

Kati Kuoksa

Onnistumisen avaimet henkilöstön strategiatyöhön osallistamisessa

Opinnäytetyö

**ONNISTUMISEN AVAIMET HENKILÖSTÖN STRATEGIATYÖHÖN
OSALLISTAMISESSA**

Opinnäytetyö

Kati Kuoksa
Opinnäytetyö
Syksy 2022
Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Kati Kuoksa

Opinnäytetyön nimi: Onnistumisen avaimet henkilöstön strategiatyöhön osallistamisessa

Työn ohjaaja: Tiina Gallén

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2022

Sivumäärä: esim. 120 + 3 liitettä

Usein yritysten panostukset kohdistuvat strategian laatimiseen, mutta strategian omaksumiseen ja toteuttamiseen ei kohdenneta riittävästi resursseja. Hyvinkään laadittu strategia ei toteudu, jos henkilöstö ei ota sitä omakseen ja toimi strategian mukaisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mitkä ovat onnistumisen avaimet henkilöstön strategiatyöhön osallistamisessa ja miksi henkilöstö pitäisi osallistua strategiatyöhön. Strategiatyöhön osallistamisen tutkittavia teemoja olivat liiketoiminnalle saatavat hyödyt osallistamisesta, osallistamisen vaihe strategiatyössä, osallistamisen keinot ja menetelmät, ulkopuolisen konsultin käyttö, osallistamisen haasteet, osallistamisesta saatu palaute henkilöstöltä sekä johdolta, strategiyymmärryksen tarve, annetut resurssit osallistamisessa, osallistamisen hyötyjen mittaaminen, henkilöstön saamat hyödyt osallistamisesta sekä sitoutumisen merkitys onnistumisessa.

Opinnäytetyö toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena oli todentaa henkilöstön strategiatyöhön osallistamisen hyödyt ja tarjota konkreettisia ja käytännönläheisiä esimerkkejä, miten henkilöstö voidaan osallistaa strategiatyöhön. Teoreettinen viitekehys muodostui teorioista, tieteellisistä tutkimuksista, tietokirjoista, väitöskirjoista, blogeista ym. lähteistä. Tutkimusote oli laadullinen, menetelmänä käytettiin kvalitatiivista haastattelututkimusta kahdelle eri kohderyhmälle sekä työpajaa. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan ainoastaan henkilöstön osallistamista ja työhön haastateltiin yrityksissä strategiatyötä vetäneitä henkilöitä, ei henkilöstöä itseään. Analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua.

Tutkimuslöydökset osoittavat, että henkilöstön osallistamisella strategiatyöhön on iso merkitys sekä valtava potentiaali. Yrityksissä, joissa henkilöstöä on osallistettu strategiatyöhön, strategiaan sitoudutaan enemmän ja se on tekijöidensä näköinen. Silloin strategiasta tulee osa jokapäiväistä tekemistä. Henkilöstö kokee itsensä arvostetuksi ja motivoituneeksi sekä merkityksellisyyden tunne lisääntyä. Asiakaskokemus, innovaatiot ja tuottavuus lisääntyvät.

Asiasanat: strategia, osallistaminen, liiketoiminnan kehittäminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Bachelor of Business Administration, Option of Business Development

Author: Kati Kuoksa

Title of thesis: Keys to success in involving personnel in strategy work

Supervisor: Tiina Gallén

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2022

Number of pages: 120 + 3 appendices

The aim of this thesis was to investigate what are the key success factors in involving personnel in strategy work and why personnel should be involved in strategy work. Themes examined around participation in strategy work were the benefits of participation for the business, stages of participation in strategy work, means and methods of participation, use of an external consultant, challenges of participation, feedback received on participation from personnel and management, need for strategic understanding, resources provided in participation, measuring the benefits of participation, benefits that personnel get from inclusion, and the importance of commitment in success.

The thesis was implemented as a constructive study with an aim to verify the benefits of involving personnel in strategy work and to create concrete and practical examples of how personnel can be involved in strategy work. Theoretical framework was built by examining theories, scientific studies, information books, dissertations, blogs and other sources. This study utilized a qualitative research method, and the data was collected from two different target groups through interviews and a workshop. The scope of the study was limited to the participation of personnel and interview was conducted with employees leading strategy work, not to personnel themselves. Thematic analysis was used as the analysis method.

Investments are often focused on creating a strategy, but not enough resources are allocated to adopting and implementing the strategy. Even the best strategy will not be realized if the personnel do not take it as their own and act in accordance with the strategy.

The research results show that the involvement of personnel in strategy work has great importance and enormous potential. In companies where personnel have been involved in strategy work, the strategy becomes a rolling part of everyday working life (and visible in everyday operations in the company.)

Hence, the commitment level to the strategy is higher and it looks like its creators. Personnel feels valued and motivated, and the sense of belonging increases. Also, the customer experience, productivity and innovation levels are positively impacted.

Keywords: strategy work, involving, business development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	STRATEGISEN AJATTELUN JA JOHTAMISEN KEHITTYMINEN	9
2.1	Strategiaan liittyviä määritelmiä	10
2.2	strategia-ajattelun kehittyminen	11
2.3	Strateginen johtaminen.....	13
2.4	Strategia-ajattelun merkitys yrityksessä	13
2.5	Roolit strategian rakentamisessa ja strategiaan osallistumisessa	15
2.6	Strategian jalkauttamisen käsite ja perinteisen strategiatyön ongelmat	25
3	OSALLISTAMISAJATTELU	30
3.1	Strategiaan osallistaminen	31
3.1.1	Osallistamisen eri tasot ja roolit	38
3.1.2	Osallistamisen vaiheet ajallisesti	47
3.1.3	Osallistamismenetelmiä.....	48
3.1.4	Strategiaprosessin ja osallistamisen mitattavuus.....	56
3.1.5	Osallistamisen haasteet	60
4	TUTKIMUSASETELMA.....	63
5	TUTKIMUSTULOKSET	72
5.1	Termit jalkauttaminen ja osallistaminen strategiaprosessissa	72
5.2	Henkilöstön osallistamisen hyödyt strategiatyöhön	73
5.3	Strategiaprosessiin osallistamisen vaiheet ajallisesti.....	74
5.4	Osallistamiseen käytetyt keinot ja menetelmät	76
5.5	Ulkopuolisen konsultin käyttäminen.....	86
5.6	Henkilöstön strategiatyöhön osallistamisen haasteet	87
5.7	Strategiaprosessiin osallistamisesta saatu palaute	90
5.8	Strategiaosaamisen ja ymmärryksen koulutustarve	92
5.9	Annetut resurssit strategiatyöhön osallistamisessa	93
5.10	Osallistamisen hyötyjen mittaaminen organisaatiossa	95
5.11	Henkilöstön saamat hyödyt strategiatyöhön osallistamisesta	99
5.12	Sitoutumisen merkitys strategiaprosessin onnistumisessa	101
6	JOHTOPÄÄTÖKSET SEKÄ POHDINTA	105
6.1	Pohdinta	111

6.2	Kehittämissuositukset	111
6.3	Tutkimuksen toteutuminen	112
6.4	Luotettavuustarkastelu	113
LÄHTEET		114
LIITTEET		121

1 JOHDANTO

Jo vuonna 1998 Ernst & Youngilla Bostonissa tehtiin strategia-aiheinen tutkimus, jossa todettiin, että kyky toteuttaa strategiaa on tärkeämpi tekijä kuin itse strategian ominaisuudet. Organisaatioissa havaittiin, että työntekijöiden tuottaman tiedon, osaamisen ja suhteiden avulla on mahdollista saavuttaa suurempaa kilpailuetua kuin sijoittamalla pääomaan. Tämä on yllättävää ottaen huomioon, että viimeiset parikymmentä vuotta johtamisen tutkijat, konsultit ja liike-elämän julkaisut ovat keskittyneet kehittämään ylivoimaisen tehokkaita strategioita. (Kaplan & Norton 2002, 1.) Nyt, vuonna 2022 aihe on ajankohtaisempi kuin koskaan. Yhä useammat tutkimukset ovat osoittaneet, että vaikka strategia olisi kuinka hyvä, se ei toteudu, jos sitä ei ymmärretä tai se ei ole kaikkien strategiaa toteuttavien yhteisenä tavoitteena organisaatioissa.

Mantere, Aaltonen, Ikkävalko, Suominen & Teikari (2006, 9) toteavat, että strategiaoppaita on monta, mutta toteutusoppaita vähän. Strategiaprosessi riippuu toteutuksesta, joka on hankalin vaihe. Mitä strategia tarkoittaa eri toimijoiden työssä ja tavoitteissa? Miksi kukaan operatiivisen työn tekijä olisi valmis muuttamaan tapojaan strategian vuoksi? Miten johto ja henkilöstö saadaan puhumaan samaa kieltä?

Maury (2015, 12) totesi osaväitöskirjatutkimuksessaan, että vain 13 %:a ylimmästä johdosta muistaa strategiansa painopisteet asianmukaisesti ja jopa 29 %:lla oli erilainen käsitys strategian sisällöstä kuin virallinen strategia. Keskijohdosta vain 8 %:a pystyi muistamaan tarkasti strategiassa ilmaistun sisällön. Työntekijöistä tulos oli vain 2 %:a. Samanlaisia tuloksia alhaisilla tietotasoilla löytyi myös visioista, missioista ja arvoista.

Juholin (2008, 12, 65) puhuu vallankumouksesta, jossa siirrytään tiedon yksisuuntaisesta valuttamisesta kohti vuorovaikutteisuutta ja jokaisen henkilön vastuullista roolia. Se luo ja vahvistaa yhteisöllisyyttä, joka on yksi meidän aikamme suurimmista haasteista. Monissa hierarkkisissa organisaatioissa on totuttu isojen ja pienten asioiden valuttamiseen organisaatiotasolta toiselle. Isot asiat jäävät helposti ymmärtämättä, koska kielenkäyttö on omaksuttu strategiaoppikirjoista ja sanasto on usein liikkeenjohdon jargonia. Työntekijät eivät tiedä omasta työyhteisöstään välttämättä edes perusasioita, kuten miksi olemme olemassa, mihin pyrimme ja miten. Monissa organisaatioissa ajatellaan, että strategia ei koske minua.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, mitkä ovat onnistumisen avaimia henkilöstön strategiatyöhön osallistamisessa ja mitä hyötyjä henkilöstön osallistamisella voidaan saavuttaa. Tutkimuksen teemoina esiin nousevat mm. strategiaprosessiin sitoutumisen merkitys, annetut resurssit, osallistamisesta saavutettavat hyödyt yrityksen ja yksilön kannalta, strategiatyöhön osallistamisen keinot ja menetelmät sekä strategiakonsulttien käytöstä ilmenneet hyödyt.

Li, Guohui & Eppler (2010) esittävät artikkelissaan, että tulevaisuudessa strategian täytäntöönpanon tutkimuksessa lisätään uusia muuttujia ja voidaan mennä perinteisiä lähestymistapoja (agentuuriteoria, organisaatioteoria, sosiaalisen järjestelmän teoria, sosiaalisen oppimisen teoria ja odotusteoria) pidemmälle. Kommunikaatioteorian, innovaatioiden diffuusioteorian, toimijaverkostoteorian tai strategian käyttöä käytännön paradigmana voi harkita uusissa strategiatutkimuksissa.

Tutkimusaihetta on rajattu siten, että tässä tutkimuksessa tutkitaan ainoastaan henkilöstön strategiatyöhön osallistamista, vaikka monissa organisaatioissa ja tutkimuksissa on tunnustettu, että yhtä tärkeää on osallistaa asiakkaita ja muita sidosryhmiä strategiatyöhön, jotta saadaan paras mahdollinen käsitys liiketoiminnan tarkoituksesta. Haastateltaviksi valittiin organisaatioista niitä henkilöitä, jotka ovat olleet itse vetämässä strategiaprosessia, ei yritysten koko henkilöstöä.

Tutkimuksen tarkoituksena on osoittaa, miten tärkeää henkilöstön strategiaan osallistaminen on ja toisaalta vakuuttaa yrityksen tai organisaation johto siitä, että osallistamisella on erilaisia hyötyjä työkulttuurin, osaamisen kehittämisen, henkilöstön motivaation sekä sitoutumisen kannalta, sekä todennettavia ja mitattavia hyötyjä liiketoiminnan näkökulmasta.

Aiheesta on löydettävissä paljon erilaisia tutkimuksia, raportteja, artikkeleita, kirjoja ja blogipostauksia eri näkökulmista. Todennettavia liiketoiminnallisia hyötyjä on koottu kuitenkin äärimmäisen vähän mittaroinnin näkökulmasta ja ne ovatkin yleensä tiedossa vain yrityksissä itsessään. Strategiaan liittyviä teorioita ja paradigmoja on lukuisia. Myös osallistamiseen liittyvää aineistoa on löydettävissä koko ajan enemmän.

Opinnäytetyö on Oulun ammattikorkeakoulun liiketoiminnan kehittämiseen (YAMK) liittyvä ja linkittyy vahvasti strategian johtamiseen, mutta toisaalta myös osallistamisen menetelmiin sekä liiketoiminta- ja HRM-johtamiseen osallistamisen ja organisaatiokulttuurin kautta.

2 STRATEGISEN AJATTELUN JA JOHTAMISEN KEHITTYMINEN

Strategisen johtamisen ja ajattelun kehittymiseen ovat vaikuttaneet erilaiset tavat ja kulttuurit, joista on eri aikakausina muodostunut koulukuntia sekä sen hetken vallalla olevia paradigmoja. Olennaista teorioissa on se, että ne ovat kehittyneet vuosien saatossa eteenpäin tutkijoiden sekä työelämän myötä. Elämme tällä hetkellä murrosta työelämässä. Yhä enemmän kiinnitetään huomiota työelämän inhimillisyyteen. Siihen, että henkilöstö voi vaikuttaa organisaatioiden kehittämiseen yhdessä johdon kanssa. Uskon vahvasti työelämän trendejä seuranneena, että ihmiset haluavat kokea merkityksellisyyttä ja motivoitumista omassa työssään. Strategiaprosessiin osallistaminen on erinomainen esimerkki, missä tämä voi näkyä.

Seeck (2021, luku 1) käsittelee johtamisen paradigmojen näkökulmia siten, että rakenneteorioissa pyritään parantamaan tuottavuutta olemalla paremmassa vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa ja muokkaamalla rakenteita. Kulttuuriteoriat tavoittelevat parempaa tuottavuutta yrittämällä sitouttaa henkilöstöä yrityksen päämääriin ja arvoihin. Innovaatioteorioissa tarjotaan keinoja jatkuvaan uusiutumiseen. Vaikka eri paradigmoilla on sama tavoite, tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantaminen, niiden keinot ja painotukset ovat erit.

Strategisen johtamisen koulukunnista oppimisen ja kulttuurisen koulukuntien ajatukset ovat lähimpänä tavoitetilaa, jossa organisaatio tavoittelee yhdessä synnyttävää strategiaprosessia. Niiden ajattelussa prosessi sisältää vuorovaikutusta, yhdessä oppimista ja organisaatiokulttuuri tukee strategiaprosessin onnistumista. Pikkusaaren (2018) mukaan oppimisen koulukunnassa uskotaan organisaation kykyyn kokeilla, saada ja antaa palautetta ja oppia siitä. Uusia strategisia ideoita alkaa syntyä odottamattomissa paikoissa ja yllättävillä tavoilla. Ylimmän johdon tärkeimmäksi tehtäväksi muodostuu strategisen oppimisen prosessin hallinta ja johtaminen. Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri muodostaa kilpailutekijän, jota ei voi kopioida tai matkia muissa organisaatioissa.

Osana muutosprosessien tutkimista tutkijat havaitsivat, että muutosprosesseissa ei osattu huomioida riittävästi organisaatiokulttuuriin liittyviä seikkoja. Strategiatutkijoiden kiinnostus organisaatiokulttuurista johti strategian implementoinnin arvon huomaamiseen. Ymmärrettiin, että hyväkään strategia ei toimi, jos sitä ei osata ottaa käyttöön tehokkaasti. Organisaatiokulttuuriparadigma haastoi vanhat paradigmat. (Juuti & Puusa 2020, 1 luku.)

Tulevaisuuden ajattelua edustaa vastuullisen arvonluonnin paradigma, jossa keskeistä on kaikille eri sidosryhmille vastuullisesti tuotettu kokonaisarvo. Asiakkaiden rinnalle vähintään yhtä tärkeäksi sidosryhmäksi nousevat yrityksen työntekijät, eikä asiakasarvoa tuoteta enää työntekijöiden kustannuksella vaan ennen kaikkea työntekijöiden ansiosta. Vastuullisuuden arvonluonnin paradigma perustuu ajatukseen, että toimintaympäristö koostuu eri toimijoiden muodostamista verkostoista ja ekosysteemeistä, joilla on kyky kasvattaa arvoa yhdessä. Eri toimijoilla on toisiaan täydentäviä kyvykkyyksiä, ja ne tuottavat arvoa kytkeytymällä toisiinsa. Inhimillistä johtamista ja työkuiltuuria tukevat yrityksen tarkoitus, kulttuuri ja toimintatavat. On tärkeää, että yrityksen strategia tuntuu ihan jokaisesta organisaation jäsenestä omalta ja merkitykselliseltä. Yrityksen ajatellaan olevan olemassa ihmisiä varten, niin että sen tehtävä on mahdollistaa työntekijöilleen parempi elämä. Organisaatiossa ihmiset oppivat ja luovat arvoa kytkeytymällä toistensa osaamisiin ja tunteisiin. Osallisuudella ja dialogisuudella tuetaan organisaation itse- ja yhteisohjautuvuutta kohti yhteistä päämäärää. Tämä mahdollistaa myös yrityksen taloudellisen menestyksen. (Kilpinen 2022, 65–69.)

2.1 Strategiaan liittyviä määritelmiä

Strategiaan liittyvät määritelmät ovat olennainen osa yrityksen strategiaa. Strategian kivijalka ja pitkän tähtäimen tavoitteet käyvät ilmi visiosta, missiosta, purposesta sekä arvoista. Mikäli nämä eivät ohjaa strategiaa, toimintaa ja ihmisiä, ne ovat menettäneet merkityksensä.

Visio kuvaa organisaation tahtotilan tietyssä aikana. Visio ja tavoitteet luovat johtamisprosessin perustan ja ovat johtamisprosessin alku. On hyvin vaikeaa saada henkilöstö työskentelemään tehokkaasti, jos visio on epäselvä, ristiriitainen tai ihmiset eivät tiedä visiota ollenkaan. (Sydänmaanlakka 2004, 118.) Visio on se tavoitetila, mitä yrityksen johto haluaa luoda 5 – 10 vuodessa. Visio on konkreettinen ajatus siitä, miltä yrityksen tulee näyttää tulevaisuudessa. Visio vaatii selvitystyötä tulevaisuuden maailmasta, toimialasta, kilpailusta, miten yritys itse luo arvoa asiakkaille ja erottuu muista. (Abell 2006.)

Missio eli toiminta-ajatus kertoo yrityksen idean eli toiminnan tarkoituksen. Missio sisältää kolme olennaista lausuntoa: mitä teemme, kenelle ja miksi. Muuttuvassa maailmassa yrityksen vision ja mission suhteen oikea noudattaminen asettaa strategian ja myös myöhemmät päätökset

ohjauskehyykseen. Ilman näitä kahta tietä ohjaavaa majakkaa yritykset ja niiden johto todennäköisesti eksyvät muutoksen myrskyissä ja päätyvät kalliolle. (Abell 2006.)

Purpose kertoo, miksi yritys on olemassa maailmalle. Purpose tarkoittaa myös suorituskykyä. Purpose antaa yrityksille kilpailuetua, tiekartan, joka ohjaa meitä. Liiketoiminnassa purpose kuvaa vahvaa bränditietoisuutta, käyttäytymistä, julkista mainetta ja luottamusta. Se on selkeä ymmärrys siitä, mihin yritys on tarkoitettu, mikä ilmenee sen johtajuuden ja toiminnan kaikilla osa-alueilla. Purpose on selkeästi määritelty päämäärä, joka resonoi sidosryhmissä, on todistetusti johdonmukainen ja antaa vahvan maineen ja aseman nyky-yhteiskunnassa. Purpose vahvistaa näkemystä henkilöstöstä, yrityksen tuotteista ja palveluista, kilpailukyvyistä tavoitteista. (O'Brien & Cave 2017, luku 1, Why you need purpose.) Percy (2021) määrittelee, että purpose sisältää yhteiskunnallisen ulottuvuuden, joka ei liity liiketoimintaan. Purposen avulla tarkastellaan organisaation ydinidentiteettiä, pohditaan, mikä tekee siitä ainutlaatuisen, ja rakennetaan sen pohjalta yhteys ihmisten ja yhteiskunnan yleisiin tarpeisiin.

Organisaation purpose selviää parhaiten kysymällä yrityksenä, miksi teet työtä, jota teet. Mitä suurta ongelmaa olet ratkaisemassa tai mitä asiaa puolustat? (Croneberger 2020.)

Arvojen tehtävänä on kertoa, miten toimimalla yritys uskoo toteuttavansa olemassaolonsa tarkoitusta ja pääsevänsä asettamiinsa tavoitteisiin. Arvot eivät koskaan ohjaa bisnestä vaan ihmisiä bisneksessä. Siksi arvot tulee aina kirjoittaa ihmisille, ei organisaatiolle eikä kasvottomille sidosryhmille (Luukka 2019, 205.) Miksi arvojen sanoilla ja niiden sisällön syvällisellä ymmärtämisellä on väliä yrityselämässä? Miksi johdon, työntekijöiden tai sidosryhmien pitäisi olla niistä kiinnostuneita? Niiden yritysten on todettu menestyvän parhaiten, joissa strategia, missio ja visio tunnetaan omaksi. (Savaspuro 2017.)

2.2 strategia-ajattelun kehittyminen

Strategia-ajattelu on kehittynyt yhdessä strategiaproessin ja strategisen johtamisen kanssa. Siinä, missä aiemmin on keskitytty enemmän strategian sisältöön ja valmisteluun, nykyään tulee pohdittavaksi, kuka tai ketkä toteuttavat strategian. Hyvälläkään strategialla ei tee mitään, jos se ei toteudu operatiivisena tekemisenä yrityksen henkilöstön arjessa.

Kaplan & Norton (2002, XI – XII) määrittelevät viisi periaatetta, joita tarvitaan strategialähtöisen organisaation rakentamiseksi: 1. strategian ilmaiseminen operatiivisena arjen toiminnan käsitteinä, 2. organisaation mukauttaminen strategiaan eli koko henkilöstön toimiminen saman tavoitteen eteen, 3. strategia viedään osaksi päivittäistä työtä jokaisen henkilön kohdalla, 4. strategiaa kehitetään jatkuvana prosessina ja 5. muutokset toteutetaan tehokkaan ja vahvan yritysjohdon tuella.

Ritakallio & Vuoren (2018, 11, 14) mukaan moderni strateginen johtaminen ei pyri luomaan kiveen hakattua määritelmää strategian sisällöstä, vaan elää ottaen huomioon jatkuvan muutoksen, ympäristön epävarmuuden ja uuden luomisen organisaatiossa. Strategian ytimeksi nousee prosessi, jolla strategiaa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti. Kyse ei ole enää vain oikean strategian valitsemista ja sen tehokkaasta toteuttamisesta, vaan kyvystä tehdä jatkuvasti uusia strategisia valintoja ja toteuttaa ne tehokkaina toimienpiteiden sarjoina. Strategian viitekehitys syntyy joka päivä uudestaan ja uudenaikaisena satojen muiden toimijoiden valintojen yhteisvaikutuksen tuloksena.

Skenaarioiden avulla luodaan vaihtoehtoisia strategisia polkuja. Analytiikan ja kokeilujen avulla saadaan tietoa, minkä polun toteutumiseen kannattaa panostaa. Strategian ja organisaation muokkaaminen tapahtuu skenaarioiden, analytiikan ja kokeilujen luoman tiedon perusteella. Strategian jatkuva toteuttaminen varmistaa oikean suunnan ja tehokkuuden siirtymiseen käytäntöön. Kriteerien reflektoinnin ja sidosryhmien kuuntelemisen avulla voidaan parantaa analytiikkaa, skenaarioiden ja kokeilujen laatua ja hyödyllisyyttä. (Ritakallio & Vuori 2018, 18.)

Vaikka johdonmukaisen strategian laatiminen on vaikea tehtävä mille tahansa johtoryhmälle, strategian saaminen toimimaan – sen toteuttaminen koko organisaatiossa – on vielä vaikeampaa. Näin ollen ei ole yllättävää, että kokonaisvaltaisen strategian tai yksittäisen strategisen päätöksen laatimisen jälkeen seuraavien täytäntöönpanoprosessien aikana ilmenee yleensä merkittäviä vaikeuksia. Parhaiten muotoillut strategiat eivät välttämättä tuota ylivoimaista suorituskykyä yritykselle, jos niitä ei toteuteta onnistuneesti. Useiden tutkimusten tulokset ovat vahvistaneet tämän näkemyksen: Economist-tutkimus ylimmälle johdolle vuonna 2004 osoitti, että 57 %:a yrityksistä ei onnistunut toteuttamaan strategisia aloitteita viimeisten kolmen vuoden aikana. Vuonna 2006 the White Paper of Strategy Implementation of Chinese Corporations -tutkimuksen mukaan strategian toteuttamisesta on tullut kaikenlaisten yritysten tämän hetken merkittävin johtamishaaste. Tutkimus osoitti, että 83 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä ei onnistunut

toteuttamaan strategiaansa sujuvasti, ja vain 17 prosenttia koki, että heillä oli johdonmukainen strategian toteuttamisprosessi. (Li ym. 2010.)

2.3 Strateginen johtaminen

Yksi tunnetuimmista strategisen johtamisen menetelmistä ja mittareista on Kaplan & Nortonin (2002, XIII, 14–15) kehittämä Balanced Scorecard. Järjestelmä on kehitetty tukemaan perinteisten numeraalisten ja taloudellisten mittarien lisäksi myös vaikeammin mitattavia asioita, kuten organisaation kykyä kehittää, ylläpitää ja liikuttaa aineetonta pääomaa kuten taidot, osaaminen, motivaatio, tiedonhallinta, toimintaprosessit, asiakasuskollisuus tai yhteisöllinen hyväksyntä. Strategiakeskeisissä organisaatioissa kaikkien työntekijöiden on ymmärrettävä strategia ja toimittava työssään siten, että se tukee strategian onnistumista. Työntekijöille pyritään opettamaan strategian keskeiset osa-alueet organisaation kaikilla tasoilla. BSC-mittaristoon liittyy oleellisena osana palkitsemisjärjestelmä, joka lisää kiinnostusta strategian osa-alueisiin, strategian tunteminen paranee ja henkilöstö on motivoitunut toteuttamaan sitä.

Strateginen johtaminen on prosessimalli, joka sisältää suunnittelun, organisoinnin, viestinnän, motivoinnin ja valvonnan. Sille on ominaista ohjeistus, aikataulutus, kurinalaisuus, dokumentointi eli yrityksen toiminnan mahdollisimman hyvä hallinta. (Näsi & Aunola 2002, 16.)

Strategisen johtamisen haasteita ovat, miten luoda menestysstrategia, miten se toteutetaan erinomaisesti ja miten osataan uudistaa strategiaa ajoissa ja riittävän voimakkaasti. Strategiaprosessi vaikuttaa ratkaisevasti strategian sisältöön, laatuun, strategiatyöskentelyn tuottavuuteen, toteuttamiseen sekä uudistamiseen. (Kamensky 2014, 14, 232.)

2.4 Strategia-ajattelun merkitys yrityksessä

Kilpinen (2022, 17–18) toteaa, että eri tutkimusten mukaan vain kourallinen työyhteisön jäsenistä ymmärtää yrityksen strategian. Tämä osoittaa, että nykyinen tapa määritellä tai toteuttaa strategiaa on toimimaton. Samaan aikaan kun yhä useamman yrityksen strategia nojaa entistä vahvemmin teknologian hyödyntämiseen, yrityksen työntekijät vieraantuvat strategiasta. Strategiatyössä on edelleen vallalla ajatus, että nokkelan johdon, tai konsulttiarmeijan, rakentama sisältö on kuningas. Lopputuloksena on usein kymmenien Powerpoint-sivujen strategiamateriaali, joka vakuuttaa

ainakin sivumäärällä, jollei sisällöllä. Sen jälkeen mainostoimistoille annetaan tehtäväksi kiteyttää konsulttijargon iskeväksi sloganiksi, jonka asiakkaat ymmärtävät. Henkilöstö, jonka tehtävä on viedä strategia käytäntöön, jätetään hämmennykseen ja epätietoisuuteen. Henkilöstölle pidetään teemasta kalvosulkeiset, mutta vain harva työntekijöistä ymmärtää sen jälkeen, mikä muuttuu tai mitä strategia omassa työssä tarkoittaa. Liian monelle strategia jää kalvosetiksi, joka ehkä osataan hakea yrityksen intranetistä, mutta jota kukaan ei elä ja hengitä todeksi. Strategiaa pyritään jalkauttamaan, mutta sydämiä se ei tavoita – eikä siihen edes pyritä.

Ylä-Anttila (2022) kirjoitti artikkelissaan Viestintätoimisto Aivelan teettämästä valtakunnallisesta yrittäjäkyselystä, johon vastasi 200 yrityspäätäjää eri puolelta Suomea. Tulokset kertoivat, että joka kymmenes päättäjä ei ymmärrä pk-yrityksensä strategian yhteyttä arkeen. Kyselyn mukaan yli viidesosa pk-yritysten päättäjistä (21,5 %) on sitä mieltä, että strategia ei heidän yrityksessään ohjaa jokapäiväistä työtä. Useampi kuin joka kymmenes (14,5 %) on samaa mieltä väittämästä: "Strategia jää liian ylätasolle, enkä ymmärrä sen yhteyttä työni arkeen." Lähes kolmasosa (32 %) kyselyyn vastanneista oli sillä kannalla, että heidän yrityksessään strategiasta on kommunikoitu liian vähän. Strategiatyöhön on osallistunut monissa yrityksissä vain yrityksen ylin johto, eikä koko henkilöstön osaamista ole hyödynnetty luomaan yhteisiä suuntaviivoja. Useassa yrityksessä strateginen suunnittelu on jäänyt kokonaan hoitamatta. Tutkimuksessa selvisi myös, että jopa 13,5 % pk-yrityksistä toimii edelleen ilman liiketoimintastrategiaa.

Asiantuntijat eivät osta johdon puheita elleivät he pysty ymmärtämään ja sisäistämään niitä. Koska asiantuntijatyö on itseohjautuvaa, strategian päälinjaukset on ymmärrettävä oman työn kannalta. Strategiasta tulee totta vain ihmisten tekoina, ja siksi heidän on tiedettävä, mitä ja miten tehdä ja toimia omassa työssä. Isojen asioiden perusteellisen käsittelyn idea on siinä, että ne ymmärrettyään ihmiset pystyvät muodostamaan kokonaiskuvan asioista, eräänlaisen suuren kehyksen, johon he sijoittavat itsensä ja oman työnsä. Ihmisten pitää tietää ja ymmärtää, mitä heiltä odotetaan ja mihin strategialla pyritään. (Juholin 2008, 66, 112.)

Vanhastaan on ajateltu, että strategia on ylimmän johdon suunnitelma, jotka muut erikseen organisaatiossa toteuttavat. Nykyään ajatellaan, että strategia on olemassa vasta, kun se toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Uusi suhteisiin rakentuva näkökulma on haastanut strategiakäsitykset. Strategiaa ei haluta rajata enää ylimmän johdon yksinoikeudeksi vaan sen tekemiseen halutaan osallistaa organisaation kaikki tahot. Osa tätä näkökulmaa on toimijoiden keskinäinen vuoropuhelu. Strategian sisällöistä ja tarkoituksesta neuvotellaan, jolloin päätökset

muuntuvat arjen käytännöiksi. Jako strategiaan ja sen toimeenpanoon estää johtamiseen liittyvän innovoinnin. Jotta vuoropuhelua voidaan kehittää organisaatiossa, tulee strategiatyön käytäntöjen taustaoletukset tehdä näkyväksi ja tuoda mukaan keskusteluun sekä yhteiseen kehittämiseen. (Tienari & Meriläinen 2012, 124–126.)

Toivion (2021) mukaan yritykset tekevät vuosi toisensa jälkeen erilaisia strategioita ja ihmettelevät, miksi aikataulut venyvät, eikä päästä strategiaan tavoitteisiin. Yritysten pitäisi pystyä parantamaan strategiaprosessia ja erityisesti strategian toimeenpanoa. Strategian toimeenpanossa ongelma on, että organisaatiossa puuttuu yhteinen näkemys. Toinen syy epäonnistumiseen on, että usein annetaan liian pienet resurssit toteutukseen. Strategiaprosesseissa on täysin epärealistisia käsityksiä siitä, mitkä ovat resurssit, joilla tavoitteisiin pyritään.”

Collis & Rukstad (2008) kysyivät tutkimuksessaan, pystytkö kiteyttämään ja kertomaan yrityksen strategian alle 35 sanalla. Tai jos sinä vielä pystyt, niin pystyvätkö kollegasi? Hyvin harva pystyy vastamaan myöntävästi tähän. Edes useimmat toimitusjohtajat eivät osaa kertoa yrityksensä päämäärää, kasvutavoitetta tai kilpailuetua. Ja jos he eivät osaa, niin ei osaa kukaan muukaan. Strategian kehitysvaiheessa strategian ydinsisältö pitää kehittää ymmärrettävään ja helppoon muotoon osallistamalla henkilöstöä yrityksen kaikilta tasoilta. Silloin johto voi olla varma siitä, että myös työntekijät on ohjeistettu toimimaan samojen strategisten tavoitteiden kanssa kuin he itse toimivat.

2.5 Roolit strategian rakentamisessa ja strategiaan osallistumisessa

Strategian toimeenpanijat koostuvat ylimmästä johdosta, keskijohdosta, alemmasta johdosta ja työntekijöistä. Strategian toteuttamisen tehokkuuteen vaikuttaa ainakin osittain prosessiin osallistuvien ihmisten laatu. Tässä laadulla tarkoitetaan ihmisten taitoja, asenteita, kykyjä, kokemuksia ja muita ominaisuuksia, joita tietty tehtävä tai asema edellyttää. Strategian toteuttamisen onnistuminen riippuu ratkaisevasti projektinhallinnan inhimillisestä puolesta ja vähemmän organisaatioon ja järjestelmiin liittyvistä tekijöistä. Korkeammalla organisaation kokonaisosallisuudella strategian toteuttamisen aikana oli positiivisia vaikutuksia toteutuksen onnistumiseen, yrityksen voittoihin ja yrityksen yleiseen menestykseen. Yli 38 prosenttia korkean tason johtajista ei kerro yrityksen suuntaa ja liiketoimintastrategiaa kaikille alaisilleen. Tutkimus

vahvistaa myös havaintoja siitä, että jatkuva kommunikointi ylös ja alas organisaatiossa lisää strategista konsensusta edistämällä yhteisiä asenteita ja arvoja. (Li ym. 2010.)

Mazarsin (2017) tutkimuksessa selvitettiin mm. 450 eurooppalaisen johtajan ja hallituksen puheenjohtajan näkemyksiä yrityskulttuurin vaikutuksesta strategiaan. Vain joka viides hallituksen jäsen uskoi käyttävänsä oikean määrän aikaa organisaatiokulttuuriasioiden käsittelemiseen. Puolet sanoivat, että strategian ja kulttuurin välillä on joko merkittäviä eroja tai he eivät ole käyttäneet paljon aikaa näiden kahden välisen yhdenmukaistamisen harkitsemiseen. Toinen puoli kuitenkin uskoi, että he ovat hyvin selkeitä strategian ja kulttuurin linjauksesta tai että heidän strategiansa on laajalti yhdenmukainen heidän kulttuurinsa kanssa. Kaiken kaikkiaan havainnot osoittivat, että vaikka tietoisuus yrityskulttuurin merkityksestä liiketoiminnan menestykselle tunnustetaan, hallitukset eivät ole löytäneet tapaa keskustella yrityskulttuurista mielekkäällä tavalla. Vain joka kymmenes sanoi, että heidän hallituksellaan on erittäin selkeä ymmärrys tarkoituksestaan, kulttuuristaan ja strategiastaan. Suurempi huoli on kuitenkin se, että puolet vastaajista olivat tietoisia joistakin merkittävistä eroista strategiansa ja kulttuurin välillä tai eivät olleet vaivanneet päätänsä sillä, mutta asian parantamista pohti vain 25 %. Parannusehdotuksia olivat kulttuurivastuun siirtäminen HR:ltä hallitukselle, keskitytään pyrkimysten ja todellisuuden väliseen eroon, kerätään mitattavissa olevaa tietoa, tunnistetaan haasteet, mukaudutaan strategiaan, tehdään riskienarviointia, parannetaan asiantuntemusta hallituksessa, katsotaan kulttuuria ulkopuolisin silmin, arvioidaan sosiaalisen median vaikutusta ja keskustellaan sijoittajien kanssa.

(Strategy& 2019) suoritti strategiaan liittyvän tutkimuksen, johon osallistui yli 6000 johtajaa eri maista, eri kokoisista, maantieteellisistä ja eri toimialoista toimivista yrityksistä. Joka viides vastaaja myönsi, ettei heillä ole luetteloa strategisista prioriteeteista, joka ohjaisi fokusta. Johtajat olivat erittäin huolissaan sekä yrityksensä strategiasta että organisaation kyvystä toteuttaa strategiaa. 70 % oli huolissaan, että heidän strategiansa ei kerro selkeästi, kuinka he luovat arvoa asiakkailleen. 73 % oli huolissaan, että heidän strategiansa ei erotu merkittävästi kilpailijoistaan. 79 % oli huolissaan, että heidän yrityksensä ei allokoisi riittävästi resursseja strategian toteuttamiseen. 74 % oli huolissaan siitä, etteivät he ole muuttaneet strategiaansa konkreettisiksi toimiksi. 74 % oli huolissaan, että strategiat sisältävät liikaa tehtäviä ja priorisoitavia asioita. Kaiken kaikkiaan vain 35 % johtajista uskoi, että heidän strategiansa johtaa yrityksen menestykseen. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että epävakaa tilanteessa johtajat uskovat usein, että strategia on ylellisyyttä, johon heillä ei ole varaa. Jotkut johtajat välttivät strategiaa kokonaan, koska he ovat vakuuttuneita siitä, että se on liian abstraktia tai byrokraattista. Tutkimus paljasti, että strategian ja suorituskyvyn välillä

on kuitenkin vahva yhteys. Yritykset, jotka investoivat aikaa ja vaivaa strategiaan – ja jotka rakentavat strategiansa oikealla tavalla – yleensä pärjäävät vertailuissa.

Osassa edistyksellisiä yrityksiä ja yhteisöjä on jo siirrytty moderniin strategia-ajatteluun, jossa henkilöstön, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien osallistaminen ja vuorovaikuttaminen on nähty erittäin tärkeäksi osaksi liiketoiminnan kehittämistä. Valitettavasti näin ei ole kuitenkaan suurimmassa osassa yrityksiä ja yhteisöjä

Johto

Kaplan & Nortonin (2002, 18–19) mukaan tärkein yksittäinen tekijä strategian toteuttamisen onnistumisessa on johtoryhmän aktiivisuus ja sitoutuneisuus. Jos strategiaprosessin johtajat eivät ole aktiivisia, muutosta ei tapahdu, strategia ei tapahdu ja tilaisuus huipputuloksiin menetetään. Strategian tarkastelu on otettava johtoryhmän kokouksiin mukaan säännöllisesti. Johdon tehtävänä on vakuuttaa ihmiset siitä, että muutosta tarvitaan. Seuraavaksi luodaan muutosta ohjaava johtamismalli. Strategiaryhmien luominen, demokraattiset ja osallistavat kokoukset sekä avoin kommunikaatio ovat osa muutoksen hallintaa. Kun tähän lisätään vielä prosessit, palkkiot ja resurssien kohdistukset ja budjetointi, syntyy strateginen johtamisjärjestelmä. Strategian on oltava jatkuva prosessi.

Michael E. Porter määrittelee strategian ja strategisen johtamista asemaintiin perustuvalla ajattelulla. Siinä ylimmän johdon tehtävänä on jatkuvasti seurata toimintaympäristöä ja tehdä sen pohjalta tarvittavia asemaintiin liittyviä ratkaisuja ja päätöksiä. Näin hän vakiinnutti käsityksen strategiasta ylimmän johdon analyttisenä työnä. Ylin johto tekee aina lopulliset strategiset valinnat ja päätökset itse ja jako strategian tekijöiden ja sen toteuttajien välillä on selkeä. Organisaation tehtävä on implementoida eli toteuttaa strategia, ei luoda tai edes uudistaa sitä. (Tienari & Meriläinen 2012, 133–140.)

Johtoryhmän tehtävänä on luoda, tulkita, tarkentaa ja elää todeksi strategiaa, jolla on tarkoitus saada aikaan menestystä. Strategisen johtamisen taso ja johtoryhmän toiminta liikkuvat yhdessä samaan suuntaan strategian osaaminen ollessa johtoryhmän tärkein yksittäinen osaamisalue. Pääsääntö on, että jokaiselle strategiassa painotetulle asialle tulee löytyä johtoryhmässä erityinen vastuuhenkilö. Sisältö sanelee mitä vastuualueita johtoryhmän jäseniltä tulee löytyä, ja suuntautuneisuus määrittelee suuntaviivat johtoryhmän koolle ja jäsenten väliselle dynamiikalle. (Luoma 2021, 45, 60, 63.)

Johdon vastuulla on luoda yrityksen strategia, joka antaa suunnan ja kuvastaa yhteistä tahtotilaa organisaatiossa. Onnistunut strategiaviestintä takaa, että yksittäinenkin työntekijä ymmärtää jokapäiväisten toimien vaikutuksen strategian toteutumisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Kun yksilö kokee, että hänen työnsä tukee organisaation tavoitteita, se synnyttää positiivista tunne-energiaa, vahvistaa toimintakykyä ja synnyttää positiivisen asiakaskokemuksen. (Fischer & Vainio 2015, 13.)

Ylin johto tarkoittaa omistajia, toimitusjohtajia sekä muita ylimmän tason johtajia johtajatittelillä tai statuksella. Useat tutkijat ovat korostaneet ylimmän johdon vaikutusta strategian toteuttamiseen. Suurin osa heistä on nostanut esille ylimmän johdon tärkeän pääroolin strategian toteuttamisprosessissa. Esimerkiksi tutkijat Schmidt ja Brauer ovat ottaneet hallituksen esimerkiksi yhdeksi strategian toteuttamisen keskeisistä aiheista ja pohtineet, kuinka hallituksen tehokkuutta voidaan arvioida strategian toteuttamisen ohjauksessa. Hrebiniak ja Snow puolestaan havaitsivat, että ylimmän johdon vuorovaikutus- ja osallistumisprosessi johtaa tyypillisesti suurempaan sitoutumiseen yrityksen tavoitteisiin ja strategioihin. Tämä puolestaan varmistaa yrityksen valitseman strategian onnistuneen toteuttamisen. Smith ja Kofron puolestaan uskovat, että ylimmillä johtajilla on ratkaiseva rooli toteutuksessa – ei vain muotoilussa. (Li ym. 2010.)

Strategiseen johtamiseen kuuluu tietynlainen elitismi. Strategista suunnittelua tehdään usein pienessä piirissä kabineteissa tai valitussa porukassa kelohonkamökeissä. Näin strategisesta johtamisesta on kehittynyt ylimmän johdon vastuu ja etuoikeus, jota varsinkaan johto ei itse kyseenalaista. Tätä taustaa vasten on ymmärrettävää, että johtajien on vaikea astua ulos omaksutusta ja oikeaksi koetusta toimintamallista. On pelottavaa olla kantamatta vastuuta, luopua omasta erityisasemastaan ja luottaa toisten ajattelukykyyn. (Mantere ym. 2011, 107.)

