



Asiantuntijaorganisaation strategiaproessin kehittäminen: Osallistaminen, rakenne ja viestintä

Sari Fagerström

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä Sari Fagerström
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Opinnäytetyön nimi Asiantuntijaorganisaation strategiaprosessin kehittäminen: Osallistaminen, rakenne ja viestintä
Sivu- ja liitesivumäärä 67 + 17
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Asiantuntijaorganisaation yhtiötason strategiaprosessia siten, että se tukee osakkaiden osallistumista, selkeyttää strategiatyön rakennetta sekä vahvistaa strategisten tavoitteiden viestintää. Kehittämistyön lähtökohtana ei ollut olemassa olevan strategiaprosessin virheellisyys vaan halu kehittää strategiaprosessia siten, että siinä hyödynnetään osakkaiden asiantuntemusta nykyistä järjestelmällisemmin organisaation suunnanmuodostuksessa. Tavoitteena oli luoda prosessi, joka on ennakoitava, vuorovaikutuksellinen ja arkeen kytkeytyvä ja jonka kautta strategiatyö voi toteutua jaettua ymmärrystä tukevalla tavalla.</p> <p>Tutkimus pohjautui kolmeen toisiinsa kytkeytyvään tutkimuskysymykseen; miten osakkaiden osallistumista strategiaprosessin eri vaiheisiin voidaan vahvistaa yhtiötasolla, millä tavoin strategiaprosessin rakenne voidaan kehittää selkeämmäksi ja ennakoitavammaksi sekä kuinka strategiset tavoitteet voidaan viestiä ajantasaisella ja selkeällä tavalla.</p> <p>Tutkimuskysymysten tarkastelua ohjasi neljä toisiaan täydentävää viitekehystä; SAP-lähestymistapa toi esiin strategisen osallistumisen käytännöt, OKR-menetelmä jäseni strategiatyön rakennetta, SMART-malli korosti tavoitteiden täsmällistä määrittelyä ja strateginen viestintä näyttäytyi keinona tukea jalkauttamista ja yhteistä ymmärrystä. Työ pohjautui laadullisen tapaustutkimuksen menetelmiin ja aineisto kerättiin laadullisesti puolistrukturoiduin teemahaastatteluin sekä osakkaille suunnatun sähköisen kyselyn avulla.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että vaikka strategiaprosessi koettiin muodollisesti toistuvaksi ja ennakoitavaksi, yhtiötasoinen strategiatyö näyttäytyi hajanaisena ja tiimilähtöisenä. Osakkaiden osallistuminen strategiatyöhön jäi tiimitasolle, eikä yhteinen tahtotila muodostu selkeästi koko organisaation tasolla. Strategiaviestintä näyttäytyi paikoin etäisenä, mikä saattoi haastaa strategian yhdistymistä arjen työhön.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi vuosikellomalli, joka jäsentää strategiaprosessin neljään vaiheeseen, jotka ovat väliarviointi ja osakaskysely toisella kvartaalilla, strategiapäivä yhteisen suunnan määrittelyyn kolmannella, tiimikohtaiset tavoitteet sen pohjalta sekä vuoden lopussa strategialuonnoksen viimeistely hyödyntäen OKR- ja SMART-malleja. Strategia-dashboard tukee strategian jalkauttamista ja tavoitteiden seuranta. Vuosikellomalli pohjautuu erityisesti SAP-lähestymistapaan, jossa strategia rakentuu vuorovaikutuksessa ja käytännöissä, ja siinä viestintä toimii osallistumisen ja yhteisen ymmärryksen mahdollistajana.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena esitetty malli rakentaa strategiaprosessista ennakoitavan ja toistettavan kokonaisuuden, joka vahvistaa osakkaiden osallistumista, selkeyttää rakenteita ja parantaa strategian viestintää. Prosessi mahdollistaa tavoitteiden suunnitelmallisen ja läpinäkyvän seurannan sekä tukee strategiatyön jatkuvuutta. Se tuo asiantuntijuuden systemaattisesti osaksi yhtiön kehittämistä ja päätöksentekoa.</p>
Asiasanat Strategiatyö, kehittäminen, osallistaminen, strateginen johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Osallistamisen käytännöt strategiatyössä: Strategy-as-Practice-näkökulma	5
3	Hallitustyön strateginen ulottuvuus: Strategy-as-Practice näkökulma	12
4	Strategisten tavoitteiden jäsentäminen	16
4.1	OKR-menetelmä strategisten tavoitteiden määrittelyn viitekehyksenä	17
4.2	SMART-menetelmä strategisten tavoitteiden määrittelyä tukena	22
5	Viestintä strategian onnistuneen jalkautuksen mahdollistajana	25
6	Yhteenveto teoreettisista viitekehyksistä	28
7	Kehittämistehtävän toteutus ja menetelmät	30
7.1	Toimeksiantajayritys	31
7.2	Aineistonhankintamenetelmät	32
7.3	Aineiston analyysimenetelmät	36
8	Haastattelun tulokset	39
8.1	Kuvaus strategiaprosessin nykytilasta	39
8.2	Nykyisen strategiaprosessin vahvuudet	40
8.3	Nykyisen strategiaprosessin heikkoudet ja kehittämistarpeet	41
9	Kyselyn tulokset	44
9.1	Johtoryhmään kuuluvien osakkaiden vastaukset	44
9.2	Ei-johtoryhmään kuuluvien osakkaiden vastaukset	45
9.3	Yhteenveto kyselyn tuloksista	47
10	Pohdinta	51
10.1	Kehitysehdotukset	53
10.2	Opinnäytetyöprosessi	56
10.3	Opinnäytetyön reliabiliteetti, validiteetti ja eettisyys	58
10.4	Oman oppimisen arviointi	61
	Lähteet	63
	Liitteet	68
	Liite 1. Tutkimustiedote	68
	Liite 2. Suostumuslomake	69
	Liite 3. Haastattelukysymykset	70
	Liite 4. Sähköpostiviesti kyselystä	72
	Liite 5. Kyselylomake	73
	Liite 6. Kyselyn tuloksia graafeina ja taulukoina	79

1 Johdanto

Strategia on keskeinen osa organisaation johtamista. Sen avulla suunnataan toimintaa, asetetaan tavoitteita ja kohdennetaan resursseja halutun tulevaisuuden rakentamiseksi. Vaikka strategia usein yhdistetään ylimmän johdon tekemiin linjauksiin ja johtoa ohjaavaan toimintaan, strategia koskettaa laajemmin koko organisaation toimintaa – erityisesti tilanteissa, joissa strategisten valintojen onnistuminen edellyttää laajaa ymmärrystä ja sitoutumista. Tällöin nousee esiin kysymys siitä, millä tavoin strategiaprosessi voidaan rakentaa sellaiseksi, että se tukee osallistumista, selkeyttä ja yhteistä suuntaa?

Tähän kysymykseen tarjoaa näkökulmaa Strategy-as-Practice-lähestymistapa, jossa strategia ei ymmärretä yksinomaan asiakirjoiksi tai suunnitelmiksi, vaan käytännöiksi, toiminnoiksi, vuorovaikutukseksi ja arjen päätöksiksi, joiden kautta strategia muodostuu (Whittington 2006, 619). Tällöin strategiatyö ei ole vain päätöksentekoa tai toteutusta, vaan jatkuvaa merkityksenantoa, jolloin ihmiset tulkitsevat tavoitteita, neuvottelevat suunnasta ja rakentavat omaa suhdettaan siihen, mitä strategia heidän työlleen tarkoittaa.

Fentonin ja Langleyn (2011, 1176–1178) mukaan strategiatyö on luonteeltaan kertomuksellista. Se rakentuu niissä tarinoissa ja tulkinnoissa, joiden kautta organisaation jäsenet hahmottavat muutosta, omaa rooliaan ja yhteistä tulevaisuutta. Strategiatyön luonteen kertomuksellisuus painottaa osallistumisen merkitystä. Henkilöstön mahdollisuus osallistua strategian muotoiluun ja käsittelyyn usein myös selkiyttää suuntaa ja strategian koettua merkitystä. Osallistuminen ei tällöin ole vain hallinnollinen elementti, vaan osa strategian ymmärtämistä ja omaksumista.

Samalla osallistumisen mahdollisuudet, rajat ja muodot vaikuttavat siihen, miten strategia koetaan. Ogu (2024, 61–62) tuo esiin, että osallistuminen voi lisätä työn merkityksellisyyttä, omistajuutta ja sitoutumista – mutta vain mikäli siihen liittyvät rakenteet ja prosessit ovat selkeitä ja vaikuttavia. Näennäinen osallistaminen tai epäselvä viestintä voi sen sijaan synnyttää epävarmuutta ja kuormitusta. Tämän vuoksi osallistumisen edellytykset ja strategiaprosessin selkeys ovat tärkeitä kehittämiskohteita.

Myös strategisuuden käsite itsessään ansaitsee huomiota. Seidl, Ma ja Splitter (2024, 2396–2405) osoittavat, että toiminta voidaan ymmärtää strategiseksi usealla eri tavalla; sen seurausten, muodollisen nimityksen, tekijän roolin tai toistuvuuden perusteella. Tämä viittaa siihen, että strateginen työ ei rajoitu vain tietyille henkilöille tai tiloihin, vaan sitä tehdään monella tasolla – myös ilman, että sitä välttämättä nimetään strategiaksi.

Näiden määritelmien sekä omassa organisaatiossani tunnistettujen kehittämistarpeiden pohjalta esittelen tässä opinnäytetyössä kehittämistyön, jonka tavoitteena on kehittää Asiantuntijaorganisaation yhtiötason strategiaprosessia siten, että se tukee kyseisen organisaation avainhenkilöiden eli osakkaiden osallistumista, selkeyttää strategiatyön rakennetta ja parantaa strategisten tavoitteiden viestintää. Kehittämisen lähtökohtana ei ole olemassa olevan prosessin virheellisyys, vaan halu kehittää sitä niin, että se palvelee paremmin yhteistä suuntaa ja osakkaiden roolia sen rakentamisessa. Tavoitteena on luoda prosessi, joka on ennakoitava, vuorovaikutuksellinen ja arkeen kytkeytyvä ja jonka kautta strategiatyö voi toteutua jaettua ymmärrystä tukevalla tavalla.

Lähestyn edellä mainittuja tavoitteita kolmen tutkimuskysymyksen kautta:

- K1: Miten osakkaiden osallistamista yhtiötason strategiaprosessiin voidaan vahvistaa?
- K2: Millä tavoin strategiaproessin rakennetta voidaan kehittää osallistavammaksi?
- K3: Millä tavoin strategiset tavoitteet voidaan viestiä osakkaille ajantasaisella ja selkeällä tavalla?

Ensimmäinen tutkimuskysymys tarkastelee osakkaiden osallistamisen vahvistamista strategiatyön suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa. Tavoitteena on selvittää, miten strategiaproessia voidaan kehittää siten, että osakkaita voidaan osallistaa enemmän, jotta heidän asiantuntemus, näkemykset ja kokemus tulisivat järjestelmällisesti hyödynnetyksi strategiatyössä. Tarkastelussa huomioidaan erityisesti osallistamisen rakenteet ja keinot, jotka mahdollistavat aidon vaikuttamisen ilman, että strateginen ohjaus hajautuu tai hidastuu.

Toinen tutkimuskysymys kohdistuu strategiaproessin rakenteelliseen kehittämiseen osallistavammaksi. Tavoitteena on vahvistaa strategiatyön koordinoitua, lisätä vuorovaikutusta ja parantaa sisäistä logiikkaa, jotta strateginen suunta muodostuu yhteisesti ja osakkaiden asiantuntemus saadaan hyödynnettyä strategiaproessin eri vaiheissa nykyistä suunnitelmallisemmin ja vaikuttavammin.

Kolmas tutkimuskysymys koskee strategiaviestintää ja sen kehittämistä. Viestinnän kehittämisessä painottuvat vuorovaikutteisuus, selkeys ja säännöllisyys. Tavoitteena on luoda toimintamalli, jossa strategiset tavoitteet viestitään johdonmukaisesti, ajantasaisesti ja konkreettisesti. Tavoitteena ei ole ainoastaan parantaa tiedonkulkua vaan rakentaa viestinnästä systemaattinen ja vuorovaikutteinen prosessi, joka kytkee osakkaat aktiivisesti mukaan strategian toteuttamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Näin strategia jalkautuu aidosti osaksi arjen toimintaa ja tukee organisaation yhteistä suuntaa.

Tutkimuskysymysten tarkastelun tukena hyödynnä neljää, toistaan täydentävää viitekehystä, jotka ovat:

- Strategy-as-Practice (SAP) -lähestymistapa auttaa tunnistamaan ne käytännöt ja areenat – kuten työpajat, keskustelut ja epämuodolliset vuorovaikutustilanteet – joissa strateginen osallistuminen toteutuu.
- OKR-menetelmä (*Objectives and Key Results*) tarjoaa rakenteen tavoitteiden asettamiselle ja seurannalle, mahdollistaen strategian kytkemisen arjen tekemiseen.
- SMART-malli täydentää OKR-ajattelua varmistamalla, että tavoitteet ovat spesifisiä, mitattavia, saavutettavia, realistisia ja ajallisesti rajattuja.
- Strateginen viestintä nähdään johtamisen välineenä, joka ei ainoastaan välitä tietoa vaan tukee strategian jalkauttamista, lisää osallisuutta ja rakentaa yhteistä ymmärrystä organisaation sisällä.

Valitut viitekehykset muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla voidaan tarkastella ja kehittää strategiaprosessia tutkimuskysymysten kannalta keskeisistä näkökulmista; osallistamisesta, tavoitteenasettelusta ja viestinnästä. Viitekehykset tarjoavat johdonmukaisen perustan strategiatyön uudelleenmuotoilulle siten, että strategia ei jää vain johdon välineeksi, vaan rakentuu osakkaiden asiantuntemukselle ja aktiiviselle osallistumiselle – muotoutuen koko organisaation yhteiseksi suunnannäyttäjäksi ja arjen toimintaa ohjaavaksi käytännöksi.

Opinnäytetyö rajautuu käsittelemään strategiaprosessia nimenomaan yhtiötasolla ja osakkaiden näkökulmasta. Työ ei tarkastele yksittäisten tiimien operatiivisia tavoitteita, arjen tehtäviä tai päivittäisjohtamista, vaan keskittyy strategiaprosessin rakenteisiin, osallistamiskäytäntöihin ja sisäiseen viestintään. Lisäksi työ ei syvenny muutosjohtamiseen tai organisaatiokulttuurin kehittämisen teoreettisiin kysymyksiin itsenäisinä osa-alueina, vaikka niiden merkitys strategiatyön kontekstissa tunnustetaan. Rajauksen tarkoituksena on selkeyttää opinnäytetyön näkökulmaa ja varmistaa, että kehittämissuhteet ovat suoraan sovellettavissa nykyiseen organisaatorakenteeseen. Tämä rajaus myös ohjaa työn rakennetta ja analyysin painopisteitä, jäsentäen näkökulman strategiaprosessin kehittämiseen nimenomaan osakkaiden näkökulmasta.

Tutkimus on toteutettu laadullisena kehittämistutkimuksena. Aineisto on kerätty puolistrukturoidun teemahaastattelun ja sähköisen kyselyn avulla. Teemahaastattelu kohdistettiin Asiantuntijaorganisaation toimitusjohtajalle ja sen avulla syvennettiin ymmärrystä strategiaprosessin nykytilasta sekä kartoitettiin hänen näkemyksiään osallistamiseen ja strategiaviestintään liittyen. Sähköisellä kyselyllä kartoitettiin osakkaiden kokemuksia, näkemyksiä ja kehitysehdotuksia strategiaprosessiin liittyen. Aineiston analyysissä hyödynnettiin teemoittelua, jonka avulla muodostettiin kokonaiskuva

strategiaprosessin tämänhetkisestä tilasta ja tunnistettiin kehittämistarpeet erityisesti osallistamisen ja viestinnän näkökulmista.

Opinnäytetyön johdanto esittelee työn taustalla vaikuttavia tekijöitä, tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä rajaukset. Tämän jälkeen perehdytään osallistamisen käytäntöihin strategiatyössä ja hallituksen rooliin Strategy-as-Practice-näkökulmasta. Seuraavissa luvuissa käsitellään strategisten tavoitteiden jäsentämistä OKR- ja SMART-menetelmien avulla sekä viestintää strategian onnistuneen jalkautuksen mahdollistajana. Teoreettiset lähtökohdat tiivistetään kuudennessa luvussa. Kehittämistyön toteutusta käsittelevässä osuudessa esitellään toimeksiantajayritys, aineistonhankinnan ja analyysin menetelmät. Haastattelu- ja kyselyaineiston tulokset muodostavat omat lukunsa ennen työn lopuksi esitettävää pohdintaa. Viimeisessä luvussa kootaan kehittämissuhteet, arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja tarkastellaan työn luotettavuutta sekä omaa oppimista.

2 Osallistamisen käytännöt strategiatyössä: Strategy-as-Practice-näkökulma

Strategy-as-Practice (SAP) on strategiatutkimuksen suuntaus, joka tarkastelee strategiaa toimintana eikä pelkästään organisaation ominaisuutena tai suunnitelmana. Perinteiset strategiateoriat, kuten resurssipohjainen näkökulma tai kilpailuasemaan perustuvat teoriat, keskittyvät organisaation kilpailuetuun ja suorituskykyyn sekä painottavat strategiaa suunnitteluprosessina. SAP sen sijaan pureutuu strategian käytännön toteutukseen, siihen liittyviin toimintoihin ja käytänteisiin sekä strategian muodostamiseen osallistuvien toimijoiden rooleihin. (Vaara & Whittington 2012, 285.)

SAP-lähestymistapa pohjautuu laajempaan yhteiskuntatieteelliseen ”käytäntöjen käänteeseen” (*practice turn*), jonka keskeisiä vaikuttajia ovat olleet muun muassa Pierre Bourdieu, Anthony Giddens ja Michel Foucault. Heidän työnsä korostavat, ettei ihmisten toiminta tapahdu irrallaan sosiaalisista rakenteista, vaan se kietoutuu yhteisön normeihin, rutiineihin ja valtarakenteisiin (Vaara & Whittington 2012, 287–288; Kohtamäki, Whittington, Vaara & Robertino 2022, 216). SAP-suuntaus tuo nämä näkemykset strategiatutkimukseen ja tarkastelee, millä tavoin strategia syntyy ja muotoutuu arjen käytännöissä, vuorovaikutuksessa ja kollektiivisissa toimintatavoissa (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007, 6–7).

Toisin kuin perinteinen strategiatutkimus, joka painottaa pitkän aikavälin suunnittelua ja kilpailuetua, SAP-lähestymistapa korostaa strategian jatkuvaa muodostumista organisaation arkipäiväisessä työssä ja materiaalisessa ympäristössä. Se haastaa mallit, joissa strategian suunnittelu ja toteutus nähdään erillisinä vaiheina ja tuo tilalle dynaamisen ja sosiaalisen näkökulman, jossa keskeisiä ovat päätöksentekoprosessit ja toimijoiden väliset suhteet. SAP kiinnittää huomiota siihen, kuka strategiaa tekee, miten, missä ja milloin sekä millaisin käytännöin ja välinein strategia rakentuu. (Jarzabkowski, Seidl & Balogun 2022, 1533–1535; Jarzabkowski ym. 2007, 7–9.)

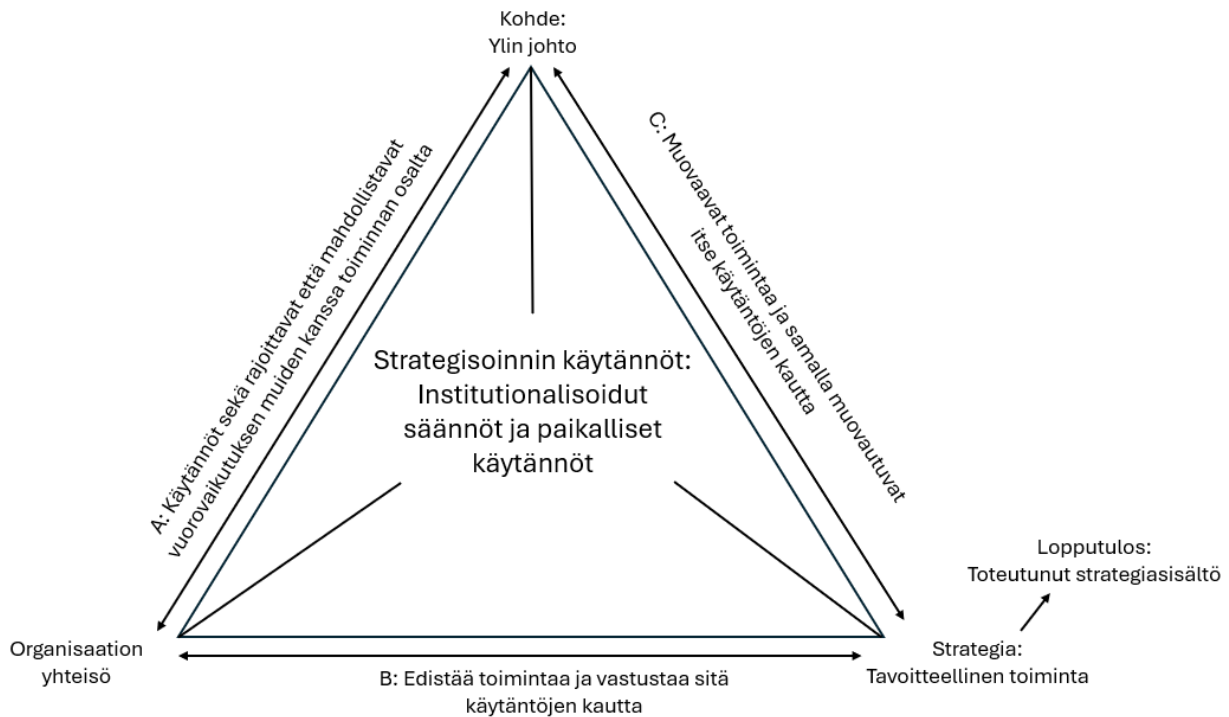
Jarzabkowskin (2005, 40) mukaan strategia ei ole pelkästään ylhäältä alas johdettu suunnitelma, vaan se muotoutuu vuorovaikutuksessa ylimmän johdon ja muiden organisaation toimijoiden välillä. Tässä lähestymistavassa korostetaan sekä tietoisien päätöksenteon että spontaanien käytäntöjen merkitystä strategian muovautumisessa. Lisäksi Jarzabkowski ja kumppanit (2007, 12–13) laajentavat strategian laatijan käsitettä merkittävästi. Heidän mukaansa strategian laatijat eivät ole ainoastaan toimitusjohtajia tai hallituksen jäseniä, vaan myös keskijohto, asiantuntijat, konsultit ja jopa asiakkaat voivat osallistua strategian rakentamiseen – usein epämuodollisin mutta vaikutuksellisin tavoin.

Eräs SAP:n keskeinen käsite on strategisoinnin käytännöt. Nämä muodostuvat vakiintuneista säännöistä ja paikallisista toimintatavoista, jotka suuntaavat ja ohjaavat strategista toimintaa.

Jarzabkowski (2005, 48–51) jakaa strategisoinnin käytännöt kahteen päätyyppiin, jotka ovat prosessikeskeinen ja interaktiivinen strategisointi. Prosessikeskeinen strategisointi perustuu muodollisiin hallinnollisiin menetelmiin, kuten strategiasuunnitteluun, budjetointiin ja suorituskyvyn mittaamiseen. Muodolliset hallinnolliset menetelmät tuovat vakautta ja ennustettavuutta, mutta voivat myös johtaa kaavamaisuuteen. Interaktiivinen strategisointi puolestaan perustuu kasvokkaiseen vuorovaikutukseen, jossa strategiaa muotoillaan dynaamisesti neuvottelun ja yhteisymmärryksen kautta.

