia, tarvitaanko strategiaviestinnässä lainkaan vierasperäisiä termejä vai voisiko asiat kuvata yksinkertaisemmin. (Hämäläinen ja Maula 2004, 21.) Ehkä strategia-sanana voisi jopa kokonaan unohtaa.

Strategiasta viestittäessä kannattaa huomioida myös erilaiset kohderyhmät ja ryhmien erilaiset tarpeet. Tämä on tarpeen erityisesti suurissa organisaatioissa. Organisaation eri osien strategiaan liittyvät odotukset ja tarpeet saattavat nimittäin poiketa hyvinkin paljon toisistaan. Eri kohderyhmille saatetaan myös tarvita erilaisia viestintäkanavia. Vuorotyötä tekevät eivät välttämättä pääse kaikille yhteisiin strategiainfoihin, jolloin ratkaisu saattaa löytyä esimerkiksi tilaisuuksien videoinnista ja videon julkaisemisesta esimerkiksi intranetissä. (Hämäläinen & Maula 2001, 67.)

Strategiaviestinnässä ongelmallista on myös se, että usein viestinnässä luotetaan yksisuuntaiseen viestintään, jossa vastaanottaja nähdään passiivisena ja lähettäjä aktiivisena. Tällöin oletetaan helposti, että lähettäjä tietää, mitä ja miten vastaanottaja kuulee, tulkitsee ja reagoi. Tämä ei kuitenkaan vastaa nykyistä käsitystä viestinnästä. Nykykäsityksen mukaan viestin vastaanottaja

tulkitssee viestejä oman kulttuurinsa, maailmankuvansa ja kokemustensa pohjalta. Puhtaasti yksisuuntaisen viestinnän riskinä ovatkin virheet ja väärintulkinnat. (Hämäläinen ja Maula 2004, 150.)

Myös työntekijöiden mukaan ottaminen jo strategian valmisteluvaiheessa on strategian onnistumisen kannalta tärkeää. Usein ajatellaan riittävän, että strategian päälinjat kerrotaan intranetissä tai vuosikertomuksen sivuilla. Strategian saatavilla oleminen ei kuitenkaan takaa, että strategia tunnettaisiin, ymmärrettäisiin ja hyväksyttäisiin. (Hämäläinen ja Maula 2004, 151). Strategia ei aukene lukemalla tekstiä tai selaamalla intranetin sivustoja. Se vaatii pohdintaa ja avointa keskustelua. (Juholin 2008, 113.) Jokaiselle työntekijälle tulisi järjestää mahdollisuus keskustella ja antaa avoimesti palautetta strategiasta. Hämäläisen ja Maulan (2004, 38) mukaan strategiaviestinnässä tulisi keskittyä avoimen ja asiallisen keskustelun tukemiseen, jolloin myös negatiivinen palaute pääsee esille ilman, että soraääniä vaiennetaan. Avoin viestintä antaa myös mahdollisuuden jakaa strategiaan liittyviä tunteita.

### **3.2.3 Strategiaviestintää ylhäältä alas vai kaksisuuntaisesti**

Aaltonen ja Ikävalko (2002) jaottelevat tutkimuksessaan kolme strategisten toimijoiden pääryhmää, jotka ovat johto, keskijohto ja työntekijät. Ylin johto on strategiaprosessin käynnistäjiä, suunnittelijoita ja vuoropuhelijoita muiden tasojen kanssa, keskijohto viestii täytäntöönpanon roolissa ja henkilöstö toimii perustehtävän toteuttajan sekä yksikön tavoitteiden ja toiminnan suunnittelijan rooleissa. Aaltonen ja Ikävalko (2002) korostavat etenkin keskijohdon merkitystä strategiaprosessin toteuttamisessa, sillä keskijohto toimii välittävänä osapuolena ylimmän johdon ja suorittavan tason välillä. He myös johtavat strategian täytäntöönpanoa, mikä on äärimmäisen tärkeää strategian onnistumisen kannalta. Keskijohdon lisäksi esimiehet ja ylin johto ovat yleensä näkyvimpiä tahoja strategiaprosessissa. Toisaalta uusimman strategiakäsityksen mukaan periaatteessa kuka tahansa voi olla strategian kannalta merkittävä toimija (Whittington 2001).

Strategiaviestintään liittyvät roolit vaihtelevat organisaatiosta toiseen. Kuitenkin on hyvin yleistä, että etenkin suurissa organisaatioissa strategian laatiminen on ylimmän johdon aluetta, jolloin strategiasta päädytään viestimään yleensä ylhäältä alaspäin. Tällöin esimiesten vastuulla on varmistaa, että heidän alaisensa ymmärtävät, mitä strategia todella merkitsee kunkin osastolla ja omien työtehtävien kannalta. Hämäläisen ja Maulan (2004, 53) mukaan voidaan puhua

vesiputousmallista, jossa strategia ”valutetaan” ylhäältä alaspäin. Valutus on lyhyin tie, jossa hyväksymisen jälkeen strategia viestitään kaikille tai valituille ryhmille ja yksilöille (Juholin 2008, 114). Vastuu prosessin etenemisestä ja onnistumisesta on tällöin ylimmällä johdolla. (Hämäläinen & Maula 2004, 52–53.) Silti johdon rooli strategiaprozessissa on vaikea määrittellä, sillä eri tilanteet vaativat johtajalta erilaisia toimintatapoja.

Vesiputousmallissa ongelmallista on se, että strategiaa valutettaessa ylhäältä alas ei henkilöstö välttämättä pääse osallistumaan strategiaprozessiin tarpeeksi paljon. Strategia saattaa näin ollen jäädä epämääräiseksi, jolloin siihen ei myöskään sitouduta. Siksi olisi tärkeää lisätä vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välille. Henkilöstön tulisi päästä osallistumaan strategian tekoon jo sen laadintavaiheessa ja saada näin syvällistä tietoa strategian teon taustoista ja syistä. Mahdollisuus osallistua strategiatyöhön vaikuttaa myös asenteisiin, sillä on paljon helpompaa hyväksyä muutoksia, joihin on itse voinut vaikuttaa ja joiden taustoja ymmärtää. (Hämäläinen ja Maula 2004, 55).

Usein on suositeltavaa ottaa henkilöstö aktiivisesti mukaan strategiaprozessiin, sillä jos työntekijä on ollut mukana jo strategian laatimisessa, hänellä on taustatietoja strategiasta ja siihen liittyneestä työstä. Hän myös ymmärtää strategiauudistuksen taustoja ja vaikutuksia paremmin. Tällöin voidaan puhua osallistavasta strategiaprozessista, jossa pyritään palautteen tai ideoiden keräämiseen henkilöstöltä. Strategiaviestinnän tulisi myös perustua aitoon vuorovaikutukseen organisaatiossa. Vuorovaikutteisessa strategiaviestinnässä käydään jatkuvaa vuoropuhelua johdon ja henkilöstön välillä. Mallin tavoitteena on synnyttää yhteinen ymmärrys strategiasta. Lisäksi eri liiketoimintayksiköt, toiminnat ja henkilöt toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Jatkuva keskustelu johtaa parhaimmillaan ideoiden jalostumiseen ja vahvaan sitoutumiseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 56.)

Se, missä määrin henkilöstö osallistuu strategiatyöhön, vaihtelee kuitenkin voimakkaasti organisaatiosta toiseen. Henkilöstön osallistumismahdollisuudet riippuvat ainakin osittain organisaation koosta ja kulttuurista. Pienissä organisaatioissa koko henkilöstön osallistuminen strategiaprozessiin voi olla helposti toteutettavissa, kun taas suurissa kansainvälisissä konserneissa tilanne voi olla täysin toinen. Mutta vaikka koko henkilöstöä ei voitaisi ottaa mukaan strategian suunnitteluun, on kuitenkin tärkeää pitää henkilöstö ajan tasalla prosessin etenemisestä esimerkiksi tiedottamalla prosessista intranetissä säännöllisin väliajoin.

### 3.2.4 Strategiaviestinnän välineitä ja kanavia

Strategiaa voidaan viestiä monilla tavoilla ja monien välineiden ja kanavien kautta. Strategiaviestinnän organisointiin kuuluu, että määritellään strategiaviestinnässä käytettävät kanavat sekä välineet, sillä viestintäkanavan valinta vaikuttaa osaltaan viestinnän lopputulokseen eli mahdolliseen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Myös itse kanavan valinta saattaa luoda tiettyjä mielikuvia viestin merkityksestä ja painoarvosta.

Hämäläisen ja Maulan (2004, 96) mukaan strategiaviestinnän suunnittelun pohjaksi kannattaa ottaa jo käytössä olevat viestinnän välineet ja kanavat ja pohtia niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Todennäköisesti organisaation olemassa olevat viestinnän kanavat soveltuvat hyvin strategiaviestintään, mutta joskus tarvitaan myös poikkeavia keinoja. Harvat yritykset myöskään käyttävät vain yhtä välinettä strategian viestimiseen. Usein parhaat tulokset saavutetaan, kun yhdistetään erilaisia tapoja strategian viestimiseksi. (Hämäläinen ja Maula 2004, 96.) Myös Kaplan ja Norton (2002, 239) esittävät, että johdon tulisi käyttää kaikki mahdolliset tilaisuudet ja kanavat strategiasta viestimiseen, sillä useampien kanavien rinnakkainen käyttö tehostaa yleensä viestin vaikutusta.

Perinteisimpiä tapoja kertoa strategiasta organisaation henkilökunnalle on tehdä se johdon erilaisten informaatiotilaisuuksien tai strategiapäivien yhteydessä. Tällöin johto kertoo strategian sisällöstä esitysmateriaalia hyväksikäyttäen. Luonnollisesti ylimmän johdon tiedotustilaisuudet ovat tärkeä osa strategiaviestintää, sillä ylin johto on se taho, joka tekee viime kädessä strategiaa koskevat päätökset, ja siksi on luontevaa, että juuri ylin johto kertoo strategiasta henkilöstölle. Tällaiset viralliset foorumit ovat tärkeitä myös siksi, että niissä viesti voidaan välittää samanaikaisesti ja samansisältöisesti koko organisaatiolle. (Hämäläinen ja Maula 2004, 96.)

Strategian ympärille voidaan rakentaa myös epävirallisemmissa merkeissä toteutettavia tapahtumia. Erilaiset henkilöstön koulutustilaisuudet ovat myös yleisiä. Strategiasta voidaan myös tuottaa esitysmuotoista aineistoa PowerPoint -kalvoina. Tätä aineistoa johto voi käyttää hyväksi esitellessään strategiaa henkilöstölle. Joskus myös organisaatioon palkattu konsultti saattaa tulla kertomaan uudesta strategiasta. Nykyisin myös erilaisia sähköisiä viestimiä kuten intranetiä voidaan käyttää strategiasta viestimiseen. Esimerkiksi sähköisten keskusteluryhmien avulla voidaan

synnyttää keskustelua ja kerätä palautetta henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista, joita voidaan hyödyntää. Saadun palautteen ja kokemuksen perusteella strategiaa voidaan myös muuttaa tarpeiden mukaisesti. (Hämäläinen & Maula 2004, 42, 105.)

Strategiaviestinnän kanavan valintaan vaikuttaa olennaisesti myös strategian muutoksen luonne. Merkittävän muutoksen yhteydessä tarvitaan todennäköisesti laajempaa kampanja- tai projektiluotoista viestintää, joka sisältää monenlaisia toimenpiteitä. Tällöin ”kaikki kanavat käytössä” -ajatusmalli voi olla parempi kuin vain yhden kanavan käyttö. Strategiaviestinnässä käytettävien keinojen valintaan vaikuttavat luonnollisesti myös taloudelliset, ajalliset sekä henkilöstöresurssit (Hämäläinen & Maula 2004, 66). Myös organisaation rakenteellisilla ja fyysisillä tekijöillä, kuten mahdollisuudella investoida viestintään, on merkitystä.

Daft ja Lengel (1989, 225) painottavat oikean kanavan merkitystä tehokkaan viestinnän kannalta. He esittävät tutkimuksessaan, että viestintävälineen ”rikkaus” pitäisi olla yhteneväinen viestin tarpeen kanssa, jotta saadaan aikaan tehokasta viestintää. Heidän tekemänsä tutkimuksen mukaan suullista viestintää tulisi käyttää silloin, kun viestittävät aiheet eivät ole rutiininomaisia ja kirjallista viestintää taas silloin, kun aiheet ovat rutiininomaisia (Daft & Lengel 1989, 227). Heidän mukaansa aiheen, joka on vaikea viestiä ja ei ole rutiininomainen, tulisi viestiä rikkaan viestintävälineen avulla, mieluiten siis kasvokkain. Näin ollen teorian mukaisesti esimerkiksi organisaation uudesta strategiasta tulisi viestiä rikkaan viestintäkanavan avulla.

Valitettavan usein oikean kanavan ja viestintätehokkuuden välistä yhteyttä ei kuitenkaan ymmärretä. Kanavalähtöisen viestinnän suunnittelun avulla voidaan kuitenkin pyrkiä varmistamaan, että strategiaviestinnässä hyödynnetään tehokkaasti eri viestinnän välineitä ja kanavia. Pyrkimyksenä nimittäin on, että koko henkilöstö saa viestin, ja toisaalta eri kanavissa voidaan käsitellä strategiaa hieman eri näkökulmista, jolloin strategiaviestinnän kanavat täydentävät toisiaan.

### **3.3 Intranet**

Tässä luvussa selvitetään aluksi, mikä intranet oikeastaan on ja mitkä ovat sen keskeisimmät tehtävät organisaation sisäisen viestinnän näkökulmasta tarkasteltuna. Tarkoitus on myös tuoda kootusti esille intranetin keskeisimmät funktiot sekä mahdollisuudet ja haasteet. Tarkoitus on pohtia

sitä, minkälainen viestintäväline intranet oikeastaan on. Lopuksi intranetiä lähestytään vielä strategiaviestinnän näkökulmasta käsin. Selvittäkäämme siis aluksi, mikä on viestintäväline nimeltä intranet.

Intranet on julkisesta internetistä palomuurein eristetty organisaatio- tai yhteisökohtainen lähiverkko (Jussila & Leino 2001, 80). Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 9) mukaan intranetillä tarkoitetaan verkkoon rakennettuja tietosisältöjä, joiden käyttö on rajattu vain sisäiselle kohderyhmälle, oman yrityksen tai yksikön henkilöstölle. Molemmista määritelmistä käy hyvin ilmi intranetin ja internetin välinen suurin ero, nimittäin se, että intranet ei ole internetin tavoin avoin kaikille. Sen käyttö rajataan palomuurin avulla niin, että ulkopuoliset eivät pääse käsiksi yrityksen sisäisiin järjestelmiin ja tietoihin (Samela 1997, 198). Palomuri on siis varsin olennainen osa intranetin teknistä perusrakennetta, sillä intranet sisältää paljon tietoa, jota ei ole tarkoitettu julkiseksi. Samelan (1997, 6) mukaan intranet on internet-tekniikan soveltamista yrityksen tietojenkäsittelyyn. Tämä määritelmä korostaa kahta ensimmäistä enemmän intranetin teknistä puolta. Intranet ja internet kuitenkin eroavat toisistaan käytöltään ja toiminnoiltaan huomattavasti, vaikka niissä käytetty tekniikka onkin samankaltaista.

Intranet tarjoaa organisaation jäsenille pääsyn esimerkiksi organisaation tietovarastoihin, työkaluihin ja järjestelmiin sekä työssä päivittäin tarvittaviin tietoihin ja ohjeisiin. Intranetin avulla informaation etsintä, hankinta ja jäsentäminen kasvavat ja nopeutuvat huomattavasti. (Samela 1997.) Nykyään intranetejä on jo kaikkialla, kaikenlaisissa organisaatioissa. Vuonna 2010 kotimaisista yli sadan hengen yrityksistä 88 prosenttia käytti intranetiä ja kaikista vähintään viisi henkilöä työllistävistä yrityksistä intranetiä käytti noin kolmannes (Tilastokeskus 2010). Erilaisten viestintäkanavien määrä ja niiden käyttö organisaation sisäisessä viestinnässä onkin kasvanut viime vuosien saatossa merkittävästi (Murgolo-Poore ja Pitt 2001, 232). Intranetin yleistyessä on siitä tullut nopeasti yksi tärkeimmistä sisäisen viestinnän kanavista. Esimerkiksi Lehmuskallion tutkimuksen mukaan (2006, 289–290) intranet on tärkein sisäisen tiedon lähde 74 %:lle Suomessa toimivista suuryrityksistä.

Intranet on sisällöltään varsin monipuolinen viestinnän väline. Sen avulla voidaan viestiä arkisia asioita mutta myös suurempia linjauksia, kuten esimerkiksi liiketoiminnan ja strategian kannalta keskeisiä päätöksiä. Juholin (2007) jakaa intranetissä olevan sisällön isoihin asioihin sekä ajankohtaiseen tietoon. Hän jaottelee viestinnällisiksi isoiksi asioiksi organisaation perustehtävään ja liikeideaan liittyvät määrittelyt ja muutokset, tulevaisuuden suunnitelmat tai tavoitteet, strategiat,



organisaatiomuutokset, johtamiseen liittyvät kysymykset, henkilöstöpolitiikan ja -suunnitelmat ja toimintaympäristön muutokset. Näiden lisäksi intranetissä tulisi olla tietoa siitä, mitä organisaatiossa on tapahtumassa juuri sillä hetkellä. Juholinin (2007) mukaan ajantasatietoa ovat asiakkaisiin, sidosryhmiin, projekteihin ja kilpailijoihin liittyvä tieto sekä itse työn tekemiseen liittyvät ideat ja neuvot. Reaaliaikaisen tiedon merkitys korostuu, sillä ajantasatiedon puutteesta voi seurata suuriakin virheitä ja väärinkäsityksiä.

Intranet tarjoaa myös uudenlaisia mahdollisuuksia vuorovaikutukseen niin vertikaalisessa (lähettäjän ja vastaanottajan) kuin horisontaalisessakin (vastaanottajien kesken) suunnassa (Airaksinen 2006, 48). Intranet siis osaltaan auttaa organisaation tiedon hallinnassa ja säilyttämisessä, mutta antaa myös uusia mahdollisuuksia monentasoiseen vuorovaikutukseen ja viestintään.