Keskijohdo (esihenkilöt)

Keskijohdon vaikutusta strategian toteuttamiseen koskevat näkemykset ja lähestymistavat voivat käsitellä strategian ja keskijohdon johtamistyylien yhteensopivuutta, keskijohdon persoonallisuuden merkitystä strategian täytäntöönpanossa, kontekstin vaikutusta käyttäytymiseen tai ylimmän johdon ja keskijohdon välisten suhteiden vaikutusta strategian toteuttamiseen. Yksittäisillä johtamisperiteillä, kuten henkilön tausta, toimialatuntemus, positio organisaatiossa tai ongelmanratkaisutyyli on merkitystä strategiatyössä. Esimerkiksi esihenkilöt, jotka uskovat oman etunsa vaarantuvan, voivat ohjata strategiaa uudelleen, viivyttää sen

täytäntöönpanoa, heikentää sen toteuttamisen laatua tai sabotoida ponnisteluja. Tämä voi sisältää sanallisia argumentteja, vastustavia muistioita, koalitioiden muodostamista, tarkoituksellista esteiden luomista täytäntöönpanolle ja jopa sabotaasia. Passiivinen puuttuminen voi tapahtua siten, että strategialle asetetaan alhainen prioriteetti tai viedään liikaa aikaa strategisten päätösten täytäntöönpanoon, mikä voi johtaa tarpeettomiin viivästyksiin ja hidastaa toteutusta. (Li ym. 2010.)

Esihenkilöt odottavat ylimmältä johdolta suuntaa ja tukea. Jos he saavat ymmärrettävää ohjeistusta, he antavat vastineeksi tukea strategialle. Toisaalta ylimmän johdon tulisi odottaa keskitason esihenkilöiden kyseenalaistavan strategisia päätöksiä. He odottavat ylimmän johdon ohjausta, mutta kokevat usein olevansa paremmassa asemassa aloittamaan ja arvioimaan vaihtoehtoisia toimintatapoja. Esihenkilöiden osallistumisen strategiaan voidaan jakaa neljään tyyppiin: vaihtoehtojen puolustaminen, tiedon syntetisointi, sopeutumiskyvyn edistäminen ja harkitun strategian toteuttaminen. Kaksi ensimmäistä edustavat ylöspäin suuntautuvaa osallistumista, kun taas kaksi viimeistä ovat alaspäin suuntautuvia muotoja. Floyd & Wooldridge tutkivat keskijohtajien muodollisen aseman, strategisen vaikutuksen ja organisaation suorituskyvyn välisiä suhteita. Tutkimukset osoittavat, että esihenkilöiden, joilla on laajemmat vaikuttamismahdollisuudet yli yksikkörajojen, vaikuttavuus syntyy kyvystä välittää laajemmin asioita sisäisen ja ulkoisen ympäristön välillä. (Li ym. 2010.)

Esihenkilöt ovat sekä strategian kohde että sen välittäjiä. Usein he eivät ole päässeet vaikuttamaan strategian sisältöön juuri lainkaan, mutta heiltä odotetaan kuitenkin erilaisia toimia sen eteenpäin viemiseksi. Strategia tulee heille enemmän tai vähemmän annettuna ja heidän on tultava sen kanssa toimeen tavalla tai toisella. Perinteisen strategian toteuttajan roolin lisäksi heillä voi olla paljon annettavaa itse strategian tekemiseen eli strategisiin valintoihin ja linjauksiin vaikuttamiseen. (Mantere ym. 2011, 53-54).

Esihenkilö on merkittävässä roolissa kahteen suuntaan strategiatyössä, organisaation johdolle sekä alaisilleen. Esihenkilön pitää arkipäiväistää ja konkretisoida strategia siten, että alaiset voivat ymmärtää heiltä vaadittavat tiimikohtaiset sekä henkilökohtaiset tavoitteet. Parhaimmillaan alaiset ymmärtävät tiimin työn yhteyden koko organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Yrityksen johto odottaa puolestaan strategisten tavoitteiden toteutumisen seuranta- ja raportointia. Esihenkilö voi toimia myös strategian uudistajana tuomalla johdon tietoon merkittävää tietoa tiimiltään. Onnistuakseen esihenkilöt tarvitsevat tukea strategiaviestintään sekä osallistamisen menetelmiin. Strategiatyöhön liittyvät ongelmat syntyvät siitä, että esihenkilön tiedot, taidot,

motivaatio tai organisaation tarjoamaa tuki ovat puutteelliset. Keskeistä on tarjota esihenkilöille tietoa, tukea, mahdollisuuksia keskustella ja kysyä turvallisessa ympäristössä. (Hämäläinen & Maula 2004, 107–109.)

Esihenkilöt tarvitsevat strategiatyössä onnistumiseensa laajempaa tietopakettia strategiasta ja sen taustoista valmiine kysymyksineen ja vastauksineen. He tarvitsevat tietoa strategiaviestinnän merkityksestä ja esihenkilöviestinnästä. Tarvitaan valmiita kyselypohjia, erilaisia malleja ryhmätyöskentelyyn sekä valmiita esittelymateriaalia. Esihenkilöiden on tiedettävä strategiaprosessikonaisuus sekä se, miten prosessi etenee tulevine toimenpiteineen. (Hämäläinen & Maula 2004, 113.)

Työntekijät

Organisaation on ensin vakuutettava työntekijänsä strategian tärkeydestä ennen kuin käännetään asiakkaiden puoleen. Työntekijöitä ei ole osallistettu strategiatyöhön, koska on uskottu, että mukana olevilla työntekijöillä ei ole riittävää kykyä suorittaa työtään, työntekijät ovat riittämättömästi koulutettuja ja esihenkilöt tarjoavat riittämättömää johtamista ja ohjausta. Nämä kolme ovat yleisimmät henkilöstöresursseihin liittyvät strategian toteuttamisongelmat. Myös työntekijät voivat viivästyttää tai estää muutosyrityksiä, joita he pitävät erityisen uhkaavina tai epämiellyttävinä. Monesti strategiset päätökset muotoilevat kuitenkin yrityksen ylemmän tason johtajat, ja sitten ne pakotetaan hallinnollisesti alemman tason johdolle ja työntekijöille ottamatta huomioon seurauksia. Jos työntekijät eivät ole tietoisia samoista tiedoista tai jos tiedon täytyy kulkea organisaation useiden (johtamis)kerrosten läpi, yksimielisyyttä tiedosta ei ehkä koskaan synny. Siten jaetun tiedon puute työntekijöiden kanssa muodostaa esteen onnistuneelle strategian toteuttamiselle. (Li ym. 2010.)

Strategia muuttuu todeksi vasta ihmisten jokapäiväisistä toimista. Strategian inhimillistäminen vaatii strategisten valintojen tarkastelemista ihmisten kautta ja kykyä sanoittaa strategia ihmisten jokapäiväisen toiminnan sanoilla. Tavoitteen saavuttaakseen jokaisen pitää ymmärtää yhteinen päämäärä ja oma rooli sen saavuttamisessa. Inhimillinen strategia rakentuu osallisuudesta, toimijuudesta, tahdosta ja kyvyistä. Tahto on halua edistää yhteistä tarkoitusta ja itseään suurempaa tarinaa. Kyvyn avulla ihmisten osaaminen ja oppiminen saadaan palvelemaan yhteisiä tavoitteita ja tarkoitusta. Osallisuudella luodaan kokemusta, että jokainen on osa strategiaa, arvoja ja visiota. Tavoitteet konkretisoivat suunnan ja toiminta mahdollistaa yhteisen päämäärän. (Kilpinen 2022, 18–20.)

Strategiakeskeisen organisaation periaatteena on liittää jokainen työntekijä organisaation strategiaan. Kaikkien on ymmärrettävä strategia ja oltava motivoituneita tukemaan organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. Strategia viestitään ja siihen osallistetaan BSC-mittariston avulla. Työntekijöiltä odotetaan strategiaa tukevia aloitteita ja heitä kannustetaan verkostoitumaan ja löytämään yhteyksiä eri toiminta-alueiden ja yksiköiden välillä. Esimerkiksi kun asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö ymmärtää strategisia tavoitteita, he voivat alkaa innovoimaan ja tukemaan strategian toteutumista odottamattomilla tavoilla. (Kaplan & Norton 2002, 53–57.) Strategia sisäistetään parhaiten silloin, kun työntekijä keksii sen uudelleen omassa arjessaan ja työssään. (Mantere ym. 2011, 48).

HR

Yrityksen henkilöstöjohtaminen ja HR-strategia tukevat liiketoimintastrategian toteuttamista. Sen pitää varmistaa määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö sekä huolehtia osaamisen riittävydestä ja jatkuvasta kehittämisestä. Työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen tavoitteisiin ovat henkilöstöjohtamisen tavoitteena. Monet tutkimukset ovat todentaneet, että korkeasta työmotivaatiosta ja sitoutumisesta seuraa parempia työsuorituksia. Hyvä ilmapiiri edistää innovatiivisuutta ja korkea osaaminen parantaa työsuorituksia. Henkilöstöjohtamisella on strateginen rooli, henkilöstövoimavarat ovat yrityksen keskeinen strateginen kilpailukyvyn perusta. Strategia viitoittaa tien päivittäiselle henkilöstöpolitiikalle. Tärkeintä olisi löytää ja tunnistaa yrityksen ydinosaaminen, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Vahvan osaamisen varassa nopeatkin strategiset muutokset voivat onnistua. (Viitala 2007, 12, 25–26, 62.)

Tähän lisäisin, pidetäänkö yrityksessä kehityskeskusteluita, seurataanko niistä seuraavia toimenpiteitä vai jäävätkö puhutut asiat paperille. Tehdäänkö organisaatiossa henkilöstötyytyväisyyskyselyitä? Jos tehdään, mitä strategialiitännäisiä asioita siellä on kysytty tai noussut esille?

Strategiassa on kyse kilpailuedun saavuttamisesta, joka perustuu siihen, että organisaatio tunnistaa erityisominaisuutensa, jotka johtuvat sen ainutlaatuisista suhteista tavarantoimittajiinsa, asiakkaisiin tai työntekijöihin. Strategia ottaa kantaa sisäisiin toimintatapoihin, organisaation eri osien välisiin suhteisiin sekä toiminnallisen suorituskyvyn saavuttamiseen yhdessä HRM:n kanssa. Henkilöstöjohtamisessa otetaan kantaa erityisesti rekrytointiin, koulutukseen, kehittämiseen, arviointiin ja palkitsemiseen. Strateginen muutos voi edellyttää rakenne- tai kulttuurimuutosta

organisaatiossa sekä vallan siirtämistä pois olemassa olevan strategian sidosryhmiltä. Samoin tietojärjestelmiä voidaan joutua kehittämään ennen uuden strategisen suunnan ottamista. (Legge 2019, 133–157.)

Viestintä

Vaikka koko tieteenala on omistettu organisaatiostrategian tutkimukselle, mukaan lukien strategian toteuttaminen, viestinnän ja strategian välisiin yhteyksiin on kiinnitetty vain vähän huomiota. Yritysviestinnän tutkijat ovat alkaneet kiinnostua enemmän siitä, miten yritysviestintä vaikuttaa yrityksen kykyyn luoda ja levittää strategiaansa. Kuitenkin vain harvat ovat tutkineet yritysviestinnän ja strategian välistä yhteyttä, ja kun ovat, he ovat keskittyneet ensisijaisesti siihen, miten yritysviestintä vaikuttaa yrityksen suhteeseen eri sidosryhmiensä kanssa. Monet tutkijat ovat jo korostaneet viestinnän merkitystä strategian toteuttamisprosessissa. Haastateltaessa 21 presidenttiä ja 25 valtion viraston johtajaa todettiin, että viestintä mainitaan useammin kuin mikään muu yksittäinen onnistunut strategiaa edistävä asia. Strategiaviestinnän sisältöön kuuluu selkeä selitys, mitä uusia vastuita, tehtäviä ja velvollisuuksia uusi strategia tuo tullessaan. Se sisältää myös syyt muuttuneiden työtehtävien takana ja perusteellisemmin syyt, miksi uusi strateginen päätös tehtiin. On havaittu, että organisaatiot, joissa työntekijöillä on helppo pääsy johtamiseen avoimen ja kannustavan viestintäilmapiirin kautta, ovat yleensä parempia kuin ne, joilla on rajoittavammat viestintäympäristöt. (Li ym. 2010.)

Strategian menestymisessä viestinnällä on keskeinen rooli. Jos työntekijät eivät ymmärrä visiota, eivät he ymmärrä myöskään strategiaa, jonka avulla visio toteuttaa. On mahdotonta tukea strategian toteuttamista päivittäisessä työssään, mikäli ei ymmärretä visiota ja strategiaa. Strategiaviestintä ei ole kuitenkaan pelkästään viestinnän ihmisten asia. Johtoryhmän tulisi käyttää kaikki mahdolliset kanavat ja tilaisuudet strategiaviestin vahvistamiseksi. Viestinnän prosessia ei pidä mitata yksittäisinä viestinnän toimenpiteinä vaan sillä, kuinka hyvin henkilöstö on ymmärtänyt viestin ja toimii strategian mukaisesti. (Kaplan & Norton 2002, 239–240.)

Havainnot osoittavat, että tehokas viestintä on keskeinen edellytys tehokkaalle strategian toteuttamiselle. Organisaatioviestinnällä on tärkeä rooli koulutuksessa, tiedon levittämisessä ja oppimisessa strategian toteuttamisprosessin aikana. Itse asiassa viestintä on kaikkialla strategian toteuttamisen kaikilla osa-alueilla, koska se liittyy monimutkaisella tavalla prosessien organisointiin, organisaation kontekstiin ja toteutukseen. Viestinnän tehtävänä on toimia yrityksen ”antennina”, joka vastaanottaa reaktioita keskeisiltä tahoilta strategiaan liittyen. (Li ym. 2010.)

Mantere ym. (2006, 44-60) ovat antaneet strategian viestinnälle sellaisia tavoitteita kuin perustelevuus, jatkuvuus, ymmärrettävyys, taustoittavuus, konkreettisuus ja tulkintaan rohkaisevuus. Ne kaikki haastavat yksilöä ja yhteisöä selvittämään asioita, olemaan mukana keskusteluissa ja kirkastamaan omaa ajattelua.

Strategia vaatii toteutuakseen erinomaista viestintää. Strategia ei aukea lukemalla manuaalia tai käväisemällä Intranetissa selaamassa Powerpoint-esitystä tai muita dokumentteja. Strategia ei myöskään muutu toiminnaksi nappia painamalla eikä siirtämällä dataa bittiavaruuteen. Strategia on niin merkittävä asia, että se vaatii pohdintaa ja keskusteluja, joihin ihmiset voivat osallistua suoraan tai välillisesti. Strategian käsittely on prosessi, josta on kerrottava organisaatiossa laajasti. Milloin strategian määrittelyt alkavat, miten ne etenevät ja milloin uusi strategia julkistetaan? Keitä prosessiin osallistuu? Strategiaviestin on oltava koskettava, omintakeinen ja helposti muistettava. Sen vaikuttavuutta voidaan tehostaa eri aisteihin vetoavin keinoin: visuaalisesti, auditiivisesti tai kinesteettisesti. Viestin muistamisessa auttavat huumori, musiikki tai tarinat. (Juholin 2008, 113, 117.)

Perinteisesti strategiakirjallisuudessa pohditaan, mikä on hyvä strategia. Hyväkään strategia ei kuitenkaan toteudu, mikäli se jää vain ylimmän johdon käyttöön. Organisaation arjessa ongelmana on, että henkilöstö ei ole tietoinen johdon strategista suunnitelmista tai ei ymmärrä niitä. Silloin organisaation toiminta ei tue strategiaa eikä toimita sen mukaisesti. Strategian toteuttaminen vaatii yhteistä ymmärrystä päämääristä sekä keinoista, joilla päämäärät saavutetaan. Siksi tarvitaan strategiaviestintää, tekoja ja sanoja. Hyvin toteutetulla strategiaviestinnällä voidaan asettaa tavoitteita, tukea muutosta, avata näkökulmia, tukea organisaation arvoja sekä tuottaa sitoutumista sekä luottamusta. (Hämäläinen & Maula 2004, 13, 29.)

Viestintä on keskeinen strategian toteuttamista edistävä keino. Strategiaviestinnällä voidaan tarkoittaa kahta eri asiaa, strategiaviestin jalkauttamista tai yhteisen strategiaymmärryksen synnyttämistä organisaation jäsenten kesken. Jalkauttamisessa viestintä on lähtökohtaisesti yksisuuntaista, jossa strategiatyöpajan ajatukset paketoidaan esitykseksi Intranetissa tai johdon kiertueella. Strategiaymmärryksen synnyttäminen kiinnittää huomiota yhdessä tekemiseen, tulkintojen rakentamiseen sekä merkityksen pohtimiseen. Strategiatyössä viestinnän ammattilainen rakentaa organisaation areenoita, joissa organisaation erilaiset ihmiset kohtaavat avoimessa vuorovaikutuksessa ja annetaan tilaa uuden syntyä. Viestintä ylläpitää verkostoa,

tuntee ihmiset ja tuo heidät yhteen. Viestinnän rooli on keskeinen, kun synnytetään vuorovaikutusta ja muutetaan arjen strategiatulkintoja. Strategiaviestintä ei ole vain strategian toteuttamista vaan strategian eläväksi tekemistä. (Mantere ym. 2011, 35, 49–51).

Marjamäki & Vuorio (2021, 32–33) mukaan viestinnän johtaminen lähtee organisaation strategian sisäistämisestä. Katse suunnataan säännöllisesti kauemmaksi ja arvioidaan, ovatko organisaation strategiset valinnat viestinnän punainen lanka. Viestinnän johtamisessa on pystyttävä kuvaamaan, mitä strategia tarkoittaa viestinnän tavoitteina. Ne määritellään yleensä viestintästrategiassa. Vaikka strategian laatiminen on melkoinen ponnistus, aivan eri luokan haaste on strategian vieminen käytäntöön. Edes se, että kaikki tuntevat organisaation strategian, ei vielä tarkoita, että jokainen pystyy viemään sitä käytäntöön. Jotta strategiaa voidaan alkaa toteuttaa menestyksekkäästi, tarvitaan tietoa, ymmärrystä, keskustelua ja vuorovaikutusta. Eri tehtävissä työskentelevien henkilöiden on luotava oma merkityksensä strategialle ja rakennettava yhteys siihen. Tarvitaan siis viestintää ja vuorovaikutusta strategiaprosessin ensimmäisestä risauksesta alkaen. Viestinnän johtamisen strategisella tasolla pitää varmistaa, että strategiaprosessissa hyödynnetään ymmärrystä toimintaympäristön viestinnällisestä muutoksesta, strategiaprosessista tehdään vuorovaikutteinen, ymmärrettävä sekä visuaalinen ja että johtamisviestintä vie strategiaa jatkuvasti arjen toimintaan niin omassa työyhteisössä kuin ulkoisten sidosryhmienkin kanssa.

Hyvässä strategiaviestinnässä visualisoinnilla on keskeinen rooli. Sen avulla voidaan tuoda esille erilaisia asiayhteyksiä ja hahmottaa kokonaisuuksia. Strategiaa viestitään kaikille sidosryhmille henkilöstön ja asiakkaiden lisäksi. Strategian sisältö on sanoitettava niin, että siitä ymmärretään olennaisimmat asiat ja sitä on helppo lähteä toteuttamaan. Tavoitteena on, että koko organisaatio ymmärtää strategian, innostuu siitä ja alkaa toimimaan sen mukaisesti. (Ritakallio & Vuori 2018, 153–154.)

Strategiakonsultit

Delanyn (1995) mukaan strategian päätöksenteon parantamiseksi johtajat ovat aina hakeneet strategiakonsulttien apua. Strategiakonsultit eroavat toisistaan sen mukaan, missä määrin he keskittyvät sisältöön tai prosessiin, missä määrin he toimivat fasilitoijina, osallistuvat itse konsultointiin ja millainen on heidän erityisasiantuntemuksensa. Tehokkain lopputulos on saavutettavissa konsulttia hyödynnettäessä, mikäli asiakkaalta saadaan selkeä tavoite ja

toimeksianto sisältää analysoitavia raportteja, toimintasuunnitelmia, dokumentaatiota tai haastatteluita.

Tämän perinteisemmän näkökulman lisäksi nykyaikaiselta strategiakonsultilta voidaan odottaa myös osallistamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvää osaamista. Strategiakonsultointi voi liittyä niin viestinnän sparraamiseen, kuin digitaaliseen pelillistämiseenkin.

Strategiakonsultti voi sparrata yrityksen johtoa strategiaymmärryksen kasvattamiseksi, liiketoimintaprosesseissa tai henkilöstön strategiaan osallistamisessa. Jokaiseen asiaan löytyy osaaja ja ammattilaisia ja oikean kumppanin löytäminen voi olla haasteellista. Ulkopuolinen näkökulma voi kuitenkin vapauttaa keskustelua rutiineista, tuoda uusia ideoita, sisältöjä ja sekä haastaa muuttumaan. Hyvällä konsultilla on kokemusta toimivista ratkaisuista, ja he soveltavat näitä yhä uusissa toimeksiannoissa. Hyvän konsultin ammattitaitoon kuuluu myös laajan osallistumisen varmistaminen strategiakeskusteluissa. (Mantere ym. 2011, 176.)

Strategiakonsulttien käytössä voidaan erottaa kaksi eri tasoa, prosessin kehittäminen sekä arkipäivän strategiatyöskentely. Prosessin kehittämiseen osallistuvien konsulttien vaikutukset näkyvät prosessien moniulotteisuudessa. Ne yritykset, jotka olivat hyödyntäneet konsultteja strategiatyössä olivat hyödyntäneet vähintään seitsemää eri tekniikkaa analyyseissään, kun taas itsenäisesti toimineissa yrityksissä vain 20 % oli perehtynyt yhtä moneen analyyysiin. Samat tulokset heijastuivat käsitteissä sekä viitekehyksen ymmärryksessä. Konsultit tuovat kokonaisvaltaisemman strategia-analyysin ja laajentavat osallistuvien henkilöiden strategista perspektiiviä. Konsulttien käyttämisen suurimmiksi ongelmiksi koettiin, että organisaation rakenne ei vastaa luotua strategiaa ja että strategia ei ole ymmärrettävä. (Näsi & Aunola 2002, 102–103.)

2.6 Strategian jalkauttamisen käsite ja perinteisen strategiatyön ongelmat

Paljon puhutaan edelleen jalkauttamisesta, samoin osallistamisesta. Näissä sanoissa ei ole mitään pahaa, mutta parasta olisi, jos voisimme vilpittömästi puhua osallistumisesta tai jopa strategian yhteisestä omistamisesta. Sillä se, mihin on saanut osallistua, on osittain jo omaa. Näin siihen on helpompi sitoutua, ja se on myös arjessa helpompi toteuttaa. (Sutinen & Haapakorva 2021, 262.)

Perinteisen strategiatyön ongelma-alueet ovat moninaiset. Strategia ei näy henkilöstölle käytännön työssä. Tiedonkulku on riittämätöntä, vastuurajat ja päätöksenteko-oikeudet ovat epäselvät, konkretia puuttuu, ei käytetä riittävästi aikaa tai anneta resursseja, strategia on vaikeaselkoinen, viestintäkanavat ovat puutteelliset, strategia herättää muutosvastarintaa ja viestintä on johdon tai esihenkilöiden taholta yksisuuntaista. (Hämäläinen & Maula 2004, 144 – 150.)

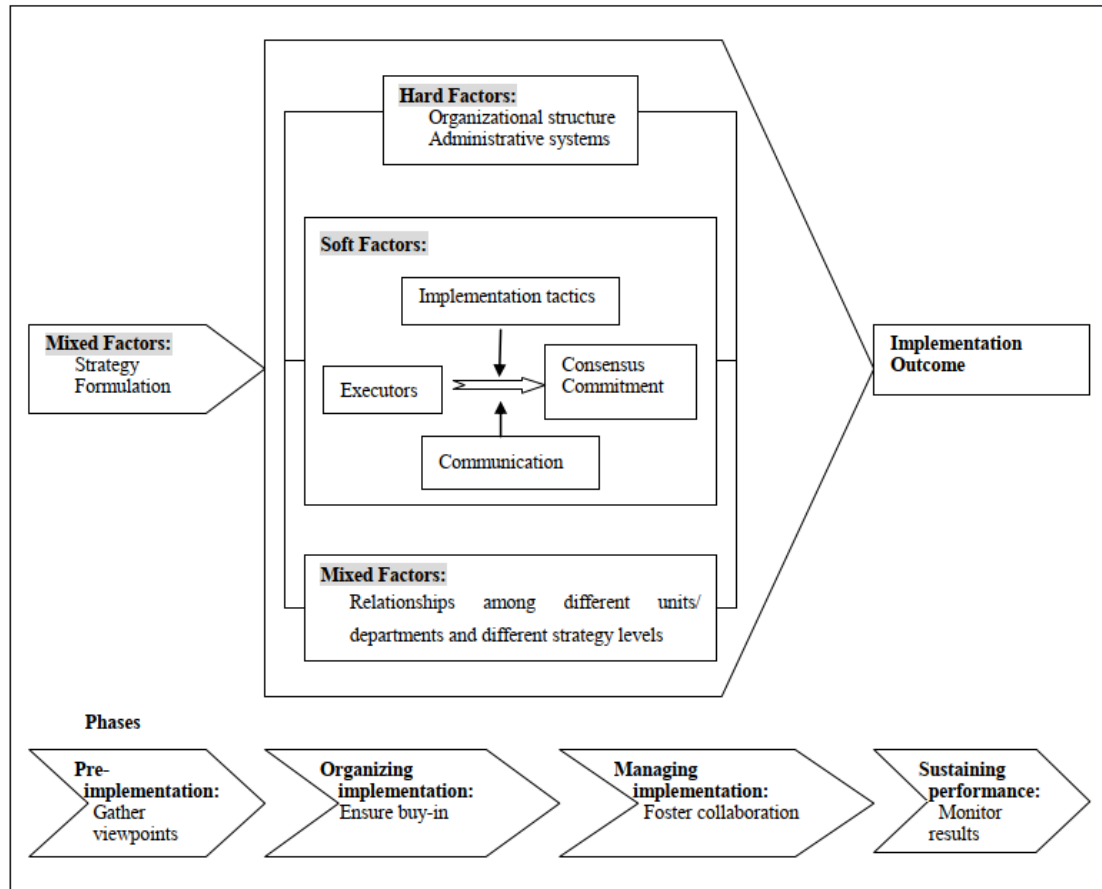
Strategiaprosessit voivat epäonnistua, koska johto ei ole sitoutunut, mukaan on otettu liian vähän henkilöstöä, mittaristo pidetään organisaation huipulla tai palkataan kokemattomia konsultteja. Suurin epäonnistumisen syy on siinä, että strategiaprosessi delegoidaan keskijohdolle. Ylimmän johdon emotionaalisella sitoutumisella on suuri merkitys, sen on oltava täysillä mukana ja oltava yhtenäisessä käsityksessä strategian tavoitteista. (Kaplan & Norton 2002, 396.)

Perinteinen malli, jossa strategia ensin suunnitellaan ja sitten toteutetaan, ei enää toimi, koska asiat ovat jatkuvassa liikkeessä ja vuorovaikutuksessa toisiinsa. Toimintaympäristö mukautuu ja muuttuu jatkuvasti. Pienen piirin strategiamuotoilu on liian etäällä käytännön toiminnasta. Strategiaa pitää saada luomaan henkilöt, joilla on oikea suhde organisaation toimintaan. Ovatpa he sitten asiakkaita, kumppaneita, henkilöstöä, rahoittajia tai kestävä kehityksen vaikuttajia. (Marjamäki & Vuorio 2021, 37.)

Perinteisessä hierarkkisessa strategiatyössä johto tekee päätökset ja pyrkii myymään ajatuksensa muuttumattomina henkilöstölle. Vaikka johto kutsuu kommentointiin, se haluaa kuitenkin pysyä päätöksissään eikä siten salli suunnitelmansa kyseenalaistamista. Yksi organisaatioviestinnän perinteisistä tehtävistä on ollut strategian jalkauttaminen. Tällä tarkoitetaan toimeenpanemista tai konkretisointia. (Mantere ym. 2011, 40, 47).

Li ym. (2010) tutkivat yli 60 artikkelia ja he toteavat, että lukuiset tutkimukset osoittavat strategian epäonnistuvan usein, eivät riittämättömän strategian muotoilun, vaan riittämättömän täytäntöönpanon vuoksi. Strategian toteuttamiseen on kiinnitetty vähemmän huomiota kuin strategian muotoiluun. Tutkimuksessa tarkasteltiin tekijöitä (kuviot 1), jotka mahdollistavat tai estävät tehokkaan strategian toteuttamisen. Tutkimuksen tuloksena löydettiin yhdeksän strategian toteuttamisen kannalta ratkaisevaa tekijää, jotka olivat strategian muotoilu sekä suhteet eri yksiköiden/osastojen ja eri strategiatasojen välillä. Pehmeitä tekijöitä, jotka vaikuttivat tuloksiin

olivat: toteuttajat, viestintä, toteutustaktiikat, konsensus ja sitoutuminen. Kovia tekijöitä olivat: organisaatorakenne ja hallintojärjestelmät.



KUVIO 1. Strategian toteutustutkimuksen viitekehys. (Li ym. 2010)

Perinteisessä organisaatiossa strategian toteutus ja muutosten ”ajaminen” onnistuivat komennoin ja käskyin. Käskyttämiskulttuuri ja vuorovaikutuskulttuuri ovat kuitenkin hyvin etäällä toisistaan. Vanha malli lähtee oletuksesta, että johto tietää, mitä henkilöstön tarvitsee tietää ja milloin. (Juholin 2008, 65.)

Johdon strategioiden ajatellaan siirtyvän henkilöstölle rationaalisiin perusteluihin ja teknisrationaalisia työkaluja käyttäen. Perinteisessä strategiatyössä ei huomioida, että organisaatiossa tehtäviä tulkintoja ja niihin perustuvaa toimintaa ei voi ohjata näin. Vaikka strategiatyön yleisesti ajatellaan perustuvan luovaan, omaehtoiseen ajatteluun, henkilöstölle ei perinteisesti anneta tätä mahdollisuutta. Sen sijaan henkilöstöstä tulee passiivinen toteuttaja, jota ohjataan kurinalaiseen toimintaan. (Mantere ym. 2011, 36).

Strategian toteutuksen ydinongelman ajatellaan olevan, kuinka strategia jalkautetaan alemmille organisaatiotasolle. Todellisuudessa ongelmat alkavat jo siitä, että erot strategian ymmärryksestä ja toteutuksesta näkyvät jo ylimmässä johdossa tai jopa omistajissa. Usein strategiaa ei ole prosessoitu yhdessä riittävästi yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen aikaansaamiseksi. Toinen riittämättömän prosessoinnin seuraus on strategian laadun kärsiminen. (Kamensky 2014, 247.)

Usein yrityksen johto olettaa, että strategian suunnittelua seuraa strategian suoraviivainen toimeenpano ilman suurempia suunnitelmia, resurssointia tai panostuksia. Strategian toimeenpanosta puhutaan monilla eri nimillä, kuten jalkauttaminen, implementointi, valuttaminen, maastouttaminen tai sädetäminen. Tämä kuvaa sitä, miten ihmisten, strategian toteuttajien, uskotaan omaksuvan strategian ja innostuvan siitä saman tien ensikuulemalta. Ylimmän johdon yritys saattaa suunnittelemansa strategia sellaisenaan organisaation toimintaan törmäätä usein varsin voimakkaaseen vastarintaan, koska ihmiset eivät ole saaneet vaikuttaa strategiaan millään tavalla. Usein organisaation ylin johto elää omassa strategianmaailmassaan ja työntekijät puolestaan omassaan. Myös strategian kielen ja käsitteistön tajuaminen ja hallinta voi asettaa henkilöt aivan eri asemaan. (Mantere ym. 2011, 23–25).

Perinteisen strategian valuttamisen taustalla ovat viestinnän lineaariset ja mekaaniset mallit. Hyväksymisen jälkeen strategia informoidaan kaikille. Valuttamisen vastuuhenkilöinä ovat johtajat ja esimiehet, kun taas kohteena on muu organisaatio ja sovitut, läheiset sidosryhmät. Ongelmalliseen asemaan joutuu usein keskijohto, jolla on haastava rooli. Asetelma on haasteellinen varsinkin, jos strategian laatijat ja toteuttajat eivät keskustele keskenään strategianprosessin aikana. Helposti seuraa, että koko strategiaprosessi leimautuu ”johdon haihatteluksi”, jonka toivotaan mahdollisimman vähän häiritsevän työntekijöiden elämää. Valutus on minimissään tiedon tiputtamista pieninä pisaroina ylhäältä alas. Luonnonlain mukaan osa haihtuu matkalla tai häviää kokonaan. Seurauksia on monenlaisia, kuten täysi välinpitämättömyys, kyynisyys, ahdistus tai pettymys. (Juholin 2008, 114.)

Useimmissa tutkimuksissa keskitytään keskijohdon vaikutukseen strategian toteuttamisessa. Alemmaan johtamiseen liittyvää erityistutkimusta ei ole, vaikka useat kirjoittajat toteavat, että olisi tärkeää ottaa huomioon niiden vaikutus strategian toteuttamiseen. Yksikään heidän tutkimuksistaan ei kuitenkaan analysoi eri tapoja, joilla työntekijät mahdollistavat strategian toteuttamista ja miksi. (Li ym. 2010.)

Mantere ym. (2006, 10–11) ovat tutkineet, miksi aiottu strategia ei aina toteudu suunnitellun mukaisesti. He päätyivät siihen, että strategian laatijat ja toteuttajat toimivat eri asioiden parissa, ajattelevat eri tavoin asioista ja puhuvat eri kieltä työn arjessa. He kuvaavat tätä eroa kuilulla, joka aukeaa johdon ja organisaation jäsenten välille. Strategian laatijoilla ja toteuttajilla pitäisi olla yhdenmukainen käsitys siitä, mitä strategialla on tarkoitus saavuttaa. Kommunikoinnin lisäksi tarvitaan yhteistä tekemistä ja sitä kautta yhteisestä suunnasta varmistumista. Kuilua ei välttämättä synny ollenkaan, jos organisaation jäsenet voivat olla mukana strategiaprosessissa muutenkin kuin vain viimeisessä vaiheessa objekteina kuulemassa, miten on tarkoitus tästedes toimia. Jos strategiaa pidetään jatkuvasti esillä ja ihmiset pääsevät aidosti vaikuttamaan, kuilu ainakin kaventuu.

3 OSALLISTAMISAJATTELU

Innovaatioiden diffuusioteoriassa keskeistä on omaksuttavan asian siirtyminen osaksi omaksujatahon toimintakulttuuria. Diffuusiotutkimuksessa tarkastellaan päätöksiä, joita käyttöönottoprosessissa tehdään, asiaan vaikuttavia ihmisiä ja asioita, kanavia sekä diffuusioaikaa. Teorian avulla saadaan vastauksia mm. kuinka suuri osa omaksujaorganisaation henkilökunnasta on ottanut omaksuttavan asian käyttöönsä, miten nopeasti prosessi on edennyt tai millaisia kanavia pitkin omaksuttava asia on levinnyt omaksujaverkkoon. (Pernaa, 2013.)

Kullman & Pyyhtinen (2015) mukaan toimijaverkkoteoria (engl. Actor–network theory) on yhteiskuntateoriassa ja yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa käytetty lähestymistapa, joka on saanut alkunsa tieteen tutkimuksen piirissä. Toimijaverkkoteoria luetaan materiaalsen konstruktionismin sovellukseksi, siis väliillisesti sosiaalisen konstruktionismin kritiikin tulokseksi. Teorian mukaan verkot luovat kokonaisuuksia, käytäntöjä ja identiteettejä yhteisöllis-materiaalisina toimintoina. Toimijuus merkitsee toimijaverkkoteoriassa osallisuutta verkostoihin. Siten toimijuus on aina yhteistoimijuutta. Yksi tai useampi verkon osa voi olla toiminnan alullepanijana, suuntaamassa sitä jotakin tavoitetta kohti, mutta tulokset vaativat useiden toimijoiden osallistumista. Toimijuus tulee erityisellä tavalla näkyväksi poikkeustilanteissa, jolloin totunnainen näkymä toiminnan sujuvuuteen ja kokonaisuuteen muuttuu. Prosessi voi edetä neljän vaiheen kautta: määritellään ongelma ja pyritään tunnistamaan siihen liittyviä toimijoita, herätetään kiinnostus toimijoiden sitouttamiseksi, tuloksena toimijuuden rakenne muotoutuu uudelleen syntyä uusia kytkentöjä sekä lopulta toimijat tukevat tavoitetta ja mahdollistaa uudenlaisen toiminnan.

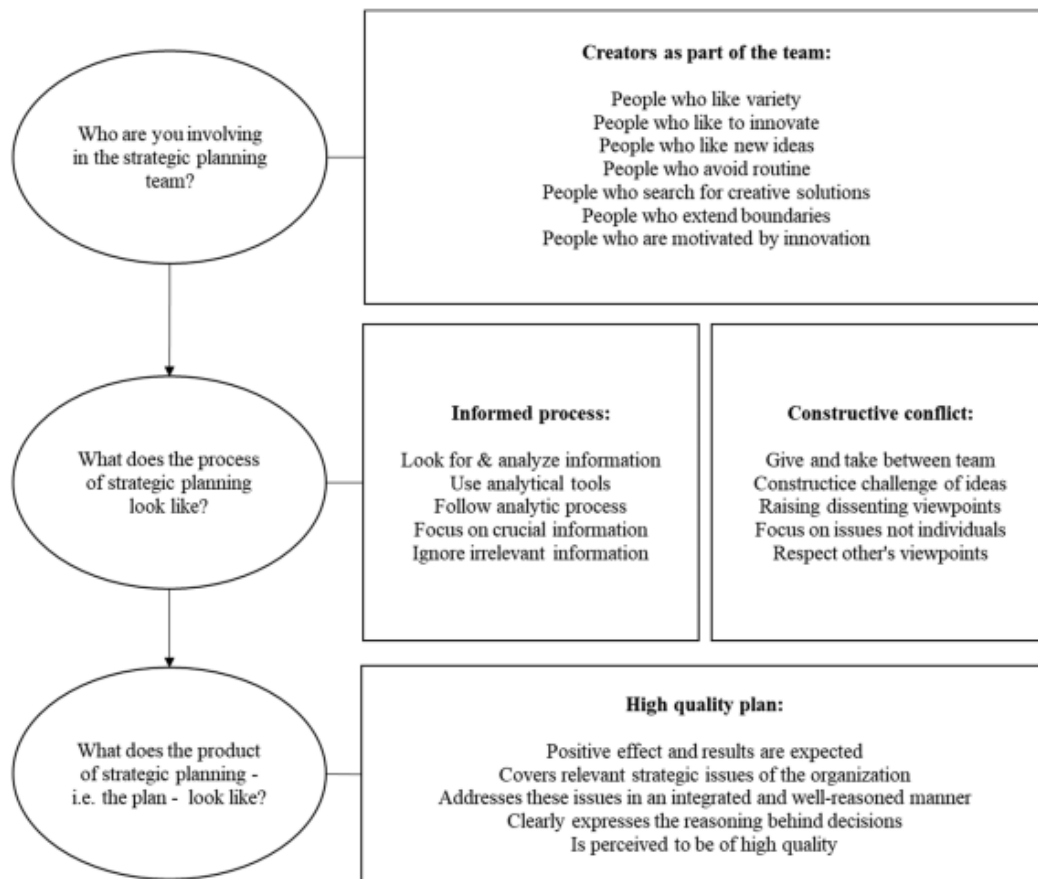
Minna Lahtinen (2008) tutki gradussaan Strategia – Lappuna pöydällä vai läsnä arjessa? strategiaan liittyviä kokemuksia johtajien, esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa strategia ilmeni useimmiten kohdeorganisaatiossa johtotason toimintana. Strategia ei ohjannut työntekijöiden päivittäistä tekemistä eikä ollut läsnä arjessa. Hän kuvaa, että strategia ei ole sosiaalinen ilmiö, koska se ei muodosta yhteistä ymmärrystä organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa. Strategisiin tavoitteisiin pääseminen koettiin vaikeaksi. Strategiasta on oltava yhteinen ymmärrys ja käsitys, jotta se voisi ohjata toimintaa arjen tekemisessä. Kun työntekijät kokevat työnsä tärkeäksi strategian avulla, se antaa heille vahvan organisaatiollisen identiteetin ja luo turvallisuuden tunteen. Eri toimijoiden osallisuus pitäisi havaita helpommin organisaatiossa, mikäli strategia on läsnä ja elää arjessa.

Jokaisella työntekijällä tulisi olla oma rooli strategian toteuttamisessa. Tämä edellyttää työntekijöiltä vahvaa strategian ymmärrystä. Ymmärrystä voi synnyttää niin, että organisaatioon luodaan keskustelukulttuuri, jossa strategiasta muodostetaan osallistavan toiminnan avulla yhteinen ymmärrys ja jossa sitä käydään toistuvasti yhdessä läpi.

TYÖ2030-ohjelman MEADOW-tutkimuksesta käy ilmi, että henkilöstön osallistumisella organisaation strategiatyöhön on merkittävä vaikutus innovaatioaktiivisuuden kasvamiseen. Yrityksistä, joissa vähintään 30 prosenttia henkilöstöstä on osallistunut säännöllisesti toiminnan kehittämiseen, 35 % kertoo saaneensa kilpailuaetua tai lanseeranneen markkinoille kokonaan uusia palveluita tai tuotteita. (Selander & Alasoini 2022.)

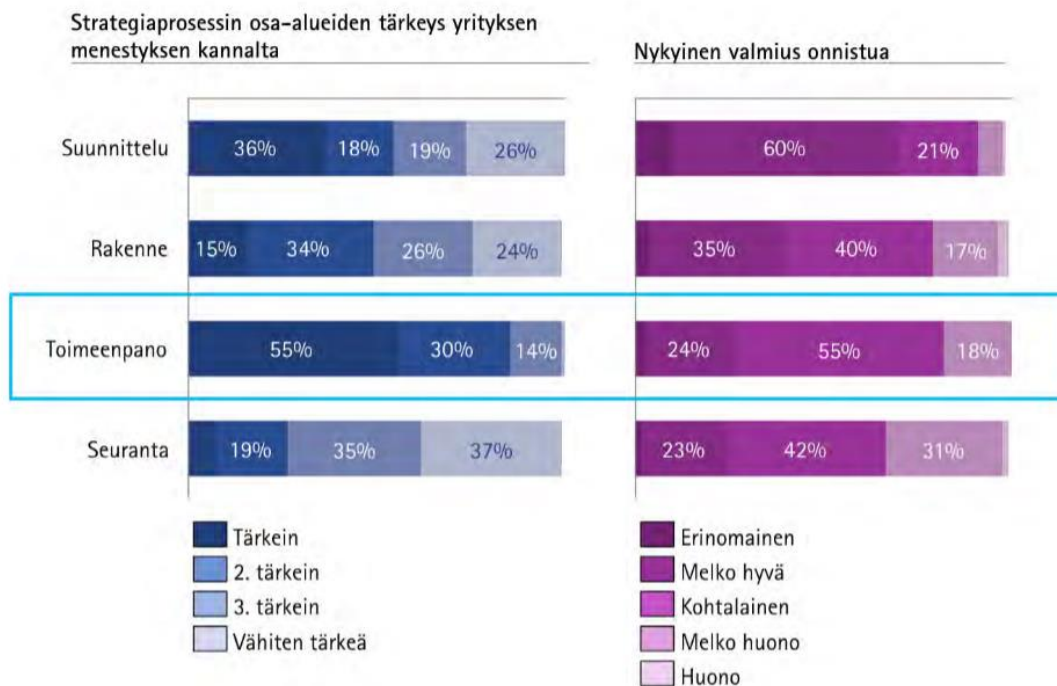
3.1 Strategiaan osallistaminen

Georgen (2021) mukaan strateginen suunnittelu on edelleen hallitseva lähestymistapa strategian muotoilussa kaikilla julkishallinnon tasoilla. Samanaikaisesti tiedetään vain vähän siitä, millä edellytyksillä strategiset suunnitelmat onnistuvat. Tutkimus osoittaa, että strategisten suunnitelmien onnistuneeseen toteuttamiseen vaikuttavat taustalla olevat ihmiset, prosessit ja suunnitelmat. Tekijöiden ottaminen mukaan auttaa tekemään strategiaprosessista tietoisemmän. Tietoinen prosessi, joka sisältää rakentavia konflikteja, auttaa saamaan aikaan korkealaatuisia strategisia suunnitelmia. Laadukkaat strategiset suunnitelmat edistävät suunnitelmien onnistumista. Tutkimuksessa rohkaistaan pitämään strategista suunnittelua ei yhtenäisenä ratkaisuna strategian muotoiluun, vaan lähestymistapana, jossa ihmisten, prosessien ja suunnitelmien vaihtelu vaikuttaa täytäntöönpanon onnistumiseen (kuvio 2).