Ylimmällä johdolla on merkittävä rooli strategian muovaamisessa mutta heidän vaikutusvaltansa ei määräydy yksin muodollisen vallan perusteella. Se riippuu myös ylimmän johdon kyvystä olla vuorovaikutuksessa organisaation muiden toimijoiden kanssa, herättää luottamusta ja muodostaa yhteisiä tulkintoja strategisista kysymyksistä (Jarzabkowski 2005, 44–46; Jarzabkowski ym. 2007, 11–12). Strategiatyö ei siten ole vain ylhäältä johdettua suunnittelua, vaan vuorovaikutukseen pohjautuva prosessi, jossa eri toimijoiden osallistuminen määrittää sen sisällön ja suunnan. Mitä enemmän strategiatyö rakentuu jaetulle ymmärrykselle ja monipuoliselle osallistumiselle, sitä todennäköisemmin se heijastaa koko organisaation todellisuutta ja arjen tarpeita.

Alla oleva kuva 1 toimintateoreettisesta viitekehyksestä yhdistää strategian muotoutumiseen vaikuttavat eri tekijät ja mallintaa, miten erilaiset strategisoinnin käytännöt antavat vaikutusvaltaa joko ylimmälle johdolle, organisaatiolle tai itse toiminnalle eri tilanteissa. Tämä kolmijako – käytäntöjen rajoittava vaikutus (A), mahdollistava tai vastustava vaikutus (B) ja käytäntöjen muokkautuva luonne (C) – auttaa ymmärtämään strategiatyön dynamiikkaa organisaation eri tasoilla.



Kuva 1. Toimintateoreettinen viitekehys strategisoinnin käytännöistä (mukaillen Jarzabkowski 2005, 43)

Jos strategiaprosessin käytännöt rajoittavat osallistumista (A), henkilöstön sitoutuminen voi jäädä vähäiseksi. Sen sijaan avoimet käytännöt (B), jotka tukevat dialogia ja yhteistyötä, voivat lisätä sitoutumista ja tehdä strategiasta koko organisaation yhteisen näkemyksen. Samalla on tärkeää tunnistaa, että strategiset käytännöt eivät ole pysyviä, vaan ne muokkautuvat ajan myötä toimijoiden kokemusten ja kontekstin muutosten myötä (C). (Jarzabkowski 2005, 43; Jarzabkowski ym. 2007, 10–11.)

Strategisoinnin käytäntöjen lisäksi SAP:n ytimessä on kolme keskeistä ulottuvuutta, jotka ovat käytännöt (*practices*), käytäntöjen toteutus (*praxis*) ja käytäntöjen toteuttajat (*practitioners*) (Vaara & Whittington 2012, 285; Jarzabkowski ym. 2007, 8–9).

Käytäntöjen toteutus (*praxis*) viittaa tilanteisiin sidottuihin, sosiaalisesti rakentuneisiin toiminnan virtoihin, joilla on strategisesti merkittäviä vaikutuksia ryhmän, organisaation tai toimialan suunnalle ja selviytymiselle. Se tarkoittaa käytännön toimia, tapahtumia ja prosesseja, jotka vaikuttavat siihen, millaiseksi strategia muodostuu. Käytäntöjen toteutus ei rajoitu ylimmän johdon päätöksiin, vaan se voi sisältää arjen toimenpiteitä, keskusteluja tai esimerkiksi epämuodollisia kohtaamisia, jotka muokkaavat organisaation strategista suuntaa. Se on tapahtuvaa toimintaa, jolla on seurauksia. (Jarzabkowski ym. 2007, 8–9.)

Vaara ja Whittington (2012, 298–303) syventävät edellä mainittua käytäntöjen toteutuksen määritelmää tuomalla esiin sen, miten käytäntöjen toteutus nivoutuu materiaalisiin ja kielellisiin elementteihin, jotka osaltaan määrittävät strategiatyön muotoa ja sisältöä. He korostavat erityisesti arjen vuorovaikutustilanteiden – kuten strategiapalaverien, esitysmateriaalien ja dokumenttien – roolia strategian rakentumisessa. Strategia ei heidän mukaansa synny irrallaan, vaan rakentuu vuorovai-
kutteisissa tilanteissa, joissa merkityksiä tuotetaan kielellisesti ja toiminnallisesti osana käytännön tekemistä. Strategisen toiminnan vaikutukset voivat näin ollen ilmetä hyvin hienovaraisissa hetkissä, esimerkiksi äänensävyyn, tilankäytön tai visuaalisen esitystavan kautta.

Käytännöt (*practices*) puolestaan sisältävät kognitiivisia, käyttäytymiseen liittyviä, toiminnan etene-
miseen liittyviä, diskursiivisia, motivoivia ja fyysisiä elementtejä, jotka yhdistyvät ja koordinoituvat strategisen toiminnan rakentamiseksi. Käytännöt voivat ilmetä esimerkiksi kokouksissa, raportointi-
järjestelmissä, visiointityöpajoissa tai arjen rutiineissa. Ne toimivat ikään kuin välineinä ja muot-
teina, joiden avulla strategia tulee mahdolliseksi, mutta samalla ne voivat myös rajoittaa sitä, jos
niistä tulee liian kaavamaisia tai poissulkevia. Käytännöt eivät ole muuttumattomia, vaan ne muok-
kautuvat ja elävät tilanteen ja toimijoiden mukana. (Jarzabkowski ym. 2007, 9–10.)

Vaara ja Whittington (2012, 292–297) täydentävät Jarzabkowskin ja kumppaneiden määritelmää
osoittamalla, että strategiset käytännöt ovat myös sosiokulttuurisesti rakentuneita ja institutionaali-
sesti juurtuneita. Ne eivät rajaudu organisaation sisälle, vaan heijastavat myös konsultoinnin, ta-
lousajattelun ja organisaatiokulttuurin vaikutteita. Esimerkiksi strategiatyöpajat tai PowerPoint-esi-
tykset eivät ole vain informaationvälityksen välineitä, vaan vakiintuneita käytäntöjä, jotka tuottavat
strategialle uskottavuutta ja oikeutusta. Samalla tietyt käytännöt voivat sulkea pois vaihtoehtoisia
näkökulmia tai toimijoita, mikä vahvistaa niiden kurinalaistavaa luonnetta.

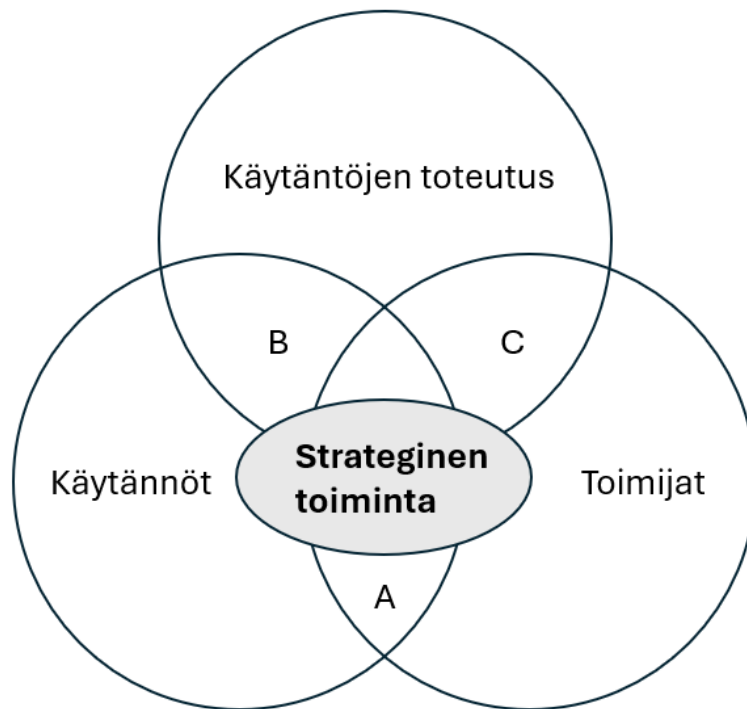
Käytäntöjen toteuttajat (*practitioners*), eli strategiatyöhön osallistuvat ihmiset, muokkaavat käytän-
töjä ja vaikuttavat siihen, miten strategia syntyy ja kehittyy. Toimijat eivät ole vain ylimmän johdon
edustajia, vaan myös keskijohto, asiantuntijat, konsultit, asiakkaat tai muut sidosryhmät voivat
osallistua strategian muotoiluun. Heidän roolinsa rakentuu sen mukaan, keitä he ovat, miten he toi-
mivat ja mitä resursseja he käyttävät. Näin ollen strateginen toimijuus ei ole vain muodollista ase-
maa vaan myös vuorovaikutuksessa rakentuvaa vaikutusvaltaa. (Jarzabkowski ym. 2007, 10–11.)

Vaara ja Whittington (2012, 304–308) syventävät Jarzabkowskin ja muiden määritelmää tarkaste-
lemalla strategista toimijuutta kriittisesti. Vaaran ja Whittingtonin mukaan strateginen asema raken-
tuu paitsi organisatoristen rakenteiden myös kielellisten ja symbolisten resurssien kautta. Strate-
giatyöhön osallistuminen voi näin perustua esimerkiksi siihen, millä tavoin toimija osaa esittää stra-
tegiaa uskottavasti tai miten hän asemoituu suhteessa vallitseviin diskursseihin. Toimijuus voi il-
metä myös vastarintana, jolloin strategisia käytäntöjä voidaan kyseenalaistaa, muokata tai käyttää

strategisesti eri tavoin esimerkiksi ironian, huumorin tai vaihtoehtoisten kertomusten kautta. Näin ollen strategiatyö on myös vallankäytön ja identiteettien neuvottelun areena, jossa osallistumisen ehdot eivät ole kaikille samanlaiset.

Jarzabkowski ja muut (2007, 8–11) esittävät strategisen toiminnan muodostumisen toimintalähtöisen viitekehyksen, joka havainnollistaa, millä tavoin strateginen toiminta rakentuu kolmen toisiinsa kytkeytyvän osa-alueen, eli käytäntöjen, käytäntöjen toteutuksen ja käytäntöjen toteuttajien varaan. Viitekehyksen ytimessä on ajatus siitä, ettei strategia ole yksittäinen suunnitelma tai johdon laatima muodollinen dokumentti, vaan jatkuvasti rakentuva prosessi, joka muodostuu konkreettisista teoista, niitä mahdollistavista ja rajoittavista käytännöistä sekä niistä ihmisistä, jotka näitä tekoja tekevät. Kolmen edellä mainitun osa-alueen leikkauskohta muodostaa sen, mitä kutsutaan strategiseksi toiminnaksi (*strategizing*).

Alla olevassa kuvassa 2 esitetyt alueet A, B ja C kuvaavat kolmea ulottuvuutta, joiden varaan SAP-lähestymistapa rakentuu. Alue A kuvaa sitä, miten toimijat käyttävät käytäntöjä strategian rakentamiseen, alue B tarkastelee, miten käytännöt vaikuttavat strategiseen toimintaan, ja alue C keskittyy toimijoiden ja heidän tekonsa merkitykseen strategiassa. Strateginen toiminta on näiden elementtien leikkauspisteessä, syntyen toimijoiden tekemisten (*praxis*), heidän käyttämien ja muovaamien välineiden (*practices*) sekä heidän identiteettinsä ja resurssiensa (*practitioners*) vuorovaikutuksessa.



Kuva 2. Strategisen toiminnan muodostumisen toimintalähtöinen viitekehys (mukaillen Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007, 11)

Viitekehystenä SAP tarjoaa elävän ja moniulotteisen näkökulman strategian tarkasteluun arjen käytäntöjen tasolla. Se haastaa perinteisen käsityksen strategiasta staattisena, johdon suunnittelemana dokumenttina ja tuo esiin sen, kuinka strategia muotoutuu jatkuvassa toiminnassa ja käytännöissä, joita ihmiset aktiivisesti toteuttavat, tulkitsevat ja kehittävät. SAP-lähestymistapa tekee näkyväksi strategian inhimillisen ja kollektiivisen luonteen, sillä se on yhtä aikaa suunniteltu ja esiin nouseva, rakenteellisesti ohjautuva mutta samalla tilanteisesti rakentuva ilmiö (Jarzabkowski ym. 2007, 5–6, 14). Näin se tarjoaa välineitä strategian ymmärtämiseen sellaisena kuin se todella tapahtuu organisaation sisällä. Viitekehystä voidaan soveltaa analyysikehyksenä muun muassa osallisuuden, vallankäytön ja vuorovaikutuksen tutkimiseen strategiaprosessin eri vaiheissa.

Vaikka SAP-lähestymistapa tarjoaa arvokkaita näkökulmia strategian muotoutumiseen ja osallistuvaan strategiatyöhön, siihen liittyy myös merkittäviä rajoituksia. Lähestymistavan vahva keskittyminen käytäntöihin, vuorovaikutukseen ja mikroanalyysiin voi jättää vähemmälle huomiolle makrotason ilmiöitä, kuten organisaation rakenteellisia, taloudellisia tai poliittisia reunaehtoja, jotka rajaavat strategisen toiminnan mahdollisuuksia (Vaara & Whittington 2012, 291). SAP:n kyky selittää vallankäyttöä, intressiristiriitoja ja valta-asetelmien uusintamista on toisinaan rajallinen, sillä sen painotus arjen tilanteellisuuteen voi hämärtää vallan rakenteellisia muotoja.

Lisäksi SAP:n empiirinen soveltaminen käytännössä voi olla haastavaa sillä strateginen toiminta tapahtuu usein hajanaisesti eri areenoilla, osin muodollisesti ja osin epämuodollisesti, mikä vaikeuttaa sen havainnointia ja systemaattista analyysiä. Käytännöt voivat myös olla epävakaita tai ristiriitaisia, mikä tekee niiden erottelusta ja tulkinnasta tutkimuksellisesti monimutkaista. On myös esitetty kysymyksiä siitä, missä määrin SAP pystyy tuottamaan käytännön suosituksia organisaatioiden strategiatyön kehittämiseen johtuen siitä, että sen fokus on usein kuvaileva ja kontekstuaalinen enemmän kuin normatiivinen tai muutosorientoitunut. (Vaara & Whittington 2012, 291.)

Näistä haasteista huolimatta SAP toimii tärkeänä vastapainona perinteisille, suunnittelukeskeisille strategiateorioille. Se auttaa ymmärtämään, miten strategia syntyy, elää ja muuttuu organisaation arjessa – ei vain suunnitelmina, vaan ihmisten toiminnan, välineiden ja sosiaalisten suhteiden jatkuvassa vuorovaikutuksessa.

3 Hallitustyön strateginen ulottuvuus: Strategy-as-Practice näkökulma

Kuten aiemmin todettiin, SAP-lähestymistavan mukaisesti strategia ei ole pelkästään ylhäältä ohjattu suunnitelma, vaan se rakentuu eri toimijoiden käytännöissä ja vuorovaikutuksessa. Tästä näkökulmasta myös hallituksen roolin strategiatyössä tulisi näyttäytyä dynaamisena. Hallitusta ei tulisi pitää vain muodollisena päätöksentekijänä, vaan aktiivisena osallistujana strategian tulkintaan ja muotoiluun arjen käytännöissä. (Hendry, Kiel & Nicholson 2010, 33.)

Hallituksen strategista osallistumista voidaan tarkastella kahden ulottuvuuden kautta, jotka ovat muodollisiin prosesseihin perustuva menettelyllinen strategisointi ja epämuodolliseen vuorovaikutukseen perustuva vuorovaikutteinen strategisointi. Menettelyllinen strategisointi kattaa esimerkiksi budjetoinnin, suunnittelusykleihin liittyvät rakenteet ja hallinnolliset kontrollimekanismit. Vuorovaikutteinen strategisointi puolestaan perustuu jatkuvaan dialogiin hallituksen ja johdon välillä, mahdollistaen strategian muotoilun yhteistyönä. (Hendry ym. 2010, 38–40.)

Castellanos ja George (2020, 109–111) täydentävät tätä luokittelua syventämällä ymmärrystä siitä, millaisissa tilanteissa kumpikin strategisoinnin muoto on tarkoituksenmukainen. Heidän mukaansa vakaissa olosuhteissa menettelyllinen strategisointi voi olla riittävä mutta muutos- ja epävarmuustilanteissa korostuu vuorovaikutteinen lähestymistapa, jossa hallitus toimii johdon strategisena kumppanina. Käytännössä nämä kaksi ulottuvuutta eivät sulje toisiaan pois, vaan hallituksen rooli voi sisältää elementtejä molemmista.

Hendry ja muut (2010, 42) tunnistavat kolme keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat siihen, minkälaista strategisointia hallitus käytännössä toteuttaa. Nämä tekijät ovat hallituksen strateginen linjaus (jatkuvuus vs. muutos), vallan jakautuminen hallituksen ja johdon välillä sekä strategisoinnin koettu legitimiys (formaalius vs. vapaamuotoisuus). Edellä mainittujen tekijöiden perusteella he kehittivät nelikenttäluokittelun, joka auttaa ymmärtämään hallituksen asemoitumista strategiaprosessissa. Luokittelussa erotellaan neljä osallistumisen muotoa, jotka ovat minimalistinen, valvontakeskeinen, transformatiivinen ja jatkuva strategisointi. (Hendry ym. 2010, 46.)

Kuva 3 visualisoi tämän luokittelun ja osoittaa, miten eri osallistumisen muodot konkretisoituvat hallitustyössä. Luokittelu auttaa hahmottamaan millaisessa roolissa hallitus toimii – onko sen rooli olla passiivinen hyväksyjä, aktiivinen kehittäjä tai näiden yhdistelmä.

Korkea	<p>Transformatiivinen strategisointi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiivis, ajoittainen yhteistyö johdon kanssa ▪ Strateginen linjaus suosii merkittävää muutosta ▪ Valta on hallituksen eduksi ▪ Korkea tulkinallinen legitimiteetti 	<p>Jatkuva strategisointi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiivis yhteistyö johdon kanssa ▪ Strateginen linjaus suosii jatkuvaa uudistumista ▪ Valta jakautuu tasapuolisesti ▪ Korkea tulkinallinen ja rakenteellinen legitimiteetti 	Konteksti
Vuorovaikutteinen strategisointi	<p>Minimalistinen strategisointi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ei lainkaan tai vain vähäinen strateginen osallistuminen ▪ Strateginen linjaus on neutraali ▪ Valta on johdon eduksi ▪ Rajoitettu rakenteellinen legitimiteetti 	<p>Valvova strategisointi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strateginen tarkastelu, hyväksyntä ja seuranta johdon ehdotusten pohjalta ▪ Strateginen linjaus suosii nykytilan säilyttämistä ▪ Valta on johdon eduksi ▪ Korkea rakenteellinen legitimiteetti 	
Matala	Matala	Korkea	

Kuva 3. Hallituksen strategisen toiminnan luokittelu (mukaillen Hendry, Kiel & Nicholson 2010, 46)

Minimalistisessa strategisoinnissa hallituksen osallistuminen on vähäistä eikä se ota kantaa strategian sisältöön, vaan tukee vallitsevaa tilaa. Strategiaprosesseja ei ohjata hallinnollisesti eikä vuorovaikutus johdon kanssa ole merkittävää (Hendry ym. 2010, 46; Castellanos & George 2020, 111).

Valvontakeskeisessä strategisoinnissa hallitus hyväksyy vallitsevan strategian ja keskittyy sen toimeenpanon valvontaan. Vuorovaikutus jää formaaliksi ja vallankäyttö painottuu johdolle. (Hendry ym. 2010, 46; Castellanos & George 2020, 111.)

Transformatiivisessa strategisoinnissa hallitus ja johto kehittävät yhdessä uuden strategisen suunnan tai muokkaavat merkittävästi olemassa olevaa strategiaa. Hallitus toimii muutoksen ajurina ja käyttää asemaansa aktiivisesti strategisen suunnan muuttamiseksi (Hendry ym. 2010, 48; Castellanos & George 2020, 112).

Jatkuvassa strategisoinnissa hallitus ja johto toimivat tasavertaisina kumppaneina tiiviissä, jatkuvassa yhteistyössä. Vuorovaikutus on hallinnollisesti tuettua ja systemaattista. (Hendry ym. 2010, 48; Castellanos & George 2020, 112.)

Castellanos ja George (2020, 112) laajentavat Hendryn ja kumppaneiden nelikenttäluokittelua Baileyn ja Peckin rinnakkaisen luokittelun kehityksellä. Tämän kehityksen tarkastelussa hallituksia luokitellaan menettelyllisen rationaalisuuden ja poliittisen käyttäytymisen perusteella neljään tyyppiin, jotka ovat:

- Sitoutuneet hallitukset, jotka tekevät strategisia päätöksiä kollektiivisessa ja avoimessa prosessissa, pyrkien yhteiseen ymmärrykseen.

- Kiistanalaiset hallitukset, joissa päätöksentekoa leimaa poliittisuus, kuten kulissien takaiset neuvottelut ja tiedon panttaaminen. Päätökset tehdään äänestämällä ilman yhteisymmärryksen tavoittelua.
- Sopeutuvat hallitukset, joissa osa jäsenistä toimii yrityksen yleisten tavoitteiden mukaisesti ja osa edustaa rajattuja intressejä. Päätöksenteko on rationaalista ja sallii erimielisyydet.
- Symboliset hallitukset, jotka täyttävät vain lainsäädännölliset muodollisuudet eikä niillä ole todellista strategista roolia.

Castellanos ja George (2020, 113) korostavat, että edellä mainitut luokittelut eivät ole ehdottomia tai poissulkevia, vaan niitä tulee käyttää tarkastelun välineinä hallituksen strategisen roolin ymmärtämiseksi. Ne eivät määrää hallituksen toimintaa, vaan auttavat jäsentämään sitä. Hendry ja muut (2010, 47–51) puolestaan painottavat luokittelun käytännöllistä hyötyä, sillä sen avulla hallitus voi suhteuttaa osallistumisensa organisaation tilaan ja tunnistaa milloin aktiivinen strateginen osallistuminen on tarkoituksenmukaista.

Yhteenvedona voidaan todeta, että siinä missä Castellanos ja George näkevät luokittelun ajattelun ja analyysin välineinä, Hendry ja kumppanit korostavat niiden soveltamista käytännön päätöksenteon tukena. Näin luokittelut voivat samanaikaisesti toimia sekä strategisen ymmärryksen rakentajina että hallitustyön kehittämisen välineinä.

Castellanosin ja Georgen (2020, 104–105) mukaan hallituksen roolia strategisessa johtajuudessa ei tule rajata vain päätöksenteon formaaliin puoleen. Heidän mukaansa hallitus voi erityisesti epävarmoissa ja monimutkaisissa tilanteissa toimia muutoksen mahdollistajana. Hallituksen pitkän aikavälin näkökulma ja rakenteellinen asema mahdollistavat sen osallistumisen strategian merkityksellistämiseen ja arvopohjaiseen suunnanmuodostukseen.

Castellanosin ja Georgen näkemystä tukevat myös Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, Van den Bosch ja Volberda (2009, 300–302), jotka ehdottavat siirtymistä rakenteellisista tarkasteluista kohti käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen keskittyviä toimintatapoja. Heidän mukaansa strateginen osallistuminen tulisi ymmärtää kollektiivisena, kontekstisidonnaisena prosessina. Tämä korostaa SAP-lähestymistavan merkitystä, jossa strategiaa tarkastellaan konkreettisina käytäntöinä, vallan ja merkityksenannon kautta.

Tätä opinnäytetyötä varten edellä esitetyt mallit tarjoavat käyttökelpoisen viitekehyksen. Tarkasteltavassa asiantuntijaorganisaatiossa osa osakkaista toimii myös hallituksessa, mutta hallituksen rooli yhtiötason strategiatyöhön on tähän asti ollut pääasiassa formaalia ja rajoitunutta. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää strategiaprozessista osallistavampi, mikä koskee myös hallitustyös-kentelyä.

Samalla on kuitenkin tarpeen tarkastella kriittisesti, missä määrin hallituksen osallistuminen strategiatyöhön toteutuu aidosti jaettuna ja vuorovaikutteisena prosessina. Vaikka kirjallisuudessa tuodaan esiin hallituksen mahdollisuus toimia aktiivisena strategisena kumppanina (Hendry ym. 2010, 48; Castellanos ym. 2020, 112), käytännössä osallistuminen voi kaventua muodollisiin prosesseihin tai jäädä riippuvaiseksi yksittäisten henkilöiden aloitteellisuudesta ja suhteista johtoon (Castellanos ym. 2020, 113). Lisäksi strateginen keskustelu voi kiinnittyä valta-asemiin ja institutionaalisiin rakenteisiin, jotka rajaavat mahdollisuuksia todelliseen osallistumiseen (Jarzabkowski ym. 2007, 10–12; Vaara & Whittington 2012, 291).

