



Laura Kosonen

# Toimivat strategian jalkauttamisen käytännöt esihenkilönäkökulmasta

Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

28.4.2022

Tekijä	Laura Kosonen
Otsikko	Toimivat strategian jalkauttamisen käytännöt esihenkilönäkökulmasta
Sivumäärä	37 sivua + 3 liitettä
Aika	28.4.2022
Tutkinto	Sosionomi (YAMK)
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Ohjaajat	Marjatta Komulainen, Lehtori
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimivia strategian jalkauttamisen käytänteitä esihenkilönäkökulmasta. Tutkimuskysymys oli ”Mihin esihenkilön tulisi kiinnittää erityistä huomiota onnistuakseen strategian jalkauttamisessa?”. Tavoitteena oli lisätä esihenkilöiden tietämystä strategian implementoinnista ja nostaa esille tärkeitä seikkoja, joihin implementoinnissa olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin systemoitua kirjallisuuskatsausta ja aineisto kerättiin keväällä 2022. Tiedonhaussa käytettiin seuraavia tietokantoja: Finna.fi, ProQuest Central, ScienceDirect sekä Taylor&amp;Francis Online. Hakutermeinä käytettiin mm. ”middle management”, ”strategy implementation” sekä ”jalkauttaminen”. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit oli määritelty ennakkoon ja käytetyn aineiston laatu varmennettiin JBI-laadunarviointikriteerien avulla. Aineisto muodostui yhteensä kymmenestä artikkelista ja tutkimuksesta vuosilta 2017–2022. Aineiston analysointimenetelmänä toimi induktiivinen sisällönanalyysi.</p> <p>Tulosten mukaan onnistuneen strategian jalkauttamisen pääkohdiksi nousivat henkilöstöjohtamisen seikat sekä strategian mukauttaminen ja siihen mukautuminen. Henkilöstöjohtamisessa huomioitavia tekijöitä ovat työyhteisöön liittyvät asiat, vuorovaikutus ja tiedonkulku, esihenkilön ja henkilöstön ominaisuudet, riittävä koulutus sekä erilaiset tavoitteellisuuteen ja palautteenantoon liittyvät asiat.</p> <p>Esihenkilön asenteella ja esimerkillä on merkittävä rooli strategian implementoinnissa. Esihenkilö toimii tulkkina strategian ja henkilöstön välillä, ja mukauttaa strategiaa sekä strategista johtamistaan muutoksissa. Strategiaa kannattaa pilkkoa pienemmiksi vastuualueiksi. Esihenkilön riittävään strategia-, viestintä- sekä implementointiosaamiseen on syytä kiinnittää huomiota. Tiimitytymiseen ja työhyvinvointiin panostamiseen on tarpeen kiinnittää erityistä huomiota. Aktiivisella ja reagoivalla palautteellisuudella on positiivinen vaikutus strategian implementointiin.</p>	
Avainsanat	strategian jalkauttaminen, esihenkilö, strateginen johtaminen, strategian implementointi

Author	Laura Kosonen
Title	Working practices for implementing strategy from the middle-manager perspective
Number of Pages	37 pages + 3 appendices
Date	28 April 2022
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Health Business Management
Instructors	Marjatta Komulainen, Lecturer
<p>The aim of this thesis was to examine working strategy implementation practices from the middle-manager perspective. The research question was “What should the middle-manager pay special attention to in order to success in strategy implementation?”. The purpose was to increase the knowledge of middle-managers about implementation and highlight the important aspects to which they should pay special attention to.</p> <p>Systematic literature review was used as research method and the data was collected in spring 2022. The following databases were used in the search: Finna.fi, ProQuest Central, ScienceDirect and Taylor&amp;Francis Online. The search terms used were for example ” middle management”, ”strategy implementation” sekä ”jalkauttaminen”. The input and exclusion criteria of the data were defined in advance to the search and the quality of the selected material was evaluated using the JBI Quality Assessment Criteria. The study’s analyzing method was inductive content analysis.</p> <p>According to the findings the main points in successful strategy implementation are human resource management and modifying and adapting to strategy. Factors to be considered in human resource management include issues related to the work community, interaction and information flow, the characteristics of the supervisor and personnel, adequate training, and various issues related to goal-orientation and feedback.</p> <p>The attitude and example of the middle-manager play a significant role in the implementation of the strategy. The middle-manager acts as an interpreter between the strategy and the staff, and adapts the strategy as well as its strategic leadership to change. The strategy should be broken down into smaller subdivisions of responsibility. Attention should be paid to the supervisor's sufficient strategy, communication, and implementation skills. Special attention needs to be paid to teamwork and well-being at work. An active and responsive feedback culture has a positive impact on strategy implementation.</p>	
Keywords	strategy implementation, middle-manager, strategic leadership

## Sisällys

1	Johdatus aiheeseen	6
2	Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat	7
2.1	Strategia	7
2.2	Esihenkilötyö	8
2.3	Strateginen johtaminen	10
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys	12
4	Tutkimuksen toteutus	13
4.1	Systemoitu kirjallisuuskatsaus	13
4.2	Aineiston keruu	14
4.2.1	Hakulausekkeen muodostaminen	14
4.2.2	Mukaanotto- ja poissulkukriteerit	14
4.2.3	Tiedonhaku	15
4.3	Sisällönanalyysi	19
5	Tulokset	20
5.1	Strategian jalkauttamista edistävä henkilöstöjohtaminen	21
5.1.1	Työyhteisön vaikutus strategian jalkauttamiseen	21
5.1.2	Vuorovaikutus ja tiedonkulku	21
5.1.3	Esihenkilö strategian implementoijana	22
5.1.4	Henkilöstön tarpeet, ominaisuudet ja asenne	23
5.1.5	Riittävät tiedot, taidot ja koulutus	23
5.1.6	Tavoitteenasettelu, onnistumisten huomiointi ja motivoivat kannustinjärjestelmät	24
5.2	Strategian mukauttaminen ja siihen mukautuminen	24
5.2.1	Strategian mukauttaminen toimintaympäristöön	24
5.2.2	Strategian implementoinnissa huomioitavat rakenteelliset seikat	25
6	Pohdinta	26
6.1	Eettisyys ja luotettavuus	26
6.2	Tutkimustulosten tarkastelu	28
6.3	Johtopäätökset	32
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	33

Lähteet

34

Liitteet

Liite 1. Hakutulosten rajaaminen tietokannoittain

Liite 2. Tutkimusaineisto

Liite 3. Sisällönanalyysi

## 1 Johdatus aiheeseen

Sijaishuoltopalveluita tarjoava opinnäytetyön toimeksiantaja on linjannut toimintasuunnitelmassaan, että toimintayksiköiden hoito- ja kasvatustyötä ohjaa kunkin yksikön profiiliin soveltuva teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys tarkoittaa tässä asiayhteydessä käytännön toimintaa ohjaavaa ja toimintaa jäsentävää teoreettista tulokulmaa, ja siitä voisi käyttää myös termiä operatiivinen strategia.

Sijaishuoltopalveluita on ryhdytty systemaattisesti kilpailuttamaan vuosituhanen vaihteen jälkeen. Toimeksiantajayritys osallistuu kuntien, kaupunkien ja kuntayhtymien järjestämiin kilpailutuksiin lastensuojelupalvelujen tuottamisesta, sekä tarjoaa palveluita sosiaalityöntekijän harkinnan mukaisesti suorahankintana (Skogberg 2021). Kilpailuttamisen tavoitteena tulee kustannustehokkuuden lisäksi olla lapsen oikeus saada tarpeitaan vastaavaa ja laadukasta sijaishuoltoa. Kilpailutuksissa on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota myös palvelujen vaikuttavuuteen, ja palveluntuottajat ovat kehittäneet vaikuttavuusmittareita toimintansa arviointiin. (Lastensuojelun Keskusliitto 2018.)

Kilpailutuksissa menestyminen on toiminnan elinehto, mistä johtuen vaatimuksiin vastaaminen on tärkeää. Yksikössä tehtävän työn laatua voidaan parantaa, kun työskentely on johdonmukaista ja teoriaan perustuvaa, mikä parantaa yksikön edellytyksiä erottua joukosta kilpailutuksissa. (Miettinen 2021.) Kilpailutuksissa halutaan tuoda esille tehtävän työn teoreettista pohjaa sekä ammatillisen otteen vaikuttavuutta laatuun. Yksikön teoreettisen viitekehysten sisällyttäminen käytännön työhön ja arjen ratkaisuihin koetaan kuitenkin etäiseksi, mistä johtuen opinnäytetyön toimeksiantajalle on noussut tarve kartoittaa näyttöön perustuvaa tietoa onnistuneesta strategian jalkauttamisesta eli strategian implementoinnista. Onnistuneella jalkauttamisella yksikön hoidon laatu nousee ja käytännön työ on dialogissa teorian kanssa.

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla teemoja, joita esihenkilön tulee osata huomioida implementoidessaan strategia. Strategian jalkauttamista on AMK- sekä YAMK-tasolla tutkittu laajasti sekä kirjallisuuskatsauksin että tapaustutkimuksina. Tässä katsauksessa halutaan kartoittaa kansainvälistä ja laaja-alaista tietoa strategian implementoinnista toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden työn tueksi.

## 2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

### 2.1 Strategia

Strategia on organisaation tekemä valinta, jonka avulla tavoitellaan markkinamenestystä ja erottumista kilpailijoista (Niemelä & Pirker & Westerlund 2008:136). Strategiaa voidaan määritellä lukuisilla eri tavoilla, mutta pääpiirteissään sen voisi kuvailla olevan organisaation toimintaa ohjaava linjaus, jossa on määritelty organisaation tärkeinä pitämien asiat ja tavoitteet ja jonka pohjalta laaditaan toimintasuunnitelmia ja tavoitteita. Samalla strategia toimii johdon ja hallituksen välisenä sopimuksena siitä, mihin suuntaan organisaatiota on tarkoitus viedä. Strategia on keino koordinoida ja ohjata organisaation toimintaa, varautua muuttuvan ympäristön aiheuttamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Suominen & Karkulehto & Sipponen & Hämäläinen 2009: 25, 28.)

Hyvä strategia on sellainen, jonka avulla saadaan aikaan merkityksellistä toimintaa. Uskotaan, että osallistamalla ihmisiä strategiatyöhön, sitoutuminen on parempaa. Kaikki eivät kuitenkaan ole kiinnostuneita yksityiskohtaisesta strategian laatimisesta tai siihen tutustumisesta, vaan siitä, miten strategia näkyy omassa työssä. Suurimmat haasteet ovatkin usein ymmärryksen ja innostumisen saavuttaminen sekä päätetyn strategian mukaisen toiminnan saavuttaminen. (Hiltunen 2011: 48–50.)

Strategisia suunnitelmia ei usein muunneta operatiiviseksi toiminnaksi ja käytännölliseksi lyhyen tähtäimen tavoitteiksi (Śliwaczyński 2011: 46). Strategian toteuttamisessa merkityksellistä on sen selkeä viestiminen kaikille työntekijöille, yhteistyötahoille ja muille sidosryhmille. Suurin haaste on usein strategian ja ydintoiminnan toisiinsa linkittäminen ja johdon vastuulla on varmistaa, että työntekijät ymmärtävät ja toimivat valitun strategian mukaisesti. (Niemelä & Pirker & Westerlund 2008: 11–12, 136). Strategian laatimiseen osallistunut johto puhuu abstraktia strategiakieltä, kun taas henkilöstön viestintä on arkista ja kokemusten ja havaintojen sävyttämää (Suominen ym. 2009: 37). Viestiminen on monimutkaista ja siinä tapahtuu usein paljon virheitä. Strategiaviestinnässä tulee huolehtia, että sanoma on niin selkeä ja yksinkertainen, että sen viestiminen on ylipäänsä mahdollista. Kuulijoilla ei yleensä ole käytössään samoja perustietoja kuin esittäjällä vaan asia voi olla täysin uusi. Tästä johtuen viestintä on muotoiltava yksinkertaiseksi ja ymmärrettäväksi ja strategia on kiteytetty selkeästi. (Lindroos & Lohivesi 2010: 162–163.)

## 2.2 Esihenkilötyö

Johtaminen on kokonaisuus, joka sisältää organisaation tavoitteiden saavuttamiseen sekä toiminnan jatkuvuuteen sisältyvät toimenpiteet. Johtaminen ja esihenkilötyö eivät ole synonyymejä, sillä myös työntekijää voidaan pitää johtajana esimerkiksi karisman tai kokemuksen takia. Johtaminen on tekemisen suunnan osoittamista ja toiminnan puitteiden luomista organisaatiotasolla. Esihenkilötyön perusta taas painottuu tekemiseen ja konkretiaan, kuten päivittäisjohtamiseen liittyvään henkilöstön ohjaamiseen ja seurantaan sekä kehityskeskusteluihin. Asioita johdetaan ihmisten kautta, mistä johtuen esihenkilötyö on erityisen merkityksellistä. (Aarnikoivu 2013: 13–14; Hiltunen 2011: 33.) Esihenkilö on roolissaan jatkuvasti esimerkkinä alaisilleen; usein puheita epäillään mutta tekoja uskotaan. Esimerkin voima voi erityisesti vaikeina aikoina olla merkittävä ja korostuu, mitä alemmalle johtamisen tasoissa mennään. Johtajan on lisäksi onnistuttava löytämään sopivat ihmiset kuhunkin tehtävään ja saatava heidät toimimaan yhdessä. (Kukkola 2018: 14, 32.)

Usein esihenkilötyöhön siirrytään asiantuntijatehtävistä tai siihen ajaututaan puolivahingossa. Esihenkilöys on kuitenkin ammatinvalinta ja roolin haltuunottoon tarvitaan tahtoa. Esihenkilö turvaa omille alaisilleen puitteet tehdä työtä, joten esihenkilöys poikkeaa asiantuntijatyöstä merkittävästi. Esihenkilöllä on lisäksi velvollisuus ja vastuu työnantajan edustajana toimimisesta. (Suominen ym. 2009: 136, Järvinen 2013: 30.) Esihenkilön roolissa täytyy nousta henkilöstönsä sekä henkilökohtaisten tarpeidensa yläpuolelle ja tarkastella kokonaisuutta yrityksen päämäärän kannalta. Esihenkilö edustaa organisaatiota ja hänelle kuuluu työnjohto- ja valvontaoikeus, mikä tarkoittaa, että esihenkilöllä on tietyin rajauksin oikeus määrittellä yksipuolisesti se, miten, missä ja milloin työ tehdään ja lisäksi oikeus valvoa, että työntekijä noudattaa hänelle annettuja työntekoa koskevia määräyksiä. (Järvinen 2005: 22, 30.) Tässä tutkimuksessa esihenkilöt käsitetään keskijohdoksi eli johtajiksi, jotka työskentelevät asiakastyön rajapinnassa ja joiden esihenkilöt kuuluvat ylimpään johtoon.

