

Minna Mustonen (2009): Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt – Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä

Mustosen Helsingin Kauppakorkeakoulussa toteuttaman väitöstutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä strategiaviestinnän vastaanottamisesta ja tämän vastaanottamisen merkityksestä strategian toteuttamiselle. Viestintä on kaksisuuntaista, ja henkilöstön rooli strategiaviestinnän vastaanotossa on erittäin tärkeä: jos viesti ei mene perille, ei strategian toteuttaminen onnistu. Lähtökohtaisesti jokainen henkilöstön jäsen tulkitsee strategian omalla tavallaan. Johdon tehtävä muutoksessa onkin synnyttää selkeä, yhtenäinen käsitys tavoitteista, odotetuista seurauksista sekä reunaehdoista.

Perinteisesti ylimmän johdon on nähty vastaavan strategian laatimisesta ja huolehtivan strategiaviestinnästä. Myös Mustosen lähtökohta on strategiaviestinnän yksisuuntaisuus johdolta henkilöstölle etenevänä. Viesti kulkee organisaatiossa eteenpäin joko pienryhmissä portaittain tai suurten, koko henkilöstön käsittävien tilaisuuksien avulla.

Tutkimuskysymykset

Yleensä strategiaviestinnän tutkimukset pohtivat strategiaviestintää yritysjohton näkökulmasta. Vastaanottajat kuitenkin muokkaavat johdon suunnitelmia aktiivisesti. Siksi Mustosen tutkimus vastaa kysymyksiin:

1. Minkälaisia strategiaviestiin vastaanottokäytäntöjä ja tulkintakehyksiä voidaan tunnistaa operatiivisen henkilöstön vastaanottokäytännöissä?
2. Miten vastaanottokäytännöt ja tulkintakehykset edistävät tai estävät strategiaviestinnän merkityksellistämistä ja sitä kautta strategian toteuttamista henkilöstössä?

Mustosen pääasiallisena aineistona oli viisi ryhmäkeskustelua, jota hän täydensi kirjallisin aineistoin ja haastatteluin ja havainnoin. Hän toteutti tutkimuksensa Tapiola-yritysryhmässä.

Muutamia termejä

Strategiaviestintä tarkoittaa sitä, että viesti kulkee organisaatiossa ja viestiin sisältyvät ne vastuut ja tehtävät, joita strategian toteuttaminen vaatii henkilöstöltä. Jos johto ei saa suunnitelmaansa paperilta toimintaan, organisaatio ei etene strategian mukaisesti. Huono viestintä ylhäältä alaa onkin tutkimuksissa usein todettu olevan strategian toteuttamisen este organisaatiossa.

Yleisö on Mustosen tutkimuksessa joukko vastaanottajia, joita yhdistää kuuluminen samaan organisaatioon. He voivat saada viestejä median, lehden, Internetin, elävän puhujan jne. välityksellä. Vastaanotto edellyttää vastaanottajalta aktiivista merkitysten muodostamista.

Mustonen määrittelee käytännöt rutinoituneiksi tavoiksi käyttäytyä, yksilöt kantavat näitä rutiineja ja tulkitsevat strategiaviestintää eri tilanteissa ja toimintaympäristöissä eri tavoin. Näitä tilanteita ja toimintaympäristöjä Mustonen nimittää tulkintakehyksiksi eli olosuhteiksi, jotka ovat merkityksen muodostamisen ehtoja. Tulkintakehyksen avulla vastaanottajat tekevät havaintoja sekä tunnistavat ja nimeävät asioita, tilanteita ja toimintaa.

Prosumeriksi Mustonen nimittää aktiivista kuluttajaa, joka on mukana käyttämiensä tuotteiden kehittämisessä ja tuottamisessa.