Tämä herättää kysymyksen siitä, missä määrin nykyiset käytännöt tukevat kollektiivista strategista toimijuutta ja osallistavaa hallitustyötä vai uusintavatko ne hierarkkisia rakenteita, joissa strateginen valta keskittyy harvoille. SAP-näkökulma tarjoaa välineitä tällaisten ilmiöiden tarkasteluun, sillä se tekee näkyväksi, millä tavoin strategia rakentuu arjen vuorovaikutuksessa ja miten valta, merkityksenanto ja käytännöt kietoutuvat toisiinsa (Jarzabkowski ym. 2007, 5–6; Vaara & Whittington 2012, 285–288). Hallitustyön kehittäminen edellyttääkin paitsi rakenteellisten mallien hyödyntämistä myös kriittistä reflektiota siitä, ketkä osallistuvat strategiseen keskusteluun ja ketkä jäävät sen ulkopuolelle.

4 Strategisten tavoitteiden jäsentäminen

Tavoitteiden asettaminen on keskeinen osa strategiatyötä, sillä ilman selkeästi määriteltyjä ja johdonmukaisia tavoitteita organisaatiolla ei ole yhteistä suuntaa, johon toimintaa voidaan systemaattisesti ohjata. Strategiset tavoitteet konkretisoivat organisaation vision, mahdollistavat strategisten valintojen tekemisen ja luovat perustan resurssien kohdentamiselle, suorituskyvyn arvioinnille sekä päätöksenteon tukemiselle. Ne toimivat eräänlaisina ”toiminnan majakoina”, joiden avulla strategia jalkautuu käytäntöön ja saa merkityksensä osana organisaation arkea. (Latham & Yukl 1975, 824.)

Strategisten tavoitteiden merkitys korostuu erityisesti monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Nuche, Sy ja Rodriguez (2024, 167–168) osoittavat, että tavoitteenasettelu on keskeinen tekijä, kun pyritään yhteensovittamaan toiminnallista tehokkuutta ja kestäväää kehitystä. Ilman tavoitteita organisaation toiminta voi hajautua ja resurssien käyttö ei tue strategian mukaista etenemistä.

Tavoitteiden määrittely ei kuitenkaan ole pelkkä tekninen tehtävä, vaan se rakentuu organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa ja merkityksenannossa. Kuten Vaara ja Mantere (2008, 343) osoittavat, tavoitteet eivät ole vain hallinnollisia ohjausvälineitä, vaan myös strategisia puhe- ja toimintakäytäntöjä, joiden kautta organisaation suuntaa neuvotellaan, haastetaan ja uudelleen määritellään. Tämä ajattelu kiinnittyy SAP-viitekehykseen, jossa strategia ymmärretään käytäntöön kiinnittyneenä tekemisenä, kuten toistuvina toimintatapoina, osallistumisena ja päätöksentekoina, joita organisaation jäsenet toteuttavat arjessaan (Whittington 2006, 619; Jarzabkowski 2005, 7–9).

Tämä sosiaalinen ulottuvuus korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa liiketoiminta perustuu henkilöstön osaamiseen ja tiimien itseohjautuvuuteen. Tällaisessa kontekstissa tavoitteet eivät pelkästään ohjaa toimintaa, vaan rakentavat yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista. Kuten aiemmin on todettu, niin SAP-näkökulmasta strategia ei ole vain johdon laatima suunnitelma, vaan kollektiivinen prosessi, jossa strategista suuntaa muovataan jatkuvasti keskustelujen, työkalujen ja käytännön toimintojen kautta (Jarzabkowski ym. 2007, 9).

Romphon (2024, 673–675) tutkimuksessa havaittiin, että OKR-menetelmän vaikuttavuus korostui erityisesti silloin, kun henkilöstö osallistui aktiivisesti tavoitteiden muotoiluun. Tällöin tavoitteet eivät näyttäneet pelkästään ylhäältä annettuina määräyksinä vaan yhteisesti neuvoteltuina suuntaviivoina, jotka vahvistivat työn merkityksellisyyttä sekä lisäsivät sitoutumista ja motivaatiota. Tämä havainto on linjassa itseohjautuvuusteorian periaatteiden kanssa, jossa autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus toimivat keskeisinä sisäisen motivaation rakennuspalikoina.

Tavoitteiden tehokkuutta strategian toteutuksessa tukee myös aiempi tutkimus. Latham ja Yukl (1975, 827–828) osoittavat, että selkeästi asetetut, haastavat ja yksilöiden hyväksymät tavoitteet parantavat johdonmukaisesti suorituskykyä.

On myös tärkeää ymmärtää, etteivät tavoitteet ole pysyviä päämääriä, vaan muuttuvia, ja niitä on tarkasteltava ja päivitettävä säännöllisesti toimintaympäristön muuttuessa. Tavoitteet vaativat tuekseen rakenteet, joiden kautta niitä voidaan seurata, arvioida ja kehittää. Tämä ei ainoastaan lisää läpinäkyvyyttä, vaan myös mahdollistaa strategisen oppimisen ja suunnan tarkentamisen jatkuvassa vuoropuhelussa. (Latham & Yukl 1975, 841; Nuche ym. 2024, 168–169.)

SAP-lähestymistavan mukaan tavoitteet voidaan ymmärtää nimenomaan strategisina käytäntöinä ja toistuvina toimintatapoina, jotka sekä heijastavat että muokkaavat organisaation strategiaa. Tavoitteet eivät näin ole strategian loppupisteitä, vaan osa sitä jatkuvaa, arjessa tapahtuvaa strategian rakentamista ja ylläpitoa (Whittington 2006, 619–620; Jarzabkowski ym. 2007, 8–9).

Strategisten tavoitteiden määrittelyyn ja käytännön toimeenpanoon on kehitetty useita menetelmiä, jotka tukevat tavoitteiden konkretisoimista ja seurantaa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kahden keskeiseen lähestymistapaan; OKR-menetelmään ja SMART-malliin. OKR tarjoaa rytmitetyn ja läpinäkyvän kehikon strategisten tavoitteiden asettamiseen, jolloin yksilö- ja tiimitason tavoitteet voidaan yhdistää organisaation laajempiin päämääriin. Tutkimus osoittaa, että OKR tukee erityisesti strategista linjausta ja henkilöstön osallistamista (Rompho 2024, 676–678).

SMART-malli puolestaan tukee tavoitteiden laadullista muotoilua. Sen avulla varmistetaan, että jokainen tavoite täyttää viisi olennaista kriteeriä, jotka ovat selkeys, mitattavuus, saavutettavuus, merkityksellisyys ja ajallisuus. Tämä rakenne tukee selkeiden, motivoivien ja toteuttamiskelpoisten tavoitteiden muodostamista, jotka ohjaavat toimintaa organisaation arjessa.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan OKR-menetelmän ja SMART-mallin keskeisiä piirteitä sekä niiden soveltuvuutta strategiaproessin kehittämiseen asiantuntijaorganisaatioissa.

4.1 OKR-menetelmä strategisten tavoitteiden määrittelyn viitekehyksenä

OKR (*Objectives and Key Results*) on systemaattinen ja iteratiivinen strategisen johtamisen menetelmä, jonka tavoitteena on tukea organisaatioita tavoitteiden selkeyttämisessä, strategian toimeenpanossa sekä jatkuvassa oppimisessa. OKR perustuu ajatukseen, että tavoitteiden tulee olla selkeästi määriteltäviä, mitattavia ja strategisesti linjassa organisaation päämäärien kanssa ollen samalla kuitenkin joustavia ja mukautettavissa toimintaympäristön muutoksiin. Menetelmän vahvuus on sen kyvyssä yhdistää visio, operatiivinen toiminta ja seurantamekanismit yhdeksi dynaamiseksi johtamisprosessiksi. OKR pohjautuu Peter Druckerin kehittämään Management by Objectives -

ajatteluun, jonka hän kehitti ketterämmäksi, osallistavammaksi ja toistuvasti tarkasteltavaksi toimintamalliksi. (Niven & Lamorte 2016, 28.)

Toisin kuin perinteiset KPI- tai MBO-järjestelmät, jotka korostavat ainoastaan ylhäältä johdettua tavoitteenasettelua ja suoritusperusteista palkitsemista, OKR irrottaa tavoitteet arviointiin tai taloudellisiin kannustimiin liittyvistä kytköksistä. Tämä mahdollistaa sen, että tavoitteisiin voidaan suhtautua kehittämisen ja oppimisen välineinä. Romphon (2024, 674–676) empiirinen tutkimus osoittaa, että työntekijöiden sitoutuminen tavoitteisiin syvenee, kun he voivat osallistua niiden muotoiluun ja kokea työnsä liittyvän laajempaan strategiseen kokonaisuuteen.

OKR-menetelmä on paitsi osallistava myös vahvasti rakenteellinen. Osallistavuuden rinnalle tarvitaan selkeä, vaiheittainen etenemismalli, joka tukee tavoitteiden konkretisoimista, etenemisen seuranta ja systemaattista arviointia. Tätä tarkoitusta varten OKR-menetelmässä käytetään niin kutsuttua 3C-mallia. 3C-malli koostuu kolmesta toisiaan täydentävästä vaiheesta, jotka ovat tavoitteiden ja keskeisten tulosten määrittely (*Create*), säännöllinen seuranta ja vuoropuhelu (*Check-in*) ja jakson päättävä arviointi ja oppiminen (*Close*). Mallin rakenne jäsentää tavoitteenasettelua neljännesvuosittaisissa sykleissä, mikä lisää strategista ketteryyttä ja tukee jatkuvaa parantamista. (Vellore 2022, luvut 15–17.)

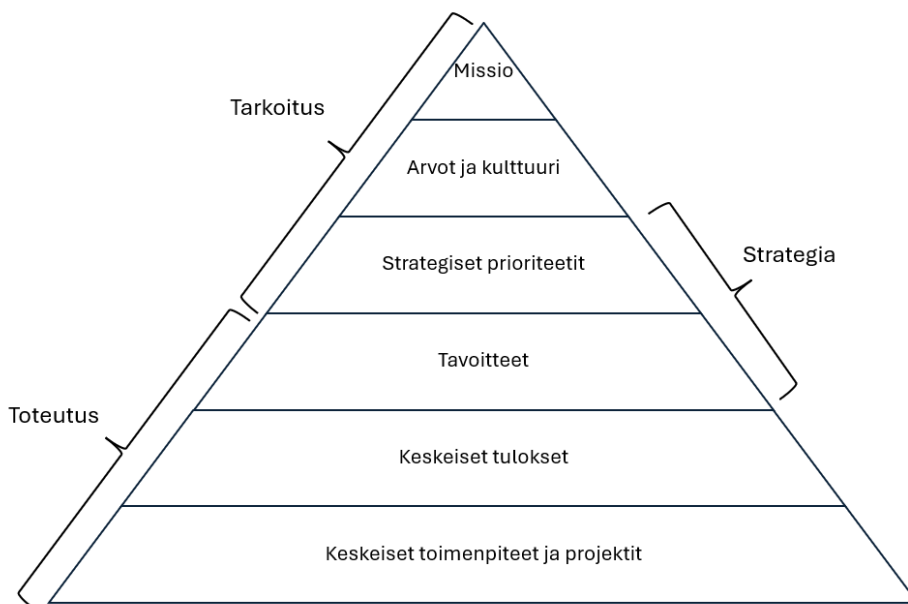
Ensimmäinen vaihe, *Create*, käsittää tavoitteiden ja keskeisten tulosten määrittelyn, usein aiempien jaksojen oppien pohjalta. *Check-in*-vaiheessa seurataan edistymistä ja käydään säännöllistä vuoropuhelua työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä – tavoitteena ei ole valvonta, vaan tuki ja näkyvyys. *Close*-vaiheessa tarkastellaan, missä määrin tavoitteet on saavutettu ja mitä organisaatio voi oppia seuraavaa sykliä varten. Tämä toistuva malli tuo organisaation strategiaprosessiin rakenteellisen rytmin ja varmistaa, että tavoitteet eivät jää muodollisiksi asiakirjoiksi, vaan nivoutuvat jatkuvaan kehitykseen. (Vellore 2022, luku 15.)

Romphon ja Truktrongin (2024, 304–305) mukaan yksi OKR-menetelmän keskeisistä hyödyistä on sen kyky tukea innovointia tarjoamalla rakenteen, jossa epäonnistumista ei rangaista, vaan sitä pidetään osana oppimista. Tämä ei kuitenkaan toteudu ilman toimivaa 3C-rakennetta, sillä ilman säännöllistä vuoropuhelua ja seuranta (*Check-in*) ja reflektiivistä arviointivaihetta (*Close*) OKR-prosessi uhkaa jäädä muodolliseksi ja irralliseksi kokonaisuudeksi.

OKR-menetelmän arvokkain ominaisuus on sen kyky yhdistää strateginen suunnittelu ja operatiivinen toiminta konkreettiseksi ja mitattavaksi kokonaisuudeksi. Useissa organisaatioissa strategia-työn haasteena on se, että visio ja päivittäinen tekeminen jäävät erillisiksi. OKR pyrkii ratkaisemaan tämän haasteen tarjoamalla toistuvan, läpinäkyvän ja koko organisaation läpäisevän mallin tavoitteiden asettamiseen ja seuraamiseen. (Niven & Lamorte 2016, 35–36.)

OKR-menetelmän neljännesvuosittainen rytmitys edistää jatkuvaa tavoitteiden tarkastelua ja muokautuvuutta. Tämän seurauksena strategia ei ole staattinen dokumentti, vaan elävä prosessi, joka kytkeytyy päivittäiseen johtamiseen ja tiimien toimintaan. OKR tukee samalla organisaatiokulttuuria, jossa työntekijät asemoivat itsensä suhteessa yhteisiin tavoitteisiin ja hahmottavat oman työnsä merkityksen osana laajempaa kokonaisuutta. (Niven & Lamorte 2016, 42–46; Vellore 2022, luku 11.)

Alla oleva kuva 4 havainnollistaa, miten OKR sijoittuu osaksi strategiaprosessin kokonaisuutta. Pyramidin huipulla on organisaation tarkoitus ja missio, keskiosassa strategia ja sen prioriteetit, ja alaosassa konkreettinen toteutus. OKR-menetelmä sijoittuu strategian ja toteutuksen väliin rakenteeksi, joka yhdistää organisaation abstraktit tavoitteet ja päivittäiset toimenpiteet.



Kuva 4. OKR-menetelmän sijainti on tarkoituksen, strategian ja toteutuksen risteyskohdassa (muokailen Vellore 2022, luku 1)

OKR ei ole siis pelkästään tehtävälista tai yksittäinen hallinnollinen prosessi, vaan se rakentaa johdonmukaisen ja läpinäkyvän johtamismallin, jossa tavoitteiden asettaminen, seuranta ja arviointi muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Menetelmä auttaa kohdentamaan resurssit olennaisiin asioihin ja vähentämään strategista hajontaa, mikä selkeyttää organisaation fokusta. Numeerinen mitattavuus ja läpinäkyvyys lisäävät myös työn arvioitavuutta ja tuovat selkeyttä päätöksentekoon. (Niven & Lamorte 2016, 29–30.)

OKR:n ytimessä on kaksi elementtiä, jotka ovat tavoitteet (*Objectives*) ja keskeiset tulokset (*Key Results*). Tavoitteet ilmaisevat suunnan ja toivotun muutoksen laadullisesti, kun taas keskeiset

tulokset konkretisoivat tavoitteen toteutumista mitattavilla indikaattoreilla. Hyvin määritelty tavoite on rajattu, innostava ja aikataulutettu. Optimaalinen määrä on 3–5 tavoitetta kerrallaan, sillä suurempi määrä heikentää fokusta. (Niven & Lamorte 2016, 30; Vellore 2022, luku 6.)

Alla oleva taulukko 1 havainnollistaa, miten selkeästi muotoiltu tavoite eroaa epämääräisestä ja toimintaa ohjaamattomasta tavoitteesta.

Taulukko 1. Hyvä ja huono tapa määritellä tavoitteita (mukaillen Vellore 2022, luku 6)

Hyvä	Huono
Lyhyt ja ytimekäs	Pitkä ja jaaritteleva
Selkeästi perusteltu miksi tavoite on tärkeä liiketoiminnalle	Epäselvää miksi tavoite on tärkeä liiketoiminnalle
Ajallisesti rajattu	Ei rajattu ajallisesti
Inspiroiva (“pörssilistautuminen on merkittävä saavutus”)	Ei inspiroiva (jatkuva työskentely on vain nykytilan ylläpitämistä, ei haastava tavoite)

Tavoitteita tukevat keskeiset tulokset konkretisoivat muutosta mitattavina tulosindikaattoreina. Ne ovat yksiselitteisiä ja numeerisia, jolloin niiden toteutumista voidaan arvioida objektiivisesti. Epätarkeit tai ulkoisista tekijöistä riippuvaiset tulokset heikentävät seurattavuutta ja strategista ohjauvuutta. Yleinen suositus on määrittää kullekin tavoitteelle 3–5 keskeistä tulosta, mikä tukee priorisointia ja estää fokuksen hajaantumista (Niven & Lamorte 2016, 30; Vellore 2022, luku 1, luku 6).

Alla oleva taulukko 2 havainnollistaa hyvän ja huonon tavan määritellä keskeisiä tuloksia.

Taulukko 2. Hyvä ja huono tapa määritellä keskeisiä tuloksia (mukaillen Vellore 2022, luku 6)

Hyvä	Huono
Lyhyt ja ytimekäs	Pitkä ja jaaritteleva
Keskittyy vaikuttavuuteen	Keskittyy projekteihin ja toimintaan
Objektiivisesti mitattavissa analytikkajärjestelmien avulla	Jossain määrin epämääräinen, koska asioita kuten ”paranna verkkosivujen navigointia” on vaikea mitata

Tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen edellyttää konkreettisia toimenpiteitä ja projekteja (*Key Initiatives and Projects*), joiden toteutusvastuu kuuluu operatiivisille tiimeille. Nämä toimenpiteet

voidaan kytkeä suoraan tiimien omiin OKR-kokonaisuuksiin, jolloin strategiset tavoitteet siirtyvät käytännön tekemiseksi ja arjen toiminnaksi. Tämä varmistaa strategisen linjauksen sekä vertikaalisesti johdosta tiimitasolle että horisontaalisesti eri yksiköiden välillä. Romphon (2024, 676–678) mukaan työntekijöiden osallistaminen tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittelyyn vahvistaa kokemusta autonomiasta ja osaamisesta, jotka ovat keskeisiä sisäisen motivaation lähteitä.

On kuitenkin huomattava, että OKR-menetelmän vaikuttavuus ei ole automaattinen tai kaikissa konteksteissa samanlainen. Rompho ja Truktrong osoittavat, että menetelmä toimii erityisen hyvin niissä organisaatioissa, joissa tarvitaan läpinäkyvyyttä ja siilojen purkamista. Sen sijaan startupeissa, joissa yhteistoiminta ja luovuus ovat jo vahvoja, OKR voi tuoda vain hienosäätöä. Erityisesti innovaation tukemisen osalta OKR:n merkitys korostuu rakenteena, joka mahdollistaa turvallisen kokeilun ilman sanktion uhkaa. (Rompho & Truktrong 2024, 298–303, 304–305.)

Vaikka OKR-menetelmä tarjoaa lupaavan kehyksen tavoitteiden hallintaan ja strategisen toiminnan konkretisointiin, on tärkeää tarkastella sitä myös kriittisesti. Ensinnäkin menetelmän tehokkuus on vahvasti kontekstisidonnainen. Rompho ja Truktrong (2024, 298–303) korostavat, että OKR ei ole universaalisti toimiva ratkaisu, vaan sen onnistuminen edellyttää organisaatiokulttuuria, jossa vuorovaikutus, luottamus ja avoimuus ovat jo ennestään vahvoja. Ilman näitä peruselementtejä OKR voi jäädä päälle liimatuksi malliksi, joka ei juurru arjen käytäntöihin. Lisäksi menetelmä vaatii johtamiselta uudenlaista otetta, jossa kontrollista on siirryttävä valmentavaan, ohjaavaan rooliin, jolloin esihenkilöt tukevat jatkuvaa oppimista sen sijaan, että toimisivat arvioijina (Vellore 2022, luku 15).

Toiseksi, vaikka OKR:n vahvuutena pidetään sen kykyä irrottaa tavoitteet palkitsemisesta, voi juuri tämä irtikytkentä aiheuttaa myös haasteita. Joissakin tilanteissa voi syntyä epäselvyyttä siitä, mikä on tavoitteen ”todellinen” painoarvo, jos sen saavuttaminen ei kytkeydy suoraan palkkioihin tai urakehitykseen. Tämä voi johtaa epäyhtenäiseen sitoutumiseen, etenkin jos organisaation perinteet nojaavat vahvasti suorituksen mittaamiseen ja kontrolliin (Niven & Lamorte 2016, 36–38).

Kolmanneksi menetelmä edellyttää huomattavaa kykyä itseohjautuvuuteen niin yksilö- kuin tiimitasolla. OKR ei itsessään luo motivaatiota, vaan toimii sen kanavoijana. Jos työntekijöillä ei ole riittävästi valmiutta tavoitteiden asettamiseen tai jos organisaatiossa ei tueta jatkuvaa reflektiota ja vuoropuhelua, menetelmän hyödyt jäävät vajaiksi (Rompho 2024, 676–678). Lisäksi OKR-menetelmä voi epäonnistua, jos siihen suhtaudutaan pelkkänä teknisenä työkaluna ilman todellista strategista ja kulttuurista sitoutumista.

Lopulta on tärkeää huomioida, että vaikka OKR tarjoaa rakenteen ja rytmin tavoitteelliselle johtamiselle, se ei korvaa strategista ajattelua, johtajuutta eikä organisaation arvoja. Se voi parhaimmillaan vahvistaa näitä, mutta huonosti johdettuna se voi myös hajauttaa fokusta ja lisätä hallinnollista

kuormitusta. Siksi sen käyttöönotto edellyttää paitsi koulutusta ja muutosjohtamista myös jatkuvaa seurantaa ja kontekstikohtaista soveltamista. Menetelmän vaikuttavuus ei synny siitä, että sitä käytetään, vaan siitä, miten ja miksi sitä käytetään.

Yhteenvedon voidaan todeta, että OKR-menetelmä tarjoaa sekä rakenteellisen että kulttuurisen viitekehyksen strategisten tavoitteiden määrittelyyn, operatiiviseen toimeenpanoon ja jatkuvaan kehittämiseen. Se rytmittää strategiaprosessia, lisää läpinäkyvyyttä ja tukee työntekijöiden sitoutumista. Parhaimmillaan se toimii organisaation uudistumiskyvyn ja yhteisen suunnan vahvistajana mutta edellyttää kuitenkin huolellista jalkautusta, toimivaa 3C-rakennetta ja johdonmukaista johtamista.

4.2 SMART-menetelmä strategisten tavoitteiden määrittämisen tukena

SMART-malli on yksi laajimmin sovellettuja tavoitteenasettamisen viitekehyksiä, jonka George T. Doran kehitti 1980-luvulla (Bjerke & Renger 2017, 125–127). Malli tarjoaa selkeän ja systemaattisen rakenteen, jonka avulla tavoitteet voidaan muotoilla täsmällisiksi (*Specific*), mitattaviksi (*Measurable*), saavutettaviksi (*Achievable*), merkityksellisiksi (*Relevant*) ja aikarajatuiksi (*Time-bound*) (CFI s.a.; Shahin & Mahbod 2007, 228–229). Näiden viiden ulottuvuuden avulla pyritään varmistamaan, että asetetut tavoitteet ovat selkeitä, realistisia ja strategisesti johdonmukaisia.

Strategiatyössä SMART-mallin merkitys korostuu erityisesti tavoitteiden muotoilun laadussa, sillä epäselvät tai liian laajat tavoitteet vaikeuttavat resurssien kohdentamista, edistymisen arviointia ja tuloksellisuuden seurantaa. Selkeästi SMART-periaatteiden mukaan määritellyt tavoitteet puolestaan tukevat toiminnan fokusoimista, organisaation sisäistä viestintää sekä eri organisaatiotasojen osallistumista yhteiseen suuntaan (Shahin & Mahbod 2007, 230; Cothran & Wysocki 2005, 2).