### 3.3.1 Intranetin funktioita

Vuosituhanen vaihteessa intranetin keskeisimmiksi tehtäviksi luettiin informointi arkisista tietosisällöistä, henkilöstöasioista ja koulutuksista, keskustelu ja mielipiteiden vaihto sekä organisaatioon sitouttaminen (Åberg 2000, 179). Clasonin ja Ekin (1999, 24) mukaan intranetin pääasiallinen tehtävä on koota organisaation sisäinen tieto yhteen keskitettyyn paikkaan. Intranetiä voidaan kuvaila eräänlaiseksi organisaation omaksi tietopankiksi. Lisäksi intranetin on sanottu antavan monia mahdollisuuksia vuorovaikutteiseen kommunikaatioon (Juholin 1999, 153). Juholinin (1999, 154) mukaan intranetin kaksi tärkeintä funktiota ovat tiedon välittäminen ja vastaanottaminen sekä toisaalta vuorovaikutus.

Lehmuskallio (2009) listaa intranetin päätehtäviksi seuraavanlaisia asioita:

- tiedon jakaminen ja arkistointi
- vuorovaikutuksen lisääminen
- yhteisön jäsenten tavoittaminen maailmanlaajuisesti ja nopeasti
- yhteisön strategian esitleminen ja jalkauttaminen
- yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden lisääminen maantieteellisistä etäisyyksistä huolimatta
- yhteisöidentiteetin rakentaminen ja vahvistaminen
- yhteisön jäsenten tarvitsemien palvelujen ja työvälineiden tarjoaminen

Lehmuskallion lista ei ole täydellinen listaus intranetin kaikista mahdollisista funktioista, mutta se on kuitenkin hyvä esimerkki intranetin käytön monipuolisuudesta. Toki on paljolti organisaatiosta itsestään kiinni, minkälaiseksi intranet ja sen käyttö muodostuu, mutta luettelosta käy kuitenkin hyvin ilmi intranetin keskeisimpiä tehtäviä. Näyttäisi siltä, että intranet nähdään erityisesti tiedon arkistoinnin ja jakamisen välineenä, mutta myös vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden edistäjänä. Intranet on erityisen hyvä suurissa kansainvälisesti toimivissa organisaatioissa, joissa mahdollisuus kasvokkain kanssakäymiseen on kustannus- tai muista käytännön syistä hankalaa tai mahdotonta.

Kuivalahti & Luukkonen (2003, 14) tiivistävät mielestäni onnistuneesti intranetin funktion toteamalla intranetin olevan viestintäkanava, jonka avulla pyritään edistämään organisaation ruoansulatusta: saattamaan tietoa eri muodoissaan ravitsemaan sen puutteessa olevia oikeaan aikaan, oikeassa muodossa ja oikeassa paikassa. Parhaimmillaan intranet voi tehostaa organisaation ruoansulatusta tavalla, johon perinteiset viestintävälineet ja -kanavat eivät välttämättä yksinään pysty.

### **3.3.2 Intranetin hyötyjä**

Intranetin potentiaalin näkivät ensimmäisenä isot kansainväliset yritykset, jotka ymmärsivät sen ideaaliseksi työkaluksi tiedon jakamiselle ja välittämiseksi organisaation hajautetusti sijoittuneisiin toimipisteisiin (Enwald 2008). Clasonin ja Ekin (1999, 23) mukaan intranetin avulla pääsy tietoon ja sen käsittelemiseen helpottuu merkittävästi, tiedon etsimiseen kuluu vähemmän aikaa ja oikean tiedon löytäminen on helpompaa. Hyvin toteutettuna intranet voi tehostaa organisaation sisäistä tiedonkulkua merkittävästi, jolloin kommunikaatio ja vuorovaikutus koko yrityksen sekä sen eri osastojen ja yksikköjen välillä helpottuu. Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 47) mielestä intranet hakkaa kaikki perinteiset sisäisen viestinnän kanavat ja välineet kaksisuuntaisuudessaan, monipuolisuudessaan ja nopeudessaan.

Kuivalahti ym. (2003, 40) esittävät, että intranetin avulla ja sen kautta organisaatio voi muuttua entistä läpinäkyvämmäksi, sillä tietoa on helpompi jakaa ja se on näin ollen kaikkien saatavilla samanaikaisesti. Tämä on tärkeää, koska moderneissa organisaatioissa tiedon tulee olla kaikkien saatavilla ja nähtävissä yhtäaikaaisesti. Se, että tieto sijaitsee keskitetysti ja on kaikkien löydettävissä, voi johtaa myös hallinnollisten töiden ja paperikopioiden määrän pienenemiseen

(Enwald 2008). Parhaimmillaan intranet voi tukea organisaation sisäistä, monisuuntaista viestintää ja mahdollistaa organisaatorajat ylittävän yhteistyön ja työn ohjaamisen tarjoamalla esimerkiksi virtuaalisia työtiloja organisaation jäsenten käyttöön. Lisäksi yhteydenpito ja tiedon jako voivat nopeutua intranetin välityksellä huomattavasti.

Intranetin etuja viestinnässä ovat yhden viestin lähettäminen usealle henkilölle, viestiin vastaaminen valikoidulle joukolle ja nopea tiedonhaku (Juholin 1999, 152). Intranetin ja muiden sähköisten viestimien käytön vakiintuminen yrityksissä on muuttanut myös viestinnän rakennetta, sillä ne ovat vähitellen syrjäyttäneet lähes kokonaan perinteiset kirjalliset tiedotteet, ilmoitustaulut ja muut sisäiset julkaisut. Sähköinen viestintä ei kuitenkaan välttämättä vähennä viestinnän vuorovaikutteisuutta, sillä esimerkiksi intranetin mielipidefoorumit antavat mahdollisuuden vuorovaikutteiseen kommunikaatioon. Sähköiset mielipidefoorumit ovatkin vähitellen korvanneet henkilöstölehtien mielipidekirjoitukset. Toisaalta kynnys mielipiteiden esittämiseen on madaltunut sähköisten kanavien myötä, sillä on helpompaa kirjoittaa muutama virke sähköiseen viestintäkanavaan kuin kirjoittaa artikkeli tai juttu esimerkiksi henkilöstölehteen. (Juholin 1999, 153.)

Näyttäisi siltä, että intranet voi olla varsin monipuolinen lisä organisaatioiden sisäisessä viestinnässä monessakin suhteessa, mutta toisaalta vaarana on, että sen hyötyjä ei täysin ymmärretä, jolloin intranetin potentiaali organisaation kokonaisvaltaisena viestintävälineenä ei välttämättä pääse oikeuksiinsa. Esimerkiksi Enwald (2008) toteaa, että Suomessa on vielä paljon työyhteisöjä, joissa intranetiä ei juurikaan käytetä sen käyttöönotosta huolimatta. Jos käyttöönottoa halutaan lisätä, on tärkeä pohtia, miten intranet saadaan koko organisaation laajuiseksi viestintävälineeksi niin, että sitä käyttävät kaikki, eikä vain tietty osa henkilöstöstä. Käytön lisäämisen lisäksi intranetiin liittyy muitakin haasteita, joita tuon seuraavassa luvussa enemmän esille.

### **3.3.3 Intranetin haasteita**

Harvoin minkään uuden teknologian vaikutukset ovat pelkästään positiivisia, vaikka näin mielellään olettaisi. Intranetin on esitetty mullistavan organisaatioiden sisäistä viestintää, mutta yhtä lailla sen käytössä on omat haasteensa ja hankaluutensa, joita ei aina tule ajatelleeksi. Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 53) mukaan ehkä suurin haaste on ihmisten asenteissa ja intranetin käytön näennäisessä helppoudessa. Monille intranetissä käynti on päivittäinen rutiini, kun taas osalle se on

turhauttava kokemus. Myös sillä, minkälaiseksi intranet lopulta muodostuu, on vaikutusta työntekijöiden asenteisiin. Erityisesti johdon merkitys korostuu tässä, sillä on paljolti johdosta kiinni, millaiseksi viestinnän välineeksi intranet loppujen lopuksi organisaatiossa muodostuu. Johdon tulee seistä intranetin kehityksen ja käyttöönoton takana ja omalla esimerkillään näyttää, miten intranetiä voi ja pitää hyödyntää. Jos johto ei ole valmis olemaan osa intranetin toiminnallisuutta, voi intranetin hyödyt jäädä hyvin vähäisiksi. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 58.)

Toinen keskeinen haaste on työn kannalta olennaisen tiedon löytyminen. Vaikka intranetin on väitetty helpottavan tiedon etsimistä, ei asia aina ole näin. Intranet on huonoimmillaan tiedon kaatopaikka, jonka seasta tärkeän tiedon etsiminen on vaikeaa. Intranet ei siis välttämättä edistä tiedonkulkua ja tiedon etsintää parhaalla mahdollisella tavalla vaan voi jopa hankaloittaa sitä. Tämän takia intranet tulisi suunnitella sellaiseksi kokonaisuudeksi, josta tieto on helposti löydettävissä ja niin, että se on sidottu järkevästi työntekijöiden päivittäiseen arkeen. Toisaalta oma haasteensa on saada intranetistä toimiva työväline eikä vain informaation lähde.

Myös intranettiin pääsy voi olla haasteellista. Lehmuskallion (2009) mielestä intranetin päätehtävien täyttäminen edellyttää, että intranet on laajasti organisaation jäsenten käytössä. Lehmuskallio kuitenkin jatkaa, että on hyvin yleistä, etteivät kaikki organisaation jäsenet pääse intranettiin ja sen tarjoamiin tietoihin ja työvälineisiin. Esimerkiksi töiden takia paljon matkustavat eivät välttämättä pääse yhtä usein intranettiin kuin toiset. Intranetin käyttöä on myös saatettu rajoittaa tai jopa kieltää kokonaan joiltain työntekijäryhmiltä. On myös mahdollista, että organisaatiolla on käytössään samanaikaisesti useampi intranet, jolloin kaikilla sen jäsenillä ei ole pääsyä esimerkiksi tietyn yksikön omaan intranettiin. Kaikilla ei siis ole välttämättä samoja mahdollisuuksia käyttää intranetiä.

Myös intranetin kehityksen tulisi olla jatkuvasti käynnissä. Sisällön tulee päivittyä, uusia sivuja syntyä ja vanhentuneita poistua. Lehmuskallion (2006, 294) mielestä intranet on yhtä hyvä kuin sen tarjoama sisältö. Jos intranet ei tarjoa sellaista tietoa, joka on käyttäjien mielestä merkittävää ja hyödyllistä ajatellen heidän työtään, ei intranetiä käytetä säännöllisesti, jos ollenkaan. Näin ollen on tärkeää, että jo intranetin suunnitteluvaiheeseen panostetaan tarpeeksi aikaa ja vaivaa, sillä hyvä sisältörakenne ei synny itsestään. Suunnittelu tulee tehdä mahdollisuuksien mukaan yhteistyössä käyttäjien ja ylläpitäjien kanssa, jotta erilaiset näkökulmat ja toimintatavat tulisivat huomioituksi. Toisaalta kerran suunniteltu ja toteutettu rakenne ei saa myöskään olla päivitys- ja kehitystyötä estävä tekijä. Suuriakin muutoksia tulee pystyä tekemään, jos sisällön ja tarpeiden muuttuminen sitä

vaativat. Esimerkiksi organisaation koon kasvaessa huomattavasti ei pienen yrityksen tarpeisiin kehitelty intranet välttämättä enää riitä kattamaan kasvavan yrityksen tarpeita.

Ongelmallista on myös se, että intranetiä ei välttämättä käytetä sen käyttöönotosta huolimatta. Jos käyttöä halutaan lisätä, pitäisi intranet pystyä sitomaan jo olemassa oleviin prosesseihin ja työn todellisuuteen. Intranetin on oltava osana kaikessa toiminnassa ja viestinnässä. (Kuivalahti ja Luukkonen 2003, 58.) Intranetin tulee myös olla rakenteeltaan sellainen, että se edistää työntekoa ja houkuttelee sen käyttöön. Vaikka intranetin avulla on mahdollista saavuttaa monipuolisia etuja organisaation viestinnän kannalta, näyttää siltä, että käytöllisiä ja toiminnallisia haasteita riittää vielä ratkaistavaksi.

### **3.3.4 Intranet strategiaviestinnän kanavana**

Kuten olen jo aikaisemmissa luvuissa tuonut esille, voidaan strategiaviestinnässä käyttää hyväksi monenlaisia eri kanavia ja keinoja. Yksi tällainen kanava on intranet. Esimerkiksi Kuivalahden & Luukkosen (2003, 46) mukaan intranetin tulisi olla koko organisaation laajuudessa käytetty kanava yrityksen strategian viestimiseksi organisaation jäsenille. Laajimmillaan strategian viestintä on jatkuva prosessi, jossa edellisen vuoden strategian implementointi kietoutuu uuden strategian muotoiluun tai tarkennuksiin. Tässä prosessissa intranet voi tarjota uusia mahdollisuuksia organisaation johdolle, jonka yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin juuri organisaation vision ja strategian viestiminen siten, että ihmiset ymmärtävät ne ja pystyvät soveltamaan näitä omaan työhönsä (Lehmuskallio 2009).

Kuivalahden & Luukkosen (2003, 29) mukaan intranet on kaikkein tärkein kanava, jonka kautta saadaan yrityksen strategia viestittyä samanlaatuisena ja samansisältöisenä kaikkialla organisaatiossa. Intranetin avulla myös strategiasta tiedottaminen voi nopeutua ja helpottua entisestään. Intranetin avulla johdon on mahdollista välittää koko organisaatiolle yhtäaikaista tietoa esimerkiksi tulevasta strategiauudistuksesta. Intranetissä henkilöstö voi myös esittää strategiaan liittyviä kysymyksiä, joita johto voi kommentoida. Näin strategiasta voidaan saada välitöntä palautella ja toisaalta johto myös pystyy vastaamaan heille esitettyihin kysymyksiin vaivattomasti intranetin avulla. (Hämäläinen & Maula 2004, 105.)

Organisaation strategiasta ja visiosta tiedottamisen lisäksi intranetiä voidaan lähestyä myös organisaation strategisena välineenä. Lehmuskallion (2009) mielestä intranetiä tulisi lähestyä strategisena välineenä, joka ohjaa organisaatioita tekemään oikeita asioita. Myös Dentonin (2006) mukaan intranetiä tulisi käyttää strategisena työkaluna, eikä ainoastaan pelkkänä tiedon jakelun ja säilytyksen välineenä. Tästä huolimatta esimerkiksi intranetissä julkaistavien tiedotteiden julkaisupäätökset tehdään tyypillisimmin asioiden uutisarvon perusteella sen sijaan, että pohdittaisiin niiden strategista arvoa. Intranetsisältöjen julkaiseminen on näin ollen usein spontaania ja reaktiivista, jolloin tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus jäävät vähemmälle huomiolle. (Lehmuskallio 2009.)

Jos intranetiä halutaan käyttää strategisena kanavana, tulee ennen kaikkea johdon sitoutua siihen. Johdon tulee miettiä, millä tavoin intranet saadaan palvelemaan yrityksen strategiaa. Tämän lisäksi johdon tulee ryhtyä käyttämään intranetiä kaikkeen asiointiin ja kommunikointiin niin operatiivisella kuin myös taktisella tasolla. Intranet ei kuitenkaan ole strateginen viestintäkanava itsestään, vaan intranetin rooli ja sen yritykselle tarjoamat hyödyt riippuvat pitkälti siitä, minkälaista sisältöä intranet käyttäjilleen tarjoaa.

Intranetin strategisen arvon kasvattamiseksi olisi olennaista, että intranetin tavoitteisiin sekä sen kehittämiseen ja sisällöntuotantoon liittyvät päätökset perustuisivat organisaation strategiaan ja tähtäisivät tavoitteiden saavuttamiseen. Luonnollisesti intranetin keskeisenä tavoitteena tulisi olla strategian toteutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen tukeminen, ei vain niiden esitleminen. Tavoitteellisuuden ja suunnitelmallisuuden tulisi korostua intranetsisältöjen tuottamisessa. Jos siis intranetistä halutaan tehokas ja toimiva strateginen kanava, joka ohjaa organisaatiota tekemään asioita oikein, tulisi intranetissä julkaistavien tietojen sisältöjen olla tavoitteellisia ja suunnitelmallisia. Mutta usein näyttää siltä, että intranetissä julkaistavat tiedotteet ja uutiset tehdään pelkästään niiden uutisarvon perusteella niiden strategisen arvon sijaan. Liian vähän mietitään sitä, miten intranetin eri toiminnallisuudet ja siellä julkaistavat tiedot tukevat organisaation tavoitteiden toteutumista.

## 4. TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY

### 4.1 Yleisradio Oy

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimuskohteena on Yleisradio Oy. Yleisradio<sup>1</sup> on kaupallisesti ja poliittisesti riippumaton julkisen palvelun viestintäyhtiö, joka toimii liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla (L 1380/1993, 1 §). Julkinen palvelu tarkoittaa sitä, että Ylessä tehdään ohjelmia ja palveluita kaikille suomalaisille. Se tarkoittaa myös sitä, että Yle on kaupallisesti ja poliittisesti riippumaton. Yleisradiot ovat siis ensisijaisesti vastuussa vain kuulijoilleen ja katselijoilleen. Juuri riippumattomuus ja universaalisuus eli se, että Yleisradion ohjelmat ovat kaikkien saatavilla, muodostavat yleisradioyhtiöiden toiminnan ytimen. Kaikilla kansalaisilla on oltava yhtäläinen mahdollisuus saada tietoa, sivistää ja viihdyttää itseään. (Wessberg 2010, 195–197.)

Yleisradio on valtioenemmistöinen osakeyhtiö, jonka osakkeista tulee yhtiöjärjestyksen mukaan pysyä aina vähintään 90 % Suomen valtion omistuksessa ja hallinnassa (Oy Yleisradio Ab 1972, 7). Juuri julkinen palvelu ja valtioenemmistöisyys tekevät Yleisradiosta erityislaatuisen organisaation, joka poikkeaa monessakin suhteessa varsinaisesta liiketaloudellisesta yritystoiminnasta. Muista yhtiöistä Yleisradion erottaa myös se, että yhtiön tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa.