Strategiasta Mustonen esittelee Mitzbergin ym mallin mukaisesti viisi käyttötapaa, P:tä: plan (suunnitelma), pattern (toimintamalli), position (asema), perspective (näkökulma) ja ploy (juoni). Suunnitelmasta hän erottelee tarkoituksellisen ja suunnittelemattoman strategian eli strategia on sekä tietoisesti laadittu suunnitelma, joka asettaa toiminnalle suuntaviivat että toimintamalli eli ajan kuluessa syntyvä käyttäytymistapojen jatkuvuus. Suunnittelematon strategiaisuus lisää strategian mahdollisuuksia mukautua ympäristöön. Mustonen määrittelee strategian sekä suunnitelmaksi että sosiaalisiksi käytännöiksi, jotka ovat läsnä organisaation jäsenten jokapäiväisessä elämässä (s.26).

Mustonen jaottelee strategiatutkimuksen sen mukaan vastaavatko ne kysymyksiin siitä, mitä strategisia päätöksiä on tehty (strategia sisältönä), miten strategia näkyy yrityksen toiminnassa

(strategia prosessina) vai tarkastellaanko strategiaa asiana, jota ihmiset tekevät (strategia käytäntönä). Hän keskittyy jälkimmäiseen.

Neljä vastaanottokäytäntöä

Mustonen erottaa tutkimuksessaan neljä vastaanottokäytäntöä.

1. Jäsentäminen. Vastaanottaja purkaa viestin ja luo siitä ensimmäisen mielikuvan. Hän silmäilee viestistä otsikoita, katsoo kuvia, etsii avainsanoja ja katsoo viestin yleisilmettä (mm. kieliasu, pituus). Näiden avulla hän luo itselleen ymmärryksen viestin sisällöstä.
2. Luokittelu. Vastaanottaja lajittelee viestin sen mukaan, mitä hän aikoo sen suhteen tehdä. Hän katsoo kenelle viesti on tarkoitettu ja mikä sen tavoite on. Tämä avulla vastaanottaja päättää, aikooko hän lukea viestin vai jättää sen lukematta ja mihin muihin toimiin viestin sisältö mahdollisesti johtaa. Hän tarkastelee viestin sisältöä omaa työkuvaansa ja akuutteja työtehtäviään vasten. Hän voi seurata johdon näyttämää esimerkkiä, ja huomioi hänelle annetut kehotukset ja määräykset päättäessään, mitä hänen pitää ja kannattaa tehdä.
3. Operationalisointi. Vastaanottaja kytkee viestin itselleen tuttuihin asioihin, luo loogisen kokonaisuuden ja rakentaa yhteyden strategiaviestinnän ja päivittäisen työnsä välille. Hän etsii viestin sisällöstä käyttömahdollisuuksia. Viestin lähettäjä voi yrittää edistää operationalisointia kertomalla käytännönläheisiä esimerkkejä ja esimies voi etsiä käyttömahdollisuuksia työntekijän puolesta.
4. Yhteisöllinen reflektointi tarkoittaa sitä, että yhdessä kollegojen ja esimiesten kanssa pohditaan strategiaviestinnän sisältöä ja sen kytkemistä omaan ja yksikön toimintaan. Tätä tehdään usein kokouksissa, sitä tehdään sekä työntekijöiden kesken että esimiesten ja työntekijöiden kesken.

Kuusi tapaa tulkita viestiä

Tulkintakehys mahdollistaa sen, että toimija ymmärtää, kuinka viesti kytketään olosuhteisiin ja tehdään itselle merkitykselliseksi. Kehys ei kutienkaan määritä viestin toteutusta. Mustonen luokitteli aineistostaan kuusi tällaista kehystä.