Locken ja Latham (2006, 265–268) mukaan selkeästi muotoillut ja sopivan haastavat tavoitteet lisäävät yksilön ponnistelua, sitoutumista ja suoritustasoa. Tavoitteilla on myös psykologinen vaikutus, sillä onnistumisen kokemus vahvistaa motivaatiota ja työhyvinvointia, kun taas epärealistiset tai epäselvät tavoitteet voivat heikentää sitoutumista ja suoritusta. Tämä pätee sekä yksilö- että ryhmätasolla, erityisesti tilanteissa, joissa ryhmätavoitteiden ja yksilötavoitteiden välinen ristiriita estää yhteistyön.

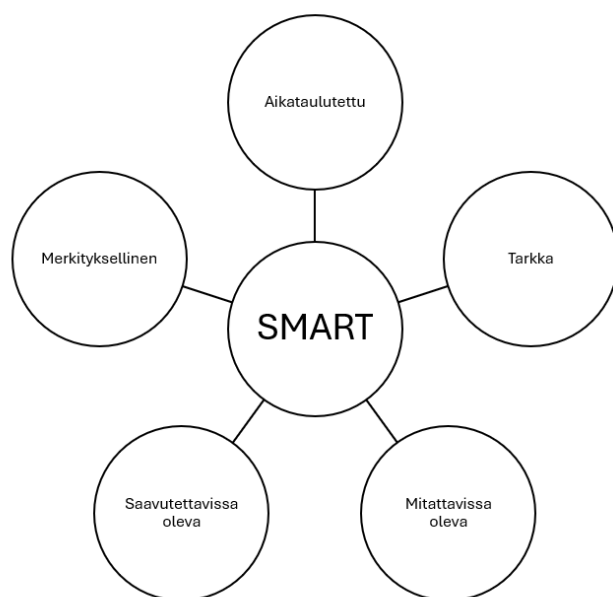
SMART-mallin soveltaminen strategiaprosessiin edellyttää tavoitteiden jäsentämistä konkreettisesti ja mitattavasti. Tavoite voidaan tällöin rakentaa esimerkiksi siten, että se sisältää selkeästi rajatun toiminnan, suorituskriteerit, vastuunjaon ja aikarajan. Tämä ei ainoastaan lisää seurattavuutta, vaan myös helpottaa tavoitteiden kohdentamista organisaation eri tasoille strategisista tavoitteista operatiivisiin yksikkökohtaisiin toimenpiteisiin. Tällainen systematiikka tukee johdon päätöksentekoa, resurssien allokoimista ja toiminnan läpinäkyvyyttä.

Tavoitteiden painottaminen niiden tärkeyden ja vaikeusasteen mukaan voi tukea priorisointia ja strategista kohdentamista, mutta tuo samalla esiin myös kriittisiä kysymyksiä. Painotus voi auttaa tunnistamaan keskeiset vaikuttavuustekijät mutta jos arvotukselle ei ole yhtenäistä perustaa tai se perustuu subjektiivisiin tulkintoihin, voi painottaminen johtaa harhaan. Lisäksi ilman johdonmukaista soveltamista eri yksiköissä tavoitteet voivat menettää vertailukelpoisuutensa ja heikentää kokonaisstrategian koherenssia. (Shahin & Mahbod 2007, 229–230.)

Laajemmassa tutkimuksellisessa ja strategisessa kontekstissa SMART-mallia on tarkasteltu myös tiedollisesta näkökulmasta. Adeoye ja Adong (2023, 570–576) näkevät SMART-mallin ensisijaisesti päätöksenteon ja tiedontuotannon välineenä, joka pakottaa jäsentämään tavoitteet sellaisiksi, että niiden perusteltavuus, vaikutus ja mitattavuus voidaan kriittisesti arvioida. Tämä tekee mallista erityisen käyttökelpoisen tilanteissa, joissa pyritään lisäämään strategisen toiminnan läpinäkyvyyttä, tukemaan sidosryhmien sitouttamista ja kehittämään toimintaa systemaattisesti.

SMART-malli rakentuu Cothranin ja Wysockin (2005, 2) ja Shahinin ja Mahbodin (2007, 228–230) mukaan seuraavista viidestä pääkriteeristä, joita havainnollistetaan myös kuvassa 5.

- Tarkka (*Specific*): Tavoitteiden tulee olla täsmällisesti määriteltäviä; vastaten kysymyksiin kuka, mitä, missä ja milloin. Tämä määrittely parantaa tavoitteiden ymmärrettävyyttä ja toimeenpantavuutta.
- Mitattavissa oleva (*Measurable*): Edistymistä ja onnistumista tulee voida seurata numeerisesti tai laadullisesti, mikä edellyttää selkeitä mittareita ja virstanpylväiltä.
- Saavutettavissa oleva (*Attainable*): Tavoitteiden on oltava realistisia suhteessa resursseihin ja aikarajoihin mutta samalla riittävän haastavia edistämään kehittymistä.
- Merkityksellinen (*Relevant*): Tavoitteiden tulee olla linjassa organisaation strategisten päämäärien kanssa ja tukea kokonaisvaltaista liiketoiminnan kehitystä.
- Aikataulutettu (*Time-bound*): Jokaiselle tavoitteelle tulee asettaa määräaika, joka ohjaa toimintaa ja mahdollistaa edistymisen seurannan.



Kuva 5. SMART-mallin ulottuvuudet (mukaillen Shahin & Mahbod 2007, 228)

Vaikka SMART-malli on osoittautunut toimivaksi ja skaalautuvaksi monilla toimialoilla, se ei ole vailla rajoitteita. Yksi keskeinen haaste liittyy mallin yksinkertaistavaan luonteeseen. Strategiset tavoitteet voivat olla moniulotteisia, pitkäkestoisia ja kontekstisidonnaisia, eikä niitä aina voida palauttaa yksiselitteisesti mitattaviin tai aikaan sidottuihin indikaattoreihin. Tällöin on vaarana, että tavoiteasetanta ohjautuu helpommin mitattavaan mutta vähemmän olennaiseen toimintaan, jolloin varsinainen strateginen vaikuttavuus jää taka-alalle. (Rodrigues & Vicente 2019, 1268–1270.)

Lisäksi mallin soveltaminen edellyttää osaamista, prosessien johdonmukaisuutta ja organisaation kykyä käyttää sitä reflektiivisesti. Ilman ymmärrystä tavoitteiden sisällöllisestä merkityksestä SMART-muoto voi jäädä pintapuoliseksi. On myös huomattava, että SMART painottuu vahvasti yksilötasolla asetettaviin tavoitteisiin, mikä voi jättää vähemmälle huomiolle rakenteelliset ja tilansidonnaiset vaikuttimet kuten organisaatiokulttuurin, toimintaympäristön muutokset tai poliittista-loudelliset reunaehdot. Tämän vuoksi strategisessa suunnittelussa SMART-malli voi kaivata rinnalleen täydentäviä lähestymistapoja, kuten skenaarioanalyysiä, dynaamista suorituskykymittaristoa tai laajempia sidosryhmäanalyysyjä. (Morisano, Hirsh, Peterson, Pihl & Shore 2010, 257–258.)

Kaiken kaikkiaan SMART-malli tarjoaa kuitenkin käyttökelpoisen, selkeän ja mitattavan rakenteen strategisten tavoitteiden määrittelyyn. Se tukee tavoitteiden konkretisointia ja operatiivista johtamista, mutta sen tehokas soveltaminen edellyttää kontekstin tuntemusta, kriittistä reflektiota ja halua mukauttaa mallia organisaation todellisiin tarpeisiin. Ilman tätä vaarana on, että mallin periaatteet jäävät muodolliseksi kehikoksi, jonka ohjausvaikutus strategiseen toimintaan jää vähäiseksi.

5 Viestintä strategian onnistuneen jalkautuksen mahdollistajana

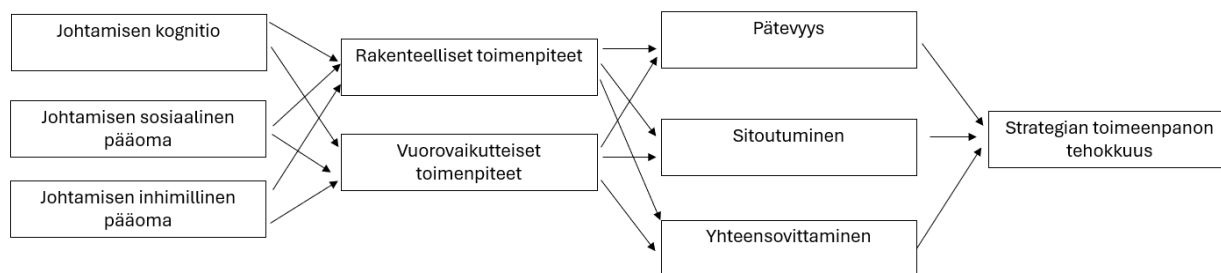
Strategisen johtamisen tutkimuksessa viestintää pidetään keskeisenä tekijänä strategian onnistuneessa toteutuksessa. Sen avulla varmistetaan organisaation sisäinen koordinointi, työntekijöiden sitoutuminen sekä yhteisen suunnan ymmärtäminen. Strategiaviestintä ei ole ainoastaan keino tiedottaa päätöksistä, vaan se on olennainen osa strategiaprosessia. Se on tapa, jolla strategia organisaatiossa ymmärretään, hyväksytään ja viedään käytäntöön. Strategy-as-Practice-tutkimus on vahvistanut tätä näkökulmaa korostamalla viestinnän roolia strategian sosiaalisena ja vuorovaikutteisena rakentumisena – ei vain sen toteuttamisen välineenä (Whittington, 2006, 620–621; Jarzabkowski ym. 2007, 7–9).

Tawse ja Tabesh (2021, 23) nostavat esiin viestinnän puutteellisuuden yhtenä merkittävimpänä esteenä strategian toteutumiselle. Ilman selkeää ja kontekstisidonnaista viestintää strategiset tavoitteet voivat jäädä epäselviksi, mikä vaikeuttaa niiden sisäistämistä ja käytännön toimeenpanoa. Vaara ja Fritsch (2022, 1172–1174) huomauttavat, että strategia ei pelkästään välity, vaan rakentuu viestinnän kautta sillä merkityksiä ei ainoastaan siirretä, vaan ne neuvotellaan, tulkitaan ja toisiinsa haastetaan. Strateginen viestintä on näin myös tarinankerrontaa ja käsitteellistämistä, joka ohjaa työntekijöiden ymmärrystä omasta roolistaan strategian toteutuksessa (Marchiori & Bulgacov 2012, 205–209).

Työntekijöiden sitoutuminen strategiaan edellyttää osallistavaa viestintää. Nienaberin (2019, 1037–1038) mukaan kaksisuuntainen viestintä, joka mahdollistaa palautteen ja vaikuttamisen, tukee sekä motivaatiota että organisaation sisäistä koheesiota. SAP-näkökulma tukee tätä korostamalla strategian kollektiivista luonnetta sillä se ei ole valmiiksi muotoiltu asiakirja, vaan arjessa kehittyvä ja käytännöissä rakentuva prosessi, johon osallistuvat kaikki organisaation toimijat (Jarzabkowski & Spee 2009, 78–80).

Johtajuus vaikuttaa ratkaisevasti strategiaviestinnän onnistumiseen. Linjuan (2014, 257–261) tuo esiin, että transformationaalinen ja autenttinen johtajuus tukevat avointa, dialogista viestintäkulttuuria ja työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon. Symmetrinen viestintä, jossa tieto kulkee molempiin suuntiin, vahvistaa sisäistä luottamusta ja sitoutumista.

Tawse ja Tabesh (2021, 25) ovat esittäneet strategian toteutuksen viitekehyksen (kuva 6), jossa strategisen viestinnän vaikuttavuus nähdään riippuvaisena johtajien dynaamisista kyvykkyyksistä, kuten tunneällystä, kognitiivisista taidoista ja sosiaalisesta pääomasta. Mallissa korostuu viestinnän keskeinen rooli organisaation koordinoinnin ja sitouttamisen mahdollistajana.



Kuva 6. Strategian toteutuksen viitekehys (mukaillen Tawse & Tabesh, 2021, 25)

Viitekehys havainnollistaa, kuinka johtajien kyvykkyudet vaikuttavat strategisen viestinnän laatuun ja tätä kautta organisaation kykyyn jäsentää tavoitteitaan ja saavuttaa ne.

Edellä kuvatun kaltaiset viitekehukset ovat hyödyllisiä viestinnän ja johtamisen suhteiden jäsentämisessä, mutta niitä voidaan myös perustellusti kritisoida. Esimerkiksi Zerfass, Dejan, Nothhaft ja Werder (2018, 500–501) huomauttavat, että monet viitekehukset korostavat yksilötason kyvykkyksiä, mutta jättävät huomioimatta rakenteelliset tai kulttuuriset tekijät, jotka voivat merkittävästi vaikuttaa viestinnän vaikuttavuuteen. Lisäksi mallien keskittyminen johdon näkökulmaan voi peittää alleen työntekijöiden kokemukset ja arjen käytännöt, jotka SAP-näkökulman mukaan ovat keskeisiä strategian toteutumiselle.

Strategiatyöpajat ovat esimerkki rakenteellisesta viestintäkäytännöstä, jossa strategiaa ei pelkätään jaeta, vaan tuotetaan yhdessä. Hodgkinson, Whittington, Johnson ja Schwarz (2006, 480–485) osoittavat, että hyvin suunnitellut työpajat voivat edistää strategista ymmärrystä, ratkaista erimielisyyksiä ja vahvistaa yhteistä suuntaa. SAP-kirjallisuudessa tällaiset työpajat nähdään tapauskohtaisina käytäntöinä (*episodic practices*) (Jarzabkowski ym. 2007, 13–14), joissa strategiatyö konkretisoituu dialogissa ja yhteiskehittelyssä.

Hodgkinsonin ja kumppaneiden (2006, 480–495) empiirinen tutkimus tuo kuitenkin esiin myös kriittisiä havaintoja. Strategiatyöpajat ovat usein rajattuja tapahtumia, joiden osallistujat koostuvat pääosin ylimmästä johdosta. Keskijohto ja muut työntekijäryhmät jäävät usein ulkopuolelle, mikä voi kaventaa näkökulmia ja heikentää strategian jalkautumista. Lisäksi työkalujen käyttö jää usein suppeaksi ja valmistautuminen on vähäistä. Työpajat voivat siten jäädä rituaaleiksi, jos niiden tuotoksia ei sidota konkreettisiin toimenpiteisiin. Mantere ja Vaara (2008, 344–345) varoittavat, että tällöin seurauksena voi olla työntekijöiden strateginen kyynisyys ja osallistumishalun heikkeneminen.

Tällaiset havainnot haastavat käsityksen työpajoista neutraaleina kehittämistyökaluina ja tuovat esiin sen, että myös strategiaprosessit ovat alttiita valta- ja edustuskysymyksille. Jos työpajojen suunnittelu, fasilitointi ja osallistujavalinnat perustuvat ainoastaan johdon näkökulmiin, strategia voi muodostua kapeasti määritellyksi, jolloin sen käytännön toteutuksessa voi syntyä ristiriitoja, jotka heikentävät organisaation sisäistä yhtenäisyyttä. SAP-kirjallisuudessa onkin painotettu, että strateginen keskustelu tulisi ankkuroida arjen käytäntöihin, joissa myös hiljainen tieto ja epämuodolliset käytännöt ovat läsnä (Jarzabkowski & Spee 2009, 78–80).

Lisäksi voidaan kysyä, missä määrin työpajat aidosti mahdollistavat strategisten ideoiden haastamisen ja uudelleentulkinnan. Mikäli ne toimivat ensisijaisesti johdon jo muotoilemien linjausten vahvistuspaikkoina, osallistujien mahdollisuudet vaikuttaa strategian sisältöön jäävät vähäisiksi. Tämä voi luoda illuusion osallistamisesta, joka voi pidemmällä aikavälillä murentaa luottamusta sekä strategiaprosessiin että johtoon. Näin ollen strategiatyöpajojen suunnittelussa ja toteutuksessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota osallistujien valintaan, vuorovaikutuksen laatuun sekä siihen, miten työpajoissa tuotettu tieto otetaan huomioon osana strategista päätöksentekoa.

Strateginen viestintä onkin ymmärrettävä jatkuvana prosessina, jossa strategia rakentuu vuorovaikutuksessa ja yhteisessä merkityksenannossa. Organisaatiot, jotka suhtautuvat viestintään reflektiivisesti, osallistavasti ja kriittisesti, vahvistavat edellytyksiään saavuttaa strategiset tavoitteensa – ei pelkästään toteuttamalla annettua strategiaa, vaan osallistumalla sen aktiiviseen rakentamiseen.

6 Yhteenveto teoreettisista viitekehyksistä

Rakensin tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten neljän toisiaan täydentävän näkökulman varaan: Strategy-as-Practice (SAP) -lähestymistapa, OKR-menetelmä, SMART-malli sekä strategista viestintää koskevat teoreettiset tarkastelut. Strategiselle viestinnälle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä teoriaa, vaan sitä lähestytään kirjallisuudessa useista eri näkökulmista. Tässä työssä strategista viestintää käsitellään osana strategian toimeenpanoa ja yhteistä merkityksenmuodostusta. Tarkastelussa painottuvat viestinnän vuorovaikutteisuus, osallistavuus ja sen merkitys strategian ymmärrettävyydelle ja hyväksyttävyydelle organisaation sisällä. Näiden näkökulmien avulla jäsenin Asiantuntijaorganisaation strategiaprosessiin ja osallistamisen kehittämiseen liittyviä keskeisiä teemoja ja rakensin pohjan myöhemmille kehitysehdotuksille.

SAP-lähestymistavan avulla tarkastelin strategiatyötä arjen käytäntöjen, vuorovaikutuksen ja toimijoiden näkökulmasta. SAP suuntaa huomion siihen, miten strategia rakentuu organisaation sisällä toimijoiden, kuten osakkaiden, päivittäisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Lähestymistapa mahdollisti osallistumisen muotojen ja vuorovaikutuksellisten käytäntöjen tarkastelun osana strategiatyötä.

OKR-menetelmä ja SMART-malli toivat viitekehukseen rakenteellisen näkökulman strategisten tavoitteiden muotoiluun, konkretisointiin ja seurantaan. OKR:n 3C-malli (*Create–Check-in–Close*) jäsentää tavoitteiden käsittelyä toistuvassa syklissä. SMART-malli täydentää tätä kokonaisuutta tarjoamalla viisi kriteeriä – täsmällisyys, mitattavuus, saavutettavuus, merkityksellisyys ja aikarajaus – tavoitteiden laadulliseen määrittelyyn. Näiden lähestymistapojen avulla tarkastelin tavoitteiden asettamista systemaattisena ja toimintaan kiinnittyvänä käytäntönä.

Strategiaviestinnän teoria toi viitekehukseen näkökulman viestinnän roolista osana strategiaprosessia. Lähestyin viestintää transformationaalisen ja autenttisen johtajuuden näkökulmista, joissa korostuvat avoimuus, vuoropuhelu ja luottamus. Viestintää tarkastelin osana merkityksenantoa ja osallistumista, ei pelkästään tiedottamisena.

Näiden viitekehysten pohjalta laadin yhteenvedon (Taulukko 3), jossa jäsenin, miten kukin näkökulma tukee opinnäytetyön alussa määriteltujen keskeisten tutkimuskysymysten tarkastelua. Taulukossa 3 havainnollistan, miten SAP, OKR, SMART ja strategiaviestinnän teoria liittyvät osakkaiden osallistumisen vahvistamiseen, strategiaprosessin rakenteen selkeyttämiseen ja strategisten tavoitteiden viestintään.

Taulukko 3. Viitekehysten tuki tutkimuskysymyksille

Viitekehys	K1: Osakkaiden osallistumisen vahvistaminen strategiaproessin eri vaiheisiin yhtiötasolla	K2: Strategiaproessin rakenteen selkeyttäminen ja osallistavuuden kehittäminen	K3: Strategisten tavoitteiden viestintä osakkaille ymmärrettävästi, ajantasaisesti ja vaikuttavasti
SAP	Korostaa arjen strategiatyön muotoutumista käytännössä; tuo esiin osakkaiden mahdollisuuden vaikuttaa jatkuvassa vuorovaikutuksessa.	Tuo esiin strategian merkityksellisuuden rakentumisen viestinnässä ja yhteisissä käytännöissä.	Tuo esiin strategian merkityksellisuuden rakentumisen viestinnässä ja yhteisissä käytännöissä.
OKR-menetelmä	Mahdollistaa osallistumisen tavoitteiden konkretisoinnin ja seurannan kautta.	Parantaa tavoitteiden läpinäkyvyyttä, rytmitystä ja seurattavuutta. Tarjoaa toistettavan rakenteen strategiaproessille kvartaalisykleittäin, tukee koordinoitua etenemistä.	Parantaa tavoitteiden läpinäkyvyyttä, rytmitystä ja seurattavuutta.
SMART-malli	Varmistaa tavoitteiden realiteettisuuden ja ymmärrettävyyden osakkaille.	Tukee tavoitteiden selkeyttämistä ja siten strategiaproessin jäsennettävyyttä.	Auttaa viestimään tavoitteet konkreettisina, ajallisesti rajattuina ja helposti ymmärrettävinä kokonaisuuksina.
Strategiaviestintä	Mahdollistaa kaksisuuntaisen osallistumisen ja palautteen strategiatyössä.	Edistää osallisuutta strategiaproessin eri vaiheissa selkeyttämällä viestinnän roolia ja johdonmukaisuutta.	Tukee strategian sisäistämistä, sitoutumista ja käytännön toteutusta avoimen ja ajantasaisen viestinnän kautta.

Teoreettisten viitekehysten kokonaisuus tarjoaa monipuolisen näkökulman Asiantuntijaorganisaation strategiatyöhön ja luo vahvan pohjan kehitysehdotusten laatimiselle useisiin teorioihin tukeutuen. SAP-lähestymistapa korostaa osallistumisen ja käytäntöjen merkitystä, OKR- ja SMART-menetelmät tarjoavat välineet tavoitteiden jäsentämiseen ja seurantaan ja strategiaviestintä kokoaa nämä näkökulmat yhtenäiseksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi.

7 Kehittämistehtävän toteutus ja menetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Asiantuntijaorganisaation yhtiötason strategiaprocessia siten, että se tukisi osakkaiden osallistamista, selkeyttäisi prosessin rakennetta ja vastuunjakoja sekä vahvistaisi strategisten tavoitteiden viestintää. Työ pohjautui laadullisen tapaustutkimuksen menetelmiin, jotka mahdollistivat kontekstisidonnaisten ratkaisujen tuottamisen käytännönläheisesti organisaation omista lähtökohdista käsin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51–54).

Opinnäytetyössäni en ainoastaan dokumentoinut osakkaiden kokemuksia strategiatyöstä, vaan pyrin ymmärtämään, miten strategiatyöhön osallistuminen ja strategiaviestintä rakentuvat käytännössä ja miten niitä voisi kehittää osaksi Asiantuntijaorganisaation toimintaa. Kohdistin tarkasteluni kolmeen toisiinsa liittyvään kehittämiskohteeseen, joiden avulla halusin vahvistaa strategiaproessin vaikuttavuutta ja syventää osakkaiden kokemusta osallistumisesta strategiatyöhön.

Ensimmäiseksi tarkastelin sitä, miten osakkaiden osallistamista voisi kytkeä tiiviimmin strategiaproessin eri vaiheisiin. Etsin keinoja, joiden avulla osakkaiden asiantuntemus, kokemukset ja näkemykset saataisiin liitettyä osaksi strategian suunnittelua, toimeenpanoa ja seurantaa siten, että ne tukevat yhtiötason yhteistä suuntaa.

Toiseksi keskityin strategiaproessin toiminnalliseen selkeyttämiseen. Halusin selvittää, millä tavoin strategiaprocessia voisi jäsentää uudelleen, jotta strategiatyö näyttäytyisi johdonmukaisena ja osallistavana.