Ylen toiminnasta säädetään Laissa Yleisradio Oy:stä. Laki linjaa Ylelle julkisen palvelun ohjelmatoiminnan suuntaviivat ja erityistehtävät sekä määrittelee hallintoneuvoston ja hallituksen tehtävät. Yhtiön hallintoeliminä ovat hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtajana toimiva pääjohtaja (L 1380/1993, 4 §). Yleisradion korkein päättävä elin on hallintoneuvosto, jonka jäsenet valitsee eduskunta. Ylen hallituksen muodostavat yhtiön ulkopuoliset asiantuntijat. Hallitus, jossa on 5-8 jäsentä, huolehtii Yleisradion hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Johtoryhmä vastaa strategisesta johtamisesta ja valmistelee asiat hallitukselle. Toukokuusta 2010 lähtien Ylen johdossa on toiminut Lauri Kivinen.

Yle on perustettu vuonna 1926, jolloin yhtiö toimi vielä nimellä O.Y. Suomen Yleisradio - A.B. Finlands Rundradio. Jo saman vuoden syyskuussa yhtiö lähetti ensimmäisen radio-ohjelmansa ja vuodesta 1928 lähtien Ylen lähetyksiä pystyi kuuntelemaan koko maassa. (Lyytinen 1996, 13.)

---

<sup>1</sup> Jatkossa tutkimuskohteesta käytetään Yleisradion lisäksi myös lyhennettä Yle.

Ensimmäiset Yleisradion lähetykset tapahtuivat Helsingin keskustassa Unionikatu 20 sijaitsevassa studiossa. Ohjelmat tulivat kuuntelijoille alkuvuosina yksinomaan suorina lähetyksinä, kun äänen taltioimiseen ei ollut olemassa mahdollisuuksia ennen kuin vasta vuoden 1934 lopussa, jolloin Ylen toiminta siirtyi Suomen valtiolle. (Lyytinen 1996, 30–33.) Uuden yhtiön nimeksi tuli ensin Oy Suomen Yleisradio Ab ja vuodesta 1944 Oy Yleisradio Ab. Vuonna 1994 voimaan astuneen lain mukaan yhtiön nimi muutettiin Yleisradio Oy:ksi (HE 34/1998).

Yleisradion toiminnan rahoittaminen on alun alkaen perustunut radiokuuntelijoilta perittäviin lupamaksuihin (Lyytinen 1996, 126). TV-lupamaksu muuttui vuonna 1999 tv-maksuksi ja vuodesta 2013 lähtien yhtiön rahoitusmalli muuttui niin, että jokainen yli 18-vuotias maksaa Yle-veroa 50–140 euroa tuloistaan riippuen. Myös yritykset maksavat Yle-veroa verotettavan tulon mukaan. (HE 28/2012.) Verotulot ohjataan erilliseen valtion televisio- ja radiorahastoon, jonka avulla pyritään turvaamaan julkisen palvelun radio- ja televisiotoiminta. Yhtiön rahoituksen yhtenä ominaispiirteenä voidaan mainita vielä se, että Yleisradio Oy:stä annetun lain 12 §:n mukaisesti yhtiö ei saa lähettää hallitsemillaan radio- ja televisiokanavilla liike- tai siihen verrattavaa mainontaa, ellei valtioneuvosto ole myöntänyt siihen poikkeusta.

Ylen organisaatio on jaettu viiteen yksikköön, jotka ovat julkaisut, uutis- ja ajankohtaistoiminta, luovat sisällöt, tuotannot ja svenska Yle. Koko yhtiötä palvelevia yhteisiä toimintoja ovat hr, talous, strategia, lakiasiat, viestintä ja turvallisuus. Esimerkiksi strategiaosaston tehtävä on tukea, auttaa ja jossain määrin myös työntää organisaatiota eteenpäin ja kohti vision ja tavoitteidemme toteutusta (Ohls 2013). Yleisradiossa on töissä tällä hetkellä runsaat 3000 työntekijää.



## YLEN ORGANISAATIO 2012



KUVA 2. Yleisradion organisaatiokaavio

### 4.2 Yleisradion strategiauudistuksen taustoja ja syitä

Strategia uudistus on aiheena varsin ajankohtainen, sillä Yleisradio on tällä hetkellä monien muutospainojen keskellä. Esimerkiksi yhtiön rahoitusmalli uudistui vuodesta 2013 lähtien niin, että jokainen suomalainen maksaa Yle-veron perinteisen tv-maksun sijaan. Rahoitusmallin lisäksi mediamaisema muuttuu nopeaa vauhtia, mikä tulee osaltaan vaikuttamaan Yleisradion toimintaan nyt ja tulevaisuudessa. Mediamaiseman muutos yhdessä uuden rahoitusmallin kanssa tuovat monia uusia haasteita ratkaistavaksi. Nämä muutokset on huomioitava myös strategiassa. Muun muassa näistä syistä johtuen kohdeorganisaatiossa uudistettiin strategiaa syksyllä 2010 ja strategia on jälleen päivitystyön kohteena. Yhtenä strategisten tavoitteiden saavuttamisen keinona Yle myös

uusi organisaatiotaan. Perusorganisaatio muuttui välineperusteisesta sisältö- ja asiakasperusteiseksi. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa julkistettiin uusi organisaatiorakenne osana strategiauudistusta lokakuussa 2010.

Juuri toimintaympäristöön liittyneet muutospaineet olivat ehkä suurin syy, joka vaikutti vuoden 2010 strategiauudistuksen taustalla. Esimerkiksi teknologiamuutokset, uudet laitteet kuten älypuhelimet ja tabletit, mobiilisuus ja uudet toimijat ovat muokanneet perinteisen joukkoviestintäkentän uuteen uskoon. Yle haluaakin olla jatkossa kaikkien saatavilla oleva suomalainen sisällön tarjoaja eriytyvässä mediakentässä. Mediamaiseman murroksen lisäksi strategiauudistuksen taustalla on ollut havainto siitä, että Yle ei tavoita kaikkia suomalaisia niin hyvin kuin pitäisi. Ylen strategiajohtajan mukaan neljäsosa suomalaisista ei juuri käytä Ylen palveluja. Erityisesti nuoret ja nuoret aikuiset tulisi tavoittaa paremmin. (Ohls 2012.) Ylen yksi keskeinen strateginen tavoite jatkossa onkin tavoittaa paremmin kaikki suomalaiset.

Myös uusi Yle-vero tuo mukanaan uusia haasteita, mutta toisaalta myös uusia mahdollisuuksia Yleisradion toiminnan järjestämiseksi ja rahoittamiseksi. Perinteisestihän yleisradiotoiminnan kulmakivi on Suomessakin ollut lupamaksujärjestelmä. Eduskunta kuitenkin hyväksyi yleisradioverolain sekä Yleisradiota koskevat lakimuutokset istunnossaan keskiviikkona 20. kesäkuuta 2012. Uusi rahoitusmalli tarkoittaa käytännössä sitä, että nykyisistä televisiomaksuista luovutaan vuoden 2012 loppuun mennessä. Vuoden 2013 alusta Yleisradion julkisen palvelun kustannukset katetaan uudella yleisradioverolla, joka on 0,68 prosenttia verovelvollisen henkilön ansio- ja pääomatulojen yhteismäärästä. Yle-veroa maksavat kaikki täysi-ikäiset, joiden verotettava tulo on yli 7 813 euroa vuodessa. Muutosten tarkoituksena on uudistaa Yleisradion julkisen palvelun rahoitusjärjestelmä ja luoda rahoitus- ja hallintomalli, joka turvaa pitkäjänteisesti Yleisradion julkisen palvelun kehittämisen ja riippumattomuuden. (HE 28/2012.)

Kuten voi hyvin olettaa, on verouudistus herättänyt paljon keskustelua puolesta ja vastaan. Uusi rahoitusmalli on tietenkin Ylen kannalta parempi kuin usein maksamatta jätetty nykyinen tv-maksu. Toisaalta uusi rahoitusmalli on oikeudenmukaisempi kuin esimerkiksi edellisen hallituksen viestintäministerin esittämä noin 170 euron suuruinen asuntokohtainen tasamaksu. Esimerkiksi Tampereen yliopiston viestinnän, median ja teatterin yksikkö (2012) kannattaa lausunnossaan ehdotettua yleisradioveromallia, joka heidän mukaansa turvaa Yleisradion riippumattomuuden poliittisista ja taloudellisista suhdanteista mutta samalla velvoittaa yhtiötä tiiviiseen

vuorovaikutukseen yleisöjensä kanssa. Heidän mielestään rahoitusmalli on myös sosiaalisesti riittävän oikeudenmukainen ja tasapuolinen.

Toisaalta epäoikeudenmukaiseksi Yle-veron kohdalla saatetaan kokea se, että maksuvelvollisuus on kaikilla, niilläkin, jotka eivät seuraa Ylen lähetyksiä ja palveluita. Toisin sanoen maksajaksi joutuu jokainen tulonsaaja, vaikka ei omistaisi välineitä katsoa, kuunnella tai käyttää Ylen palveluita. Wessbergin (2010, 199) mielestä perinteinen lupamaksujärjestelmä myös luo erityislaatuisen suhteen toimeksiantajien eli katselijoiden ja kuuntelijoiden ja toimeksiannon suorittajan eli Yleisradion välille. Näin ollen luvan maksajat voivat arvioida, miten hyvin heidän saamansa ja käyttämänsä palvelut vastaavat siitä suoritettua maksua.

Lopuksi voidaan tiivistetysti sanoa, että erityisesti toimintaympäristön muutokset yhdessä uuden rahoitusmallin kanssa ovat sysänneet tarpeen uudistaa Ylen toimintatapoja ja strategiaa. Myös Yleisradion erityislaatuisuus organisaationa asettaa omia haasteita yhtiön toimintatavoille. Ylellä on toisaalta vahva institutionaalinen maine, mutta samalla Yleltä odotetaan rohkeutta ja edelläkävijyyttä. Muutospaineet vaativat uudistumista ja uudistuksia, joiden tulisi heijastua myös yhtiön strategiaan.

### **4.3 YLE 2010 strategia**

*”YLE haluaa olla ainutlaatuinen. Siksi me tarvitsemme ainutlaatuisen strategian ja ainutlaatuisen tarinan. Mikä sitten tekee strategiasta ainutlaatuisen? Keskittyminen vahvuuksiin, joita muilla ei ole. Tai paremminkin: keskittyminen vahvuuksiin, joita muut eivät voi saavuttaa.”* (Jugner 2009.)

Tässä luvussa esittelen tarkemmin Yleisradion vuoden 2010 strategiaprosessia ja strategian sisältöä. Tutkimukseni kohdistuu Yleisradion vuoden 2010 strategiauudistukseen, joka tähtää vahvan ja arvostetun Yleisradion rakentamiseen. Vuoden 2010 strategiaan on kirjattu keskeiset tavoitteet ja keinot, joilla niihin päästään. Strategiaa työstettiin syyskesän aikana ja valmis strategia astui voimaan 1.10.2010. Strategia ulottuu vuoteen 2012 asti. Ennen strategian valmistumista siitä käytiin keskustelua intranetissä, jonka pohjalta tehtiin varsinainen strategiadokumentti, joka kirjoitettiin syksyn 2010 aikana.

Yleisradiossa strategiaa uudistetaan vuosittain osana normaalia yhtiön suunnitteluprosessia, mutta isoja uudistuksia tehdään harvemmin. Vuoden 2010 strategiauudistuksen kohdalla oli kuitenkin kyse melko isosta uudistuksesta, sillä myös organisaatorakennetta uudistettiin osana strategiauudistusta. Strategiaprosessissa oli mukana monta eri tahoa ja strategian tekemiseen osallistui yhteensä noin parisataa henkilöä. Ylen johto huolehti pääosin strategian valmistelusta tekemällä muun muassa toimintaympäristöanalyysjä. Tämän jälkeen strategia meni hallituksen ja hallintoneuvoston päätettäväksi. Valmis strategia julkaistiin sekä paperina, pdf-dokumenttina että intranet-sivuna.

Vuoden 2010 strategiatyön pohjalta jalostui myöhemmin niin sanottu Yhteinen tarina -dokumentti, joka julkaistiin strategiapäivillä 22.3.2011. Strategiapäiville osallistui laajennettu johtotiimi, jossa dokumentti jaettiin. Dokumentti pohjautuu vuoden 2010 strategiaan ja siihen on kiteytetty Ylen kolme lupaus, jotka ovat

1. Haluamme tavoittaa paremmin kaikki suomalaiset
2. Haluamme tehostaa ja kehittää toimintaamme
3. Haluamme saavuttaa taloudellisen tasapainon

Uudistetussa strategiadokumentissa Ylen missio, visio ja arvot pysyivät samoina, mutta strategiaan luotiin muutamia ”kirkastuksia”, jotka kiteytyivät äsken mainituiksi kolmeksi lupaukseksi. Lisäksi siirryttiin seitsemään selkeään sisältökokonaisuuteen jotka ovat uutiset, ajankohtaistoiminta, urheilu, asia, kulttuuri ja viihde, draama sekä lapset ja nuoret. Myös sisältökokonaisuuksien johtamista ja hallintaa pyrittiin vahvistamaan. Ylen uudet linjaukset, jotka kiteytyvät näihin kolmeen lupaukseen, on tarkoitus toteuttaa asteittain vuosina 2012–2014. Myös Ylen ilmettä on uudistettu osana strategiauudistusta. Uusi Yle-ilme otettiin käyttöön maaliskuussa 2012. Yle-ilmeen kehittäminen on osa vahvemman Yle-brändin rakentamista. Se heijastaa sekä muutosta Ylen strategiassa että toimintaympäristössä.

Ylen toiminnan perustana ovat yhtiön arvot ja strategia. Vuoden 2010 strategiassa yhtiön arvoiksi luetellaan suomalaisuus, luotettavuus, riippumattomuus, monipuolisuus ja ihmisten arvostaminen. Ylen missio, peruste olemassaololle, on kansanvallan ja suomalaisen kulttuurin vahvistaminen. Ylen visiona eli pitkän tähtäimen tavoitteena on olla suomalaisille merkityksellisin ja heidän omakseen kokema sähköisen viestinnän sisällöntuottaja sekä rohkea ja luova suunnannäyttävä journalismissa ja kulttuurissa. Visio saavutetaan strategisilla tavoitteilla.

Kuten toin jo edellisessä luvussa esille, taustaa strategiauudistukselle oli muun muassa toimintaympäristön muutos ja erityisesti internet, älypuhelimet ja tabletit ja niiden tuomat haasteet ja mahdollisuudet. Ylen uuden strategian taustalla vaikuttaa myös Ylen halu olla johtava tuottaja asia- ja kulttuurisisällöissä, suomalaisessa musiikissa, lasten palveluissa, draamassa, uutisissa sekä ajankohtais- ja aluepalveluissa. Ylen tavoitteena on olla vaikuttava sisällöntuottaja suomalaisessa kansalaisyhteiskunnassa ja kulttuurissa. Uuden strategian mukaan Yle haluaa myös erottua muista toimijoista viihteessä ja populaarikulttuurissa arvoillensa soveltuvalla ja uutta luovalla otteella. Tärkein erityishaaste Ylelle ovat nuoret ja nuoret aikuiset, ja siksi Yle haluaa panostaa heitä kiinnostaviin sisältöihin, vuorovaikutus- ja tarjontatapoihin.

Ylen strategian perusta nojaa siihen, että Yleisradion toiminta ja sisällöt erottuvat julkisen palvelun arvoihin perustuvalla otteellaan. Yle on suomalaisen kulttuurin, kotimaisten kielten ja kansalaisyhteiskunnan elinvoiman turvaaja. Yle haluaa huolehtia erityisryhmistä hyvin ja edistää palveluillaan kansalaisten yhdenvertaisuutta median käyttäjinä. Ylen sisällöntuotanto ja palveluntarjonta perustuvat ennen kaikkea asiakaslähtöisyyteen. Yle tuntee suomalaiset ja rakentaa heidän kanssaan odotukset täyttävää sekä uutta luovaa mediasisältöä. Yle toimii sekä sisäisesti että ulospäin avoimesti, on keskusteleva ja perustaa tuotekehityksensä vuorovaikutukseen suomalaisten kanssa.

Jotta strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa, keskittää Yle voimavarojaan ja palveluitaan vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. Voimavaroja tullaan suuntaamaan yhteisiä kokemuksia tuoviin tapahtumiin sekä sisältöihin, jotka huomataan, joista keskustellaan ja joihin viitataan. Verkkopalveluissa Yle hakee vaikuttavuutta jäsentämällä palveluitaan suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja kehittämällä niiden kiinnostavuutta verkkokäyttäjälähtöisesti. Tämä on tärkeää erityisesti nuorten asiakasryhmien palvelemiseksi. Uutis- ja ajankohtaisohjelmiston Yle tuottaa pääosin itse. Pitkällä tähtäimellä Ylen tavoitteena on kuitenkin lisätä ulkopuolista kotimaista sisältöhankintaa. Yle pyrkii myös rakentamaan monipuolisia kumppanuuksia sekä kansalais- ja yhteisösektorin että mediakentän toimijoiden kanssa.

## 5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tämän tutkimuksen ensisijainen tavoite on kuvailla sitä muutosta, mikä on tapahtunut kohdeorganisaation strategiaviestinnässä viimeisen parin vuoden aikana ja selvittää, miten erityisesti intranetiä on käytetty uudesta strategiasta viestimiseen. Tutkittavan ilmiön selvittämiseksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Olen valinnut lähestymistavaksi laadullisen tutkimuksen, sillä tutkimuksen lähtökohtana on tuolloin todellisen elämän kuvaaminen, tutkittavien näkökulmien ja ”äänen” esille tuominen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152–155) sekä tutkittavan ilmiön ymmärtäminen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 27). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysytään, miten tai minkälainen tietty asia on (Hirsjärvi ym. 2005, 129).

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista vuorovaikutus ja jaettu merkitys eli intersubjektiivisuus. Toisin sanoen kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja tulemaan ymmärretyiksi. Kvalitatiivisen tutkimusstrategian mukaan tutkimuksen kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkija on mukana luomassa tutkimaansa kohdetta. Sen sijaan kvantitatiivinen suuntaus olettaa, että tutkimuksen kohde on tutkijasta riippumaton. Kvantitatiivinen tutkimus ottaa siis ulkopuolisen näkökulman, kvalitatiivinen tutkimus taas osallisen näkökulman.