Esihenkilöt ovat paitsi toteuttajia, usein myös itse muutoksen kohteina. Esihenkilön on organisaation muutoksissa tuettava alaisiaan epävarmuudessa ja muutoksen toteuttamisessa ja siedettävä itse samalla epätietoisuutta tulevasta sekä muutoksen onnistumisesta. (Järvinen 2005: 135.) Johdonmukaisuus ja ennustettavuus ovat hyvän johtajan tunnusmerkkejä (Hiltunen 2011: 158). Esihenkilö yksinkertaistaa asioita, luo merkitystä



alaisten työlle ja mahdollistaa alaistensa onnistumisen. Esihenkilö edustaa organisaatiotaan ja työskentelee organisaation asettamien päämäärien suuntaisesti ja tuloksia tavoitellen, hyödyntäen organisaation resursseja. Esihenkilö myös asettaa tavoitteita alaistensa työlle ja tukee sekä haastaa tavoitteiden saavuttamisessa ja alaistensa kehittymisessä. Esihenkilö osaa myös sanoa ”ei” ja pitää huolen tarpeenmukaisesta työn rajaamisesta resursseja vastaavaksi. (Aarnikoivu 2013: 207–209.) Organisaation perustehtävän ja sitä tukevien rakenteiden ja prosessien tarkastelu asiakkuuksista käsin kuuluu hyvään esihenkilötaitoon. On myös olennaista, että esihenkilö haastaa henkilöstöä arvioimaan ja kehittämään toimintaa asiakaspalvelulähtöisesti yrityksen tulevaisuuden varmistamiseksi. (Järvinen 2005: 23.)

Johtaminen on tunteisiin vetoavaa toimintaa, jossa on tarpeen näyttää tunteita ja myös herättää niitä johdettavissa (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020: 208). Johtaminen on päätöksentekoa, suunnan näyttämistä ja tahtotilan luomista. Päätöksillä mahdollistetaan toteuttaminen, vaikutusten näkeminen ja tarvittaessa korjausliikkeiden tekeminen. Pelkkä asioiden johtaminen ei riitä, vaan lisäksi tarvitaan ihmisten johtamista ja hengen nostattamista. (Arolainen-Peltola 2015: Muutoksessa johtaminen, Mitä johtaminen on?). Esihenkilön on tunnettava alaistensa työtehtävät saavuttaakseen arvostusta, mutta pelkkä suoritusten johtamiseen keskittyminen ei riitä. Esihenkilön on pidettävä huolta myös työyhteisön toimivuudesta, iskukykyisyydestä ja kehittymisestä. Esihenkilön on pidettävä yllä keskustelua, välitettävä tietoa, annettava palautetta, delegoitava ja myös osattava käyttää valtaa, eli johtaa. (Järvinen 2013: 15–16.) Esihenkilön on lisäksi osattava muuttaa johtamiskäytäntöjään olosuhteisiin sopivaksi ja esimerkiksi etäjohtamistaitoja tarvitaan aikaisempaa enemmän (Vilkman 2016: Luku 1. Etäjohtaminen – mitä se on?).

Työelämän kiihtyvä tahti vaatii aktiivisuutta ja valppautta toiminnan johtamisessa (Järvinen 2013: 32). Globalisaatio, verkostoituminen, teknisen kehityksen harppaukset sekä erilaisten syklien lyhentymiset ovat pakottaneet myös johtajuutta muuttumaan. Luovuus ja innovaatiot toimivat kehityksen moottoreina ja johtajan on osattava niin riskien ja konfliktien hallintaa, erilaisuuden hyödyntämistä kuin osaamisen johtamistakin. (Hellbom & Mauro & Salo 2006: 137.) Jatkuva muutos ja uudistuminen korostaa selkeiden toimintaohjeiden ja -mallien tärkeyttä (Järvinen 2013: 38). Johtamisen muutosta kehystävät tutkimuksen tekoaikana Covid19-pandemian tuomat haasteet.

## 2.3 Strateginen johtaminen

Esihenkilö vaikuttaa strategian tulkintaan ja sen merkitykseen aina, halusi hän tai ei. Henkilöstö haluaa kuulla muutoksista, työtavoista ja strategiasta esihenkilöltään, joten esihenkilön rooli strategian toteuttajana on merkittävä. Esihenkilön odotetaan olevan perillä ajankohtaisista asioista ja osaavan soveltaa organisaatiotasojen välistä viestintää tiimiänsä palvelevaksi, ja henkilöstö kääntää katseensa esihenkilöön etsiessään selityksiä tehdyille valinnoille tai suuntaa työnteolle. Esihenkilö toimii strategiavaikuttajana osallistuen aktiivisesti keskusteluihin eri sidosryhmien välillä. Esihenkilö voi osallistua strategian laatimiseen, muokkaamiseen ja kehittämiseen, mutta tyypillisesti esihenkilön tärkein tehtävä strategiavaikuttajana on laaditun strategian toimeenpaneminen ja toteuttaminen. (Suominen ym. 2009: 14–16, 40, 49.)

Esihenkilöt tuntevat työskentelykentän ja osaavat tavallisesti arvioida sitä, miten strategiaprosessi palvelee perustehtävän toteuttamisessa. Esihenkilöillä on myös ylintä johtoa konkreettisempi näkemys toimintaympäristön muutoksista, mikä edesauttaa strategiaprosessin mahdollistaman muutoksiin reagoimisen ja mahdollisuuksien hyödyntämisen arvioimisen. Esihenkilön rooli strategiavaikuttajana jää suunnitteluvaiheessa kuitenkin usein löyhäksi ylimmän johdon laatiessa suuret linjat. Strategian toteuttamisessa esihenkilön rooli korostuu ja on esihenkilön vastuulla, että oma tiimi toimii strategian mukaisesti ja tuottaa strategian kannalta olennaisia tuloksia. Esihenkilö onkin sillanrakentajana organisaation päämäärien ja omien johdettaviensa työn välillä. (Suominen ym. 2009: 43–45, 89.) Strategian tavoitteet täytyy konkretisoida jokaisen työntekijän osalta häntä koskettavalle tekemisen tasolle. Tämä edellyttää asioiden määrittelyä ymmärrettäväksi ja konkreettisiksi. (Aarnikoivu 2013: 39.)

Esihenkilö ei voi toteuttaa ja viestiä strategiaa eteenpäin ymmärtämättä ensin itse sitä. Esihenkilön on tietoinen siitä, millaisia päätöksiä toteutetaan, miten oman tiimin toiminta sijoittuu organisaation päämäärien saavuttamisessa sekä tunnistettava oma roolinsa tässä kokonaisuudessa. Esihenkilön on oltava strategian haltuunotossa aktiivinen ja aloitteellinen, ja rakennettava itselleen ymmärrys kokonaisuudesta. Esihenkilön suhtautuminen strategiaan vaikuttaa siihen, miten hänen alaisensa ottavat sen vastaan, omaan strategian mukaiseen toimintaan on siis syytä kiinnittää huomiota. Asenne vuotaa puheeseen ja sitä kautta tulkintoihin, merkityksiin ja toimintaan, joten strategiavaikuttajana omaan asennoitumiseen huomion kiinnittäminen on keskeistä. Strategisten

valintojen sekä toimintaympäristön haasteiden ymmärtäminen helpottaa strategian perustelemista alaisille. (Suominen ym. 2009: 91–92, 98, 137, 141.) Epäonnistunut strategian jalkauttaminen nähdään usein keskijohdon virheenä, vaikka kyseessä voi olla tilanne, jossa ylin johto on laiminlyönyt oman vastuunsa strategian viestimisestä keskijohdolle ja asiat ovat jääneet liian epämääräisiksi (Aarnikoivu 2013: 40–41).

Strategiaviestinnän näkökulmasta esihenkilön on hallittava strategiakieli voidakseen viestiä ylimmän johdon kanssa näiden omalla kielellä. Esihenkilön on kuitenkin myös kyettävä viestimään strategiaa alaisilleen ymmärrettävästi, ilman strategiajargonia. Voidaan ajatella, että strategianjohtamisessa onnistuva esihenkilö toimii ikään kuin tulkina ylimmän johdon ja henkilöstön välillä. Hyvä substanssiosaaminen ja ymmärrys oman tiimin toiminnasta mahdollistavat strategian konkretisoinnin ja kääntämisen toiminnaksi. Strategia tuo mukanaan velvoitteita ja vaatimuksia, mutta myös keinoja ja resursseja johtamistyöhön; parhaimmillaan strategiaa voi hyödyntää omassa johtamisessa siten, että esihenkilö ja tiimi löytävät strategiasta etenemisen suunnan. (Suominen ym. 2009: 46–49.)

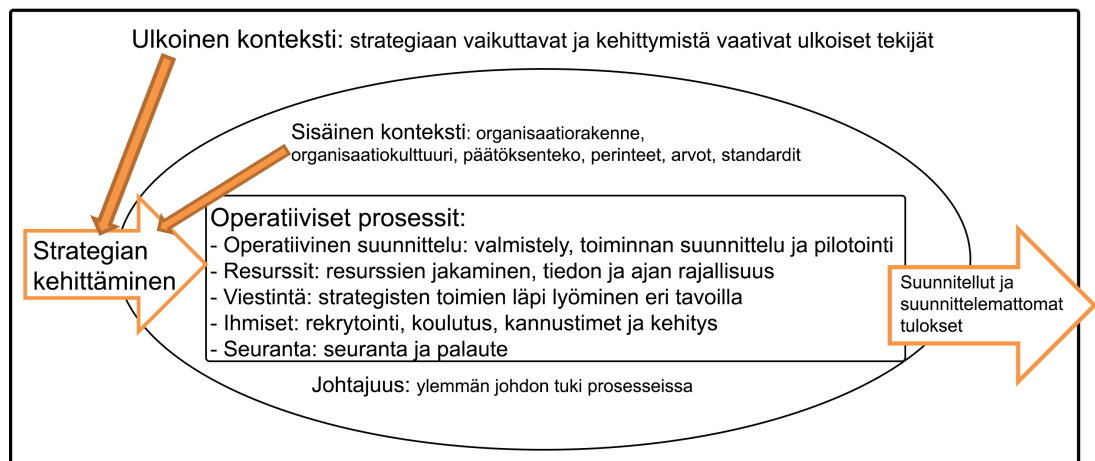
Kehityskeskusteluja pidetään työntekijän oikeutena ja mahdollisuutena keskustella henkilökohtaisesti työhön liittyvistä asioista esihenkilön kanssa. Kehityskeskustelut tulisi kuitenkin nähdä kiinteänä johtamisjärjestelmän osana ja erityisesti tärkeänä strategian käytäntöön viemisen väylänä. Kehityskeskusteluissa on mahdollista käydä läpi yksilökohtaisia tavoitteita, jotka on jalostettu strategiasta yksikkökohtaisiksi ja siitä eteenpäin yksilötasolle. Kehityskeskusteluissa on mahdollista asettaa uusia tavoitteita sekä arvioida aikaisemmin asetettuja tavoitteita ja niiden saavuttamista. Samalla tarjoutuu mahdollisuus arvioida sitä, miksi tavoitteita on tai ei ole saavutettu, onko tavoitteen asettelu ollut riittävän selkeää, onko organisaation tai esihenkilön tuki ollut riittävää jne. Kehityskeskustelut ovatkin niin esihenkilölle kuin alaisellekin tärkeä itsetutkiskelun, kehityssuunnitelmien tekemisen, palautteen saamisen ja antamisen sekä työn kehittämisen ja suunnittelemisen paikka. (Järvinen 2013: 43–46, 48.)

Hyvä johtamisjärjestelmä koostuu määrätietoisesta johtamisesta sekä johtamista tukevista rakenteista. Johdonmukainen ja selkeä johtamisjärjestelmä mahdollistaa tehokkaan strategian käytäntöön viemisen ja strategian toteutumisen tulisikin olla johtamisjärjestelmän perusta. Erilaiset vuosikellot, joissa toimenpiteet on aikataulutettu auttavat asioiden jäsentämistä, mutta lisäksi on ymmärrettävä asioiden syy-seuraussuhteita. Toimiva johtamisjärjestelmä varmistaa strategian toteutumisen. (Aarnikoivu 2013: 80–

81, 84.) Balanced score card, eli tasapainotettu tuloskortti toimii viitekehyksenä, jonka kautta yrityksen strategiaa muutetaan käytännöksi. Tasapainotettu tuloskortti on mittaristo, jonka avulla voidaan mitata aineettoman pääoman tuloksellisuutta ja parantaa yrityksen suorituskykyä. Tuloskorttiin määritellään yrityksen strategiaa tukevia ei-taloudellisia mittareita tasapainoisesti eri näkökulmista. (Hiltunen 2011: 62; Aarnikoivu 2013: 82.)

Strategian tulisi ohjata operatiivista toimintaa siten, että operatiiviset prosessit on johdettu yrityksen strategiasta (Kuusisto 2021: 31). Strategian läpileikkaava vaikutus havainnollistuu kuviosta 1.

Kuvio 1. Strategian toteuttamisen puitteet operatiivisella tasolla (Okumus 2003: 876 muokailen.)



### 3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tarkoituksena oli systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla kartoittaa näyttöön perustuvaa tietoa siitä, millaiset käytännön toimet helpottavat strategian viemistä käytäntöön esihenkilönäkökulmasta. Esihenkilönäkökulma on valikoitunut tutkimuksen tulokulmaksi tutkijan oman aseman vuoksi sekä siksi, että strategian mukaisesta operatiivisesta toiminnasta vastaa loppukädessä keskijohtoon kuuluva esihen-

kilö. Tavoitteena on, että esihenkilöt saavat näyttöön perustuvaa tietoa toimintansa tueksi ja tiedon avulla voidaan lisätä teorian ja käytännön dialogia toimintayksiköidensä arjessa esihenkilöjohtoisesti.

Tutkimuskysymykseksi muodostui:

Mihin esihenkilön tulisi kiinnittää erityistä huomiota onnistuakseen strategian jalkauttamisessa?

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Tämä tutkimus on systemoitu kirjallisuuskatsaus, joka noudattaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen piirteitä.

Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella pyritään olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden systemaattiseen löytämiseen, laadun tarkasteluun, analyysiin ja synteisiin. Katsaustyyppi sopii tiettyjen valittujen menettelyjen vaikuttavuuden osoittamiseen ja sen keskeisin piirre on vastauksen etsiminen tarkkaan kysymykseen, yhdistelemällä useiden eri tutkimusten tuloksia näytön esittämiseksi hyvien käytäntöjen perustaksi. (Suho-  
nen, Axelin & Stolt 2016: 13–14.) Systemaattisia virheitä ehkäistään kuvaamalla tutkimusten valinta- ja sisäänottokriteerit tarkasti ja johdonmukaisesti. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007: 47–48.) Tutkimus on tiedeyhteisön silmissä vakuuttava, kun aineisto ja siihen perustuva argumentaatio on esitetty mahdollisimman avoimesti ja kaikki valinnat ja tulokset on tehty näkyviksi (Toikko & Rantanen 2009: 123).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on menetelmänä sopiva vastaamaan tutkimusongelmaan, jonka tavoitteena on nimenomaan näyttöön perustuvan tiedon kartoittaminen ja sen perusteella suunnitelman laatiminen käytännön työhön. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tehdään kahden tutkijan yhteistyönä (Pudas-Tähkä & Axelin 2007: 46).

## 4.2 Aineiston keruu

### 4.2.1 Hakulausekkeen muodostaminen

Suunnitteluvaiheessa tehtiin koehakuja sopivan hakustrategian hahmottamiseksi. Koehakuja tehtiin ensin MetCat Finnan kansainvälisistä aineistoista, ja tulosten perusteella edelleen ProQuest Central-, ScienceDirect sekä Taylor&Francis -tietokannoista. Koehakujen perusteella termi *teoreettinen viitekehys* kannatti korvata sanalla *strategia*, joka on vakiintuneempi käsite yrityksen valitsema operatiivista toimintaa ohjaavalle teorialle. YSO-asiasanastopalvelun avulla johdettiin hakusanoille variaatioita ja hakuja tehtiin esimerkiksi sanoilla esihenkilö, esimies ja johtaja, katkaisten sanoja eri kohdista.

Tutkimuskysymyksen kannalta oli merkityksellistä, että haku tuottaa tietoa, jossa on kuvattu onnistunutta strategian jalkauttamista ja siihen johtaneita tekijöitä. Haun rajaaminen esihenkilönäkökulmaan osoittautui testihakujen perusteella pulmalliseksi; hakutulokset jäivät suomenkielisissä hauissa vähäisiksi ja kansainvälisissä tietokannoissa tuloksia tuli valtavasti, sillä englanninkielisten hakujen tulokset kasvoivat huomattavan suuriksi johtajia kuvaavien sanojen (leader, manager, management, leadership) lisäämisellä. Kattavien koehakujen perusteella johtamisnäkökulma päätettiin rajata englanninkielisissä hauissa ”middle management” -termiin, sillä se kuvasi koehakujen perusteella tutkimuskysymyksen kannalta olennaista johtamistasoa parhaiten ja rajasi hakutulosten määrää käsiteltävälle tasolle. Suomenkielisissä hauissa päätettiin käyttää useampia esihenkilö -näkökulmaan viittaavia hakusanoja hakutulosten ollessa huomattavasti englanninkielisiä hakuja suppeampia. Sanat katkaistiin varsinaisessa haussa niin, että myös monikkomuoto sekä kaikki sanan variaatiot sisältyivät hakutuloksiin. Hakulausekkeiden kohdentaminen tiettyyn toimialaan ei ollut tarpeen, sillä tutkimuksessa haluttiin selvittää toimia johtamisen käytänteitä, eivätkä ne ole toimialasidonnaisia. Sanat yhdistettiin Boolean operaattoreilla. Metropolia ammattikorkeakoulun kirjaston tietoasiantuntija sekä opinnäytetyön ohjaaja tarkastivat hakulausekkeet ennen varsinaista tiedonhakua huhtikuussa 2022.

### 4.2.2 Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Tutkimuksen mukaanotto- ja poissulkukriteerit määriteltiin ennen tiedonhaun tekemistä. Tutkimukseen otettavat julkaisut rajattiin viimeisen viiden vuoden (2017–2022) ajalle

ajantasaisen ja nykyaikaan sopivan tiedon saamiseksi. Julkaisuajankohta rajattiin lyhyeksi, sillä covid19-pandemia on muuttanut työtä ja johtamista, ja tutkimukseen haluttiin käsiteltäväksi mahdollisimman aikaa kuvaavaa aineistoa. Mukaan otettavan aineiston tuli olla suomen- tai englanninkielistä, otsikon ja abstraktin tuli viitata aiheeseen, aineiston tuli olla riittävän tieteellistä (tutkimusartikkelit, väitöskirjat sekä muut luotettavat aiheeseen liittyvät julkaisut) sekä vertaisarvioitua. Lisäksi tutkimukseen valittiin ainoastaan ilmaisjulkaisuja.

Poissulkukriteereitä olivat julkaisut, jotka on laadittu ennen vuotta 2017, muut kuin suomen- tai englanninkieliset julkaisut, maksulliset julkaisut sekä tieteelliseltä tasoltaan liian matalat julkaisut, kuten AMK-opinnäytetyöt. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit on esitetty taulukossa.

Taulukko 1. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

<b>Mukaanottokriteerit</b>	<b>Poissulkukriteerit</b>
Julkaisu vuosi 2017 tai myöhemmin	Julkaisu vuosi ennen 2017
Suomen- tai englanninkieliset julkaisut	Muut kielet kuin suomi tai englanti
Koko teksti luettavissa maksutta	Maksullinen julkaisu
Koko teksti saatavilla verkosta	Koko teksti ei saatavilla verkosta
Otsikko viittaa aiheeseen	Otsikko ei viittaa aiheeseen
Abstrakti viittaa aiheeseen	Abstrakti ei viittaa aiheeseen
Vertaisarvioitu tutkimus	Ei vertaisarvioitu tutkimus
Tutkimusartikkelit, väitöskirjat, sekä muut luotettavat ja tutkittavaan aiheeseen liittyvät julkaisut	ProGradut, YAMK-opinnäyteytöt, AMK-opinnäytetyöt ja muut tieteelliseltä tasoltaan liian matalat julkaisut
JBI laadunarviointipisteet 5 tai enemmän	JBI laadunarviointipisteet alle 5

#### 4.2.3 Tiedonhaku

Systemaattinen aineistonkeruu oli ennalta suunniteltu ja se toteutettiin huhtikuussa 2022. Käytettäväksi tietokannoiksi valikoituivat koehakujen perusteella suomalainen Finna.fi sekä kansainväliset ProQuest Central, ScienceDirect sekä Taylor&Francis Online. Hakujen sisällöt haluttiin pitää vertailukelpoisina, mistä johtuen kaikki kansainvälis-

ten tietokantojen haut tehtiin yhdenmukaisesti samalla hakulausekkeella. Hauissa huomioitiin ennalta määritellyt mukaanotto- ja poissulkukriteerit niiltä osin, kun se oli tietokannoissa hakuvaiheessa mahdollista. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 2) on kuvattu kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat.

Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat

<b>Finna.fi</b>	Kotimaisten aineistojen hakupalvelu, joka koostuu laajan aineiston yhden hakupalvelun alle.
<b>ProQuest Central</b>	Kansainvälisiä eri alojen kokoteksti- ja viitetietokantoja. Hakuja voi tehdä kaikista tietokannoista samalla tai valikoiden tietokantoja.
<b>ScienceDirect</b>	Hollantilaisen kustantajan ylläpitämä laaja tieteellisten ja lääketieteellisten julkaisujen tietokanta.
<b>Taylor&amp;Francis Online</b>	Laaja valikoima laadukkaita vertaisarvioituja julkaisuja.

Tietokannoista suoritettavat haut on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Tietokantahaut

<b>Tietokanta</b>	<b>Hakulauseke</b>	<b>Käytetyt rajaukset</b>	<b>Tulokset</b>
<b>Finna.fi</b>	(strateg*) AND (jalkaut* OR implement* OR "toimeenpan*") AND (esimie* OR esihenkilö* OR johtaja*)	Julkaisuajankohta 2017-2022 Kieli englanti tai suomi Verkossa saatavilla Väitöskirja	(n=3)
<b>ProQuest Central</b>	("strategy implementation") AND ("middle management")	Julkaisuajankohta 2017-2022 Full text Peer reviewed english	(n=144)
<b>ScienceDirect</b>	("strategy implementation") AND ("middle management")	Julkaisuajankohta 2017-2022 Research articles Open access	(n=6)
<b>Taylor&amp;Francis Online</b>	("strategy implementation") AND ("middle management")	Julkaisuajankohta 2017-2022 Open access	(n=2)
<b>Hakutulokset yhteensä</b>			<b>(n=155)</b>



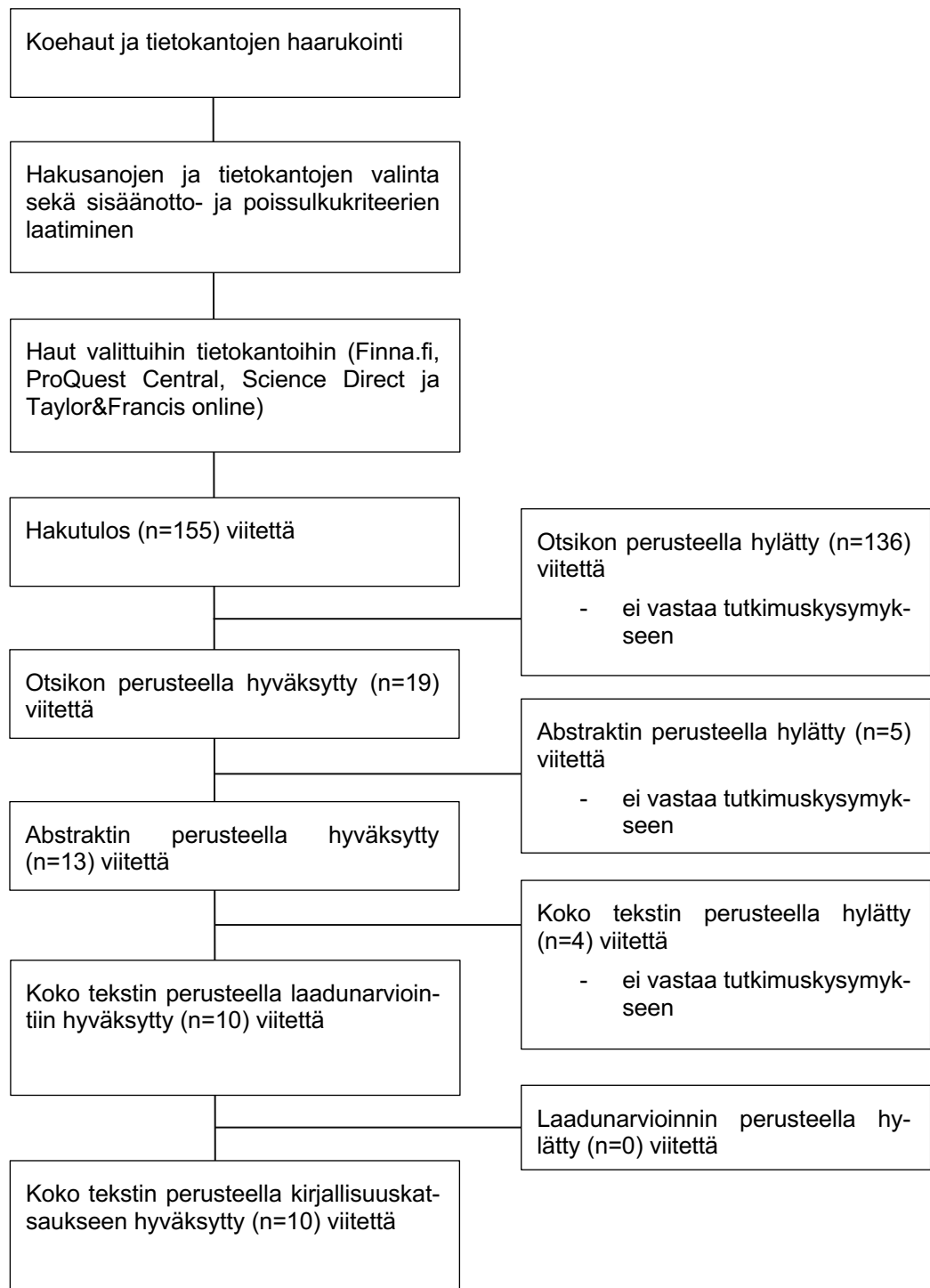
Aineiston rajaamista jatkettiin siten, että kaikki viitteet luettiin läpi otsikkotasolla ja sellaiset viitteet hylättiin, joiden otsikko ei viitannut aiheeseen. Otsikon perusteella hylättiin yhteensä (n=136) viitettä (n=155) hakutuloksena saadusta viitteestä. Seuraavaksi luettiin jäljellä olevien (n=19) viitteen abstraktit, joiden perusteella hylättiin (n=6) viitettä. Hakutuloksiin ei tullut lainkaan duplikaatteja, joten duplikaattien poistoa ei tarvittu. Koko tekstin perusteella hylättiin vielä (n=4) viitettä, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymykseen. Tietokantakohtaiset rajaukset on esitetty liitteessä 2.

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa luotettavuutta edistetään arvioimalla jokaisen sisäänottokriteerit täyttäneen alkuperäistutkimuksen laatu (Hotus Hoitotyön tutkimussäätiö). Katsauksessa tutkitaan olemassa olevia tutkimuksia, mistä johtuen huomio kohdistettiin alkuperäistutkimusten eettisyyteen ja luotettavuuteen. Tiedonhaut tehtiin luotettaviin tietokantoihin ja tutkimusten laatu arvioitiin JBI kriittisen arvioinnin tarkistuslistan mukaisesti. Kaikki laadunarviointiin otetut tutkimukset täyttivät sisäänottokriteeriksi asetetun laatuvaatimuksen (vähintään 5 pistettä).

Tutkimusaineistoksi lopulliseen katsaukseen valittiin 10 englanninkielistä tutkimusta/artikkelia. Kaikissa tähän systemoituun katsaukseen valituissa artikkeleissa/tutkimuksissa käsiteltiin strategian implementointia ja johtamisen näkökulmaa oli avattu jollakin tavalla. Tutkimukseen valikoitunut aineisto on esitelty lyhyesti liitteessä 3.

Tiedonhaun eteneminen kokonaisuudessaan on esitetty kuviossa 2.