Kolmanneksi käsittelin strategisten tavoitteiden viestintää erityisesti osakkaiden näkökulmasta. Halusin ymmärtää, millä tavalla strategian sisältö voitaisiin viestiä niin, että se näyttäytyy selkeänä, ajantasaisena ja myös arjen toimintaa tukevana kokonaisuutena. Etsin tapoja, joilla viestintä voisi tukea ymmärrettävyyttä, lisätä sitoutumista ja mahdollistaa vuorovaikutuksen strategian kehittämisessä. Kiinnitin erityistä huomiota siihen, miten viestinnän rytmin ja kanavat voisi jäsentää osaksi systemaattista ja vuorovaikutteista strategiaviestintää, joka tukee strategian jalkauttamista.

Koko kehittämistyön taustalla vaikutti ajatus strategiasta käytäntönä tai prosessina, joka rakentuu arjen vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa, ei vain johdon laatimien asiakirjojen varaan. Strateginen ohjaus ei voi olla vaikuttavaa ilman ymmärrettävää ja läpinäkyvää viestintää, jonka avulla strategia muuntuu operatiiviseksi toiminnaksi. Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa selkeästi rajattuja ja perusteltuja kehitysehdotuksia, jotka ovat toteutettavissa nykyisessä organisaatorakenteessa ja jotka vahvistavat yhtiön strategisen ohjauksen toimivuutta sekä osakkaiden roolia sen toteuttamisessa.

Tapaustutkimuksellinen lähestymistapa mahdollisti kokonaisvaltaisen tarkastelun organisaation omassa kontekstissa. Se tuki sekä nykytilan analyysiä että kehityskohteiden tunnistamista niin johdon kuin osakkaiden näkökulmasta. Strategiatyön rakenne, vuorovaikutusprosessit ja osallistamismahdollisuudet ovat keskiössä ja tarkastelu kohdistui nimenomaan niihin osa-alueisiin, joissa osakkaiden osallistaminen ja strategiaviestintä voivat tuoda suurinta lisäarvoa.

Keräsin aineiston puolistrukturoidun teemahaastattelun ja sähköisen kyselyn avulla. Haastattelun kautta sain toimitusjohtajan näkemyksen strategiaprosessista ja sen kehittämistarpeista. Kyselyllä kartoitin osakkaiden kokemuksia ja kehitysehdotuksia liittyen strategiaprosessiin, osallistamiseen ja viestintään. Analysoin aineiston laadullisen teemoittelun avulla ja täydensin analyysia kuvailevalla tarkastelulla vastausjakaumien esiintuomiseksi.

Seuraavissa alaluvuissa esittelen toimeksiantajayrityksen lisäksi tarkemmin käyttämäni aineistonhankintamenetelmät ja aineiston analyysitavan, joiden avulla pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiin mahdollisimman johdonmukaisesti ja luotettavasti.

7.1 Toimeksiantajayritys

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys ei halua tulla nimetyksi, joten siitä käytetään nimitystä Asiantuntijaorganisaatio. Asiantuntijaorganisaatio on osa kansainvälistä kiinteistöalan konsernia.

Työssä tarkastellaan Asiantuntijaorganisaation Suomen-yhtiötä, joka tarjoaa laajan valikoiman asiantuntijapalveluita kiinteistöalalla. Asiantuntijaorganisaation asiakkaita ovat erityisesti kiinteistösijoittajat, kiinteistönomistajat ja vuokralaiset, joita tuetaan erilaisissa kiinteistöihin liittyvissä päätöksentekotilanteissa.

Keskeisiin palveluihin kuuluu kiinteistökauppaan liittyvä neuvonanto, jossa asiakkaita avustetaan kiinteistöjen osto- ja myyntiprosessien suunnittelussa ja toteutuksessa. Asiantuntijaorganisaatio tarjoaa palveluina myös arviointi- ja analyysipalveluita, kuten kiinteistöjen ja yritysten arvonmäärittäjiä sekä markkina-analyysijä. Lisäksi Asiantuntijaorganisaatio tarjoaa toimitilavälitysmallia, jossa tilanhakijalle laaditaan tämän kriteereihin perustuva tilakartoitus eri kiinteistönomistajia edustavien valitulta alueelta.

Euroopan unionin määritelmän mukaan pk-yritykset jaetaan kokonsa perusteella pieniin ja keski-suuriin yrityksiin. Pienessä yrityksessä on enintään 50 työntekijää ja sen liikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Keski-suureen yritykseen voi kuulua enintään 250 työntekijää, ja sen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa (Tilastokeskus, s.a; European Union, s.a.). Asiantuntijaorganisaation Suomen-yhtiö sijoittuu näiden luokittelujen sisään, mutta yksikön tarkkaa kokoa ei tässä yhteydessä eritellä

anonymiteetin säilyttämiseksi. Yrityksen kokoluokka mahdollistaa ketterän ja asiakaslähtöisen toiminnan, samalla kun se hyödyntää kansainvälisen konsernin tarjoamia resursseja ja asiantuntemusta.

Asiantuntijaorganisaation Suomen-yhtiön toimitusjohtajana toimiva haastateltava ja tämän opin- näytetyön toimeksiantaja odottaa opinnäytetyöltä konkreettisia kehitysehdotuksia strategiaprosessin kehittämiseen ja osakkaiden roolin vahvistamiseen siinä. Hän kokee, että nykyinen strategiatyö on urautunut ja kaipaa syvällisempää tarkastelua sekä tehokkuuden parantamista. Erityisesti hän toivoo ratkaisuja siihen, miten strategiaa voidaan päivittää markkinamuutosten mukaisesti, sen sijaan että aiempia suunnitelmia vain toistetaan.

Haastatellun toimitusjohtajan mukaan Asiantuntijaorganisaation osakkaat ovat avainhenkilöitä, joiden vastuulla on yrityksen kehittäminen, liiketoiminnan kasvattaminen ja yrityksen arvojen ylläpitäminen. Osakkaiden odotetaan tuovan liiketoimintaa paitsi omalle tiimilleen myös koko Asiantuntijaorganisaatiolle, osallistuvan aktiivisesti yrityksen kehittämiseen sekä edistävän tiimirajat ylittävää yhteistyötä.

Osakkaita on tällä hetkellä yhteensä 18 henkilöä ja viisi heistä on johtoryhmän jäseniä. Kaikki osakkaat ovat Asiantuntijaorganisaation henkilöstöä. Osakkaat omistavat Asiantuntijaorganisaatiosta yhteensä 40 % ja osakkaiden omistusosuudet vaihtelevat.

Tällä hetkellä osakkaiden strategiatyö painottuu oman tiimin tasolle, eikä heillä ole aktiivista roolia koko Asiantuntijaorganisaation strategian kehittämisessä. Haastateltava näkee tämän merkittävänä kehityskohteena, sillä osakkaiden asiantuntemus voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin koko yrityksen strategian suunnittelussa ja kehittämisessä. Hän toivoo, että opinnäytetyö tarjoaisi käytännönläheisiä ratkaisuja osakkaiden osallistamisen vahvistamiseen ja strategiaprosessin kehittämiseen siten, että se tukee koko yrityksen tavoitteita entistä vaikuttavammin.

Tulevaisuudessa osakkaiden roolin tulisi muuttua aktiivisemmaksi strategiatyössä mutta samalla on tärkeää säilyttää tasapaino oman tiimin tekemisen ja yrityksen strategiseen kehittämiseen osallistumisen välillä. Vaikka koko yhtiön strategian vieminen eteenpäin on ensisijaisesti johdon vastuulla, osakkaiden tulisi aika ajoin osallistua strategian suunnitteluun ja kehitysehdotusten tekemiseen. Strategiaa toteutetaan sekä yhtiö- että tiimitasolla, ja osakkailla on keskeinen rooli sen jalkauttamisessa päivittäiseen työhön.

7.2 Aineistonhankintamenetelmät

Aineistonkeruumenetelmiksi valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun ja kyselyn. Puolistrukturoitu haastattelu yhdistää systemaattisuuden ja joustavuuden, sillä kaikille haastateltaville esitetään

samat kysymykset, mutta niiden järjestystä ja muotoa voidaan mukauttaa tilanteen mukaan. Tämä mahdollistaa haastateltavan näkemysten ja kokemusten esiin tuomisen. Teemahaastattelu on puolistrukturoidun haastattelun erityismuoto, jossa aiheet on ennalta määritelty, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella keskustelun edetessä. Se soveltuu erityisesti laadulliseen tutkimukseen, sillä se antaa tilaa syvälliselle tarkastelulle ilman tiukkoja vastausrajoitteita. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3.)

Valitsin haastateltavaksi Asiantuntijaorganisaation toimitusjohtajan, joka toimi keskeisessä roolissa strategiatyössä sekä organisaation että hallituksen suuntaan. Laadin haastattelua varten etukäteen kysymysrunгон (Liite 3), mutta jätin keskustelulle tilaa joustavalle etenemiselle ja uusien näkökulmien esiin nousemiselle. Toimitin kysymykset toimitusjohtajalle etukäteen, jotta hän sai halutesaan mahdollisuuden valmistautua tutustumalla kysymyksiin rauhassa. Lähetin myös tutkimustiedotteen (Liite 1) ja suostumuslomakkeen (Liite 2) ennen haastattelua.

Tavoittelin haastattelulla syvällistä ymmärrystä organisaation strategiaproessin nykyisistä käytännöistä, strategiatyön haasteista ja kehittämismahdollisuuksista, erityisesti osakkaiden osallistamisen ja strategiaviestinnän näkökulmista. Haastattelukysymykset (Liite 3) kohdistuivat strategiaproessin rakenteeseen ja toteutukseen, sen vahvuuksiin ja kehityskohteisiin sekä hallituksen ja osakkaiden rooleihin. Annoin toimitusjohtajalle myös tilaisuuden esittää omia kehitysehdotuksiaan ja näkemyksiään tulevaisuuden suuntaviivoista.

Haastateltavia henkilöitä valittaessa on tärkeää muistaa tutkimuksen aihe ja valita haastateltavat joko tutkittavaa tai teemaa koskevan kokemuksensa tai asiantuntijuutensa perusteella ja haastateltavalla tulisi olla omakohtaista kokemusta aiheesta (Vilka 2021, luku 5). Tätä näkökulmaa täydentää von Soestin (2023, 279) käsitys asiantuntijahaastattelun erityisluonteesta; hän painottaa, että asiantuntijaksi ei tule määritellä pelkästään aseman perusteella, vaan asiantuntijuus rakentuu ennen kaikkea tiedollisesta suhteesta tutkittavaan ilmiöön. Asiantuntija voi näin olla joko sisäinen toimija, joka on osallistunut suoraan tutkittuun prosessiin tai ulkoinen asiantuntija, joka on perehtynyt aiheeseen analyysin tai tutkimuksen kautta. Tässä tutkimuksessa toimitusjohtaja edusti sisäistä asiantuntijaa, joka toi näkökulmaa organisaation strategiatyön toteuttamisesta ja kehittämisestä.

Von Soest (2023, 280) myös korostaa, että asiantuntijoiden valinnassa ei tulisi rajautua pelkästään ylimmän johdon näkemyksiin, vaan tutkijan tulisi harkita eri tasojen asiantuntijoita, sillä esimerkiksi keskijohdon tai operatiivisen tason toimijat voivat tarjota käytännönläheistä ja vähemmän suodatettua tietoa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuitenkin toimitusjohtajan näkemykseen, sillä hän toimi suoraan yhteydessä strategiatyötä ohjaaviin tahoihin ollen myös itse aktiivisesti mukana siinä. Lisäksi von Soest painottaa, että asiantuntijahaastattelu on luonteeltaan vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa tutkijan asema, lähestymistapa ja kysymysten asettelu vaikuttavat olennaisesti

vastauksiin. Siksi myös tutkijan on tärkeää reflektoida omaa rooliaan ja sen vaikutusta tiedon muodostumiseen (von Soest 2023, 281).

Tässä tutkimuksessa oma roolini toimitusjohtajan suorana alaisena ja myös osallistujana Asiantuntijaorganisaation strategiaprosessissa vaikutti väistämättä haastattelutilanteen dynamiikkaan. Vuorovaikutus ei ole täysin neutraalia, sillä välillämme oli organisaation sisäinen valtasuhde, joka saattoi vaikuttaa siihen, miten toimitusjohtaja vastasi kysymyksiini tai millaiseksi hän koki tilanteen. Samalla oli myös mahdollista, että omat kokemukseni ja ennakkotietoni saattoivat vaikuttaa siihen, mihin näkökulmiin keskityin tai miten tulkitsin vastauksia. Toisaalta yhteinen taustamme saattoi mahdollistaa avoimemman keskustelun ja tuoda esiin sellaista tietoa, jota ulkopuolinen tutkija ei välttämättä tavoittaisi. Tämän vuoksi kiinnitin erityistä huomiota siihen, että haastattelun suunnittelu ja aineiston käsittely toteutettiin mahdollisimman avoimesti, systemaattisesti ja aineistolähtöisesti, jotta omat oletukseni eivät ohjaisi analyysiä liiallisesti.

Toteutin haastattelun 3.3.2025 Teams-alustalla. Tallensin ja litteroin sen hyödyntäen Microsoftin Teams ja Copilot -työkaluja. Haastattelu tuotti kontekstisidonnaista ja syvällistä tietoa organisaation strategiatyön kehittämistarpeista, ja täydensin tätä aineistoa osakkaille suunnatulla sähköisellä kyselyllä.

Laadin sähköisen kyselyn kartoittaakseni osakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä strategiatyön nykytilasta, osallistamiskäytännöistä sekä strategisten tavoitteiden viestinnästä ja seurannasta. Rakensin kyselyn sisältämään sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä, jotta sain kerättyä sekä määrällistä että laadullista aineistoa.

Kyselylomakkeen suunnittelussa on keskeistä määritellä mittari eli kysymysten ja vastausvaihtoehtojen tarkka valinta tutkimusongelman kannalta. Lomakkeen tulee sisältää vain olennaisia kysymyksiä, jotka tuottavat luotettavaa ja vertailukelpoista tietoa. Määrällisessä tutkimuksessa kysymysten selkeys ja vastausvaihtoehtojen yksiselitteisyys ovat erityisen tärkeitä systemaattisen analyysin mahdollistamiseksi. Hyvän kyselylomakkeen tulee olla yksiselitteinen, jotta vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Epätarkkoja tai johdattelevia kysymyksiä tulee välttää. Lisäksi kyselylomake on testattava ennen käyttöönottoa, jotta sen selkeys, vastausvaihtoehtojen toimivuus ja ymmärrettävyys voidaan varmistaa. Kohderyhmää vastaavien henkilöiden antama palaute auttaa hiomaan kysymysten muotoilua, mikä parantaa kyselyn luotettavuutta ja tukee tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. (Vilka 2021, luku 4.)

Laadittuani kyselylomakkeen pyysin siitä palautetta opinnäytetyön toimeksiantajalta, joka kuului myös kyselyn kohderyhmään. Hyödynsin palautetta varmistaakseni, että kysymykset olivat selkeitä

ja relevantteja vastaajille. Tein kommenttien pohjalta pieniä tarkennuksia lomakkeeseen, jotta kysymysten muotoilu täsmentyi ja ne mittasivat tutkimusaihetta mahdollisimman tarkasti.

Suunnittelin kyselyn siten, että otin huomioon vastaajaryhmien erilaiset roolit organisaatiossa. Rääkälöin kysymykset vastaajille sopiviksi ja jaoin osakkaat kahteen ryhmään: johtoryhmään kuuluviin osakkaisiin ja ei johtoryhmään kuuluviin osakkaisiin. Tällä tavoin saatiin huomioitua molempien ryhmien näkökulmat ja varmistettiin, että aineistosta muodostui monipuolinen ja kattava kuva strategiaprosessin toimivuudesta (Vilkkä 2021, luku 4).

Laadin johtoryhmään kuuluville osakkaille laajemman kysymyspatteriston (Liite 5), jossa tarkasteltiin erityisesti strategiaprosessin rakennetta, sen vahvuuksia ja kehittämistarpeita sekä strategisten tavoitteiden vaikutusta operatiiviseen toimintaan ja päätöksentekoon. Kysyin heiltä esimerkiksi, miten strategiset tavoitteet tulisi asettaa liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta ja miten osakkaiden osallistumista strategiaprosessiin voitaisiin vahvistaa. Useat näistä kysymyksistä vastasivat myös toimitusjohtajan haastattelussa esittämiäni kysymyksiä.

Esitin muille osakkaille kysymyksiä (Liite 5), jotka painottuivat strategisen viestinnän ja seurannan toimivuuteen sekä osallistamisen kehittämiseen. Kysyin heiltä muun muassa, kuinka tärkeänä he pitävät osakkaiden osallistumista yhtiötason strategiseen päätöksentekoon ja missä vaiheissa heidän osallistumisensa toisi eniten lisäarvoa. Lisäksi selvitin, miten strategisten tavoitteiden viestintää tulisi parantaa, millä tavoin seurantaa voisi tehostaa ja kuinka usein he toivovat saavansa päivityksiä strategian etenemisestä.

Tämä osakasryhmien välinen erottelu auttoi muodostamaan kattavan kokonaiskuvan strategiaprosessin vahvuuksista ja kehityskohteista eri näkökulmista. Samalla sain kerättyä tarkempia kehitysehdotuksia kummallekin osakasryhmälle, jotta strategian muotoilua, viestintää ja seurantaa voidaan kehittää organisaation tarpeisiin paremmin vastaaviksi.

Lähetin osakkaille 4.3.2025 sähköpostiviestin, jossa esittelin opinnäytetyön aiheen ja pyysin vastaamaan kyselyyn (Liite 4). Ilmoitin viestissä, että kyselyyn voi vastata 25.3.2025 asti. Kolmen viikon vastausaika antoi osakkaille riittävästi aikaa perehtyä kysymyksiin ja muotoilla vastauksensa harkiten.

Osakkaat vastasivat kyselyyn nimettömästi, ja käsittelin kaikki vastaukset luottamuksellisesti voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti.

Seurasin vastausten kertymistä aktiivisesti ja lähetin muistutusviestit 17.3.2025 ja 25.3.2025. Lisäksi pyysin osakkaita vastaamaan kyselyyn 18.3.2025 pidetyssä osakaskokouksessa.

Anonymiteetin vuoksi todettakoon, että liitteistä 4 ja 5 on anonymisoitu yrityksen nimi muuttamalla se Xxxx -muotoon ja peittämällä tunnistettavat tiedot sähköpostiviestistä.

Tämä yhdistelmä, toimitusjohtajan puolistrukturoitu haastattelu ja osakkaille räätälöity kysely, tukee opinnäytetyön tavoitteita tarjoamalla sekä laadullista että määrällistä tietoa strategiatyön osallistamiskäytännöistä ja strategiaviestinnän kehittämistarpeista.

7.3 Aineiston analyysimenetelmät

Opinnäytetyössäni hyödynsin laadullisia analyysimenetelmiä, jotka mahdollistivat tutkimuskysymysten syvällisen tarkastelun ja strategiaprosessin ilmiöiden ymmärtämisen kontekstissaan. Aineiston jäsentämiseen käytin teemoittelua, joka on keskeinen ja paljon käytetty laadullisen analyysin menetelmä. Teemoittelussa aineisto järjestetään merkityksellisiin aihealueisiin, jotka toistuvat, erottuvat tai ovat tutkimuskysymysten kannalta erityisen olennaisia. (Eriksson & Koistinen 2014, 34; Tietoarkisto s.a.) Laadullinen analyysi ei pyri vain kuvaamaan aineistoa, vaan sen tavoitteena on merkitysten rakentaminen ja ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen (Puusa & Juuti 2020, luku 9).

Valitsin teemoittelun, koska se tarjosi jäsenneilyn tavan tarkastella haastatteluista ja kyselyistä esiin nousseita kokemuksia ja vertailla eri osakasryhmien näkemyksiä. Castleberryn ja Nolenin (2018, 809) mukaan teemat eivät synny pelkästään toistuvuuden perusteella, vaan ne rakentuvat merkityssisällöistä, jotka auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja valottavat tutkittavan ilmiön syvempiä ulottuvuuksia.

Analysoin toimitusjohtajan haastatteluaineiston litteroimalla sen ensin tekstimuotoon. Tämän jälkeen tarkastelin aineistoa aineistolähtöisen teemoittelun avulla, mutta arvioin tulkintoja myös työn viitekehysten ja aiemman tutkimuksen näkökulmista. Haastattelusta nousi esiin kolme keskeistä teemaa; osakkaiden osallistaminen strategiaprosessiin, strategisten tavoitteiden muotoilu ja seuranta sekä hallituksen rooli strategiatyössä. Poimin litteroidusta aineistosta kuhunkin teemaan liittyvät osuudet, analysoin niiden sisällöt ja tulkitsin niitä suhteessa tutkimusongelmaan. Kuten DiCicco-Bloom ja Crabtree (2006, 318) huomauttavat, laadullisessa analyysissä on tärkeää siirtyä kuvailusta tulkintaan, jolloin yksittäiset havainnot alkavat rakentaa tutkimuskysymyksiin vastaavaa kokonaisuutta.

Analyysi eteni vaihe vaiheelta. Aluksi yksinkertaistin aineistoa ja tiivistin sen keskeiset sisällöt. Sen jälkeen nimesin ja ryhmittelin havaintoja koodauksen avulla, jolloin muodostui laajempia teemoja eli yläkategorioita (Puusa & Juuti 2020, luku 9). Tavoitteena oli rakentaa yhtenäinen tulkinta, jossa havainnot liittyvät tutkimuskysymyksiin ja auttavat vastaamaan niihin. Tällainen vaiheittainen eteneminen ja tutkijan jatkuva pohdinta omasta roolistaan ovat keskeisiä laadullisen tutkimuksen

luotettavuuden kannalta. Kuten Piekkari, Welch ja Plakoyiannaki (2010, 110) korostavat, laadukkaan tapaustutkimuksen tunnusmerkkejä ovat avoin menetelmän kuvaus, teoreettinen johdonmukaisuus ja aineiston pohjalta tehdyt perustellut tulkinnat – ei kaavamainen toimintatapa.

Kyselylomakeaineiston analyysissä käytin sekä laadullisia että määrällisesti kuvailevia menetelmiä. Monivalintakysymysten vastaukset analysoin lukumäärällisesti ja havainnollistin tuloksia graafisesti, kun se oli tarkoituksenmukaista. Avoimiin kysymyksiin annetut vastaukset teemoittelin ja ryhmittelin samankaltaisiin sisältökokonaisuuksiin. Erikssonin ja Koistisen (2014, 35) mukaan tällainen lähestymistapa tukee aineiston systemaattista tarkastelua ja mahdollistaa erojen havainnoinnin eri vastaajaryhmien välillä. Erityisesti kiinnitin huomiota siihen, poikkesivatko johtoryhmään kuuluvien osakkaiden näkemykset muiden osakkaiden kokemuksista. Tämä auttoi tunnistamaan eri sidosryhmien näkemyksiä strategiatyön nykytilasta ja sen kehittämistarpeista.

Raportoin analyysin tulokset temaattisesti jäsennellyssä muodossa. Haastattelu- ja kyselyaineisto käsiteltiin erillisinä kokonaisuuksina. Kyselyssä erottelin lisäksi johtoryhmään kuuluvien ja muiden osakkaiden vastaukset toisistaan, jotta aineistosta nousseet näkökulmat näkyisivät ryhmäkohtaisesti. Käytin suoria sitaatteja havainnollistamaan keskeisiä tulkintoja, mutta valitsin ne huolellisesti, jotta yksittäiset äänet eivät vääristäisi kokonaiskuvaa (Eriksson & Koistinen 2014, 35; Castleberry & Nolen 2018, 810).

Koska olin mukana organisaation strategiaprosessissa ja toimitusjohtajan suora alainen, minun oli tärkeää reflektoida aktiivisesti omaa asemaani tutkijana koko analyysivaiheen ajan. Von Soest (2023, 280–281) muistuttaa, että asiantuntijahaastattelu on vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa tutkijan rooli, asema ja suhde haastateltavaan vaikuttavat keskeisesti siihen, millaista tietoa tuotetaan ja miten se muotoutuu. Tiesin, että oma roolini saattoi vaikuttaa toimitusjohtajan vastauksiin tai siihen, millaisena hän koki koko haastattelutilanteen. Samalla kuitenkin ymmärsin, että yhteinen tausta loi otollisen pohjan avoimelle keskustelulle – sellaiselle, johon ulkopuolinen tutkija ei olisi välttämättä päässyt käsiksi.