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja tutkimusaineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa oloissa (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Laadullisissa tutkimuksissa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 87.) Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta. Tässä mielessä tiedonantajien valinnan ei tule olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi ja Sarjärvi 2002, 87–88.) Tiedonantajien harkittuun valintaan on pyritty myös tässä tutkimuksessa.

Tutkimusstrategialtaan kyseessä on tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää, sillä sitä voidaan tehdä monella tapaa ja käsitteenä se on monimerkityksinen. Tapaustutkimuksen vahvuus onkin sen kokonaisvaltaisuus juuri monenlaisten menetelmien ja aineiston vuoksi. Olennaista on, että käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella

kokonaisuuden, siis tapauksen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159.) Lyhyesti voidaan siis todeta, että tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä käyttämällä monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja.

Tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Yksittäistapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössään kuvailemalla yksityiskohtaisesti tutkittavaa ilmiötä. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa kuinka ja miksi -kysymysten avulla. Tapaustutkimuksessa valitaan yleensä yksittäinen tapaus ja tutkitaan sitä yhteydessä ympäristöönsä, joten tutkimuksessa on otettava myös huomioon kontekstuaaliset seikat. (Saarela-Kinnula & Eskola 2001, 159–161.)

Tapaustutkimuksen aineistonkeruussa käytetään useita menetelmiä ja tyypillisesti tavoitellaan nimenomaan ilmiöiden kuvailemista. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159.) Tapaustutkimusta voidaan käyttää muun muassa etsinnällisiin, kuvaileviin ja selittäviin ongelmiin. Yleensä tapaustutkimus valitaan menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti (olosuhteet, taustat yms.). Syrjälän ja Nurmisen (ks. Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 163) mukaan tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon, sillä tapaustutkimuksessa tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeämpää kuin yleistäminen. Tapaustutkimuksen yhtenä tavoitteena on myös sellaisen tiedon tuottaminen, jota voidaan hyödyntää jatkossa organisaation sisäisessä kehittämisessä.

Vaikka tapaustutkimuksessa tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen onkin tärkeämpää kuin yleistäminen, on saatuja tuloksia hyvä pohtia myös laajemmassa mittakaavassa ja miettiä, miten saatuja tuloksia voitaisiin mahdollisesti soveltaa muualla tai muuhun tehtyyn tutkimukseen. Jos ja kun yleistämiseen kuitenkin pyritään, tapaustutkimuksessa tavoitellaan ennen kaikkea analyttistä yleistämistä eli pyritään teorioiden yleistämiseen ja laajentamiseen. Kun tutkimus on kuvattu hyvin ja käsitteellistämisen on onnistunut, antaa tapauksen monipuolinen erittely aineksia yleistettävyyteen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 163.)

## 5.2 Aineiston keruu

Kvalitatiiviseen tutkimukseen usein liitetty aineistonkeruumenetelmä on haastattelu, joka auttaa näkemään ihmisen tutkimustilanteessa subjektina, jolla on mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tällöin merkityksiä luova ja aktiivinen osallistuja. (Hirsjärvi ym. 1997, 201–202.) Haastattelun avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Haastatteluiden avulla saadaan siis tietoa siitä, miten tutkittavat havaitsevat ja mitä ympärillä tapahtuu. (Hirsjärvi ym. 2009, 212.)

Olen itse päätenyt aineiston keruussa haastatteluihin, sillä haastatteluiden yksi merkittävin etu on niiden joustavuus. Haastattelumenetelmää käytettäessä tiedonhankintaa voidaan suunnata itse tilanteessa, muuttaa kysymysten järjestystä sekä kysyä tarkennuksia ja syventää käsiteltäviä teemoja. Haastattelijan on mahdollista esimerkiksi toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja selventää ilmausten sanamuotoja. Haastattelun aikana voidaan myös pyytää perusteluja esitetyille mielipiteille. Joustavaa haastattelussa on myös se, että tutkija voi esittää kysymyksensä haluamassaan järjestyksessä. Haastattelun etu on myös siinä, että haastatteluun voidaan valita helposti ne henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75–76.) Näin pyrittiin tekemään myös tässä tutkimuksessa valitsemalla haastateltaviksi kohdeorganisaation strategia- ja viestintäyksikköön kuuluvia henkilöitä, joilla on eniten tietämystä tutkittavasta aiheesta.

Haastattelun heikkouksia verrattuna esimerkiksi kyselyyn ovat aika ja raha. Haastattelu on kallis ja aikaa vievä aineistonkeruumuoto. Haastatteliija saattaa joutua matkustamaan pitkiäkin välimatkoja haastateltavien luokse. Myös tässä tutkimuksessa aika ja raha aiheuttivat omat haasteensa tutkimuksen toteuttamiselle, sillä aikataulujen yhteensovittaminen ja matkakustannukset mahdollistivat vain tietyn määrän haastatteluja tietyssä aikana. Haastattelu vaatii myös hyvää valmistautumista ja huolellista suunnittelua, joka voi viedä paljon aikaa. Luotettavuuden kannalta haastatteluissa ongelmallista on se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi ym. 2009, 206). Itse havaitsemani haaste oli myös saada haastattelu pysymään varsinaisessa aiheessa, sillä keskustelu voi helposti lähteä rönsyilemään omille teilleen.



### 5.3 Haastatteluiden kulku

Eskolan ja Suorannan (1998, 87) tekemän jaottelun mukaan haastattelutyypit voidaan jakaa neljään eri tyyppiin sen mukaan, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija jäsentää haastattelutilannetta. Strukturoidussa haastattelussa, joka on verrattavissa lomakehaastatteluun, on kysymysten muotoilu ja järjestys kaikille sama. Myös vastausvaihtoehdot ovat kaikille samat. Puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa strukturoidusta siinä, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on määritelty etukäteen. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Avoimessa haastattelussa tilanne muistuttaa kaikkein eniten tavallista keskustelua. Haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietyistä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi kaikkia teema-alueita. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Tutkimukseni varsinainen tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tiettyjen keskeisten tutkijan etukäteen valitsemien teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Hirsjärvi ym. 2001, 77). Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi ym. 2001, 48). Teemahaastattelua käytettäessä tutkija on yleensä kiinnostunut tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja -ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä pikemminkin kuin ennalta asetettujen hypoteesien todentamisesta.

Tässä pro gradu -tutkielmassa haastatteluita tehtiin yhteensä neljä kappaletta. Haastateltavia ja heidän määräänsä pohdittiin ensimmäisellä tapaamiskerralla yhdessä Yleisradion viestintä- ja strategiajohtajan kanssa. Tällä tapaamiskerralla pohdittiin myös itse aihetta, sen rajausta ja aikataulua. Haastateltaviksi valittiin Yleisradion strategiaosaston kehityspäällikkö, viestintäosaston kehityspäällikkö, viestintäpäällikkö sekä yhtiötason sisäisestä viestinnästä vastaava toimitussihteeri, jonka toimenkuvaan kuuluu myös intranetin sisällön ja rakenteen kehittäminen yhtiötasolla. Viestintäosastolla työskentelee kaiken kaikkiaan 11 työntekijää ja strategiaosastolla 8 työntekijää.

Haastatteluista ensimmäinen toteutettiin toukokuun alussa ja loput haastattelut tehtiin syyskuussa. Haastatteluista edelsi kaksi tapaamiskertaa Yleisradion strategiasta ja viestinnästä vastaavien henkilöiden kanssa. Haastatteluista kaksi oli yksilöhaastatteluja ja yksi ryhmähaastattelu.

Ryhmähaastatteluun päädyttiin ajan säästämisen takia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tehtiin Yleisradion tiloissa. Haastattelut olivat kestoaltaan keskimäärin tunnin mittaisia. Teema-alueet olin suunnitellut valmiiksi jo ennen ensimmäistä haastattelua, mutta osa haastattelukysymyksistä hioutui vielä hieman ensimmäisen haastattelun jälkeen, kun sain lisää ymmärrystä kohdeorganisaation toiminnasta ja tutkimusaiheestani. Haastatteluihin valittiin strategian ja viestinnän kanssa päivittäin työskenteleviä henkilöitä, sillä tutkimuskohdetta haluttiin lähestyä ennen kaikkea professionaalisuuden eli strategian ja viestinnän ammattilaisten kautta.

Asetin haastatteluiden tavoitteeksi saada pitkiä ja syvällisiä vastauksia. Haastavaksi koin haastatteluiden kysymysten keksimisen ja itse haastattelutilanteet, sillä minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta haastatteluista. Toiveeni oli, että haastattelut sujuisivat keskustelunuomaisesti eteenpäin ilman, että haastattelu tuntuisi liian viralliselta. Näin tapahtuikin suurimmaksi osin. Sen sijaan koin keskustelun pitämisen itse aiheessa hetkittäin haastavaksi. Haastattelussa on myös osattava esittää kysymykset niin, että haastateltava ymmärtää ne samoin kuin haastattelija. Ei ole kuitenkaan aina itsestään selvää, että esimerkiksi tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ymmärrettäisiin samoin. Teemahaastatteluiden yksi haaste on myös saadun tiedon luokittelun ja käsittelyn vaikeus. Aineistoa ei ole helppo saada yhteismitalliseen muotoon, mikä vaikeuttaa tutkimustulosten soveltamista laajemmin.

Haastattelut sujuivat pääpiirteissään hyvin. Keskustelua syntyi kiitettävästi ja haastattelijan ja haastateltavan roolit pysyivät selvinä kaikissa haastatteluissa. Haastateltavat eivät myöskään arkailleet tuoda mielipiteitään esiin ja keskustelu sujui mielestäni jouhevasti. Ainoa vaikeus oli toisinaan saada keskustelu pysymään itse aiheessa ja valituissa teemoissa. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 184–184) esittämien huomioiden mukaisesti pyrin pitämään haastatteluaineiston laatua hyvänä tekemällä etukäteen mahdollisimman kattava haastattelurungon ja valmistautumalla haastatteluihin mahdollisimman huolellisesti. Myös haastattelijan ammattitaidolla ja haastattelussa käytetyn laitteiston toimivuudella on merkitystä tutkimuksen laadun kannalta. Koska pro gradu vaiheessa olevalla opiskelijalla harvoin on entuudestaan kokemusta haastatteluiden tekemisestä, ei voida olettaa opiskelijan olevan haastattelun ammattilainen. Mutta haastatteluun perusteellinen valmistautuminen auttoi ainakin minua paljon. Myös se, että minulle tarjottiin mahdollisuus esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä ja tarkennuksia myöhemmin sähköpostilla, oli hyvä lisä.

Haastatteluihin pyrin valitsemaan tutkimuksen kannalta keskeiset henkilöt ja mielestäni tämä tavoite saavutettiin. Haastattelun yksi keskeinen etu onkin juuri siinä, että haastatteluun voidaan

valita helposti ne henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Toki myös aiheen rajauksella oli merkitystä siinä, ketä loppujen lopuksi haastateltiin. Koska aihetta lähestyttiin viestinnän ja strategian ammattilaisten näkökulmasta käsin, ei ollut tarpeen haastatella muiden yksiköiden tai esimerkiksi strategiaviestinnän vastaanottajia. Näillä rajauksilla tutkimuskin pysyi hallittavampana kokonaisuutena ja tutkimuksen toteuttaminen oli helpompaa. Jatkotutkimuksia ajatellen mielenkiintoista voisi olla esimerkiksi eri työntekijäryhmien näkökulmien tutkiminen ja vertailu, jolloin myös tutkittavien määrä olisi laajempi.

Haastatteluiden analysointi aloitettiin heti ensimmäisen haastattelun jälkeen, joten aineistoa kerättiin, käsiteltiin ja analysoitiin osittain samanaikaisesti, mikä toisaalta on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Litterointi pyrittiin tekemään mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen, jolloin haastattelut olivat vielä hyvin muistissa. Haastatteluaineisto litteroitiin ensin puhtaaksi ja tämän jälkeen aineisto teemoitettiin muutamaan keskeiseen teema-alueeseen. Teemat olivat samat, joiden pohjalta myös haastattelukysymykset oli esitetty. Tutkimusaineistoa analysoitiin aineistolähtöisesti muun muassa pelkistämällä aineisto niin, että aineistosta karsittiin kaikki tutkimukselle epäolennainen pois. Aineisto myös ryhmiteltiin temahaastatteluisissa käytettyjen teemojen avulla osiin. Analyysin apuna olivat sekä tutkimuskysymykset että tutkimusasetelma.

## **5.4 Aineiston analysointi**

Laadullisessa analyysissä puhutaan usein induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä. Jako näihin kahteen perustuu tutkimuksessa käytetyn päättelyn logiikkaan, joka on joko induktiivinen (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiivinen (yleisestä yksittäiseen). Toisaalta on muistettava, että jaottelu induktiiviseen ja deduktiiviseen ei ole täysin ongelmaton, sillä esimerkiksi puhtaan induktion mahdollisuus on asetettu kyseenalaiseksi: ajatellaan, että uusi teoria ei voi syntyä pelkästään havaintojen pohjalta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 95.)

Kvalitatiivinen tutkimus perustuu usein induktiiviseen prosessiin, sillä se etenee yksittäisestä yleiseen ja on kiinnostunut useasta yhtäaikaisesta tekijästä, jotka yhdessä vaikuttavat lopputulokseen. Induktiivisen lähestymistavan on tarkoitus muodostaa teoriaa, ei testata sitä. Induktiivisessa lähestymistavassa kerätään aineistosta johtolankoja, joiden avulla luodaan selittävä tai / ja ymmärtävää kehikkoa (teoriaa) tutkittavasta aiheesta.

Koska tutkimukseni on luonteeltaan kvalitatiivista tutkimusta, on sen tarkoituksena kokonaisvaltaisen tiedon hankinta kokoamalla aineisto luonnollisessa tilanteessa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä suosia ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. Tutkijan tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja, jonka vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen tarkastelu. Tutkimukseni tarkoitus ei siis ole testata mitään yksittäistä teoriaa, vaan tuottaa nimenomaan empiirisen aineiston tarkastelun ja analyysin kautta lisäinformaatiota kohdeorganisaation strategiaviestinnästä.

Tutkimusaineisto analysoidaan sisältölähtöisesti. Sisällönanalyysi on laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sitä voidaan pitää myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 91.) Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia. Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi on ennen kaikkea tekstianalyysia. Analyysin tarkoitus on siis luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä.

Sisällönanalyysilla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon ilman, että aineiston sisältämä informaatio katoaa (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 108). Tarkoituksena on tehdä tutkittavasta ilmiöstä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Koska tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian testaaminen vaan aineiston tarkastelu, keskeistä on se, mitä aineistosta nousee esille. Yleisesti ottaen kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin tarkoitus juuri löytää tai paljastaa tosiasioita, eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi ym. 1997, 161).

Sisällönanalyysia voidaan kuvailla nimillä aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 108). Aineistolähtöinen analyysi tarkoittaa pelkistetyimmillään teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylös. Tällöin on tärkeä pohtia aineiston rajausta, sillä usein laadullisen tutkimuksen ongelmana on se, että laadullinen aineisto ei lopu koskaan. Aineistolähtöinen analyysi on tarpeellista varsinkin silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin tietyn ilmiön olemuksesta. Aineistolähtöisessä analyysissa pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Siinä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Koska analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä, ei aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 95.)

Aineistolähtöinen tutkimus on kuitenkin erittäin vaikeaa toteuttaa jo sen vuoksi, että ajatus itse havaintojen teoriapitoisuudesta on yleisesti hyväksytty periaate. Haasteena on myös se, voiko tutkija kontrolloida, että analyysi tapahtuu aineiston tiedonantajien ehdoilla eikä tutkijan ennakkoluulojen saattamana. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa tutkimuskentälle on uskallettava lähteä ennakkoluulottomasti ilman liian tarkkoja ennakkokäsityksiä aiheesta, koska ne voivat rajata tutkijan ymmärrystä aineistosta nouseviin ilmiöihin.

Aineistolähtöisen analyysin ongelmia voidaan pyrkiä ratkaisemaan teoriaohjaavan analyysin avulla. Teoriaohjaavassa analyysissä on tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjautu suoraan teoriaan. Teoria voi näin ollen toimia apuna analyysin etenemisessä. Myös teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta siinä aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia. Kaikkiaan analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 96–97.)

Teorialähtöinen analyysi sen sijaan nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkimuksessa kuvaillaan tämä malli ja sen mukaan määritellään tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet. Teorialähtöisessä analyysissä tutkittava ilmiö määritellään siis jonkin jo tunnetun mukaisesti. Aineiston analyysia ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Päätelyn logiikka yhdistetään teorialähtöisessä analyysissä usein deduktiiviseen päättelyyn. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 97–98.)

Aineistolähtöisessä ja teoriaohjaavassa analyysissä aineiston hankinta, siis se miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään, on vapaata suhteessa teoriaosan jo tiedettyyn tietoon tutkittavasta ilmiöstä. Sen sijaan teorialähtöisessä analyysissä se, mitä jo tiedämme ilmiöstä, sanelee sen, miten aineiston hankinta järjestetään ja miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 98.)

Tämän tutkimuksen sisällönanalyysiä tehdään pääasiassa aineistolähtöisesti mutta toisaalta analyysiä voidaan lähestyä myös teoriaohjaavalla analyysillä, sillä vaikka tutkimus ei varsinaisesti nojaa tiettyyn teoriaan tai malliin, on aikaisemmilla tiedoilla ja havainnoilla toisaalta vaikutusta analyysiin. Aikaisemman tiedon merkitys ei kuitenkaan ole teoriaa testaava vaan pikemminkin uusia ajatussuuntia aukova. Teoria siis tuodaan ohjaamaan lopputulosta, mutta se missä vaiheessa teoria otetaan ohjaamaan päättelyä, on tutkijan itsensä päätettävissä.

Aineistoa analysoitiin myös teemoittelemalla aineistoa. Eskolan ja Suorannan (1998, 175) mukaan ensimmäinen lähestyminen aineistoon tapahtuu usein juuri tematisoinnin kautta. Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Tekstimassasta pyrittiin löytämään ja erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Koska analysoitava aineisto hankittiin teemahaastatteluiden avulla, oli analyysi varsin luonnollista jakaa teemahaastatteluiden teemoihin, sillä haastattelun teemat muodostavat itsessään selkeän jäsennyksen aineistoon.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen

Kaikissa tutkimuksissa pyritään luotettaviin tuloksiin ja virheiden välttämiseen. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa on arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia eri mittaus- ja tutkimustapoja. Tässä tutkimuksessa pyrin arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta eli validiteettia erityisesti tutkimusmenetelmän ja tutkimustulosten näkökulmasta. Validiteetti määritellään usein juuri näistä kahdesta eri näkökulmasta käsin: onko mittaus- tai tutkimusmenetelmä validi ja ovatko tuloksista johdetut päätelmät valideja?