Kuvio 2. Tiedonhaun eteneminen



### 4.3 Sisällönanalyysi

Tiedon analysoinnilla pyritään jäsentämään kerättyä tietoa ja löytämään massasta olennainen. Analysointi vaatii pitkäjänteisyyttä ja analysoinnissa on vältettävä johtopäätöksiin hyppäämistä. Tiedon pitäminen järjestyksessä auttaa sen analysointia, sillä materiaalia kertyy herkästi suuria määriä. (Hardwick & Worsley 2011: 114, 117.) Analysointi sisältää aina tiedon tulkitsemista ja tutkijan arvomaailman vaikutus tekee tiedon tulkitsemisesta haasteellista (Orme & Shemmings 2010: 51). Analyysivaiheessa luokitellaan ja järjestellään aineisto etsien yhtäläisyyksiä ja eroja, joita sitten järjestellään siten, että muodostuu synteesi eli ymmärrystä lisäävä kokonaisuus (Niela-Vilén & Kauhanen 2015: 30, 31).

Analyysimenetelmänä tässä opinnäytetyössä toimii induktiivinen sisällönanalyysi, jossa perehdytään aineistoon, nimetään analyysiyksikkö, kuten sana tai lause, minkä jälkeen aineistosta etsitään tutkimusongelman suuntaisia analyysiyksiköitä. Yksiköt pelkistetään ja ryhmitellään, minkä jälkeen niistä muodostetaan yleiskäsitteitä. (Kangasniemi & Pölkki 2015: 90.) Induktio tarkoittaa loogista etenemistä yksityiskohdista yleistyksiin ja tarkoituksena on järjestää materiaali siten, että voidaan muodostaa luokitteluja, ominaisuuksia ja ulottuvuuksia aineiston perusteella. Tarkoituksena on osat toisiinsa yhdistävän tai aineiston ydinpiirteitä mahdollisimman hyvin edustavan yleisen mallin tai piirteen löytäminen ja sen selkeä sanallistaminen kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. (Grönfors & Vilka 2011: 15–16; Tuomi & Sarajärvi 2018: 122.) Sisällönanalyysin avulla on tarkoitus saada aikaan tiivis sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä järjestämällä ja tiivistämällä aineisto, kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2009: 108).

Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Redusoinnissa tutkimuksen kannalta epäolennainen karsitaan pois alkuperäisestä aineistosta. Tietoa voidaan tiivistää tai pilkkoa osiin, tai siitä voidaan etsiä tutkimustehtävän mukaisia ilmaisuja. Löydetyt alkuperäisilmaukset ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset listataan, ja näin luodaan pohja klusteroinnille. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 122–127.)

Klusterointivaiheessa redusoidusta aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, ja samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet yhdistetään ja ryhmitellään. Ryhmittelyistä muodostuvat analyysin alaluokat ja ne nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Aineisto tiivistyy, kun yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Pelkistetyt ilmaukset luokitellaan alaluokkiin ja luokittelua jatketaan yhdistelemällä alaluokkia yläluokiksi ja lopulta pääluokiksi. Abstrahointivaiheessa tutkimuksen kannalta olennainen tieto erotetaan ja siitä muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa alkuperäisdatan kielellisistä ilmaisuista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin ja abstrahointia jatketaan luokituksia yhdistelemällä siihen saakka, kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. Polku alkuperäisdataan on kuitenkin säilytettävä koko analyysiprosessin ajan. Käsitteitä yhdistelemällä muodostuu lopulta käsitteellisempi näkemys tutkittavasta ilmiöstä, ja sitä kautta vastaus tutkimuskysymykseen. Sisällönanalyysin kulkua ei voi ennustaa ja tarve eri luokkien muodostamiselle ilmenee vasta analyysin edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 122–127.) Sisällönanalyysin avulla aineisto järjestetään johtopäätöksien tekemistä varten, joten järjestelty aineisto ei muodosta varsinaista tutkimustulosta (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103).

Tutkimuksen aineiston analysointi alkoi tutkimusaineiston lukemisella kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Englanninkielisen aineiston kääntäminen suomeksi tapahtui lukemisen yhteydessä. Ensimmäisellä lukukierroksella tutkijalle muodostui käsitys aineiston sisällöstä. Toista lukukierrosta ohjasi tutkimuskysymys (*Mihin esihenkilön tulisi kiinnittää erityistä huomiota onnistuakseen strategian jalkauttamisessa?*) ja tutkittavista teksteistä alleviivattiin tutkimuskysymykseen vastaavia lauseita ja asiakokonaisuuksia. Tutkimusaineiston lukemisen jälkeen lauseet pelkistettiin sisällönanalyysitaulukkoon. Pelkistykset värikoodattiin, että yhteys alkuperäisaineistoon säilyi ja aineistoon palaaminen oli helppoa. Taulukon avulla pelkistykset teemoiteltiin ja yhtenevät kokonaisuudet otsoikoitiin alaluokiksi. Alaluokat ryhmiteltiin edelleen yläluokiksi, joista johdettiin pääkäsitteet. Sisällönanalyysi on esitelty taulukkona liitteessä 3.

## 5 Tulokset

Kirjallisuuskatsauksella haluttiin selvittää sitä, mihin esihenkilön tulisi kiinnittää erityistä huomiota onnistuakseen strategian jalkauttamisessa. Tämän kirjallisuuskatsauksen tulokset esitellään sisällönanalyysin kautta muodostuneiden pää- ja yläluokkien avulla.

## 5.1 Strategian jalkauttamista edistävä henkilöstöjohtaminen

Ensimmäiseksi yläluokaksi muodostui strategian implementointia edistävä henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan esimerkiksi työn suunnittelua ja organisoimista, resursoimista, suorituksen ja tulosten arviointia sekä kehittämistä ja uudistamista (Viitala 2021: Luku 1.1. Mitä henkilöstöjohtaminen on?). Tulokset on esitelty alla sisällysanalyysin kautta muodostuneiden yläluokkien muodostaessa kappaleiden otsikot.

### 5.1.1 Työyhteisön vaikutus strategian jalkauttamiseen

Työyhteisön merkitys strategian implementoinnin onnistumisessa nousi esille erityisesti ilmapiirin suhteen; sisäistä motivaatiota on kasvatettava jalkauttamisprosessin onnistumiseksi, ja hyvä, kannustava ilmapiiri sekä avoin palautekulttuuri edistävät motivaation kasvua. Myös vapaus tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä ja mahdollisuus kokeilla ja oppia erehdyksistä edesauttaa strategian siirtymistä henkilötasolle. Innovoinnille ja kokeilemiselle avoin ympäristö edistää strategian jalkautumista. Kannustava ja luottamuksellinen ilmapiiri tukevat tavoitteiden saavuttamista. (Hirte 2018, Birken ym. 2021, Hortovovanyi ym. 2021, Zubac ym. 2021, Merkus ym. 2019 & Maotwanyane ym. 2018.)

Tiimin monimuotoisuus ja osaamisen monipuolinen hyödyntäminen lisäävät ymmärrystä ja tiimin yhteiset tavoitteet yksilötavoitteiden sijaan lisäävät ymmärrystä ja edistävät kollektiivista oppimista. Päätöksenteon tulisi lisäksi jakautua operatiivisille tiimeille ja päätöksiä tulisi voida tehdä autonomisesti ja siten, mikä on oman työn näkökulmasta paras vaihtoehto. Strategia toteutuu yhdenmukaisesti ja suorituskykyä parantavalla tavalla, kun strategiatyö on yhteisöllistä. Strategian näkökulmasta riittävä ja tarpeenmukainen resursointi on huomioitava. (Hirte 2018, Birken ym. 2021, Hortovovanyi ym. 2021, Zubac ym. 2021, Merkus ym. 2019 & Maotwanyane ym. 2018.)

### 5.1.2 Vuorovaikutus ja tiedonkulku

Esihenkilön tulee hallita sujuva tiedon välittäminen, selkeä ja läpinäkyvä viestintä, viestinnän mukauttaminen kohderyhmälle sopivaksi sekä tiedon tasapuolinen jakaminen strategian implementoinnin onnistumiseksi. Erityisesti muutosviestinnän on oltava selkeää ja samanaikaista. Myös toimiva yhteistyö ja tiedon jakaminen eri toimintayksiköiden välillä helpottavat jalkauttamisprosessin onnistumista. Avoin palautekulttuuri on osa onnistunutta viestintää ja tukee yhteistyöstä eri toimijoiden välillä. Tiedonsaannin

helppous ja avoimet viestintäkanavat mahdollistavat nopean tiedonkulun sekä itsenäisen työskentelyn. Kouluttautumista tukevat ja laaduntarkkailuun soveltuvat digitaaliset alustat tukevat strategisten tavoitteiden saavuttamista. (Odeidat ym. 2017, Zubac ym. 2021, Maotwanyane ym. 2018, Merkus ym. 2019, Hortovovanyi ym. 2021, Hirte 2018, Birken ym. 2021.)

Johdon ja alaisten välisen vuorovaikutuksen sujuvuus on olennaista. Tiedon on jakauttava eri tasojen välillä ja organisaation vuorovaikutuksen on oltava jatkuvaa. Kommunikointia on pystyttävä spesifioimaan kohderyhmälle sopivaksi. Sujuva tiedon jakaminen helpottaa tilanteiden hallintaa ja muutostarpeisiin reagoitua. (Zubac ym. 2021, Hortovovanyi ym. 2021, Merkus ym. 2019, Hirte 2018 & Maotwanyane ym. 2018.)

### 5.1.3 Esihenkilö strategian implementoijana

Esihenkilön on osattava mukauttaa johtamistapaansa tilanteen mukaisesti. Omalla esikillään ja hyvällä asenteellaan esihenkilö voi vaikuttaa henkilöstön asennoitumiseen implementoitavaa asiaa kohtaan ja lisäksi lisätä yhteishenkeä. Esihenkilön asenteella on merkittävä rooli strategian jalkautumisessa ja huono asenne tai itseluottamuksen ongelmat voivat hankaloittaa strategian toteutumista käytännön tasolla merkittävästi. Strategian mukainen toiminta on mahdollista ainoastaan ymmärtämällä strategiaa; esihenkilön tulee pystyä purkamaan strategia henkilökohtaiselle tasolle ja soveltaa strategiaa omaan toimintayksikkönsä sopivaksi. Tiedon sisäistämisen lisäksi esihenkilön täytyy osata suodattaa strategiaa eteenpäin alaisilleen. Päätöksentekoon osallistaminen ja esihenkilön alaisilleen antama vapaus tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä helpottaa strategian käytännön toteutumista. (Inyang ym. 2018, Birken ym. 2021, Zubac ym. 2021, Merkus ym. 2019, Hirte 2018, Permana ym. 2017, Jääskeläinen ym. 2017, Birken ym. 2021, Hortovovanyi ym. 2021, Maotwanyane ym. 2018 & Odeidat ym. 2017.)

Esihenkilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on merkitystä strategian implementoinnissa. Hyvä koordinoitukyky ja riskienhallinta taidot, vastuuntuntoisuus ja luotettavuus sekä hyvät ammatilliset taidot ja bisnesäly ovat hyvän implementoijan ominaisuuksia. Lisäksi kyky tunnistaa epäonnistumisia ja oppia niistä on tärkeää. Toimintavarmuus ja ennustettavuus tilanteissa lisää luottamusta esihenkilöä kohtaan. (Zubac ym. 2021, Maotwanyane ym. 2018 & Hirte 2018.)

#### 5.1.4 Henkilöstön tarpeet, ominaisuudet ja asenne

Liian nopea muutos, puutteelliset taidot sekä kuulluksi tulemisen puute vaikuttavat strategiamuutokseen sitoutumiseen negatiivisesti. Myös muutosvastarinta, kyseenalaistaminen ja haluttomuus innovoida hankaloittavat strategian implementointia. Tunnustuksen puute ja turvallisuuden tarve lisäävät implementoinnin haasteita. Koulutustarpeiden ja työn vaatimusten lisääntyminen voivat vaikuttaa henkilöstön asenteisiin negatiivisesti. (Maotwanyane ym. 2018, Odeidat ym. 2017, Jääskeläinen ym. 2017, Hortovovanyi ym. 2021, Hirte 2018, Zubac ym. 2021, Birken ym. 2021 & Merkus ym. 2019.)

Henkilöstön sitoutuneisuus sekä vapaus ja halu tehdä omaa työtä koskevia valintoja edesauttavat strategian siirtymistä paperilta käytäntöön. Myös hyvä asenne, oppimismyönteisyys ja vastuuntunto vaikuttavat positiivisesti strategian sisäistämiseen. Henkilöstön vapaus strategian soveltamiseen ja itsenäiseen tiedonhakuun vaikuttavat myönteisesti strategian toteuttamiseen käytännössä. Omien tavoitteiden laatiminen lisää sitoutumista ja sitoutuneisuus taas lisää strategian siirtymistä käytäntöön. (Maotwanyane ym. 2018, Odeidat ym. 2017, Jääskeläinen ym. 2017, Hortovovanyi ym. 2021, Hirte 2018, Zubac ym. 2021, Birken ym. 2021 & Merkus ym. 2019.)

#### 5.1.5 Riittävät tiedot, taidot ja koulutus

Strategian implementoinnin onnistumista edesauttaa se, että esihenkilöllä on riittävä osaaminen implementointiin. Selkeät tehtävät ja pääkohtien osoittaminen auttavat prosessin läpivientiä. Esihenkilön hyvä substanssiosaaminen helpottaa strategian mukauttamista omaan toimintayksikköön. Esihenkilön ymmärrys strategiasta tulee olla jäsentyneet implementoinnin onnistumiseksi ja riittävän tuen mahdollistamiseksi henkilöstölle. (Odeidat ym. 2017, Zubac ym. 2021, Hortovovanyi ym. 2021 & Hirte 2018.)

Henkilöstön strategiakouluttaminen ja tuki uusien taitojen opettelemiseksi on merkityksellistä. Esihenkilön tuki ja implementoitavaan asiaan liittyvän koulutuksen tarjoaminen auttavat strategian sisäistämisessä. Esihenkilön on myös tärkeää varmistaa ymmärrys ja kannustaa ulkopuolisen tiedon hakemiseen. Ulkopuolisen tiedon hankkiminen ja uusien ja erilaisten taitojen haltuunottaminen edistävät strategian henkilötasolle siirtymistä. (Odeidat ym. 2017, Zubac ym. 2021, Hortovovanyi ym. 2021 & Hirte 2018.)