KUVIO 2. Recommendations on the People, Process, and Plan Underlying Strategic Planning. (George 2021)

Accenture haastatteli vuonna 2012 yli 120 yritysjohtajaa 35 suomalaisesta yrityksestä ja organisaatiosta. Tutkimuksessa selvitettiin strategian toteutukseen liittyviä haasteita sekä onnistumisia. Viitekehystenä hyödynnettiin strategian toteutusprosessin mallia. Haastattelut toivat esille strategian toteutusprosessin parhaita käytäntöjä, strategian onnistumisen edellytyksiä ja haasteita sekä strategiaprosessiin liittyviä kyvykkyyksiä. Tutkimuksessa selvitettiin myös strategianprosessin eri vaiheiden tärkeyden merkitystä (kuvio 3). Jokavuotisen strategiaprosessin sijaan 25 % yrityksistä on siirtymässä jatkuvaan strategisten teemojen tarkasteluun. Näin mahdollistetaan markkinaympäristön ajantasainen havainnointi. Joustavaa strategiaan voidaan muokata tarpeen mukaan ympäristön vaatimuksia vastaamaan. (Kelloniemi, Pitkänen, Kaario & Haataja 2013.)



KUVIO 3. Strategian toimeenpano nähdään selkeästi tärkeimmäksi strategiaprosessin elementiksi yritysjohtajien keskuudessa. (Kelloniemi ym. 2013)

Vain 55 % yritysjohtajista piti strategian toimeenpanoa merkittävimpanä strategiaprosessin osa-alueena. Ylin johto toi esille strategian suunnittelun tärkeyden sen sijaan. Strategiajohtajat pitivät suunnittelua vähemmän tärkeänä verrattuna yrityksen muuhun johtoon. Sen sijaan toimeenpano oli strategiajohdon mielestä huomattavasti tärkeämpää kuin muissa vastaajaryhmissä. Eroja oli myös keskijohdon ja ylimmän johdon välillä; keskijohdosta vain yksi kolmasosa piti strategian suunnittelua edes melko tärkeänä. On keskeistä onnistua strategian suunnittelun ja toimeenpanon lisäksi myös strategisessa seurannassa. Alle kolmannes tunnisti yrityksen toimeenpanokyvyn hyväksi tai erittäin hyväksi. Tämä jättää suuren välin tavoitetilan ja nykyisten yritysten kyvykkyyksien kehittämisessä. (Kelloniemi ym. 2013.)

Strategia on keskeinen osa yrityksen johtamistehtävää, johon yritysjohto käyttää huomattavan paljon aikaa. Usein unohtuu, miten saadaan yksilöt toteuttamaan strategiaa päivittäisessä työssään. Tässä ei auta Powerpoint-esitykset tai sisäisten verkkosivujen kehittäminen. Strategian toteutuksen takana ovat yksilöiden tunteet, päivittäiset valinnat sekä tahtotilat. Kun yksilö ymmärtää, miten hänen jokapäiväinen työnsä vaikuttaa strategian ja tavoitteiden saavuttamiseen,

hän kokee työnsä merkitykselliseksi. Tämä vaikuttaa myös sitoutumiseen ja synnyttää hyvinvointia ja työniloa. (Fischer & Vainio 2015, 120.)

Inhimillisen strategian aikaansaamiseksi strategiaa tulee johtaa kolmella tasolla: organisaatiotasolla, yksilötasolla ja tunnetasolla. Strategian inhimillistäminen organisaatiotasolla on strategian katsomista ihmisten ja käytännön tekemisen kautta. Silloin strategiset valinnat määritellään yhteiseksi tarkoitukseksi, kyvykkyyksiksi, kulttuuriksi ja tavoitteiksi. Strategian yhteinen tarkoitus muuntuu henkilökohtaiseksi merkitykseksi, kyvykkyydet yksilötason osaamiseksi, kulttuuri henkilön tavaksi toimia ja tavoitteet jokapäiväisiksi teoiksi. Strategian sydämellistäminen saa ihmiset innostumaan, sytyttää halun edistää yhteistä päämäärää ja luo uskoa ja luottamusta tulevaan. Lopuksi, jotta strategia muuttuisi koko organisaation yhteiseksi toiminnaksi ja ihmisten konkreettisiksi teoiksi, on valittava sellaiset strategiset tavoitteet, jotka tukevat strategisia valintoja ja mahdollistavat organisaation toimijuuden ja ohjautumisen kohti yhteistä suuntaa. Tässä yhteydessä määritellään myös niiden saavuttamisen mahdollistavat strategiset hankkeet ja toimintasuunnitelma. Hyvä toimintasuunnitelma saa koko henkilöstön ponnistelemaan kohti yhteistä maalia, mutta jättää riittävästi tilaa ihmisten kekseliäisyydelle ja itse kehittämille ratkaisuille. (Kilpinen 2022, 99–102.)

Kytös strategiaan syntyy työntekijän omakohtaisen kokemuksen, osaamisen, toiminnan ja merkityksen kautta. Silloin jokaisen pitäisi ymmärtää oma roolinsa strategian toteuttamisessa. Kun työntekijä sisäistää, mistä strategiassa on kyse ja sitoutuu siihen, strategia ohjaa aidosti tavoitteita ja yhteistä suuntaa. Johdon tehtävä on varmistaa, että henkilöstöllä on tähän mahdollisuus. Keskiössä on strategian inhimillistäminen ja vieminen käytäntöön organisaatiokulttuurin, ihmisten kyvykkyyksien ja strategisten tavoitteiden välityksellä. Strategia toteutuu, kun jokainen työntekijä kokee yrityksen strategian merkitykselliseksi, elää todeksi yrityksen arvoja, kehittää strategian edellyttämää osaamista ja toteuttaa strategiaa oman jokapäiväisen toimintansa kautta. (Kilpinen 2022, 83.)

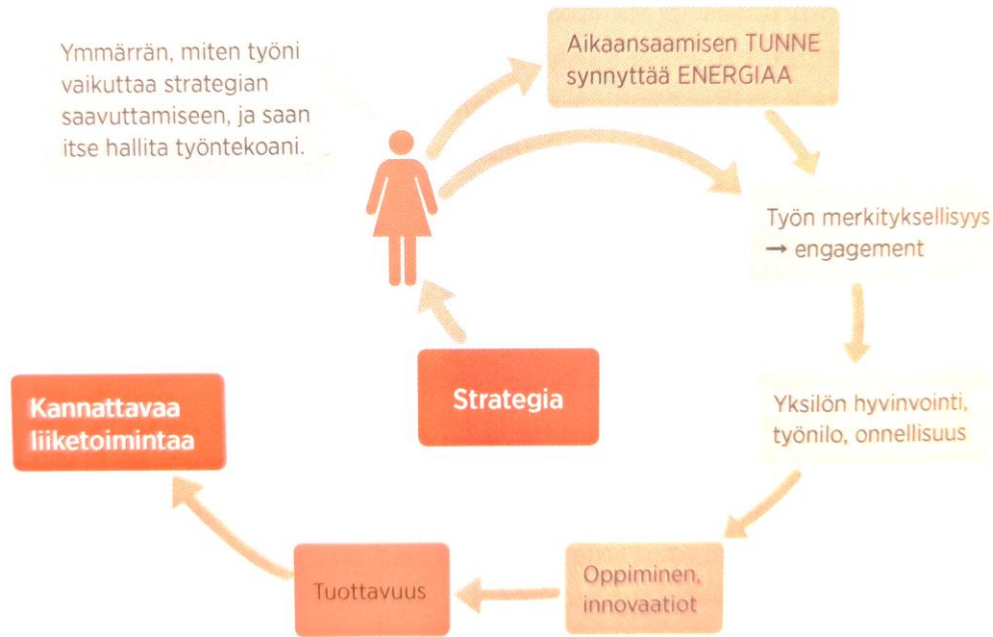
Dialoginen vaihtoehto strategiaan perustuu siihen, että organisaatiossa on aina useita käsityksiä strategiasta ja että kaikilla on oikeus osallistua strategiatyöhön. Olennaista on pyrkiä jatkuvaan dialogiin, joka on itse asiassa ainoa tapa saada strategia elämään. Dialoginen strategiatyö nostaa henkilöstön johdon rinnalle liiketoiminnan tilanteen ja kehittämisen määrittelijöiksi. Johdon näkökulma, johdon esittämät ajatukset strategioista, voivat olla avaus keskustelulle, jossa eri puolilla organisaatiota pohditaan ja kyseenalaistetaan toimintaa ja mietitään sen kehittämistä.

Tällöin prosessissa rakentuvat sekä viralliset strategiat että niiden paikalliset tulkinnat ja konkretisoinnit. (Mantere ym. 2011, 16, 36).

Sydänmaanlakka (2004, 39, 40) toteaa, että yhdessä muotoillut tavoitteet hyväksytään paremmin kuin johtajan yksin asettamat tavoitteet. Suoritusjohtamisessa yhdistetään tavoitteista sopiminen, ohjaus, tulosten arviointi ja kehittäminen toisiinsa liittyviksi elementeiksi jatkuvassa prosessissa, jolla pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä. Kaikki henkilöt tietävät, mitä on heidän tehtävänsä, mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa, mitä osaamista heiltä edellytetään ja että he saavat riittävästi ohjausta ja palautetta tehtäviensä hoitamiseen.

Ihmisillä on yleensä aito halu toimia oman organisaationsa hyväksi, kunhan heillä on siihen tarvittava tieto ja valmiudet. Strategian toteutusvaiheessa työyhteisön tai tiimin keskinäisen ajatustenvaihdon lisäksi myös muut työyhteisöviestinnän keinot kannattaa ottaa laajasti käyttöön. (Juholin 2008, 120.)

Merkityksellisyys synnyttää hyvinvointia, elinvoimaa ja motivaatiota pyrkiä tavoitteita kohti. Positiiviset tunteet synnyttävät sosiaalisia taitoja, fyysisiä ja henkisiä voimavaroja, tuottavuutta ja lisäävät yhteisöllisyyden tunteita (kuviot 4). Tässä yrityksen strategialla, visiolla ja missiolla on keskeinen rooli. Työyhteisössä tämä kokemus voidaan mahdollistaa osallistamalla työyhteisön jäsenet sekä vision että mission rakentamiseen. Jokaisen pitää ymmärtää työyhteisössä, miten hänen työnsä vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Muutos tapahtuu yksilöiden henkilökohtaisen sitoutumisen ja vuorovaikutuksen kautta. Oppivassa organisaatiossa tavallisetkin ihmiset voivat aikaansaada epätavallisen hyviä tuloksia. Tähän voi vaikuttaa positiivisella johtamisella sekä mukaan ottamisella. Oppiminen synnyttää tuottavuutta ja sitä kautta kannattavaa liiketoimintaa ja kilpailuetua. Strategian toteutuminen on nähtävä organisaation kollektiivisena vastuuna, yhteisenä tahtotilana synnyttää jotain suurempaa ja valintoina kohti haluttua lopputulosta. (Fischer & Vainio 2015, 41 – 43, 58, 122, 123.)



KUVIO 4: Tunneprosessi strategian toteuttamisessa. (Fisher & Vainio 2015, 122).

Älykkään johtajuuden näkökulmasta strategian lähtökohta on, että sekä johtajat että alaiset toteuttavat sitä yhdessä. Älykäs johtajuus on johtajan ja asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus, jossa he tietystä tilanteesta yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Johtajat ja alaiset voivat määrittellä myös vision ja päämäärät yhdessä. Tämä helpottaa sitoutumista tavoitteisiin. On tärkeää, että visio on jaettu ja että kaikki ovat sitoutuneet tavoitteiden toteuttamiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 116).

Kaplan & Nortonin (2002, 340–341) tutkimuksesta Searsin organisaatiosta saatiin mielenkiintoisia tutkimustuloksia. Strategiatyöhön osallistaminen vaikutti työntekijöiden asenteisiin asiakaspalvelussa, työntekijöiden vaihtuvuudessa sekä todennäköisyyteen suositella työnantajaa perheelle, ystäville ja asiakkaille. Työntekijöiden liikeasioiden tuntemuksen parantaminen lisäsi yrityksen tuloja. He arvioivat, että viiden pisteen parannus työntekijän asenteessa aiheutti 1,3 pisteen parannuksen asiakastytyväisyydessä, joka puolestaan aiheutti 0,5 % kasvun tuloissa.

Gubtan (2015) mukaan työntekijöiden sitoutuminen vaatii omistautumista, emotionaalista ja rationaalista ymmärrystä tehtävän saavuttamisessa sekä organisaation vision omaksumista. Tutkimuksen tärkeimmät havainnot olivat, että työntekijän sitoutuminen auttaa kehittämään koko yhteisöä työpaikalla. Sitoutuneilla työntekijöillä on vahva emotionaalinen yhteys organisaatioon. Työntekijöiden osallistuminen koko yrityksen toimintaan lisää aloitteita, koulutusmahdollisuuksia ja

avointa viestintää. Työntekijät haluavat olla mukana päätöksenteossa, joka vaikuttaa heidän työhönsä. Työntekijöiden sitoutumista mitataan tavoitteilla, jotka on yhdistetty liiketoiminnan keskeisiin tuloksiin.

Parkin (2015) mukaan valitulla organisaatiostrategialla on erilaisia vaikutuksia jokaiseen työntekijään. Vaikka työntekijöiden asenteet organisaation strategiaa kohtaan ovat tärkeä tekijä organisaatiostrategian onnistumisessa, tutkimukset ovat suurelta osin jättäneet huomiotta yksittäisten työntekijöiden vastaukset tässä suhteessa. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöillä, jotka osallistuivat useampaan osallistumiskäytäntöön, oli korkeampi myynti ja organisaatioon sitoutuminen. Erityisesti innovatiivisten yritysten johtajien tulisi tarjota työntekijöille enemmän mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja saada taloudellisia kannustimia panoksestaan.

Mantere ym. (2011) mukaan hierarkkisessa ja dialogisessa strategiatyössä on selkeät erot sen suhteen, mitä strategialla ajatellaan tarkoitettavan, ketkä osallistuvat strategiatyöhön tai miten osallistaminen ymmärretään (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön erot. (Mantere ym. 2011, 32)

	Hierarkkinen strategiatyö	Dialoginen strategiatyö
Mitä strategia on?	Johdon suunnitelma, jota henkilöstö toteuttaa	Monta näkemystä organisaation toiminnasta ja tavoitteista: <ul style="list-style-type: none"> - johdon strategia - keskusteluissa esitetyt tulkinnat johdon strategiasta - keskustelussa esitetyt tulkinnat organisaatiosta, sen eri osista ja niiden tavoitteista - julkilausumattomat ajatukset siitä, mihin organisaation menestyksenkäs toiminta perustuu ja miten toimintaa pitäisi kehittää - toimintaa, joka mahdollistaa organisaation selviytymisen toimintaympäristössään

Mitä on strategiatyö?	Johdon suunnittelua, jota seuraa suunnitelmien implementointi tai jalkauttaminen	Kaikkien osallistumista keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteista
Kuka on strategian tekijä?	Johto ja asiantuntijat	Kaikki, jotka osallistuvat organisaation ja sen eri osien tavoitteista. Kaikki, jotka toiminnallaan tuottavat organisaation menestymistä toimintaympäristössään
Suunnittelu ja toteutus	Suunnittelu ja toteutus on eriytetty eri toimijoille ja eri ajankohtiin. Ensin johto suunnittelee ja sitten muut toteuttavat	Suunnittelun ja toteutuksen eroa ei ole. Strategian elävät vasta, kun niistä puhutaan ja niitä suhteutetaan muihin näkemyksiin. Strategioista keskusteluissa syntyvät näkemykset ohjata toimintaa.
Osallistuminen	Johto osallistaa muut strategiaan sitouttamiseksi ja muutosvastarinnan vähentämiseksi	Kaikki, jotka puhuvat organisaation ja sen eri osien tavoitteista, osallistuvat strategian tuottamiseen. Kaikki, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen sen toimintaympäristössään, osallistuvat strategian tuottamiseen.
Vastarinta	Kitkaa, joka on voitettava johdon strategian levittämiseksi	Erilaisia näkemyksiä, joiden kautta myös johdon strategiat saavat merkityksiä. Vuoropuhelua eteenpäin vievää dynamiikkaa, jossa on mahdollisuus synnyttää uusia oivalluksia.
Ongelmia ja haasteita	Miten löytää toimivin ja paras strategia? Miten toteuttaa johdon määrittämä strategia? Miten voittaa vastarinta?	Kuinka mahdollistetaan keskustelu organisaation ja sen eri osien toiminnasta sekä johdon esittämästä strategiasta? Miten löytää aikaa ja tilaa hedelmälliseen vuorovaikutukseen? Miten moniäänisyyttä voi käyttää organisaation kehittämiseen?

3.1.1 Osallistamisen eri tasot ja roolit

Strategiatyössä on väitelty paljon, kuinka paljon prosessin tulisi olla ylhäältä alaspäin ja kuinka paljon alhaalta ylöspäin. Vuorovaikutus on avainsana. Strategian luominen, toteuttaminen ja uudistaminen tapahtuvat siellä, missä on paras osaaminen. Oikein rakennetussa organisaatiossa

pääsuunta on alhaalta ylöspäin. Ylätason rooli ei ole kuitenkaan ainoastaan hyväksyä strategia tai antaa vaadittavia resursseja käyttöön vaan tuoda lisäarvoa strategiatyöskentelyyn. Strategiatyöskentelyssä on saatava aikaan aito kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi. (Kamensky 2014, 51.)

Forth & Millward (2004, 98–119) ovat määritelleet osallistamisen käytäntöjä kolmen tason kautta, joista ensimmäiseen tasoon liittyvät työhön osallistamisen käytännöt, jotka tarkoittavat henkilöstön aktiivista roolia kehittämistyössä, innovoinnissa, työskentelyä tiimeissä sekä vaikuttamista työnjakoon ja työjärjestelyihin. Toisella tasolla puhutaan henkilöstön osallistumisvalmiuksien vahvistamisesta, joka pitää sisällään yrityksen toimintaa koskevan ymmärryksen ja tiedon lisäämistä sekä valmennusta liittyen vuorovaikutustaitoihin ja osallistamismenetelmiin. Silloin vahvistetaan alaisten rohkeutta esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Kolmanteen tasoon liittyvät organisatorisen tuen käytännöt, joita ovat sisäiset urakehitysmahdollisuudet, aloitejärjestelmät sekä taloudellinen osallistaminen, esimerkiksi mahdollisuus ostaa yhtiön osakkeita.

Hallituksen ja johdon rooli

Dialoginen strategiatyö edellyttää strategisen ketteryyden ja joustavuuden lisäämistä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Se vaatii erityisesti ylimmältä johdolta organisaation harjaannuttamista vuorovaikutuksessa tapahtuvaan liiketoiminnan kyseenalaistamiseen ja kehittämiseen. Johdon pitäisi pystyä jakamaan strategia-asiantuntijuutensa muiden kesken, ja muiden tulisi olla valmiita ottamaan liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijuutta itselleen. Tämä on haasteellista, koska vakiintuneet tavat ajatella strategiatyöstä ohjaavat paitsi johtoa myös koko muuta henkilöstöä. Johdon on harjaannutettava vuorovaikutustaitojaan pystyäkseen käyttämään niitä laajemmin organisaatiossa. Johdon on myös varattava aikaa paitsi henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen myös niiden dialogisten prosessien kehittämiseen ja ohjaamiseen, joissa organisaation jäsenet tarkastelevat työtään ja miettivät sen kehittämistä. (Mantere ym. 2011, 42).

Hallituksen toiminnan on tarkoitus ohjata toimitusjohtajaa strategian toteutuksessa ja tuloksellisuuden varmistamisessa. Parhaat hallitukset analysoivat, miten tehdyt päätökset vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon, tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen pitkällä tähtäimellä. (Fischer & Vainio 2015, 142.)

Johdon tulisi kuunnella keskijohtoa ja henkilöstöä kahdesta eri syystä: johdon oman ymmärryksen lisäämiseksi ja henkilöstön psykologian hallitsemiseksi. Johdon oma ymmärrys voi kasvaa monin

eri tavoin, kun se kuuntelee henkilöstöä. Joskus henkilöstöllä on johtoa parempi käsitys asiakkaiden toiveista, markkinan muutoksista tai hiljaisista signaaleista. Silloin henkilöstön kuuntelu voi auttaa johtoa tunnistamaan uusia strategisia mahdollisuuksia. Lisäksi henkilöstön kuuntelu voi auttaa johtoa ymmärtämään, mitä konkreettisia muutoksia rutiineissa, prosessissa ja työvälaineissä suunniteltu strateginen muutos saattaisi vaatia. Johdon on näytettävä henkilöstölle, kuinka uusi strategia mahdollistaa monia asioita, ja kytkeä se myös henkilöstön arkeen mielekkäällä tavalla. Jos johto saa kuvattua tavoitetilan konkreettisesti henkilöstön kannalta, henkilöstön on helpompi kuvitella kyseinen tavoitetila ja kokea innostusta sitä kohtaan. (Ritakallio & Vuori 2018, 137.)

Mitä tunteita yrityksen strategia ja ylimmän johdon toiminta herättävät? Miten innostavaksi henkilöstö kokee strategian? Tunteiden huomioiminen strategiaprosessissa antaa johdolle äärimmäisen arvokasta tietoa siitä, mitkä asiat vaativat vielä kirkastusta ja mitkä osat organisaatiossa tarvitsevat tukea tulkinnan ja ymmärryksen rakentamisessa – sen sijaan, että toimenpiteet pohjautuisivat johdon oletuksille ja ne kohdennettaisiin hajanaisesti organisaation eri osiin. Strategiaviestintä ja strategian toteuttaminen ovat johtamisen klassisia haasteita. Miten työntekijät saadaan innostumaan strategiasta ja sitoutumaan siihen? Tutkittaessa 356 amerikkalaisen yrityksen strategisia päätöksiä havaittiin, että yli puolet päätöksistä toteutettiin vain osittain tai jäi kokonaan toteuttamatta. Yksi keskeisimmistä syistä on vääränlainen asenne strategian toteuttamiseen: usein strategiaa yritetään pakottaa todeksi yrityksessä rakentamatta yhteistä ymmärrystä ja hyväksyntää sen tueksi. Eräässä tutkimuksessa todetaan, että ”ylimielisesti” (pakottamalla) toteutetuista strategisista uudistuksista 58 prosenttia jäi toteuttamatta. Mutta kun ihmiset otettiin mukaan yhteenkin uudistuksen luomisen vaiheeseen, suunnitelmat menivät läpi 96-prosenttisesti. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää. 2020, 182–190.)

Tarkoituksellinen strategia lisää organisaation yhtenäisyyttä, sidosryhmien luottamusta ja vaikuttavuutta yrityksen kannattavan kasvun siivittämiseksi. Sitoutuneen johdon ja sitä tukevien taloudellisten investointien myötä kasvuyritykset ovat onnistuneet tuottamaan pitkäkestoista kannattavaa kasvua, pysymään relevantteina nopeasti muuttuvassa maailmassa ja syventämään suhteitaan osakkeenomistajiin. (Kilpinen 2022, 122.)

Leskelän (2022) mukaan hallituksen tulee varmistaa, että strategiasta syntyy jatkuva prosessi henkilöstön, johdon sekä hallituksen välillä. Ilman elävää strategiaa yrityksen resilienssi häiriöille sekä kyky luoda uusia toimintatapoja organisaation jokaisella tasolla jää puutteelliseksi. Siksi

strategian taustalle usein jäävät skenaariot kannattaa valjastaa strategian jatkuvan osallistamisen tueksi, jotta henkilöstöllä on henkinen valmius kohdata nopeita muutoksia. Yritykset tarvitsevat ymmärrystä henkilöstön innovaatiokyvyn ja kulttuurin kehittämisestä sekä inklusion ja monimuotoisuuden kysymyksissä. Avain onnistuneeseen strategiaan on luonnollisesti toimeenpano, joka edellyttää kykyä mukauttaa strategiaa matkan aikana. Perinteinen strategiatyö ei riitä nykyisten vaikeiden kysymysten tai häiriötilanteiden ratkaisuun, vaan strategian toteutuksesta tulee rakentaa elävä, systemaattinen ja ajassa elävä malli toimenpiteiden tavoitteelliseen toteuttamiseen organisaation eri tasoilla. Avain elävässä prosessissa onnistumiseen onkin henkilöstön osallistaminen uuteen strategiaan heti prosessin alussa. Työyhteisön tulee kokea, että strategia on yhteinen matka yhteisiin onnistumisiin, ei vain johtoryhmän vuokaaviolle perustuva projektisuunnitelma. Jos henkilöstö kohtaa strategian vasta toimitusjohtajan PowerPointin muodossa, on sen omaksuminen ja oman työn ohjenuoraksi ottaminen usein vaikeaa. Hallituksen tulee toimia elävän strategian mahdollistajana, ja tälle työlle on hyvä asettaa mittarit niin ylemmän johdon kuin keskijohdonkin tasolla. Johdolta tulee vaatia strategian taustaoletusten kalibroitua tai tietoa henkilöstön osallistamisesta saatavista impulsseista. Usein strategiaviestinnän toteutus kysyykin kykyä yhdistää HR:n ja viestinnän funktioita liiketoiminnon tueksi, jotta keskijohto saa tarvitsemansa tuen muutoksen toteuttamisessa. Strategiatyön parissa tapahtuva oppiminen ja havainnointi onkin paljon arvokkaampaa kuin itse lopputulema.

Malkamäki, Hiltunen & Aromaa (2021) mukaan Case Kesko Oy:n tulokset osoittivat, että luottamus ylimmän johdon strategiaan valintoihin lisäävät tehokkuutta, innovaatiota ja sitoutumista strategian toteuttamisessa. Strateginen johtaminen luokiteltiin kolmeen vaiheeseen: strategisen aseman ymmärtäminen organisaatiossa, tulevaisuuden strategisten valintojen tekeminen ja strategian toteuttaminen. Osallistujien määrä strategiasuunnittelussa/työssä kasvoi merkittävästi useisiin satoihin tai välillisesti jopa joihinkin tuhansiin. Tämä merkittiin suurta muutosta aikaisempaan verrattuna, koska se teki strategioista konkreettisempia. Lisäksi se lisäsi myös ihmisten sitoutumista. He tunsivat olevansa työhönsä osallisia ja sitoutuneita strategian toteuttamiseen. Näin strategiasta tuli samalla konkreettisempi ja ymmärrettävämpi käytännön työn näkökulmasta. Ihmisten mukaan ottaminen strategian suunnitteluun merkittiin paljon koulutusta ja erityisiä työkaluja tarvittiin ohjaamaan ihmisiä osallistumaan. Harjoittelu lisäsi heidän ymmärrystä strategian merkityksestä päivittäisessä työssään ja lisäsi luottamusta Keskon johdon osaamiseen. Osallistaminen strategiatyöhön rohkaisi työntekijöitä kyseenalaistamaan asioita ja muuttamaan rohkeammaksi strategisten kysymysten pohtimisessa eri näkökulmista. Jälleenmyyjien ottaminen

mukaan strategiatyöhön lisäsi myös heidän ymmärrystään strategioista ja paransivat tiimihengen tunnetta, joka nähdään affektiivisena luottamuksena. Keskon muuttuneet strategiset valinnat loivat innostusta ja innovatiivisuutta, mikä mahdollistaa kilpailuedun ja menestyksen.

Käsitys strategiasta syntyy vuorovaikutuksesta ja dialogista toimijoiden keskuudessa eikä vain satunnaisista keskusteluista yksilöiden välillä. Strategian tärkeyden ymmärtäminen vaatii myös koulutusta. Osallistamisen tulee tapahtua suunnitellusti ja tarkoituksenmukaisesti eri keskustelufoorumeilla. Toimijoiden mukana olo organisaation eri tasoilla strategian laadinnassa synnyttävät osaamisen ja arvostuksen tunteita. Strategian tärkeyden ymmärtäminen työkaluna päivittäisessä työssä ja tietoisuus sen roolista strategian toteuttamisessa luo sitoutumista ja toimintaa yhteiseen päämäärään. Ihmisten mukaan ottaminen strategiatyöhön on olennaista, jotta voidaan jakaa yhteinen käsitys strategiasta ja kaikkien kumppanien rooleista sen toteuttamisessa. Nämä näkökohdat tuottavat sitoutumista ja innovaatioita sekä auttavat saavuttamaan yhteisen tavoitteen ja johtavat menestykseen. (Malkamäki ym. 2021.)

Esihenkilön rooli

Yasin Ates ym. (2018) mukaan keski- ja alemman tason johtajien visionäärinen johtaminen vaikuttaa tiimin strategiseen ymmärrykseen ja sitoutumiseen. Visionäärisen johtajuuden positiivinen vaikutus strategian toteuttamiseen näkyy myös toisinpäin eli laiminlyönnin ja sitoutumattomuuden haitalliset vaikutukset ovat todennettavissa. Mikäli esihenkilö jakaa saman strategisen ymmärryksen ja sitoutumisen toimitusjohtajan linjauksen kanssa, tulokset ovat positiivisia. Mikäli esihenkilö ei jaa samaa strategianäkemyksiä johdon kanssa, sillä on negatiivinen vaikutus tiimien strategiseen yksimielisyyteen ja sitoutumiseen. Näillä löydöksillä on suuri vaikutus käytäntöön yrityksissä, miten strategia implementoituu henkilöstölle. Toimitusjohtajalla on merkittävä rooli sen varmistamisessa, että organisaation keski- ja alemman tason johdon ja tiimien täytäntöönpanoponnistelut onnistuvat käytännön strategiatyössä.

Esihenkilön rooli on varmistaa, että jokainen tietää mitä häneltä odotetaan ja miten päivittäinen työ vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja strategian toteutumiseen. Kiitollisuudella, arvostuksella, välittämällä ja osallistamalla on mahdollista parantaa sisäistä laatua ja työilmapiiriä. Kun yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan, syntyy tekemisen meininki, joka näkyy asiakkaallekin. Yhteiseen tahtotilaan kuuluu, että suurin osa yhteisön jäsenistä tiedostaa yhteisen suunnan (strategia ja visio) ja sitä tukee yhteinen tunne-energia. Strategian ja vision arjessa elävänä pitäminen kuuluu ennen

kaikkea esihenkilöiden vastuulle. Hyvin johdetussa organisaatiossa tämä nähdään olennaisena osana onnistumista ja siihen käytetään aikaa. (Fischer & Vainio 2015, 112, 118, 129.)

Yksilötasolla strategia kuuluu tulos-, tavoite- tai kehityskeskusteluun. Tavoitteita ja niiden toteutumista tarkastellaan suhteessa strategiaan, jolloin voidaan arvioida myös itse strategiaa. Sekä alaisen että esihenkilön tulee valmistautua keskusteluun strategian pohjalta. Kummankin on siis tunnettava se läpikotaisin. Esihenkilölle lankeaa siis merkittävä rooli strategiakeskustelujen ja -käytäntöjen muotoutumisessa. Esimiehen on sekä ymmärrettävä strategian ydin että sitouduttava siihen. uskottavuus syntyy tai ei synny sen pohjalta. (Juholin 2008, 120–121.)

Työntekijöiden rooli

Strategiat koetaan usein etäisiksi ja vaikeaselkoisiksi. Tavallinen työntekijä ajattelee ja käsittelee asioita yleensä oman työnsä kautta, päivittäisen työn tasolla. Johdon käyttämä kieli ei välttämättä avaudu, eikä strategia herätä kiinnostusta. Etäinen ja vaikeaselkoinen eivät oikein vedä puoleensa; ne eivät herätä innostusta tai halua sitoutua. Strategiaan liittyvä kielenkäyttö on usein monimutkaista. Mitä tapahtuisi, jos yrityksen strategia puhuttelisivatkin työntekijää hänelle ymmärrettävällä tavalla ja vaikuttaisi vahvemmin tunteisiin, herättäisi vaikkapa nykyistä enemmän uteliaisuutta ja hämmästyksiä? Jos strategiassa ja sen esittämistavassa olisi jotain, joka saisi kuulijoiden kiinnostuksen heräämään? Jotain, joka vähän yllättäisi tai herättäisi hämmästyksiä: ohhoh, tätä en olisi osannut odottaa. (Rantanen ym. 2020, 189.)

Strategiaprosessin hyödyt saavutetaan vasta, kun strategian ja käytännön välinen yhteys toteuttamiseen on ymmärretty. Työntekijät eivät välttämättä tiedä edes osallistuvansa organisaation strategiaprosessiin, jos sitä ei ole kerrottu riittävän konkreettisesti esim. kehityskeskustelussa tai henkilöstökokouksessa, jossa strategiaa käsitellään. Joskus strategiaprosessiin kuuluvat käytännöt, kuten asiakaspalautteen kerääminen, voivat vaihdella yksiköittäin, eikä niitä mielletä strategiaan kuuluvaksi vaan niihin törmätään sattumalta organisaation arjen työn lomassa. Yhtenäinen ja kaikille ymmärrettävä strategiaprosessikuvaus on hyvä estämään käytäntöjen pirstoutumista. (Mantere ym. 2006, 32)

Kun strategia on henkilökohtaistettu, jokainen työntekijä tuntee sen omakseen. Hän kokee sen merkitykselliseksi ja ymmärtää, mitä strategia juuri hänen kohdallaan tarkoittaa osaamisina, tapana toimia, henkilökohtaisina tavoitteina ja tekoina (taulukko 2). Kun ihminen kokee itse voivansa antaa

oman panoksensa strategiaan, merkityksellisyyden tunne syvenee. Seuraavaksi tunnistetaan, mitä osaamista strategia toteutuakseen edellyttää ja miten henkilön osaaminen kytkeytyy yrityksen strategiaan ja strategiaan kyvykkyyksiin. Mitkä ovat sellaisia tavoitteita, jotka ovat yrityksen strategian ja liiketoimintatavoitteiden mukaisia ja samalla henkilökohtaisesti merkityksellisiä ja jotka mahdollistavat omien vahvuuksien käytön ja oppimisen. Voimaantumisen tunne syntyy siitä, että ihminen kokee oman panoksensa arvokkaana osana strategiaa ja että hän voi itse vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Hän kokee, että hänen henkilökohtaiset tavoitteensa ja unelmansa kohtaavat yrityksen päämäärän ja tarkoituksen; hän tuntee olevansa osa itseään suurempaa tarkoitusta. Hänen omat unelmansa kohtaavat organisaation suunnan ja tavoitteet. Tällöin ihmiset luovat koko ajan uutta merkitystä ja osaamista, mikä vuorostaan mahdollistaa jatkuvan strategisen uudistumisen. Nämä kaikki mahdollistavat jatkuvan arvon tuoton ja johtavat siten parempiin tuloksiin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Kilpinen 2022, 104–109.)

TAULUKKO 2. Strategian inhimillistäminen organisaatiotasolla, henkilökohtaistaminen yksilötasolla ja sydämellistäminen tunnetasolla. (Kilpinen 2022, 111)

Strategian inhimillistämisen tasot			
Taso	Strategian inhimillistäminen organisaatiotasolla	Strategian henkilökohtaistaminen yksilötasolla	Strategian sydämellistäminen tunnetasolla
Tavoite	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisen suunnan ja strategisten valintojen - katsominen - ihmiskeskeisesti ja käytännönläheisesti 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategian vieni henkilökohtaiselle tasolle merkityksen, osaamisen, toimintatavan ja tekemisen kautta 	<ul style="list-style-type: none"> • Kytkeä strategiaan tunteiden kautta; tahdon, kyvyn, osallisuuden ja toimijuuden kokemusten kautta
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> • Tarkoitus, kyvykkyydet, kulttuuri ja tavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkitys, osaaminen, tapa toimia ja henkilökohtaiset tavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuuksien tunnistaminen, ihmisten - vahvuudet, voimavarat, - motiivit ja unelmat
Johtamis-kompetenssit	<ul style="list-style-type: none"> • Kokonaisuuden johtaminen ja systeemijattelu • Kyky katsoa ja sanoittaa asioita ihmisten tekemisenä • Dialogisuus organisaatiotasolla 	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmisten johtaminen ja merkityksen luonti • Itseohjautuvuuden tukeminen • Myötätunto, luottamuksen ja psykologisesti turvallisen ympäristön rakentaminen • Dialogisuus yksilötasolla 	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmisten potentiaalin kasvattaminen ja uskomusten haastaminen • Coaching-/mentorointitaidot

Menetelmät ja työkalut	<ul style="list-style-type: none"> Ryhmädialogit ja datan hyödyntäminen kokonais kuvan hahmottamisessa Jatkuva kytkeä kokonais kuvan, organisaation toiminnan ja ihmisten välillä 	<ul style="list-style-type: none"> Dialogi ihmisen ja tämän lähijohtajan välillä Datan hyödyntäminen, esim. oma osaamisprofiili 	<ul style="list-style-type: none"> Valmentava johtaminen, coaching ja mentorointi
Dialogin rooli ja hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> Toimintaympäristön ymmärtäminen ja strategisten vaihtoehtojen kartoittaminen Syy- ja seuraussuhteiden hahmottaminen Ihmisten näkemysten ja osaamisen kanavoiminen strategian tueksi Strategian synnyttämien näkökulmien, intressien ja tunteiden tunnistaminen ja ennakointi 	<ul style="list-style-type: none"> Strategian henkilökohtaistaminen kytkeytymällä yrityksen strategiaan: tarkoitukseen, kyvykkyyksiin, kulttuuriin ja tavoitteisiin Ymmärryksen kasvattaminen ja merkitysten luonti suhteessa strategiaan 	<ul style="list-style-type: none"> Valmentava dialogi: ajattelun viitekehysten ja uskomusten tiedostaminen, näkökulman vaihto Omien vahvuuksien, voimavarojen, unelmien ja mahdollisuuksien tunnistaminen suhteessa yrityksen strategiseen suuntaan
Lopputulokset	<ul style="list-style-type: none"> Ihmisten ymmärrys strategiasta ja sen käytäntöön viennistä Yritys saa näkemyksiä ja osaamista strategiansa tueksi Osa ihmisistä sitoutuu strategiaan sekä tiedollisella tasolla että tunnetasolla 	<ul style="list-style-type: none"> Ihminen sitoutuu strategiaan, ymmärtää oman roolinsa ja panoksensa siihen Ihmiset toimivat strategian mukaisesti ja saavuttavat tavoitteensa 	<ul style="list-style-type: none"> Ihminen sitoutuu tunnetasolla. Ihmiset voimaantuvat, ja haluavat kasvaa kohti omaa potentiaaliaan Luo pohjaa jatkuvalle strategiselle uudistumiselle

Jos strategia herättäisi uteliaisuutta, siitä olisi enää pieni matka innostukseen. Innostava strategia onkin monen yrityksen tavoitteena. Viimeistään siinä vaiheessa, kun keskustelu kääntyy strategian edistämiseen, innostus nousee varmasti esiin: johtoryhmässä pohdintaan, miten työntekijät saadaan innostumaan strategiasta. Innostus on tunne, jota johdossa toivotaan työntekijöiden kokevan. Innostusta ei voida ”kaataa” työyhteisöön, vaan se houkutelaa usein esiin uteliaisuuden kautta. Uteliaisuus ja innostus kulkevat siis käsi kädessä. Strategiaa on lähdettävä viestimään tavalla, joka herättää uteliaisuuden. Henkilöstötalouksien teemoja on mietitty uudestaan, rutiineiksi muuttuneita palavereita on muutettu tai lopetettu ja esimiehet ovat pohtineet oman innostuksensa alkujuuria. Usein kuulee yritysjohton ja esimiesten pohtivan, miksi työntekijät eivät

ole kiinnostuneita esimerkiksi uudesta strategista tai uusista toimintamalleista. Syy voi olla siinä, että he eivät enää uskalla välittää. He ovat kynnistyneitä. (Rantanen ym. 2020, 125, 145.)

Jos strategiaprosessia luodaan perinteisin keinoin johdon omana prosessina, yleensä siinä vaiheessa, kun uusi strategia kerrotaan henkilöstölle, se on jo ”vanha juttu” johdolle. Kun strategia annetaan uutena, se herättää aina monenlaisia tunteita. Valitettavan usein nolostumisen, häpeän tai kritiikin pelko estää johtoa näyttämästä strategian työversioita henkilöstölle, vaikka ihmiset juuri toivoisivat pääsevänsä näkemään keskeneräisiä versioita. He ovat myös uteliaita kuulemaan, millaisia vaiheita strategian luominen on sisältänyt, miten ehdotuksiin uusista suuntaviivoista ja tavoitteista on päästy ja millaisia tunteita johto on käynyt läpi työstäessään eri vaihtoehtoja. Ihmisiä kiinnostavat aidot kokemukset ja ihmisiin liittyvät, inhimilliset asiat – silloinkin, kun puhutaan yhtiön uudesta strategiasta. (Rantanen ym. 2020, 192–198.)

Yleensä työntekijä- ja toimihenkilötasolla strategia näyttäytyy vuosittain toistuvana kuvauksena yrityksen tilanteesta ja laajemmista kehittämisspyrkimyksistä. Monissa organisaatioissa nämä strategiaesitykset jäävät henkilöstön silmissä joko heitä koskemattomaksi ”herrojen touhuksi” tai sitten ne nähdään henkilöstön arkea uhkaavina toiminnan muutoksina. Osallistuvissa strategianprosesseissa henkilöstöä ohjataan miettimään strategiasisällön ja oman työnsä suhdetta sekä etsimään strategisuutta omasta työstään. (Mantere ym. 2011, 99.)

Valtaa ja johtajuutta jakamalla päästään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen. Se johtaa parempaan sitoutumiseen ja oman työn kehittämiseen. Näiden seurauksena tuottavuus paranee ja työssä jaksaminen kohentuu. Kun työn ilo, intohimo ja innostuneisuus lisääntyy, myös luovuus ja innovatiivisuus kasvaa. (Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto 2017, 9.)

Kun strategia inhimillistetään, jokainen tuntee strategian omakseen, ymmärtää yrityksen suunnan ja oman roolinsa siinä. Ihmiset ovat voimaantuneita, haluavat kasvattaa omaa potentiaaliaan ja ylittää tavoitteensa. He luovat uusia merkityksiä ja osaamista, jotka vuorostaan mahdollistaa jatkuvan strategisen uudistumisen. Strategia ei tavoita vain mieltä, vaan myös sydämet. Strategiasta keskustellaan lähes päivittäin, välillä tunteellakin, ja lähijohtajat pyrkivät tekemään kaikkensa poistaakseen ne esteet, jotka voisivat olla yhteisen suunnan ja strategian toteutumisen tiellä. (Kilpinen 2022, 20, 54.)

Ihmiset motivoituvat parhaiten, kun he kokevat tekevänsä merkityksellisiä asioita ja he ovat itse tärkeä osa kokonaisuutta. Ihmiset ovat valmiita käymään läpi monenlaisia epämieluisiakin tunteita, kun asiat, joita tavoitellaan, tuntuvat merkityksellisiltä. Oppimisen ja motivaation taustalta tiedämme, että merkitykselliset tavoitteet luovat sisäsyntyistä innostusta ja muita positiivisia tunteita. (Rantanen ym. 2020, 100.)