Validiteetti tutkimusmenetelmän näkökulmasta ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Toisin sanoen validiteetti ilmaisee sen, mitaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Validiteetti on sen sijaan huono silloin, kun tutkitaan aivan muuta asiaa kun alun perin oli tarkoitus. Validiteetin totaalinen puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman.

Validiteettia tuleekin miettiä jo tutkimusmenetelmiä valittaessa. Menetelmä on valittava sen mukaan, millaista tietoa halutaan. Itse olen valinnut tutkimusmenetelmäksi laadullisen tapaustutkimuksen, jossa aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Laadullisen tutkimuksen avulla olen pyrkinyt tuomaan tutkittavien näkökulmien ja ”äänen” esille. Mielestäni tässä tutkimuksessa validiteetti tutkimusmenetelmän näkökulmasta on hyvä, sillä tehty valinta eri tutkimusmenetelmien välillä on looginen tutkimusongelmaan nähden. Teemahaastatteluiden avulla

on mielestäni saatu sellaista tietoa, joka on tutkimuksen kannalta merkittävää ja vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusmenetelmä siis mittaa sitä, mitä on tarkoituskin mitata.

Validiteetti tulosten näkökulmasta sen sijaan tarkoittaa tutkimuksen tai väitteen pätevyyttä eli oikeuttavatko käytetty aineisto, tutkimusmenetelmät ja saadut tulokset esitetyt väitteet. Tässä tapauksessa validiteetilla tarkoitetaan siis niiden päätelmien sopivuutta, mielekkyyttä ja käyttökelpoisuutta, joita mittaustuloksista tehdään. Tällöin tulisi miettiä, onko tutkimus pätevä, onko se perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät "oikeita".

Omassa tutkimuksessani tulosten näkökulmasta validiteettia voidaan pohtia kysymällä, onko aineisto riittävä, jotta siitä voidaan vetää toivottuja johtopäätöksiä. Koska kyseessä on pientä joukkoa koskeva laadullinen tutkimus, on tutkimustulosten yleistettävyyks usein rajallista. Tietenkään tutkimusaineiston suuri määrä ei suoraan takaa laajempaa yleistettävyyttä, mutta johtopäätösten teko on kuitenkin yleensä tällöin helpompaa. Uskon kuitenkin, että aineistoni vastaa tutkimuskysymyksiin riittävällä tavalla. Haastattelujoukon määrän kasvattaminen ei olisi tuonut merkittävästi uutta tietoa aiheesta, sillä hyvän kokonaiskuvan aiheesta sain jo näiden haastatteluiden perusteella. Toki tulokset olisivat kenties olleet tällöin helpommin yleistettävissä, jos haastatteluista olisi tehty enemmän. On kuitenkin muistettava, että tutkimusstrategialtaan kyseessä on tapaustutkimus, joka ei edes varsinaisesti pyri yleistettävyyteen, sillä tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeämpää kuin yleistäminen. Tulosten yleistäminen muihin organisaatioihin ei siis välttämättä ole mahdollista, mutta tulokset kuitenkin antavat suuntaviivaa tutkimusongelmasta.

On myös huomioitava tutkimuksen laatua arvioitaessa, että laadullisessa tutkimuksessa kysymykset validiteetista asetetaan toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jonka tutkimuksesta validiuden käsite on peräisin. Laadullisessa tutkimuksessa ei edes tarvitse pyrkiä määrällisen tutkimuksen kaltaiseen universaaliin yleistettävyyteen, joka onkin usein mahdotonta laadullisessa tutkimuksessa, jossa haastattelujoukko on usein pieni ja haastatteluiden vastaukset tilanne- ja kontekstisidonnaisia. Näin ollen laadullisen tutkimuksen tuloksia ei voida testata ja raportoida yhtä kattavasti kuin määrällisiä menetelmiä käytettäessä. Muun muassa näistä syistä johtuen tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää yhtä hyvin kuin määrällisen tutkimuksen tuloksia. Laadullisessa tutkimuksessa tilastollisia yleistyksiä tärkeämpää onkin jonkin ilmiön tai tapahtuman kuvaaminen ja pyrkiminen ymmärtämään tiettyä toimintaan.

Tutkimuksen laadusta puhuttaessa on huomioitava myös aineiston keruun ja käsittelyn laaduntarkkailu. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa esimerkiksi tutkijan tarkka selostus siitä, miten hän on toteuttanut tutkimuksen. Tutkimuksessa tulisi muun muassa kertoa aineiston tuottamisen olosuhteet, haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat ja niin edelleen. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Ydinasioita laadullisessa tutkimuksessa onkin henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Tällaisiin kuvauksiin olen pyrkinyt myös omassa tutkimuksessani.

Tutkimuksen laatua voidaan lisätä myös tekemällä etukäteen hyvä haastattelurunko ja miettimällä, miten haastatteluteemoja voidaan syventää esimerkiksi lisäkysymysten avulla. Oman tutkimukseni luotettavuutta paransi myös se, että nauhoitin kaikki haastattelut, jolloin haastattelut oli helppo litteroida ja niitä pystyi kuuntelemaan useaan otteeseen. Pyrin myös valitsemaan sellaiset teemat, joiden avulla saisin kysytyä tutkimuksen kannalta oikeat kysymykset ja saamaan vastauksia haluttuihin tutkimusongelmiin. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin sellaiset henkilöt, joilla olisi eniten tietämystä asiasta, mikä myös osaltaan paransi tutkimuksen laatua.



## 6. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseni kohdistuu ennen kaikkea kohdeorganisaation vuoden 2010 strategiauudistukseen ja siihen, miten strategiaviestintä on muuttunut kyseisen strategiauudistuksen jälkeen tarkastelemalla viestinnän ja strategian ammattilaisten näkemyksiä aiheesta. Koska minulla ei ollut tutkimuksen alkuvaiheessa vielä käsitystä siitä, minkälainen prosessi oli ollut kyseessä, halusin saada ensin kokonaiskuvan siitä, miten varsinainen strategiaproessi oli edennyt Yleisradiossa ja vasta tämän jälkeen päädyin kysymään strategiaviestinnästä ja siinä tapahtuneista muutoksista. Halusin myös saada näkemyksiä siitä, minkälaista hyvä strategiaviestintä on haastateltavien mielestä. Tarkoitus oli myös tuoda esille Ylen strategiaviestinnän keskeisiä haasteita ja sitä, miten strategian ja viestinnän ammattilaiset haluaisivat kehittää strategiaviestintää jatkossa.

Jaoin haastattelukysymykset kahden pääteeman alle, jotka olivat strategiaviestintä ja intranet. Pääteemat jaoin vielä muutamaaan alateemaan. Strategiaviestintää koskeneiden kysymysten jälkeen keskustelu siirtyi intranetiin. Halusin erityisesti kokemuksia siitä, minkälainen strategiaviestinnän väline intranet on haastateltavien mielestä ja miten Yleisradiossa on käytetty intranetiä uudesta strategiasta viestimisessä. Myös intranetin kohdalla halusin saada selville sen keskeisimpiä haasteita ja kehityskohteita juuri viestinnän näkökulmasta tarkasteltuna.

Seuraavissa luvuissa on tarkoitus käydä läpi ensin strategiaviestintään ja sen alateemoihin liittyviä vastauksia ja sen jälkeen varsinaisesti intranetin liittyviä vastauksia. Lopuksi esitän vielä yhteenvedon tutkimustuloksista. Pää- ja alateemojen sisältöjä on havainnollistettu haastatteluaineistosta valittujen suorien lainauksien avulla. Suoria lainauksia on otettu tekstiin vaihteleva määrä aihepiireittäin pyrkien näin luomaan mahdollisimman monipuolinen ja rikas kuva aineiston sisällöstä. Tulosten tulkintaan on myös haettu tukea aikaisemmasta teoretiedosta, joka esitetään tekstissä normaalein lähdemerkinnöin.

### 6.1 Miten Yleisradiossa toteutetaan strategiaviestintää?

Kysyessäni, miten Yleisradiossa toteutetaan strategiaviestintää, kävi ilmi, että ensinnäkin strategiaa uudistetaan vuosittain osana normaalia yhtiön suunnitteluprosessia, mutta isoja uudistuksia tehdään harvemmin. Edellinen suuri strategiauudistus liittyi organisaatiomuutokseen ja oli siksi varsin iso viestintärykäys. Yleisradion strategia 2010 työstettiin syyskesän aikana ja uusi strategia astui

voimaan lokakuussa 2010. Sen jälkeen, kun strategia oli päätetty hallituksessa, toimitusjohtaja piti henkilöstöinfon, jossa käytiin strategian keskeiset pointit läpi. Tilaisuus oli luonteeltaan tiedotustyyppinen. Tosin tilaisuuteen oli mahdollista lähettää kysymyksiä esimerkiksi sähköpostilla, jos henkilö ei itse päässyt seuraamaan tilaisuutta paikan päältä. Koko organisaatiolle tarkoitettun yleisen henkilöstöinfon lisäksi uudesta strategiasta pidettiin yksikkökohtaisia infoja. Strategiainfon jälkeen strategia julkaistiin intranetissä.

Uudesta strategiasta viestitään Ylessä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäisesti vuoden 2010 strategiasta on viestitty jo suunnitteluvaiheessa, mikä osaltaan nähtiin vähentäneen käytäväkeskusteluja ja spekulatioita. Tämä on tärkeää varsinkin silloin, kun kyseessä on suurempi toimintatavan tai organisaation uudistaminen, kuten vuoden 2010 strategiauudistuksessa oli kyse.

Erityistä vuoden 2010 strategiauudistuksessa oli se, että siitä haluttiin tehdä aidosti kollektiivinen prosessi tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuus keskustella uudesta strategiasta intranettiin perustetulla sivustolla. Kaikki haastateltavat pitivät tätä onnistuneena käytäntönä, sillä henkilöstön ottaminen mukaan suunnitteluun koettiin erityisen tärkeäksi sitouttamisen kannalta. Haastateltavat toivat myös esille, että kohdeorganisaation strategiaviestinnässä on pyritty ennen kaikkea avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Prosessista on myös haluttu tehdä entistä osallistavampi. Lisäksi koko ajan on mietinnässä, tarvitaanko uusia viestintäkanavia tai -välineitä vai ovatko nykyiset välineet viestiä strategiaa riittävät.

Kysyessäni strategiaviestinnän merkityksestä, olivat haastateltavat yhtä mieltä siitä, että strategiaviestinnällä on tärkeä rooli strategisten päämäärien ymmärtämisessä. Myös aiempien tutkimustulosten perusteella juuri viestintä on nähty yhdeksi strategiatyön onnistumisen elementiksi (ks. esim. Aaltonen 2002). Strategiaviestintää tarvitaan, sillä strategia toteutuu vain, jos ihmiset saadaan toimimaan sen mukaisesti (Juholin 2008,118). Kuitenkin juuri sitoutuminen ja osallistuminen ovat osoittautuneet hankaliksi ongelmiksi strategian onnistumisen kannalta. Tähän ongelmaan olivat törmänneet myös kohdeorganisaation strategian ja viestinnän ammattilaiset. Ongelmaa oli pyritty ratkaisemaan juuri osallistavia menetelmiä lisäämällä.

Tutkimuksessa haastateltavia pyydettiin myös pohtimaan sitä, minkälaista hyvä strategiaviestintä on heidän mielestään.

*”Sen tuloksena jokainen tietää, mitkä ovat strategiset tavoitteet, miksi ne ovat strategiset tavoitteet ja mitä ne käytännössä tarkoittavat omassa työssä.”*

Vastauksissa painotettiin myös onnistuneen viestinnän merkitystä ulospäin.

*”Hyvällä viestinnällä myös ehkäistään käytäjäjuoruja, parannetaan työilmapiiriä ja pedataan hyvää viestintää myös ulospäin.”*

*”On muistettava, että sisäisesti vahva organisaatio on sitä myös ulospäin.”*

Haastateltavat korostivat myös keskijohdon ja esimiesten merkitystä onnistuneessa strategiaviestinnässä. Myös Aaltonen ja Ikävalko (2002) korostavat etenkin keskijohdon merkitystä strategiaproessin toteuttamisessa. Keskijohto toimii yleensä välittävänä osapuolena ylimmän johdon ja suorittavan tason välillä. He myös johtavat strategian täytäntöönpanoa, mikä on äärimmäisen tärkeää strategian onnistumisen kannalta. Myös ylimmän johdon rooli nähtiin tärkeänä. Johdon toivottiin seuraavan tarkemmin, mitä toimenpiteitä tehdään, miten muutokset etenevät, mitkä uudet avaukset tehdään ja niin edelleen.

Toisaalta painotettiin myös sitä, että strategiaviestintä ei ole vain kertaluontoinen prosessi.

*”Strategiaa ei voi viestiä kertaluontoisesti tiedottamalla. Strategiaviestintä on ennen kaikkea prosessi, jossa tarvitaan myös paljon kasvokkain tapahtuvaa viestintää.”*

*”Strategia on jatkuvaa dialogia, keskustelua täytyy pitää yllä koko ajan ja eri keinoin.”*

Myös strategiaproessin vaiheista ja kuluista viestiminen nähtiin tärkeäksi. Kaikkien toimijoiden eri tasolla organisaatiossa on tiedettävä, minkälaisia vaiheita strategiaproessi pitää sisällään ja miten siinä edetään ja on edetty. On myös hyvä tietää, mitä keneltäkin odotetaan tässä prosessissa. Myös tässä yksisuuntaisen tiedottamisen sijasta tarvitaan vuoropuhelua. Vuoropuheluun perustuva strategian vaiheista ja kulusta viestiminen on tärkeää, sillä se kiinnittää strategiaproessin ja operationaalisen toiminnan tiiviisti toisiinsa (Strandman 2009, 155).

## 6.2 Miten Yleisradion strategiaviestintä on muuttunut?

Tutkimusasetelmani kannalta yksi keskeinen tehtävä oli tuoda esiin sitä muutosta, mikä on tapahtunut kohdeorganisaation strategiaviestinnässä parin viimeisen vuoden aikana. Mielestäni tärkein huomio, joka nousi haastatteluissa esiin, oli se, että strategiaviestinä on muuttunut haastateltavien mielestä suunnitelmallisemmaksi, keskustelelevammaksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Nykyään strategiaviestintä on myös paljon laajempaa ja siihen panostetaan entistä enemmän.

Myös organisaation johto haluaa kertoa strategiatyöstä avoimemmin jo entistä varhaisemmassa vaiheessa. Tästä hyvä esimerkki on intranetin käyttö jo strategian suunnitteluvaiheessa. Henkilöstölle tarjottiin mahdollisuutta keskustella tuolloin uudesta strategiasta intranettiin perustetulla sivustolla. Keskustelua pohjustivat toimitusjohtajan esittämät argumentit toimintaympäristön muutoksista ja Ylen sisäisten prosessien tehostamistarpeista. Keskustelu jaettiin eri aihealueisiin, joista vastasivat johtoryhmän jäsenet. Heidän tehtävänä oli avata keskustelu, ottaa kantaa ja vastata esiinnousseisiin kysymyksiin. Kertyneistä kommentteista esitettiin strategiajohtajan blogissa lopuksi yhteenveto.

Huomionarvoista vuoden 2010 strategiatyössä oli ennen kaikkea se, että intranetissä käydyn keskustelun tulokset vietiin johtoryhmän ja hallituksen käsittelyyn. Keskustelun tuloksia pyrittiin siis oikeasti hyödyntämään. Muita esiinnousseita kysymyksiä ja huhuja kommentointiin avoimesti toimitusjohtajan videohaastattelussa, infoissa ja esimerkiksi strategiajohtajan blogeissa. Ennen kaikkea avoimuus ja rehellisyys nostettiin tärkeiksi viestintää ohjaaviksi arvoiksi. Myös keskustelumahdollisuuden lisääminen nähtiin yhtenä suurimpana muutoksena strategiaviestinnässä. Vuorovaikutuksen lisäämisen lisäksi henkilöstön ottaminen mukaan suunnitteluun koettiin erityisesti sitouttamisen kannalta tärkeäksi. Huomionarvoista onkin se, että aikaisemmin strategiaviestintä on toteutettu käytännössä tiedottamalla asioista alhaalta ylös ilman, että strategiasta on käyty sen suurempaa keskustelua. Nyt välineet ja halu ottaa henkilöstö mukaan strategiayöhön ovat selvästi parantuneet.

Tutkimuksessa haastateltavia pyydettiin myös pohtimaan Yleisradion eri viestintäkanavia ja sitä, mitkä viestintäkanavista koetaan strategiaviestinnän kannalta keskeisiksi ja pitäisikö kanavia olla lisää. Haastateltavien mielestä ensisijainen (sähköinen) sisäisen viestinnän väline on intranet. Mutta toisaalta tärkeimmäksi kanavaksi nähtiin kuitenkin kasvotusten tapahtuva viestintä.

*”Tärkein kanava mielestäni on suoraan ihmisten välillä tapahtuva viestintä, ja sitä pitäisi saada lisää ja erilaisiin yhteyksiin.”*

Kysyessäni, tarvitaanko Yleisradioon lisää strategiaviestinnän välineitä, eräs haastateltavista esitti, että välineiden määrä on kyllä sopiva, mutta niiden käyttöä voisi miettiä vielä lisää. Hänen mukaansa välineiden määrää lisäämällä ei välttämättä päästä parempiin tuloksiin. Sen sijaan viestintävälineiden laatua voitaisiin vielä kehittää. Välineiden suuri määrä ei siis välttämättä takaa parempaa viestintää ja päinvastoin. Viestintävälineiden määrää tärkeämpää onkin niiden laatu.