### 5.1.6 Tavoitteenasettelu, onnistumisten huomiointi ja motivoivat kannustinjärjestelmät

Selkeällä tavoitteenasettelulla, onnistumisten huomioinnilla, motivoinnilla ja erilaisilla kannustinjärjestelmillä on positiivinen vaikutus strategian onnistuneeseen jalkautumiseen. Esihenkilön alaisilleen osoittama arvostava kohtelu, positiivisten muutosten huomaaminen ja motivoiva palaute lisäävät henkilöstön sitoutumista strategiseen muutokseen. Esihenkilön tuki on tärkeä tekijä implementoinnissa. (Hortovovanyi ym. 2021, Maotwanyane ym. 2018, Birken ym. 2021, Zubac ym. 2021, Jääskeläinen ym. 2017, Merkus ym. 2019 & Odeidat ym. 2017.)

Seurantamenetelmien käyttö vahvistaa strategian siirtymistä henkilökohtaiselle tasolle, ja kannustinjärjestelmät sekä työstä saatu tunnustus tekevät implementointia näkyväksi. Tavoitteenasettelu sekä työskentelyn tarkastelu ja palautteenanto mahdollistavat työn näkyväksi tekemisen. Suorituksen mittaaminen esimerkiksi tasapainotetun tuloskortin avulla selkiyttää strategisten tavoitteiden siirtymistä yksilötasolle. Palautteenanto ja kannustimet edistävät implementoinnin onnistumista. Strategian implementointi voidaan sitoa erilaisiin kannustinjärjestelmiin, mikä tekee onnistunutta strategian jalkauttamista näkyväksi. Kannustinjärjestelmillä on henkilöstöä motivoiva vaikutus. (Hortovovanyi ym. 2021, Maotwanyane ym. 2018, Birken ym. 2021, Zubac ym. 2021, Jääskeläinen ym. 2017, Merkus ym. 2019 & Odeidat ym. 2017.)

## 5.2 Strategian mukauttaminen ja siihen mukautuminen

Aineistosta nousi myös toinen pääluokka, joka vastasi tutkimuskysymykseen: strategian mukauttaminen ja siihen mukautuminen. Strategian mukauttamiseen liittyvä tulokset on esitelty seuraavissa kappaleissa.

### 5.2.1 Strategian mukauttaminen toimintaympäristöön

Esihenkilön täytyy osata mukauttaa strategiaa toimintayksikköä palvelevaksi. Strategia tulee sitoa prosesseihin, joita on implementoinnin onnistumiseksi purettava ja yksinkertaistettava. Strategian on oltava mukautumiskykyinen ja sitä on kyettävä hienosäätämään toiminnan arvioinnin myötä. Esihenkilön on ymmärrettävä maailmantilannetta ja



osattava reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Adaptoituvaa strategiaa on mahdollista hienosäätää tarvetta palvelevaksi. (Zubac ym. 2021, Hortovovanyi ym. 2021, Permana ym. 2017, Odeidat ym. 2017, Merkus ym. 2019 & Maotwanyane ym. 2018.)

Strategisen vision ja tavoitteenasettelun on oltava selkeät ja linjassa toistensa kanssa. Strategia tulee saada sidottua jokapäiväiseen toimintaan ja prosesseihin siten, että strategiasta tulee osa rutiineja. Liian monimutkaiset strategiat ja puutteelliset ohjeet hankaloittavat strategian implementointia. Henkilöstön sitouttaminen tavoitesuunnitteluun lisää sitoutumista strategiaan. Strategisen vision tulisi olla selkeä. (Zubac ym. 2021, Hortovovanyi ym. 2021, Permana ym. 2017, Odeidat ym. 2017, Merkus ym. 2019 & Maotwanyane ym. 2018.)

### 5.2.2 Strategian implementoinnissa huomioitavat rakenteelliset seikat

Rakenteellinen uudelleenjärjestäytyminen voi olla tarpeen strategian implementoinnin onnistumiseksi. Rakenteiden purkaminen ja päätöksentekijöiden osallistaminen implementointiprosessiin sekä toisaalta henkilöstön osallistaminen strategiaprosessin suunnitteluun edesauttaa strategian jalkautumista käytännön tasolle. Implementoinnin onnistumiseksi on huolehdittava tarkoituksenmukaisesta resursoinnista ja työvuorosuunnittelun joustavuudesta. Hidas päätöksenteko ja kankeat rakenteet vaikeuttavat implementointia, joten liika byrokratia on syytä karsia. (Hirte 2018, Maotwanyane ym. 2018, Odeidat ym. 2017, Birken ym. 2021, Zubac ym. 2021 & Merkus ym. 2019.)

Suunnitteluun osallistaminen sitouttaa henkilöstöä strategisiin tavoitteisiin. Myös vastualueiden asettaminen lisää sitoutumista. Vastuuhenkilöiden nimittäminen muutosprosesseihin kannattaa, mutta liian laajat vastualueet kääntyvät negatiivisiksi vaikuttajiksi implementointiprosessissa. Jalkauttamista edistävän tiimin nimittäminen voi olla toimiva ratkaisu strategian implementoinnissa. (Hirte 2018, Maotwanyane ym. 2018, Odeidat ym. 2017, Birken ym. 2021, Zubac ym. 2021 & Merkus ym. 2019.)

## 6 Pohdinta

### 6.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusprosessi kaikkine vaiheineen on joukko eettisesti punnittavia valintoja, eikä tutkimuksen eettisyys ole rutiinia, tarkkoja sääntöjä ja tekniikkaa. Tutkimuksen eettisyyden perusteellinen tarkastelu vaatii tutkimusprosessin kaikkien vaiheiden ja tehtävien ratkaisujen eettistä analysointia. (Pohjola 2003: 7.) Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta on laatinut eettiset suositukset sosiaali- ja terveysalalle. Suosituksissa korostuu alan toimijoiden velvoite kunnioittaa asiakkaiden ihmisarvoa ja perusoikeuksia, asiakkaan edun lähtökohtaisuus, vuorovaikutuksen merkitys, vastuu laadukkaasti työn tekemisestä sekä vastuullisen toimintakulttuurin ja päätöksen teon edellytystä hyvän hoidon ja toimintakulttuurin edellytyksenä. (ETENE.) On tärkeää erottaa toisistaan tutkimuseettiikka sekä vilpillinen toiminta. Vilppi on virheellistä toimintaa, joka ei sovi eettisiin periaatteisiin. Tutkimuksen eettisyys on kuitenkin muutakin kuin väärintekemisen tarkastelua. Tutkijalta vaaditaan eettistä herkkyyttä, että hän kykenee tutkimuksen kaikissa vaiheissa perustamaan toimintansa tietoiselle, yksityiskohdalle ja analyttiselle eri näkökulmien ja vaihtoehtojen pohdinnalle. (Pohjola 2003:127.)

Tarkasteltava tutkimus on luonteeltaan systemoitu kirjallisuuskatsaus ja sen vaiheet toteutettiin systemaattisesti ja kaikki vaiheet kirjattiin huolellisesti. Systemaattisuus ja huolellisuus vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta ja systemaattisen toiminnan vuoksi tutkimus on toistettavissa (Pudas-Tähkä & Axelin 2007: 46). Lisäksi tarkasteltavaa tutkimusta ohjasivat kaikissa sen vaiheissa Metropolia Ammattikorkeakoulun eettiset ohjeet (Metropolia ammattikorkeakoulu 2020) sekä hyvän tieteellisen käytännön eettiset ohjeet (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013), joihin tutkimuksen tekijä on sitoutunut. Luotettavuutta lisäsivät kaikissa opinnäytetyön vaiheissa vertaisarvioijat sekä opinnäytetyön ohjaaja, jotka tutustuivat tutkimukseen kriittisesti ja antoivat palautetta eri vaiheissa, kirjallisuuskatsausmenetelmän hallinta, sisäänotto- ja poissulkukriteerien onnistuminen sekä kattavien koehakujen tekeminen. Hakustrategia suunniteltiin yhdessä kirjaston tietoasiantuntijan kanssa. Asiantuntijan käyttäminen lisäsi tutkimuksen luotettavuutta (Pudas-Tähkä & Axelin 2007: 49). Tutkimus kaikkine vaiheineen on raportoitu ja se on avoimesti saatavilla Theseuksessa. Julkisuus tekee mahdolliseksi paitsi avoimen tarkastelun, myös laadunvalvonnan, tutkimuksen edelleen kehittämisen sekä uusien sovellutusten keksimisen (Mäkinen 2006: 121).

Eettisen toimikunnan lausuntoa tai tutkimuslupaa ei tarvittu, sillä tutkimus keskittyi ole-massa olevaan aineistoon. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus menetelmänä ei kosketa yksittäisiä henkilöitä, mikä lisäsi luotettavuutta tutkimuksen sijoituessa omaan työpaik-kaan. Kirjallisuuskatsauksessa tutkittiin aikaisemmin laadittua ja julkista materiaalia, jo-ten tutkimusta tehdessä ei muodostunut salassa pidettävää tutkimusmateriaalia. Tutki-musjoukkoa ei syntynyt ja tutkijan rooli työyhteisössä ei vaikuttanut aineiston keruun luotettavuuteen, mikä teki aineistonkeruumenetelmästä eettisesti sekä toimintaympäris-töön että tutkimusongelmaan soveltuvan.

Aineistonhaku kohdistettiin neljään tietokantaan koehakujen tulosten perusteella. Ha-kuja olisi voitu tehdä laajemmin luotettavuuden edelleen lisäämiseksi ja myös manuaa-lista hakua olisi voitu hyödyntää. Rajaus kuitenkin tehtiin yleisyyden ja saatavuuden pe-rusteella; tutkijalla tuli olla vapaa pääsy tietokantoihin ja niiden tuli olla tutkimuskysy-myksen kannalta relevantteja. Aineiston rajauksessa kielivalinta oli suuressa roolissa tutkijan kielitaidon vuoksi. Muut kuin suomen- ja englanninkieliset aineistot jäivät tutki-muksen ulkopuolelle. Näiden tutkimusten mukaan ottaminen olisi lisännyt luotetta-vuutta, mutta toisaalta mahdollisesti ne olisivat voineet myös lisätä virheiden mahdolli-suutta käänkövirheiden vuoksi. Resurssien vuoksi aineiston käänköttäminen suomen kielelle ei ollut vaihtoehto. Englanninkielinen aineisto oli kuitenkin monikansallista, mikä toi kirjallisuuskatsaukseen laajaa näkökulmaa useista eri maista. Aineisto jakautui li-säksi useille toimialoille, mikä vahvisti teoriapohjaa laadittaessa syntynyttä näkemystä siitä, että strategian jalkauttaminen on samansuuntaista alasta riippumatta. Aineiston määrää olisi voitu kasvattaa edelleen tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Tutkija päätti kuitenkin pitäytyä ennalta valittujen tietokantojen ja sisäänotto- sekä poissulkukri-terien pitämisessä alkuperäisen suunnitelman mukaisina kattavien tiedonhakujen, kir-jaston tietoasiantuntijan ja opinnäytetyön ohjaajan tukemana.

Tämän opinnäytetyön kannalta oli olennaista, että tarkasteltava aineisto tarjoaa per-spektiiviä strategian jalkauttamiseen esihenkilönäkökulmasta, mikä asetti aineistolle varsin kapean sisäänottokriteerin. Strategian jalkauttamista ja jalkatutumista olisi voinut tutkia useista eri näkökulmista (esim. organisaatio tai henkilöstö). Tässä kirjallisuuskat-sauksessa näkökulmaksi valittiin esihenkilön perspektiivi tutkijan oman aseman vuoksi. Näkökulman valinta on eettinen valinta, ja se vaikuttaa tutkimustuloksiin tutkijan oman tarkastelukulman vuoksi. Tämän tutkimuksen tekijä työskentelee esihenkilöroolissa, jo-ten näkökulma liittyy merkittävästi omaan työrooliin. Näkökulman valinnasta johtuen

systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä lisää luotettavuutta, sillä siinä tutkitaan jo olemassa olevaa materiaalia, jolloin objektiivisuus aineiston tarkastelussa on helpompaa kuin esimerkiksi haastattelututkimuksessa, jossa tutkija voisi herkemmin vaikuttaa tutkimusmateriaalin syntyyn ja käsittelyyn.

Kaikissa tutkimuksen vaiheissa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Lähdekritiikkiä käytettiin, käytettyjen lähteiden luotettavuutta arvioitiin ja lähdeaineiston ajankohtaisuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota. Käytettyihin lähteisiin viitattiin asianmukaisesti. Tutkimuksen vaiheita havainnollistettiin taulukoilla ja vaiheet raportoitiin systemaattisesti ja selkeästi. Aineiston läpikäynti oli systemaattista ja polku alkuperäisaineistoon säilyi koko ajan.

## 6.2 Tutkimustulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimivia strategian jalkauttamisen käytänteitä ja saada näyttöön perustuvaa tietoa strategian implementoinnista esihenkilönäkökulmasta. Katsaukseen valikoitui monikansallinen aineisto eri toimialoilta ja sisälönanalyysin kautta aineistosta löytyi selkeitä teemoja, joita esihenkilön tulisi ottaa huomioon osana strategiatyötä. Taustalle kerätty teoretieto toimi alustuksena aiheeseen ja tuki kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksia.

Tulosten valossa voidaan todeta, että monipuolisella, avoimella ja yhteiset tavoitteet luoneella tiimillä on hyvät edellytykset saada strategia toimimaan käytännön tasolla (Zubac ym. 2021, Maotwanyane ym. 2018 & Merkus ym. 2019). Moninaisuus voi hyvän johtamisen tuloksena lisätä tuottavuutta, kannattavuutta ja työssä viihtymistä ja on tärkeää, että johtaja osaa yhdistää oikeat ihmiset ja osaamiset, ja siten saa erilaisten ihmisten muodostaman kokonaisuuden nousemaan esille (Timonen & Mäkelä & Raivio 2015: 15). Johtajan kyky kasata ympärilleen monipuolinen ja toisiaan tukeva tiimi vaikuttaa tulosten perusteella olevan yksi merkitystekijä strategiatyöskentelyssä. Rekrytoinnin lisäksi esihenkilön on kyettävä koordinoimaan tiimiä siten, että yksilöt saadaan toimimaan yhdessä ja tavoitteista tulee yhteisiä. Yhteisiä tavoitteita on kuitenkin myös pilkottava henkilötasolle ja vastuualueiksi, jolloin yksilöiden vahvuudet pääsevät esille ja toisaalta myös tuloksissa noussut henkilökohtaisen sitoutumisen taso mahdollisesti nousee, kun vastuualueita suunnitellaan, seurataan, kehitetään ja palkitaan osana henkilön suoritusta.