3.1.2 Osallistamisen vaiheet ajallisesti

Yritysten strategiatyössä kiinnitetään nykyisin paljon huomiota strategiaprosessiin. Yritysjohtajat puhuvat strategian työstämisen prosessista, kun he kuvaavat vaiheittain, usein vuoden sykleissä, etenevää strategisen suunnittelun ja jalkauttamisen mallia. Strategiaprosessi voidaan jakaa viiteen keskeiseen vaiheeseen: 1) strategisten tietojen keruuseen ja analysointiin, 2) strategian määrittelyyn, 3) strategisten projektien suunnitteluun, 4) strategian toteuttamiseen ja 5) strategian seurantaan, arviointiin ja päivitykseen. (Tienari & Meriläinen 2012, 133–140.)

Strategian tavoite, yhteisen ymmärryksen synnyttäminen sisältää viisi toisiinsa niveltynyttä vaihetta: a) nykyisen strategian arviointi ja mielipiteen muodostus uudesta strategiasta, b) uuden strategian määrittely ja siitä päättäminen, c) sovitun strategian tunnetuksi tekeminen, d) toteutus sekä e) seuranta ja arviointi. Strategian määrittelyä edeltävässä kuuntelu- tai mielipiteenmuodostusvaiheessa voi hyödyntää heikkojen signaalien keräämiseen tarkoitettuja työkaluja. Ne mahdollistavat saman tai samojen kysymysten esittämisen organisaatiolle samanaikaisesti. (Juholin 2008, 115,123).

Tiedätkö mikä on organisaatiosi ajallinen syke? Kuinka usein organisaatiossa luodaan strategisia tarinoita, sekä virallisia että epävirallisia kahvipöytäkeskusteluita niiden tiimoilta? Jokaisessa organisaatiossa on oma ajallinen sykkeensä, ja tämä syke muodostuu niiden tarinoiden ympärille, joita me organisaatiossamme kerromme. Tätä asiaa voi miettiä vaikka pyrkimällä hahmottamaan organisaatiossa vaikuttavat strategiset tarinat. Milloin nämä alkoivat ja milloin ne saattavat loppua? Kuinka usein tarina muuttuu, minkälaisia lukuja niissä on? Ketkä tarinoita kertovat ja mikä on heidän roolinsa organisaatiossa? Kertooko tarina yrityksen tulevaisuudesta? Antaako tarina tilaa tulkinnalle ja sitouttaako se kuulijansa? (Mantere ym. 2011, 164–165.)

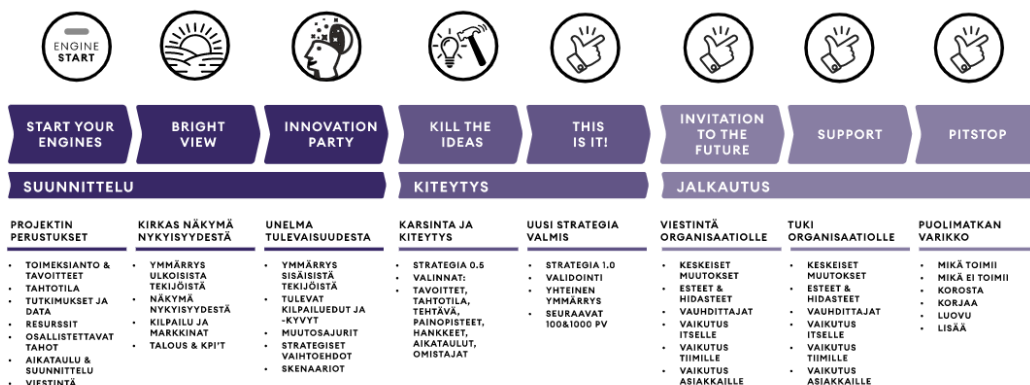
Humap (2022) on muokannut inhimillisessä strategiaproessikuvauksessaan (kuvio 5) oman näkemyksensä strategiaproessin etenemisestä.



KUVIO 5: Inhimillinen strategiaproessi. (Humap 2022)

Strategiakonsulttiyhtiö Eezy Flow (2022) on luonut oman versionsa strategiayöskentelyn etenemisestä ja sen erilaisista vaiheista (kuvio 6).

Konseptointi- ja strategiayöskentely



KUVIO 5. Eezy Flow, strategiayöskentelymalli. (Eezy 2022)

3.1.3 Osallistamismenetelmiä

Sutinen & Haapakorva (2021, 216) kuvaavat muutosvoimaisen strategiaproessin kulkua. Johto käynnistää strategiaproessin kuvaamalla organisaatiolle kokonaisuuden ja tavoitteet.

Ensimmäinen kysymys organisaatiolle on: ”Mikä selittää menestyksemme tänään?” Johto kerää palautteen, koostaa, työstää ja palauttaa näkemyksen organisaatiolle kommentoitavaksi. Seuraavassa vaiheessa kysymys organisaatiolle on: ”Mihin tulevaisuuden kilpailuun valmennamme tätä yritystä?” Jälleen johto kerää palautteen, koostaa sen lisäten oman näkemyksensä ja palauttaa organisaatiolle yhteenvedona kommenteille. Yhteenvedosta käydään keskustelua, debattiakin, jonka pohjalta johto tekee lopullisen yhteenvedon. Tämän jälkeen on luontevaa, että johtoryhmä tai johtoryhmästä laajennettu strategiatyöryhmä vetäytyy pohtimaan strategisia valintoja skenaarioiden ja taustatyön kautta. Kun strategisista valinnoista (strategiasta) ensimmäinen versio on valmis, työryhmä palauttaa strategian organisaatiolle kommentoitavaksi vielä ennen hallituksen vahvistamista. Hallituksen käsittelyn jälkeen lopullinen toteutussuunnitelman sisältävä käsitellään organisaation kanssa. Viestintäkykyinen ja hyvällä pelisilmällä varustettu johto kirjoittaa strategiaan niin paljon henkilöstöltä tullutta sisältöä aina, kun suinkin mahdollista. Strategiatyön paras henkivakuutus on se, että kaikki otetaan mukaan jo alusta saakka ja että heidät pidetään mukana koko matkan ajan. On sekä helppoa että motivoivaa toteuttaa sellaista, mitä on alusta saakka ollut itse suunnittelemassa. Lisäksi matkalle saadaan mukaan yhteinen älykyys.

Mantere ym. (2006, 195–196) kuvaavat erilaisia strategian toimeenpanon menetelmiä, jotka on kehitetty Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laboratorion STRADA-projektissa. Erilaisin menetelmiä ovat mm.: **strategiatarina**, jossa organisaation strategia puretaan tarinan muotoon. Kerrotaan organisaatiosta ja sen kohtaamista haasteista matkalla nykytilasta haluttuun tulevaisuuden tilaan. Tässä hyödynnetään yleisiä tarinan elementtejä. **Vertauskuvaverstaassa** hahmotetaan yhdessä organisaation, yksikön tai ryhmän haluttua tulevaisuutta ja nykytilaa. Samalla pohditaan voitettavia haasteita, joita asiaan liittyy. Keskustelun apuna käytetään vertauskuvia. **Strategiapeikon** avulla käsitellään strategian tai organisaation muuttumiseen liittyviä huhuja ja avoimia kysymyksiä. Paikallistetaan muutosviestinnän puutteita ja haetaan vastauksia organisaatiossa epävarmuutta herättäviin kysymyksiin. **Käsitekorttipelissä** tavoitellaan strategian käsitteellistä jäsentämistä liittämistä käytäntöön. Pelin osanottajat muodostavat strategiakäsitteistä kokonaisuuksia. Menetelmä soveltuu erityisesti monimutkaisten strategioiden tulkintaa. **Sananselityspelissä** tehdään vieraita strategiakäsitteitä tutuiksi ja konkreettisiksi selittämällä ja tulkitsemalla niitä. **Oma napa -menetelmän** avulla strategisten käsitteiden liittymistä omaan tai ryhmän työhön.

Osallistumiskartassa määritellään eri toimijoiden roolia strategiaprosessissa. Menetelmässä arvioidaan eri toimijoiden tehtäviä prosessin eri vaiheissa ja selkeytetään yhteistä toimintaa.

Päätöksentekosimulaatioissa havainnollistetaan strategisten tavoitteiden ja käytännön työtehtävien välistä yhteyttä. Keskustellaan hankalista ja mutkikkaista päätöksentekotilanteista. Pohditaan, onko strategialla todellista vaikutusta käytännön työhön ja miten vaikutusta voidaan korostaa? **Roolirakennuksessa** pohditaan esihenkilöiden muuttuvia rooleja strategiaprosessissa. Esihenkilöt työstävät itselleen ihanteellisen roolin ja ideoivat keinoja toteuttamiseen. **Ongelma-analyysissa** tarkastellaan syitä, jotka hidastavat tai estävät strategian toteuttamista yksilötasolla. Menetelmässä osallistujat arvioivat mahdollisuuksiaan, valmiuksiaan ja haluaan toteuttaa strategiaa omassa työssään. **Suunnittelusapluunassa** ideoidaan ratkaisuja tiettyyn strategian toimeenpanon ongelmaan ja lopputuloksena saadaan ratkaisusuunnitelma.

Vuorovaikutteinen strategiaprosessi voi tarkoittaa sitä, että prosessin tavoite ja aikataulut kerrotaan avoimesti, valmisteluvaiheen materiaalit julkaistaan intranetissä tai muulla alustalla ja valmistelun eteneminen on avoimesti seurattavissa. Lisäksi prosessi suunnitellaan sellaiseksi, että siihen voi osallistua eri vaiheissa ja eri tavoilla. Riippuu tietysti organisaation koosta ja kulttuurista, minkälaisia elementtejä prosessiin tuodaan. On vain päätettävä, hyödytäkö prosessissa eniten kyselyistä, työpajoista, keskustelukanavasta, blogeista, vlogeista, podcastista tai kyselytunneista vai näiden yhdistelmästä. Tähän liittyy oleellisena osana myös johtamisviestintä, joka tekee strategian näkyväksi ja ymmärrettävämmäksi sekä helpommin käytäntöön vietäväksi. Ei tarvitse olla syntynyt ilmiömäiseksi strategiaaarnaajaksi voidakseen puhua uskottavasti organisaation keskeisistä tavoitteista ja valinnoista. Ei myöskään tarvitse olla somevirtuoosi voidakseen jutella oman alansa kehityksestä sosiaalisessa mediassa. Jokainen, joka haluaa, löytää oman tapansa ja tyyliinsä johtamisviestintään. Johtamisviestintää voi harjoitella ja kehittää kuten kaikkia muitakin taitoja. Yksin ei tarvitse pärjätä. Tukea voi pyytää omasta organisaatiosta tai hankkia sitä ulkopuolelta. (Marjamäki & Vuorio 2021, 37, 44.)

Henkilöstöä voidaan osallistaa strategiaan monin eri tavoin pitäen sisällään virallisia ja epävirallisia käytäntöjä. Ongelmana voi olla, että strategian luomisen ja toteuttamisen käytännöt ovat henkilöstölle tuntemattomia, eivätkä he tunnista olleensa mukana tai saaneensa strategiaan liittyvää informaatiota. Henkilöstöä voidaan osallistaa virallisesti tuloskortin tekemiseen, budjetointiin, koulutus- ja tiedotustilaisuuksiin (johdon strategiainfot ja roadshowt), tavoitekeskusteluihin, ilmapiiri- ja asiakastyytyväisyyskyselyihin sekä erilaisten analyysien tekemiseen. Epävirallisia tapoja osallistaa ovat erilaiset kahvipöytäkeskustelut, ideariihet, aloitelaatikot, äänestykset sekä kehityspäivät. (Hämäläinen & Maula 2004, 94–95.)

Bakerin (2014) mukaan jokainen hyvin johdettu organisaatio tai yritys käy läpi jossain vaiheessa jonkinlaista strategista suunnittelutyötä. Liian usein kuitenkin suurin osa ajasta, energiasta ja keskittymisestä kuluu strategisten elementtien kehittämiseen ja määrittelyyn, mutta vain vähän tai ei ollenkaan pohditaan, miten työntekijöitä voitaisiin parhaiten sitouttaa strategiaan ja miten se kohdennetaan heidän arkeen. Työntekijöiden sitoutuminen ja yhdenmukaistaminen ovat kriittisiä organisaation strategisten suunnitelmien lopulliselle menestykselle. Jotta organisaation strategisen suunnittelun toteutuminen voidaan varmistaa, sen tulosten on resonoitava työntekijöiden sydämissä ja mielissä, että he näkevät itsensä strategiassa ja ymmärtävät roolinsa sen osana. Strategisesti käytettynä tarinankerronta voi keskittää, kohdistaa ja inspiroida. Tarinat auttavat näkemään, mitä muut näkevät, ajattelemaan mitä muut ajattelevat, yhdistäen samalla ajatukset, motivaation ja teot. Kehitä tarinanmestareita organisaatiossa ja rohkaise huippujohtajia tulemaan päätarinankertajiksi. Yrityksellä, organisaatiolla ja niiden sisäisillä johtajilla voi olla suuri visio siitä, millainen strategisen tulevaisuuden ja brändin pitäisi olla, mutta tätä visiota ei voida muuttaa todeksi, ellei henkilöstö omaksu sitä ja työskentele yhdessä sen saavuttamiseksi.

Mantere ym. (2006, 30) kuvaavat strategiatarina-menetelmää, jolla voidaan hahmottaa strategian suuntaa siitä, mihin ollaan menossa ryhmätyönä. Siinä kuvataan strategiatarinan kolme vaihetta kuvakorttien avulla. Ensin valitaan haluttua tulevaisuuden tilaa kuvaava kuvakortti ja laitetaan se visio kohtaan. Sitten valitaan nykytilaa kuvaava kortti ja viimeisenä keskeisintä haastetta kuvaava kortti. Kun kuvakortit on valittu, puretaan nykytilan, haasteen ja vision keskeiset elementit omiin ryhmiinsä. Tuotetaan tarinakortteja, jotka ovat tarinan oleellisia elementtejä ja liittyvät suoraan edellä mainittuihin kolmeen tilaan ja niissä esiintyviin kuvakortteihin. Kertyneiden kuvakorttien avulla kirjoitetaan tai kerrotaan suullisesti korteista syntyvä tarina. Aloitetaan kuvaamalla nykytila, sitten siirrytään haasteeseen ja lopuksi päädytään visioon kun haasteesta on selvitty ja ratkaisu löydetty.

Yksi tärkeistä viestinnän komponenteista prosessin ja sisältöjen lisäksi ovat foorumit. Ne ovat paikkoja, joilla strategiaa käsitellään kasvotusten tai välillisesti, fyysisesti lähellä tai verkossa virtuaalisesti. Strategian viestinnän tärkeimmät foorumit ovat niitä, joilla ihmiset voivat kommunikoida kasvokkain, pohtia yhdessä, kysyä ja kyseenalaistaa. Viralliset foorumit ovat tärkeitä, koska niillä sama viesti tavoittaa kaikki samassa muodossa samanaikaisesti. Tähän käytetään infoja, keskustelutilaisuuksia, intranetia, tiedotteita, uutislehtiä, ilmoitustauluja sekä henkilöstö- ja sidosryhmälehtiä. Puolivirallisia foorumeita ovat yksikkö- ja tiimipalaverit ja kokoontumiset, joissa strategiaan voidaan käsitellä rennommin ja keskustellen. Puolivirallisilla

foorumeilla syntyy yhteisöllisyyttä, joka vahvistaa sitoutumista, karsii ehkä pelkoja ja auttaa pääsemään käytännön tason kysymyksiin. Niillä on helpompi myös ottaa asioita puheeksi ja vaikeitakin asioita voidaan nostaa keskusteluun turvallisesti. Työfoorunit ovatkin tärkein strategian käsittelyn paikka, koska työssä strategia elää ja toteutuu. (Juholin 2008, 122.)

Tässä esimerkkejä kysymyksistä, joilla strategiaviestintään saadaan lisää vuoropuhelua ja joiden avulla ihmiset kokevat, että heitä halutaan kuulla ja että heidän mielipiteillään on arvoa:

Miksi yrityksemme on olemassa?

- a. Mitä tämä tarkoittaa minulle? Kiteytä 1–3 lauseella

Mitä tunteita uusi strategia herättää minussa?

- a. Mikä strategiassa innostaa minua?
- b. Mikä minua tässä strategiassa huolestuttaa / askarruttaa / pelottaa?
- c. Mitkä asiat eivät herätä mitään tunteita?

Mitä uusi strategia tarkoittaa minulle? Kiteytä 1–3 lauseella

Millaista tunne-energiaa me tarvitsemme, jotta strategiamme toteutuu?

Miltä elämä näyttää ja tuntuu, kun strategiamme on toteutunut?

- a. Mistä huomaan, että strategia on elävä osa arkeamme? Ilmeet, eleet, sanat, puhe, toiminta?
- b. Mistä asiakkaamme / muut sidosryhmät / kumppanit huomaavat, että uusi strategiamme on toteutunut?

Miten minä omalta osaltani olen tekemässä tästä strategiasta totta?

- a. Mitä haluan tehdä jatkossa toisin, että strategiamme toteutuu? (Rantanen ym. 2020, 192-198.)

Erilaisille strategian osallistamisen menetelmille on yhteistä ryhmätyön, osallistumisen ja vuorovaikutteisuuden korostaminen. Uusia keinoja kaivataan, sellaisia, jotka sanovat monimutkaisen asian näyttävästi, houkuttelevasti ja tiiviisti. Strategia ei ole niin juhlallinen, etteikö sitä voisi lähestyä luovasti ja leikkimielisesti. Esimerkkejä ovat strategiamusikaalit, -komediat, koomiset oopperat, rap-kappaleet ja runot. Parasta on jos ne syntyvät oman henkilöstön voimin. Perinteisten julisteiden, hiirimattojen, t-paitojen ja mukien lisäksi vain mielikuvitus on rajana. (Juholin 2008, 123.) Strategiatietoisuutta ja näkyvyyttä voi lisätä henkilöstölle monin eri tavoin. Taustamateriaalina voidaan käyttää strategiavideoita, -kirjoja, -esitteitä, -pelejä, -musiikkivideoita, -sarjakuvaa, -näytelmää tai -pelejä. (Hämäläinen & Maula 2004, 106.)

Case Sodexossa (Marjamäki & Vuorio 2021, 47 – 50) kuvailevat työpajoja, joiden avulla strategiaa lähdettiin työstämään: Työpaja 1: Mitä juuri kuulimme? Ensimmäisessä työpajassa käytiin läpi, mihin yritys on isossa kuvassa menossa, miltä uusi strategia tuntuu, ja millaisia tunteita se herättää. Tavoitteena oli muodostaa yhteinen ymmärrys johdon alustuksen pohjalta ja sanoittaa siinä kuullut asiat omin sanoin. Työpaja 2: Mitä meidän täytyy tehdä? Toisessa työpajassa pohdittiin, miten oman ja tiimin työskentelyn pitäisi muuttua, jotta strategia toteutuisi arjen työssä. Jokaista avainviestiä ja sen merkitystä arjen työssä pohdittiin. Ideoitiin parannusehdotuksia ja listattiin tarvittavia toimenpiteitä. Tarkoitus oli olla ratkaisukeskeinen ja miettiä ensisijaisesti asioita, joihin pystyy itse vaikuttamaan. Työpaja 3: Tiekartta seuraavalle vuodelle. Viimeisessä vaiheessa aiemmin listatut ja priorisoidut toimenpiteet vietiin tiekartalle. Niille annettiin aikataulu ja vastuuhenkilöt. Aluepäällikön tehtäväksi jäi tukea ravintolapäälliköitä kehystoimenpiteiden viemisessä arkeen, avainviestien sanoittamisessa muulle henkilökunnalle sekä toimenpiteiden seuranta ja edistymisen raportointi johtoryhmälle. Johtoryhmäläiset lähtivät rohkeasti mukaan uudella tavalla toteutettuun päivään. He keskittyivät kuuntelemaan korvat tarkkoina, pysyivät poissa keskusteluista eivätkä antaneet pyydettyänsäkään ”oikeita vastauksia”. Päivän päätteeksi johtoryhmäläiset kertoivat kaikille osallistujille, mitkä teemat olivat ryhmissä nousseet esille. Tapahtuma sai palautekyselyssä erinomaiset arvosanat ravintola- ja aluepäälliköiltä. Myös johtoryhmä piti tilaisuutta innostavana ja yhteishenkeä kasvattavana. Yleisesti arvioitiin, että strategiset tavoitteet oli saatu ymmärrettäviksi ripeällä työskentelyllä. Erityisesti palautteissa kiitettiin aluepäälliköiden roolia ja osallistavia työpajoja. Keskustelemaan kulttuurin askelia oli jo otettu!

Rantanen ym. 2020 (200) mukaan strategiaa on eri yrityksissä arvioitu tunteiden näkövinkkelistä ja tunneilmastoa on pyritty kehittämään ja ylläpitämään, jotta se tukisi strategisia päämääriä. Yksi tapa elävöittää strategiaa on muuttaa omaa asennettaan siihen. Sen sijaan, että strategiaa pidetään asiana, josta vain tiedotetaan henkilöstölle, sitä voidaankin ajatella kosintana. Viime kädessä strategia on kutsu, jossa lähdetään yhteiselle matkalle, niin myötä kuin vastoin käymisissä. Matkalla koetaan, miltä minusta tuntuu ja pohditaan minkälaisia kokemuksia meillä on ollut tai miltä tulevaisuuteni näyttää. Matkan aikana pohditaan, ovatko arvomme yhteneväiset tai olemmeko onnellisia yhdessä. Luotammeko ja uskommeko toisiimme? Jos strategian laatijoina ja viestijöinä katsotte itseänne, yritystänne ja strategiaanne, suostuisitteko itse kosintaanne? Miltä tulevaisuus kanssanne näyttää? Minkälaisia tunteita tulette yhdessä kokemaan?

Eräissä yrityksissä testattiin, miten esimiehet suhtautuivat tuoreeseen strategialuonnokseen. Heille järjestettiin rastitehtävät, joissa testattiin kolmea asiaa: Mitä kysymyksiä strategia herättää, mistä asioista tarvitaan lisää faktoja (tieto)? Mitä tunteita strategian eri osa-alueet saavat aikaan (tunne)? Mitä toimenpiteitä strategia vaatii toteutuakseen (toiminta)? Tulokset vietiin värikoodattuun taulukkoon (vihreä – keltainen – punainen). Värit kertoivat johdolle varsin tarkkaan, mistä asioista tarvittiin lisää tietoa tai täsmennystä. Mitkä asiat strategiassa tunne-tasolla innostivat, energisoivat, pelottivat tai ahdistivat ja mitkä asiat koettiin latistaviksi. Lisäksi saatiin selville, mitä toimenpiteitä strategia vaatii toteutuakseen. Strategia sai lempinimen: kolmen värin strategia. Lempinimen ja värikoodien avulla johtoryhmän oli helppo jäsentää strategian viestimistä ja ennakoita, mitkä asioista olivat melko helppo toteuttaa, mitkä vaativat enemmän aikaa ja mitkä asiat saivat ihmiset syttymään. (Rantanen ym. 2020, 200 – 205.)

Työntekijältä kysyttiin, millä mielellä hän oli menossa organisaationsa strategiapäiville. Hän vastasi: ”Samaa sontaa vuodesta toiseen. Ei suoraan sanoen kiinnosta pätkän vertaa.” Johtoryhmän kanssa käytiin läpi kolmea keskeistä vaikuttamiseen liittyvää tunnetta: uteliaisuus, hämmennys ja hämmästys. Uteliaisuus herää, kun havaitaan, että jossain on tietoa, jota haluaisimme mutta jota meillä ei ole. Jos ihmiset ovat uteliaita strategian suhteen, he haluavat kuulla siitä lisää. Hämmennys herää, kun tiedot ovat ristiriitaisia, sekavia tai puutteellisia. Oivaltamisen riemu ei ole mahdollinen, jos ei ensin ole ollut hämmentynyt. Hämmästys aktivoi mieltä ja ajattelua. Näiden oivallusten jälkeen henkilöstölle lähetettiin uteliaisuutta herättäviä viestejä: ”Tänä vuonna strategiamme on erilainen”; ”Strategiapäivillä tehdään tänä vuonna jotain, mitä ei ennen ole tehty”; ”Strategiapäivillämme on yllätys”. Henkilöstössä virisi yleinen kiinnostus. Ja kun strategiapäivien aika koitti, henkilöstö tuli paikalle uteliaana – heidän korvansa olivat ainakin hetken auki. Strategiapäiville oli rakennettu totutuista kuvioista poikkeava ohjelma. Henkilöstö sai kommentoida ohjastusti, mikä strategiassa innosti ja mikä askarrutti. Asiaa työstettiin myös jokaisen oman työnkuvan kautta. Suurin yllätys oli johtoryhmän tekemä musiikkivideo, jossa se itse esiintyi. Strategiapäivä oli erilainen, herätti tunteita ja jäi mieleen. Siitä puhuttiin pitkään. (Rantanen ym. 2020, 200 – 205.)

Yhtiön strategiassa oli kolme pääkohtaa, joista jokainen kuvattiin yhden sanan avulla. Sanat olivat: ilo, äly ja liike. Koko strategia oli siis kerrottavissa kolmella sanalla. Menemättä strategian sisältöön tarkemmin kuningasajatus strategian lanseerauksessa oli henkilöstöruokalan osallistuminen siihen. Ruokalan henkilökunta otti strategian kolme teemaa innolla omakseen – strategia kirjaimellisesti syötiin lanseerausta seuraavien viikkojen aikana. Työntekijät odottivat lounaalle

pääsyä maistellakseen, mitä herkkuja aivot toiminnan kannalta oli loihdittu ”älyn viikolla”. Ruoan lisäksi tarjolla oli faktatietoja sekä ruoan vaikutuksista aivojen hyvinvointiin että älyn merkityksessä uudessa strategiassa. Millä innolla strategiasta puhuttiinkaan! (Rantanen ym. 2020, 200 – 205.)

Järjestetään henkilöstölle liikuntapäivä, jossa kierretään strategiarata, jonka jokainen rasti on kytketty tavalla tai toisella yhtiön strategiaan. Myös kesäjuhlissa tai pikkujouluissa on voi olla hauska, mieleenpainuva ja erilainen strategiakytkös. Poikkeavalla tavalla esille tuotu ydinviesti saattaa jäädä ihmisten mieliin yllättävän hyvin. Tilaisuuksissa tarjoutuu mahdollisuus ottaa etäisyyttä arkirutiineihin, joka on hyvä pohja luovuudelle ja keskusteluille eri ihmisten kanssa. Tällaisissa tilaisuuksissa on tärkeää, että johto ja esihenkilöt osallistuvat ja osoittavat oman sitoutumisensa strategiaan ja työyhteisöön. (Hämäläinen & Maula 2004, 96 – 99.)

Case esimerkki työeläkevakuutusyhtiö Ilmarisesta, joka osallisti 2015 koko henkilöstönsä ja myöhemmin myös asiakkaansa kehittämään yhtiön palveluita. Prosessi lähti liikkeelle niin, että kysyttiin koko henkilöstöltä, miten Ilmarinen voisi kehittää palvelujaan tai sisäistä toimintaansa niin, että se näkyisi asiakkaalle entistäkin parempana palveluna. Vajaan kuudensadan henkilön organisaatiosta tuli yli 300 kehitysideaa. Tämän jälkeen käynnistettiin yhtiön sisäinen palvelujen kehittämisen kiihdyttämö, johon Ilmarisen koko henkilöstö sai ilmoittautua mukaan tekemään kehitystyötä tiimeissä. Palveluita kehitti puolen vuoden ajan kymmenen tiimiä, jotka koostuivat työntekijöistä eri puolilta organisaatiota. Kehitystyö päättyi finaaliin, jossa keski johdosta koottu sijoitusraati arvioi, mitkä hankkeet saavat rahoituksen jatkokehittämiselle. Ylin johto oli delegoinut osan yhtiön kehitysbudjetista tämän sijoitusraadin käyttöön. Hanke osoittautui menestykseksi, ja palvelujen kehittäminen tuli lähemmäksi kaikkien työntekijöiden arkea. (Ritakallio & Vuori 2018, 130 – 131.)

Strategiaa vetävät henkilöt kiertävät keskustelemassa organisaation eri tasoilla ja kertovat konkreettisesti, kuinka suunniteltu uusi strategia vaikuttaisi heidän työhönsä ja sen tuloksiin. He myös kuuntelevat henkilöstön ajatuksia ja keskustelevat niistä, siitä huolimatta, että henkilöstö ei osaa kuvata niitä strategiatерmein. Haasteena on siis löytää tavat, joilla strategia voisi puhutella kaikkia organisaation ryhmiä ja olla heille merkityksellinen. (Mantere ym. 2011, 100.)

Urheilufanaatikolle työn muuttaminen pelimäisemmäksi sekä suorittamisen että käsitteistön suhteen voi lisätä työssä koettua intohimoa. Kaikki peliä muistuttavat elementit assosioituvat voimakkaisiin tunteisiin, mikä johtaa siihen, että niitä aletaan tuntea myös työssä. (Mantere ym.

2011, 102.) Muutostaito (2022) kertoo sivuillaan, että strategiapelejä on monenlaisia ja niissä voi olla useita toimivia toteutustapoja, riippuen asiakkaiden toiveista ja käyttötarkoituksista. Työpaikan peleissä viihdyttäminen ei ole ensisijainen tavoite. Tavoitteena on toteuttaa peli, jonka avulla saavutetaan organisaation strategiaan liittyviä oppimiseen, ymmärtämiseen, ongelmanratkaisuun tai sitoutumiseen liittyviä tavoitteita. Pelin on oltava riittävän yksinkertainen tavoitteiden saavuttamiseksi ja siellä on puhuttava organisaation tärkeimmistä asioista samoilla sanoilla kuin niistä oikeasti puhutaan. Kaikkien pitää kokea osallistuvansa tasa-arvoisesti pelaamiseen. Olennaista on tuoda esille, että pelaamiseen ei kuulu väärässä olemisen pelko tai ajatus siitä että mokaan jos sanon tämän ääneen. Parhaimmillaan synnytetään yhteistä ymmärrystä ja saavutetaan psykologisesti turvallinen ympäristö osallistua. Parasta on, mikäli pelissä nousseita ajatuksia viedään organisaation arkeen.

3.1.4 Strategiaprosessin ja osallistamisen mitattavuus

Silvi, Bartolini, Raffoni & Visanin (2015) mukaan tutkimus on osoittanut, että on tärkeää tukea strategian kehittämis- ja toteutusprosessia strategisilla suorituskyvyn mittausjärjestelmillä (SPMS) ja yhdistää siihen perinteiset taloudelliset indikaattorit. Tieto käytännössä käytetyistä erityisistä SPMS-malleista ja niiden tehokkuudesta johdon päätöksentekoprosessin tukena on edelleen hajanaista ja moniselitteistä.

Strategiatyön onnistumisen seuranta ja mittaamista on pidetty haastavana. Usein ajatellaan, että se on jotain paljon hienompaa kuin jokapäiväisessä työssä kohdattavat arkiset asiat. Kysyttäessä, ”kuinka paljon tietoa olet saanut yrityksemme strategiasta?”, voi olla haastavaa tunnistaa kaikkia asioita, mitä strategia pitää sisällään, vaikka arjessa olisitkin ollut mukana työpajoissa, kvartaali-infoissa tai vastannut strategiakyselyihin. Oleellista onkin liittää kyseiset asiat yrityksen strategiaan. On myös mahdollista, että strategiasta on viestitty riittävästi, mutta strategian sisältö koetaan epäoikeudenmukaiseksi eikä sen toteuttamiseen sitouduta. Mittaamisella voidaan selvittää esim. tuotoksia tai vaikuttavuutta. Sisäisesti voidaan mitata työntekijöiden strategisen ymmärryksen määrää, viestinnän riittävyttä, toimenpiteiden laatua ja määrää, aloitteita sekä strategisten tavoitteiden toteutumista. (Hämäläinen & Maula 2004, 119–122.)

Strategisten mittareiden reflektoinnin ja täydentämisen kannalta on olennaista, että yrityksen johtoryhmä tunnistaa oman yrityksensä toiminnan rakenteen ja että heillä on syvällistä ymmärrystä

eri asioiden välisistä syy–seuraus-suhteista. Johdon on ymmärrettävä, miten eri asiat vaikuttavat toisiinsa ja miten yrityksen tulokset lopulta syntyvät erilaisten syy–seuraus-ketjujen kautta. Syvälinen ymmärrys on sekä laadullista että määrällistä: laadullinen ymmärrys tarkoittaa sitä, että johtoryhmä ymmärtää mekanismit, joiden kautta tietyt asiat ovat yhteydessä toisiinsa; määrällinen ymmärrys tarkoittaa kyseisen syy–seuraus-suhteen funktiomuodon (esim. lineaarinen vs. eksponentiaalinen vaikutus) ja voimakkuuden ymmärtämistä. Mittareita voi miettiä eri näkökulmista: mitkä ovat yrityksen oman toiminnan sivuvaikutukset, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen tulokseen, trendien vaikutukset tulokseen ja toimintaan, miten sidosryhmät toimivat ja reagoivat sekä kriteerien ja mittareiden suora pohdinta, onko kriteeristö riittävän kattava ja sopiva. (Ritakallio & Vuori 2018, 123–127.)

Micheli & Manzoni (2010) mukaan strateginen suorituskyvyn mittaaminen voi auttaa organisaatioita määrittelemään ja saavuttamaan strategiset tavoitteensa, yhdenmukaistamaan käyttäytymistään ja asenteita ja viime kädessä vaikuttaa myönteisesti organisaation suorituskykyyn. Useat tutkimukset ovat todenneet sen yleisesti ottaen tuottavana ja hyödyllisenä organisaation suorituskyvyn parantamisessa. Erityisesti tutkimukset ovat osoittaneet, että asianmukaisen suorituskyvyn mittauksen ja hallinnan avulla organisaatiot saavat hyötyä organisaation strategian muotoilussa, toteutuksessa ja tarkastelussa, saavutettujen tulosten tiedottamisessa sidosryhmille, mikä vahvistaa yrityksen brändiä ja mainetta sekä lisää työntekijöiden motivointia kaikilla tasoilla, edistää suorituskyvyn parantamiskulttuuria ja organisaation oppimista. Käyttö mahdollistaa osallistua aktiivisesti muutosaloitteiden ja innovaatiostrategioiden käyttöönottoon sekä edistää valmiuksien ja organisaatiokulttuurin luomista. Merkittävien muutosten yhteydessä organisaation tulisi pohtia strategisen suorituskyvyn mittaamisen roolia eikä vain määritellä uudelleen tavoitteita ja indikaattoreita. Yritykset tarvitsevat yhä enemmän järjestelmiä, jotka eivät ainoastaan auta mukautumaan olemassa olevaan strategiaan, vaan myös tukemaan strategian ja taktiikoiden voimaannuttamista ja jatkuvaa mukauttamista.

Strategian toteutumisen onnistumista voidaan mitata työtyytyväisyydellä, tuottavuudella, prosessitehokkuudella, laadulla ja asiakastytyväisyydellä. Esimerkiksi yksi tuloskortin alataivoite kuvasi yksilön hyvinvointia kysymyksellä ”Koen työni tärkeäksi”, jolla haluttiin varmistaa, että työ koetaan merkitykselliseksi. (Fischer & Vainio 2015, 126.)

Eezy Flow (2022) kertoo yrityksensä nettisivuilla, että Flow AI -tekoälyhankkeet valjastavat keinoälyn johdon osaamisen tueksi. Tekoäly etsii organisaation tai sen yksiköiden eniten

vaikuttavat korrelaatiot, jotka tuottavat tai syövät liiketoiminnan tulosta. Flow AI:n avulla voidaan ennustaa tai tutkia henkilöstökokemuksen vaikutuksia lukuisiin eri liiketoiminnan avainlukuihin, joita ovat esimerkiksi henkilöstön hyvinvointi (mm. vaihtuvuus ja sairaspöissaolot), asiakaskokemus (asiakaspysyvyys, NPS) sekä kasvu ja kannattavuus (tulokseen liittyvät avaintunnusluvut). Tutkimuksen avulla voidaan löytää trendejä tai hiljaisia signaaleja. Saadulla tiedolla voidaan parantaa tiimien tuloksetekokykyä tai kilpailukykyä markkinoilla. Henkilöstön tai liiketoiminnan muutoksia voidaan ennakoita saatavilla tuloksilla. Flow AI -tekoälyhankkeet perustuvat kokemuksen takaisinmaksukaavaan, RoXiin. Return on Experience RoX -kaavan $(EX+CX)AiX = \text{€}X^2$ ajatuksena on, että mitä parempaa palvelua asiakkaat ja henkilökunta saavat, sitä enemmän se näkyy tuloksessa.

Silvonen (2022) mukaan Multi Focus Method (MFM) -tutkimuksen avulla voidaan kartoittaa organisaation todellinen kulttuuri ja tukeeko se yrityksen strategiaa. Tutkimusmenetelmä pohjautuu Geert Hofsteden kansallisen kulttuurin viitekehukseen ja on tieteellisten tutkimusten validoima. Menetelmässä tutkitaan johdon näkemysten eroja todelliseen henkilöstöltä saatuihin tuloksiin. Mitä suuremmat erot ovat, sitä enemmän organisaatio tarvitsee muutosta nykyiseen toimintaansa. Organisaatiokulttuuri perustuu yhteisten oletusten, arvostusten ja uskomusten muodostamaan kokonaisuuteen, joka ohjaa toimintaa ja määrittelee hyväksyttävää käyttäytymistä. Se kertoo, miten työntekijät suhtautuvat ulkopuoliseen maailmaan, toisiinsa ja työhönsä. MFM peilaa kulttuuria strategiaan, tunnistaen strategian toteutumisen kannalta tarvittavat muutokset ja säilytettävät vahvuudet. Tutkimusmenetelmää voidaan hyödyntää tilanteeseen, jossa yrityksen johto on tunnistanut tarpeen uudistaa ja muuttaa nykyisiä toimintamalleja. Kun toimintaympäristö, strategia tai asiakkaat muuttuvat, reagoimattomuus hidastaa tai pahimmillaan jopa estää pitkän aikavälin tavoitteen tai vision saavuttamisen. Joskus taustalla voi olla kulttuurinen piirre organisaation toiminnassa, joka estää uuden toimintatavan juurtumista ja on esteenä pitkän aikavälin tavoitteen saavuttamiselle.

Ennen mittareiden asetantaa on pohdittava, mihin tuloksia käytetään, mitä toimintaa niillä on tarkoitus parantaa, miten mitataan, kenelle tulokset viestitään ja missä yhteydessä. Oleellista on tulosten hyödynnettävyys toiminnan jatkokehityksen kannalta. Mittareiden laatua ja toimintaa voidaan arvioida pohtimalla, onko mittari validi, riittävän tarkka, kattaako oleellimmat ominaisuudet kohteesta, onko mittareissa päällekkäisyyttä, onko mittaukset toistettavissa ja vertailtavissa, tarkoituksenmukaisuus, miten tulokset on esitettävissä tai onko käytetyt mittarit kustannustehokkaita. (Hämäläinen & Maula 2004, 124–125.)

Strategiaan osallistamisen aineettoman pääoman arvo syntyy epäsuorasti ja se on kontekstisidonnaista. Esimerkiksi työntekijöiden koulutukseen panostaminen parantaa palvelun laatua. Palvelun parantuminen lisää asiakastytyväisyyttä. Asiakastytyväisyyden lisääntyminen luo asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuuden lisääntyminen parantaa tuloja ja katteita. BSC-mittarointia käytettäessä pääomia mitataan muillakin mittareilla kuin rahassa. Strategiakarttojen avulla voidaan kuvata syy-seuraus -suhteita, joista ilmenee, kuinka voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle ja saavuttaa myös halutut taloudelliset tulokset. (Kaplan & Norton 2002, 74–76.)

Ritakallio & Vuori (2018, 162) haastavat johtoa pohtimaan, tukevatko käytetyt mittarit ja arviointikriteerit strategisten tavoitteiden saavuttamista? Kuinka usein käytetyt mittarit päivitetään? Onko käytetyillä mittareilla sivuvaikutuksia sekä mitkä uudet mittarit olisivat aivan keskeisiä menestymiselle uudistuvassa toimintaympäristössä?

Useat yritykset mittaavat henkilöstötyytyväisyyttä. Se ei kuitenkaan kerro vielä, että henkilöstö ymmärtäisi organisaation tavoitteita tai että he ovat sitoutuneita tukemaan strategisia tavoitteita. Lisäksi saatetaan väittää, että työntekijät ovat yrityksen arvokkain resurssi. Verrattaessa fyysistä omaisuutta ja työntekijöiden taitoja ja osaamista, havaitaan, että fyysinen omaisuus asetetaan paljon korkeammalle arvoasteikossa. Strategialähtöisessä organisaatiossa ymmärretään, kuinka tärkeää on sitouttaa ja saada kaikki työntekijät toteuttamaan strategiaa. (Kaplan & Norton 2002, 234–235.)

Brandt-Tallqvist (2022) hyödyntää tutkimuksissaan yrityskulttuurin mittaamiseen tarkoitettua Barrett Analytics työkalua, joka perustuu tutkimus- ja valmennustalona tunnetun Barrett Analyticsin yli 20-vuotiseen tutkimustyöhön ja yli neljään miljoonaan kyselyyn maailmanlaajuisesti. Työkalua voi hyödyntää strategiaymmärryksen tai muutoksen tueksi, yrityskulttuurin mittaamiseen, johtamisen kehittämiseen tai arvojen määrittämiseen. Lisäksi voidaan toteuttaa Kestävän kehityksen kulttuuriraportti, joka kertoo yrityskulttuurin tilan kestävän kehityksen näkökulmasta ja tuottaa yritykselle tiekartan pitkäaikaisen kestävän kehityksen kulttuurin saavuttamiselle. Strategiamuutos tai työskulttuurin kehittyminen onnistuu paremmin, kun koko organisaatio osallistuu tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin ja saadaan laaja-alaisesti kaikkien ääni kuuluviin prosessin aikana.

Sydänmaanlakka (2004, 83, 84) kuvaa palautekeskustelua, jonka kysymykset ovat hyödynnettävissä myös strategiaan osallistamisen jälkeen. Kysymykset ovat seuraavat: Miten

kuvailisit oppimisprosessiasi? Mitä opit? Mitä oppimaasi olet siirtänyt käytäntöön ja miten se toiminut? Millaisia seurauksia olet nähnyt omassa työympäristössäsi?

Strategiset tavoitteet ja mittarit voivat olla määrällisiä, laadullisia tai rahassa mitattavia. Tavoitteita voi pilkkoa kuukausi-, viikko- tai päiväkohtaisiin tavoitteisiin. Tavoitteiden määrää ei ole rajattu ja niitä voidaan määritellä yksiköissä ja tehtävissä helposti kymmeniä ellei satojakin. Tavoitteita tulisi olla hallittavissa oleva määrä. Tästä syystä on erityisen tärkeää tunnistaa strategian toteutumisen kannalta oleelliset mittarit ja tavoitteet. Niitä myös yleensä seurataan tarkemmin ja niiden saavuttamisesta voi palkita henkilöstöä. Mittareilla voi mitata liikevaihtoa, liikevoittoa, odotusaikaa, ilmapiiriä, kiertonopeutta, työhyvinvointia, asiakastytytyväisyyttä, tuotantomäärää, laatua tai työnantajamielikuvaa. (Viitala & Jylhä 2019, 167, 189.)