1. Torjujan tulkintakehys. Tässä korostuu strategian etäisyys vastaanottajan omaan työhön ja strategiaviestintä näyttäytyy vaikeana tai toisarvoisena päivittäisiin työtehtäviin verrattuna. Tätä voi ehkäistä tekemällä strategiaviestinnästä käytännönläheistä ja helppotajuista.
2. Tyytyväisen tulkintakehys. Tässä korostuu pyrkimys suoriutua strategian toteuttamisesta mahdollisimman hyvin ja annettujen ohjeiden mukaisesti. Strategiaviestintä näyttäytyy vastaanottajan työtä edistävänä tekijänä. Työntekijä ei kuitenkaan välttämättä sisäistä strategiaa, vaan ainoastaan toteuttaa annettuja ohjeita.
3. Lähettilään tulkintakehys. Tässä korostuu pyrkimys välittää strategiatietoa eteenpäin. Kehys syntyy ennen kaikkea toimenkuvan (esimies) kautta. Esimiehet eivät kuitenkaan välttämättä sitoudu strategian toteuttamiseen, vaan ainoastaan vievät ylimmän johdon viestiä eteenpäin.
4. Tiedonjanoisen tulkintakehys. Tässä korostuvat aktiivisuus ja pyrkimys ymmärtää laadittu strategia syvällisesti, huomio kiinnittyy tiedon laatuun ja laajuuteen, ei niinkään sisältöön. Tätä voi ehkäistä tuottamalla myös yksityiskohtaista tietoa strategiasta ja teon taustoista halukkaille.
5. Kiireisen tulkintakehys. Tässä vastaanottokehyksessä korostuvat ajan rajallisuus ja ajankäytön tehokkuuden maksimointi. Työtehtävien määrä käytettävissä olevaan työaikaan nähden näyttäytyy vastaanottajalle liian suurena ja hän voi torjua strategiaviestin. Kehyksen syntymistä voi ehkäistä varmistamalla, että kaikilla on aikaa pohtia strategiaa omaa työtään vasten.
6. Kriitikon tulkintakehys. Tässä korostuvat vastaanottajan korkea osaamistaso ja pyrkimys kehittää strategiaviestintää. Vastaanottaja kokee, että viesti aliarvioi häntä eikä merkityksellistä viestiä. Merkityksellistämistä voidaan edistää tarjoamalla mahdollisuus valita tapa, jolla ottaa vastaan strategiaviestin.

Tutkimuksen liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Mustosen tutkimuksen perusteella strategiaviestinnän toteuttamisessa on huomioitava vastaanottajien erilaiset organisatoriset asemat, työnkuvat ja osaamistaso. Viesti tulee kohdentaa erilaisille vastaanottajaryhmille eikä henkilöstöä kannata lähestyä yhtenä ryhmänä. Lisäksi strategiaviestintä ei saisi olla liian ohjeistavaa eikä kuvata liian yksityiskohtaisesti strategian sisältöä. Strategiaviestinnän tulisi pyrkiä luomaan mielikuvia ja vaikuttaa vastaanottajan asenteeseen strategiaa kohtaan. Siksi on myös lisättävä vuorovaikutusta yritysjohdon ja henkilöstön välillä. Henkilöstön tulisi päästä osallistumaan strategian tekoon jo sen laadintavaiheessa ja saada syvällistä tietoa strategian teon taustoista. Koko strategiaviestinnän pitäisi olla kaksisuuntaista ja mahdollisimman avointa sekä henkilöstöä osallistavaa. Tämä osallistamalla tehty vastuun antaminen aktivoi ja sitouttaa vastaanottajaa ja edistää strategian toteutuksen onnistumista.

Lyhyesti kirjasta

Kirja ei ongelmitta sovellu järjestömaailman käyttöön. Siinä tarkastellaan viestintää aika yksiselitteisesti ylhäältä alas menevänä. Siinä ei myöskään huomioida ryhmätilaisuuksien mahdollisuuksia ja vertaistukea, vaan ryhmätilaisuudet tulkitaan lähes yksisuuntaisiksi tilaisuuksiksi.

Oma ongelmansa on myös tutkimuksen näkökulma: se pyrkii tarjoamaan välineitä viestin vastaanoton hallintaan. Kirjoittaja yrittää lisätä johdon mahdollisuuksia saada viestinsä perille sellaisena kuin johtajat ja omistajat sen haluavat lähettää, näkökulma kaventaa vastaanottajan toimijuuden tilaa.