Nykypäivän tekniikka kuitenkin mahdollistaa monipuolisten viestintäkanavien käytön organisaatioissa. Viestintätekniikkaa on pyritty hyödyntämään myös Yleisradiossa monipuolisesti. Toisaalta haastateltavien mielestä viestinnän tuleekin olla edistyksellistä organisaatioissa, joka on erikoistunut viestintään. Esimerkiksi paperinen henkilöstölehti on ollut Ylessä jo vuosia pois käytöstä. Sen sisältö on pyritty siirtämään intranettiin. Intranetistä on myös haluttu tehdä väline, joka mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja viestinnän. Uutta Yleisradion strategiaviestinnässä on myös se, että erityisesti intranetkeskusteluja on käytetty viime vuosina välineenä strategisten kysymysten työstämisessä jo strategian suunnitteluvaiheessa ja osana strategian päivittämistä.

Uutta strategiaviestinnässä on myös vuonna 2010 kehitetty strategialautapeli, jota on intranetin lisäksi hyödynnetty strategiaviestinnässä. Peli pohjautui vuoden 2010 strategiaan ja sitä pelattiin aluksi pilottina erilaisissa tiimeissä. Pelissä vastataan tiimeittäin erilaisiin kysymyksiin yhtiön strategiasta. Peliä on myös käytetty niin sanottujen tiimikorttitavoitteiden tekemiseen. Haastateltavien mukaan peli koettiin oivaksi keinoksi strategian viestimiseen ja jalkauttamiseen. Pelin pelaaminen on koettu hauskaksi ja hyväksi tavaksi viestiä strategiaa ja sitä aiotaan käyttää jatkossakin. Saatu palaute on siis ollut pääosin positiivista. Pelin yhtenä haasteena on kuitenkin nähty sen sisältämä tieto, jota pitäisi päivittää usein. Peliin kaivattiin myös lisää vuorovaikutteisia elementtejä.

### **6.3 Strategiaviestinnän keskeisimpiä haasteita ja kehityskohteita**

Pyrin tuomaan tutkimuksessani esille myös haastateltavien näkemyksiä Ylen strategiaviestinnän keskeisistä haasteista ja näkemyksiä siitä, miten strategiaviestintää voitaisiin kehittää jatkossa. Yhtenä suurimpana haasteena strategiaviestinnälle nähtiin strategian yleisö eli vastaanottajataho.

Ylessä on töissä yli 3000 työntekijää ja Ylen työntekijäryhmää kuvattiin hyvin kriittiseksi ja heterogeeniseksi ryhmäksi. Näin ollen viestinnän suunnittelussa on otettava huomioon Ylen ominaispiirre journalistiorganisaationa, jossa työskentelee suuri määrä kriittisiä ja toisaalta omaan työhönsä intohimoisesti suhtautuvia työntekijäryhmiä. Strategiaviestinnän tulee olla myös yhtä vaikuttavaa sekä suomeksi että ruotsiksi, sillä Yle on kaksikielinen yhtiö.

Yhtenä keskeisenä haasteena on myös se, miten halutut tavoitteet pysytään kertomaan viestinnällisesti oikein. Myös sitä tulisi käydä suunnitelmallisemmin läpi, mitä eri päätökset tarkoittavat kenellekin.

*”Näistä asioista on osattava viestiä oikein. Myös tehdyt päätökset tulee avata henkilöstölle.”*

Toisaalta voidaan miettiä, onko edes mahdollista saada sama viesti sanotuksi niin, että kaikki työntekijäryhmät ymmärtävät sen. Kuitenkin juuri yhteisen kielen löytyminen koettiin ensisijaisen tärkeäksi. Toisin sanoen sillä, miten strategiasta puhutaan ja mitä kieltä käytetään, on strategian ymmärtämisen kannalta merkitystä. Strategian toteuttamiseksi kaikilla toimijoilla tulisi olla yhteinen kieli vuoropuhelun pohjaksi. Yksi keskeinen strategiaviestinnän haaste onkin saavuttaa strategiasta yhteisymmärrys organisaation jäsenten keskuudessa. Onnistunut strategiaviestintä edellyttääkin, että organisaatiossa pohditaan myös sitä tapaa, miten strategiasta kannattaa viestiä (Hämäläinen & Maula 2004, 22). Usein strategiaprosessi esimerkiksi sisältää käsitteitä, jotka ovat itsestään selviä asiaan vihkiytyneelle, mutta vaativat avaamista organisaation eri tasoilla (Strandman 2009, 134).

Toisena keskeisenä viestinnällisenä haasteena oli saada noin 3000 henkeä työllistävän ja 20 paikkakunnalla toimivan organisaation henkilöstö sitoutumaan uuteen strategiaan. Usein ajatellaan riittävän, että strategian päälinjat kerrotaan intranetissä tai vuosikertomuksen sivuilla. Strategian saatavilla oleminen ei kuitenkaan takaa, että strategia tunnettaisiin, ymmärrettäisiin ja hyväksyttäisiin. (Hämäläinen ja Maula 2004, 151). Strategia ei aukene lukemalla tekstiä tai selaamalla intranetin sivustoja. Se vaatii pohdintaa ja avointa keskustelua. (Juholin 2008, 113.) Jokaiselle työntekijälle tulisi järjestää mahdollisuus keskustella ja antaa avoimesti palautetta strategiasta.

Strategiaviestinnän kannalta haastavaksi koettiin myös Ylen toiminnan monimutkaisuus. Varsinkin moniportainen päätöksentekoprosessi koettiin hankalaksi. Se, että päätöksentekokoneisto on

moniportainen vaikeuttaa viestintää ulospäin, mutta osin myös sisäänpäin, erityisesti aikataulujen osalta. Aina asioista tiedottaminen ei onnistu niin nopeasti, kun olisi toivottavaa ja siksi esimerkiksi tilanteessa, jossa tiedottamisen tulisi olla nopeaa, tiedottaminen asiasta saattaa viivästyä. Strategiaviestinnän kannalta haastavaksi nähtiin myös se, että tehtyjä päätöksiä ei aina voitu kertoa ennen kun päätökset olivat kiertäneet kaikissa päätöksentekokelemissä, ja siihen saattaa kulua paljon aikaa.

Pyysin haastateltavia myös pohtimaan sitä, miten he haluaisivat kehittää Yleisradion strategiaviestintää jatkossa. Yksi keskeinen toive näytti olevan keskustelun määrän lisääminen vielä entisestään. Ennen kaikkea suoraan ihmisten välillä tapahtuvaa viestintää toivottiin lisää ja erilaisiin yhteyksiin.

*”Koska työ on kiireistä, viestintää helpottaisi ja parantaisi se, jos porukalla olisi enemmän mahdollisuuksia keskustella kasvotusten.”*

Toisaalta haluttiin myös lisää suunnitelmallisuutta, avoimuutta ja parempia välineitä viestiä strategiasta. Esimerkiksi kirjoitettujen dokumenttien lisäksi kaivattiin myös muita tapoja viestiä. Myös osallistavia keinoja kaivattiin lisää.

*”Strategiasta kyllä tarvitaan kirjoitettuja tekstejä, dokumentteja ja kuvia eli siis materiaalia, jota voidaan jakaa kaikille. Tekstien lisäksi pitäisi myös olla kuvia, ääntä ja muuta materiaalia.”*

*”Strategiaviestintää pitäisi kehittää niin, että ei ole pelkkää tekstiä vaan esimerkiksi kuvia, ääntä ja videoita.”*

Tarvitaan myös erilaisia keinoja, joilla tuetaan erityisesti esimiestä: esimerkkinä pelit, kehityskeskustelut, tiimikortit, palkitsemisen muodot ja niin edelleen. Haastateltavat toivoivat myös lisää isoja tilaisuuksia ja erilaisia tietyn teeman ympärille avautuvia keskusteluja esimerkiksi intranetissä, mutta myös kasvokkain tapahtuvaa viestintää.

Toisaalta Ylessä haluttaisiin myös tarkemmin selvittää syitä siihen, miksi osa henkilöstöstä kokee, että uudesta strategista ei ole viestitty tarpeeksi eikä viestintään ole saanut osallistua riittävästi, vaikka strategiaprosessi on suunniteltu avoimeksi ja osallistavaksi prosessiksi. Ylessä haluttaisiin myös tietoa siitä, mikä on oikea tapa ja väylä viedä uutta strategiaa eteenpäin.

## 6.4 Minkälainen strategiaviestinnän väline intranet on?

Intranetiä koskevissa kysymyksissä halusin ennen kaikkea selvittää haastateltavien näkemyksiä intranetistä ja saada kokemuksia siitä, minkälainen viestintäväline intranet on strategian ja viestinnän ammattilaisten mielestä. Halusin myös kokemuksia intranetin käytöstä ja intranetin vahvuuksista ja heikkouksista erityisesti strategiaviestinnän näkökulmasta tarkasteltuna.

Ensimmäiseksi kysyin, kuinka usein ja mihin tarkoitukseen haastateltavat käyttävät intranetiä. Haastateltavista jokainen sanoi käyttävänsä intranetiä päivittäin. Intranet koettiin ennen kaikkea tärkeäksi työvälineeksi. Kysyessäni, mihin intranetiä yleensä käytetään, kävi ilmi, että tiimit ja projektit käyttävät intranetiä muun muassa tiedonjakoon. Toisaalta intranet on myös hyvä keskustelukanava, sillä sen keskustelupalstoilla keskustellaan kaikesta maan ja taivaan välillä. Intranetissä käydyn keskustelun kohdalla yhtenä erityispiirteenä voidaan mainita se, että keskustelu tapahtuu omalla nimellä. Mielenpitojen esittäminen ei siis voi tapahtua salassa nimimerkin takaa. Toisaalta haastateltavat pohtivat myös sitä, lisääntyisikö keskustelu, jos sitä voisi käydä anonymisti, mutta haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että toisaalta jokaisen Ylessä työskentelevän pitäisi pystyä sanomaan mielipiteensä ilman anonymiteettia.

Intranetin erityispiirteenä voidaan mainita myös se, että myös yhtiön johto ja esimiehet osallistuvat keskusteluun melko aktiivisesti ja oma-aloitteisesti. Tämä on tärkeää siksi, että yleensä on paljon organisaation johdosta kiinni, millaiseksi välineeksi intranet muotoutuu työyhteisössä. Johdon tulee seistä intranetin kehityksen ja käyttöönoton takana ja omalla esimerkillään näyttää, miten intranetiä voi ja pitää hyödyntää. Jos johto ei ole valmis olemaan osa intranetin toiminnallisuutta, voi intranetin hyödyt jäädä hyvin vähäisiksi. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 58.)

Intranetin parhaimmaksi puoleksi listattiin lisääntynyt vuorovaikutus. Varsinkin Ylen kaltaisessa yhtiössä, jossa työyhteisö ja työkuultuuri on hyvin keskusteleva, on tärkeää, että työntekijöille tarjotaan mahdollisuus kommentoida ja esittää omia mielipiteitä. Yleisradio on hyvin keskusteleva työyhteisö, jossa jokaiselle on tärkeää tietää, että hänellä on mahdollisuus kommentoida ja ottaa kantaa asioihin. Intranetin katsottiin myös tekevän tiedonjaosta entistä helpompaa.



Strategiaviestinnän kannalta intranetin yhtenä etuna listattiin se, että intranet on mahdollistanut sen, että henkilöstö pystyy osallistumaan strategian tekemiseen paremmin.

*”Intranetuudistuksen myötä myös välineet ottaa henkilöstö paremmin mukaan strategian uudistamiseen ovat parantuneet.”*

Kysyessäni, minkälainen strategiaviestinnän väline intranet haastateltavien mielestä on ja miten sitä on käytetty uudesta strategiasta viestimiseen, oli saadut vastaukset samansuuntaisia. Kaikkien haastateltujen mielestä intranet on hyvä ympäristö viestiä yhtiön strategiasta. Ehkä juuri siksi Yleisradiossa viestitään paljon uudesta strategiasta juuri intranetin avulla. Esimerkiksi viestintä- ja strategiayksikkö tuottavat säännöllisesti juttuja strategiasta ja strategiaprosessista, jotka julkaistaan intranetissä. Näissä jutuissa muun muassa kuvataan strategiaprosessi auki, seurataan prosessin etenemistä, mutta myös avataan se, mitä strategialla tavoitellaan. Lisäksi strategisia tavoitteita seurataan jutuissa, jotka nimellisesti eivät kerro strategiasta vaan sen käytännön ilmentymistä (esimieskoulutukset, uudistuva kehityskeskustelu, Ylen kehityshankkeet, koulutukset, onnistumiset). Strategiamateriaalia sisältävä sivusto pyritään pitämään ajan tasalla, mutta se on eri asia, miten aktiivisesti ihmiset käyvät siellä.

Erityistä vuoden 2010 strategiauudistuksen kohdalla oli juuri intranetissä käydyt keskustelut. Keskustelu avattiin intranetissä syksyllä 2010, jolloin strategia ei ollut vielä valmis. Keskustelua käytiin muun muassa toimintaympäristön muutoksesta, tavoitteista, rakenteista ja siitä, mihin Ylen julkisen palvelun pitäisi keskittyä tulevaisuudessa. Keskustelun aloitti silloinen strategiajohtaja. Keskustelu oli vilkasta ja keskustelun tuloksia pyrittiin hyödyntämään strategiatyöskentelyssä. Viime vuona intranetin keskusteluja onkin käytetty välineenä strategisten kysymysten työstämisessä jo strategian suunnitteluvaiheessa ja/tai osana strategian päivittämistä. Strategiasta kirjoitetaan myös blogeja, kysytään gallupeissa ja niin edelleen. Myös strategiaan liittyviä videoita on julkaistu. Haastateltavat painottivat sitä, että strategiasta on kyllä tietoa tarjolla sitä haluaville. Tiedon määrän vähäisyys ei siis ole ainakaan Ylessä strategiaviestinnän ongelma.

## **6.5 Intranetin keskeisimpiä haasteita ja kehityskohteita**

Haastateltavien mielestä intranetin huonous on lähinnä teknistä, sillä intranetin käyttö ei ole kovin yksinkertaista. Myös vastuunjaot voisivat olla selkeämpiä.

*”Intranetuudistuksen yhteydessä siirryttiin hajautettuun ylläpitoon, jolloin vastuita ei jaettu kovin syvällisesti, mikä on johtanut siihen, että joidenkin yksiköiden intranetsivut ovat sekavia ja osin heikosti ylläpidettyjä.”*

Oman haasteensa asettavat työntekijöiden tarpeet, sillä intranetin tarjoamat mahdollisuudet eivät aina kohtaa sille asetettuja toiveita.

*”Intranet sinällään toimii hyvin, mutta tuntuu siltä, että ihmisten tarpeet kasvavat jatkuvasti.”*

Näyttäisi siltä, että intranetiin myös haluttaisiin vielä lisää ominaisuuksia. Intranetin kehittämiseen toivottiin myös lisää rahaa, sillä kyse on kuitenkin koko yhtiön toimintakulttuurin kehittamisestä ja samalla se parantaisi sisäistä viestintää entisestään.

*”Sisäiseen viestintään panostaminen tuo vain plussaa.”*

Toiveena on, että tulevaisuudessa intranetistä tulisi vielä helpommin käytettävä ja arkisempi viestinnän väline, jossa jakaminen, kommentointi ja ihmisten oma sisällöntuotanto olisi helpompaa. Intranetiä ei siis sinällään nähdä ongelmana, vaan haaste on se, millä välineillä siellä viestitään. Esimerkiksi jotkut haluavat intranetiin enemmän sosiaalisen median piirteitä. Toisaalta haastateltavat olivat sitä mieltä, että Ylessä on jo nyt moneen muuhun samankokoiseen suomalaisyritykseen verrattuna todella monipuolisesti käytössä sosiaalisen median elementtejä. Kuitenkin juuri paremmat jakomahdollisuudet ja paremmat kommentointimahdollisuudet nähtiin keskeisiksi kehityskohteiksi. Tämä lisäisi haastateltavien mielestä osaltaan myös keskustelua yhtiön strategisista asioista. Tulevaisuuden haasteina nähtiin myös mobiilikäyttö, sillä intranet ei vielä toimi mobiilisti.

Myös intranetin päivittäistä käyttöä haluttiin lisätä. Monille intranetissä käynti on kyllä päivittäinen rutiini, mutta osalle se on lähinnä turhauttava kokemus. Jos käyttöä halutaan lisätä, pitäisi intranet pystyä sitomaan jo olemassa oleviin prosesseihin ja työn todellisuuteen. Intranetin on oltava osana kaikessa toiminnassa ja viestinnässä. (Kuivalahti ja Luukkonen 2003, 58.) Intranetin toisena haasteena käytön lisäämisen lisäksi nähtiin se, miten intranetistä saataisiin työväline kaikille. Intranetin tulee olla rakenteeltaan ennen kaikkea sellainen, että se edistää työntekoa ja houkuttelee

sen käyttöön. Intranetistä täytyy saada toimiva työväline, eikä vain informaation lähde, joka on sidottu järkevästi työntekijöiden päivittäiseen arkeen.

Yhtenä haasteena mainittiin myös intranetissä olevat keskustelufoorumit, jotka koettiin hankaliksi. Nimittäin avoin viestiminen ei aina takaa sitä, että keskustelu olisi kovin hedelmällistä tai aktiivista. Haastateltavien mielestä yksi ratkaisu tähän olisi erityyppiset välineet, joiden avulla voidaan käydä keskustelua nopeasti esimerkiksi status-päivitysten tapaan, sillä nyt keskustelu nähtiin melko staattisena.

*”Intran pitäisi olla yhdistelmä monta eri menetelmää, kuten esimerkiksi strategiapeli, jossa yhdistyisi monta eri elementtiä.”*

Oman ongelmansa aiheuttavat nettikeskustelulle tyypilliset ongelmat, joita tosin on pyritty vähentämään muun muassa sillä, että keskustelua käydään omalla nimellä. Keskustelu haluttaisiin tietyllä tavalla myös paremmin ohjatuksi, mutta kuitenkin niin, että keskustelu pysyisi spontaanina. Innokkaat ihmiset pitäisi oma aloitteisesti saada aloittamaan keskustelua, jotka nostaisivat strategisia teemoja esille.