Accenturen tutkimuksessa todettiin, että strategian mittaaminen koetaan hankalaksi. Mittaamista estäviä asioita ovat; tietoa ei ole saatavilla tai siihen ei voi luottaa, mittareilla ei ehditä reagoida markkinaympäristön muutoksiin ja erityisesti pehmeille tavoitteille tai arvoille on vaikea määritellä mittareita. Mittaamisen laiminlyönti johtaa helposti siihen, ettei organisaatiossa ole tietoa missä mennään tai miten on menestytty. Varsinkin ennustavat mittarit puuttuvat yleensä organisaatioiden mittaristoista. Niiden lisäämisestä saadaan hyötyä strategian toteutumisen todentamisessa. Usein päädytään mittaamaan tekemistä tuloksien sijaan, koska oikeanlaisia mittareita ei löydetä. Sopivien mittareiden löytäminen on kuitenkin keskeistä. Hyvä käytäntö on strategian ja yrityksen suorituskyvyn johtamisen (Enterprise performance management; EPM) tiivis yhdistäminen. Usein mitataan yrityksen kasvua ja kannattavuutta strategiaa seuraavien mittareiden loistaessa poissaolollaan. Kannustinmallien ja strategian linkittämiseen tarvitaan kehittymistä ja ajan tasalla pysymistä. Useat organisaatiot yhdistävät jatkossa strategiaa mittaavia tavoitteita palkitsemisjärjestelmiinsä. (Kelloniemi ym. 2013.)

3.1.5 Osallistamisen haasteet

Oppimisen ja kasvun strategiat ovat edellytys pitkäaikaiselle ja kestäväälle muutokselle organisaatioissa. Vaikka johto tunnustaa tämän näkökulman tärkeyden, ne eivät yleensä ole kovin hyvin selvillä, miten kyseiset tavoitteet voidaan määritellä ja saavuttaa. Huolellinen suunnittelu ja resurssointi lisäävät kuitenkin mahdollisuuksia onnistua. Organisaation on määriteltävä strategisten taitojen ja ymmärryksen kattavuustavoite, pohdittava parhaiden käytäntöjen jakamista

ja hyödyntämistä, teknisiä edellytyksiä sekä miten ylläpitää henkilöstön motivaatiota. Yhtä tärkeää kuin on määritellä strategiset tavoitteet on määritellä ne keinot ja resurssit, joilla päästään tavoitteisiin. Yrityksen pitäisi varata budjetista tietty summa henkilöstölle viestimistä ja opettamista varten strategiatyössä. (Kaplan & Norton 2002, 104–105, 115, 238.)

Muutosvastarintaa ei pidä nähdä negatiivisena asiana, koska määritetyt asiat alkavat elää vasta, kun ne kohtaavan keskustelussa myös vastakkaisia näkemyksiä. Muutosvastarinta on olennaista strategian syntymiselle. Se on tapa merkityksellistää johdon näkemyksiä. Dialogisessa strategiatyössä johto on valmis vastaanottamaan erilaisia ja ennalta arvaamattomia näkemyksiä ja hyväksyy sen, että strategia muuntuu tulkinnoissa. Tarvitaan siis vastaehdotuksia sekä muiden että johdon taholta. Vastarinnan voi nähdä erityisen tuottavana, kun uusia jaettuina merkityksiä rakentuu. Dialogisessa strategiatyössä vaalitaan moniäänisyyttä, mikä tarkoittaa erilaisia näkemyksiä ja niistä syntyviä vaihtoehtoja. Se tarkoittaa myös strategian muuttumista, kyseenalaistamista ja siten tietynlaisen jatkuvan epävarmuuden sietämistä. (Mantere ym. 2011, 38, 41).

Jokaiseen uuteen strategiaan sisältyy myös riskejä. Henkilöstö ja keskijohto saattavat epäroidä toteuttamista ja riskit estävät ihmisiä innostumasta uudesta strategiasta. Tämän vaikutuksen vähentämiseksi johdon tulisi viedä mielikuvat riskeistä mahdollisimman kauas konkretian ja faktojen avulla. Lisäksi johto voi luoda varasuunnitelmia tai selviytymiskeinoja sen varalle, että riskit toteutuvat, ja kertoa näistä varasuunnitelmista. Kun epäonnistumiseen liittyvä pelko otetaan pois, se ei enää jarruta tavoitteen eteen työskentelyä. (Ritakallio & Vuori 2018, 139.)

Organisaation kehittämisessä on kiinnitettävä huomiota, kuinka turvataan työntekijöiden aito mahdollisuus vaikuttamiseen ja kannanottoihin omaa työtä koskevissa asioissa. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa työpaikan yhteisiin asioihin ja strategiaan. Jos työntekijät halutaan sitouttaa henkilöstön yhteisen ja menestyksensä tulevaisuuden rakentamiseen, tarvitaan ammatillisen toimijuuden mahdollistavia rakenteita ja käytäntöjä. Työhön sitoutumisessa ja työtyytyväisyyden kokemisessa on keskeistä, että työntekijöillä on tunne yhteenkuuluvuudesta ja omasta äänestä yhteisössä. (Vähäsantanen ym. 2017, 38.)

Teknologia on strategisen johtamisen haaste, sillä muutokset toimintaympäristössämme ovat useimmiten teknologiajohteisia, mutta myös siksi, että jokaisen aikakauden strategiatyö tapahtuu omaan aikaan ja kulttuuriin sidotun teknologian kautta. Merkittävää tässä tilanteessa strategiantyön

kannalta on havainto, että myös strategiatyö tapahtuu sekä vallitsevan teknologian kautta että sen piirissä. (Mantere ym. 2011, 160.)

4 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimus pohjautuu aina jonkinlaiseen näkökulmaan, johon kuuluvat tapa hahmottaa maailmaa (ontologia), käsitys siitä, miten maailmasta voidaan saada tietoa (epistemologia), sekä käsitys siitä, mitkä tiedon hankkimisen keinot ja muodot ovat mahdollisia (metodologia). Tutkimustyössä oletuksena on, että tutkija tiedostaa oman näkökulmansa ja näkemyksensä ja pyrkii suhteuttamaan sitä toisenlaisiin näkökulmiin ja näkemyksiin. Tutkiessaan jotain ilmiötä, tutkijan tulee ottaa huomioon se, mitä muut tutkijat ovat tästä ilmiöstä aiemmin esittäneet ja mitä siitä on keskusteltu. (Tienari & Meriläinen 2012, 113.)

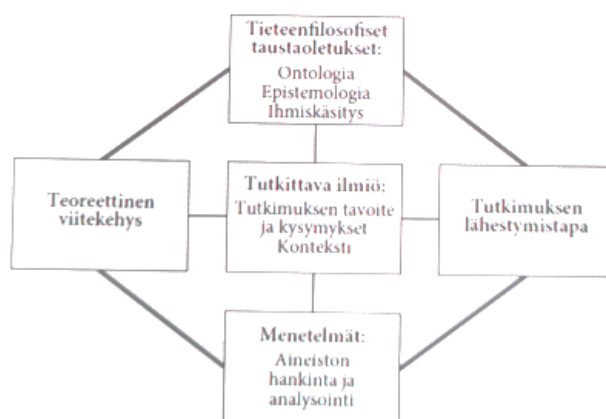
Tutkimus alkaa siitä, että tutkijalla on mielessään aihe, joka kaipaa tutkimusta. Aihe voi tulla tutkijan omista havainnoista tai hän on voinut kokea jonkin aiheen sellaiseksi, mikä kaipaa selvittämistä. Tutkijan tulee perehtyä aihetta käsittelevään aiempaan kirjallisuuteen, jotta hän pystyy löytämään näkökulman, jota ei ole vielä kartoitettu tai sitä on tutkittu vasta vähän. Silloin puhutaan aiheen teoreettisesta perustelusta. (Juuti & Puusa 2020, johdanto.)

Kiinnostuin tästä aiheesta oman työni kautta viestijänä. Huomasin, miten vaikeaa on tehdä perinteistä strategian jalkauttamista organisaatiossa, jossa henkilöstö on jakaantunut toimihenkilöihin ja työntekijöihin erilaisine lähtökohtineen esimerkiksi strategiaymmärryksen tai viestintäkanavien suhteen. Tai että henkilöstö työskentelee useilla eri paikkakunnilla ja jokaisella paikkakunnalla on omanlaisensa kulttuuri viedä asioita eteenpäin ns. linjaorganisaatiossa. Kun hain opiskelemaan, piti kirjoittaa hakuessee, mistä aiheesta haluaisi tehdä opinnäytetyön, mitä haluaisi tutkia ja millä menetelmillä. Aihe oli itselleni selkeä ensimmäisistä hetkistä alkaen. Halusin tehdä tutkimuksen, jolla voisin todentaa teorian ja käytännön avulla, miksi on erittäin tärkeää osallistaa koko henkilöstö organisaation strategiatyöhön.

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen. Juuti & Puusa (2020, johdanto) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista sekä merkityksistä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tietoa pyritään hankkimaan ihmisiltä, jotka toimivat luonnollisessa ympäristössään.

Laadullisessa tutkimuksessa ovat vallalla hermeneuttiset näkemykset. Tutkijan ajatellaan kirjoittavan tutkimusaiheestaan sen valossa, mitä aiheesta on tutkittu aiemmin. Lisäksi tutkijan ajatellaan hankkivan aineistoa ja tulkitsevan sitä alan perinteeseen liittyvän ymmärryksen valossa. Kun tutkimusta tulkitaan, tutkija pyrkii tuottamaan uusia näkökulmia aiheeseen. Näkökulma voi olla sisällöllisesti uusi tai se voi esitellä aiemmin vähän tutkitun kohderyhmän tai asian näkökulmia. Kun tutkija paneutuu aiheeseen syvästi, hänen tietonsa lisääntyvät ja hän kykenee tekemään entistä parempia tulkintoja aiheesta. Samalla hänen tekemänsä tulkinnat voivat rikastaa aiheen tutkimusperinnettä. Tätä kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi. Laadullinen tutkimusote suosii ihmistä tiedonkeruun välineenä, jossa kohteena ovat ihmiset, heidän inhimillinen kokemusmaailma ja sitä kautta muodostuneet tulkinnat ja käsitykset. (Juuti & Puusa 2020, johdanto, 1. luku.)

Metodologiassa valinnat ja kokonaisuus määräytyvät sen perusteella, millaisia valintoja tutkija on tehnyt ontologiaan, epistemologiaan ja ihmiskäsitykseen liittyviin oletuksiin kohdistuen (kuvio 6). Menetelmävalinnat pitävät sisällään tutkimusprosessia ohjaavat säännöt, jotka tutkija asettaa itselleen. Metodologia käsittelee todellisuutta koskevan tiedon peruslähtökohtaa, tieteellistä maailmankatsomusta ja perusnäkemystä, jonka avulla tutkija ymmärtää tutkimuksensa mahdollisuudet ja rajoitukset suhteessa omaan ja muihin tutkimuksiin. Tieteen ja tutkimuksen tekemisen ja edistymisen näkökulmasta on perusteltua tehdä metodologiset valinnat tutkimuskohteen mukaan luopuen monoliittisen todellisuuden olettamasta. (Juuti & Puusa 2020, 1 luku).



KUVIO 6. Tutkimuksen kokonaisuus. (Juuti & Puusa, 1. luku)

Kirjallisuuden syventymisvaiheessa tutkija lisää ymmärrystään tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Viitekehys muodostuu, kun tutkija perehtyy laajasti alan teoksiin ja aiempiin tutkimuksiin.

Tutkija löytää työllensä teoreettisen perustelun, kun hän pystyy tuomaan esille mitä ilmiöstä jo tiedetään sekä osoittamaan mitä näkökulmia ei ole vielä tutkittu ja mitkä asiat ovat jääneet huomiotta aiemmissa tutkimuksissa (ns. tutkimusaukko). Laadullisessa tutkimuksessa teoria mahdollistaa aiempaan tutkimustietoon perehtymisen, lisää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, auttaa löytämään ja perustelemaan tutkimusaukon, auttaa rajaamaan tutkimusta, rakentaa pohjan aineistonkeruulle ja toimii tutkimuksen johtopäätösten peilinä. (Juuti & Puusa, 2. luku.)

Tämän tutkimuksen tutkimusote on konstruktiiivinen. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa suhteissa rakentuva näkökulma on noussut keskeiseksi osaksi liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimusta. Näkökulmaa voidaan kutsua konstruktivistis-kriittiseksi ja sen suosimaa tutkimustapaa laadulliseksi. Tässä tutkimustavassa tarkastellaan johtamista ja organisointia dynaamisena, ihmisten välisenä toimintana, jossa on monia eri totuuksia. Suhteissa rakentuvassa näkökulmassa tiedostetaan näin ollen se, että ihmisiin ja heidän vuorovaikutukseensa liittyvä tieto on näkökulmasidonnaista. Aikaisempi tutkimus toimii suhteissa rakentuvassa näkökulmassa uuden tutkimuksen keskustelukumppanina. Aikaisemmat tavat tutkia ja ymmärtää asioita vaikuttavat siihen, millaisia tutkimuskysymyksiä asetetaan ja miten niihin hankitaan vastauksia. Samalla kuitenkin myös historiallisesti rakentuneet toimintatavat ja käsitykset sitovat ihmisten välistä vuorovaikutusta ja saavat heidät uusintamaan olemassa olevia käsityksiään ja käytäntöjään. (Tienari & Meriläinen 2012, 116–117.)

Lukkan (1998) mukaan konstruktiiivinen tutkimus on metodologia, jolla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia. Kehittämällä konstruktion, joka poikkeaa jo olemassa olevasta, luodaan tai kehitetään jotain aivan uutta. Tutkimuksessa tapahtuu kokemuksellista oppimista ja se on kytketty huolellisesti olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa kiinnitetään erityistä huomiota empiiristen löydösten refleктоimisesta teoriaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelman lähtökohdan muodostavat vanhahtavat käytännöt strategian jalkauttamiseen liittyen. Ei nähdä jalkauttamisen ongelmia eikä toisaalta tunnisteta toisenlaista tapaa toimia. Ongelman selättääkseen tässä opinnäytetyössä tutkitaan, mitkä ovat niin painavat ja puolesta puhuvat todisteet strategiaan osallistamisesta, että kaikki tämän lukevat toimisivat jatkossa modernilla, työyhteisön huomioivalla ja osallistavalla tavalla. Tutkimuksessa halutaan myös todentaa liiketoiminnalle syntyviä hyötyjä strategiatyöhön osallistamisesta, koska niiden merkitys on erityisen tärkeää mielipiteiden ja toimintatapakulttuurin muuttamisessa.

Tutkimuskysymykset ovat, mitkä ovat onnistumisen avaimet henkilöstön strategiaan osallistamisessa ja mitä hyötyä tästä on liiketoiminnalle. Aihetta voidaan pohtia taustoittavilla kysymyksillä: Miten henkilöstöä voidaan osallistaa strategiatyöhön? Mikä merkitys on vaiheella, jossa henkilöstöä osallistetaan strategiaan? Millaisia ovat keinot strategiaan osallistamisessa? Voiko osallistamisen hyötyjä mitata ja todentaa? Mikä on liiketoiminnalle saatava hyöty henkilöstön strategiaan osallistamisesta? Millaista resurssointia henkilöstön strategiaan osallistaminen vaatii? Mitä strategiatyöhön osallistaminen antaa henkilöstölle itselleen?

Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa valitaan harkiten mukaan pieni määrä tapauksia. Keskeistä on perustella, miksi näyte valittiin ja millä perusteella sitä voidaan pitää tarkoituksenmukaisena. Näytteeseen sisällytetään niin monta haastattelua ja tutkittavaa kuin on tarpeen tarvittavan tiedon saamiseksi. (Juuti & Puusa, 2.)

Aineistonkeruumenetelmät tässä tutkimuksessa ovat sekä laadulliset teemahaastattelut että työpajaan osallistaminen. Juuti & Puusan (2020, 3) mukaan haastattelun käyttäminen aineiston hankintamenetelmänä tulee pystyä perustelemaan. Haastattelun avulla saadaan subjektiivinen kokemus ja se mahdollistaa ihmisten asioille antamien merkitysten ja tulkintojen keräämisen. Haastattelun metodinen etu on, että haastateltaviksi voi valita henkilöitä, joilla tiedetään etukäteen olevan kokemusta tai tietoa tutkittavasti aiheesta. Tällöin puhutaan tarkoituksenmukaisesta ja harkinnanvaraisesta näytteestä. Haastattelua voidaan pitää myös joustavana menetelmänä, koska se mahdollistaa pyytää haastateltavaa selittämään tai tarkentamaan sanomaansa. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden tulkita tutkittavan ilmeitä ja eleitä, katsekontaktia sekä puheen tauotusta.

Teemahaastattelun metodisiin ominaisuuksiin kuuluu, että osa haastattelun lähtökohdista on ennalta päätetty ja sitä kautta tutkija pystyy ohjaamaan haastattelua. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittavien teemojen ja teemoja tukevien tarkentavien kysymysten avulla. Tutkittavaa kannustetaan puhumaan aiheesta varsin vapaasti. Teemahaastattelussa oletetaan, että haastattelija ja haastateltava puhuvat samaa kieltä ja heillä on yhteinen käsitteistö. Valittujen teemojen on tarkoitus tuottaa sellaista ainesta, jota tutkijan on mahdollista tulkita myöhemmin teorian avulla. (Juuti & Puusa 2020, 3.)

Tutkimusaineiston rajaus tapahtuu laadullisessa tutkimuksessa teoreettisen edustavuuden ehdoilla (Eskola & Suoranta 1998, 65). Aineiston valinta ja rajaus tulee aina perustella, miksi juuri nämä ihmiset valittiin tutkittaviksi? Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan tiettyä ilmiötä ja pyrkiä ymmärtämään sitä. Tutkittavien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa, ei satunnaista. Tutkimuksessa on myös keskeistä edustavuuden kannalta, että tutkija kerää sisällöllisesti ja määrällisesti sopivankokoisen aineiston. Tutkimusaineistoa pitäisi siis katsoa sen tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta: millaista aineistoa on mahdollista saada ja miltä aineisto vaikuttaa analyysin kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88 – 89.)

Tässä tutkimuksessa olevat haastateltavat on löydetty ammatillisen verkostoitumisen avulla ja valinta perustui heidän erityiseen asiantuntemukseen, kokemukseen ja ymmärrykseen aiheesta. Haastateltavat valikoituivat Strategiasta viestimässä –verkostosta, tutkijan omasta LinkedIn-verkostosta sekä tutkijan aiemmin tutustumista lähteistä, kuten kirjallisuus. Yksi haastateltava löytyi omasta opiskelijaryhmästä, kun kävi ilmi, että hänen yrityksensä on osallistanut henkilöstöä strategiatyöhön. Aina kannattaa siis pitää korvat ja silmät auki, kun etsii jotain. Teams-haastattelut suoritettiin touko- ja kesäkuun aikana. Haastattelut purettiin kesä- ja heinäkuun aikana.

Haastateltavat edustivat kahta erilaista, mutta tärkeää näkökulmaa tutkimuksessa. Ensimmäinen joukkio (8 henkilöä) edustivat organisaatioita, jotka ovat olleen edelläkävijöitä ja osallistaneet henkilöstöään strategiatyöhön. Kaikki haastateltavat olivat itse olleet vetämässä strategiaprosessia organisaatioissaan. Heiltä haettiin erityisesti arjen kokemuksia, käytäntöjä ja mielipiteitä tutkimusongelmiin. Toinen joukkio (8 henkilöä) edustivat ammattilaisia ja asiantuntijoita, jotka työkseen kouluttavat ja sparraavat yritysjohtoa osallistavaan strategiatyöhön. Heiltä haettiin näkemyksiä, jotka perustuvat useisiin erilaisiin liiketoiminnan ja työelämän johtamis- ja strategiatyöprosesseihin. He ovat itse kirjoittaneet mm. liiketoiminnan johtamiseen liittyviä kirjoja ja/tai kouluttavat työkseen yrityksiä ja organisaatioita aiheen parissa.

Keskeisiin huomioon otettaviin asioihin kuuluu tietosuoja-asetus, koska ihmiseen kohdistuva tutkimus edellyttää usein tutkittavien henkilöiden henkilötietojen käsittelyä. Tutkimukseen osallistuvien anonyymiyys on taattava heidän niin halutessaan ja se tarkoittaa tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta. Osallistumissuostumus tulee dokumentoida. (Juuti & Puusa 2020, 12.)

Otin yhteyttä haastateltaviin puhelimitse, sähköpostilla sekä LinkedInin kautta ja tiedustelin, onko heillä halukkuutta osallistua aiheen mukaisen opinnäytetyön haastateltavaksi. Kaikki kysymäni haastateltavat suostuivat mielellään mukaan yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, jonka kanssa emme saaneet aikatauluja sopimaan. Keskustelin jokaisen kanssa kirjallisesti ja/tai suullisesti ennen varsinaista yksilöhaastattelua, kerroin mistä on kyse ja lähetin haastattelukysymykset (liite 1) nähtäväksi etukäteen sähköpostitse. Samassa yhteydessä lähetin jokaiselle nähtäväksi tietosuojailmoituksen (liite 2), jossa heille kerrottiin etukäteen heidän oikeutensa opinnäytetyöhön aineistoa koskien, kuvailtiin, miten aineistoa on tarkoitus käyttää ja säilyttää sekä miten tunnistetietoja on tarkoitus käyttää. Jokaisen haastattelun aluksi kävimme läpi haastateltavan kanssa tietosuojailmoituksen ja tallensin sovitun mukaiset valinnat. Kerroin jokaisen haastattelun aluksi, että käynnistän Teamsin tallennuksen sekä tekstin litteroinnin ja samoin kerroin aina, kun pysäytin ne haastattelun päätteeksi. Vaikka sain puhutun tekstin litteroinnit suoraan Teamsista .docx muodossa, katsoin kaikki tallennukset läpi uudestaan ja kirjoitin ne sieltä tähän työhön, koska koin sen mielekkäämmäksi ja henkilökohtaisemmaksi. Tähän kului aikaa siten, että jokaiseen haastatteluun käytetty aika likimain kuusinkertaistui haastattelua purettaessa sujuvaan ja kirjoitettuun muotoon.

Kaikki asiantuntijoita edustavat haastateltavat (liite 3) valitsivat pseudonymisoinnin sijasta oman nimen käytön tutkimuksessa. He perustelivat tätä siten, että he seisovat ammattilaisina sanojensa takana. Osa on kirjoittanut aiheeseen liittyviä kirjoja sekä blogeja ja ovat muutenkin julkisuudessa ja esimerkiksi somessa esillä aiheen parissa. Jokainen asiantuntija edustaa hieman eri näkökulmaa opinnäytetyön aiheeseen ja ovat siksi perusteltavissa haastateltaviksi.

Eliittiotanta on harkinnanvarainen otantamenetelmä, jonka perusteella informaation lähteiksi valitaan ne henkilöt, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta. Valinnan perusteena voi olla esimerkiksi itsensä ilmaisemisen taito tai erityinen asiantuntemus aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.) Tutkittaviksi valittujen eli informanttien tulisi tietää ilmiöstä mahdollisimman paljon, eli heidän tulisi edustaa ilmiön kannalta oleellisia havaintoyksiköjä. Tavoitteena on valita juuri ne henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä eniten. (Kananen 2014, 97). Tähän olen pyrkinyt kaikkien haastateltavien kohdalla.

Kaikki organisaatioita tai yrityksiä edustaneet strategiaproessin vetäjät pseudonymisoitiin ja heitä kuvaa vain organisaation henkilömäärä, joka antaa käsitystä siitä, minkä kokoisissa työyhteisöissä osallistamista on tapahtunut.

Tutkijan tehtävänä on lähinnä kuunnella ja esittää tarkentavia kysymyksiä ja antaa haastateltavat kertoa aiheesta omin sanoin. Tutkijalla tulee kuitenkin olla vahva teoreettinen näkemys aiheesta eli tutkittavasta ilmiöstä. (Juuti & Puusa 2020, 2.) Kaikki haastattelut olivat erittäin antoisia tutkimustulosten näkökulmasta. Pitäydyin tutkijan roolissa siten, että kun kävin kysymykset läpi, kerroin etukäteen pidättäytyväni omista kommentteistani ja että voisimme keskustella haastattelun jälkeen aiheista tarvittaessa lisää. Tein tarkentavia lisäkysymyksiä, jos oli tarvetta. Viimeisenä kysymyksenä ns. virallisen osuuden jälkeen kysyin kaikilta, oliko heillä vielä jotain asiaa tai aihetta mielessä, joka oleellisesti liittyy aiheeseen ja johon haluaisi palata tai jota en käsitellyt. Nämä viimeisen keskustelut, joihin itsekkin otin sitten kantaa, olivat hedelmällisiä ja ajatuksia herättäviä.

Jokainen haastateltava sai lukea omat kommenttinsa raakaversiona ennen julkaisemista. Yksi henkilö pyysi täsmentämään yhtä lausetta selventämään hänen ajatteluaan. Yleisesti sain kommentteja, että haastateltavat tunnistivat tekstit omikseen ja seisoivat lauseidensa takana.

Teoreettinen otanta tiedonantajien valinnassa tarkoittaa, että tavoitteena on valita henkilöitä, joilla on mahdollisimman monipuolista tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä sekä kykyä ja halua kuvata tietojaan ja kokemuksiaan. Näin on mahdollista saada aineisto, joka kattaa mahdollisimman hyvin tutkittavaa ilmiötä. (Juuti & Puusa 2020, 16.)

Sain hyödyntää LinkedInin Strategiasta viestimässä –verkostoa työpajaan, jossa käsiteltiin henkilöstön strategiatyöhön osallistamista. Kutsu tilaisuuteen julkaistiin 4.1.2022. Tilaisuuden alustukseksi kerroin opinnäytetyöni aiheesta, menetelmistä sekä tutkimuskysymyksistä. Varsinaiseen työpajaan torstaina 20.1.2022 klo 8.30 – 10.30 osallistui 14 henkilöä, joilla oli kokemusta osallistavasta strategiatyöstä ja olivat kiinnostuneita jakamaan kokemuksiaan. Heille kerrottiin, että tilaisuus tallennetaan Teamsilla, että tallenne hyödynnetään opinnäytetyön tutkimusaineistona, ja että aineisto on vain tutkijan omassa käytössä. Osallistujille kerrottiin, että heidät pseudonymisoidaan (ei tunnistettavia nimiä tai organisaatioita) eli ainoastaan tutkija tietää, kuka vastasi mitäkin. Työpaja onnistui erinomaisesti. Meillä oli erinomaiset keskustelut ja osallistajat nostivat esille hyviä ajatuksia, käytännön kokemuksia ja pohdittavaa opinnäytetyöhön. Osallistajat kokivat myös itse saaneensa paljon hyviä ajatuksia omaan työhönsä. Moni jäi vielä ns. virallisen osuuden jälkeen keskustelemaan aiheesta, koska se koettiin niin mielenkiintoiseksi ja antoisaksi. Kirjoitin seitsemän sivua muistiinpanoja tallenteen lisäksi. Tallenteen litteroinnista kertyi 12-sivuinen Word-dokumentti, jonka puhtaaksi kirjoittamiseen meni aikaa kuusi tuntia.

Aineiston analyysimenetelmä

Laadullisen aineiston analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi. Kerätty aineisto pilkotaan osiin, jonka jälkeen tutkija tekee aineiston pohjalta synteesejä ja kokoaa sen uudelleen. Kootusta aineistosta tehdään johtopäätöksiä, jotka esitellään raportissa tutkimuksen lopputulemina, joilla on tieteellinen pohja. Analysoinnin jälkeen tulokset on tulkittava ja selitettävä. (Juuti & Puusa 2020, 4.)

Sisällönanalyysi on yksi yleisimmistä metodeista laadullisen aineiston tarkastelussa. Se voidaan ymmärtää tarkoituksenmukaisena viitekehysenä, jossa aineistoa voidaan tarkastella monipuolisesti. Silloin sen toteuttamisessa on tunnistettavissa aineistolähtöisiä sekä teorialähtöisiä piirteitä. Sisällönanalyysin tavoitteena on auttaa järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta keskeistä tietoa. Tutkijan tehtävänä on luoda aineistosta yhtenäistä ja selkeää informaatiota sisältävä kokonaisuus, jonka perusteella hän voi tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Juuti & Puusa 2020, 4.) Tässä tutkimuksessa sisältö on jaoteltu tutkimuskysymysten avulla aiheeseen liittyviin teemoihin.

Analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua, jossa aihe oli käsiteltävissä pienempinä kokonaisuuksina. Teemoittelu mahdollisti tutkimusongelman ja sitä tukevien tutkimuskysymysten esille nostamisen. Opinnäytetyössä on ensin kuvattu mitä teoria sanoo aiheesta ja sen jälkeen kuvattu, miten tutkimus peilautuu teoriaan. Teemoittelun käyttö sekä teorian että tutkimuksen yhteydessä toi esille niiden toisiaan tukevat näkemykset. Haastatteluiden ja työpajan sitaatteja käytettiin perustelemaan teemaa sekä elävöittämään aineistoa aidoilla käytännön näkemyksillä aiheesta.

Luotettavuuden varmistaminen

Tutkimuksen luotettavuutta lähestytään yleensä validiteetin (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) käsitteillä. Tutkimuksen luotettavuus muodostuu sovellettavuudesta, pysyvyydestä sekä neutraalisuudesta. Voidaan myös pohtia, vastaavatko tutkijan tekemä käsitteellistäminen ja tulkinta tutkittavien käsityksiä. Tutkimukseen osallistuneiden riittävä kuvaus ja arvio kerätyn aineiston totuudenmukaisuudesta kuvastavat tutkimuksen uskottavuutta. Vastaavuus syntyy siitä, että tutkijan tuottamat rekonstruktiot vastaa tutkittavien todellisuudesta alkuperäisiä konstruktioita. Tulosten siirrettävyys ottaa kantaa tutkimuskontekstin siirtämisestä ulkopuoliseen vastaavaan kontekstiin. Luotettavuutta voidaan

todentaa ulkopuolisen henkilön tarkastaessa tutkimusprosessin toteutusta siten, että se on toteutettu tieteellisen tutkimuksen toteuttamista yleisesti ohjaavin periaattein. Vakiintuneisuutta voi arvioida ulkopuolinen henkilö liittyen tutkimuksen tuotoksiin, kuten aineisto, löydökset, tulkinnat sekä suositukset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.)

Tutkimus ei voi olla tieteellinen, ellei saatuja tuloksia saateta vuoropuheluun aiemman teorian kanssa. Tutkimusta ei voida pitää tieteellisenä, mikäli empiirisen aineiston tuottamia havaintoja ei voida kytkeä esitettyyn teoriaan. (Juuti & Puusa, 1. luku.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset tulevat selkeämmiksi ja ymmärrettävämmiksi, kun tekemiset kerrotaan yksityiskohtaisen tarkasti. Tutkijan tulee antaa riittävästi tietoa ja vastattava siitä, että tarvittavat kohdat löytyvät raportista. Raportin tarkoitus on olla selkeä kuvaus tutkimusprosessista ja tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.)

5.1 Termit jalkauttaminen ja osallistaminen strategiaprosessissa

Tutkimuksessa haluttiin ymmärtää, miten haastateltavat hahmottavat termit jalkauttaminen ja osallistaminen kun niistä puhutaan strategiaproessin yhteydessä. Tämä on tärkeää siksi, että terminologialla on väliä ja että termit resonovat vahvasti haastateltavissa. Tutkimustulokset osoittivat, että jalkauttaminen koetaan ulkoapäin annetuksi, osallistamisen luodessa tunteen yhdessä tekemisestä.

Perinteinen jalkauttaminen koettiin sanana, joka assosioi mielikuvan traditionaalisesti tapahtuvasta toiminnasta, missä johto tai muu pieni porukka on valmistellut strategian valmiiksi kulmahuoneessa, kabinetissa tai kelohonkamökissä. Strategia jalkautetaan perinteisesti siten, että järjestetään infotilaisuus organisaatiolle, jossa kerrotaan strategiset suuntaviivat ja oletetaan, että henkilöstö alkaa toimimaan strategian mukaisesti. Sitten strategia tallennetaan Intraan Powerpointina. Esihenkilöt näkevät strategian ensimmäisen kerran infossa yhtä aikaa muun henkilöstön kanssa ja sitten keskustelevat strategiasta sen minkä osaavat tiimeissään. Jalkauttaminen on perinteistä ylhäältä alaspäin johtamista, jossa viestintä on yksisuuntaista. Osa haastateltavista totesi, että joillain menee korvat lukkoon jo pelkästä sanaparista strategia ja jalkauttaminen ja että niillä on negatiivinen sointi. Koetaan, ettei siellä ole mitään minua koskevaa. Voi olla myös, että on totuttu käyttämään tiettyä käsitettä eli jalkauttaminen, vaikka toimenpiteet olisivatkin osallistavia.

Osallistaminen nähdään vuorovaikutteisena keskustelukulttuurina, jota rakennetaan tietoisesti yhdessä henkilöstön kanssa tunnistamalla, mitä ja mikä strategia on tai miettimällä keinoja ja tapoja, miten strategia viedään arkeen. Strategiaproessin aikana syntyy vuorovaikutusta sekä keskustelua ja henkilökohtaiset ja tiimin tavoitteet juurtuvat keskustelun kautta. Strategiaviestinnän toimenpiteet ovat osallistavia. Halutaan ottaa huomioon henkilöstön mielipide, millainen strategian

pitäisi olla ja siinä otetaan huomioon erilaisia näkemyksiä sekä strategian työstämistä päivittämissä vaiheissa. Osallistaminen nähdään johdon tekemisenä, jonka tavoitteena on kuulumisen tunteen, sitoutuneisuuden ja inklusiivisuuden kehittäminen. Osallistaminen sisältää mahdollisuuden vaikuttaa sisältäen jatkuvan ja kehittävän dialogin.

5.2 Henkilöstön osallistamisen hyödyt strategiatyöhön

Yksi tutkimuksen osoittama havainto oli, että läheskään kaikki viisaus ei asu johtoryhmässä tai esimiehissä. Pienen porukan tekeminen antaa kapean näkemyksen yrityksen toimintaan ja toimintaympäristöön. Johdolla koetaan olevan usein pitkä välimatka asiakasrajapintaan, jolloin sieltä saatavat hiljaiset signaalit eivät välity strategian laatimisen pohjaksi. Kun asiakasrajapinnassa työskenteleviltä henkilöiltä selvitetään ajatuksia, kokemuksia ja näkemyksiä, koko organisaation asiakasymmärrys rikastuu, diversiteetti ja osaaminen lisääntyy. Osallistamisen avulla voidaan löytää kokonaan uusia liiketoiminnallisia avauksia ja näkökulmia siihen, mitä pitäisi tehdä. Kun henkilöstö osallistetaan strategiatyöhön, strategiasta tulee kyvykkäämpi, monipuolisempi ja asianmukaisempi, ja se on organisaation ihmisten näköinen. Strategia juurtuu, kun ihmiset alkavat keskustelemaan siitä ja ovat sen tekemisessä mukana. Näin strategia koetaan kaikkien omaksi, eikä ylätason asiaksi. Organisaation saamia hyötyjä osallistamisesta ovat esimerkiksi asiakaskokemuksen parantuminen, työntekijöiden sitoutuminen ja tuottavuuden parantuminen.

Mikäli henkilöstöä ei ole osallistettu strategiatyöhön, heidän on haasteellista ymmärtää, mistä strategiassa on kyse. Ei tiedetä tai tunnusteta, mitä strategia tarkoittaa arjen työssä konkreettisesti tiimille tai henkilölle itselleen. Strategia ei ohjaa silloin arjen toimintaa. Myös sitoutumisen taso on silloin heikompaa ja merkityksellisyys häviää. Organisaatiot tarvitsevat tulevaisuusorientoitunutta ajattelua, strategista- ja uudistumiskyvykkyyttä sekä kykyä reagoida ketterästi muutoksiin. Strategia on tulevaisuustyötä, jossa ei ole varaa jättää hyödyntämättä kyvykkäitä ja itseohjautuvia ihmisiä. Henkilöstöllä on usein merkittävää hiljaista tietoa, joka voidaan saada esille osallistamalla. Tämä auttaa johtoa tekemään parempia strategisia päätöksiä ja linjauksia.

Y/O (140 hlö): ”Ensimmäisenä tulee mieleen, että strategiasta tulee sata kertaa parempi. Siellä on sellaisia arjen oikeita asioita ja erilaisia näkökulmia, kuin jos sitä tekisi pelkästään johto tai hallitus. Sen jo yksistään pitäisi riittää syyksi. Tulevaisuuden visiosta tulee myös

parempi. Strategian juurruttaminen on todennäköisesti paljon helpompaa, jos ihmiset kokevat omistajuutta siihen strategiaan.”

Strategiaan osallistaminen voidaan nähdä myös henkilöstön arvostamisena, jossa halutaan kuulla henkilöstön ja asiantuntijoiden mielipiteitä. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta puhutaan psykologisesta turvallisuudesta, merkityksellisyydestä ja motivaatiosta, jota osallistaminen antaa.

Viestinnän näkökulmasta strategiaan osallistaminen mahdollistaa erilaisia etuja. Kun henkilöstö on otettu varhaisessa vaiheessa mukaan, strategian käsitteet ja tavoitteet ovat jo tuttuja. Tiedetään, mistä aiheista strategia on rakennettu ja mihin sillä pyritään. Näin estetään, että strategia ei jää yläkäsitteeksi tai johdon jargoniksi. Henkilöstön luottamus johtoon kasvaa ja koetaan, että meitä on kuunneltu. Uskotaan ja luotetaan, että johto tekee hyviä päätöksiä saadun informaation perusteella.

Henkilöstön strategiaan osallistaminen auttaa johtoa ymmärtämään paremmin yrityksen toimintaa sekä henkilöstöään. Muutosten johtaminen helpottuu, kun ihmiset on otettu mukaan varhaisessa vaiheessa ja heillä on jo ymmärrystä ja näkemystä asioista. Myös muutosvastarinta vähenee, kun henkilöstöä on kuultu ja heillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa tehtäviin ratkaisuihin.

5.3 Strategiaprosessiin osallistamisen vaiheet ajallisesti

Strategiaprosessi voidaan jakaa monella tavalla ja moneen vaiheeseen, joista esimerkkinä strategisten tietojen keruu ja analysointi, strategisten projektien suunnitteleminen, strategian toteuttaminen, määrittely, seuranta, kalibrointi ja päivitys. (Tienari & Meriläinen 2012, 133–140.) Haastateltavat ajattelivat jakoa pääosin kolmen eri vaiheen avulla: toimenpiteet ennen kuin strategiaa lähdetään muodostamaan, strategian työstövaihe, kun pääkohdat on päätetty ja se viedään käytäntöön operatiivisena tekemisenä sekä päivitysvaihe, jossa olemassa olevaa strategiaa lähdetään päivittämään ja pohditaan, mitä otetaan mukaan uuteen.

Osallistamista voi tapahtua varhaisessa vaiheessa, kun haetaan hiljaisia signaaleja, tunnistetaan trendejä tai lähdetään hakemaan rohkeasti uusia ja kehittäviä ajatuksia. Tässä vaiheessa pohditaan strategian suuntaviivoja ja tavoitteita sekä sanoitetaan visiota, missiota, purposea tai arvoja.

Keronen: ”Osallistamisen pitäisi tapahtua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kun strategiaa lähdetään muodostamaan. Perinteisestihän on ajateltu, että visio kuuluu omistajille, hallitukselle tai johtoryhmälle. Visiojohtaminen on oleellista varsinkin itseohjautuvissa asiantuntijaorganisaatioissa. Ihmiset pitää saada uskomaan yhteiseen, jaettuun visioon ja tulevaisuuteen, oman työn merkitykseen ja siihen, että ihminen saa ja voi itse vaikuttaa. Uskon, että tulevaisuudessa strategiat rakentuvat vahvemmin henkilöstön kautta ja hallitus ja johto ikään kuin siunaavat strategian.”

Henkilöstöllä on useimmiten paras tieto, mitä tapahtuu asiakaskentässä, mitä rekrytointimarkkinoilla on meneillään tai mikä on yrityksen työnantajamielikuva. Yrityksissä pitäisi olla aktiivisia henkilöitä, jotka välittävät tietoa johdon tueksi strukturoidusti. Tässä vaiheessa voidaan kuulla myös omistajanäkökulmaa sekä tehdään omistajan suunnan ja tahtotilan tarkistus.

Työstövaiheessa yritys on muodostanut strategialle raamit ja henkilöstö osallistetaan siihen, miten strategia viedään arkeen tai mitä tarkoittaa operatiivisessa tekemisessä. Jos strategian muutos on tuskin havaittava, saattaa riittää pelkkä juurruttamiseen osallistaminen. Mikäli puhutaan strategian transformaatiosta niin silloin ihmisten pitää olla aikaisemmin mukana.

Y/O (1250 hlöä): ”Meillä osallistettiin strategian tekovaiheessa. Se on mielestäni ehdottomasti oikea vaihe, koska siinä kohtaa kun strategiaa tehdään, niin se lähtee samalla jo jalkautumaan. Johdolla täytyy siinä kohtaa olla selkeä käsitys, että mihin suuntaan ollaan menossa ja mikä se iso kuva on ja mitkä ne tavoitteet on. Henkilöstön kanssa päästään yhdessä miettimään niitä keinoja, ja sitä, mitä se merkitsee kunkin arkisessa tekemisessä. Ainahan puhutaan, että henkilöstö on yrityksen voimavara, mutta hyvin harvoinhan se henkilöstö näkyy siellä strategian teossa. Heidän pitäisi kuitenkin pystyä toteuttamaan strategiaa arjessaan. Miten ihmeessä se toteutuu, jos he eivät pääse miettimään sitä strategiaa.”

Työpaja hlö2: ”Meillä aloitettiin vuonna 2019 strategian päivittäminen niin, että otimme asiakkaita ja omia asiantuntijoitamme yhteen erilaisiin työpajoihin. Meillä oli isot panostukset ja vahva tahtotila kuulla asiakkaiden sekä henkilöstömme ääntä ja kymmeniä asiantuntijoita eri liiketoiminnoista kokoontuivat eri teemojen äärelle. Sieltä kirkastui se strategia, mitä lähdettiin erittäin mallikkaasti käymään läpi organisaation kanssa. Olemme hyödyntäneet kaksi korona vuotta strategian läpivientiin ja juuri joulukuussa 2021 valmistui

henkilöstökyselyn tulokset, jossa mittareilla oli näytettävissä, miten paljon panostus toi tuloksia.”

Strategian päivitysvaiheesta yksi haastateltava kertoi, että onnistuneiden työpajojen jälkeen he saivat kahdesta tärkeästä teemasta kymmeniä näkökulmia, jotka huomioitiin seuraavassa strategiapäivityksessä. Vastustus uutta strategiaa kohtaan vähenee ja ollaan avoimempia, kun on tarkasteltu vanhaa strategiaa ja sen heikkouksia sekä vahvuuksia. Useassa haastattelussa mainittiin systemaattinen datan keräämisen ja analysoinnin tärkeys. Tämä tieto pitäisi olla käytössä siinä vaiheessa, kun mietitään uutta strategiaa tai tarkastellaan vanhaa. Tässä yhteydessä nousi esille myös se, keitä eri vaiheissa osallistetaan. Yhden haastateltavan kokemus oli tällainen:

Y/O (140 hlö): ” Kasasimme strategian kehitysvaiheessa viiden aiheen ympärille pienryhmät, joissa oli 3 – 5 henkilöä. Heidät oli valittu johdosta, hallituksesta sekä henkilöstön asiantuntijoista. Tämä jätti kuitenkin ison osan henkilöstöä ulkopuolelle. Siinä jäi sitten jalkauttamistakin tekemättä. En sano, että salassa tapahtui, mutta ei siitä kauheasti kerrottu muulle henkilöstölle. Kun pienryhmät saivat työnsä päätökseen ja sieltä oli löydetty teemoja, niihin liittyen järjestettiin kysely koko henkilöstölle. Oli tosi hyvä, että kysely järjestettiin ja kaikilla oli mahdollisuus osallistua. Mutta koska kyselyä ei oltu ihan hirveästi pohjustettu, niin vastausprosentti jäi aika pieneksi. Siinä olisi ollut paljon potentiaalia, mikä jäi saamatta.”