Juuri tästä syystä koin tärkeäksi, että analyysi toteutetaan mahdollisimman läpinäkyvästi, systemaattisesti ja aineistolähtöisesti. Reflektoin aineistoa käsitellessäni omaa asemaani, tunnistin mahdollisia ennako-oletuksia ja pyrin varmistamaan, etteivät ne vaikuta liiallisesti havaintojen tulkitaan. Tällainen kriittinen itsetarkastelu oli keskeistä paitsi analyysin luotettavuuden varmistamiseksi myös sen eettisen kestävyuden näkökulmasta. Laadullinen analyysi ei ole pelkkä tekninen suoritus, vaan se edellyttää tutkijalta jatkuvaa reflektiivisyyttä ja tietoisuutta omasta vaikutuksestaan tutkimusprosessiin. Yadav (2021, 681–682) korostaa, että tutkijan suhde aineistoon vaikuttaa väistämättä siihen, miten merkitykset muodostuvat. Tulkintojen on noustava aineistosta ja suhteuduttava tutkimusongelmaan, teoriaan ja kontekstiin. Esimerkiksi kielelliset valinnat haastattelutilanteessa

tai aiemmat oletukset voivat ohjata havaintojen muotoutumista. Tulkinta ei ole pelkästään aineiston sisällön toistamista, vaan sen merkitysten ymmärtämistä suhteessa tutkimuskysymyksiin, aiempaan teoriaan ja tutkijan näkökulmaan (Puusa & Juuti 2020, luku 9). Tämän vuoksi huolehdin siitä, että tulkintani pohjautuvat ensisijaisesti aineistosta esiin nousseisiin havaintoihin, eivätkä omiin oletuksiini tai osallistumiseeni organisaation toimintaan.

Edellä mainituista syistä pyrin huolehtimaan koko prosessin ajan siitä, että tulkintani perustuvat ensisijaisesti aineistosta nouseviin havaintoihin eivätkä omaan kokemukseeni organisaation jäsenenä. Tämä aineistolähtöisyys oli yksi analyysini keskeisistä tavoitteista ja edellytys uskottavalle laadulliselle analyysille.

8 Haastattelun tulokset

Tässä luvussa esitellään toimitusjohtajan haastattelun keskeiset tulokset. Haastattelu toteutettiin osana aineistonkeruuta, ja sen tavoitteena oli selvittää Asiantuntijaorganisaation strategiaprosessin nykytila, sen vahvuudet, kehittämiskohteet sekä osakkaiden ja hallituksen roolit strategiatyössä. Haastatteluaineiston analyysi toteutettiin laadullisena teemoitteluna, jonka avulla haastattelusta nousseet keskeiset näkökulmat ryhmiteltiin selkeisiin kokonaisuuksiin. Teemoittelun avulla aineistosta tunnistettiin toistuvia ja merkityksellisiä aihealueita, jotka rakentuivat kolmeen pääteemaan: strategiaprosessin nykytila, sen vahvuudet sekä heikkoudet ja kehittämistarpeet.

8.1 Kuvaus strategiaprosessin nykytilasta

Haastattelussa pyrittiin selvittämään haastateltavan kokemus Asiantuntijaorganisaation strategiaprosessin nykytilasta, sen vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Haastattelun avulla pyrittiin selvittämään laajempi kokonaiskuva tilanteesta kehittämistehtävän taustatiedoksi.

Haastateltava kertoi, että nykyinen strategiaprosessi etenee vaiheittain ja rakentuu usean eri tason strategiatyölle. Prosessi käynnistyy toisen vuosineljänneksen aikana, kun pääomistaja määrittelee strategiaprosessin aikataulun ja raamit. Tämän jälkeen Asiantuntijaorganisaation eri tiimit laativat omat strategiansa, joita käsitellään tiimien strategiapalavereissa elo-syyskuun aikana. Prosessin aikana henkilöstöä, erityisesti osakkaita, osallistetaan strategiatyöhön tiimitasolla, jolloin strategiat muodostuvat pääosin tiimikohtaisiksi.

Strategiaprosessin seuraavassa vaiheessa järjestetään johtoryhmän strategiapäivä, jossa tiimien laatimat strategiat käsitellään ja niiden pohjalta kootaan Asiantuntijaorganisaation strategia. Tämä lopullinen strategia kootaan toimitusjohtajan toimesta, ja usein eri tiimien strategiat sisältävät samoja, yhtiötasolla merkittäviä elementtejä. Tällä hetkellä strategiatyön painopiste on tiimitason strategioissa ja kehityskohteena nähdään Asiantuntijaorganisaation strategian laatimisen syvempi käsittely ja strategian yhtenäisyyden vahvistaminen.

Lopullinen strategia esitetään hallitukselle usein neljännellä kvartaalilla olevassa kokouksessa, jossa hallitus antaa siitä palautetta ja tarvittaessa ohjeistaa strategian muokkaamista. Lisäksi strategiaan liittyvät taloudelliset tavoitteet asetetaan sekä seuraavalle vuodelle että viiden vuoden aikajänteelle. Myös jokainen Asiantuntijaorganisaation tiimi asettaa omat taloudelliset tavoitteensa, joista muodostetaan Asiantuntijaorganisaation kokonaisluvut.

Hallituksen rooli strategiaprosessissa on tällä hetkellä rajallinen. Hallitus asettaa strategiselle työlle raamit mutta sen osallistuminen on pääosin kommentointia siinä vaiheessa, kun strategia on jo koottu ja esitetään hallituksen kokouksessa. Pääomistajan antama formaatti ohjaa strategian

sisältöä painottaen nykyistä liiketoimintaa ja mahdollisia uusia kasvualueita mutta hallituksen aktiivinen osallistuminen itse strategiaprosessin muotoiluun on vähäistä. Haasteena nähdään se, että hallitus antaa kommenttinsa vasta lopuksi sen sijaan, että se osallistuisi strategiatyön aiempiin vaiheisiin, jolloin se voisi ohjata prosessia enemmän.

Nykyisessä toimintamallissa hallituksen kommentointi jää usein yleiselle tasolle ilman syvällisempää haastamista tai strategiatyön ohjausta. Toimitusjohtajan mukaan hallituksella olisi potentiaalia tuoda lisäarvoa strategiaprosessiin esimerkiksi verkostojen, kokemuksen ja kansainvälisten käytäntöjen jakamisen kautta. Kehityskohteena nähdään hallituksen aktiivisempi osallistuminen strategiaprosessin eri vaiheisiin, esimerkiksi osallistumalla strategiapäivään tai käymällä ennakoivia keskusteluja jo ennen lopullisen strategian esittämistä. Lisäksi toiveena on, että strategiaan liittyvät vastuut, aikataulut ja mittarit määriteltäisiin nykyistä selkeämmin.

8.2 Nykyisen strategiaprosessin vahvuudet

Haastattelussa nousi esiin useita strategiaprosessin osa-alueita, joita voidaan pitää toimivina, vaikkakin kehittämistarpeita on edelleen. Yksi prosessin keskeisistä vahvuuksista on sen selkeä aikataulutus. Strategiatyö käynnistyy tyypillisesti toisen vuosineljänneksen aikana pääomistajan toimitaman formaatin pohjalta. Tämä luo prosessille rytmin, joka auttaa eri yksiköitä valmistautumaan strategiatyöhön ajoissa. Vaikka aikataulu itsessään on jäsentävä ja ohjaava tekijä, se ei kuitenkaan yksin riitä varmistamaan sisällöllistä laatua tai riittävää reagointikykyä nopeasti muuttuvassa markkinassa.

Vakiintunut formaatti, jonka mukaan strategiat laaditaan ja esitetään hallitukselle, on koettu hyödylliseksi yhtenäisen rakenteen ja vertailtavuuden kannalta. Samalla se voi kuitenkin ohjata ajattelua liikaa vanhojen kaavojen mukaan ja johtaa strategian mekaaniseen tuottamiseen ilman syvempää analyysiä. Haastattelussa tuotiin esiin huoli siitä, että formaatti voi ohjata liiaksi toistamaan aiempia ratkaisuja sen sijaan, että strategia uudistettaisiin aidosti markkinamuutosten pohjalta.

Tiimitasolla toteutettava strategiatyö ja henkilöstön osallistaminen on yksi prosessin näkyvimmistä vahvuuksista. Jokainen tiimi laatii oman strategiansa, ja työntekijät pääsevät vaikuttamaan sisältöön ainakin jossain määrin. Tämä tukee sitoutumista ja lisää strategian tunnettuutta organisaation sisällä. Kuitenkin osallistamisen laatu ja syvyys voivat vaihdella tiimeittäin, ja strategioiden keskinäinen yhteensopivuus ei ole itsestäänselvyys.

“Hyvää se, että jokainen tiimi osallistaa henkilöstöä sen strategian tekoon ja että sen strategian takana myös seistään sitten kun se on tehty.” – Haastateltu toimitusjohtaja, Asiantuntijaorganisaatio

Strategiapäivä, jossa tiimien strategiat käydään läpi johtoryhmätasolla ja yhdistetään koko organisaation kattavaksi strategiaksi, toimii tietyllä tapaa siltana yksittäisten tiimien työn ja laajemman organisaation suuntaviivojen välillä. Tämä kokoava työ tehdään kuitenkin pitkälti toimitusjohtajavetoisesti, mikä voi rajoittaa laajemman keskustelun ja yhteisen suunnan rakentumista. Strategiatyö jää helposti sirpaleiseksi, kun yhteinen yhtiötasoinen keskustelu jää vähäiseksi ja johtoryhmän tai osakkaiden panos jää reaktiiviseksi.

Budjettitavoitteiden laatiminen useaksi vuodeksi eteenpäin tuo ennustettavuutta ja kehityksen seurantaan, mutta haastattelussa nousi esiin myös kritiikkiä; tavoitteita saatetaan asettaa ilman riittävää pohdintaa siitä, mistä kasvu käytännössä syntyy. Tällöin vaarana on, että luvut jäävät irralleen strategiasta eikä niitä tueta konkreettisilla toimenpiteillä.

“Mun tehtävä on myös muistuttaa, mitä strategiassa on sovittu ja mihin meidän pitäisi panostaa juuri tänä vuonna.” – Haastateltu toimitusjohtaja, Asiantuntijaorganisaatio

Toimitusjohtajalle jää tällä hetkellä suuri vastuu strategian jalkauttamisesta ja siitä muistuttamisesta, mikä voi kertoa osin siitä, että rakenteellinen tuki tai yhteinen omistajuus strategian toteutuksesta ei vielä toteudu toivotulla tavalla. Strategia on kyllä olemassa, mutta sen käytännön ohjaava vaikutus jää usein yksittäisten henkilöiden varaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että strategiaprosessi sisältää selkeitä rakenteellisia vahvuuksia, mutta osallistavuuden ja strategisen syvyyden osalta on yhä tilaa kehittyä. Strategiatyö ei ole täysin irrallaan operatiivisesta toiminnasta, mutta se ei myöskään ohjaa arkea systemaattisesti – etenkin yhtiötasolla. Ilman tiiviimpää yhteistä keskustelua ja osallistumista strategian suunnitteluun sen vaikutus voi jäädä pinnalliseksi.

8.3 Nykyisen strategiaprosessin heikkoudet ja kehittämistarpeet

Haastattelun perusteella strategiaprosessin kehittämisessä tunnistettiin useita kehityskohteita, jotka liittyvät Asiantuntijaorganisaation yhtiötasoinen strategiatyön vahvistamiseen, strategian seurannan ja joustavuuden parantamiseen sekä osakkaiden aktiivisempaan osallistamiseen strategian suunnitteluun ja toteutukseen.

Nykyinen strategiaprosessi painottuu vahvasti tiimikohtaisiin strategioihin, joista Asiantuntijaorganisaation yhtiötason strategia kootaan ilman laajempaa yhteistä analyysiä tai keskustelua. Tämä johtaa siihen, että toimitusjohtaja vastaa strategian kokoamisesta lähes itsenäisesti ja johtoryhmän rooli sen muotoilussa jää vähäiseksi. Asiantuntijaorganisaation yhtiötason strategiatyötä tulisi syventää niin, että eri liiketoimintayksiköiden strategiat eivät ainoastaan yhdisty, vaan niiden pohjalta muodostuisi yhteinen näkemys yrityksen suunnasta.

”Meiltä vähän uupuu semmoinen [yrityksen nimi] tason keskustelu. Jokainen tiimi puhuu omasta strategiastaan ja sitten mä teen ehdotuksen tavallaan yksin siitä yhtiötason strategiasta ja sitten johtoryhmä sanoo, että joo, tämä on hyvä tai ei ole hyvä. Meiltä puuttuu semmoinen palikka, missä mietitään mihin [yrityksen nimi] on menossa.” – Haastateltu toimitusjohtaja, Asiantuntijaorganisaatio

Erityisesti tulisi tarkastella laajempia teemoja, kuten uusien liiketoiminta-alueiden mahdollisuuksia, digitalisaatiota ja ESG-teemoja sekä panostaa syvällisempään markkina-analyysiin, jotta strategiset päätökset perustuisivat ajankohtaiseen tietoon ja mahdollistaisivat ennakoivan reagoinnin markkinamuutoksiin.

Osakkaiden osallistaminen ja motivointi strategiatyöhön nousi esiin toisena keskeisenä kehittämis-kohteena. Vaikka osakkailla on merkittävä rooli yrityksessä, heidän vaikutusmahdollisuutensa strategiaprosessiin omien tiimiensä ulkopuolella ovat tällä hetkellä rajalliset. Haastattelussa korostettiin, että osakkaiden ei tarvitse olla jatkuvasti mukana strategiatyössä, mutta heidän asiantuntemuksensa ja sitoutumisensa tulisi hyödyntää erityisesti yhtiötason strategian laatimisvaiheessa. Tämä ei ainoastaan parantaisi strategian laatua ja realistisuutta, vaan myös varmistaisi, että strategia ohjaisi päätöksentekoa ja arjen toimintaa tehokkaammin.

Strategian seuranta ja sen vaikutus operatiiviseen päätöksentekoon nousi esiin kolmantena merkittävänä kehittämiskohteena. Strategiaa käsitellään tällä hetkellä kvartaaleittain, mutta sen käytännön ohjausvaikutus on vielä osittain puutteellinen. Strategian toteutumisen seurannassa olisi kehitettävää erityisesti vastuiden, aikataulujen ja mittareiden selkeyttämisessä. Tämä auttaisi varmistamaan, että strategiset tavoitteet aidosti ohjaavat päätöksentekoa ja liiketoiminnan kehittämistä. Lisäksi nykyinen prosessi, jossa strategia laaditaan loppukesästä seuraavalle vuodelle, ei riittävästi huomioi liiketoimintaympäristön muutoksia.

Lopuksi haastattelussa nousi esiin myös strategisen kasvun suunnittelun tarve. Tällä hetkellä budjetoitintiprosessi perustuu yleisiin kasvuennusteisiin ilman tarkempaa analyysiä siitä, mistä kasvu konkreettisesti syntyy. Sen sijaan, että kasvu perustuu oletukseen markkinoiden kehityksestä, olisi tärkeää määritellä selkeästi, miten eri tiimien toiminta tukee asetettuja kasvutavoitteita. Konkreettisine toimenpiteinä kehittämis ehdotusten toteuttamiseksi nostettiin esiin osakkaiden osallistamisen kehittäminen ja markkina-analyysin syventäminen. Lisäksi erillinen digistrategia tai ESG-strategia voisi tuoda lisäarvoa liiketoiminnan kehittämiseen ja strategiaprosessin suunnitteluun pidemmällä aikavälillä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että strategiaprosessin kehittämisen painopistealueita ovat Asiantuntijaorganisaation yhtiötason strategiatyön vahvistaminen, strategian seurannan ja joustavuuden

parantaminen sekä osakkaiden ja henkilöstön laajempi osallistaminen strategiatyöhön ja sen toteuttamiseen. Näiden kehitystoimenpiteiden avulla strategiaprosessista voidaan tehdä tehokkaampi, osallistavampi ja paremmin liiketoimintaympäristön muutoksiin reagoiva.

9 Kyselyn tulokset

Tässä kappaleessa esitellään Asiantuntijaorganisaation osakkaille suunnatun kyselyn tulokset. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa osakkaiden näkemyksiä yhtiötason strategiatyön nykytilasta, osallistumismahdollisuuksista, strategisten tavoitteiden viestinnästä ja seurannasta sekä tunnistaa kehittämistarpeita. Tulokset on jaoteltu kahteen ryhmään; johtoryhmään kuuluvat osakkaat ja ei-johtoryhmään kuuluvat osakkaat. Tämä jaottelu mahdollistaa erilaisten kokemusten ja näkökulmien tarkastelun ja vertailun strategiaprosessin toimivuudesta ja kehityskohteista. Kyselyyn saatiin yhteensä 14 vastausta, jolloin vastausprosentti oli 77,78 %. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan erityisesti kyselyn avoimista vastauksista esiin nousseita keskeisiä näkemyksiä ja havaintoja. Liitteeseen 6 on koottu graafiseen muotoon kyselyn monivalinta- ja yksivalintakysymysten vastausjakaumat.

9.1 Johtoryhmään kuuluvien osakkaiden vastaukset

Johtoryhmään kuuluvien osakkaiden vastauksissa yhtiötason strategiaprosessin vahvuuksina korostuivat erityisesti sen selkeys, toistuva rytmi ja vakiintuneet käytännöt. Strategiatyön nähtiin olevan hyvin tunnettu ja konkreettinen prosessi, jonka vuosittainen toistuvuus helpottaa suunnittelua ja käytännön toteutusta. Myönteisenä pidettiin myös tiimien osallistamista omien liiketoimintakohtaisten strategioidensa laadintaan, mikä koettiin sitoutumista vahvistavana tekijänä.

Samalla strategiaprosessin kehittämistarpeet nousivat selkeästi esiin. Useat johtoryhmäläiset kokivat, että yhtiötasolla strateginen ajattelu jää liian vähälle huomiolle, ja että yhteinen näkemys siitä, kuinka tiimien strategiat kytkeytyvät kokonaisuuteen, puuttuu. Erityisesti kaivattiin tapoja nostaa strateginen keskustelu irti arjen operatiivisuudesta ja budjettikeskusteluista kohti pidemmän aikavälin tavoitteita ja arvonluontia.

Yksi vastaajista totesi, että *"johtoryhmänä voisimme ottaa askeleen etäämmälle, ja ennen liiketoimintakohtaisten strategiaprosessien käynnistämistä määriteltäisiin yhtiön tavoitetila, visio ja prioriteettimme yhtiön arvon maksimoimiseksi."*

Tämä vastaus ilmentää tarvetta selkeämpään strategisen suunnan määrittelyyn ja johdon koordinoivaan rooliin. Vastauksesta voi päätellä, että strategiaprosessia ei tulisi aloittaa yksiköissä tai tiimitasolla ennen kuin yhtiön yhteiset peruslinjaukset – kuten visio ja tavoitteet – on määritelty. Taustalla on oletus siitä, että ilman tätä yhteistä kehystä strategiatyö hajautuu helposti, mikä voi heikentää kokonaisuuden yhtenäisyyttä ja arvonluontia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että strategiaprosessissa kaivataan nykyistä selkeämpää vaiheistusta ja yhtiötason ohjausta, jotta tiimit

voivat suunnata työnsä johdonmukaisesti kohti yhteisiä tavoitteita. Tämä edellyttää strategiatyöltä rakenteellista selkeyttä ja ennakoitavuutta.

Osakkaiden osallistumista strategiaprosessiin pidettiin johtoryhmään kuuluvien osakkaiden mielestä tärkeänä – ei ainoastaan sitoutumisen lisäämiseksi, vaan myös siksi, että osakkailla nähtiin olevan arvokasta asiantuntemusta ja näkemystä erityisesti tavoitteiden määrittelyyn ja priorisointiin. Kyselyn mukaan 80 % johtoryhmän osakkaista toivoi osallistumista tavoitteiden määrittelyyn ja 60 % strategian toteutuksen suunnitteluun.

Useissa vastauksissa esitettiin konkreettisia ehdotuksia osallistamisen kehittämiseksi: "*Strukturoitu yhteistyö jory & osakkaiden välillä vuosittain business plan -laadinnan yhteydessä*" mainittiin hyvänä keinona tuoda suunnitelmallisuutta ja jatkuvuutta osakkaiden osallistamiseen. Lisäksi ehdotettiin muun muassa kyselyjä, SWOT-analyysityöpajoja sekä yhteisiä strategisia keskusteluita ennen osakaskokouksia.

Strategian viestintään ja seurantaan liittyvät käytännöt nähtiin kehitettävänä. Tiedonkulun koettiin olevan epäsäännöllistä ja strategian jäävän helposti irralliseksi arjen toiminnasta. Vastaajat toivoivat konkreettisempia ja säännöllisempiä seurantakeinoja, kuten yhteisiä kvartaalikatsauksia, selkeitä mittareita (KPI) ja dashboard-työkaluja strategian etenemisen seuraamiseksi. Kuten yksi vastaaja totesi, että "*selkeät KPI:t ja niiden seuranta*" ovat keskeisiä työkaluja strategian toteutuksen arvioinnissa. Lisäksi korostettiin vastuiden määrittelyä yksittäisille henkilöille ja aikatauluttamista, jotta strategian seuranta olisi läpinäkyvää ja toteutus hallittavissa.

Johtoryhmään kuuluvat osakkaat nostivat esiin myös tarpeen vahvistaa osakkaiden roolia strategian jalkauttamisessa koko yhtiön tasolla. Vaikka strategian toteutuksen jalkautus tiimeissä nähtiin johtoryhmän vastuuna, vastaajat korostivat, että jokaisen osakkaan tulee "*varmistaa osaltaan, että sekä itse että ympärillään olevat toimivat strategian ja tavoitteiden mukaisesti, myös yhtiötason strategisten tavoitteiden eikä pelkästään oman edustamansa liiketoiminnan tavoitteiden.*"

Lopuksi strategiatyön onnistuminen nähtiin yhteisenä vastuuna, joka edellyttää yhteistyötä ja vuorovaikutusta johtoryhmän ja osakkaiden välillä. Eräs vastaaja tiivisti tämän ajatuksen toteamalla: "*Nyt jo kysymme paljon, hyvä saada ideoita ja palautetta. Vastuu sitten on johtoryhmällä.*" Tämä heijastaa näkemystä, jonka mukaan avoin vuorovaikutus ja selkeä työnjako ovat keskeisiä strategiatyön onnistumiselle.

9.2 Ei-johtoryhmään kuuluvien osakkaiden vastaukset

Ei-johtoryhmään kuuluvien osakkaiden vastauksista nousee esiin vahva kokemus siitä, että heidän osallistumismahdollisuutensa yhtiötason strategiatyöhön ovat rajalliset, vaikka kiinnostusta ja

osaamista selvästi olisi. Useat vastaajat toivat esiin tarpeen aidolle osallistamiselle ja toivovat voivansa vaikuttaa yhtiön strategiseen suuntaan muutakin kuin tiimitason työskentelyn kautta.

Erään osakkaan vastaus *"[Pääomistajalta] tulee ohjeistus, jonka pohjalta tiimit tekevät suunnitelmat, ja sitten niistä vedetään yhteen yhtiötaso"* viittaa käytäntöön, jossa strategiatyö rakentuu vaiheittain alhaalta ylöspäin pääomistajan tarjoamien raamien mukaan – ensin tiimit suunnittelevat, ja lopuksi sisältö kootaan yhtiötason kokonaisuudeksi. Vaikka malli mahdollistaa tiimitason osallistumista, se voi jättää epäselväksi, milloin ja miten yhtiötason suunta muodostuu ja miten eri tiimien näkemykset kytkeytyvät toisiinsa. Tällainen rakenne voi luoda kokemuksen siitä, että yhteinen strateginen keskustelu jää hajanaiseksi tai että yhtiötason linjaukset syntyvät ilman aidosti yhteistä foorumia.