## **6.6 Yhteenveto tutkimustuloksista**

Tutkimustuloksista käy ilmi, että Ylessä on panostettu uuteen strategiaan ja sen viestimiseen viime vuosina paljon. Samalla myös strategian viestintäkäytäntöjä ja -tapoja on kehitetty. Juuri tästä syystä tutkimuksen yhtenä päätarkoituksena oli tuoda esille kootusti strategiaviestinnässä tapahtuneita näkyvimpiä muutoksia. Tutkimus kohdistui vuoden 2010 strategiaan, joka ulottuu vuoteen 2012 asti. Strategiaviestinnän kannalta vuoden 2010 strategiauudistus oli merkittävä jo siitä syystä, että ennen vuotta 2010 strategiasta oli viestitty lähinnä paperisessa muodossa. Strategia käytännössä valutettiin ylhäältä alas ilman suurempaa keskustelua. Nyt Ylen strategiaviestinnän ohjenuoria olivat kuitenkin avoimuus ja osallistavampi toimintatapa, jotka heijastuivat myös strategiaviestintään.

Erityistä vuoden 2010 strategiatyössä oli se, että jo strategian suunnittelusta pyrittiin tekemään aidosti kollektiivinen prosessi tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuus keskustella 10 päivän ajan uudesta strategiasta intranettiin perustetulla sivustolla. Uutta oli siis se, että keskustelua käytiin

strategiasta jo ennen kuin strategia oli valmis. Tämä koettiin erityisen tärkeäksi henkilöstön sitouttamisen kannalta. Keskustelua pohjustivat toimitusjohtajan esittämät argumentit toimintaympäristön muutoksista ja tarpeista tehostaa Ylen sisäisiä prosesseja. Keskustelun tulokset vietiin lopuksi johtoryhmän ja hallituksen käsittelyyn. Muita esiinnoitteita kysymyksiä ja huhuja pyrittiin kommentoimaan avoimesti muun muassa toimitusjohtajan videohaastattelussa, infoissa ja esimerkiksi strategiajohtajan blogeissa.

Juuri intranetin käyttö on ollut merkittävä uudistus strategiaviestinnän kannalta. Strategian suunnitteluvaiheen lisäksi sitä on käytetty monipuolisesti hyväksi myös strategian valmistumisen jälkeen. Intranetiä pidetäänkin hyvänä ympäristönä viestiä strategiaa, sillä se lisää avoimuutta ja vuorovaikutusta. Toisaalta intranetissä oleva tiedon määrä koetaan usein valtavaksi. Työn kannalta oleellinen tieto voi helposti hukkaa tietopaljouteen. Myös intranetin käyttöä haluttaisiin lisätä tekemällä intranet vielä arkisemmaksi viestintävälineeksi, jossa myös nopea viestiminen onnistuu esimerkiksi status-päivitysten tapaan. Tulevaisuuden haasteena nähtiinkin erityisesti se, millä välineillä intranetissä viestitään jatkossa.

Intranetin haasteet ovat ennen kaikkea teknisiä, mutta toisaalta haasteet liittyvät myös siihen, minkälaista työskulttuuria Yleen halutaan. Halutaanko intranetistä esimerkiksi sellainen viestintäväline, joka soveltuu erityyppisille ihmisille. Pitäisi myös miettiä, mikä on intranetin rooli strategiaprozessissa, mitä siellä pitäisi viestiä ja kenen. Toisaalta intranetin vahvuuksina mainittiin ennen kaikkea se, että sen avulla pystyy jakamaan tietoa kaikille ja sen avulla on mahdollisuus kommentoida. Intranet lisää ennen kaikkea avoimuutta ja vuorovaikutusta.

Intranetin lisäksi strategiaviestinnässä otettiin käyttöön uutena viestintäkanavana strategialautapeli, jonka avulla oli tarkoitus tehdä strategiaa tutuksi koko organisaatiolle. Pelillä on kolme tavoitetta: 1) luoda tiimille tavoitteita, 2) tutustua yhtiön strategiaan ja 3) osallistua Ylen suunnan kehittämiseen. Peli koettiin oivaksi keinoksi strategian viestimiseen ja jalkauttamiseen ja siitä saatu palaute oli pääosin positiivista. Pelin yhtenä haasteena on kuitenkin sen sisältämä tieto, jota pitäisi päivittää usein.

Vaikka Ylessä on tehty paljon työtä strategiaviestinnän eteen, riittää strategian viestinnässä edelleen haasteita ratkaistavaksi. Esimerkiksi yksi keskeinen viestinnällinen haaste on saada noin 3000 henkeä työllistävä ja 20 paikkakunnalla toimivan organisaation henkilöstö sitoutumaan strategiaan. Siksi henkilöstö haluttiin ottaa jo strategian suunnitteluvaiheeseen mukaan, sillä henkilöstön

mukaanotto suunnitteluun koettiin erityisen tärkeäksi sitoutumisen kannalta. Ongelmia aiheuttaa myös yhteisen kielen löytäminen, jota kaikki eri työntekijäryhmät ymmärtävät, kun puhutaan strategiasta. Lisäksi Yle on yhtiönä kaksikielinen, joten strategiaviestinnän tulee olla yhtä vaikuttavaa sekä suomeksi että ruotsiksi. Yleisradiossa haluttaisiin myös päästä vielä yksinkertaisempaan materiaalmalliin eli saada aikaan vain yksi materiaali, jota voidaan käyttää eri tavoilla. Lisäksi strategian ja viestinnän ammattilaiset miettivät jatkuvasti sitä, mikä olisi hyvä kanava strategisten teemojen nostoon ja tarvitaanko kanavia lisää.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni päätavoite oli selvittää strategian ja viestinnän ammattilaisten näkemyksiä siitä, miten Yleisradion strategiasta viestiminen on muuttunut vuoden 2010 strategiauudistuksen jälkeen. Toinen keskeinen tavoite oli selvittää, miten Ylessä on viestitty uudesta strategiasta intranetin avulla ja minkälainen strategiaviestinnän väline intranet on. Halusin myös tuoda kootusti esille Yleisradion strategiaviestinnän ja intranetin keskeisimpiä haasteita ja kehityskohteita, jotka voisivat näin ollen olla tulevaisuudessa strategian ja viestinnän ammattilaisten apuna strategiaviestintää ja intranetiä suunniteltaessa ja kehitettäessä.

Mielestäni tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että Yleisradiossa on tehty ja tehdään strategiaviestinnän eteen paljon työtä ja näin pitääkin olla, sillä kyseessä on viestintään erikoistunut yhtiö. Yleisradio on myös kulttuuriltaan keskusteleva ja kyseenalaistava organisaatio, jossa halutaan toimia sekä sisäisesti että ulospäin avoimesti ja keskustelevasti. Tietoa halutaan saada avoimesti ja toisaalta kaikille työntekijöille halutaan tarjota mahdollisuus kommentoida ja esittää mielipiteensä. Huomionarvoista on se, että myös organisaation johto ja esimiehet osallistuvat keskusteluun suhteellisen aktiivisesti ja oma-aloitteisesti. Viestinnän tärkeys ymmärretään ja sen eteen tehdään paljon töitä.

Nämä pyrkimykset ja tavoitteet heijastuva myös Ylen strategiaviestintään, joka on muuttunut viimeisen parin vuoden aikana suunnitelmallisemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Myös työntekijöiden osallistumismahdollisuudet ovat kasvaneet. Strategiaviestinnän ohjenuorana ovatkin olleet avoimuus ja osallistava toimintatapa. Uudesta strategiasta on myös pyritty viestimään monin eri tavoin. Strategiasta on viestitty muun muassa intranetin avulla, esimiesten toimesta yksiköissä, toimitusjohtajan henkilöstöinfossa sekä strategialautapelin avulla. Erityisesti intranetiä on hyödynnetty monipuolisesti uudesta strategiasta viestimiseen ja se koettiin hyväksi välineeksi viestiä strategiaa.

Kenties merkittävin uudistus vuoden 2010 strategiatyössä on ollut se, että Ylen työntekijöille pyrittiin tarjoamaan välineitä ja kanavia osallistua strategiaprosessiin jo strategian suunnitteluvaiheesta lähtien. Strategian suunnittelusta haluttiin tehdä aidosti kollektiivinen prosessi herättämällä keskustelua ja vuorovaikutusta ja lisäämällä osallistavia keinoja. Erityisesti sitouttamisen kannalta osallistuminen nähtiin tärkeäksi. Myös strategiaprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää ottaa työntekijät mukaan strategiaprosessiin jo heti prosessin alkuvaiheesta

lähtien. Viestinnässä ei myöskään pelätty avointa keskustelua vaan päinvastoin avoimuus ja rehellisyys nostettiin tärkeiksi viestintää ohjaaviksi arvoiksi. Huomionarvoista strategiaviestinnän toteuttamisessa olikin se, että viestinnässä pyrittiin tuottamaan totuudenmukaista ja perusteltua tietoa ja työntekijöille haluttiin antaa mahdollisuus esittää omat kommenttinsa sekä osallistua suunnittelun eri vaiheisiin.

Vuoden 2010 strategiauudistuksen kannalta uutta oli myös se, että intranettiin perustettiin keskustelusivustoja, joissa käytiin kymmenen päivän ajan keskustelua uudesta strategiasta. Keskustelua strategiasta käytiin tällä tavoin ensimmäistä kertaa jo ennen kuin strategia oli valmis. Näitä intranetkeskusteluja käytettiin välineenä strategisten kysymysten työstämiseen jo strategian suunnitteluvaiheessa ja myös myöhemmin osana strategian päivittämistä. Keskustelua käytiin muun muassa toimintaympäristön muutoksesta, tavoitteista, rakenteista ja siitä, mihin Ylen julkisen palvelun pitäisi keskittyä tulevaisuudessa. Huomionarvoista on se, että aikaisemmin uudesta strategiasta on viestitty lähinnä alhaalta ylös tiedottamalla. Muutos on ollut siis suuri, jos verrataan siihen, miten strategiasta on aikaisemmin viestitty

Voidaankin sanoa, että juuri intranetin monipuolinen käyttö uudesta strategiasta viestimisessä oli yksi keskeinen uudistus yhtiön strategiaviestinnässä. Intranetissä muun muassa julkaistiin säännöllisesti juttuja strategiasta ja strategiaprosessin etenemisestä. Intranetin myös kerrottiin lisäävän avoimuutta ja sen yhdeksi parhaimmaksi puoleksi listattiin lisääntynyt vuorovaikutus. Strategiaviestinnän kannalta intranetin yhtenä etuna nähtiin myös se, että intranet on mahdollistanut sen, että henkilöstö pystyy osallistumaan strategian tekemiseen paremmin. Varsinkin Ylen kaltaisessa yhtiössä, jossa työyhteisö ja työkuulttuuri on hyvin keskusteleva, on tärkeää, että työntekijöille tarjotaan mahdollisuus kommentoida ja esittää omia mielipiteitä. Intranet on siis mahdollistanut sen, että henkilöstö pystyy osallistumaan strategian tekemiseen paremmin jo strategian suunnittelusta lähtien. Sähköiset viestintäkanavat mahdollistavat myös vuoropuhelun ja ideoiden esittämisen ilman, että kommunikoijat ovat fyysisesti kasvotusten.

Vaikka intranet on kenties kattavuudessaan perinteisiä viestimiä tehokkaampi, ei se kuitenkaan korvaa muita viestintäkanavia kokonaan. Henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvat kanavat, niin viralliset kuin epävirallisetkin, ovat edelleen tärkeitä strategiaviestinnässä. Myös Yleisradiossa toivottiin lisää suoraan ihmisten välillä tapahtuvaa keskustelua. Sähköiset viestintäkanavat eivät siis yksistään riitä strategian viestimiseksi. Ei myöskään riitä, että strategia on henkilöstön saatavilla pelkästään intranetissä. Saatavilla oleminen ei nimittäin tarkoita, että strategia luettaisiin

puhumattakaan, että se ymmärrettäisiin ja osattaisiin soveltaa käytäntöön. Intranetviestintä voi kuitenkin lisätä sisäisen tiedonvälityksen ajankohtaisuutta ja tehokkuutta, jolloin sen käyttöä perinteisten viestintäkeinojen rinnalla kannattaa harkita.

Vielä lopuksi voidaan todeta, että vaikka Ylessä on tehty paljon töitä strategiaviestinnän eteen, riittää haasteita edelleen ratkaistavaksi. Esimerkiksi yhteisen kielen löytäminen, kun puhutaan strategiasta, on haastavaa. Myös henkilöstön sitouttaminen strategiaan ei ole mikään helppo tehtävä noin 3000 henkeä työllistävässä ja noin 20 paikkakunnalla toimivassa organisaatiossa. Kuitenkin strategiasta viestimiseen todella panostetaan ja koko ajan on pohdinnassa esimerkiksi olemassa olevien viestintäkanavien määrä ja laatu. Myös työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia on pyritty parantamaan. Ylessä myös tehdään paljon erilaista materiaalia eri kohderyhmille ja eri käyttötarkoituksiin. Strategiaa on myös jalkautettu erilaisten viestintäkanavien välityksellä muun muassa intranetin ja strategiapelin avulla. Ainakaan tiedon vähäisyyden puute ei näytä olevan Yleisradion ongelma. Päinvastoin, tietoa saa, jos sitä haluaa.

Kuitenkin hieman ristiriitaista on se, että vaikka strategiaviestintä on muuttunut vuoden 2010 jälkeen suunnitelmallisemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi, kaivattiin strategiasta silti lisää keskustelua ja avoimuutta. Myös vuorovaikutusmahdollisuuksia ja ennen kaikkea kasvokkain tapahtuvaa viestintää haluttiin lisää. Eikö siis viestinnän määrä ja keinot viestiä uudesta strategiasta olekaan riittäviä? Pitäisikö viestintäkanavia vielä lisätä? Toisaalta voidaan miettiä sitä, voidaanko ikinä saavuttaa tilannetta, jossa kaikki olisivat tyytyväisiä esimerkiksi strategiasta käydyn keskustelun määrään ja tarjolla oleviin osallistumismahdollisuuksiin. Kovin realistinen tavoite ei myöskään ole se, että löydettäisiin kaikille työntekijäryhmille yhteinen kieli, kun puhutaan strategiasta. Onnistunut strategiaviestintä kuitenkin edellyttää, että organisaatiossa pohditaan myös sitä tapaa, miten strategiasta kannattaa viestiä. Mielestäni Yleisradion strategiaviestinnän yksi keskeinen vahvuus on kuitenkin juurikin se, että näitä strategiaviestinnän haasteita todella mietitään ja että niiden eteen tehdään jatkuvasti töitä.



## LÄHTEET

- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing systems*, 13 (June), 415-418.
- Airaksinen, L. 2006. Digitaalinen kuilu vai digitaalinen silta? Intranet organisaation sisäisessä viestinnässä. Teoksessa Matikainen, J., Aula, P. & Villi, M. (toim.) Tutkielmamatka verkkoviestintään. Helsinki: Yliopistopaino, 46–56.
- Alexander, L. D. 1991. Strategy Implementation: Nature of the Problem. *International Review of Strategic Management*, 2 (January), 73-96.
- Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Loki-Kirjat.
- Aula, P. 2008. Organisaatioviestinnän merkitys: tuleeko hyvä käytäntö aina hyvästä teoriasta? Teoksessa Aula, P. (toim). 2008. Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor, 11-25.
- Beer, M. & Eisenstat, R.A. 1996. Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning. *Human Relations* 49 (May), 597-619.
- Clason, M. & Ek, J. 1999. Intranet. Organisaation sisäisen kommunikaation toteuttaminen Internet-tekniikan avulla. Helsinki: Schildts Kustannus Oy.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. 1986. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science* 31 (May), 554-571.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. 1989. The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *The Academy of Management Executive* 11 (Mars), 225-232.
- Denton, K. 2006. Strategic intranets: the next big thing? *Corporate Communications: An International Journal* 11 (January), 5–12.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fiske, J. 1992. Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen. Tampere: Vastapaino.
- Goldhaber, G. M. 1981. Organisaatioviestintä. Espoo: Weilin + Göös.
- Harisalo, R., Keski-Petäjä, T. & Talkkari, A. 2003. Otin kynän kynsihini: Ohjeita tutkimuksen tekijöille. Tampere: Juvenes Print.
- HE 34/1998. Hallituksen esitys eduskunnalle televisio- ja radiotoimintaa koskevaksi lainsäädännöksi.
- HE 28/2012. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi yleisradioverosta sekä laeiksi eräiden siihen liittyvien lakien muuttamisesta.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2004. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2005. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2009. Helsinki: Tammi.
- Huotari, M-L., Hurme, P & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2005. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Jokinen, K., Aula, P. & Matikainen, J. 2006. Näkökulmia organisaatioiden verkkoviestintään. Teoksessa Aula, P., Matikainen, J. & Villi, M. (toim.) Verkkoviestintäkirja. Helsinki: Yliopistopaino, 197–218.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY pro.
- Jussila, M. & Leino, A. 2001. Net. Verkkoviestinnän käsikirja. Hämeenlinna: Karisto.
- Kaplan, R., S & Norton D., P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaproessin toteutus. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Kiiskinen, E. 2005. TAMPEREEN TEKNILLISEN YLIOPISTON INTRANET TUTKA - muutoksia sisäisessä viestinnässä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, tiedotusopin laitos.
- Korhonen, H. 2007. Intranet suomalaisessa kuntaorganisaatiossa: intranetin roolit, tehtävät ja sisällöt sekä henkilöstön sitoutuminen intranetin käyttöön. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos.
- Kuivalahti, T. & Luukkonen, J. 2003. Intra. Helsinki: Inforviestintä.
- L. 22.12.1993/1380. Laki Yleisradio Oy:stä.
- Lehmuskallio, S. 2006. The Uses, Roles, and Contents of Intranets in Multinational Companies in Finland. Journal of Business and Technical Communication, Vol.20, No.3, 288-324.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro.
- Lyytinen, E. 1996. Perustamisesta talvisotaan. Teoksessa Yleisradion historiaa 1926–1949. 1. osa. 1996. Helsinki: WSOY, 11–128.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Matikainen, J. 2008. Organisaatio- ja johtamisviestintä verkossa. Teoksessa Aula P. (toim.) Kivi vai katedraali: Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell, 151–170.
- Murgolo-Poore, M. & Pitt, L. 2001. Intranets and employee communication: PR behind the firewall. *Journal of Communication Management*, Vol.5, No.3, 231-241.
- Mustonen, M. 2009. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt. Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Helsingin kauppakorkeakoulu. Akateeminen väitöskirja.
- Oy Yleisradio ab: organisaatio. 1972. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Preece, D. & Clarke, K. 2003. Company Intranets, Technology and Texts. Teoksessa Preece, D. & Laurila, J. (toim.) 2003. *Technological Change and Organizational Action*. London: Routledge. 37–51.
- Ruppel, C. P. & Harrington, S. J. 2001. Sharing Knowledge Through Intranets: A Study of Organizational Culture and Intranet Implementation. *IEEE Transactions on Professional Communication* 44 (March), 37–49.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 158–169.
- Samela, J. 1997. INTRANET toiminnan kehittämisen välineenä. Espoo: Suomen Atk-kustannus Oy.
- Strandman, K. 2009. Se vain ilmestyi. Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tukiainen, T. 1994. Pomolta vai puskaradiosta. Tutkimus Yleisradion organisaatioviestinnästä. Helsinki: YLE/Tutkimus- ja kehitysosasto.
- Tukiainen, T. 1999. Yhteisöviestinnän agendamalli. Yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi. Akateeminen väitöskirja. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Wessberg, A. 2010. Yleisradioyhtiöiden merkityksellisyys monimediamailmassa. Teoksessa Leppänen, A., Heino, T-E, & Mäntymäki, E. (toim). *Yleisradio median murroksessa*. 2010. Tampere: Vastapaino.
- Wiio, O. A. 1992. Viestinnän tutkimussuuntia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Wiio, O. A. 1994. Johdatus viestintään. Porvoo: WSOY.