5.4 Osallistamiseen käytetyt keinot ja menetelmät

Haastateltavilta ja työpajaan osallistuneilta löytyi paljon erilaisia keinoja ja menetelmiä, joiden avulla henkilöstöä voidaan osallistaa strategiatyöhön. Tärkeimpänä nousi esille **keskustelukulttuurin rakentaminen**. Tämä on tärkeä asia, mikä johdon ja koko organisaation pitää ymmärtää. Osallistamista ei voi toteuttaa ilman vuorovaikutteista osallistamista ja keskustelua. Mikäli organisaatiossa ei ole osallistavaa ja keskustelevaa kulttuuria, sellainen pitää rakentaa. Kulttuuria voi ja pitää johtaa. Johdon lisäksi koko organisaation pitää oivaltaa, että strategia on meidän yhteinen asia ja että se kuuluu kaikille.

Strategian viestimisessä ja vuorovaikuttamisessa on tunnistettava ja hyödynnettävä organisaation käyttämät **viestintäkanavat**. Kanavia ovat esimerkiksi Intranet, Slack, Teams, Yammer, uutiskirje,

infonäytöt, kokouskäytännöt ja sähköposti. Optimaalista olisi, mikä koko henkilöstö pääsee samojen viestintäkanavien ja -välineiden avulla saman tiedon ääreen. Silloin vältetään moninkertaiselta työltä, kun tuotetaan päällekkäisiä sisältöjä eri henkilöstöryhmille. Viestinnän on oltava avointa ja osallistavaa.

Y/O (550 hlöä): ”Työkaluksi valittiin Teams, mihin jokaiselle strategiaryhmälle tehtiin oma kanava. Ryhmänvetäjät kertoivat kanavalla, miten strategiatyö etenee, mitä on tehty ja mitä tehdään seuraavaksi. Teams-kanavat olivat avoimia kaikille organisaation jäsenille eli kaikki pääsivät lukemaan, kommentoimaan, tykkämään, haastamaan ja se toimi tosi hyvin. Tämä ei ole rakettitiedettä, kaikki perustuu siihen, että ihmiset keskustelee, uskaltavat nostaa asioita esille ja viestivät keskenään.”

Objectives & Key Results eli OKR on malli, jolla johdetaan organisaation tavoitteita ja toteutetaan yrityksen strategiaa asettamalla tavoitteita ja niille avaintuloksia tietyssä syklissä. Sen avulla luodaan fokusta ja selkeyttä organisaatioon, saadaan ohjattua toimintaa samansuuntaiseksi, kannustetaan jatkuvaan oppimiseen, lisätään vastuunkantoa ja läpinäkyvyyttä, saavutetaan tuloksia nopeammin, auttaa johtoa pysymään ajan tasalla ja vahvistaa henkilöstön motivaatiota. (Hämäläinen & Sora 2020, 15–16).

Kyselyiden etuja on monia. Niiden avulla voidaan hakea massan näkemyksiä, kokonaisuutta ja suuntaa ja voidaan löytää uusia ajatuksia. Ne ovat helppoja toteuttaa ajallisesti ja kustannustehokkaasti. Digitaalisesti toteutettuna datan analysointi on helppoa ja johtopäätöksiä saadaan nopeasti. Kyselyllä osallistamista voi tehdä kaikissa vaiheissa ja hakea mielipiteitä esimerkiksi strategian sanoituksen tai merkityksen avuksi. Kyselyissä on tärkeää muistaa viestiä tuloksista mahdollisimman nopeasti, jotta vastaajille syntyy kokemus osallistumisen merkityksellisyydestä.

Pulssikyselyillä tarkoitetaan yleensä henkilöstöhallinnon suorittamaa kyselyä, jolla saadaan ajantasainen kuva henkilöstön voinnista eri yksiköissä. Pulssikyselyt tuovat jatkuvuutta oman toiminnan arviointiin ja niiden avulla voi seurata kehitystä. Ne ovat nopeasyklisempiä kuin vuosikyselyt ja mahdollistavat siksi nopeamman reagoinnin tuloksiin korjaavien toimenpiteiden muodossa. On tärkeää, että kun kyselyitä tehdään, niiden tulokset viestitään nopeasti ja kerrotaan, miten ne huomioidaan tekemisessä. Strategian johtamisen näkökulmasta on tärkeää tunnistaa, onko strategiset muutokset vaikuttaneet esimerkiksi henkilöstön motivaatioon, yleiseen fiilikseen,

haluun vaihtaa työpaikkaa tai siihen, koetaanko oma työ merkitykselliseksi. Pulssikyselyllä voidaan hakea myös henkilöstöltä priorisointia ja kommentointia tiettyihin ilmiöihin. Ne toimivat syötteenä hallitukselle, että henkilöstön mielestä tiettyjä trendejä pitäisi käsitellä tietyllä tavalla ja niiden merkitys meidän yritykselle tai asiakkaille on olennainen.

Y/O (1070 hlöä): ”Teemme henkilöstön tyytyväisyyskyselyn Culture Amp-työkalulla, jolla mitataan työntekijäkokemusta. Samalla työkalulla tehdään strategiakyselyt. Demokraafiset tekijät ovat silloin samat ja dataa voi tarvittaessa ajaa ristiin, jos tarvetta tulee. Kyselyn vapaasanakenttään tuli 250 vastausta. Niiden vastausten analysoimiseen koneälyn avulla käytimme ulkopuolista yritystä, joka auttoi löytämään esille nousseet pääjutut. Se oli hyvä ja hyödyllinen toimenpide.”

Fasilitoidut työpajat ovat perinteisimpiä keinoja osallistaa henkilöstöä. Työpajoja voi toteuttaa fyysisesti paikanpäällä tai hyödyntämällä digitaalisia työkaluja esimerkiksi Teams tai Howspace. Etukäteen on valittu jotain aihioita, teemoja ja aiheita, joihin sitten työpajatyöskentelyssä strukturoidusti kerätään henkilöstöltä näkökulmia. Haastattelussa tuli esille myös näkökulma, että jossain organisaatioissa työpajat eivät toimi, koska ihmiset ovat joko asiantuntijatyössä asiakkaalla töissä tai tuottavassa työssä esimerkiksi tehtaassa, eikä heitä voi ottaa sieltä pois ilman kuluja. Eräässä haastattelussa tähänkin tuli vasta-argumentti, että strategiatyöhön osallistamista pitäisi ajatella investointina eikä kuluna. Työpajaan osallistuminen ei tarkoita sitä, että kaikkien tarvitsee olla siellä samaa mieltä kaikesta. Hyvät keskustelut syntyvät kysymyksistä, ei pelkistä vastauksista.

Laaksonen: ”On tärkeää, että tulee mukaan myös kriittisiä ääniä. Strategian rakentamisen prosessi on epäonnistunut, jos kaikki sanovat, että tämä kuulostaa hyvältä. Silloin porukka ei ole todennäköisesti riittävän innostunut eikä sitoutunut. Pahimmillaan tarkoittaa sitä, että ei välitetä strategiasta ollenkaan. Silloinkin kun joku reagoi tunteella tai on kielteinen, niin siellä taustalla voi olla, että se asia on hänelle tärkeä ja synnyttää tunnereaktion. Konfliktia tai ristiriitoja ei kannata pelätä. Tärkeää on miten se käsitellään tai ratkaistaan ja saadaan nekin henkilöt sitoutumaan.”

Pelillistämisen markkinoilla on nykyään entistä enemmän digitaalisia ja fyysisiä työkaluja ja välineitä, joita voidaan hyödyntää strategiatyön tukena kaikissa vaiheissa. Esimerkkejä tällaisista yrityksistä ovat Seppo.io, Dazzle ja Topaasia. Heidän tuotteensa ovat fasilitointialustoja, jolla voidaan toteuttaa osallistavia keskusteluita tai toimenpiteitä helposti ja hauskaasti.

Y/O (1250 hlöä): ”Varsinaisessa strategian jalkautuksessa käytimme Topaasiaa, joka on digitaalinen, mobiilisti pelattava korttipeli. Pelissä on muistiinpanotyökalut, joiden avulla summataan keskustelua ja tehdään valintoja, mitä konkreettisia asioita lähdetään edistämään. Meillä oli taustoittavat slaidit, jotka käytiin läpi ennen pelin pelaamista esim. tiimipalaverin yhteydessä. Tiiminvetäjä pystyi nimeämään myös jonkun muun fasilitoimaan, jos ei itse halunnut tai kokenut omakseen roolia. Pelissä strategia-aiheita käytiin läpi arjen näkökulmien avulla. Miten ne vaikuttavat omaan tekemiseen, mitkä ovat esteitä ja miten niistä selvitään? Miten onnistun tai voin olla tehokas ja hyvä? Pelin aikana esille nousi todella konkreettisia asioita. Saadut esille nostetut asiat ja data myös analysoitiin. Analyysi käytiin jokaisen pelikierroksen jälkeen läpi johdon kanssa. Sieltä nousi esille korjaavia toimenpiteitä, joita lähdettiin heti tekemään. Jokaisesta pelikierroksesta valittiin konsernin laajuisesti yksi tavoite, jota lähdettiin toteuttamaan. Sen seurauksena teimme kolme isoa kehitysprojektiä. Pelasimme Topaasiaa puolitoista vuotta.”

Y/O (430 hlöä): ”Meillä on Dazzle Oy:n stategiapeli-dialogialusta käytössä. Se on 2 ½ tunnin harjoitus, jossa käsitellään strategiaan liittyviä asioita. Sen avulla vahvistetaan samalla koko henkilöstön dialogi- ja fasilitointitaitoja. Optimimäärä pelaajia on neljä henkilöä. Jokainen ottaa vuorollaan yhdestä kohdasta vetovastuun. Ensin käydään läpi perustehtävä eli missio. Mietitään, että mikä tässä työssä on minulle merkityksellistä ja mistä olen työssäni ylpeä. Pelin aikana opitaan tuntemaan myös toisia paremmin. Tehtävät suoritetaan puhumalla, ruksimalla tai kirjoittamalla. Pelissä tapahtuu koko ajan oppimista ja oivaltamista. Sitten edetään lähemmäs konkretiaa ja mietitään, mitkä asiat lisäävät viihtymistä organisaatiossa, turvallisuutta työympäristössä tai mitä asiat hyödyttävät henkilöstön, yrityksen, asiakkaiden tai omistajien näkökulmasta. Yksi kohta on sellainen, missä mahdollisesti uusi asiakas tulee kiertämään toimipisteen toimintoja läpi ja siinä mietitään, että mitä meidän eri osastot tekevät sen eteen, että asiakaskokemus olisi mahdollisimman hyvä. Kaikki löytävät itsensä jostakin kohtaa, mutta oppivat ymmärtämään myös muiden tekemistä. Peli päättyy vahvasti näkökulmaan, että mietitään oman tiimin kannalta, että mitä voidaan tehdä enemmän, mitä vähemmän, minkä tekeminen lopetetaan tai mitä uutta voidaan tehdä, jotta yritys pärjää paremmin ja itsellä olisi hyvä olla työssä. Viimeisenä jokainen antaa henkilökohtaisen lupauksen asiasta, jonka haluaa itse laittaa kuntoon.. Olemme tehneet koko ajan näkyväksi, miten

strategiaprosessi etenee, sen avulla strategia muuttuu arkipäiväiseksi ja on osa kaikkea meidän tekemistä.”

Digitaalinen osallistaminen poikkeaa pelaamisesta. Haastatteluissa esimerkkinä esille nostettu Innoduel Oy tarjoaa helppokäyttöisiä digitaalisia kyselyitä, missä voidaan kysyä eri asioita, saada tärkeysjärjestyksiä tai avoimia palautteita. Metodissa halutaan ottaa ihmiset arvostavasti ja kunnioittavasti strategiatyöhön mukaan. Heitä pyydetään tuottamaan ja priorisoimaan avoimia vastauksia. Kun kysytään avoimia kysymyksiä, saadaan ihmisten luovuus esille. Siten saadaan uutta ja oivaltavaa tietoa helppolukuisessa raporttimuodossa. Menetelmällä saadaan johdon näkökulmasta helppoa syötettä strategian työstöön. Työpajan tulokset saadaan välittömästi käyttöön, kun työpaja on ohi. Kukaan ei pääse vaikuttamaan tuloksiin, vaan se on aito ihmisten ja yhteisön ääni. Kun ihmiset näkevät työpajassa myös toistensa vastauksia, sitä kautta syntyy oppimista ja oivalluksia heille ja nähdään myös aiheiden painoarvo. Lisäksi sovellus poistaa monen työpäivän työpanoksen kun kenenkään ei tarvitse käydä läpi koko massaa ja alkaa poimimaan johtopäätöksiä. Tätä voidaan tehdä myös ajasta riippumattomasti esimerkiksi 3 – 10 päivän välillä, mikä on taas yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden näkökulmasta hyvä ratkaisu. Nopeaa reagoitua vaativien breakout-roomien sijaan huomioidaan myös yönylimietijät, introvertit sekä kolmivuorotyöntekijät. Introvertit voivat osallistua omien vahvuksiensa kautta ilman pelkoa, että joutuu puhumaan ryhmässä jotain. Näin saadaan myös heidät sitoutettua ja heidän ajatuksensa mukaan strategiatyössä.

Y/O (1250 hlöä): ”Päädyimme Innoduelin työkaluun, joka perustuu parviällyyn ja parivertailuun. Halusimme, että ihmiset saavat meidän kymmenestä strategia-aiheesta käsityksen, että mistä isossa kuvassa on kysymys ja että he antaisivat inputia, mitä he itse tykkäävät valituista aiheista. Siinä kohtaa pelattiin useampi kierros Innoduelia. Parivertailun avulla saimme priorisoitua strategia-aiheita ja niistä esille nousseita asioita. Saatua dataa kasattiin ja analysoitiin viestinnän toimesta ja tämä data hyödynnettiin isossa strategia-workshopissa, missä oli johtoa ja valikoitunutta porukkaa liike- ja tukitoiminnoista mukana. Heidän kanssaan tiivistettiin kymmenen strategia-aihetta. Samassa tilaisuudessa teimme visioväittämiä (millainen visio meillä pitäisi olla). Saimme aikaiseksi noin 150 väittämää, jotka tiivistimme n. 20:een. Niitä lähdettiin äänestämään koko henkilöstön kanssa. Saimme sieltä top 5 listauksen. Lopulta johtoryhmä valitsi näistä viidestä erinomaisesta ehdokkaasta parhaan. Sitten pelasimme meidän arvot. Halusimme käydä läpi, mikä on aidosti tärkeää, olemmeko tässä päivässä ja kuvastaako arvot meitä. Emme

halunneet lähteä repimään rikki koko olemassa olevaa arvopohjaa. Säilytimme arvopiirit eli aihe pysyi samana, mutta päästimme henkilöstön sanoittamaan arvot uudelleen. Ensin pelattiin vapaita väittämiä ja sitten parivertailtiin niitä. Lopulta meillä oli omalla tone of voicella sanoitetut neljä arvoa. Kysyimme myös, pitäisikö olla viides arvo aiheesta, jota valitut neljä eivät kata tai pitäisikö joku neljästä hylätä. Kukaan ei halunnut poistaa vanhoja arvoja. Sanoitimme myös missiota yhden kierroksen Innoduelin avulla muutaman vaihtoehdon avulla. Toimme lisää vastuullisuusnäkökulmaa missioon, koska koimme, että se ei heijastunut tarpeeksi aiemmin. Viimeisenä, missä käytettiin Innoduelia oli, että keksimme strategiallemme nimen.”

Y/O (4700 hlöä): ” Meillä oli työpajojen lisäksi käytössä virtuaalinen fasilitointityökalu. Ihmiset pystyivät rekisteröitymään sinne, valitsemaan itselleen sopivan ajan ja hetken keskustella muiden ihmisten kanssa. Se arpoi keskustelijat ympäri organisaatiota keskusteluihin. Jokaisessa keskustelussa oli aina neljä henkilöä, joista yksi arvottiin aina hetkeksi puheenjohtajaksi. Jokainen toimi siis vuorollaan vastuuvetäjänä. Tätä käytettiin siinä vaiheessa, kun haluttiin keskustella strategiaan liittyvistä teemoista ja kerätä henkilöstön ajatuksia niihin liittyen. Virtuaalisia keskustelukierroksia käytiin muistaakseni neljä kierrosta. Huomasimme, että ensimmäiset kaksi kierrosta olivat paljon hedelmällisempiä kuin jälkimmäiset, joihin alkoi tulla ehkä kisaväsymystä. Osa otti osaa kaikkiin kierroksiin ja metodeihin. Osa ihmisistä ei nähnyt hyötyä koko touhussa. Meilläkin on white collar ja blue collar -porukkaa, niin varsinkin sen blue collar -porukan ymmärryttäminen, että miksi kannattaisi osallistua, oli haastavaa.”

Avainhenkilöitä osallistamalla heistä voidaan tehdä sisäisiä **strategialähettiläitä tai soihdunkantajia**, jotka omassa roolissaan vievät strategiaa eteenpäin virallisten ja epävirallisten kanavien avulla. Näitä avainhenkilöitä löydettiin eri organisaatioissa eri tavoin. Osassa johto oli määritellyt kyseiset henkilöt, osassa julkistettiin avoin haku ja kaikki kiinnostuneet pääsivät mukaan. Sisäisiä lähettiläitä hyödynnettiin organisaatiossa siten, että mikäli esimerkiksi tiiminvetäjä ei jostain syystä halunnut vetää strategiatyöpajaa, lähettiläs teki sen hänen puolestaan. Tämä lisää todennäköisyyttä sille, että se joka tekee strategian implementointia, on innostunut asiasta, tietää mistä puhuu ja haluaa osallistaa tiimiläisiä. Strategialähettiläät mahdollistavat myös laadullisesti samanaikaisen fasilitoinnin, koska yksi tai kaksi ihmistä eivät ehdi kiertää monessa toimipisteessä tai paikkakunnalla yhtäaikaisesti.

Työpajaan osallistunut henkilö kertoi, että strategian muodostamisen alussa henkilöstölle annettiin Sitran **megatrendi-analyyseja** pohdittavaksi. Tavoitteena oli pohtia, mitkä näistä vaikuttavat tulevaisuudessa, mihin strategian pitäisi ottaa kantaa ja mitkä vaikuttavat kyseisen organisaation työhön. Osallistamisen satona havainnoista koostettiin määrällisesti eniten esille nousseita aiheita. Myös kommentit oli käyty läpi huolella, sekä kommentteja, koska sieltä löytyi todella oivaltavia ajatuksia. Sen jälkeen henkilöstölle oli pidetty esihenkilöiden kanssa isot työpajat. Osallistujille jäi tunne, että he pystyivät auttamaan johtoa linjaamaan strategiaan uusia ajatuksia, kerrankin alhaalta ylöspäin.

Strategiapäivä ja Kick off -tapahtumat edustavat perinteisiä tapoja osallistaa, jolloin kokoonnutaan isommalla porukalla fyysisesti kuulemaan yrityksen strategiasta. Osassa yrityksiä nämä järjestettiin digitaalisin keinoin esim. Teamsilla. Teoriaosassa viitattiin, miten strategiapäivästä saa mielenkiintoisen luomalla etukäteen yllätyksellisyyttä, jotain mitä henkilöstö odottaa. Strategian kick off-tapahtuman voi järjestää fyysisenä tai etänä digitaalisesti, kunhan se mahdollistaa vuorovaikutuksen. Tämä voidaan toteuttaa myös striimattuna chat-mahdollisuudella, jolloin mukana on myös osallistava elementti. Tilaisuutta voi piristää yllättävällä lähetyksellä kotiin. On myös mahdollista, että kerätään porukka koolle katsomaan lähetystä ja tilataan sinne tarjoilut. Jotta tilaisuus olisi mielenkiintoinen, apuna voi käyttää sisäisiä tai ulkoisia puhujia, jotka eivät puhu niinkään suoraan strategiasta vaan tuodaan kiinnostavalla tavalla esille teemaan liittyviä näkökulmia.

Strategiasta voi tehdä kiinnostavia **uutislähetysvideoita**. Voidaan tehdä hyvin virallinen versio tai sitten huumorilla ryyditetty strategia-aiheinen video, jota voidaan hyödyntää ensiesityksen jälkeen esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytyksessä tai nostaa esille strategiakauden mittaa lyhyempinä pätkinä.

Kysely- ja teematunnin aiheena on etukäteen valittu teema, josta tehdään alustus ja sitten annetaan henkilöstön kysellä, debatoida ja argumentoida valittua teemaa. Kyselytunti voi auttaa selkeyttämään omia ajatuksia ja löytämään tarttumapintoja kyseiseen teemaan. Sen avulla voidaan myös vähentää muutosvastarintaa, mikäli vastarinta on johtunut tietämättömyydestä. Myös johto hyötyy kyselytunneista, kun he saavat käsityksen, millaisia ajatuksia ja kysymyksiä aiheet herättävät henkilöstössä.

Strategiablogi ja blogikirjoitukset ovat informatiivisia ja niiden pitäisi käsitellä strategian teemaa mielenkiintoisesti ja näkökulmia esiin tuoden. Organisaation on tehtävä valintoja, annetaanko koko henkilöstön kommentoida vai otetaanko joku tietty ryhmä tai tiimi kommentoimaan. Yhdessä organisaatiossa tehtiin aina blogipostaus kun tapahtuu jotain strategiaan liittyvää. Blogipostausta mainostettiin parilla viestinnän pääkanavalla.

Johdon kasvollinen sitoutuminen osallistavasti voi tapahtua esim. siten, että toimitusjohtaja tai muu johtoryhmän jäsen vieraillee tiimipalavereissa. Johdon edustaja on tilaisuudessa kuuntelemassa ja saamassa palautetta, mitä strategiasta ajatellaan ja miten hyvin se istuu henkilöstön suuhun ja mieliin. Tiimiläiset käyvät läpi asiaa erityisesti tiimin näkökulmasta ja mietitään, mitä voisi tarkoittaa tiimin tai oman työn kannalta ja miten näkyy arjessa. Eräässä haastattelussa organisaatiossa toimitusjohtaja pitää säännöllisiä **strategiakatsauksia** henkilöstölle. Toisessa organisaatiossa johtoryhmän jäsenet ovat keskusteluttaneet strategia-asioita omissa organisaatioissaan. **Johtoryhmäkummit** oli yksi hienoista haastattelussa nousseista ideoista. Johtoryhmän jäsenet toimivat kummeina työryhmille työpajoissa. Se osoittaa johdon sitoutumista ja he ovat aina henkisesti lähellä tukemassa prosessia. He sparraavat ryhmien vetäjiä esimerkiksi strategian teemojen käsittelyssä. Myös tiimin vetäjät saavat tästä uskoa omaan tekemiseensä ja voivat kääntyä ongelmassa jonkun puoleen.

Saksi: ”Ajattelen, että johdon pitäisi olla mahdollisimman läpinäkyvä strategiatyössä ja viestittää erityisesti sisäisesti, missä ollaan menossa ja mitä ollaan tekemässä. Tämä asia helposti unohtuu, että johdolla on aina enemmän tietoa kuin muulla henkilöstöllä ja että suurin osa ihmisistä ei tiedä samoja asioita kuin johto. Kaikki strategiaan liittyvä mystisyys vähenisi. Kokemukseni on, että kun henkilöstö kuulee sanan strategia, niin ajatellaan, että tämä ei kosketa minua yhtään. Strategianhan pitäisi olla koko työyhteisön asia. Kun sitä tehdään yhdessä, niin jalkauttamisvaiheessa se ei tuntuisi siltä, että ylhäältä päin annetaan, vaan että tuntuisi, että olen saanut olla mukana luomassa tätä.”

Strategia-aiheisten kilpailujen hyödyntämisessä on vain taivas rajana. Voidaan pyytää kehitysehdotuksia, hyödyntää äänestyksiä, pyytää kuvia tai videoita strategiaan liittyvistä teemoista. Toteutuakseen vaatii osallistavaa kulttuuria, kannustusta ja sitä, että henkilöstö heittäytyy mukaan.

Tehdään linjaus **palaverikäytännöistä**, miten organisaation palaverit tukevat strategiatyötä ja miten niissä on luontevaa ylläpitää strategian teemoja. Kytetään tiimipalavereissa asiat muutamalla sanalla tai lauseella strategiaan tai että jokaisessa palaverissa käsitellään strategiaan liittyvää tiettyä teemaa. Tiimipalavereissa vastuu säilytetään esihenkilöille. Harmillisen usein johtajat antavat ohjeet, että pitää järjestää tiimipalaveri, missä keskustellaan strategiasta ja missä ihmiset voivat kertoa turvallisessa ryhmässä ajatuksistaan. Tämän toteuttaminen on äärimmäisen hankalaa esihenkilölle, mikäli hän ei ole ollut itse vaikuttamassa strategian syntymiseen ja kuulee itsekkin strategian ensimmäistä kertaa. Mikäli näin on, tarvitaan esihenkilöille koulutus, missä kerrotaan strategian tavoitteet ja pohditaan yhdessä, mitä se itse kunkin tiimissä voisi tarkoittaa.

Kehityskeskusteluissa pitäisi käydä läpi henkilön strategisen ymmärryksen taso, miten strategia liittyy henkilökohtaiseen tekemiseen, mikä on oma rooli. Mitkä ovat yksilön vaikuttamismahdollisuudet strategian toteutumiseen. Kehityskeskusteluissa käydään usein myös läpi tulostavoitteet ja miten ne kytkeytyvät organisaation strategiaan.

Luotain - tutka –metodi

”Kuokkanen”: Ensimmäisessä vaiheessa (**luotain**) oli kaksivaiheinen oppimistavoite, organisaatio ja ihmiset oppivat. Siinä selvitettiin toimintaympäristön megatrendejä ja muutoksia nyt ja tulevaisuudessa. Kysyttiin, oletko itse havainnut tällaisia signaaleja omassa käyttäytymisessä ja asioiden pohdintaa käänteisen oivalluttamisen kautta. **Tutka-**vaiheessa kysyttiin, oletko huomannut näitä asioita asiakas- tai kumppanirajapinnassa. Tuloksena saatiin dataa, prosentuaalisia lukuja, esille firman brändiä ja luotiin fiilistä. Tuotiin vahvasti esille, että ollaan luvattu toteuttaa asiakkaalle tiettyjä asioita ja että meidän arvot on tietynlaisia. Nämä tehtiin hyvin viestinnällisiksi eikä ne olisivat onnistuneet millään Webropol-kyselylomakkeilla. Kun prosessi oli edennyt, kerrottiin, mitkä asiat faktuaalisesti tulevat muuttumaan. Ensin herätettiin asenteet positiiviseksi, kerättiin tietoa ja sitten vielä sidottiin kaikki yhteen samaan strategiatarinaan yhdessä. Se tuntui toimivan todella hyvin. Sitä pystyy tekemään ryhmissä tai yksilönä, lähes kaikki osallistuivat siihen ja prosessia pidettiin erittäin onnistuneena.”

Työntekijäkokemus strategian rakentajana

Työpaja hlö3: ”Meillä on osallistettu henkilöstöä hyvin vahvasti 2019 vuodesta, kun nykyinen strategia tehtiin. On ollut henkilöstöpäiviä, kyselyitä Teamsissa ja Formsissa ja erilaisia retroja. Yksi painopistealue oli työntekijäkokemus. HR keskusteli jokaisen meidän

ihmisen kanssa henkilökohtaisesti työntekijäkokemuksesta ottaen mukaan eri asioita työntekijäkokemukseen ja strategiaan liittyen eli palaute, merkityksellisyys, vuorovaikutus ja viestintä. Ihan kaikki eivät lähteneet tähän mukaan, se oli vapaaehtoista, mutta 80 % henkilöstöstä kävi tämän keskustelun. Se oli aikaa vievä prosessi, mutta nyt se on valmis ja tulokset käytiin juuri viime viikolla läpi. Työ jatkuu siten, että lopputulema ja henkilöstön näkemykset käydään läpi vielä eri tiimeissä jatkuvan parantamisen toiminnan kautta. Siten jalostetaan niitä asioita, mitkä henkilöstö on keskustelukierroksella nostanut esille.”

Keskustelukartat

Työpaja hlö7: ”Keskustelukartat ovat pöydän kokoisia, printattuja, piirrettyjä ja käsikirjoitettuja keskustelupolkuja ja ryhmät keskustelevat teemojen ympärillä. Olen osallistunut itsekin ja siinä voisi viettää vaikka päivän näiden keskusteluiden ääressä. Tuntuu että jokaisen kysymyksen ääressä aika loppuu kesken. Ne printatut keskustelukartat on olleet todella hyvät. Niitä voi käyttää strategian rakennusvaiheessa tai siinä vaiheessa kun strategia on luotu ja halutaan viedä se arkeen. Kartassa on ohjeet, miten edetään, aloita tästä jne. Yksi henkilö kellottaa, että ehditään käydä koko kartta läpi. Ryhmä käy kartan läpi keskustellen. Kysymykset voivat olla eri muotoisia, esim. keskusteluita, avainsanojen listaamista tai valintojen tekemistä. Kartta itsessään fasilitoi ryhmää.”

Yleistä osallistamisen menetelmistä

Haastatteluissa ja työpajassa nousi esille ihmisten erilaisuuden ymmärtämisen tärkeys strategiaprosessin aikana. Että on aina niitä, jotka kykenevät muodostamaan mielipiteen välittömästi ja tuomaan sen esille isonkin porukan edessä ja toisaalta niitä hiljaisempia ja mietiskeleviä, jotka haluavat pohtia asiaa rauhassa ja tuottaa oman vastauksensa anonymisti esim. kirjoittamalla. Kaikille pitäisi kyetä tarjoamaan tapa osallistua tasaveroisesti asioiden käsittelyyn. Johtamisen tueksi tuotettavaa tietoa voi kerätä monella eri tavalla. Haastatteluissa ja työpajassa koettiin myös tärkeäksi, että mikäli tehdään osallistamista, saavutetuista tuloksista viestitään avoimesti ja mahdollisimman nopeasti. Aiheet ovat vielä hyvin muistissa ja henkilöstölle osoitetaan, että osallistumisesta on ollut aidosti hyötyä. Välineiden pitäisi olla sellaisia että tapahtuneesta jää dokumentaatio.

Tutkimuksessa nousi esille myös käsitys, että kaikkien ei tarvitse olla innostuneita strategiasta. Että on ymmärrettävää, että se ei resonoi kaikille. Oleellisinta kuitenkin on, että olisi pyrkimys siihen, että strategia puhuttelee kaikkia ja saataisiin kaikki toimimaan strategian tavoitteiden mukaisesti.

5.5 Ulkopuolisen konsultin käyttäminen

Tutkimuksessa haluttiin selvittää strategiaan osallistaneissa yrityksissä strategisen ymmärryksen ja osaamisen näkökulmaa selvittämällä, onko henkilöstön strategiaprosessiin osallistaminen tapahtunut omin voimin vai onko käytetty strategiakonsulttia apuna. Seitsemän organisaatiota haastatelluista ja kaksi työpajaan osallistuneista vastasi, että he ovat hyödyntäneet konsulttia tai konsultteja strategiatyössään. Useimmissa vastauksissa konsultin käyttö oli koettu positiivisena ja hyödyllisenä. Osassa yrityksiä osaamista löytyi myös omasta organisaatiosta, vaikka henkilö ei työskennellytkään suoraan kyseisessä yrityksessä. Myös se vaihteli, missä vaiheessa strategiaprosessia konsulttia oli hyödynnetty. Konsultin käytön hyötyinä nähtiin, että hän pystyy katsomaan organisaatiota uusin silmin, on ollut mukana muissakin vastaavissa tilanteissa, näkee haasteita ja mahdollisuuksia laajemmin kuin itse nähtäisiin. Ulkopuolisen konsultin käyttö auttoi myös aikataulun hallinnassa, että asiat tulevat tehdyksi tai selvitetyksi. Ulkopuolinen kumppani antoi merkittävän hyödyn oppimismatkassa, skenaarioimisessa, osallistamisessa, fasilitoinnissa, sparraamisessa ja osaamisessa. Konsulttia oli käytetty myös muutostarpeen selvittämiseen sekä yksilön muutoksiin liittyvissä asioissa.

Työpajakeskustelussa nousi esille myös tapaus, jossa konsultin oli annettu vetää strategiaprosessi, mutta oli unohdettu henkilöstön osallistaminen.

Työpaja hlö3: ”Tarve lähti siitä, että haluttiin digitalisaation olevan vahvasti mukana strategiassa. Käytettiin kokenutta strategia-asiantuntijaa, jolla oli myös vahva digitalisaatiotausta. Se toi paljon lisäarvoa nimenomaan sisältöön. Jälkeenpäin on aina hyvä miettiä, että mitä muuta olisi kannattanut siinä kohdin tehdä. Olisi varmasti kannattanut ottaa mukaan myös sellaista näkökulmaa ja osaamista, jossa olisi pohdittu henkilöstön sitouttamista vielä enemmän. Me vähän unohdettiin tässä strategiatyössä se puoli, koska tällä fasilitoijalla ja asiantuntijalla oli niin voimakkaasti se digitalisaatiotausta. Konkreettinen strategian operatiivinen tekeminen jäi ja unohtui se tärkein asia eli henkilöstö.”

5.6 Henkilöstön strategiatyöhön osallistamisen haasteet

Tutkimuksen teoriassa, haastatteluissa ja työpajassa tunnistettiin hyvin erilaisia osallistamisen ongelmia. Organisaatiokulttuurin tila voi estää strategiaprosessin etenemisen, mikäli tahotila tai valmiudet puuttuvat sen kehittämisessä ja eteenpäin viemisessä. Strategian pitäisi tapahtua arjessa jokaisen omassa työssä, eikä jäädä johdon pöytälaatikkoon nimellisenä paperina tai esityksenä. Organisaatiolta voi puuttua viestintäkanavat tai -välineet. Ei voida esimerkiksi käyttää sähköpostilistoja, koska ne eivät ole ajan tasalla. Saatua tai olemassa olevaa dataa ei osata hyödyntää strategiatyössä. Organisaatiolla voi olla ristiriitoja arvoissa, johtamisen tavoissa tai tavoitteiden asetannassa. Jossain organisaatioissa kulttuuri ei tue palautteita tai eriäviä mielipiteitä. Jossain organisaatioissa halutaan, että kaikki on täydellistä ja valmista, ennen kuin voidaan kuvitella, että asioista kerrotaan mitään eteenpäin. Tämä hidastaa tiedon kulkua huomattavasti. Strategiaprosesseista puuttuu monimuotoisuus ja ne voivat jäädä hyvinkin kapeiksi näkemyksiksi, mikäli osallistamista on tehty vähän, ei lainkaan tai rajoitetulle henkilöstöryhmälle.

Y/O (20 hlöä): ”Helposti tartutaan väärin asioihin. Se vaatii jämää ja asioita eteenpäin vievää johtamista siinä hetkessä. Jos halutaan viedä eteenpäin avointa ilmapiiriä, osallistaa ja luoda uutta kulttuuria, niin silloin pitää pysytä keskustelemaan ajatuksista ja heitellä niitä ilmaan ilman, että niistä lähtee totena juorumylly liikkeelle, eikä niitä päätöksiä ole edes olemassa asiasta. Sehän tarkoittaisi, sitä että pitäisi supistaa avoimuutta ja palata siihen, että johto päättää ja tiedottaa sitten kun päätös on valmis.”

Osa haastatelluista konsulteista totesi, että joskus organisaatio ei ole tehnyt riittävästi pohjatyötä ja perustellut henkilöstönsä, miksi heitä halutaan osallistaa strategiatyöhön. Osallistajat ovat tulleet työpajoihin epäluuloisina, vastentahtoisina ja osittain pakotettuna. Osallistamisen pitäisi olla vapaaehtoista ja kaikkien olisi hyvä ymmärtää oma roolinsa strategian toimeenpanijana. Kahden kulttuurin väki organisaatioissa (toimihenkilöt ja työntekijät) voi aiheuttaa ongelmia strategiatyössä. Organisaation pitäisi ymmärtää henkilöstöryhmien erot valmiuksissa. Asiantuntijaorganisaatioissa ollaan selvästi luontevampia ja on parempia valmiuksia keskustelulle. On aivan erilainen porukka osallistaa satoja duunareita kuin esim. 20 hlön nuori IT-porukka. Eroja voi olla myös ikä- ja motivaatiotekijöissä. Ajatusvinoumia pitäisi pystyä oikomaan strategiatyön aikana. Osa henkilöstöstä voi ajatella, että kyllä johdon pitää tietää nämä asiat, mitä näitä minulta tullaan kyselemään.

Y/O (4700 hlöä): "Ehdottomasti se blue collar -porukka on haaste, että miten heitä osallistetaan mielekkäällä tavalla ja ymmärretään, miksi heidän kannattaa osallistua strategiatyöhön. Se pitäisi tehdä mahdollisimman helpoksi heille. Se porukka on sellaista "mä-oon-vaan-töissä-täällä". Miten osoitetaan hyöty oman työn kannalta."

Organisaatiossa, jossa on keskustelua tukeva kulttuuri, haasteena voi olla, että näkemyksiä on sitten liiankin kanssa ja punaista lankaa voi olla vaikea löytää. Silloin organisaatiosta puuttuu kyvykyys fasilitoida strategiakeskusteluja. Voi olla, että jokainen haluaa sanoa viimeisen sanan ydinryhmässä eikä yhteistä konsensusta saada aikaiseksi. Strategian omistamattomuus on iso ongelma. Kuka vastaa kokonaisuudesta ja miettii koko prosessin alusta loppuun?

Vuorio: "Iso haaste on, jos osallistetaan iso porukka ja tulee paljon mielipiteitä ja ajatuksia, jotka eroavat hirveästi toisistaan niin mikä on se näkökulma mikä valitaan ja millä edetään? Ylimmän johdon tehtävä on katsoa asioita 360 näkökulmasta, vetää eri näkökulmia yhteen ja miettii koko yrityksen kannalta parhaat ratkaisut."

Näennäisosallistaminen muodostaa onnistumiselle esteen eli henkilöstöä on osallistettu strategiatyöhön, mutta siitä ei seuraa mitään tai ei tiedetä, mitä seuraa ja milloin. Tämä aiheuttaa sen, että halukkuus osallistua laskee seuraavalla kerralla.

Viestinnän edustajat ovat harvoin johtoryhmän jäseniä ja juurruttaminen on sitten ongelma, kun ei ole tietoa, mihin strategialla pyritään tai mitä halutaan viestiä milläkin asialla. Tutkimuksen vahvana viestinä on, että toivottavasti viestintä- ja henkilöstöjohtajat tai -päälliköt ovat tiiviisti mukana johtoryhmätyöskentelyssä ja strategiaprosessissa.

Osallistamisen vaiheella on suuri merkitys onnistumisen kannalta. Mitä myöhemmin osallistaminen tapahtuu, sitä todennäköisemmin strategiaa ei koeta omaksi eikä löydetä omaa roolia sen toteuttamisessa. Monessa yrityksessä on todettu strategiaan liittyvien resurssien puute. Osallistaminen laajassa mittakaavassa koetaan vaikeaksi. Tunnistettiin, että kaikilla organisaatioilla ei ole osaamista, resursseja tai mahdollisuutta osallistaa koko henkilöstöä koko strategiaprosessin ajalta. Fasilitointivaiheessa tarvitaan kokonaisuuden eteenpäin viemisessä aika suuria ponnistuksia eli se vaatii yritykseltä erittäin paljon. On eroa puhutaanko kymmenistä, sadoista tai tuhansista ihmisistä.

Y/O (4700 hlöä): "Virtuaalikeskustelut olivat pois blue collareiden omasta taukoajasta. Pitäisi tehdä se niin, että heille olisi sallittua ottaa se aika kunnolla, vaikka se olisi hetkellisesti pois tuottavasta työstä. Vaikka nytkin se olisi ollut sallittua, linjaorganisaatio ei ollut saanut sitä tietoa. Meidän liikkuvat white collarit olivat helppoja hoitaa virtuaalisen fasilitoinnin avulla, mutta siinäkin tieto ei välttämättä tavoittanut kaikkia, koska linjaorganisaatio ei ollut kertonut tästä mahdollisuudesta. Kyllähän se viesti oli jossain Intrassa, mutta jos henkilö ei koskaan käy siellä, niin tieto voi jäädä saamatta. Se vaati sitten varmistelua ja soittelua perään, että olettehan kuulleet tai osallistuneet. Olisi pitänyt tehdä vähän kohdennetumpaa viestintää tyyliin "olisi tosi tärkeää, että just sun tiimistä saataisiin näkemyksiä"."

Haastatteluissa tunnistettiin, että on erilaisia organisaatioita eikä kaikki tavat sovi kaikille. Organisaatioita on esimerkiksi hyvin eri kokoisia. Yhtenä esimerkkinä mainittiin, että eri organisaatioissa henkilöt arvostavat omaa aikaansa ja työtään eri lailla. Henkilöstölle ei saa tulla sellaista oloa, että heitä vaivataan tai heille vyörytetään asioita, koska se saattaa lisätä ahdistusta. Osalle henkilöstöä voi tulla uupumus, että taas sitä strategia-asiaa.

Eryisesti haastatellut strategia-ammattilaiset toivat esille, että organisaatioissa ja erityisesti johdossa ei välttämättä ymmärretä mitä osallistaminen tarkoittaa. Johdon sparraustarve nousi esiin monissa haastatteluissa. Koettiin, että johdolla ei ole yhtenäistä tai yksilöllistä ymmärrystä, mitä ollaan tekemässä ja miten pitäisi tehdä. Oma rooli ja vastuut ovat epäselvät strategiaprosessissa. Strategisen ja operatiivisen tekemisen erottaminen on vaikeaa joskus ihan johtotasollakin.

Saksi: "Mielestäni suurin haaste on vanhakantainen ja luutunut ajatus siitä, että strategia kuuluu vain ylimmälle johdolle ja hallitukselle. Ettei ole edes ajateltu, että henkilöstöä voisi osallistaa jo ennen strategian valmistumista. Ajattelen, että henkilöstöä voisi osallistaa strategian valmisteluun, suunnitteluun ja siitä tehtäisiin mahdollisimman konkreettinen. Jos strategia jää ylätasen jutuksi, niin ei saada kehitysehdotuksia tai huolia henkilöstöltä. Jatkovaa dialogia ja vuoropuhelua ei voida hyödyntää."

Muutosvastarintaan pitäisi pystyä vaikuttamaan tunneilmastonmuutoksella jo aikaisemmin ennen strategiaprosessin käynnistämistä. Strategiaprosessissa on äärimmäisen tärkeää, että yrityksen työkuluttuuri tukee strategiatyötä kaikin tavoin. Mitä paremmin viestitään ja kerrotaan asioita etukäteen ja annetaan ihmisille aikaa valmistautua, sitä todennäköisemmin asiat etenevät ja ne

otetaan paremmin vastaan. Organisaatio voi aloittaa siitä, että perustellaan, miksi strategiatyötä tehdään ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Strategiaa pitäisi tarinallistaa, niin että se puhuttelee mahdollisimman monia ja osallistamisen vaikutuksia ja merkityksiä pitäisi korostaa.

Erityisesti esihenkilöiden rooli nousi esille haasteita pohdittaessa. Mikäli heitä ei oltu osallistettu strategian suunnitteluvaiheessa, todettiin, että heidän on erittäin vaikea olla sekä omaksuvana osapuolena, että toisaalta viedä sitten strategiaa eteenpäin omissa tiimeissään. Esihenkilöiden roolia osallistamisessa on kasvatettava ja strategian implementointia tuettava tietoisesti. Esihenkilöiden kriittisyys strategiaa kohtaan vähenee, mikäli heidät osallistetaan varhaisessa vaiheessa.

Työpaja hlö5: ”Esihenkilöiden sparraukseen olisi panostettava paljon enemmän. Viestintäasiantuntijan pitäisi jatkuvasti sparrata jokaisessa ulostulossa, yksi koulutus ei vain riitä. Ei voi olettaa, että nyt se osaa kertoa tiimillensä kaiken.”

Yhtenä haasteena nähtiin, että strategia ei ole innostava ja motivoiva, koska se on liian vaikeaselkoinen. Strategia pitäisi kyetä kuvaamaan yksinkertaisesti esimerkiksi strategiakuvan muodossa. Käytetyn kielen ja termistön pitäisi olla samaa, mitä suurin osa yrityksessä käyttää ja pitäisi vältellä strategia- tai konsulttijargonia.