Samaa tarvetta ennakoivammalle vuorovaikutukselle kuvastaa toisen osakkaan kommentti: *"Voi olla, että nykyisin tärkeitä teemoja jää keskustelematta, jos niitä ei nosteta yhtiötasolla esille."*

Tämä viittaa huoleen siitä, että strategiaprosessin rakenteet eivät aina tue keskustelun laajuutta tai ajoitusta. Yhteinen keskustelutila ja ennakoiva koordinointi näyttäytyvät kehittämisen paikkoina, jos tavoitteena on vahvistaa osakkaiden mahdollisuuksia vaikuttaa yhtiön strategiaan suuntaviivoihin.

Moni ei-johdoryhmään kuuluva osakas tuo esiin, että strategian vaikuttavuus voisi lisääntyä, mikäli osakkaiden asiantuntemusta ja käytännön kokemusta hyödynnettäisiin laajemmin. Esimerkiksi yhteiset työpajat nähtiin hyvänä tapana rakentaa strategiaa osallistavammin: *"Yhteiset työpajat, joissa myös yhtiötasoa ja yhtiön arvoja mietittäisiin osana strategiaa."* Tämä osoittaa, että osakkaat toivovat strategiaprosessiin tilaa, jossa ei ainoastaan käsitellä operatiivisia tavoitteita vaan myös pysähdytään pohtimaan organisaation arvopohjaa ja yhtiötason linjauksia yhdessä. Työpajat eivät tässä näyttäydy vain osallistamisen keinona, vaan myös välineenä strategisen ajattelun syventämiseen, yhteisen ymmärryksen rakentamiseen ja arvoista kumpuavan suunnan selkiyttämiseen. Tällainen toive tukee ajatusta strategiaprosessista, jossa yhteiset arvot, identiteetti ja pitkän aikavälin suunta jäsennetään yhdessä – ei vain johdon vaan koko omistajajoukon kanssa.

Samanaikaisesti esiin nousee kokemus siitä, että omistajuus ei tällä hetkellä tuo mukanaan todellista strategista vaikutusvaltaa – vastuu on olemassa, mutta aito mahdollisuus osallistua päätöksentekoon puuttuu. Vastaajat painottavat, että strategiatyöhön osallistumisen ei tarvitse olla kaikille pakollista, mutta sen tulisi olla mahdollista niille, jotka haluavat vaikuttaa ja joilla on siihen osaamista. Kuten eräs osakas toteaa: *"Kaikki eivät halua osallistua, mutta mahdollisuus pitäisi olla olemassa."*

Strategiaviestintä koettiin pääosin epäselväksi ja liian etäiseksi. Useat vastaajat kertoivat, etteivät he saa riittävästi tietoa yhtiön strategian tavoitteista tai etenemisestä. Eräs osakas kirjoittaa:

"Strategia tuntuu etäiseltä ja viestintä ei avaudu arjen tasolla." ja toinen jatkaa: *"Tiedän että strategia on olemassa, mutta sen sisältö ei avaudu konkreettisina toimenpiteinä."* Tämä kertoo siitä, että vaikka strategiatyötä tehdään, sen viestintä ei tavoita osakkaita siten, että se tukisi arjen päätöksentekoa tai selkeyttäisi tavoitteita.

Kyselyn tulosten mukaan vain 22 % ei-johtoryhmään kuuluvista osakkaista koki saavansa riittävästi tietoa strategian toteutumisesta, kun taas 78 % toivoi viestinnän olevan tiiviimpää, säännöllisempää ja konkreettisempää. Toivottuja parannuksia olivat esimerkiksi mitattavat ja selkeästi määritellyt tavoitteet, strategian dashboard-tyyppinen seuranta sekä johdonmukainen kvartaalittainen raportointi. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että strategiapäivityksiä tulisi saada vähintään neljännesvuosittain.

Kyselyssä korostui myös vahvasti ei-johtoryhmään kuuluvien osakkaiden halu osallistua konkreettisesti strategiatyön eri vaiheisiin. Strategisten tavoitteiden määrittelyyn ja priorisointiin halusi osallistua 78 %, strategian toteutuksen suunnitteluun 67 % ja edistymisen seurantaan 56 %. Useissa avoimissa vastauksissa ehdotettiin konkreettisia keinoja osallistamisen kehittämiseksi. Ehdotuksia olivat esimerkiksi strategiaosuuden sisällyttäminen osakaskokouksiin, työpajojen järjestäminen ennen lopullisia päätöksiä, business plan -keskustelut yhdessä toimitusjohtajan kanssa sekä osakkaiden aktivointi myös markkinointiin ja viestintään, ei pelkästään myyntiin.

Useat vastaajat näkivät osakkailla olevan tärkeä rooli myös strategian jalkautuksessa; esimerkin näyttäminen, tavoitteiden konkretisointi ja henkilöstön suuntaan viestiminen nähtiin keskeisinä osakkaan tehtävinä.

9.3 Yhteenveto kyselyn tuloksista

Yhteenvetona voidaan todeta, että kyselyn tulokset tuovat esiin sekä strategiaprosessin vahvuuksia että selkeitä kehittämiskohteita osakkaiden näkökulmasta niin johtoryhmään kuuluvien kuin muiden osakkaiden vastauksissa. Strategiatyön vahvuutena nähtiin erityisesti prosessin selkeys ja toistuvuus. Johtoryhmään kuuluvat osakkaat kokivat prosessin rakenteen vakiintuneeksi ja ennakoitavaksi, mikä tukee suunnittelua ja toteutusta. Myös tiimien osallistuminen omien strategioidensa laatimiseen nähtiin vahvuutena, joka lisää sitoutumista ja konkretisoi strategiatyötä organisaation arjessa.

Toisaalta sekä johtoryhmään kuuluvat että muut osakkaat nostivat esiin osallistamisen ja viestinnän puutteita. Strateginen keskustelu jää monien vastaajien mukaan liiaksi operatiiviseksi tai budjettikeskeiseksi, eikä asiantuntijaorganisaation yhtiötason yhteistä suuntaa rakenneta riittävästi. Johto-ryhmään kuuluvat osakkaat kaipasivat syvempää keskustelua yhtiötasolla ja selkeämpää viestiä strategian toteuttamisesta. Muiden osakkaiden vastauksista heijastui kokemus siitä, että

osallistumismahdollisuudet yhtiötason strategiatyöhön ovat vähäiset ja että strategiaprosessi näyttyy ylhäältä ohjattuna. Tämä koettiin ristiriidaksi osakkaan omistajuuden ja vaikutusmahdollisuuksien välillä.

Strategisten tavoitteiden viestintä ja seuranta nousivat merkittäväksi kehityskohteeksi molemmissa ryhmissä. Viestintä koettiin epäsäännölliseksi ja epäselväksi, eikä strategia näyttäytynyt riittävästi arjen toiminnassa. Useat vastaajat toivoivat konkreettisempaa tietoa tavoitteista, etenemisestä ja mittareista. Ehdotuksina esitettiin muun muassa kvartaalikatoksia, yhteistä dashboard-työkalua ja selkeitä vastuunjakoja strategisten toimenpiteiden toteuttamiseen.

Kyselyn vapaat vastaukset korostivat tarvetta lisätä osakkaiden osallistumismahdollisuuksia erityisesti strategian muotoilun alkuvaiheessa. Ehdotuksina mainittiin esimerkiksi osakkaiden ja johdon yhteiset työpajat tai strategiapäivät. Samalla tuotiin esiin, että kaikkien ei tarvitse osallistua, mutta osallistumismahdollisuus pitäisi olla selkeästi tarjolla niille, joilla on halua ja kykyä vaikuttaa.

Johtoryhmään kuuluvien ja muiden osakkaiden välillä keskeisin ero liittyy osallistumiskokemukseen; johtoryhmäläiset kokevat olevansa strategiaprosessin ytimessä ja painottavat sen hallittua rakennetta, kun taas muut osakkaat kokevat jäävänsä ulkopuolelle ja toivovat aidompaa vaikuttamisen mahdollisuutta. Strategiaprosessi näyttyy johtoryhmäläisille toimivana ja ennustettavana, kun taas muille osakkaille se on etäinen ja ylhäältä ohjautuva. Molemmat ryhmät kuitenkin jakavat näkemyksen siitä, että osakkaiden osallistumisen vahvistaminen, prosessin läpinäkyvyyden lisääminen ja viestinnän kehittäminen ovat keskeisiä keinoja strategiatyön vaikuttavuuden parantamiseksi.

Kyselyn tuloksista nousee esiin yhteneviä havaintoja sekä selkeitä eroavaisuuksia johtoryhmään kuuluvien ja muiden osakkaiden näkemyksissä.

Kokonaisuudessaan johtoryhmään kuuluvat osakkaat arvioivat nykyisen strategiaprosessin rakennetta myönteisemmin ja pitivät sitä selkeänä, toistuvana ja toimivuutta tukevana. Sen sijaan johtoryhmän ulkopuoliset osakkaat kokivat rakenteen etäiseksi ja yhtiötason näkökulman heikosti hahmottuvaksi. Sama jakolinja toistui osallistamisen kokemuksissa; johtoryhmän jäsenet tunsivat osallistuvansa aktiivisesti, mutta toivoivat edelleen laajempaa roolia erityisesti tavoitteiden määrittelyssä. Muiden osakkaiden kokemus oli passiivisempi sekä osallistumismahdollisuudet koettiin rajallisiksi ja vaikutusmahdollisuudet vähäisiksi.

Strategiaviestinnän puutteet nousivat selvästi esiin molemmissa osakasryhmissä. Sekä johtoryhmään kuuluvat että muut osakkaat kokivat viestinnän kaipaavan johdonmukaisuutta ja selkeämpää aikataulutusta. Viestinnän epäselvyys liitettiin suoraan myös tavoitteiden seurattavuuden haasteisiin, joita pidettiin yleisesti riittämättöminä. Erityisesti johtoryhmän ulkopuoliset osakkaat kokivat

tiedonsaannin puutteelliseksi, sillä vain noin viidennes heistä arvioi saavansa riittävästi tietoa strategian etenemisestä. Tämä osoittaa tarpeen kehittää strategiatyön seuranta ja viestintää entistä läpinäkyvämmäksi ja ajantasaisemmaksi.

Osallistumisehdotusten osalta johtoryhmän jäsenet ehdottivat strukturoituja työkaluja ja keskustelurakenteita, kun taas muut osakkaat toivoivat lisää matalan kynnyksen osallistumismahdollisuuksia. Yhtiötason strateginen näkemys ja osakkaiden rooli strategiatyössä jakavat näkemyksiä erityisesti sen suhteen, kuinka yhteinen tahtotila rakennetaan ja miten osakkaiden omistajuus strategiatyössä konkretisoituu.

Alla oleva taulukko 4 kokoaa keskeiset havainnot eri teema-alueittain ja havainnollistaa, millä tavoin kehittämistarpeet kohdistuvat eri osakasryhmien näkökulmasta. Taulukko toimii samalla pohjana seuraavassa luvussa esitettäville konkreettisille kehitysehdotuksille.

Taulukko 4. Kyselyn keskeisen havainnot strategiaprosessin kehittämiskohteista osakasryhmittäin

Tarkasteltava osa-alue	Johtoryhmään kuuluvat osakkaat	Ei johtoryhmään kuuluvat osakkaat
Strategiaprosessin rakenne	Näkevät prosessin selkeänä, toistuvana ja vakiintuneena. Toimintamalli tukee suunnittelua ja tiimitasolla sitoutumista.	Kokemus rakenteesta jää etäiseksi ja ohjautuu ylhäältä. Yhtiötason strateginen yhteys jää epäselväksi.
Osallistamisen kokemus	Kokevat osallistuvansa aktiivisesti, mutta toivovat vielä laajempaa roolia esim. tavoiteasetannassa.	Kokevat osallistumismahdollisuudet rajallisiksi. Toivovat mahdollisuutta vaikuttaa strategian suuntaan.
Viestintä strategisista tavoitteista	Kaipaavat johdonmukaisempaa ja aikataulutettua strategian viestintää. Dashboard ja kvartaali-info ehdotettu.	Viestintä koetaan epäselväksi ja liian abstraktiksi. Strategia ei avaudu konkreettisina tavoitteina tai toimenpiteinä.
Tavoitteiden seurattavuus	Strategian etenemistä ei seurata systemaattisesti. Toivovat selkeitä mittareita, vastuuta ja läpinäkyvyyttä.	Vain 22 % koki saavansa riittävästi tietoa. Toivovat konkreettista seuranta ja säännöllisiä päivityksiä etenemisestä.
Osallistumisehdotukset	Ehdottavat strukturoituja malleja: työpajoja, SWOT-työskentelyä ja business plan -keskusteluja johdon kanssa.	Korostavat avoimia työpajoja, strategiapäiviä ja osallistumisen mahdollisuutta niille, jotka haluavat vaikuttaa.
Yhtiötasoinen strateginen näkemys	Peräänkuuluttavat strategisen vision yhteistä määrittelyä ja sen kytkemistä tiimitason tavoitteisiin.	Kaipaavat yhtiötason yhteistä strategista keskustelua. Huoli siitä, että tärkeitä teemoja jää käsittelemättä.
Osakkaiden rooli strategiatyössä	Toivovat, että osakkaat osallistuvat strategian jalkautukseen ja viestintään myös yhtiötasolla eivät vain omassa tiimissään.	Kokevat, että omistajuus ei realisoitu strategisena vaikutusmahdollisuutena. Halu osallistua, kun rooli on selkeä.

Näiden havaintojen pohjalta voidaan todeta, että strategiaprosessin kehittäminen vaatii sekä prosessin rakenteen että viestintäkäytäntöjen uudistamista tavalla, joka mahdollistaa tasavertaisemman osallistumisen yhtiön strategiatyöhön riippumatta osakkaan asemasta organisaatiossa.

10 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Asiantuntijaorganisaation yhtiötason strategiaprocessia siten, että se tukisi osakkaiden osallistumista, strategiatyön rakenteellista selkeyttä sekä tavoitteiden ymmärrettävää ja ajantasaista viestintää. Lähtökohtana oli havainto siitä, että organisaation strategiaprosessi oli muodostunut teknisesti toistuvaksi, mutta samalla osin irralliseksi arjen toiminnasta. Tutkimus nojasi Strategy-as-Practice (SAP) -lähestymistapaan, jota täydennettiin strategisten tavoitteiden jäsentämisen ja strategiaviestinnän viitekehyksillä.

SAP-lähestymistapa mahdollisti sen, että strategiatyötä ei tarkasteltu pelkästään ylhäältä johdettuun suunnitteluprosessiin, vaan arkisina käytäntöinä, ihmisten toimijuutena ja strategisena toimintana käytännön tasolla. Näkökulma kohdistui siihen, miten strategia muotoutuu käytännöissä (*practices*), käytännön toiminnassa (*praxis*) ja toimijoiden (*practitioners*) osallistumisessa. (Jarzabkowski ym. 2007, 8–10; Vaara & Whittington 2012, 285.)

Tutkimustulokset osoittivat, että osallistumisen mahdollisuudet strategiatyöhön olivat rajallisia erityisesti yhtiötasolla. Vaikka organisaation sisällä esiintyi vahvaa asiantuntemusta ja sitoutumista, se ei systemaattisesti kanavoitunut strategian muotoiluun. Tämä kuvastaa SAP-kehityksen mukaisesti tilannetta, jossa vallitsevat käytännöt (*practices*) rajoittavat toimijoiden osallistumista. Esimerkiksi muodolliset kokousrakenteet ja aikataulut eivät yksin riitä, jos ne eivät mahdollista strategian käsitteellistämistä yhdessä, vaan ohjaavat sitä suorituslähtöisesti tai hallinnollisesti (Jarzabkowski 2005, 48–51).

Osakkaiden roolia strategiatyössä voidaan tarkastella erityisesti toimijat (*practitioners*)-ulottuvuuden kautta. Vaikka osakkailla olisi potentiaalia vaikuttaa strategiaan suuntaviivoihin, heidän toimijuutensa jäi tutkimusaineiston perusteella pääosin reaktiiviseksi ja tilannesidonnaiseksi, painottuen tiimitason strategian muotoiluun. Tämä viittaa siihen, ettei heidän osallistumiselleen ollut systemaattisia rakenteita tai foorumeita, jotka mahdollistaisivat merkityksellisen panoksen yhtiötasoiin strategiatyöhön ajoissa ja vaikuttavasti. Osallistumiselle ei näin ole ollut vakiintuneita paikkoja tai keinoja. Strategisen toimijuuden puute ei liittynyt halun tai osaamisen puuttumiseen, vaan enemmän siihen, että organisatoriset rakenteet ja käytännöt eivät tarjonneet mahdollisuuksia osallistumiseen merkityksellisellä tavalla (Jarzabkowski ym. 2007, 10–11).

Strategian toteutuminen käytännössä – eli *praxis* – näyttäytyi hajanaisena. Vaikka strategian suunnitteluun ja luomiseen oli olemassa prosessi dokumentaation ja muodollisen vuosikellon tasolla, sen ohjaava vaikutus arjessa jäi epätasaiseksi. Tämä oli erityisen selvästi havaittavissa siinä, että osakkaat kokivat strategian etäiseksi ja epäselväksi, eivätkä kokeneet sitä toimintaa ohjaavaksi välineeksi. Strategian viestintä ja jalkautus näyttäytyi aineiston perusteella painottuneen vahvasti

toimitusjohtajavetoiseksi, eikä strateginen keskustelu laajentunut systemaattisesti muille toimijatasoille. Tämä kavensi strategian kollektiivista omistajuutta ja rajoitti sen merkityksen rakentumista arjen vuorovaikutuksessa. SAP-näkökulmasta tämä kertoo siitä, että strateginen *praxis* ei rakentunut laajasti organisaation eri tasoilla eikä linkittynyt tiiviisti arkisiin päätöksiin tai tiimien toimintaan. (Jarzabkowski ym. 2007, 9; Vaara & Fritsch 2022, 1173.)

Strategiaviestinnän nykytilan tarkastelu vahvisti tätä tulkintaa. Viestintä nähtiin pitkälti yksisuuntaisena, hajanaisena ja ajoittain reaktiivisena, jolloin strategia ei rakentunut vuorovaikutuksessa, vaan jäi irralliseksi arjen toiminnasta. Yksisuuntainen viestintä heikentää strategisten tavoitteiden yhteistä ymmärrystä ja operatiivista sitoutumista. SAP-ajattelun mukaisesti viestintä ei ole vain informaation siirtämistä, vaan strategian rakentumisen ydin, jossa strategian ymmärtäminen, kyseenalaistaminen ja hyväksyminen tapahtuvat viestinnällisessä vuorovaikutuksessa (Whittington 2006, 620; Marchiori & Bulgacov 2012, 207). Ilman jatkuvaa ja osallistavaa viestintää strategia ei voi kiinnittyä organisaation käytäntöihin eikä rakentua jaettuna merkitysjärjestelmänä.

Aineistosta nousi myös esiin, ettei strategian etenemistä seurattu avoimesti, eikä tavoitteita käsitelty vuorovaikutteisissa keskusteluissa arjen toiminnan yhteydessä. Tämä rajoittaa strategian muovautumista ja jatkuvaa uudelleenmäärittelyä käytännöissä eli *praxis*-tasolla. (Jarzabkowski, ym. 2007, 9). Tämän seurauksena strategian ohjaava vaikutus voi jäädä heikoksi, sillä toimijat eivät tunnista omaa rooliaan osana yhteistä päämäärää. Linjuanin (2014, 260) mukaan transformationaalinen johtajuus ja symmetrinen viestintä vahvistavat strategista sitoutumista, koska ne luovat kokemusta osallistumisesta, merkityksellisyydestä ja vaikuttavuudesta. Tässä kontekstissa viestintä ei ole ainoastaan tiedonkulun väline, vaan olennainen osa strategian yhteisöllistä rakentamista, tulkintaa ja jalkautumista.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että strategiatyön kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa edellyttää ensinnäkin käytäntöjen (*practices*) muokkaamista siten, että ne mahdollistavat osallistumisen ja vuoropuhelun. Toiseksi tarvitaan *praxis*-ulottuvuuden vahvistamista; strategian on toteuduttava arjessa ja sen tulee näkyä päätöksenteossa, suunnittelussa ja toiminnan kohdentamisessa. Kolmanneksi strategisten toimijoiden (*practitioners*) roolia tulee tarkastella nimenomaan osakkaiden näkökulmasta – ei pelkästään muodollisen johdon, vaan osakkaiden osallistuminen strategian muotoiluun ja tulkintaan on keskeistä organisaation yhteisen suunnan rakentamisessa. SAP-lähestymistavan ydin kiteytyy juuri näiden kolmen ulottuvuuden leikkauskohtaan; strategia syntyy silloin, kun käytännöt, toiminta ja toimijat kohtaavat ja tukevat toisiaan.

Tulosten yleistettävyyys on rajallinen yksittäiseen organisaatioon kohdistuvan tutkimuksen luonteen vuoksi, mutta havaittuja ilmiöitä – kuten osallistumisen rajoitteita, strategian etäisyyttä arjesta ja viestinnän hajanaisuutta – voidaan pitää tunnistettavina myös muissa asiantuntijaympäristöissä.

Strategy-as-Practice-näkökulman käyttö mahdollisti strategiatyön tarkastelun elävänä, sosiaalisena ja vuorovaikutteisena prosessina, ja tarjosi näin teoreettisesti perustellun ja käytännössä sovellet-tavan viitekehyksen kehittämistyölle.

Seuraavassa luvussa esitetään tarkemmin tutkimuksen pohjalta tehdyt kehittämissuositukset, jotka pyrkivät vahvistamaan strategiatyön osallistavuutta, systemaattisuutta ja arjen ohjauvuutta.

10.1 Kehityssuositukset

Strategiaprosessien kehittäminen ei tapahdu pelkästään rakenteita säätämällä, vaan vaikuttavuus syntyy siitä, miten strategia kytkeytyy toimijoiden arkeen, vuorovaikutukseen ja päätöksentekoon. Tämä opinnäytetyö osoittaa, että muodolliset rakenteet voivat olla olemassa mutta strategiatyön merkitys ja osallistavuus rakentuvat ennen kaikkea käytännössä ja toimijuudessa. Kehityssuositukset pohjautuvat empiirisen aineiston lisäksi teoreettiseen viitekehykseen, jossa yhdistyvät Strategy-as-Practice-lähestymistavan sosiaaliset ja tilannesidonnaiset ulottuvuudet sekä OKR- ja SMART-kehysten tarjoama rakenteellinen tuki. Tavoitteena on jäsentää strategiaprosessi toistuvaksi, vaiheistetuksi ja osallistavaksi kokonaisuudeksi, joka elää ja uudistuu arjen toiminnassa. Viestintä kytkeytyy tähän prosessiin läpileikkaavana elementtinä; se ei ole vain tiedon siirtämistä, vaan strategian rakentumisen ytimessä oleva toiminto, joka mahdollistaa tulkinnan, osallistumisen ja jatkuvan merkityksenannon. (Vaara & Fritsch 2022, 1172–1174; Jarzabkowski ym. 2007, 7–9.)

Ensimmäinen kvartaali (Q1) keskittyy strategian jalkauttamiseen ja tavoitteiden näkyväksi tekemiseen. Strateginen vuosi käynnistyy vuoropuhelulla johdon, osakkaiden ja tiimien välillä. Tavoitteena ei ole yksisuuntainen viestintä valmiista suunnitelmista, vaan tilojen luominen yhteiselle tulkinnalle ja osallistumiselle. Viestintä toimii tässä vaiheessa vuorovaikutuksen alustana jäsentäen strategian sisältöä ja mahdollistaa sen, että toimijat voivat ymmärtää tavoitteet suhteessa omaan työhönsä. Tämä vastaa SAP-kehysten *praxis*-ulottuvuutta, jossa strategia ei rakennu dokumenteissa, vaan elää arjen vuorovaikutuksessa (Jarzabkowski ym. 2007, 8–9). Jalkauttamista tukee strategia-dashboard, jonka rooli on olla paitsi tiedonlähde, myös viestinnällinen väline, joka mahdollistaa tavoitteiden seuraamisen, tulkinnan ja reflektoinnin. Sen saavutettavuus ja helppokäyttöisyys ovat keskeisiä, jotta strategia ei jää irralliseksi vaan kiinnittyy päätöksenteon ja työn suunnittelun tasoille. Strategia-dashboard voisi olla esimerkiksi Power-BI -alustalle rakennettu seurantatyökalu. Strategia-dashboardiin voidaan kunkin strategiakauden tavoiteseurannan lisäksi luoda näkyvät kunkin tavoitteen keskeisille KPI-mittareille sekä määritellä vastuuhenkilöt.