Psykologinen turvallisuuden tunne koostuu yhteenkuuluvuudesta, uskalluksesta kysyä, antaa ja saada palautetta, kokeilla ja epäonnistua, osallistumisesta ja uskalluksesta olla eri mieltä ja haastaa (Rantanen & Leppänen & Kankaanpää 2020: 212). Tämän työn tulosten perusteella hyvä työilmapiiri, avoin kokeilemisen ympäristö ja toimiva palautekulttuuri edistävät strategian käytäntöön siirtymistä. Yksi positiivisten tunteiden paras herättäjä on arvostuksen osoittaminen (Rantanen & Leppänen & Kankaanpää 2020: 116), mikä kävi ilmi myös tutkimusaineistosta (Hortovovanyi ym. 2021, Maotwanyane ym. 2018 & Zubac ym. 2021). Arvostuksen tarve ja palautteen saaminen henkilöstöstä nousseina tarpeina asettavat vaatimuksen esihenkilölle; työtä ja onnistumisia on osattava tehdä näkyväksi. Näkyväksi tekeminen edellyttää hyvää substanssiosaamista sekä jalkautettavan strategian ymmärtämistä ja sisäistämistä, mitkä ovat aineiston perusteella merkityksellisiä strategiajohtajan ominaisuuksia jalkauttamisprosessin läpiviennissä (Permana ym. 2017, Hirte 2018, Merkus ym. 2019, Jääskeläinen ym. 2017 & Merkus ym. 2019).

Henkilöstön sitouttamisessa tiimiytymisellä on keskeinen rooli; hyvä työilmapiiri lisää työssä viihtymistä ja työhön sitoutumista. Sitoutuneiden tiimien on havaittu onnistuvan strategian jalkauttamisessa hyvin, sillä sitoutuneet tiimit kykenevät paremmin itsenäiseen päätöksentekoon, yhteisvastuullisuuteen sekä positiiviseen asennoitumiseen muutoksia kohtaan (Odeidat ym. 2017, Maotwanyane ym. 2018, Zubac ym. 2021, Hirte 2018). Sitoutuneessa työyhteisössä mahdollistuvat lisäksi pitkän aikavälin tavoitteenasettelu ja -seuranta. Lisäksi yhteisen toimintakulttuurin muodostumiselle ja avoimen ilmapiirin rakentamiselle on aikaa.

Hyvä vuorovaikutus ja sujuva tiedonkulku nousivat tuloksissa esille suurena kokonaisuutena. Hyvä vuorovaikutus on suoraa, rehellistä, osapuolia kunnioittavaa, vastavuoroista ja tavoitteellista (Isotalus & Rajalahti 2017: Mitä on hyvä vuorovaikutus?). Vuorovaikutus on olennaista strategiaviestinnän onnistumisessa ja strategiaan samaistumisessa (Rantanen & Leppänen & Kankaanpää 2020: 191). Hyvä vuorovaikutus vaatii toteutuakseen paitsi halua viestiä, myös luottamusta ympärillä olevia kohtaan. Ihmisten sanaton ja sanallinen viestintä lähenevät tiedostamatta toisiaan, kun heidän välilleen on muodostunut yhteys (Juujärvi & Myyry & Pesso 2007: 86). Näin ollen vuorovaikutus ja erityisesti sen avoimuus liittyvät olennaisesti työyhteisöön ja sen tilaan; hyvä vuorovaikutus vaatii onnistuakseen hyvää ilmapiiriä ja yhteiseen vuorovaikutuksen tapaan sitoutumista. Vuorovaikutuksen uusia haasteita ovat lisääntynyt etättyö sekä teknologia-

vaatimukset, mitä esimerkiksi Laitinen (2020) on väitöskirjassaan tutkinut. Esihenkilönäkökulmasta tulosten perusteella tärkeiksi kohdiksi voidaan nostaa vuorovaikutusmallintaminen ja esimerkkinä toimiminen, sujuvaan tiedonkulkuun panostaminen, selkeä ja ajantasainen viestintä, avoimeen ja itseohjautuvaan tiedonhankintaan soveltuvien viestintäkanavien valinta sekä yhteistyön varmistaminen eri toimintayksiköiden välillä.

Tämän työn tulosten perusteella itsenäinen ja nopea päätöksenteko edistävät strategian tehokasta jalkautumista. Sundholm (2000) on todennut, että työntekijöiden autonominen työhön suuntautuminen on yhteydessä siihen, miten itsenäistä työ on, millaisia motivaatiotekijöitä henkilöllä on sekä yleiseen työtyytyväisyyteen. Itsenäiseen toimintaan kykenevät työntekijät kokevat työssään vaikuttavuutta, pystyvät jäsentämään syy-seuraussuhteita sekä huomioimaan ympäristön vaikutukset ja kokevat myös yhteistyön muiden toimijoiden kanssa tärkeäksi. (Sundholm 2000: 92.) Itseohjautuvan tiimin voi nähdä kankean byrokraattisen hierarkian vastakohtana; tavoiteltu asia on osiin pilkottu, yhteinen ja kaikkien vastuulla, eikä suuri kokonaisuus byrokraattisesti yhden ihmisen tai pienen piirin alla (Savaspuro 2019: 26). Itseohjautuva tiimi on ketterä ja pystyy ottamaan haltuun vastuualueita. Myös tämän työn tuloksista käy ilmi, että henkilökohtaiselle tasolle pilkotut kokonaisuudet ja omat vastuualueet vaikuttavat strategian käytäntöön siirtymiseen positiivisesti (Jääskeläinen ym. 2017 & Hirte 2018).

Itsenäisten vastuualueiden haltuun ottamiseksi vastuualueita on jaettava. Tulokset osoittivat, että henkilöstön strategiaan sitouttaminen on tehokkaampaa, kun heitä osallistetaan päätöksentekoon, yksilöillä on mahdollisuus tehdä omaa työtänsä koskevia valintoja ja yksilöille on luotu omia tavoitteita. (Maotwanyane ym. 2018, Zubac ym. 2021, Merkus ym. 2019, Hortovovanyi ym. 2021, Birken ym. 2021 & Odeidat ym. 2017.) Tavoitteiden asettaminen mahdollistaa niiden seurannan ja jatkokehittämisen, ja erilaisten seurantamenetelmien käyttö mahdollistaa analyttisen ja tasapuolisen tavoitteiden asetannan ja seurannan (Birken ym. 2021, Zubac ym. 2021, Jääskeläinen ym. 2017 & Merkus ym. 2019). Seurantamenetelmiä käyttämällä työtä voidaan seurata ja tehdä näkyväksi; prosessista tulee tiedostettu, kun sitä käsitellään yhdessä esihenkilön kanssa, edistyminen huomataan ja haasteisiin pystytään vaikuttamaan rakentavan palautteen avulla. Strategian tuominen henkilökohtaiselle tasolle ja omien vastuualueiden ja tavoitteiden läpikäynnissä kehityskeskustelut ovat toimiva menetelmä. Hyvän kehi-

tyskeskustelun edellytyksiä ovat työhyvinvoinnista kiinnostunut esihenkilö, avoin vuoropuhelu sekä halu kehittää itseä sekä esihenkilö-työntekijä -suhdetta (Sympa 2022: Toimiva kehityskeskustelu - opas henkilöstöhallinnolle).

Itseohjautuvuuteen kannustava esihenkilö ei kuitenkaan voi jättää alaisiaan yksin tai jättää strategiaa jokaisen itsekseen tulkittavaksi asiaksi. Esihenkilön kyky purkaa strategisia tavoitteita omaan toimintayksikköön sopivaksi ja siitä edelleen yksilötasolle saakka mahdollistaa strategian sitomisen arjen rutiineihin (Zubac ym. 2021, Jääskeläinen ym. 2017, Merkus ym. 2019 & Inyang ym. 2018). Esihenkilön on toimittava eräänlaisena tulkkina laaditun strategian sekä oman toimintayksikkönsä ja henkilöstönsä välillä, mikä johtaa edelleen vahvan substanssiosaamisen ja strategian tuntemuksen äärelle. Esihenkilöllä on oltava riittävät tiedot ja taidot sekä strategian, sen implementoimisen että oman toimintayksikkönsä operatiivisesta toiminnasta osatakseensa kääntää strategiakieltä ymmärrettäväksi ja edelleen toiminnan tasolle.

Johtaminen on moniulotteista sisältäen esimerkiksi kokonaisuuksien hallintaa, perustehtävän, tavoitteellisen ja strategisen johtamisen välillä taiteilua sekä henkilöstön ja työyhteisön johtamista. Lisäksi sosiaalialan johtamisen erityisyytenä esihenkilön ammattirooliin kohdistuu tavallisesti odotuksia niin organisaatiolta, asiakaspinnasta kuin henkilöstöltäkin. (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010: 13, 17.) Tämän työn tulokset osoittavat strategian implementoinnin vaativan esihenkilöltä lukuisia huomioitavia kohtia, taitoa pitää langat käsissään mutta samanaikaisesti luottamusta alaisiinsa ja kykyä jakaa vastuualueita ja antaa vapauksia kokeilla asioita yrityksen ja erehdyksen kautta. Implementoinnin onnistumiseksi on oltava asiantuntijuutta niin implementoinnista, implementoitavasta asiasta kuin toimialastakin, hyvää pelisilmää, kykyä huomata muutoksen suuntia ja mukauttaa kurssia tarpeenmukaisesti. On pidettävä huolta henkilöstön hyvinvoinnista, panostettava sitoutumiseen ja koulutukseen sekä viestittävä selkeästi. Kenties tärkeintä on kuitenkin esihenkilön oma asennoituminen; omalla esimerkillään, sitoutumisella ja avoimesti viestimällä esihenkilö luo strategiaan ja sen implementointiin uskottavuutta, lähestyttävyyttä ja myös selkeyttä.

Asenteen lisäksi myös muita esihenkilön ominaisuuksia nousi esille tutkimustuloksissa. Positiivinen asenne ja toimintavarmuus helpottivat henkilöstön asennoitumista muutokseen (Zubac ym. 2021, Hirte 2018 & Merkus ym. 2019). Teorian ja käytännön välisen vuoropuhelun hallitseminen ja tiedon prosessointi ylemmältä johdolta omaan toimintayksikköön ja henkilötasolle vaatii esihenkilöltä hyvää koordinoitukykyä, onnistunutta

asenteiden hallintaa, tilaisuuksiin tarttumista ja myös luotettavuutta (Birken ym. 2021, Zubac ym. 2021, Inyang ym. 2018, Jääskeläinen ym. 2017, Hortovovanyi ym. 2021, Merkus ym. 2019 & Maotwanyane ym. 2018). Tässä tutkimuksessa ei tutkittu esihenkilöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia syvemmin eikä aineisto tarjonnut aiheeseen syväluotaavaa katsausta. Tulokset kuitenkin osoittivat, että esihenkilön varmuus, hyvä substanssiosaaminen, innovointikyvykyys ja hyvä koordinoitukyky edistävät onnistunutta strategian implementointia (Birken ym. 2021, Zubac ym. 2021, Hortovovanyi ym. 2021).

Tämän opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä niin pienissä kuin suurissakin jalkauttamisprosesseissa. Tilaajaorganisaation toiminnan näkökulmasta toiminnallisen viitekehityksen jalkauttaminen selkiytynee toimintaa ohjaavan näyttöön perustuvan tiedon ja siitä johdettujen johtopäätösten avulla. Strategisten muutosten läpivientiin voidaan laatia yksikkökohtaisia toimintasuunnitelmia, joiden tukena kartoitettu tieto toimii. Tulokset tekevät näkyväksi johtamisen moninaista roolia, ja sekä tulokset että seuraavan kappaleen johtopäätökset toimivat implementointiprosessissa hyvänä tarkastuslistana, johon on helppo palata muistin virkistämiseksi.

### 6.3 Johtopäätökset

Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella osoitetaan seuraavat johtopäätökset.

1. Esihenkilön asenne ja esimerkki ovat ratkaisevassa roolissa strategian implementoinnissa; esihenkilön positiivinen suhtautuminen strategiaan, ja sen mukaiseen toimintaan sitoutuminen voivat edesauttaa strategiaan sitoutumista ja lieventää muutosvastarintaa.
2. Tiimitymiseen ja työhyvinvointiin panostaminen edistää onnistunutta strategian implementointia, sillä hyvä tiimihenki ja sitoutunut henkilöstö lisäävät yhteistä tavoitesuuntautuneisuutta, hyvää ilmapiiriä ja avoimempaa vuorovaikutusta.
3. Kokonaisuuksien pilkkominen pienemmiksi vastuualueiksi ja esimerkiksi yksilö-, työpari- tai pienryhmätyöskentelyssä työstettäväksi osa-alueiksi voi lisätä henkilöstön omistajuutta, osallisuutta ja sitoutumista implementoitavaa asiaa kohtaan.



4. Esihenkilön kyky toimia selkiyttävänä tulkkina oman toimintayksikkönsä ja strategian välillä on olennaista implementoinnissa. Esihenkilön riittävä viestintä-, implementointi- ja strategiaosaaminen on syytä varmistaa tarvittaessa lisäkoulutuksella.
5. Esihenkilön ja kollegoiden antamalla palautteella on suuri merkitys. Aktiivisen ja reagoivan tavoite- ja palautejärjestelmän käyttäminen tekee työtä näkyväksi sekä mahdollistaa työn järjestelmällisen suunnittelun ja positiivisten muutosten huomaamisen. Kannustinjärjestelmän käyttöönotto tehostaa vaikutusta.
6. Strateginen toiminta ei ole staattista, ja sekä strategian että strategisen johtamisen on pysyttävänä mukautumiskykyisenä. Toimialan, ympäristön sekä henkilöstössä tapahtuviin muutoksiin on reagoitava ja strategiaa on hienosäädettävä kulloiseenkin tilanteeseen soveltaen.
7. Esihenkilön tulee rekrytoida monipuolisesti ja kokonaisuus huomioiden. Monialainen työryhmä ja osaamispooli lisäävät mahdollisuutta onnistuneeseen strategian implementointiin.

#### 6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Olisi mielenkiintoista tutkia sitä, onko toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden työ tässä kirjallisuuskatsauksessa havaittujen hyvien käytänteiden mukaista tai organisaation linjan mukaista. Myös henkilöstön kokemuksia esihenkilön toiminnasta strategisena johtajana sekä henkilöstön kokemuksia organisaatiossa hyödynnetyistä jalkauttamisen keinoista voisi selvittää.