5.7 Strategiaprosessiin osallistamisesta saatu palaute

Tutkimuksessa selvitettiin, millaista palautetta henkilöstö ja johto ovat antaneet strategiaprosessiin osallistamisesta. Pääsääntöisesti tutkimukseen osallistuneet kertoivat saaneensa hyvää palautetta. Joukkoon mahtuu organisaatioissa aina myös soraääniä, niitä ihmisiä, joita strategia-asiat eivät vain kiinnosta. Ja tämäkin on hyvä tunnistaa, ymmärtää ja huomioida. Strategiassa eri asiat puhuttelevat eri ihmisiä eri tavalla. Tärkeintä olisi, että kaikki löytävät sen oman tarttumapintansa siihen, että mitä tekemällä voin itse vaikuttaa strategian onnistumiseen. Useissa yrityksissä osallistaminen on koettu henkilöstön ja johdon keskuudessa positiivisena yllätyksenä, ikään kuin olisi odotettu jotain neutraalimpaa tai heikompaa tulosta. Osallistamisen edut ovat olleet kiistattomat kaikkien haastateltavien kokemuksissa.

Y/O (140 hlö): ”Yleistunnelma on yleensä ollut, että strategia on turhaa ja tylsää henkilöstön näkökulmasta. Porukka tuli tällä mentaliteetilla kick off -henkilöstöpäivään. Sitten kun se olikin hauska, kiinnostava ja inspiroiva ja strategia-sanaa ei juurikaan mainittu niin ihmiset yllättyivät ja jälkikäteen sain tosi paljon kommenttia siitä, että tämä oli paras virtuaalitapahtuma, missä ollaan ikinä oltu tai menipä iltapäivä nopeasti tai olipa kivaa, hauskaa ja mielenkiintoista.”

Vuorio: ”Eräässä yrityksessä strategiset avainviestit oli jo tehtynä ja johtoryhmä oli ne miettinyt, niin järjestettiin keskijohdolle fasilitointikoulutusta, jossa heidät valmennettiin käymään läpi työpajat omien työntekijöidensä kanssa. Ensin oli 200 henkilön tilaisuus, jossa johtoryhmä tosi lyhyesti esitteli innostavalla tavalla strategiset avainviestit ja sen jälkeen jokainen aluepäällikkö piti omille työntekijöilleen ja muille esihenkilöille kolme samansisältöistä työpajaa, joissa pyrittiin varmistamaan, että he olivat ymmärtäneet mitä äsken kuulivat, miltä se tuntui ja mitä se tarkoittaa mun näkökulmasta. Seuraava työpaja oli, että minkä pitää muuttua ja mitä meidän tiimin pitää jatkossa tehdä eri tavalla. Kolmas työpaja oli sellainen, jossa tehtiin konkreettinen tiekartta, jossa määriteltiin seuraavalle vuodelle ja määriteltiin vastuut. Saatu palaute oli niin hehkuttavaa. Esihenkilöt olivat oikeasti voimaantuneita ja kokivat, että kerrankin meitä kuunnellaan. Että tämä on niin iso muutos siihen, että aiemmin on vedetty koko päivän kalvosulkeisia strategiasta, missä johto vaan puhuu. Parasta oli, että ihmiset pääsivät itse puhumaan ja pohtimaan, että mitä tämä tarkoittaa siinä arjen työssä. Sillä voi olla valtava merkitys, että miten ne asiat ymmärretään ja omaksutaan ja mikä se luottamus ja arvostus myös johtoa kohtaan on tämän jälkeen. Se oli itselleni silmiä avaava kokemus. Myös johto koki, että he saattoivat hyödyntää saatuja oppeja, ajatuksia, tapoja ja menetelmiä myös muussakin johtamistyössään. Pitää oivalluttaa ja ymmärryttää myös johto, että miksi pitää tehdä eri tavalla kuin ennen.”

Strategiatyöhön osallistaneissa yrityksissä johto oli ollut erityisen vaikuttuneita ja tyytyväisiä saatuihin lopputuloksiin.

Y/O (550 hlö): Johtohan on ollut aivan liekeissä! Sitouttaminen on ollut alun perin meidän toimitusjohtajan idea. On saatu kiitosta sekä hypetystä ja tehty kiitosvideo henkilöstölle osallistumisesta. Johto on ylpeä siitä, että me ollaan tehty tällainen työ. Olemme saaneet voimakkaan äänen myös konsernin sisällä tämän ansiosta ja meidän johto on lisännyt

uskottavuuttaan ja ammattimaisuuttaan isommissa johtoryhmissä läpi konsernin ja meidät nähdään johtamisessa edelläkävijöinä.”

Y/O (430 hlöä): ”Johto oli alkuun skeptinen, mutta sitten he ovat halunneet mennä mukaan pelikierroksille uudestaan, kun vakuutuivat metodista. Nyt yksi liiketoimintayksikkö haluaa tehdä kokonaan uuden pelikierroksen, koska se on nähty niin vahvaksi työkaluksi.”

5.8 Strategiaosaamisen ja ymmärryksen koulutustarve

Tutkimuksessa haluttiin selvittää strategiaosaamisen ja ymmärryksen koulutustarvetta. Henkilöstölle ei voi mennä puhumaan strategiasanoilla (visio, missio, purpose, strategia, must-win-battle) tai tavoitteilla, mikäli niitä ei ole avattu ja ymmärrys puuttuu. Tässä korostuu myös se, että pitää puhua kuulijoiden ymmärtämillä sanoilla ja termeillä. Pitää kertoa, miksi meillä on tällainen strategia ja perustella, miksi olemme valinneet tietyt strategiset suunnat. Tutkimustulokset puolsivat tätä näkemystä täysin. Myös johdon strategiaymmärrystä pitäisi kasvattaa ja sparrata, edes siellä ei ole aina selvää, mitä eroa on strategisella ja operatiivisella tekemisellä.

Kaplan & Norton (2002, 238) mukaan strategian viestintäprosessin ensimmäinen vaihe on henkilöstön strategiatietouden luominen ja lisääminen kouluttamalla. Sen jälkeen testataan, onko strategia ymmärretty ja määritellään, ketkä opettavat tietojansa eteenpäin strategialähteiläin. Kaikki nämä asiat ovat mitattavissa ja seurattavissa.

Yhtenä aihiona tutkimuksessa nousi esiin ison kuvan ymmärtäminen. Moni kuvasi tätä kolmiportaisena etenemisenä, jossa henkilöstöllä on oltava ymmärrys isosta kuvasta, miksi meillä on juuri tämä tietty strategia, miksi olemme päätyneet tähän ja miten aiomme sen toteuttaa. Toisella askelmalla on ymmärrys, mitä tavoiteltu strategia tarkoittaa omalle tiimille tai muille tiimeille ja mitä meidän pitää asettaa tavoitteeksi yhdessä. Kolmas askelma on yksilön ymmärrys, mitä strategia tarkoittaa minulle omassa työssäni ja tehtävässäni. Miten toimimalla voin auttaa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa? Isoa kuvaa on hyvä myös kuljettaa koko strategianprosessin aikana mukana, että pysyy punainen lanka, miten kyseinen asia, mitä käsitellään, liittyy strategiaan. Puhutaan strategisesta kyvykkyyden ja osaamisen kasvattamisesta.

Y/O (140 hlö): ”Kyllä! Suurin osa ihmisistä meillä tai muissakaan organisaatioissa ei ymmärrä, että mikä se strategia on. Sitä on tosi tärkeä avata tässä strategiatyön lomassa. Pienet asiat, joita arjessa tehdään, suuntaavat kohti isoa yhteistä tavoitetta, mikä strategia on. Tällaista avaamista pitää jatkuvasti tehdä. Meilläkin uudet rekryt saattaa tulla suoraan koulun penkiltä eikä ne ole kuulleetkaan ikinä mistään strategiasta tai sen merkityksestä. On helpompi perustella jotain tavoitteita tai asioita vaikka johtoryhmällekin, kun voi osoittaa, että se tulee strategiasta. Haluaisin, että ihmiset ymmärtäisivät, että strategiaa voi käyttää omaksi hyödykseen.”

Y/O (20 hlöä): ”Ei olisi pahitteeksi, jos henkilöstöllä olisi perusliiketoiminnan ymmärrystä. Ei olisi haitaksi kerrata henkilöstölle, että mitä se strategia on ja miksi meillä on sellainen. Ihan perusermistöjen kertausta, ei varmasti haittaisi. Aina on niitä, jotka ajattelee, että tätä tehdään vain siksi, kun johto niin haluaa ja jollekin hallitukselle tehdään tällainen. Pitäisi ymmärtää, että miksi tätä tehdään ja miksi tämä on tärkeää ja miten hyvä juttu se on kun henkilöstö pääsee mukaan kehittämään. Strategiaymmärrystä pitää lisätä edelleen.”

5.9 Annetut resurssit strategiatyöhön osallistamisessa

Ongelma, jota tutkimuksessa haluttiin lähteä selvittämään, liittyy annettuihin resursseihin. Resurssin voi mieltää ajallisena, rahallisena tai henkilön työpanoksena. Monissa strategialla jalkauttavissa organisaatioissa panostetaan tutkimusten mukaan strategian tekemiseen, mutta siinä vaiheessa kun strategia pitäisi viedä käytäntöön ja henkilöstön tietoisuuteen, tulee resurssivaje. Ei ole pohdittu yhtään, että millä resursseilla strategia on tarkoitus implementoida. Pahimmissa tapauksissa johto olettaa, että strategia jalkautuu lähes itsestään sen perinteisen infotilaisuuden ja Powerpoint-esityksen avulla.

Aikaresursseista löytyi lukuisia esimerkkejä, miten ei haluta antaa työntekijöille aikaa osallistua keskusteluihin tai työpajoihin, koska se on pois tuottavasta työstä. Haastateltavat totesivat, että organisaatioiden pitäisi nähdä resurssointi myös panostuksena tulevaisuuteen ja ihmisten osaamiseen ainaisen kulunäkökulman lisäksi. Aikaresursseista puhuttiin myös johtamisen yhteydessä. Onko johdolle varattu riittävästi aikaa strategiatyöhön myös implementointivaiheessa tai johdon viestinnässä. Edistyksellisimmissä organisaatioissa on varattu minimi tuntimääräinen aika, jonka saa käyttää strategiaprosessin aikana ja tunnistettiin, että heille on annettu

mahdollisuus onnistua riittäväillä resurssoinneilla. Tärkeäksi koettiin, että tieto annetusta aikaresurssista tavoittaa myös esihenkilöt, että henkilöllä X on lupa käyttää pari tuntia viikossa tähän aiheeseen. Toisaalta tutkimuksessa tunnistettiin myös se, että tietyissä toimenkuissa ei voida olla tuottavasta työstä pois, esimerkkinä vaikka asiakasrajapinnassa työskentelevät, jossa asiakaspalaverit menevät aina edelle strategia-asioista.

Y/O (1250 hlöä): ”Ajallisesti prosessi meni niin, että visio saatiin helmikuun loppuun mennessä, maaliskuussa tehtiin arvot ja missio. Huhtikuussa tehtiin strategialle nimi. Digitaalinen resurssi oli Innoduelin työkalu, jolla koko prosessi pyöräytettiin läpi. Koko henkilöstölle on annettu resurssia osallistua työpajoihin, kyselyihin ja pelin pelaamiseen. Ajankäyttö muuttui oikeutetuksi, kun huomattiin heti ensimmäisellä kierroksella saavutettavat hyödyt. Tuntikausiksi ei voida sitoa porukkaa, mutta pieninä hetkinä se onnistuu. Silloin pitää kaivaa niitä fiksuja ja helppoja digitaalisia apuvälineitä, joilla asioita voidaan edistää. Yksi osallistuminen saattoi kestää 2 – 10 minuuttia riippuen siitä, mistä aiheesta oli kysymys. Varsinaisessa jalkauttamisvaiheessa pelattiin Topaasian kanssa kolme tunnin peliä. Tehtiin pelikorttipakka meidän strategia-aiheista, jolla varmistettiin, että puhumme meille tärkeistä asioista. Topaasia on työkalu, jolla helpotetaan esihenkilöiden fasilitointityötä.”

Y/O (4700 hlöä): ”Johtoryhmän jäsenet ja maajohtajat sitoivat tietyn prosentin ajastaan tähän. Resurssointi oli ajateltu strategian tekovaiheeseen, mutta kun aloitettiin strategian toiminnallistaminen, niin siihen ei oltukaan resurssoitu oikein millään tavalla. Se oli pitkään vellova kysymys, että kenen tehtävä se oikeastaan edes on. Johto ajatteli, että se on viestinnän tehtävä ja viestintä ajatteli, että eikö tämä ole johtamisen ydinkysymyksiä, että millä tavalla vedetään strategiatyötä. Ja jostain linjajohto ajatteli, ettei heille ole annettu resurssia käyttää tähän työaikaan eikä työkaluja, millä tehdä se hyvin. Kun puhutaan strategiasta, niin rahaa kyllä löytyy johdon tekemiseen. Kun pitäisi osallistaa henkilöstöä, rahaa ei enää löydykään samalla tavalla. Aikaakin löytyy kun puhutaan johtotasosta, mutta heti kun mennään siitä alaspäin niin ei sitä aikaa halutakaan enää antaa. Aikahan on se, mitä erityisesti tarvitaan.”

Rahallisista resursseista haastateltavat totesivat, että ovat toimineet kustannustehokkaasti ja rahoitusta on saatu siihen, mikä tekeminen on järkeväksi katsottu. Osa yrityksistä oli investoinut esimerkiksi konsultteihin, erilaisiin peleihin ja datan analysointiin.

Henkilöresurssia ajateltiin hieman eri näkökulmista. Tärkeää on kiinnittää joku henkilö tai henkilöt vastaamaan koko strategiaprosessista, jotta se pysyy johdonmukaisena ja aikataulussa. Osallistavassa strategiatyössä bisnesjohtajien tukena pitäisi olla vähintäänkin HR, viestintä sekä palvelumuotoilu.

Organisaatioissa, joissa henkilöstöä on osallistettu strategiatyöhön, resurssoinnin positiiviset vaikutukset olivat havaittavissa monin eri tavoin. Johto oli huomannut, että miten tärkeää on, että koko henkilöstö on mukana esimerkiksi strategiapäivässä. Strategia-asiantuntijoiden ja organisaatioiden edustajien näkemykset olivat, että osallistavissa organisaatioissa on parempi työmotivaatio, vähemmän sairauspoissaoloja sekä parempi tuottavuus, koska useimmat sitoutuvat yhteisiin strategiatavoitteisiin. Koska tutkimus toteutettiin korona-ajan jälkikurimuksessa, yritysten on haastavaa todentaa konkreettisesti rahassa mitattuna osallistamisen hyötyjä, koska niin moni muu asia muuttui sinä aikana.

Y/O (550 hlö): ”Minulle sanottiin, että mitä ikinä tarvitset tämän asian hoitamiseksi, niin saat ne resurssit. Sain tarvittavat välineet ja lisenssit. Talon ulkopuoliset toimeksiannot olivat myös sallittuja, vaikka varsinaista strategiakonsulttia ei tarvittukaan. Johto oli tehnyt päätöksen, että mikäli strategiaryhmältä tulee kalenterivaraus, johto priorisoi ne.”

5.10 Osallistamisen hyötyjen mittaaminen organisaatiossa

Yksi mielenkiintoisimmista tutkimuskysymyksistä tässä opinnäytetyössä oli, pystytäänkö osallistamisesta saatavia hyötyjä todentamaan ja mittaamaan. Tutkitusti vain muutama prosentti organisaation henkilöstöstä tuntee oman strategiansa ja suurin osa ei toimi tietoisesti strategian mukaisesti. Saataisiinko osallistamisen avulla luotua tilanne, että suurin osa tekee töitä yhteisen strategian ja tavoitteen eteen. Missä ja miten tästä saatavat hyödyt näkyvät?

Kaikki haastateltavat tunnistavat ja tietävät omat KPI-tyyppiset strategiset mittarit, mutta kun pohditaan osallistamista mittaavia mittareita, ei olekaan enää yhtä helppoa. Useimmat totesivat ensin, että strategiatyöhön osallistamisen yhteys on vaikea todistaa ihan suoraan, mutta lyhyen pohtimisen jälkeen löytyy myös mittareita ja tapoja mitata osallistamisen hyötyjä.

Keronen: ”Mielestäni kolme tärkeintä mittaria ovat asiakaskokemus/asiakastyytyväisyys, työntekijätyytyväisyys ja tuottavuus. Näissä mittareissa alkaa näkymään positiivista värähtelyä, kun kulttuuri alkaa olla osallistava ja yhteinen ja porukalla alkaa olla kyvykkyyttä palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Mittarit kertovat, onko organisaatiolla kyvykkyyttä saada uusia ihmisiä taloon tai koetaanko työ merkitykselliseksi ja mielekkääksi.”

Haastatteluissa nousi esille myös näkökulma mittaamisen ajankohdasta. Paras tapa selvittää, onko osallistamisesta saavutettu hyötyä, on mitata ennen osallistamista sekä osallistamisen jälkeen.

Laaksonen: ”Ensin näkökulma, että mittaamista ja arviointia pitäisi tehdä koko strategiaprosessin matkan aikana. Se on usein myös laadullista mitattavaa, kokemusperäistä, merkityksellisyyden tunnetta, mikä rakentuu esim. työntekijöiden kesken. Mittaamisen pitää tuki kohdentua tuloksiin. Osallistamistahan tehdään siitä syystä, että saadaan paras mahdollinen strategia siihen hetkeen siitä syystä, että henkilöstö on voimaantunut ja sitoutunut ja kokee sen merkitykselliseksi. Ja myös siksi, että voidaan varmistaa, että porukka toimii arjessa strategian mukaisesti. Kuulluksi tulemisen tunnetta voi mitata henkilöstötyytyväisyyskyselyssä.”

Savola: ”Tekisin henkilöstötyytyväisyyskyselyn ennen kuin uutta toimintamallia tai strategiaan osallistamista on aloitettu. Kysyisin esimerkiksi strategian tunnettuutta ja eNPS:ää. Puolen vuoden päästä tekisin pulssikyselyn uudestaan, mitä silloin vastataan. Uskallan väittää, että molemmat numerot menevät ylöspäin. Oikein tehtynä henkilöstön vaihtuvuus laskee, motivaatio ja tuottavuus nousee ja työttytyväisyys todennäköisesti nousee. Tätä kautta pystytään varmasti näkemään myös liikevaihdollisia tai tulokseen liittyviä tuloksia.”

Asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys nousivat vahvasti esille vastauksissa. Kun asiakaskokemus on kunnossa, useimmat uskovat sen näkyvän tuottavuudessa. Tutkimuksessa nousi esille näkökulma siitä, että kun työntekijättyytyväisyys on huipussaan, se heijastuu kaikkeen muuhunkin tekemiseen, kuten asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta tuottavuuden paranemiseen.

Y/O (550 hlö): ”Tyytyväinen henkilöstö tekee talolle ihan helvetisti rahaa, niin fixataan se tyytyväisyys kuntoon. Henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttaa osallistaminen ja saako

vaikuttaa asioihin. Silloin kannattaa ottaa se henkilöstö mukaan siihen strategiaprosessiin tuumailemaan yhdessä. Ykkösmittari on siis henkilöstötyytyväisyys, ei tarvita muuta mittaria.”

Työpaja hlö2: ”Henkilöstökyselyssä on suorita mittareita, joissa kysytään, kuinka selkeästi strategia on kommunikoitu ja mitä mieltä on strategian selkeydestä 1 – 5 asteikolla. Henkilöstötyytyväisyyskysely sisältää muutenkin kysymyksiä strategisista painopisteistä. Ideoiden ja aloitteiden määrä on lisääntynyt hurjasti. Henkilöstö on innostunut kehittämään yritystä ihan uudella tahdilla ja sitä kautta on pystytty myös palkitsemaan henkilöstöä todella paljon. Strategiatyön yhteydessä on saatu avattua koko yrityksen avoin vuoropuhelu, mikä tulee läpi erilaisista mittareista. Henkilöstö on aktiivista, osallistuvaa ja innostunutta yhtiön kehittämisestä. Uudet ihmiset on ovat innostuneet lähtemään mukaan kehittämään asioita erilaisiin työryhmiin. On saatu huipputyyppien ajatuksia irti ja samalla tuettu jaksamista osallistamisen kautta korona aikana.”

Vuorio: ”Yksi näkökulma voi olla henkilöstön työtyytyväisyys tai sitoutuneisuus, jota voidaan mitata kyselytutkimuksilla. Voidaan mitata strategisia tavoitteita ja sitä, kuinka hyvin niihin päästään. Työntekijät ovat ne, jotka sen tuloksen tekevät. Siksi pitäisi johtaa henkilöstöä ja ihmisiä, ei tulosta.”

Simolin: ”Mikäli osallistava strategia onnistuu, sen pitäisi näkyä vähentävästi henkilöstön poistumassa, sairauspoissaoloissa ja mielenterveyden ongelmassa ja toisaalta lisätä tuottavuutta. Tällähän haetaan tuloksetekokykyä. Tuloksetekokyky tulee tekemisen ja harjoittelun kautta.”

Osallistamisen pitäisi näkyä kasvaneena strategiaymmärryksenä ja parempana johtamisena. Tätä voidaan mitata ihan suoraan strategia-aiheisilla kysymyksillä esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyskyselyssä tai strategiatyön onnistumista varten voidaan luoda ihan oma kyselytapa, kysymykset ja mittaristo.

Y/O (140 hlö): ”Meillä on tehty henkilöstökysely joka vuosi, missä yksi kysymys on ”Miten strategia on viestitty henkilöstölle?” ja sen luvun kehittymistä seurataan vuosittain. Toinen kysymys on: ”Ovatko yhtiön arvot ja päämäärät mielestäni tavoittelemisen arvoisia?”. Tänä vuonna teimme pelkästään strategiaan liittyvän kyselyn henkilöstölle, jolla mitataan, mitä

mieltä ihmiset on strategian viestimisestä tai tiedosta mitä he siitä saavat. Sen lisäksi kysytään, kuinka hyvin he tuntevat itse strategian eri osa-alueet henkilökohtaisesti. Tämä toteutetaan kaksi kertaa vuodessa ainakin muutamien seuraavien vuosien ajan. Uskon, että siitä saadaan selville esimerkiksi mistä strategian osa-alueista pitää puhua enemmän.”

Yksi tutkimuksessa esille noussut asia on, että kun henkilöstö osallistetaan strategiatyöhön koko prosessin ajalta tai annetaan strategiaan liittyvää koulutusta, henkilöstön strategiaymmärrys kasvaa ja sitä voidaan mitata. Osallistaminen lisää aloitteiden ja kehitysehdotusten määrää sekä antaa monenlaista dataa yrityksen käyttöön. Osallistamista itseäänkin voidaan mitata, esimerkiksi kuinka moni on osallistunut strategiakoulutukseen, suorittanut strategiakurssin tai kuinka paljon on käyttänyt aikaa näihin. Osallistamista voidaan mitata myös yleisenä pohinänä organisaatiossa, kuinka paljon tehdään strategiaan liittyviä postauksia kanaviin tai kuinka paljon käytetään strategiaan liittyviä hästageja.

Y/O (1250 hlöä): ”Strategiaa mitataan pulssimittauksella toistuvasti vuoden aikana. Siitä saadaan trendiä miten meillä menee ja miten porukat strategian ymmärtävät. Onnistunut strategiatyö näkyy yrityksen menestyksessä. Mittaroimme myös strategisia projekteja ja niiden onnistumista.”

Kuokkanen: ”Jos käytetään digitaalisia välineitä, joista jää selkeää dataa, pystyy näkemään, että kuinka moni osallistui tai kuinka paljon aikaa keskimäärin käytettiin. Tuloksia pystytään analysoimaan rakenteellisesti siten, että voidaan esim. todeta, että 58 % ihmisistä huomasi tällaisia signaaleja. Sen rinnalla voisi olla pulssimittaus, missä katsotaan, ollaanko energisoituneita ja innostuneita vai ollaanko peloissaan ja stressaantuneita. Sillä voidaan mitata, miten strategiatyö etenee fiiliksen kannalta. Toki kaiken pitäisi näkyä strategian implementoinnin nopeudessa, ettei se mene niin, että pääkonttori tiesi kaiken jo eilen, alueet tänään ja työntekijät ensi viikolla.”

Y/O (4700 hlöä): ”Strategialla on totta kai mittarit. Seurasimme mm. työpajoihin osallistumisien määrää ja paljonko niitä on pidetty. Toiminnallistamista mitattiin sillä, että kuinka moni tiimi on käynyt strategiakeskusteluita. Mitattiin myös sisäiseen someen syntynyttä liikennettä strategiaan liittyen käyttämällä esim. #strategia tai seurattiin Yammerissa, kuinka moni on lukenut postauksen. Jaettiin myös sisäistä benchmarkkausta hyvistä käytännöistä. Kaikki meidän tavoitteet on jollain tavalla strategiasta johdettu, myös

henkilökohtaiset tavoitteet. Henkilöstötyytyväisyyskyselystä ja eNPS:stä saadaan seuranta siitä, että on keskusteltu strategiasta ja henkilö tietää roolinsa strategiassa.”

Yksi tutkimuksessa esille noussut näkökulma oli, että kuinka hyvin henkilöstö tietää strategiaan liittyvää mittaristoa sekä sitä, miten niihin voi vaikuttaa omalla tekemisellään.

Y/O (50): ”Kaikkiin strategiisiin tavoitteisiin ja kokonaisuuksiin on omat mittarit ja mittaristot. Henkilökunta tietää ja näkee ne kaikki ja pystyy vaikuttamaan osaan suoraan omalla tekemisellä. Aika hyvin datan avulla voidaan mitata erilaisia asioita, kuten vaikkapa asiakaskokemuksen ja työtuntien tehokkuuden korrelaatiota tai vastaavia. Pitää löytää mittareita, jotka mittaavat strategisia tavoitteita, mutta siellä on myös osa-alueita, jotka liittyvät operatiiviseen tekemiseen. Sitä kautta osallistaminen voi näkyä mittareissa, että toimitaanko strategian mukaisesti.”

Työpaja hlö3: ”Olen yrityksen hallituksen puheenjohtajana ja siellä on laadittu strategiaan pohjautuvat muutosmittarit. Perinteisten KPI-mittareiden rinnalle on nostettu viisi uutta mittaria. Mittarit auttavat näkemään, minkälaisia asiakkaita haluamme sekä työntekijöihin liittyviä mittareita. Yksi mittari mittaa toimenpiteitä niitä asiakkaita kohtaan, jotka on määriteltty ykkösasiakkaiksi eli meille merkityksellisimmiksi. Seuraamme, miten myynti kontaktoi ja mitä aktiviteetteja tekee juuri tälle kohderyhmälle. Seuraamme aktiivisia CV-potentiaaleja, paljonko on meidän kohderyhmän henkilöitä tarjolla. Näin näemme, paljonko saadaan CV:itä avoimiin hakemuksiin ja mikä on kiinnostavuus meitä kohtaan työnantajana.”

5.11 Henkilöstön saamat hyödyt strategiatyöhön osallistamisesta

Tutkimuksessa haluttiin selvittää henkilöstön strategiaprosessiin osallistamisen hyötyjä sekä yrityksen näkökulmasta, joita on käsitelty edellisissä kysymyksissä, että henkilöstön ja yksilön itsensä näkökulmasta. Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden mielestä strategiasta tulee osallistamalla parempi. Strategiset asiat koetaan tärkeämmäksi ja niitä ymmärretään paremmin. Strategiaan osallistamisen avulla saadaan lisättyä läpinäkyvyyttä, psykologista turvallisuutta, henkilöstön motivaatiota, sitoutumista, merkityksellisyyden tunnetta ja ylpeyttä omasta työstä.

Henkilöstö on tyytyväisempää ja sitä kautta vaihtuvuus pienenee. Paremman työnantajamielikuvan kautta on helpompi saada uusia tekijöitä organisaatioon.

Strategiaymmärrys lisääntyy, joka helpottaa oman roolin ymmärtämistä kokonaisuudessa. Strategian tavoitteet ymmärretään varhaisemmassa vaiheessa ja niihin pääsee vaikuttamaan omalla aktiivisuudella. Kun tavoitteet ovat ymmärrettäviä, ne on helpompi ottaa omaksi ja toimia niiden mukaisesti arjessa.

Simolin: ”Kun on kokemus siitä, että on osallistettu strategiatyöhön, kokemus arjen sujuvuudesta pitäisi olla parempi. Silloin sä tiedät, mitä teet suhteessa strategiaan, suhteessa visioon, ja koetaan, että kyvykkyydentunne ja merkityksellisyys on läsnä ja onnistut päivittäisessä arjessa. Nämä vaikuttavat henkiseen hyvinvointiin, joka taas tuo kustannussäästöjä organisaatioille.”

Kuokkanen: ”Osallistamisesta seuraa myös mielenrauhaa, kun on alusta saakka mukana näkemässä, mitä tapahtuu, mihin suuntaan ollaan menossa ja mihin organisaatio kehittyy.”

Kun henkilöstö osallistetaan strategiatyöhön, koko organisaatio kehittyy. Strategiaan osallistaminen aktivoi henkilöstöä ajattelemaan ja uudistumaan. He alkavat kriittisesti tarkastella niitä tapoja joilla he tekevät työtä ja sieltä voi löytyä sujuvoittamista sen strategiatyön jälkeenkin. Osallistamisella on vaikutuksia niin johdon, kuin työntekijöidenkin strategisen kyvykkyyden ja osaamisen kasvamiseen. Parhaassa tapauksessa organisaation moniäänisyys ja diversiteetti hyödynnetään liiketoiminnan kehittämisessä. Organisaatio, jossa koko henkilöstö seisoo strategian takana, kestää myös erilaisia liiketoiminnan haasteita paremmin. Henkilöstöllä on tunne, että organisaatiolla on tulevaisuus ja kaikki tietävät reitin sinne.

Y/O (4700 hlöä): ”Tiedän, että osa aktiivisista keskustelijoista ovat nousseet johdon kartalle ja heidät on noteerattu tulevaisuuden tyyppinä, jotka halutaan pitää ja heille lähdetään kehittämään urapolkuja.”

Y/O (1250 hlöä): ”Tapa, millä strategiatyötä tehtiin, on lisännyt yhteisöllisyyttä, keskustelua ja hyvinvointia selkeästi. Strategia on tullut lähemmäksi ihmisten arkea. Strategia ei ole enää johdon mambojambo-selostusta, josta kukaan ei tajua mitään eikä sillä ole mitään tekemistä mun työn kanssa. Konkreettisimmillaan porukka on oivaltanut, että oma työ on

aivan strategian ytimessä ja jos mä teen mun työni paremmin, niin strategia toteutuu. Sellaiseen tilanteeseen pääseminen on kaikista palkitsevinta. Kaikista johdosta lähtevistä asioista on tärkeää, että palataan siihen, miten meillä on mennyt ja mikä sen konkretia ja hyöty on.”

Työpajan keskusteluissa nousi esille kriittisenä näkökulmana sen huomioiminen, että kun osallistetaan ja oma ajatus ei menekään läpi, niin syntyy pahaa mieltä. Tämä voi tapahtua yhtä hyvin pienessä organisaatiossa, jossa on vahvoja mielipiteitä kuin tuhansien henkilöiden organisaatiossa, jossa kaikkien ideoita ei määrällisesti voida toteuttaa. Tätä voidaan taklata erilaisilla menetelmillä, joissa jalostetaan ideoita eteenpäin, valitaan ja äänestetään ja vaikutetaan kollektiivisesti päätöksiin. Silloin tuotetaan esimerkiksi ryhmänä idea tai aihio, joka menee jatkoon.

5.12 Sitoutumisen merkitys strategiaprosessin onnistumisessa

Yksi tutkimukseen innoittaneista aiheista oli, että näin sitoutumisella olevan valtavan suuren merkityksen strategiaprosessin onnistumiseen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten sitoutuminen tai sitoutumattomuus vaikuttaa ja kenen toimilla on suurimmat vaikutukset onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Tutkimuksessa eriteltiin hallitus/omistajat, johto, esihenkilöt, työntekijät, HR ja viestintä. Yksi haastateltava nosti esille ryhmän asiakasrajapinta, joka kohtaa asiakkaat tai ulkopuoliset yhteistyökumppanit. Jos tämä ryhmä ei sitoudu, strategia ei voi toteutua. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä paras tilanne on se, jossa kaikki ovat yhtä sitoutuneita.

Y/O (1070 hlöä): ”Tämä on aika ratkaiseva ja keskeinen asia. Mitä muuta strategialla tehdään, kuin sitoutetaan jokainen siihen. Sehän on strategian perusolemus, sitä vartenhan se strategia on. Se on yhteinen pelisuunnitelma, mitä ollaan tekemässä. Kaikkien pitää sitoutua, siitä syntyy paras lopputulos. Henkilöstön sitouttamisella alusta alkaen ja pitkin matkaa huomioiden sen ehkäisee muiden mahdollisuuksia olla sitoutumatta. Se ikään kuin varmistaa, että niiden muidenkin on pakko sitoutua, jos halutaan onnistua. Ei voi olla johtajana tai esihenkilönä ja sanoa, että en tiedä mistä puhutaan. En näe nyky-yhteiskunnassa muunlaisia mahdollisia strategioita kuin sellaisia, mihin kaikki sitoutuvat. Muuten on kyllä aika turhia papereita.”

Hallituksen/omistajien merkitys sitoutumisessa nähtiin siten, että heillä on iso rooli strategian mahdollistajana ja kulttuurin rakentajana. Salliiko hallitus esim. johtoryhmän ajankäytön osallistavaan strategiatyöhön? Pahimmassa tapauksessa omistajat voivat estää strategisen kehittämisen, mikä varmistaisi tulevaisuutta. Hallitustyön pitäisi parhaillaan tuoda isoa kuvaa ja ohjausta kokonaisuuteen. On oleellista tehdä strategiaa vuorovaikutuksessa johdon kanssa.

Johdon sitoutuminen strategiaprosessiin ja osallistamiseen nähtiin kaikista tärkeimpänä asiana. Mikäli johto ei sitoudu, strategian toteutuminen arjessa nähtiin mahdottomana. Tässä korostuu vastuun ottaminen sekä esimerkillä johtaminen. Tässä ajassa puhutaan paljon kasvillisesta johtamisesta ja sen hyödyt strategiaprosessissa ovat valtavat. Johdon sitoutumattomuus voi näkyä esimerkiksi perinteisessä jalkauttamisessa siten, että kun strategia on heidän mielestään valmis, Powerpoint-esitys annetaan viestinnälle, että jalkauttakaa tämä strategia. Johto on myös se taho, joka päättää valita osallistavan strategianprosessin perinteisen jalkauttamisen sijaan. Joskus johto ei sitoudu, koska he eivät itsekään ymmärrä, miksi strategia tehdään ja mitä sillä olisi tarkoitus saavuttaa. Johdon on myös silloin vaikea sitoutua, mikäli strategian sisällöstä ja sen tärkeydestä ei ole yksimielisyyttä.

Keronen: ”Toimitusjohtajilla ja johdolla on erittäin suuri rooli siinä, miten he lähtevät johtamaan esimerkillään ja rakentamaan keskustelukulttuuria sekä ymmärryttämään ja voimaannuttamaan omia tiimejään, alaisiaan ja organisaatiota. Muutoksen on lähdettävä ylhäältä päin, ei sitä voi muuttaa alhaalta päin.”

Yksi tunnistettava ja merkityksellinen ryhmä strategiaprosessin onnistumisessa on esihenkilöt ja keskijohto. He ovat puun ja kuoren välissä, kun pitäisi olla itsellä ymmärrys strategiasta, tavoitteista ja pitäisi pystyä viestimään ja juurruttamaan se omalle tiimille. Tämän ryhmän osallistaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa nähtiin erittäin merkitykselliseksi ja tärkeäksi.

Vuorio: ”Se, mihin se juttu kosahtaa, on usein keskijohto. Heitä ei ole tajuttu ottaa tarpeeksi mukaan tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. Heille ei ole annettu työkaluja, kuten aikaa ja mahdollisuuksia viedä sitä strategiaa käytäntöön tai osallistua siihen strategian työstämiseen. Järjestään pitäisi panostaa keskijohtoon enemmän strategiaprosesseissa ja strategian viestintäprosessissa.”

Laaksonen: "Keskijohto on kriittinen ryhmä. Onko esihenkilöt otettu strategiaprosessiin mukaan? Kun he pääsevät mukaan kysymään, osallistumaan ja kyseenalaistamaan, sitoutuminen varmistuu. Heille tulee realistinen ymmärrys ja käsitys siitä, mitä vaikka omalta tiimiltä odotetaan."

Työntekijöiden sitoutuminen strategiaan kiteyttää vahvasti koko strategiaan osallistamisen jujun. Mikäli strategia jää johdon tai esihenkilöiden tasolle, strategia ei tule ikinä toteutumaan. Strategia ei toteudu kabinetissa tai paperilla vaan työntekijöiden arjen tekoina. Siksi henkilöstö on merkittävässä roolissa strategian toteutumisessa.

Laaksonen: "Työntekijät saadaan sitoutumaan kun he tietävät, mitä minulta ja tiimiltä odotetaan ja osaan toimia arjessa sen mukaisesti. He tuntevat työnsä merkitykselliseksi ja kokevat arvostuksen tunnetta kun on kysytty ja otettu mukaan."

Henkilöstöhallinnon rooli vaikuttaa monella tavalla strategianprosessiin sekä siihen, miten osallistava organisaatiokulttuuri yrityksessä on. HR:n alla on osaamisen, kyvykkyyksien ja suorituksen johtaminen, työnantajamielikuva, henkilöstötyytyväisyys ja monet muuta asiat, jotka olennaisesti liittyvät henkilöstön osallistamiseen strategiaprosessissa. Viestinnän rooli voi parhaimmillaan olla hyvin monipuolinen strategiaprosessissa, mikäli viestintä on mukana johtoryhmätyöskentelyssä ja sillä on myös strateginen rooli operatiivisen lisäksi. Viestinnän roolina on myös strategian sanoittaminen ja tarinallistaminen kiinnostavaksi ja helppotajuiseksi.

Simolin: "Joskus HR tekee vain ns. kovaa työtä eli palkkoja, TES:sejä ja autoetua, sieltä puuttuu D eli ihmisfunktio, joka on merkittävä asia strategiatyön kannalta. HR voisi olla myös fasilitaattorin tai projektinvetäjän roolissa rakentamassa organisaatiokulttuuria yhdessä johdon kanssa. Puhutaan osaamisen ja oppimisen kehittämisestä ja edistämisestä sekä sisältä kumpuavasta sosiaalisesta vastuullisuudesta."

Laaksonen: "Näen, että viestinnän ja HR:n pitäisi olla mukana johtoryhmässä ja johdon työskentelyssä mukana. Heidän pitäisi pystyä antamaan tuki esihenkilö- ja tiimitasolle. He voivat omalla toiminnallaan varmistaa, että tiimit ja työntekijät voivat onnistua omissa tavoitteissaan. Jos yrityksessä ei ole mahdollisuuksia kohtaamisille tai valmiita kuulemisen käytänteitä tai osaamista siihen, niin tiehän on paljon pidempi ja haastavampi strategiaan

osallistamisessa. Silloin on lähdettävä rakentamaan sisäisen viestinnän ja kulttuurinrakentamisen käytänteitä.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET SEKÄ POHDINTA

Henkilöstön strategiatyöhön osallistamisen edut ovat kiistattomat. Kun henkilöstö otetaan mukaan strategiatyöhön, se lisää sitoutumista, motivaatiota sekä merkityksellisyyden tunnetta. Yksilön kokemukset työyhteisön ilmapiiristä, esihenkilötyöstä, sisäisestä laadusta ja siitä, miten merkitykselliseksi hän kokee oman työnsä, on suora vaikutus positiiviseen asiakaskokemukseen (Fisher & Vainio 2015, 111). Teoria ja tutkimus puhuvat samaa kieltä henkilöstön strategiatyöhön osallistamisen merkityksellisyydestä sekä tärkeydestä. Lukuisat tutkimukset puoltavat käsitystä, että organisaatioilla on käyttämättä valtava potentiaali tietoa ja taitoa liiketoiminnan kehittämisessä, koska he eivät osallista henkilöstöään strategiaprosessiin. Koetaan, että asiakasymmärrys- ja kokemus paranevat, diversiteetti, moniäänisyys, läpinäkyvyys, psykologinen turvallisuus sekä ylpeys omasta työstä lisääntyvät. Osallistamisen avulla voidaan löytää uusia näkökulmia liiketoiminnan kehittämiseksi. Strategiset asiat koetaan tärkeämmiksi ja niitä ymmärretään paremmin. Henkilöstö aktivoituu ajattelemaan ja uudistumaan, kyvykkyydet ja osaaminen kasvavat. He alkavat kriittisesti tarkastella niitä tapoja joilla he tekevät työtä ja sieltä voi löytyä sujuvoittamista strategiatyön lisäksi.

Osallistamalla strategiasta itsestään tulee kaikin tavoin parempi, kyvykkäämpi ja monipuolisempi. Strategia on organisaation ihmisten näköinen ja siihen on helpompi sitoutua. Strategia ohjaa aidosti organisaation toimintaa. Yrityksen johto saa apuja strategian kehittämiseen ja se mahdollistaa parempien strategisten päätösten ja linjausten tekemisen. Samalla henkilöstön luottamus johtoon kasvaa.

Perinteinen strategian jalkauttaminen koetaan ylhäältä päin annettuna, yksisuuntaisena ja pienen porukan työstämänä asiana. Perinteistä jalkauttamista tässä merkityksessä ei kannata yksikään tähän opinnäytetyöhön tutkittu tutkimus tai haastateltu henkilö. Kaikki teorialähteet sekä tutkittavat puoltavat osallistavaa strategiaprosessia ja siitä saatavia hyötyjä.

Dialogi auttaa strategian muodostamista ja se helpottaa strategian toimeenpanoa. Kun ihmiset kokevat, että he ovat tulleet kuulluksi ja päässeet vaikuttamaan strategiaprosessiin, he sitoutuvat todennäköisemmin sen toteuttamiseen. Siksi yrityksissä tulisi löytää keinoja kanavoida työntekijöiden mielipiteet strategiatyöhön. Dialogisuus ei tarkoita vain kasvokkain tapahtuvaa keskustelua, vaan osallistamista ja datan keräämistä. Saatavilla on erilaisia digitaalisia alustoja,

joilla saadaan osallistettua isoja joukkoja sekä kerättyä ja analysoitua dataa päätöksenteon tueksi. Strategiaprosessin aikana dialogilla voi olla eri rooleja: sen avulla kartutetaan tietoa ja näkemyksiä prosessin tueksi, luodaan yhteistä ymmärrystä ja rakennetaan kytköstä suunnittelun ja toimeenpanon välille. Dialogin avulla voidaan myös rakentaa tunnetason sitoutumista, kun ihmiset tulevat kohdatuiksi, kuulluiksi ja ymmärretyiksi. Tällöin kyse on ennen kaikkea sen ymmärtämisestä, miten ihmiset kokevat strategian ja luovat omia merkityksiään sille. Samalla dialogi auttaa tunnistamaan ja siten ennakoimaan henkilöstön mielipiteitä, näkemyksiä mahdollisuuksista ja riskeistä sekä sitä, mitä tunteita strategia ylipäätään henkilöstössä herättää. Dialogia voidaan ja tulee hyödyntää strategiaprosessissa organisaatiossa, mutta vielä keskeisempi se on henkilökohtaisen kytköksen ja tunnesiteen rakentamisessa. (Kilpinen 2022, 95 – 97.)