Åberg, L. 1979. Organisaatioviestinnän kanavat, tietojen riittävyys ja työtyytyväisyys: viestintätutkimus kuudessa suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Åberg, L. 1986. Information seeking structures in work organizations: structural parameters, measurement techniques and empirical results for eighteen finnish work organizations. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Åberg, L. 1989. Viestintä-tuloksen tekijä. Helsinki: Tietopaketti.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

#### Muut lähteet:

Aula, P. & Jokinen, K. 2007. Organisaatioiden verkkoelämä: viestintäteknologianäkemykset ja organisaatioviestintä. Helsingin yliopisto.  
[http://www.helsinki.fi/palmenia/hankkeet/2007/aula\\_ja\\_jokinen.pdf](http://www.helsinki.fi/palmenia/hankkeet/2007/aula_ja_jokinen.pdf). 15.11.2012.

Beer, M. & Eisenstat, R. A. 2000. The Silent Killers Of Strategy Implementation and Learning.  
[http://www.uapa533.com/uploads/8/4/4/9/8449980/the\\_silent\\_killers\\_of\\_strategy.pdf](http://www.uapa533.com/uploads/8/4/4/9/8449980/the_silent_killers_of_strategy.pdf). 22.11.2012.

Enwald, H. 2008. Kehittämiskohteena intranet. Tapaustutkimus Syöpäjärjestöistä. Oulun yliopisto, humanistinen tiedekunta. Artikkel. <http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/viewFile/801/661>. 4.12.2012.

Jungner, M. 2009. Strategia, tarina ja paljon intohimoista tekemistä.  
<http://blogit.yle.fi/avoin-yle/mikael-jungner-strategia-tarina-ja-paljon-intohimoista-tekemista>. 21.12.2012.

Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010, raportti II. Haaga-Helian julkaisusarja, Kehittämisorja, 1/2007. <http://www.haaga-helia.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyö/julkaisut/Tyvi%202010%20raportti%20II%2C%202007.pdf/view>. 01.12.2012.

Karvonen, E. 2005. Viestinnän tutkimuksen alueita. Tampereen yliopisto, tiedotusopin laitos.  
<http://www.uta.fi/viesverk/johdviest/luento7.html>. 12.1.2013.

Lehmuskallio, S. 2009. Intranet. Artikkel. Kielijelpin WWW-sivusto.  
<http://www.sprakhjalpen.fi/verkkoviestinta/intranet>. 4.12.2012.

Lintilä, L. 2001. Organisaation sisäisen tietoverkon hyödyntäminen tiedonhankintaan ja viestintään. Yksilöllisten ja organisaatiolähtöisten tekijöiden vaikutusten tarkastelua. Väitöskirja. Acta Universitatis Tampensis 846. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5247-x.pdf>. 11.11.2012.

Ohls, G. 2012. Suomalaisten Yle vaatii meiltä päivittäisiä tekoja.  
<http://blogit.yle.fi/avoin-yle/suomalaisten-yle-vaatii-meilta-paivittaisia-tekoja>. 21.12.2012.

Ohls, G. 2013. Mihin Ylen strategiaosasto tähtää vuonna 2013? <http://blogit.yle.fi/avoin-yle/mihin-ylen-strategiaosasto-tahtaa-vuonna-2013>. 14.03.2013.

Stenmark, D. 2003. Knowledge creation and the web: Factors indicating why some intranets succeed where others fail. Knowledge and Process Management, vol. 10, issue 3, 207-216. <http://www.viktoria.se/~dixi/publ/kpm.pdf> 5.4.2011.

Tilastokeskus 2010. Intranetin käyttö yrityksissä keväällä 2010, osuus kaikista luokan yrityksistä. [http://www.stat.fi/til/icte/2010/icte\\_2010\\_2010-11-25\\_kuv\\_026\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/icte/2010/icte_2010_2010-11-25_kuv_026_fi.html). 25.2.2012.

Tampereen yliopiston viestinnän, median ja teatterin yksikkö. 2012. LAUSUNTO HALLITUKSEN ESITYKSESTÄ EDUSKUNNALLE LAEIKSI YLEISRADIO OY:STÄ JA VALTION TELEVISIO- JA RADIORAHASTOSTA ANNETTUIJEN LAKIEN MUUTTAMISESTA (LVM 017:00/2012). <http://www.lvm.fi/tiedostot-yle-vero>. 21.12.2012.

Yrityskulttuuri 2009. PDF-julkaisu. Helsinki: Keskuskauppakamari. [http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri\\_2009\\_web\\_1.pdf](http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf). 12.1.2013.

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelurunko

Koska kyseessä oli teemahaastattelu, tehtiin osa kysymyksistä tilanteen mukaan. Kysymysten järjestys ja muoto vaihtelivat näin ollen jonkin verran haastatteluiden kesken. Seuraavassa liitteessä on kuitenkin kuvattu haastatteluteemat ja yleisimmät kysymykset, joita haastatteluissa kysyttiin.

Haastattelun pääteemat:

1. Huomioita ja mielipiteitä strategiaviestinnästä: miten sitä toteutetaan Ylessä, minkälaisia viestintäkanavia käytetään, mitkä ovat strategiaviestinnän keskeisiä haasteita ja kehityskohteita?
2. Kokemuksia ja esimerkkejä siitä, miten strategiaviestintä on muuttunut parin viimeisen vuoden aikana.
3. Kysymyksiä intranetistä. Kuinka usein haastateltava käyttää intranetiä, mihin tarkoituksiin.
4. Minkälainen strategiaviestinnän väline intranet on, intranetviestinnän haasteita ja kehityskohteita, intranetin vahvuuksia muihin viestintäkanaviin verrattuna.

### Liite 2: Haastattelukysymyksiä

Seuraavia kysymyksiä esitettiin tutkimushaastatteluissa toistuvasti, mutta satunnaisessa järjestyksessä.

1. Taustatiedot: haastateltavan nimi, titteli ja toimenkuva. Kauanko on ollut kohdeorganisaation palveluksessa?
2. Miten strategiaproessi eteni kohdeorganisaatiossa? Keitä oli mukana, aikataulu jne?
3. Mitkä olivat vuoden 2010 strategiauudistuksen tärkeimmät taustat ja syyt?
4. Minkälaista on hyvä strategiaviestintä? Esimerkkejä.
5. Miten Yleisradiossa on viestitty uudesta strategiasta? (kuka viestii, mitä erilaisia kanavia on käytetty, missä viestitään?)
6. Mitä erilaisia strategiaviestinnän kanavia Ylessä käytetään? Mitkä koet tärkeimmiksi?
7. Mihin tarkoitukseen Ylessä on käytetty strategiapeliä? Minkälaista palautetta on saatu?
6. Miten strategiaviestintä on muuttunut vuoden 2010 jälkeen?

7. Mitkä ovat strategiaviestinnän suurimmat haasteet?
8. Mihin suuntaan haluaisit kehittää strategiaviestintää jatkossa?
9. Kuinka usein käytät intranetiä ja mihin tarkoitukseen?
10. Miten intranetiä on käytetty uudesta strategiasta viestimiseen?
11. Minkälainen viestintäväline intranet on?
12. Mihin suuntaan intranetiä tulisi kehittää jatkossa?
13. Mitkä ovat intranetviestinnän suurimmat haasteet?
14. Onko intranet mielestäsi hyvä strategiaviestinnän kanava? Miksi?

### **Liite 3: Yleisradion strategia**

## **YLE 2010 STRATEGIA**

### **Missio**

Yle on olemassa, jotta kansanvalta ja suomalainen kulttuuri vahvistuvat. Yle on avoimen tietoyhteiskunnan rakentaja. Yle tuottaa ja tarjoaa luotettavaa tietoa, yhteisiä kokemuksia ja suomalaisten elämää rikastuttavia mediasisältöjä.

### **Visio**

Yle haluaa olla suomalaisille merkityksellisin ja heidän omakseen kokema sähköisen viestinnän sisällöntuottaja sekä rohkea ja luova suunnannäyttävä journalismissa ja kulttuurissa.

### **Arvot**

Suomalaisuus, luotettavuus, riippumattomuus, monipuolisuus ja ihmisen arvostaminen.

### **Ylen strategian perusta**

Ylen toiminta ja sisällöt erottuvat julkisen palvelun arvoihin perustuvalla otteellaan. Yle on suomalaisen kulttuurin, kotimaisten kielten ja kansalaisyhteiskunnan elinvoiman turvaaja. Yle haluaa huolehtia erityisryhmistä hyvin ja edistää palveluillaan kansalaisten yhdenvertaisuutta median käyttäjinä.

Ylen sisältötuotanto ja palvelutarjonta perustuvat asiakaslähtöisyyteen. Yle tuntee suomalaiset ja rakentaa yhdessä heidän kanssaan odotukset täyttävää sekä uutta luovaa mediasisältöä. Yle on suomalaisen luovuuden näyttämö ja aikaansaaja. Ylen tarjontaa ja siinä tehtäviä muutoksia arvioidaan jatkuvasti sen kansalaisille, yhteiskunnalle ja kulttuurille tuottaman kokonaisarvon näkökulmasta.

Yle toimii sekä sisäisesti että ulospäin avoimesti, on keskusteleva ja perustaa tuotekehityksensä vuorovaikutukseen suomalaisten kanssa. Yle parantaa kykyään luoda sisältöjä ennakoiden

asiakkuusodotuksia nopeastikin muuttuvassa käyttöympäristössä. Selkeyttämällä rakennetaan ja toimintamalliaan Yle lisää yhtiön läpinäkyvyyttä ja tehokkuutta.

### Ylen strategian tavoitteet

Yle haluaa olla johtava tuottaja asia- ja kulttuurisisällöissä, suomalaisessa musiikissa, lasten palveluissa, draamassa, uutisissa sekä ajankohtais- ja aluepalveluissa. Yle haluaa erottua muista toimijoista viihteessä ja populaarikulttuurissa arvoillensa soveltuvalla ja uutta luovalla otteella. Urheilussa Yle tarjoaa suomalaisia yhdistäviä suurtapahtumia ja lajien monipuolisuutta.

Ylen tavoitteena on olla vaikuttava sisällön tuottaja suomalaisessa kansalaisyhteiskunnassa ja kulttuurissa. Tärkein erityishaaste Ylelle ovat nuoret asiakkuusryhmät. Yle haluaa parantaa nuorten ja nuorten aikuisten palvelua, ja siksi Yle panostaa heitä kiinnostaviin sisältöihin, vuorovaikutus- ja tarjontatapoihin.

Yle on kaikkien saatavilla oleva kokoava suomalainen sisällön tarjoaja eriytyvässä mediakentässä. Yle palvelee sekä perinteisillä että uusilla median käyttötavoilla ottaen huomioon tasapainoisesti kaikki merkittävät käyttäjäryhmät ja ympäristömuutoksen. Tämä edellyttää perinteisten palveluiden ja uuden yhteisöllisen median yhdistämistä ainutlaatuisiksi suomalaiseksi kokonaisuudeksi. Yle tarjoaa arkistojaan ja luomaansa sisältöä laajasti yhteisöjen ja kansalaisten käyttöön.

### Ylen strategian keinot

Yle keskittää voimavarojaan ja palveluitaan vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. Voimavaroja suunnataan yhteisiä kokemuksia tuoviin tapahtumiin sekä sisältöihin, jotka huomataan, joista keskustellaan ja joihin viitataan.

Verkkopalveluissa Yle hakee vaikuttavuutta jäsentämällä palveluitaan suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja kehittämällä niiden kiinnostavuutta verkkokäyttäjälähtöisesti. Tämä on tärkeää erityisesti nuorten asiakasryhmien palvelemiseksi.

Vuorovaikutusta eri genrejen kesken lisätään uusien luovien sisältöjen aikaansaamiseksi. Tuotannossa erotellaan tietoisemmin merkittäviä panostuksia vaativat sisällöt perustarjonnasta. Omassa tuotannossa varmistetaan resurssien korkea käyttöaste.

Uutis- ja ajankohtaisohjelmiston Yle tuottaa pääosin itse. Muilla sisältöalueilla Yle määrittää vuosittain oman ja hankitun tuotannon tavoitteet ja keskinäisen määrällisen jaon. Tulevaisuudessakin Yle on itse näillä alueilla merkittävä sisältötuottaja. Pitkällä aikavälillä Ylen tavoitteena on kuitenkin lisätä ulkopuolista kotimaista sisältöhankintaa.

Broadcast-tarjonnan pohjana on rooliltaan ja käyttömotiiviltaan neljä erilaista tv-kanavaa, neljä suomenkielistä ja kaksi ruotsinkielistä radiokanavaa. Kanavien kaavioita ja profiilia selkiinnytetään ohjelmien löydettävyyden parantamiseksi. Kanavat vastaavat tulevaisuudessa nykyistä selvemmin erilaisiin asiakkuustarpeisiin. Sekä kanavien että verkkopalveluiden brändijohtamista vahvistetaan. Palveluita johdetaan Yle-kokonaisuutena.

Svenska Ylen palvelut tuovat ”annorlunda på svenska” -otteellaan lisäarvoa kokonaistarjontaan. Yhteensovittamista muun tarjonnan kanssa vahvistetaan.

Yle rakentaa monipuolisia kumppanuuksia sekä kansalais- ja yhteisösektorin että mediakentän toimijoiden kanssa. Kumppanuuksien avulla Ylen tavoitteena on mahdollistaa sisältöjen luova



tuotanto ja käyttö yhteiskunnassa, parantaa toimintansa vaikuttavuutta sekä turvata sisältöjensä saatavuus myös uusissa jakeluympäristöissä.

## Ylen resurssistrategiat

### Henkilöstö

Ylen menestys perustuu ammattitaitoiseen ja luovaan henkilöstöön sekä tavoitteelliseen ja motivoivaan johtamiseen innovatiivisessa, avoimessa ja keskusteleavassa työskentelyssä. Yle kehittää journalistien ja muiden media-alan ammattilaisten huippuosaamista tavoitteenaan olla alan halutuin työpaikka. Vakituista henkilöstöä palkattaessa varmistetaan, että henkilöllä on edellytyksiä ja motivaatiota monimuotoiseen uraan. Osaamisen kehitystä tuetaan koulutuksella ja työkierrolla. Palkkarakenteessa korostuu nykyistä enemmän suoritukseen perustuva yksilöllisyys, ja koko henkilöstö tulee tulospalkitsemisen piiriin. Vakituisten henkilöstön määrä pidetään tasolla, joka tarvitaan täysimääräisesti oman tuotannon tekemiseen. Vuoden 2012 lopussa määrä on korkeintaan 3000.

### Talous

Ylen talous saatetaan tasapainoon. Toiminta mitoitetaan siten, että yhtiöllä on n. 10 M€ varaus kehittämiseen ja uusiin avauksiin. Maksuvalmius varmistetaan joustavilla luottolimiiteillä, ja omavaraisuusaste pidetään kaikissa tilanteissa yli 30 prosentin suuruisena. Talouden yhtiöohjausta tiivistetään ja läpinäkyvyyttä lisätään. Toiminnan ohjausta kehitetään joustavuutta ja nopeaa reagointikykyä tukevaksi.

### Tekniikka

Tietoarkkitehtuurin hallittavuutta ja kustannustehokkuutta parannetaan järjestelmäratkaisuja ja työvälineitä yhtenäistämällä. IT- ja infrariskienhallintaan panostetaan sekä kehitetään jatkuvuussuunnittelua. Tuotantokaluston jälleenhankinta-arvoa vähennetään 20 prosentilla vuoden 2012 loppuun mennessä. Tekniikan kustannusten kasvua hillitään kumppanuusratkaisulla. Kokonaisuudessaan jakelukustannukset pidetään alle 45 M€ vuodessa.

### Toimitilat

Toimistotiloja vähennetään 40 prosentilla vuoteen 2016 mennessä ja niitä muutetaan innovatiivista työympäristöä tukeviksi. Omistuksesta luovutaan asteittain osana uudistamista.

### Markkinointi

Brändien johtamista ja rakentamista vahvistetaan. Yle-brändin kivijalka on luotettavuus. Riippumattoman tiedonvälityksen ajatus on osa brändin rakennusta. Vuosina 2011 – 2012 luodaan ja juurrutetaan uusi brändiarkkitehtuuri sekä uudistetaan Yle-ilme. Brändin rakennus tapahtuu pääosin tuotemarkkinoinnin kautta.

### Oikeudet

Ylen sisällöt ovat osa kansallista audiovisuaalista tietoa ja kulttuuriperintöä. Yle tarjoaa sisältöjä yhteiseksi hyväksi nykyistä kattavammin. Yle tarjoaa valikoitua aineistoa kansalaisten käyttöön. Tämä edistää sisältöjen laajempaa hyödyntämistä ja uusien avoimien tuotantotapojen kehittymistä. Kumppanuuksien avulla Ylen tavoitteena on olla läsnä ja tukea tietoyhteiskunnan kehittymistä monipuolisesti