Tutkimustulosten perusteella esihenkilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on jonkin verran merkitystä implementointiprosessin onnistumiselle. Tutkimuskohteena esihenkilöiden ominaisuudet ja johtamisessa hyödynnettävät henkilökohtaiset taidot ja kiinnostuksenkohteet olisivat mahdollisesti tulenarka, mutta kiinnostava tutkimusaihe.

Covid19-pandemian tuomien muutosten valossa ajankohtaista olisi selvittää myös etäjohtamisen sekä hybridityön näkökulmaa strategiavaikuttamisessa ja strategian jalkautumisessa ja viestinnän onnistumisessa. Tarkoitusta palvelevien viestintäkanavien käyttö ja kokemukset niiden toimivuudesta olisivat ajankohtaisia tutkimusaiheita.

## Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen ESIMIES. Helsinki: Talentum

Arolainen-Peltola, Päivi (toim.) 2015. Uuden ajan esimiehen käsikirja. E-kirja. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Nro 72. Kotka: KYAMK. <<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103893/kk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 24.4.2021.

Birken, Sarah & Currie, Graeme 2021. Using organization theory to position middle-level managers as agents of evidence-based practice implementation. *Implementation Science*. 16.

ETENE. Eettiset suositukset sosiaali- ja terveysalalle. Helsinki: ETENE. <<https://etene.fi/documents/1429646/1555962/ETENE+esite+fin.pdf/365d8223-108f-4181-9d75-a9cf2973e5e2/ETENE+esite+fin.pdf>>. Viitattu 23.3.2021.

Grönfors, Martti & Vilkkä, Hanna (toim.) 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä. <[http://vilkka.fi/books/Laadullisen\\_tutkimuksen.pdf](http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf)>. Viitattu 29.3.2022.

Hardwick, Louise & Worsley, Aidan 2011. *Doing Social Work Research*. London: SAGE publications.

Hellbom, Kaj & Mauro, Seija & Salo, Matti 2006. *Johtamisen Nyt Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana*. Helsinki: Edita.

Hiltunen, Arto 2011. *Johtamisen taito elämänmittainen matka*. Helsinki: Sanoma Pro Py.

Hirte, Rebecca 2018. The Role of Middle Managers in the Implementation of a Corporate Incubator: A Case Study in the Automotive Sector. *Technology Innovation Management Review*. 8. 31-39.

Hortovanyi, Lilla & Szabo, Roland & Fuzes, Peter 2021. Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management. *Technology in Society*. 65.

Hotus Hoitotyön tutkimussäätiö. Tutkimusten arviointikriteeristöt (JBI). <<https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/>>. Viitattu 23.3.2021.

Inyang, Aniefre Eddie & Agnihotri, Raj & Munoz, Laura 2018. The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: a contingency perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 No. 8, pp. 1074-1086.

Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. *Vuorovaikutus johtajan työssä*. E-kirja- Helsinki: Alma Talent.

Juujärvi, Soile & Myyry, Liisa & Pessa, Kaija 2007. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Jyväskylä: Tammi.

Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, Pekka 2013. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Jääskeläinen, Aki & Luukkanen, Niklas 2017. The use of performance measurement information in the work of middle managers. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 66. 479-499.

Kangasniemi Mari & Pölkki Tarja 2015. Aineiston käsittely: kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Stolt Minna, Axelin Anna & Suhonen Riitta (toim.). Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja. A: 73/2015. 83–96.

Kukkola, Eero 2018. En minä vaan me. Helsinki: Books on demand.

Kuusisto, Jonna 2021. Miten operatiivisen työn esihenkilö johtaa suhteessa yrityksen strategiaan - Operatiivisen johdon vastuu ja roolit strategian toteuttamisessa. Vaasa: Vaasan yliopisto. <[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12507/UniVaasa\\_2021\\_Kuusisto\\_Jonna.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12507/UniVaasa_2021_Kuusisto_Jonna.pdf?sequence=2&isAllowed=y)>. Viitattu 4.4.2022.

Laitinen, Kaisa 2020. Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaaliympäristöissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Lastensuojelun Keskusliitto 2018. Keskustelu sijaishuollon kilpailutuksesta kaipaa tarkkuutta ja monipuolisempia näkökulmia. Verkkoaineisto. <<https://www.lskl.fi/blog/keskustelu-sijaishuollon-kilpailutuksesta-kaipaa-tarkkuutta-ja-monipuolisempia-nakokulmia/>>. Viitattu 22.4.2021

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro Oy: Helsinki.

Maotwanyane, Gabriel & Pretorius, Marius 2018, Evaluating the Strategy Implementation Gap using the Liabilities Approach. *Journal of Social & Behavioural Research in Business*, vol. 9, no. 2, pp. 29-77.

Merkus, Sander & Willems, Thijs & Veenswijk, Marcel 2019. Strategy Implementation as Performative Practice: Reshaping Organization into Alignment with Strategy. *Organization Management Journal*. 16. 1-16. 10.1080/15416518.2019.1611403.

Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020. Tutkimusetiikka ja hyvä tieteellinen käytäntö. Verkkoaineisto. <<https://www.metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/tutkimusetiikka>>. Viitattu 24.3.2021.

Miettinen, Johanna 2021. Yksikön johtaja. Havumäki Oy. Helsinki. Haastattelu 14.10.2021.

Mäkinen, Olli 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Niela-Vilén, Hannakaisa & Kauhanen, Lotta 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Turku: Turun yliopisto.

Niemelä, Mika & Pirker, Anne & Westerlund, John 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Juva: WSOY.

Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen Pekka 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Hakapaino: Gaudeamus Helsinki University Press.

Obeidat, Bader Yousef & Al-Hadidi, Alaa & Tarhini, Ali & Masa'deh, Ra'ed 2017. Factors affecting strategy implementations. A case study of pharmaceutical companies in the middle east. *Review of International Business and Strategy*, Vol. 27 No. 3, pp. 386–408.

Okumus, Fevzi 2003. A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision* 41/9 [2003] 871-882. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740310499555/full/pdf?title=a-framework-to-implement-strategies-in-organizations>. Viitattu 4.4.2022.

Orme, Joan & Shemmings, David 2010. Developing research based social work practice. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Permana, Dudi 2017. Toward the best model of strategy implementation in Indonesian Islamic banking from the lens of strategic clarity. *European Research Studies Journal*. 20. 3-15.

Pohjola, Anneli 2003. Eettisesti kestävä sosiaalitutkimus. Rovaniemi: Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Pudas-Tähkä, Sanna-Mari & Axelin, Anna 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajausta, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Johansson, Axelin, Stolt & Ääri (toim.). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:51/2007.

Rantanen, Jarkko & Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. Johda tunneilmastoa – vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.

Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Skogberg, Atte 2021. Business Controller. Familiar Oy. Helsinki. Sähköpostihaastattelu 27.10.2021.

Śliwaczyński, Bogusław 2011. Operational controlling – a tool of translating strategy into action. Puola: Poznan School of Logistics, Institute of Logistics and Warehousing. Verkkoaineisto. < [https://www.logforum.net/pdf/7\\_1\\_5\\_11.pdf](https://www.logforum.net/pdf/7_1_5_11.pdf)>. Viitattu 4.4.2022.

Suhonen, Riitta, Axelin, Anna & Stolt, Minna 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, Minna, Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku: Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73.

Sundholm, Lars 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Suominen, Kimmo & Karkulehto, Katriina & Sipponen, Jouni & Hämäläinen, Virpi 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. WSOYpro Oy: Juva.

Sympa 2022. Enemmän irti kehityskeskusteluista – opas HR:lle. Toimiva kehityskeskusteluopas henkilöstöhallinnolle. Verkkoaineisto. < <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-opaat/kehityskeskusteluopas/>>. Viitattu 21.4.2022.

Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio Anna-Mari (toim.) 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylä: JAMK.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus-epäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Edita Publishing Oy.

Vilkman, Ulla 2016. ETÄJOHTAMINEN Tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Alma Talent oy.

Zubac, Angelina & Dasborough, Marie & Hughes, Kate & Jiang, Zhou & Kirkpatrick, Shelley & Martinsons, Maris G. & Tucker, Danielle & Zwikael, Ofer 2021. The strategy and change interface: understanding “enabling” processes and cognitions. *Management Decision*, Vol. 59 No. 3, pp. 481-505.

## Hakutulosten rajaaminen tietokannoittain

<b>Tietokanta</b>	<b>Hakutulok- sia yh- teensä</b>	<b>Otsikon pe- rusteella hylätty</b>	<b>Abstraktin perusteella hylätty</b>	<b>Koko teks- tin perus- teella hy- lätty</b>	<b>Tutkimusai- neistoksi valittu</b>
<b>Finna.fi</b>	(n=3)	(n=2)	-	(n=1)	(n=0)
<b>ProQuest Central</b>	(n=144)	(n=128)	(n=5)	(n=3)	(n=8)
<b>ScienceDi- rect</b>	(n=6)	(n=5)	-	-	(n=1)
<b>Taylor&amp;Fra- ncis Online</b>	(n=2)	(n=1)	-	-	(n=1)
<b>Yhteensä</b>	<b>(n=155)</b>	<b>(n=136)</b>	<b>(n=5)</b>	<b>(n=4)</b>	<b>(n=10)</b>

## Tutkimusaineisto

Tutkimuksen/artikkelin tekijät, vuosi, maa, julkaisu	Tutkimuksen/artikkelin nimi	Tutkimuksen/artikkelin tarkoitus ja/tai keskeiset tulokset
1. Birken & Currie, 2021, USA, artikkeli	Using organization theory to position middle-level managers as agents of evidence-based practice implementation	Organisaatioteorioiden vaikutus keskijohdon mahdollisuuksiin implementoida näyttöön perustuvaa toimintaa. Keskijohdon mahdollisuudet jalkauttaa näyttöön perustuvaa toimintaa kasvavat, kun heidän ymmärryksensä jalkautettavasta tiedosta sekä jalkauttamisesta itsensä lisääntyy.
2. Zubac, Dasborough, Hughes, Jiang, Kirkpatrick, Matrinsons, Tucker & Zwickel, 2021, monikansallinen (Australia, USA, Irlanti, Hong Kong ja Iso-britannia), artikkeli	The strategy and change interface: understanding "enabling" processes and cognitions	Tavoitteena valaista strategian ja muutosprosessien, erityisesti onnistuneen strategian jalkauttamisen ja organisaatiomuutoksen läpivientä.
3. Inyang, Agnihotri & Munoz, 2018, USA, tutkimusartikkeli	The role on manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: a contingency perspective	Johtamisen roolin vaikutukset strategian implementointiin kaupan alalla. Keskeisenä teemana johtajien kapasiteetti mukauttaa johtamistyylään ympäristöön sopivaksi ja kouluttaa alaisiaan jalkautettavaan strategiaan.
4. Hirte, 2018, Saksa, tapaustutkimus	The Role of Middle Managers in the Implementation of a Corporate Incubator: A Case Study in the Automotive Sector	Keskijohdon rooli yrityshautomon implementoinnissa saksalaisessa autoyrityksessä. Tutkimuksessa on määritelty erilaisia rooleja implementoijalle, sekä listattu tärkeimpiä haasteita sekä onnistumistekijöitä implementoinnissa.
5. Hortovovanyi, Szabo & Fuzes, 2021, Unkari, pitkittäistutkimus	Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management	Pitkittäistutkimus organisaation matkasta mukautua kaksitahoiseksi lisääntyneen teknologian myötä. Keskijohdon rooli aktiivisena toimijana sekä ennalta suunniteltu muutos tutkimuksen keskiössä.
6. Maotwanyane & Pretorius, 2018, Etelä-Afrikka, tapaustutkimus	Evaluating the Strategy Implementation Gap using the Liabilities Approach	Tarkoituksena tutkia strategian jalkauttamisen kuilua organisaatiossa. Tutkimuksessa havaittiin kolme merkityksellistä vastuualuetta implementoinnissa: sitoutuminen, itsenäinen päätöksenteko sekä saatu tuki.
7. Jääskeläinen & Luukkanen, 2017, Suomi,	The use of performance measurement information in	Tarkoituksena selvittää miten keskijohto hyödyntää suorituksen mittamista osana työtään ja erityisesti

puolistrukturoitu haastattelututkimus	the work of middle managers	strategian implementoinnin ja päätöksenteon välineenä. Keskijohdon päätöksenteko perustuu pitkälti intuiioon ja henkilökohtaiseen arviointiin, eikä niinkään suorituksen mittaamiseen tai muodollisiin ohjeisiin. Ylimmän johdon suhtautuminen suorituksen mittaamiseen on positiivisempaa erityisesti strategian implementoinnissa.
8. Merkus, Willems & Veenswijk, 2019, Hollanti & Singapore, artikkeli	Strategy Implementation as Performative Practice: Reshaping Organization into Alignment with Strategy	Strategia tulisi purkaa ja sen tulisi siirtyä rutiineihin ja käytännön toimiin, että voidaan puhua strategian onnistuneesta jalkautumisesta.
9. Permana, 2017, Indonesia, kyselytutkimus	Towards the Best Model of Strategy Implementation in Indonesian Islamic Banking from the Lens of Strategic Clarity	Tarkoituksena tunnistaa strategian implementoinnin onnistumisia indonesialaisessa pankissa. Selkeä strategia edesauttaa implementoinnin onnistumista. Keskijohdon roolia jalkauttamisessa käsitelty.
10. Odeidat, Al-Hadidi, Tarhini & Masa'deh, 2017, Jordania & Oman, tapaustutkimus	Factors affecting strategy implementations. A case study of pharmaceutical companies in the middle east	Toimivien operatiivisten käytäntöjen merkitys strategian jalkauttamisen onnistumiseen. Resurssointi, vuorovaikutus, operatiivinen suunnitelma sekä seuranta ja palaute vaikuttavat strategian implementoinnin onnistumiseen.