Tutkimus toi esiin lukuisia keinoja, miten organisaation henkilöstöä voi osallistaa strategiatyöhön. Tärkeimpänä asiana nousi esiin keskustelukulttuurin ja vuorovaikutusmahdollisuuksien rakentaminen, jota ilman osallistaminen ei onnistu. Keinoina voidaan käyttää fyysisiä sekä digitaalisia vaihtoehtoja. Perinteisiä osallistamisen kanavina ovat strategiatarinat, -infot, -kyselyt, -työpajat, -päivät sekä -katsaukset. Uudempia tapoja osallistaa ovat pelillistäminen, vlogit, johtoryhmäkummit, strategiakilpailut, -musikaalit, -runot tai rap-kappaleet. Tykypäivänä voi suorittaa strategiaan liittyvän radan. Keinoja ja tapoja on lukemattomia, vain mielikuvitus on rajana ja varmasti kaikille organisaatioille löytyy heille sopivat vaihtoehdot. Strategiaan liittyvä työntekijäkokemus on nouseva trendi. Kun henkilöstö osallistetaan strategiatyöhön, saadaan palautetta, koetaan merkityksellisyyttä ja lisätään vuorovaikutusta sekä kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Osallistamisessa on tärkeää ymmärtää ja tunnistaa ihmisten erilaisuus ja monimuotoisuus. Kaikkien ei tarvitse olla strategiasta yhtä innostuneita. Toisaalta on hyvä tunnistaa ne, jotka ovat. Jokaisella pitäisi olla kuitenkin ymmärrys omasta roolistaan strategian toteuttajana isossa kuvassa. Isolla kuvalla tarkoitetaan sitä ymmärrettyä kokonaisuutta, joka strategiaprosessiin liittyy. Moni kiteytti sen seuraavasti: pitää ymmärtää isossa kuvassa mihin yritys on menossa, mitä strategialla tarkoitetaan, mikä on visio ja mihin se ohjaa meitä. Seuraavalla tasolla mietitään, mitä tämä tarkoittaa oman tiimini tai tukifunktion kautta. Viimeisenä syntyy yksilön oma oivallus, mitä strategia ja sen tavoitteen tarkoittavat minulle. Miten toimimalla voin vaikuttaa strategian suuntaan tai sen toteutumiseen. Luodaan yhteinen käsitys, miksi uudistamme strategiaa tai miksi jatkamme samalla strategialla. Ymmärrys siitä, että strategia tehdään ja toteutetaan yhdessä, inhimillisesti.

Henkilöstöltä ja johdolta saatu palaute oli ollut pääsääntöisesti hyvää ja positiivista. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että joukkoon pitää kuulua myös soraääniä, niitä ihmisiä, joita strategia-asiat eivät vain kiinnosta. Tämä on hyvä tunnistaa, ymmärtää ja huomioida. Ne tuovat monimuotoisuutta ja strategiasta tulee parempi, kun sitä haastetaan ja se herättää tunteita. Silloin se koetaan merkitykselliseksi. Strategiassa eri asiat puhuttelevat eri ihmisiä eri tavalla. Tärkeintä olisi, että kaikki löytävät sen oman tarttumapintansa siihen, että mitä tekemällä voin itse vaikuttaa strategian onnistumiseen. Useissa yrityksissä osallistaminen oli koettu henkilöstön ja johdon keskuudessa positiivisena yllätyksenä, ikään kuin olisi odotettu jotain neutraalimpaa tai heikompaa tulosta. Strategiatyöhön osallistaneissa yrityksissä johto oli ollut erityisen vaikuttuneita ja tyytyväisiä saatuihin lopputuloksiin. Osallistaminen oli nostanut myös johdon osaamisen näkyväksi ja uudelle tasolle. Samoin johto oli pannut merkille henkilöitä, jotka ovat nousevia kykyjä ja joille halutaan lähteä rakentamaan kehityspolkua organisaatiossa.

Suurin ongelma henkilöstön osallistamisessa strategiatyöhön on se, että johto ei tiedä, että sellainen vaihtoehto on olemassa perinteiselle jalkauttamiselle. Mitä myöhemmin osallistetaan, sitä huonompi on lopputulos. Tämä johtuu usein siitä, että johto ei ymmärrä, mitä osallistaminen tarkoittaa ja mitä sillä voisi saavuttaa. Mikäli kuitenkin tahtotilaa on strategiatyöhön osallistamiselle, suurin ongelma on organisaatiokulttuurin tila, mikäli se ei tue osallistamista. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi puutteellisia viestintäkanavia, jotka eivät mahdollista vuorovaikutusta tai monimuotoisuuden puuttumista. Ongelmana voi olla, ettei osata hyödyntää olemassa olevaa dataa ja tietoa, eikä haluta kuulla henkilöstön arjen kokemuksia tai kehitysjatuksia. Tavoitteiden asetannassa tai johtamisessa voi olla ristiriitoja. Jonkun pitää omistaa strategia ja tehdä lopulliset päätökset. Strategia ja sen termistö voivat olla liian vaikeaselkoiset. Ongelma syntyy myös siitä, että ei ole perusteltu henkilöstölle, miksi on valittu kyseinen strategia ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Iso kuva ja oma rooli jää silloin ontoksi. Asiantuntijat nostivat esille erityisesti käytännön kokemuksesta näkemyksen, että osallistumisen pitäisi olla vapaaehtoista ja eriävillä mielipiteillä on tärkeä rooli hyvän lopputuloksen saavuttamisessa. Tähän liittyy myös se, että henkilöstöryhmillä on eroja valmiuksissa sekä tasa-arvossa osallistamisen ja ymmärryksen näkökulmasta ja se pitäisi pystyä huomioimaan strategiaan osallistamisessa. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa voi olla liikaa näkemyksiä, mitä strategialla tavoitellaan, eikä löydy yhteistä punaista lankaa, kun kaikki ajavat omaa agendaansa tai seisovat oman mielipiteensä takana antamatta periksi. Vältetään näennäisosallistamista eli kysytään, mutta ei hyödynnetä vastauksia mihinkään eikä kerrota niistä

kenellekään. Sekin on vain näennäisosallistamista, jos jätetään joku merkittävä ryhmä pois, kuten esimerkiksi tuotannon työntekijät.

Strategiaprosessiin tarvitaan sitä tukevia prosesseja ja systeemejä. Tiedon on kuljettava avoimesti ja kehittävästi organisaation eri tasoilla. Miten prosesseilla voidaan varmistaa, että voimme rakentaa yhdessä mahdollisimman hyvän strategian, tehdä hyviä ratkaisuja ja varmistaa yhteinen tulevaisuus? Tekemisen on oltava suunnitelmallista. Mikäli strategia aiheuttaa muutoksia, muutosprosessi pitää olla hyvin mietitty ja muutosta pitää johtaa. Tekemisiä priorisoidaan niin, ettei kaikkea yritetä tehdä yhtä aikaa, vaan huomioidaan koko strategiankauden kesto. Mahdollistetaan strategia-aiheiden esilläpito vuoden ympäri ja koko strategiakauden aikana. Ymmärretään, että strategia on jatkumo. Mitä otamme mukaan nykyisestä, kun lähdemme pohtimaan uutta strategiaa?

Haastatelluista organisaatioista seitsemän ja työpajasta kaksi organisaatiota hyödynsivät konsultteja strategiatyössään. Konsultin käyttö oli koettu positiivisena ja hyödyllisenä. Se vaihteli, missä vaiheessa strategiaprosessia konsulttia oli hyödynnetty. Hyötyinä nähtiin, että konsultti pystyy katsomaan organisaatiota moniulotteisemmin ja uusin silmin, on ollut mukana muissakin vastaavissa tilanteissa ja näkee haasteita sekä mahdollisuuksia laajemmin, kuin itse nähtäisiin. Konsultti auttoi myös aikataulun hallinnassa, että asiat tulevat tehdyksi tai selvitettyksi. Ulkopuolinen kumppani antoi merkittävän hyödyn oppimismatkassa, skenaarioimisessa, osallistamisessa, fasilitoinnissa, sparraamisessa ja osaamisessa. Konsulttia oli käytetty myös muutostarpeen selvittämiseen sekä yksilön muutoksiin liittyvissä asioissa. Konsulttien todettiin lisänneen useampien analyysitekniikoiden käyttöä ja tuoneen parempaa ymmärrystä viitekehukseen. (Näsi & Aunola 2002, 102–103).

Strategiaan osallistamisen resurssit nousivat esiin niin teorian lähteissä, haastatteluissa kuin työpajassakin. Resurssin voi mieltää ajallisena, rahallisena tai henkilön työpanoksena. Oleellisena tahtotilan osoituksena asiasta kertoo, puhutaanko kulusta vai panostuksesta? Monissa strategiaa jalkauttavissa organisaatioissa panostetaan tutkimusten mukaan strategian tekemiseen, mutta siinä vaiheessa kun strategia pitäisi viedä käytäntöön ja henkilöstön tietoisuuteen, tulee resurssivaje. Ei ole pohdittu yhtään, että millä resursseilla strategia on tarkoitus implementoida. Pahimmissa tapauksissa johto olettaa, että strategia jalkautuu lähes itsestään sen perinteisen info-tilaisuuden ja Powerpoint-esityksen avulla. Strategia-asiantuntijoiden ja organisaatioiden edustajien näkemykset olivat, että osallistavissa ja resurssivoissa organisaatioissa on parempi

työmotivaatio, vähemmän sairauspoissaoloja sekä parempi tuottavuus, koska useammat sitoutuvat yhteisiin strategiatavoitteisiin.

Johdon sitoutuneisuus, näkemys ja tahtotila osallistavaan prosessiin on oleellista. On ymmärrettävä, että johtoryhmän ulkopuolella voi olla erinomaisia ajatuksia ja tietoa strategian pohjaksi. On uskallettava päästää irti omasta asemastaan, kontrollistaan ja omistushalustaan strategian laatijana. Johdolla on oltava kyky muodostaa erilaisista mielipiteistä yhtenäinen näkemys, miten edetään. Strategian viemisessä käytäntöön johdon tuki koko strategiaprozessille on todella tärkeää. Strategiaan sitoutuminen on toteutumisen ehto. Tavoitteena pitäisi olla, että hallitus, johto, esihenkilöt, asiantuntijat sekä työntekijät sitoutuisivat strategiaprozessiin. Tutkimuksessa havaittiin, että kaikkien ei tarvitse olla yhtä innoissaan tai yhtä tietoisia kaikesta strategiassa. Iso kuva ja kokonaisuus olisi hyvä ymmärtää ja on oltava sitoutunut siihen osaan strategiaa, mihin voi itse vaikuttaa omassa työssään. Mikäli sitoutumista ei tapahdu, strategia ei toteudu.

Yhteenvedon tutkimuksessa kävi ilmi, että henkilöstö kannattaa osallistua strategiaprozessiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, silloin saavutettava lopputulos on paras mahdollinen. Osallistamista voi tehdä monipuolisesti monessa eri vaiheessa, kun suunnitellaan ja muodostetaan uutta strategiaa, operatiivisessa implementointivaiheessa sekä seuranta- ja päivitysvaiheissa. Annetaan henkilöstölle mahdollisuus osallistua yhdenvertaisesti ja moniäänisesti. Annetaan henkilöstölle lupa osallistua ja kertoa mielipiteensä. Osallistamisen ilosanomaa auttaa, jos löytää oikeat ihmiset muutosagenteiksi tai soihdunkantajiksi, jotka ovat innostuneita strategiasta. Näitä ihmisiä voi löytyä organisaatiossa monelta tasolta. Heidän avullaan strategiaa voi viedä eteenpäin kaikissa strategiaprozessin vaiheissa.

Strategian viestimistä, osallistamista ja omaksumista voidaan mitata sekä seurata, samoin strategian onnistumista tai epäonnistumista. Mittaamisen avulla voidaan selvittää, mihin asioihin pitää reagoida ja muuttaa toimintatapoja. Helppo tapa on mitata ennen osallistumista tai osallistamista ja sen jälkeen. Saadaan suoraan dataa, lisääntykö strategiaymmärrys, hyvinvointi tai muu asia. Muistetaan tuoda esille tuloksia koko prosessin aikana. Mittareina voivat toimia esimerkiksi erilaiset työhyvinvointi- tai strategia-aiheiset kyselyt, äänestykset, pidetyt kehityskeskustelut tai koulutukset, asiakastyytyväisyys, työnantajamielikuva, aloitteiden ja innovaatioiden määrä tai tuotannon tehostuminen, riippuen valitusta strategian painopisteestä. Henkilöstön motivaation kannalta heidän on tiedettävä itseensä kohdistuvat mittarit ja asiat, joihin

he voivat itse vaikuttaa omalla työllään. Tässä organisaatio voi hyödyntää esimerkiksi balanced score card-mittaristoa.

Avoimella, osallistavalla ja rohkealla viestinnällä päästään jo pitkälle. Paras strategia on se, joka herää eloon arjessa tarinallistamisen kautta ja johon kaikki uskovat. Sanoitetaan strategia niin, että kaikki ymmärtävät ja tunnistavat oman roolinsa sen toteuttamisessa, ihan siellä arjen tekemisessä. Kaikkeen strategiaviestintään pitää aina liittää mukaan iso kuva eli mikä osa isosta kokonaisuudesta juuri tämä kyseinen asia on. Strategiapolun visualisointi on todella tärkeää. Että nähdään montako etappia on kuljettu nyt, mihin ollaan tässä kohtaa menossa ja mitkä asiat pitää vielä tehdä.

Strategiaymmärryksen tarvetta ovat pohtineet aikanaan jo Kaplan & Nortonkin ja sama teema nousi esille kaikissa haastatteluissa. Strategiaymmärrystä pitää kasvattaa organisaatioissa jokaisen haastateltavan mielestä. Mitä paremmin henkilöstö on koulutettu ymmärtämään, miten strategiaa tehdään, mistä siinä on kyse ja mitä eri strategiaan liittyvät termit tarkoittavat, sitä paremmat valmiudet on viedä eteenpäin osallistavaa strategiaprosessia. Osallistettaville henkilöille pitää puhua heidän omilla sanoillaan ja termeillään, joita he ymmärtävät ja käyttävät. Tutkimuksessa nousi esille myös, että johdon strategiaymmärrystä pitäisi kasvattaa ja sparrata. Edes siellä ei ole aina selvää, mitä eroa on strategisella ja operatiivisella tekemisellä tai strategiaan liittyvillä termeillä. Tutkimuksessa tunnistettiin strategisen kyvykkyyden ja osaamisen kasvattamisen tarve organisaatioissa.

Viestintäjohtajan tai -päällikön pitäisi olla mukana johtoryhmässä. Viestintä pitäisi ymmärtää strategisena funktiona, joka sparraa johtoa strategiaprosessissa ja kertoo näkemyksensä, miten prosessi pitäisi toteuttaa. Näin viestintä tietäisi myös valmiiksi päätökset ja keskustelut, jotka ovat johtaneet tehtyihin strategisiin valintoihin ja viestinnän olisi helpompi laatia strategiaa tukevat osallistamis- ja juurruttamissuunnitelmat. Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin tekee viestinnän työstä helpompaa, kun ihmiset ovat olleet alusta saakka mukana ja strategiset käsitteet ja tavoitteet ovat tuttuja.

Strategiayönteisellä kulttuurilla on vahva vaikutus strategian onnistumiseen. Siinä HR on yhdessä johdon kanssa merkittävässä roolissa, kun pohditaan organisaatiokulttuurin kehittämistä, henkilöstön muutosjoustavuutta tai oppimisen uusia tapoja. Haasteena on yhteisöllisyyttä tukevan organisaatiokulttuurin ja me-hengen ylläpidon vaikeus johtuen osaamis- ja resurssivajeesta.

Tutkimuksessa mukana olleilla asiantuntijoilla, organisaatioiden edustajilla sekä työpajaan osallistuneilla oli hyvin samankaltaiset ajatukset henkilöstön strategiatyöhön osallistamisen tärkeydestä ja vaikutuksista. Ei syntynyt minkäänlaista vertailtavaa asetelmaa, että organisaatioiden edustajat olisivat olleet eri mieltä asiantuntijoiden tai työpajaan osallistuneiden kanssa. Strategiatyöhön osallistamisesta nousi esille monenlaisia hyötyjä liiketoiminnalle, henkilöstölle, työhyvinvoinnille sekä kehittymiselle. Yrityksen johdon kyvykkyys sekä osaaminen parani ja heidät noteerattiin koko konsernissa edelläkävijöinä. Myös henkilöstöstä nousi johdon tietoisuuteen henkilöitä, joille lähdettiin rakentamaan kehityspolkua yrityksen sisällä.

6.1 Pohdinta

Uskon strategiaprosessien kehittyvän tulevaisuudessa inhimillisempään suuntaan ollen osallistavia ja vuorovaikuttavia. Viitteitä tästä on nähtävissä erilaisissa trendianalyseissa, tutkimuksissa, blogikirjoituksissa sekä ajankohtaisissa keskusteluissa esimerkiksi LinkedInissä.

Syitä, miksi on organisaatiota, jotka eivät osallista henkilöstöään strategiatyöhön on varmasti lukuisia. Johdolta ja hallitukselta puuttuu uskallusta, näkemystä, osaamista ja resursseja. Tällä opinnäytetyöllä olen halunnut tuoda ilmi mahdollisuuksia ja hyötyjä, joita organisaatio voi saavuttaa strategiatyöhön osallistamalla. Keinovalikoima on laaja, varmasti jokaiselle löytyy juuri heille sopiva tapa. Kyse on mielestäni enemmän halusta ja kyvystä muuttaa organisaation kulttuuria osallistavampaan ja vuorovaikutteisempaan suuntaan.

Työn ollessa lähes valmis aloin pohtimaan, olenko haukannut liian ison palan kakkua ja että työn laajuus on valtava. Mistä tahansa yksittäisestä teemasta olisi voinut tehdä oman opinnäytetyön, niin paljon niissä olisi tutkittavaa. Olen löytänyt itselleni opintojen aikana uuden urapolkutavoitteen, jota aion lähteä tavoittelemaan ja toteuttamaan saamillani opeilla. Osallistaminen toimii lähes kaikessa, kun halutaan tehdä asioista parempia ja kehittää asioita ja ihmisiä, yhdessä.

6.2 Kehittämisehdotukset

Kuten yllä totesin, mistä tahansa yksittäisestä, tutkimastani teemasta voisi tehdä oman tutkimuksensa. Haastatteluissa sekä teorian lähteissä nousi esille myös paljon kiinnostavia ja relevantteja ajatuksia, jotka liittyivät aiheeseen, mutta olisivat laajentaneet opinnäytetyötä liikaa.

Jatkotutkimuksissa voisi ottaa kantaa megatrendien vaikutuksiin strategisessa johtamis- ja yrityskulttuurissa, joita voisivat olla esimerkiksi ihmisymmärryksen ja osallistavuuden lisääntyminen kaikessa tekemisessä. Haastatteluissa ja työpajassa puhuttiin strategiatyön yhteydestä arvoihin ja vastuullisuuteen. Työkulttuurit kehittyvät entistä monikulttuurisemmiksi ja se on huomioitava myös strategiatyössä. Haastateltavat puhuivat strategian tarinallistamisesta, joka auttaa ihmisiä muistamaan, mistä on kyse ja toisaalta, miten he kykenevät itse sanoittamaan oman kokemuksensa ja ymmärryksensä strategiasta. Miten tunnistetaan kilpailuetu, miten se kiteytetään, tunnistetaan tai viestitään henkilöstölle strategiaproessin aikana? Viestintää voidaan tarkastella strategisella, kulttuurisella ja työntekeksen tasoilla. Strategiaan osallistamisen pitäisi huomioida nämä kolme tasoa.

Y/O (50): ”Oleellinen keino edistää strategiaa on myös, kun työntekijät keskustelevat asiakkaiden kanssa strategian rakentamisen vaiheessa. Siitä syntyy hyvin erilaisia näkökulmia ja osallistaminen syvenee, kun siinä on mukana loppukäyttäjä ja kohde, jota varten strategiaa myös tehdään. Parasta keskusteluissa on, että kun sanoitetaan asioita omilla sanoilla, niin se lähtee jalostumaan eri tavalla ja sieltä voi löytyä jotain ihan uutta.”

Jokaisesta tutkittavan teeman aiheesta saisi itsessään uuden jatkotutkimuksen, jossa aihetta voisi syventää laajastikin. Tässä tutkimuksessa pois rajattuja aiheitakin voisi hyödyntää eli tutkittaisiin tarkemmin henkilöstön, asiakkaiden tai sidosryhmien näkökulmaa strategiatyöhön osallistamisesta ja sen merkityksestä.

6.3 Tutkimuksen toteutuminen

Tutkimus on toteutettu eettisesti ja luotettavasti huolellisella dokumentoinnilla ja käyttämällä viittauksia alkuperäisiin lähteisiin. Teoriaosaan käytetty kirjallisuus on ollut monipuolista ja relevanttia. Opinnäytetyössä on haettu näkemyksiä vertaisarvioituista englanninkielisistä artikkeleista ja tutkimuksista, sekä kotimaisista uusimman tiedon lähteistä. Tutkimuksen tulokset puhuvat samaa kieltä teoriaosiossa todettujen asioiden kanssa. Tulosten merkitys oman alan tieteelle ja toiminnalle on uraa uurtava. Suomessa ei ole toteutettu aiemmin tutkimusta, jossa organisaatioiden strategiaprosessista vastaavat henkilöt ja strategia-ammattilaiset kertovat näkemyksiään henkilöstön strategiaproessiin osallistamisesta tässä laajuudessa. Työn käytännön merkitys on merkittävä, varsinkin sellaisille organisaatioille, jotka ovat ottamassa ensimmäisiä

askeliaan osallistavampaan strategiaprosessiin. Työ tarjoaa paljon näkökulmia ja käytännön vinkkejä, miten henkilöstö kannattaisi ottaa mukaan strategiatyöhön.

Tutkimus toteutui lähes suunnitellussa aikataulussa. Aineistoa kerääntyi niin valtavasti, että loppua kohden piti tiivistää hyvinkin paljon. Opintovapaan päätyminen sekä muut arjen haasteet vaikuttivat työn loppupäässä etenemistahdin hidastumiseen.

6.4 Luotettavuustarkastelu

Tutkimuksen vahvistettavuus on erinomainen. Löytämäni muut tutkimukset aiheesta tukevat yhtenäistä tulkintaa henkilöstön strategiaprosessiin osallistamisen tarpeellisuudesta. Haastatellut henkilöt lukivat omat raakatekstikommenttinsa ja vahvistivat ne haastattelun kulun mukaisiksi.

Tutkimuksen tulkinnassa ei herännyt varsinaisia ristiriitoja. Tutkimuksessa on kuitenkin tuotu esille erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia. Tutkimuksen luotettavuus määräytyy monista eri näkökulmista. Teoriapuolella olen viitannut lähteisiin niitä esille tuodessani. Olen kuvannut tutkimuksessa käyttämäni tutkimusmenetelmät sekä niihin liittyvät yksityiskohdat. Tutkimus saavutti saturaation aika nopeastikin, koska kaikki lähteet toistivat samaa sanomaa siitä, että henkilöstön strategiatyöhön osallistaminen on erittäin tärkeää. Suoritin kaikki sopimani haastattelut kuitenkin siksi, että sain sieltä erilaisia käytännön näkökulmia, painotuksia ja kokemuksia, joissa syntyi variaatiota.

Aineisto analysoitiin käymällä sitä läpi useita kertoja. Teemoitukset pitivät fokuksen tutkittavassa aineistossa. Samat asiat ja sanat nousivat esille sekä teorian lähteissä, että tutkimusaineistossa. Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä ja hyödynnettävissä organisaation koosta tai alasta riippumatta. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa asiaa sekä tutkittavia heidän omista lähtökohdistaan. Tämä tuodaan selkeästi ilmi aineistossa, jossa on haluttu välittää aito tutkittavien ääni analyysin ja yhteenvedon jälkeenkin. Tutkimuksen johtopäätökset muodostuivat teemoitettujen tutkimuskysymysten ympärille ja ne olivat yhdenmukaisia teorian kanssa.

LÄHTEET

Abell, Derek 2006. The future of strategy is leadership. Journal of business research 2006, Vol.59 (3), p.310-314.

Baker, Bill 2014. Use storytelling to engage and align employees around your strategic plans. Industrial and Commercial Training. Vol. 46 No. 1, pp. 25-28. 28.1.2014. <https://doi-org.ezp.oamk.fi/2047/10.1108/ICT-10-2013-0065>.

Brandt-Tallqvist, Kiki 2022. Eezy Flow Oy. Kulttuuritutkimus – Barrett Analytics. Ymmärrä strategian, asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen taustadraivereita. Hakupäivä: 18.7.2022. <https://flow.eezy.fi/palvelumme/tutkimukset/henkilostotutkimukset/kulttuuritutkimus/>

Croneberger, Jen 2020. Forbes. Vision, Mission And Purpose: The Difference. 4.3.2020. Hakupäivä: 26.2.2022. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/04/vision-mission-and-purpose-the-difference/?sh=7f3a687a280e>

Collis, David, Rukstad, Michael 2008. "Can You Say What Your Strategy Is?" Harvard Business Review 86, no. 4 (April 2008). (50th Anniversary McKinsey Award Winner for Best Article in Harvard Business Review, 2009.) Ebsco.

Delany, Ed 1995. Strategy consultants—Do they add value? Long range planning 1995, Vol.28 (6), p.99-106.

Eezy Flow Oy 2022. Flow AI -tekoälyhankkeet. Hakupäivä: 18.7.2022. <https://flow.eezy.fi/palvelumme/flow-ai-tekoalyhankkeet/>

Eskola, Jari, Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. eKirja.

Fischer, Merja, Vainio, Satu 2015. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Pro.

Forth, John, Millward, Neil 2004. High-Involvement Management and Pay in Britain. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 43 (1), 98–119.

George, Bert (2021). Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process, and Plan (3Ps). *Public administration review* 2021, Vol.81 (4), p.793-798.
<https://web-s-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6fbac0ba-fd1b-4727-8568-a2652588c739%40redis>

Gupta, Madhulika 2015. A study on employees perception towards employee engagement. *Globsyn Management Journal* 9 (1/2): 45–51.
<http://ezp.oamk.fi:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=112757829&site=ehost-live>

Humap 2022. Inhimillinen strategiaprosessi. Hakupäivä: 7.6.2022.
<https://www.humap.com/inhimillinen-strategiaprosessi/>

Hämäläinen, Juuso, Sora, Henri 2020. *Strategia arkeen OKR-mallilla*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. eKirja

Hämäläinen, Virpi, Maula, Hanna 2004. *Strategiaviestintä*. Helsinki: Infor.

Juholin, Elisa 2008. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro.

Juuti, Puusa 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Hakupäivä 28.4.2022. BookBeat. Vaatii käyttöoikeuden.

Kamensky, Mika 2014. *Strateginen johtaminen - menestyksen timantti*. Alma Talent Oy

Kananen, Jorma 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kaplan, Robert, Norton, David 2002. *Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Helsinki: Talentum Media Oy

Kelloniemi, Jani, Pitkänen, Antti, Kaario, Kari, Haataja, Meeri 2013. Accenture Management Consulting. Strategia on tekemistä, ei sanoja. Miten saat strategiasi onnistuneesti käytäntöön – Tutkimus suomalaisista yrityksistä ja organisaatioista 2013. Hakupäivä: 18.7.2022. <https://docplayer.fi/799547-Accenture-management-consulting-strategia-on-tekemista-ei-sanoja.html>

Kilpinen, Paula 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent Oy

Kullman, Kim, Pyyhtinen, Olli 2015. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa (s.109–126), kappale: 6. Helsinki: Gaudeamus.

Lahtinen, Minna 2008. Strategia – Lappuna pöydällä vai läsnä arjessa? Työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kokemukset strategiasta. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Hakupäivä 7.6.2022. <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-19389>

Legge, Karen 2019. Human Resource Management : Rhetorics and Realities. Anniversary edition. Bloomsbury Publishing Plc.

Leskelä, Ilari 2022. Strategia on kuollut. Eläköön strategia! Boardwiew 1/2022, 10.6.2022. Directors' Institute Finland. Hakupäivä 18.7.2022. https://dif.fi/wp-content/uploads/2022/06/BV0122_Strategia-on-kuollut.pdf

Li, Young, Guohui, Sun, Eppler, Martin 2010. Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation. Hakupäivä 7.6.2022. <https://www.researchgate.net/scientific-contributions/Y-Li-51277751>

Lukka, Kari 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktivinen tutkimusote. Yritystalous 56(1998) : 4, s.23-29. Helsinki: Rastor.

Luoma, Mikko 2021. Johtoryhmän käsikirja. Helsinki: Alma Talent. eKirja.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent. eKirja

Malkamäki, Kirsti, Hiltunen, Esa, Aromaa, Eeva 2021. The Role of Trust in the Strategic Management Process: A Case Study of Finnish Grocery Retail Company Kesko Ltd. South Asian Journal of Business and Management Cases 10(1) 21–34, 2021. [in.sagepub.com/journals-permissions-india](https://www.in.sagepub.com/journals-permissions-india) DOI: 10.1177/22779779211006801

Mantere, Saku, Aaltonen, Petri, Ikävalko, Heini, Suominen, Kimmo ja Teikari, Veikko 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.

Mantere, Saku, Suominen, Kimmo, Vaara, Eero 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYPro Oy.

Marjamäki, Pipsa Lotta, Vuorio, Jenni 2021. Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin. E-kirja. Alma Talent.

Maury, Maarika 2015. Does anyone have a clue of the strategy? How well is known in different levels of organization. Vaasan yliopisto. Väitöskirjan osatutkimus.

Mazars 2017. Research Report on Board Leadership of Corporate Culture in Europe. Research Report by Board Agenda & Mazars in association with INSEAD. Hakupäivä: 18.7.2022. <https://www.mazars.com/content/download/914232/47476119/version//file/Board%20Leadership%20in%20Corporate%20Culture%20Report.pdf>

Micheli, Pietro, Manzoni, Jean-Francois 2010. Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes. Long Range Planning. Volume 43, Issue 4, August 2010, Pages 465-476. <https://doi-org.ezp.oamk.fi:2047/10.1016/j.lrp.2009.12.004>

Muutostaito 2022. Kuinka kehittää strategiapeli joka toimii? Hakupäivä: 18.7.2022. <https://www.linkedin.com/pulse/kuinka-kehitt%C3%A4%C3%A4-strategiapeli-joka-toimii-muutostaito-oy/>

Näsi, Juha, Aunola, Manu 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. MET-julkaisuja 12/2002. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

O'Brien, John, Cave, Andrew 2017. The Power of Purpose. Inspire teams, engage customers, transform business. eKirja.

Park, Rhokeun 2015. Employee Participation and Outcomes: Organizational Strategy Does Matter. Employee Relations 37 (5): 604–22.
<http://ezp.oamk.fi:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=103634855&site=ehost-live>

Percy, Sally 2021. How To Put Purpose Back Into Your Business Strategy. Hakupäivä: 11.3.2022.
<https://www.forbes.com/sites/sallypercy/2021/04/27/how-to-put-purpose-back-into-your-business-strategy/?sh=7817cdae38d6>

Pernaa, Johannes 2013. Pedagogiikka netissä. Peda.net. Ajatuksia – innovaatioiden määrittely ja kehittäminen. Hakupäivä 8.6.2022. <https://peda.net/p/johannespernaa/ajatuksia/2013/innovaatio>

Pikkusaari, Antti, 2018. Muutosjohtaminen digitaalisessa murroksessa. Kirja-arvio: Strategisen johtamisen kymmenen koulukuntaa. 25.4.2018. Hakupäivä 2.9.2022.
<https://digitaalinenmurros.fi/kirja-arvio-strategy-safari/>

Puusa, Anu, Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. eKirja.

Ritakallio, Timo, Vuori, Timo 2018. Elävä strategia. Kyky nähdä. Taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent. eKirja

Rantanen, Jarkko, Leppänen, Ira, Kankaanpää, Heikki 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent Oy

Savaspuro, Miia 2017. Strategia ja kulttuuri. Ellun Kanat Oy. 15.6.2017. Hakupäivä: 17.8.2022.
<https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/heita-missio-roskikseen-olemassaolon-tarkoituksella-valia/>

Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. eKirja. Gaudeamus 2021

Selander, Kirsikka, Alasoini, Tuomo 2022. Työterveyslaitos. TYÖ2030-ohjelman MEADOW-tutkimus selvitti: Digitaalinen kehittyneisyys vaikuttaa eniten yritysten innovaatioaktiivisuuteen. Julkaistu 20.6.2022. Hakupäivä 18.7.2022. <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/uutinen/meadow-tutkimus-selvitti-miten-digitaalinen-kehittyneisyys-vaikuttaa-eniten-yritysten-innovaatioaktiivisuuteen>

Silvi, R., Bartolini, Monica, Raffoni, Anna, Visani, Franco 2015. The practice of strategic performance measurement systems: Models, drivers and information effectiveness. Published 5 February 2015. Business International Journal of Productivity and Performance Management.

Silvonen, Jan 2022. MPS People Analytics | Blogisarja: Hofsteden Multi Focus Method, osa 1. Tukeeko organisaatiokulttuurimme yrityksemme strategiaa? Julkaistu 24.3.2022. Hakupäivä: 19.7.2022. <https://www.mps.fi/blogi/tukeeko-organisaatiokulttuurimme-yrityksemme-strategiaa>

Strategy& 2019. Part of the PwC network. Our leading research of strategy. Hakupäivä 7.6.2022. <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/capabilities-driven-strategy/approach/research-on-strategy.html>

Sutinen, Mika, Haapakorva, Antti 2021. Pelastetaan strategia pöytälaatikosta päivittäiseksi kaveriksi. Helsinki: Alma Talent Oy

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum Media Oy

Tienari, Janne, Meriläinen, Susan 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Toivio, Tuula 2021. Konkari kertovat, miksi strategia usein epäonnistuu – Taalerin Juhani Elomaa: ”Kukaan ei laske, mitä viivästyminen maksaa”. Kauppalehti 1.10.2021. Hakupäivä: 19.7.2022. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/konkarit-kertovat-miksi-strategia-usein-epaonnistuu-taalerin-juhani-elomaa-kukaan-ei-laske-mita-viivastyminen-maksaa/d5d1f5e5-d51e-41bf-8084-529873ddbd08>

Tuomi, Jouni, Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi eKirja

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Viitala, Riitta, Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Vähäsantanen, Katja, Paloniemi, Susanna, Hökkä, Päivi, Eteläpelto, Anneli 2017. Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Yasin Ates, Nufer, Tarakci, Murat, Porck, Jeanine, Knippenberg, Daan, Groenen, Patrick 2018. The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus and Commitment. Journal of management 2018, Vol.46 (5), p.637-66.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206318811567>

Ylä-Anttila, Aleks 2022. Selvitys: Moni päättäjä ei täysin ymmärrä yrityksensä strategiaa – ”Kaikuja menneen maailman johtamiskulttuurista”. Kauppalehti 12.4.2022.
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/selvitys-moni-paattaja-ei-taysin-ymmarra-yrityksensa-strategiaa-kaikuja-menneen-maailman-johtamiskulttuurista/a7649fcc-1ffe-499e-a47c-62fe0f9ae8f0?ref=twitter:35d7>

Alkuperäiset haastattelukysymykset, joita käytettiin myös työpajassa

1. Mitä eroa näet termeillä jalkauttaminen ja osallistaminen strategiaan liittyen?
2. Miksi henkilöstö pitäisi osallistaa strategiatyöhön liiketoiminnan näkökulmasta?
3. Missä vaiheessa strategiatyötä osallistamisen pitäisi tapahtua?
4. Mitkä ovat henkilöstön strategiatyöhön osallistamisen keinoja ja menetelmiä?
5. Millaisia haasteita on ollut henkilöstön osallistamisessa strategiaan?
6. Miten strategiaan osallistamista on mitattu tai todennettu organisaatiossa?
7. Millaisia todennettavia hyötyjä henkilöstö itse saa strategiatyöhön osallistamisesta?
8. Mikä merkitys on eri ryhmien sitoutumisella strategiatyöhön? Mitkä ryhmät nousevat esille, kenen pitäisi sitoutua?
9. Mitkä ovat onnistumisen avaimet strategiatyöhön osallistamisessa?

Haastatteluissa organisaatioiden kanssa kysyttiin myös, oletteko käyttäneet strategiatyössä konsultteja? Jos olette, niin mihin tarkoitukseen?

Ensimmäisessä haastattelussa nousi esille strategisen osaamisen ja ymmärryksen tarve. Sitä kysyttiin kaikissa haastatteluissa myöhemmin kaikilta yrityksiltä ja asiantuntijoilta. Oletteko kokeneet strategisen osaamisen ja ymmärryksen tarpeen lisäämistä organisaatiossa?

OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN (YAMK)

9.5.2022

Kuvaus henkilötietojen käsittelystä tieteellisessä tutkimuksessa (tietosuojailmoitus EU (679/2016) 13, 14, 30 artikla)

1. Tutkimuksessa Onnistumisen avaimet henkilöstön strategiatyöhön osallistamisessa käsiteltävät henkilötiedot

Tutkimuksessa Sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja: nimi, yritys, sähköpostiosoite, äänitallenne sekä haastattelumuistiinpanot. Tämä tietosuojailmoitus on lähetetty jokaiselle haastateltavalle ennen sovitun haastattelun ajankohtaa.

2. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste tutkimuksessa/arkistoinnissa

Käsittely on tarpeen tieteellistä tai historiallista tutkimusta taikka tilastointia varten ja se on oikeasuhtaista, sillä tavoiteltuun yleisen edun mukaiseen tavoitteeseen nähden (tietosuojain 4 §:n 3 kohta)

Henkilötietojen siirto EU/ETA ulkopuolelle

Tutkimuksessa tietojasi ei siirretä EU/ETA -alueen ulkopuolelle.

Henkilötietojen suojaaminen

Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksella on vastuuhenkilö. Henkilötietojasi käytetään ja luovutetaan vain tieteellistä tutkimusta taikka muuta yhteensopivaa tarkoitusta varten (tilastointi) sekä muutoinkin toimitaan niin, että Sinua koskevat tiedot eivät paljastu ulkopuolisille.

Tunnistettavuuden poistaminen

Aineisto anonymisoidaan aineiston perustamisvaiheessa (kaikki tunnistetiedot poistetaan täydellisesti, jotta paluuta tunnisteteelliseen tietoon ei ole eikä aineistoon voida yhdistää uusia tietoja).

Suorat tunnistetiedot poistetaan suojaimeina aineiston perustamisvaiheessa (pseudonymisoitu aineisto, jolloin tunnistettavuuteen voidaan palata koodin tai vastaavan tiedon avulla ja aineistoon voidaan yhdistää uusia tietoja).

Aineisto analysoidaan suoraan tunnistetiedoin, koska (peruste suorien tunnistetietojen säilyttämiselle):

Sinulta pyydetään nimenomainen suostumus henkilötietojesi julkaisuun tutkimustuloksi raportoituksessa (esim. asiantuntijahaastattelut).

Tutkimuksessa käsiteltävät henkilötiedot suojataan

käyttäjätunnuksella salasanalla käytön rekisteröinnillä kulunvalvonnalla (fyysinen tila)

muulla tavoin, miten:

Tallennetut Teams-haastattelut ja siihen liittyvät litteroinnit tallennetaan haastattelijan OneDriveen, johon kenelläkään muulla ei ole pääsyä. Haastattelijan läppäri on suojattu kaksi vaiheisella tunnistuksella. Tietoja käsitellään tietoturvalisestit tutkimuksen aikana.

HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY TUTKIMUKSEN PÄÄTTYMISEN JÄLKEEN

Tutkimusrekisteri hävitetään (1.11.2022 mennessä)

Rekisterinpitäjä(t) ja tutkimuksen tekijät

Rekisterinpitäjä on se, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tavoitteet ja keinot organisaatio(t) tai henkilö(t) sekä vastaa henkilötietojen käsittelyn lainmukaisuudesta.

Tämän tutkimuksen rekisterinpitäjä on:

a) Tutkija Kati Kuoksa (tutkimus tehdään omaan lukuun omalla ajalla/rahalla).

Tutkimuksen vastuullinen johtaja ja suorittaja: Kati Kuoksa. Henkilö on vastuussa tutkimuksen toteuttamisesta ja henkilötietojen käsittelyä koskevien säännösten noudattamisesta.

Rekisteröidyn oikeudet

Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa. Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Profilointi ja automatisoitu päätöksenteko

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon. Tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena ei ole henkilökohtaisten ominaisuuksiesi arviointi, ts.

profilointi vaan henkilötietojasi ja ominaisuuksia arvioidaan laajemman tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta.

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

Tietosuojavaltuutetun toimiston ajantasaiset yhteystiedot: <https://tietosuoja.fi/etusivu>

Kati Keronen: Valoria Oy, toimitusjohtaja. Strategiasta viestimässä –verkoston perustaja. Sisältöstrategi, kirjailija, konsultti.

Paula Kilpinen: HRM Partnersin toimitusjohtaja, valmentaja ja coach, jonka Kauppalehti Fakta valitsi 2020 vuonna 25 johtajakuiskaajan joukkoon. Hänen strategisia kyvykkyyksiä käsittelevä väitöskirjansa on palkittu kansainvälisesti ja mm. Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun vuoden väitöskirjana. Paula on SSJS:n hallituksen jäsen. Kirjoittanut kirjan Inhimillinen strategia 2022.

Jukka Saksi: toimitusjohtaja, Johtaja on media Oy. Tietokirjailija, työyhteisöjen sparraaja, mediavalmennukset sekä yhteiskehittämisen osallistavat prosessit. Kirjoittanut kirjat Johtaja on media 2016 ja Arvovalta 2020. Erityissubstanssi liittyy johtajien monikanavaisen viestinnän haasteisiin.

Jenni Vuorio: tietokirjailija, henkilöstö- ja viestintäjohtaja Nobina Oy. Kirjoittanut kirjan Viestinnän johtaminen – strategiasta tuloksiin vuonna 2021 yhdessä Pipsa Lotta Marjamäen kanssa. Vuorion vahvuuksia ovat strateginen johtaminen ja viestintä sekä organisaatiokulttuurien kehittäminen johtamis- ja työyhteisöviestinnän keinoin. Vuorio on työskennellyt kansainvälisissä yrityksissä muutosjohtamisen, HR:n ja viestinnän monipuolisissa kehittämistehtävissä sekä johtavana konsulttina kriisi-, vaikuttaja- ja mediaviestinnästä tunnetussa viestintätoimistossa Tekir Oy:ssä.

Jussi Simolin: toimitusjohtaja Innoduel Oy. Yritys on digitaalisen osallistamisen edelläkävijöitä. Tärkeitä teemoja ovat helppo yhteiskehittäminen, viestintä, datan keruu, analysointi sekä hyödyntäminen liiketoiminnassa. Innoduel tarjoaa tehokkuutta mm. strategiatyöhön osallistavan strategiaproessin avulla.

Vilja Laaksonen: toimitusjohtaja, Aava & Bang Oy. Yritys sparraa pk-yrityksiä kasvamaan yhdistämällä työntekijä- ja asiakaskokemuksen kestäväksi liiketoiminnaksi. Yrityksessä uskotaan vuorovaikutteiseen, oppivaan ja jatkuvaan strategiatyöhön, jossa strategia herää aidosti eloon arjessa. Vuorovaikutuksen tutkijana ja kehittäjänä hänelle on myönnetty Jyväskylän yliopiston viestinnän oppiaineesta ansioituneen alumnin palkinto vuonna 2018.

Eevi Kuokkanen: luova johtaja, MPS Prewrite Oy. Verkko-oppimiskonseptit, strategiaprosessiin osallistaminen ja strateginen viestintä, sisällöntuotannon mentorointi ja coachaaminen, digitaalinen jatkuva oppiminen sekä paremman työelämän teemat ovat Eevin ominta osaamista vuosien kokemuksella.

Kaisa Savola: toimitusjohtaja, Talbit Oy. Työntekijät ovat organisaation menestyksen avainresurssit. Talbit auttaa yrityksiä kasvamaan nopeammin, älykkäämmin ja ketterämmin investoimalla henkilöstön kehittämiseen visuaalisen työntekijöiden kehittämisalustan avulla, joka auttaa organisaatioita ja yksilöitä määrittelemään, hyödyntämään ja kehittämään vahvuuksiaan. Kaikilla on oikeus merkitykselliseen työhön ja työuraan. Antamalla yksilöille mahdollisuus vaikuttaa uratavoitteisiin ja taitojen jatkuvaan kehittämiseen luo onnellisia ja motivoituneita työntekijöitä.