## Sisällönanalyysi

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
operatiivisten tiimien itsenäinen päätöksentekokyky	Vapaus tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä, kokeilla ja oppia erehdyksistä.	Työyhteisön vaikutus strategian implementointiin.	Strategian implementointia edistävä henkilöstöjohtaminen
vapaus tehdä itsenäisiä päätöksiä siten, mikä on oman työn näkökulmasta paras toimintatapa			
innovointi, kokeileminen ja yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen			
päätöksenteon hajuttaminen, autonominen päätöksenteko			
tiimitavoitteet yksilötavoitteiden sijaan	Tiimin osaamisen monipuolinen hyödyntäminen ja tiimin yhteiset tavoitteet edistävät strategian jalkautumista sekä kollektiivista oppimista.		
selkeys siitä, millaiset resurssit on käytettävissä			
riittävät resurssit			
monipuolisten taitojen onnistunut koordinointi työryhmässä			
monimuotoisuuden edistäminen päätöksenteossa			
laaja-alainen työryhmä lisää ymmärrystä			
strategian toteuttaminen yhdenmukaisesti ja suorituskykyä parantavalla tavalla			
kollektiivinen oppiminen edistää tavoitteita	Päätöksentekoon osallistaminen ja vapaus tehdä		
henkilöstön sisäisen motivaation kasvattaminen tarpeellista			
kannustava ilmapiiri auttaa sisäistämisessä			
avoin palautekulttuuri			

Liite 3

2 (10)

luottamuksellinen ilmapiiri	omaa työtä koskevia päätöksiä auttaa implementoinnissa.	
kommunikointi ensiarvoisen tärkeää		
nopea tiedonkulku		
hyvä tiedonkulku muutoksista		
läpinäkyvä ja tasapuolinen jakaminen		
selkeä viesti		
viestin selkeys		
sujuva tiedonkulku		
tiedon nopea ja helppo jakaminen helpottaa tilanteiden hallintaa	Sujuva tiedonkulku, viestinnän selkeys, kohderyhmälle sopiva viestintätapa ja tiedon tasapuolinen jakaminen.	
prosesseja koskevan tiedon koordinointi ja jakaminen kaikille tasoille		
tiedon jakaminen		
kohderyhmälle spesifioitu kommunikointi		
avoin palautekulttuuri		
yhteistyö eri tasojen välillä		
tiedon jakaminen eri tasojen välillä	Eri tasojen ja toimintayksiköiden välinen yhteistyö ja tiedon jakaminen.	
jatkuva vuorovaikutus organisaatiossa		
hyvä vuorovaikutus johdon ja alaisten välillä		
avoimet viestintäkanavat	Tiedonsaannin helppous, avoimet viestintäkanavat ja	
tiedon olemassaolo ja helppo saatavuus		

Vuorovaikutus ja tiedonkulku.

digitaaliset alustat, jotka mahdollistavat itsenäisen työskentelyn, kouluttautumisen ja laaduntarkkailun	itsenäiseen työskentelyyn, kouluttautumisen ja laaduntarkkailuun sopivat digitaaliset alustat toimivat.		
läpinäkyvyyden ja kommunikaation puute	Huono kommunikaatio, vähäinen yhteistyö toimintayksiköiden välillä sekä hidas tiedonkulku hankaloittavat strategian implementointia. Vääränlainen tieto johtaa lisäksi vääränlaiseen toimintaan.		
huono kommunikaatio			
vähäinen yhteistyö eri toimintayksiköiden välillä			
hidas tiedonkulku pidentää vasteaikaa			
vääränlainen tieto johtaa vääränlaiseen toimintaan			
ei-läpinäkyvä toiminta			
mukautuva johtamistapa	Mukautuva johtamistapa.	Esihenkilö strategian implementoijana.	
mukautuva johtamistapa			
mukautuva johtamistapa			
positiivinen suhtautuminen muutokseen	Esihenkilön asenne ja esimerkkinä toimiminen.		
esihenkilön asenne			
esihenkilön esimerkkinä toimiminen			
esihenkilön ymmärrys strategian tärkeydestä	Esihenkilön on ymmärrettävä strategian tärkeys ja toimittava strategian mukaisesti.		
esihenkilön suorituksen sitominen implementointiin sekä tehokkaaseen palautteenantoon			
esihenkilön strategian mukainen toiminta			
strategiaan fokuusoituminen	Esihenkilön kyky purkaa strategiaa henkilökohtaiselle tasolle ja soveltaa		
kyky viedä strategia operatiiviselle tasolle			
tavoitteet purettu henkilökohtaiselle tasolle esihenkilön toimesta			

esihenkilön substanssiosaaminen	strategiaa omaan toimintayksikköön: tiedon sisäistäminen ja eteenpäin suodattaminen.		
soveltamisen ja tiedonhaun välillä tasapainoilu tarkoituksenmukaisesti			
esihenkilön ymmärrys käytäntöön sovellettavasta prosessista			
johtaminen, joka lisää henkilöstön kykyä ymmärtää ja implementoida strategiaa			
tietoa sisäistävä ja eteenpäin suodattava esihenkilö			
osattava asenteiden hallintaa	Esihenkilön riskienhallintataidot, koordinoitukyky, hyvä bisnesäly, vastuuntunto, luotettavuus ja muut henkilökohtaiset ominaisuudet voivat edistää strategian jalkauttamista.		
osattava riskien hallinta			
hyvä koordinoitukyky			
johtajan vastuuntuntoisuus tärkeää			
johtaja, jolla on keinoja tunnistaa epäonnistumisia ja oppia niistä			
tilaisuuksiin tarttuminen niiden osuessa kohdalle			
ennustettavuus tilanteissa			
toimintavarmuus			
johtajan luotettavuus			
esihenkilön ammatilliset taidot			
hyvä bisnesäly			
henkilön luontaiset ominaisuudet			
vapaus tehdä itsenäisiä päätöksiä siten, mikä on oman työn näkökulmasta paras toimintatapa	Päätöksentekoon osallistaminen ja vapaus tehdä		
päätöksentekoon osallistaminen			
vapaus tehdä omaa työtä koskevia valintoja			

	omaa työtä koskevia päätöksiä auttaa implementoinnissa.	
pieniin yksityiskohtiin puuttuminen (micromanaging)	Esihenkilön negatiivinen asenne strategiaa kohtaan, tai kyvyttömyys strategian soveltamiseen omassa toimintayksikössään vaikeuttavat strategian implementointia.	Henkilöstön tarpeet, ominaisuudet ja asenne.
huono itseluottamus		
esihenkilön asenne		
vaikeus pilkkoa strategia operatiivisen tason toimijoita palvelevaksi		
liian vähäiset resurssit (shortage of human and financial resources)		
organisaatiositoutuneisuus	Henkilöstön sitoutuneisuus ja vapaus sekä halu tehdä omaa työtä koskevia valintoja edesauttaa strategian siirtymisessä paperilta käytäntöön.	
henkilöstön sitoutuneisuus		
omien tavoitteiden laatiminen lisää sitoutumista		
vapaus tehdä omaa työtä koskevia valintoja	Hyvä asenne, oppimismyönteisyys ja vastuuntunto vaikuttavat strategian sisäistämiseen.	
vastuuntunto		
positiivinen suhtautuminen muutokseen	Vapaus strategian soveltamiseen sekä itsenäiseen tiedonhakuun.	
oppimissuuntautuneisuus		
vapaus tehdä itsenäisiä päätöksiä siten, mikä on oman työn näkökulmasta paras toimintatapa		
soveltamisen ja tiedonhaun välillä tasapainoilu tarkoituksenmukaisesti		
tilaisuuksiin tarttuminen		
innovointihaluttomuus		

vastarinta implementoinnin tuomia muutoksia kohtaan	Muutosvastarinta, kyseenalaistaminen ja haluttomuus innovoida hankaloitettavat strategian implementointia.		
muutosta vastustava henkilöstö			
haluttomuus sopeutua uuteen			
henkilöstön muutosvastarinta			
henkilöstön muutosvastarinta			
henkilöstön muutosvastarinta			
muutosten kyseenalaistaminen	Liian nopea muutos, puutteelliset taidot sekä kuuluksi tulemisen puute vaikuttavat strategiamuutokseen sitoutumiseen.		
liian nopealta tuntuva muutos			
henkilöstön kuulemisen puute			
tunnustuksen puute			
turvallisuuden tarve			
uusien ja erilaisten taitojen tarve	Esihenkilön implementointiosaamisen lisääminen.		
implementoinnin pääkohtien ja tehtävien selkiyttäminen			
esihenkilön strategian implementoinnin osaamisen lisääminen	Henkilöstön strategiakouluttaminen ja riittävän tuen tarjoaminen uusien taitojen sisäistämiseksi.	Riittävät tiedot, taidot ja koulutus.	
henkilöstön strategiaan kouluttaminen			
jalkautettavan asian ymmärtäminen ja arvostaminen			
mentorointi ja henkilöstön ymmärryksen varmistaminen			
tarvittavan osaamisen tarjoaminen			
tarvittavat tiedot ja tuki			
henkilöstön riittävä osaaminen			
tiedon saaminen ulkopuolelta			
uusien ja erilaisten taitojen tarve			

Liite 3

7 (10)

esihenkilön tuki	Arvostava kohtelu, positii- visen muutoksen huomaami- nen ja motivoiva palaute esihenkilöltä.	Tavoitteenasettelu, onnis- tumisten huomiointi, moti- vointi ja kannustinjärjestel- mät.	
kunnioittava ja arvokas kohtelu			
positiivisen muutoksen huomaaminen			
henkilöstön motivointi			
tavoitteen asettelu ja suorituksen mittaaminen	Tavoitteiden asettaminen, edistyksen tarkastelu ja pa- lautteenanto on merkityk- sellistä Seurantamenetel- mien käyttö vahvistaa stra- tegian implementointia henkilökohtaiselle tasolle.		
tarkastelu ja palautteenanto			
seurantamenetelmien, kuten BSC:n käyttö			
seurantamenetelmien käyttö (BSC)	Kannustinjärjestelmä sekä onnistumisten huomaami- nen ja tunnustus tuovat onnistunutta strategian im- plementointia näkyväksi.		
onnistumisista rohkaisu ja palkitseminen			
henkilöstön sitoutuneisuus ja kannustimilla palkitseminen			
kannustinjärjestelmä			
kannustin- ja palkkiojärjestelmän sitominen implementoinnin onnistumiseen			
henkilöstölle annettava tunnustus			
selkeä strateginen visio	Tavoitteen asettelu ja stra- teginen visio ovat selkeät ja linjassa.	Strategian mukauttaminen toimintayksikköä palvele- vaksi.	Strategian mukauttaminen ja siihen mukautuminen
selkeät tavoitteet			
tavoitteenasettelu			
henkilöstön sitouttaminen tavoitesuunnitteluun			
hyvä tavoitteenasettelu			
strategianmukainen tavoitteenasettelu			

tavoitteiden asettelu organisaation tavoitteen mukaisesti		
organisaatiokaavion selkiyttäminen strategian jalkauttamisen näkökulmasta	Avoin organisaatiokulttuuri ja selkeä rakenne implementoinnin näkökulmasta.	
organisaation avoimuus		
implementointia nopeuttavien keinojen tunnistaminen ja kehittäminen		
ymmärrys maailmantilanteesta ja siihen mukautuminen, adaptoituva strategia	Kyky reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja hienosäätää strategiaa toiminnan arvioinnin seurauksena.	
jatkuva toiminnan arviointi: millaisena toiminnan osana toimin		
strategisten aloitteiden hienosäätäminen toiminnan arvioinnin perusteella		
prosessien standardointi ja yksinkertaistaminen		
prosessien purkaminen osiin ja vastuiden jako	Strategian sitominen jokapäiväiseen toimintaan ja prosesseihin.	
strategien sitominen jokapäiväisiin rutiineihin		
tärkeiden kohtien hahmottaminen: mitkä rutiinit ovat avainasemassa strategian näkökulmasta?		
heikot ohjeet tavoitteenasetteluun ja seurantaan	Liian monimutkaiset strategiat sekä puutteelliset ohjeet hankaloittavat strategian implementointia.	
selkeiden ohjeiden puute		
monimutkaiset strategiat		
hierarkian purku ja uudelleen organisoituminen		Strategian implementoinnissa huomioitavat rakenteelliset seikat.
strategiavaikuttajien osallistaminen implementointitehtävien läpivientiin		



päätöksentekijöiden osallistaminen implementointitehtäviin	Rakenteiden purkaminen ja päätöksentekijöiden osallistaminen strategian implementointiin.	
selkeys siitä, millaiset resurssit on käytettävissä	Tarkoituksenmukaisen resurssoinnin varmistaminen ja joustava työvuorosuunnittelu.	
riittävät resurssit		
työkierron tehostaminen		
joustava työvuorosuunnittelu innovoivan aktiviteetin lisäämiseksi	Henkilöstön osallistaminen strategian suunnitteluun ja päätöksentekoon.	
tavoitteenasetteluun, päätöksentekoon ja toteutukseen osallistaminen		
suunnitteluun osallistaminen		
henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön	Vastuualueiden jakaminen ja uusien rakenteiden luominen.	
jalkauttamista edistävän tiimin nimittäminen		
vastuuhenkilöiden nimittäminen muutosprosesseihin		
mukautuminen/uudelleen järjestäytyminen		
rakenteiden luominen		
vastuualueiden asettaminen lisää sitoutumista		
liian laajat vastuualueet	Hidas päätöksenteko ja kankeat rakenteet vaikeuttavat implementointia.	
joustavan johtamistavan ja kankeiden organisatoristen rakenteiden epäsuhta		
liika byrokratia		
hidas päätöksenteko		

### Liite 3

10 (10)

Aineiston värikoodit
1. Birken & Currie 2021. Using organization theory to position middle-level managers as agents of evidence-based practice implementation
2. Zubac, Dasborough, Hughes, Jiang, Kirkpatrick, Matrinsons, Tucker & Zwikael 2021. The strategy and change interface: understanding "enabling" processes and cognitions
3. Inyang, Agnihotri & Munoz 2018. The role of manager leadership style in salesperson implementation on sales strategy
4. Hirte 2018. The Role of Middle Managers in the Implementation of a Corporate Incubator: A Case Study in the Automotive Sector
5. Hortovovanyi, Szabo & Fuzes. 2021. Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of the middle management
6. Maotwanyane & Pretorius. 2018. Evaluating the Strategy Implementation Gap using the Liabilities Approach
7. Jääskeläinen & Luukkanen 2017. The use of performance measurement information in the work of middle managers
8. Merkus, Willems & Veenswijk 2019. Strategy Implementation as Performative Practice: Reshaping Organization into Alignment with Strategy
9. Permana 2017. Towards the Best Model of Strategy Implementation in Indonesian Islamic Banking from the Lens of Strategic Clarity
10. Odeidat, Al-Hadidi, Tarhini & Masa'deh 2017. Factors affecting strategy implementation. A case study of pharmaceutical companies in the middle east

Implementoinnin onnistumista tukevat asiat
Implementoinnin onnistumista haittaavat asiat