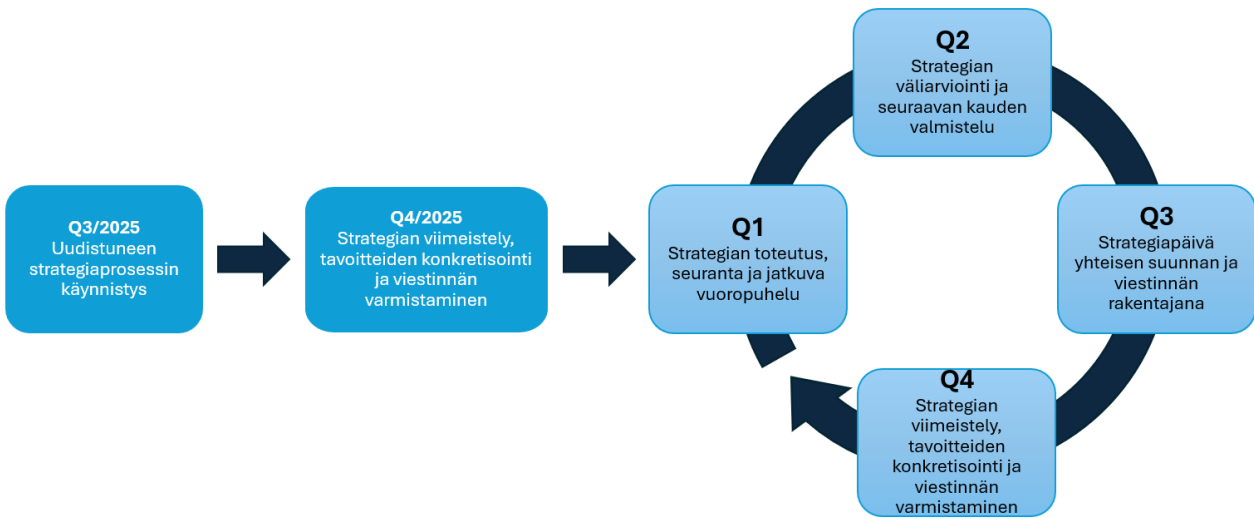
Toinen kvartaali (Q2) keskittyy väliarviointiin ja seuraavan strategiakauden valmisteluun. Strategian toteutumista tarkastellaan suhteessa arjen kokemuksiin, ja palautetta kerätään monitasoisesti kuten esimerkiksi osakaskyselyillä, tiimikeskusteluilla ja hallituksen tilannearvioilla. Viestinnän tehtävä

ei ole tässä kohtaa ainoastaan kerätä tietoa, vaan mahdollistaa merkityksellistä keskustelua ja yhteistä arviointia. Palautekanavat rakentavat kaksisuuntaista viestintäkulttuuria, joka tukee luottamusta ja kokemusta vaikuttamisesta (Nienaber 2019, 1037–1038). Tässä vaiheessa strateginen viestintä toimii myös tilannekuvan rakentajana auttaen koko organisaatiota ymmärtämään, missä kohdin strategia etenee toivotusti ja missä tarvitaan tarkennuksia. Samalla vaihe konkretisoi SAP-näkökulman ajatusta strategisista käytännöistä (*practices*), jotka eivät ole pysyviä, vaan muokkautuvat jatkuvasti kontekstin ja toimijoiden vuorovaikutuksessa (Jarzabkowski 2005, 43).

Kolmannella kvartaalilla (Q3) järjestettävä strategiapäivä toimii strategiaprosessin keskeisenä kohtaamispaikkana. Se ei ole pelkkä tiedotustilaisuus, vaan tilannekohtainen käytäntö (*episodic practice*), jossa strategia rakentuu keskustelun, tulkinnan ja yhteisen suunnan etsimisen kautta (Jarzabkowski ym. 2007, 13–14). Strategiapäivän valmistelu rakentuu osallistavan viestinnän varaan. Osakaskysely toimii välineenä, jonka avulla sekä näkemyksiä että osallistumishalukkuutta voidaan kartoittaa. Tavoitteena on tunnistaa ne osakkaat, joilla on kiinnostusta ja näkemystä osallistua aktiivisesti strategian sisältöjen muotoiluun. Näin strategiaviestintä ei toimi vain ylhäältä alaspäin, vaan rakentuu kerroksittain – organisaation eri tasoilla olevien toimijoiden (*practitioners*) kautta. Strategiapäivä yhdistää strategisen ajattelun ja käytännön kokemuksen tavalla, joka mahdollistaa konkreettisen etenemisen ja sitoutumisen. Sen viestinnällinen arvo ei synny vain sisällöstä, vaan tilasta, jossa tavoitteista neuvotellaan yhdessä.

Neljännellä kvartaalilla (Q4) strategiapäivän ja väliarvioinnin pohjalta laaditaan strategialuonnos ja tarkennetaan tavoitteet hyödyntäen SMART- ja OKR-kehyskäytäntöjä. Tässä vaiheessa viestintä konkretisoi yhteistä ymmärrystä tavoitteista ja varmistaa, että ne ovat saavutettavia, mitattavia ja aidosti relevantteja toimijoille. OKR:n toistuvat tarkastelupisteet tarjoavat tilaisuuksia palautteelle ja tarkennukselle, jolloin viestintä toimii myös strategisen oppimisen rakenteena (Tawse & Tabesh, 2021, 23). Strategian ymmärrettävyys ja siihen sitoutuminen ovat keskeisiä arviointikriteerejä mutta myös se, koetaanko strateginen keskustelu aidoksi ja jatkuvaksi. Viestintä ei tässä vaiheessa ole enää johdon ohjeistus, vaan jaettu foorumi, jonka kautta strategia muuntuu kollektiiviseksi toiminnaksi.

Kuva 7 havainnollistaa strategiaprosessin rakennetta vaiheistetun vuosikellomallin muodossa. Malli yhdistää SAP-lähestymistavan vuorovaikutteisen ja arjessa rakentuvan strategiatyön sekä OKR-mallin tarjoaman toistuvan rytmityksen. Jokainen kvartaali muodostaa erillisen painopisteen, mutta ne kytkeytyvät toisiinsa jatkuvana oppimisprosessina. SAP-ajattelun mukaisesti strategia ei rakennu ylhäältä johdettuna, vaan käytännöissä, merkityksissä ja toimijoiden yhteisissä tulkinnoissa. OKR:n syklinen rakenne – *Create, Check-in* ja *Close* – tuo tähän vuorovaikutukseen rakenteellista tukea ja selkeyttä. Kuvassa korostuu erityisesti strategian jatkuva näkyvyys, vuoropuhelun merkitys sekä viestinnän rooli koko prosessin yhdistävänä ja uudistavana voimana.



Kuva 7. Strategiaproessin pääpiirteet (mukaillen Vellore 2022, luvut 15–17)

Taulukko 5 jäsentää strategiaproessin keskeiset toimenpiteet kvartaaleittain ja osoittaa, miten osallistuminen, tavoitteiden tarkentaminen ja arviointi rakentuvat osaksi vuosikellon mukaista rytmiä. Samalla se havainnollistaa, miten viestintä nivoutuu kuhunkin vaiheeseen osallisuutta ja jatkuvuutta tukevana käytäntönä.

Taulukko 5. Strategiaproessin keskeiset vaiheet kvartaaleittain

Kvartaali	Vaiheen nimi	Keskeiset toimenpiteet
Q1	Strategian toteutus, seuranta ja jatkuva vuoropuhelu	<ul style="list-style-type: none"> Toteutetaan kvartaalikatsoja osakkaille ja henkilöstölle strategian etenemisestä. Päivitetään strategia-dashboard ajantasaisilla tavoitteiden tuloksilla. Aloitetaan jatkuva vuoropuhelu strategian toteutumisesta tiimien ja osakkaiden kanssa. Varmistetaan, että toimenpiteet etenevät tiimitasolla suunnitellun mukaisesti.
Q2	Strategian väliarviointi ja seuraavan kauden valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> Järjestetään strategian väliarviointi, jossa osakkaat osallistuvat vaikuttavuuden ja kehitystarpeiden arviointiin. Kerätään palautetta strategiaviestinnän toimivuudesta ja osallisuuden kokemuksesta. Hyödynnetään väliarvioinnin tuloksia seuraavan kauden suunnittelun pohjana. Käynnistetään seuraavan strategiakauden esisuunnittelu.
Q3	Strategiapäivä yhteisen suunnan ja viestinnän rakentajana.	<ul style="list-style-type: none"> Toteutetaan sähköinen kysely osakkaille strategisista haasteista, mahdollisuuksista ja osallistumishalukkuudesta. Hyödynnetään kyselyn tuloksia strategiapäivän suunnittelussa. Järjestetään strategiapäivä, jossa laaditaan alustavat yhtiötason tavoitteet. Osallistetaan osakkaat ja johtoryhmä yhteisen tahtotilan määrittelyyn. Strategiapäivän jälkeen tiimit alkavat laatia omia Business Planejaan yhteisten tavoitteiden pohjalta.
Q4	Strategian viimeistely, tavoitteiden konkretisointi ja viestinnän varmistaminen	<ul style="list-style-type: none"> Johtoryhmä kokoaa lopullisen yhtiötason strategian hyödyntäen strategiapäivän antia. Viimeistellään strategiset tavoitteet ja mittarit OKR-johtamismallin mukaisesti. Hallitus tarkastelee ja validoi strategialuonnoksen ja sen tavoitteet seuraavaa vuotta varten.

Kun strategiaprozessi ymmärretään ja rakennetaan vuorovaikutteiseksi ja osallistavaksi kokonaisuudeksi, viestintä ei toimi pelkästään tukena, vaan on olennainen osa itse strategiaprozessin toteutusta. Se mahdollistaa strategisen ajattelun jakamisen, yhteisen suunnan rakentamisen ja toiminnallisen sitoutumisen – ei vain annetun strategian toimeenpanona, vaan osallistumisena sen jatkuvaan kehittämiseen ja uudelleenmuotoiluun.

Vaikka uusi malli tarjoaa rakenteellisen tuen osallistavalle strategiatyölle, sen onnistuminen edellyttää myös kokemuksellista arviointia ja mahdollista uudelleenmuotoilua niiltä osin, joissa se ei toimi optimaalisesti. Ensimmäisen strategiavuoden jälkeen tulisi tarkastella, miten prosessin eri elementit toimivat; onko viestintä tavoitettavaa, ovatko tavoitteet selkeitä ja näkyviä, ja syntykö arjessa strategista omistajuutta? Myös hallituksen roolia on syytä kehittää sparraavampaan suuntaan – ei vain päätöksenteon, vaan yhteisen suunnan rakentamisen näkökulmasta.

Jatkotutkimuksen kannalta kiinnostavaa olisi selvittää, millaisia vaikutuksia uudistetulla prosessilla on osakkaiden sitoutumiseen ja strategian operatiiviseen jalkautumiseen. Samalla avautuu mahdollisuus tarkastella, miten tällainen strategiamalli tukee asiantuntijaorganisaation ketteryyttä ja strategista resilienssiä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että asiantuntijaorganisaation strategiaprozessin kehittäminen edellyttää osallistumisen systematisointia SAP-näkökulman mukaisesti, tavoitteiden selkeyttämistä OKR- ja SMART-viitekehysten avulla sekä strategisen viestinnän integroimista osaksi koko prosessia. Näin rakennetaan ennakoitava, osallistava ja arjessa elävä strategiaprozessi – yhteinen ja jaettu suunta.

10.2 Opinnäytetyöprozessi

Opinnäytetyö rakentui vaiheittain etenevänä tutkimus- ja kehittämisprosessina, jonka tavoitteena oli tuottaa ajankohtaisia ja sovellettavissa olevia kehittämisohjeita Asiantuntijaorganisaation strategiaprozessin tueksi. Tutkimusprozessi käynnistyi aiheen alustavalla kartoittamisella syksyllä 2024 yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Alkuvaiheessa tutkimuksellinen tarkastelu kohdistui strategiatyöhön laajassa merkityksessä, kattaen sen rakenteet, toimijat ja käytännöt eri organisaatiotasolla. Jo varhaisessa vaiheessa tunnistettiin kuitenkin tarve kohdentaa tarkastelua, jotta opinnäytetyön tutkimusasetelma olisi toteutettavissa realistisesti rajatussa ajassa ja laajuudessa.

Alkuperäinen tutkimuskysymys, joka sisälsi useita toimijaryhmiä organisaatiossa ja koko strategiaprozessin kehittämisen, osoittautui liian laajaksi. Tämä johti siihen, että tutkimuksen fokusta tiivistettiin ohjauksessa. Lopullinen rajaus kohdistettiin yhtiön osakkaisiin ja heidän rooliinsa strategiatyön kehittämisessä. Tämä rajaus oli perusteltu sekä tutkimuksellisesti että käytännön kehittämistarpeiden näkökulmasta. Osakkaiden asema Asiantuntijaorganisaatiossa muodostaa

erityislaatuisen toimijaryhmän, jonka osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien tarkastelu avaa uusia näkökulmia strategiaproessin toimivuuteen ja läpinäkyvyyteen.

Tutkimuksen viitekehyksen rakentuminen vaikutti ratkaisevasti tutkimuksen syvyyteen ja lähestymistapaan. Strategy-as-Practice-lähestymistapa tarjosi toimivan teoreettisen kehyksen, jonka kautta strategia ymmärretään arjen käytäntöjen, vuorovaikutuksen ja merkityksenannon kautta rakentuvana ilmiönä. SAP-näkökulma mahdollisti erityisesti osakkaiden kokemusten, odotusten ja osallistumismahdollisuuksien tarkastelun organisaatiokulttuurissa. Tavoitteiden muotoilun osalta tutkimuksessa hyödynnettiin OKR-johtamismallia ja SMART-periaatteita, jotka tukivat kehittämisedotusten konkretisoimista ja strategisten tavoitteiden selkeyttämistä. Viitekehysten valinta osoittautui onnistuneeksi, sillä ne mahdollistivat sekä analyyttisen tarkastelun että kehittämistyön systematisoinnin.

Tutkimusaineisto kerättiin kahdella menetelmällä; toimitusjohtajan puolistrukturoidulla haastattelulla sekä osakkaille suunnatulla sähköisellä kyselylomakkeella. Haastattelu tuotti laadullisesti syvällistä tietoa organisaation strategiaproessin nykytilasta ja kehittämistarpeista johdon näkökulmasta. Kysely puolestaan tarjosi laaja-alaisen kuvan osakkaiden kokemuksista, osallistumismahdollisuuksista ja viestinnän toimivuudesta. Menetelmien yhdistäminen osoittautui toimivaksi ratkaisuksi, sillä se mahdollisti sekä strategisen johdon näkemyksen että laajemman osakaskunnan kokemusten tarkastelun saman analyysin osana. Kyselyn korkeahko vastausprosentti paransi tulosten luotettavuutta ja vahvisti analyysin yleistettävyyttä organisaation sisäisessä kontekstissa.

Aineiston analyysi toteutettiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin, hyödyntäen erityisesti teemoittelua. Analyysi kohdistui tutkimuskysymysten mukaisesti kolmeen keskeiseen osa-alueeseen: osakkaiden osallistumisen vahvistamiseen, yhtiötasoisien strategiatyön rakenteelliseen jäsentämiseen sekä strategiaviestinnän läpinäkyvyyden ja systemaattisuuden kehittämiseen. Näiden teemojen toistuvuus sekä haastattelu- että kyselyaineistossa vahvisti analyysin johdonmukaisuutta. Lisäksi niiden selkeä kytkeä valittuihin teoreettisiin viitekehyksiin tuki johtopäätösten perustellavuutta ja lisäsi tutkimuksen sisäistä eheyttä.

Opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet. Tutkimus tuotti uutta ymmärrystä osakkaiden kokemuksista strategiaproessiin osallistumisesta sekä siihen liittyvistä haasteista ja kehittämismahdollisuuksista. Tulokset tukevat organisaation strategiatyön kehittämistä kohti johdonmukaisempia ja osallistavampia toimintamalleja. Lisäksi työ esittää johdonmukaisesti jäsennellyt ja teoriapohjaiset toimenpide-ehdotukset, jotka ovat suoraan sovellettavissa organisaation kehittämistoimintaan.

Kokonaisuudessaan tutkimusprosessi eteni suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti noudattaen määriteltyä aikataulua. Teoreettiset valinnat ja tutkimusmenetelmien soveltaminen tukivat toisiaan

ja mahdollistivat syvällisen, mutta rajatun tarkastelun. Vaikka tutkimuksen rajaus syntyi osin prosessin aikana, se osoittautui onnistuneeksi valinnaksi ja toi esiin relevantteja ilmiöitä, joita ei alkuvaiheen laajemmalla lähestymistavalla olisi ollut mahdollista tarkastella samalla tarkkuudella.

Tulosten merkitys organisaation strategiatyön kehittämiseksi vahvistaa tutkimuksen onnistumista ja sen arvoa työelämälähtöisenä kehittämistehtävänä. Vaikka tutkimus toteutettiin yhden asiantuntijaorganisaation kontekstissa ja sen tarpeisiin, tutkimuksessa esiin nostetut teemat – kuten osakkaiden osallistumisen muodot, strategiaviestinnän käytännöt ja johdon sekä asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus – ovat tunnistettavissa myös muissa vastaavatyypisissä organisaatioissa. Siksi tulokset tarjoavat suuntaa antavaa ymmärrystä tilanteisiin, joissa strategiatyötä halutaan tehdä osallistavammin, avoimemmin ja johdonmukaisemmin. Tutkimus osoittaa, että selkeämmät osallistumisen rakenteet, vuorovaikutteinen viestintä ja tavoitteiden näkyväksi tekeminen tukevat strategiaprosessin läpinäkyvyyttä ja vaikuttavuutta.

Tutkimuksen teoreettinen ulottuvuus liittyy erityisesti Strategy-as-Practice-lähestymistavan soveltamiseen asiantuntijaorganisaation kontekstissa, jossa strategiatyöhön halutaan osallistaa organisaation avainhenkilöt eli osakkaat. Osakkaiden kaksoisrooli – omistajuus ja asiantuntijatyö – tuo esiin strategiseen toimijuuteen liittyviä erityispiirteitä, joita ei perinteisessä strategisen johtamisen keskustelussa aina huomioida. SAP-näkökulma tarjoaa välineitä tarkastella, miten strategia rakentuu käytännössä, ei pelkästään muodollisten päätösten tai dokumenttien kautta, vaan arjen vuorovaikutuksessa, epämuodollisissa käytännöissä ja viestinnän kautta. Tässä valossa työ täydentää SAP-näkökulmaa tuomalla esiin, miten toimijoiden rooli ja asema vaikuttavat heidän osallistumiseensa strategiatyöhön ja sen merkitykselliseen toteutumiseen.

10.3 Opinnäytetyön reliabiliteetti, validiteetti ja eettisyys

Tämän opinnäytetyön luotettavuus rakentui huolellisesti suunnitellun, läpinäkyvästi toteutetun ja perustellun tutkimusprosessin varaan. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ei tarkoita toistettavuutta määrällisessä mielessä, vaan tutkimusprosessin sisäistä johdonmukaisuutta, läpinäkyvyyttä ja tutkijan kykyä perustella tulkintojen syntyminen aineiston pohjalta (Puusa & Juuti 2020, luku 11; Anttila s.a., luku 10.2.1). Myös siirrettävyys, eli mahdollisuus arvioida tulosten sovellettavuutta toiseen kontekstiin, on olennainen osa laadullisen tutkimuksen arviointia. Mitä selkeämmin tutkija kuvaa aineistonkeruun, analyysin ja tulokinnan kulun, sitä uskottavammin lukija voi arvioida tutkimuksen eettistä kestävyyttä ja tieteellistä arvoa. (Puusa & Juuti 2020, luku 11.)

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia vahvistettiin muun muassa litteroimalla toimitusjohtajan haastattelu huolellisesti ja analysoimalla se systemaattisesti teemoittelun avulla. Tämä analyysimenetelmä tuki aineiston pelkistämistä ja merkityksellisten kokonaisuuksien muodostamista suhteessa

tutkimuskysymyksiin (Castleberry & Nolen 2018, 810). Jokainen analyysin vaihe dokumentoitiin ja sidottiin asetettuihin tutkimustavoitteisiin, mikä lisäsi läpinäkyvyyttä. Kyselyn avulla tuotettu aineisto tarjosi myös määrällistä tarkasteltavaa, jonka avulla eri osakasryhmien näkemyksiä voitiin havainnollistaa graafisesti. Tämä mahdollisti sisäisen vaihtelun analysoinnin ja vahvisti tutkimuksen uskottavuutta (Vilka 2021, osa 4).

Tutkimuksen toteuttamisessa kohdattiin myös joitakin haasteita, joista keskeisin liittyi aineiston koon. Aineisto koostui yhdestä toimitusjohtajan haastattelusta ja sähköisestä kyselystä, johon vastasi yhteensä 14 osakasta kahdeksastatoista. Vaikka vastaajamäärä on määrällisesti pieni, se kattoi huomattavan osuuden kohderyhmästä ja tarjosi monipuolisen otoksen osakkaiden näkemyksistä. Kyselyn korkeahko vastausprosentti (77,78 %) sekä vastaajajoukon kattavuus suhteessa organisaation rakenteeseen lisäsivät aineiston edustavuutta ja vahvistivat sen luotettavuutta. Haastattelun ja kyselyn yhdistäminen mahdollisti myös näkökulmien syventämisen ja ristivalidoinnin, mikä tuki aineistosta tehtyjen tulkintojen uskottavuutta. On kuitenkin tärkeää tunnistaa, että pienellä otoksella toteutettu laadullinen tutkimus ei pyri tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan tavoittelee syvällistä ja kontekstille uskollista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullisen tutkimuksen laatukriteerien määrittely ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Yadav (2021, 681–684) korostaa, että laadullinen tutkimus sijoittuu erilaisiin tieteenfilosofisiin kehyksiin, joissa yhteisiä arviointikriteerejä ei voida soveltaa mekaanisesti. Yadav kritisoi universaalien mittareiden käyttöä ja peräänkuuluttaa kontekstisidonnaista arviointia, joka huomioi tutkimusasetelman, teoreettisen viitekehyksen ja tutkijan refleksiivisen roolin. Hänen mukaansa tutkimuksen uskottavuus rakentuu sisäisestä koherenssista, menetelmällisestä läpinäkyvyydestä ja eettisestä vastuullisuudesta. Näitä periaatteita seuraten myös tässä tutkimuksessa on pyritty dokumentoimaan päätöksenteko avoimesti ja arvioimaan tutkijan vaikutusta tulkintoihin.

Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys liittyy siihen, kuinka hyvin käytetyt menetelmät ja aineisto vastaavat tutkimuskysymyksiin ja tutkittavan ilmiön luonteeseen. Tässä tutkimuksessa validiteetti rakentuu erityisesti tutkimusasetelman, aineiston ja analyysimenetelmien keskinäisestä yhteensopivuudesta (Puusa & Juuti 2020, luku 12). Tutkimuksen fokus tarkentui prosessin aikana osakkaiden osallistamiseen sekä strategiaprosessin ja strategisen viestinnän kehittämiseen, mikä paransi tutkimuksen kohdentuvuutta. Haastattelun avulla saatiin syvällistä tietoa strategiaprosessin nykytilasta, kun taas kysely laajensi ymmärrystä osakkaiden näkökulmista. Aineistolähtöisyys ja suorat sitaattitukivat analyysin uskottavuutta ja tekivät tulkinnosta läpinäkyviä. (Anttila s.a., luku 10.2.2; Vilka 2021, osa 4.)

Tutkimuksen kokonaisvaltainen uskottavuus liittyy myös analyysin läpinäkyvyyteen. Tutkimusprosessin eteneminen on esitetty vaiheittain ja perustellen, mikä mahdollistaa lukijan arvioida

johtopäätösten syntyä aineistosta käsin. Visualisoinnit, kuten taulukot ja graafit, tukivat tulosten ymmärrettävyyttä, ja suorat lainaukset antoivat äänen tutkimukseen osallistuneille. Tämä kokonaisuus paransi tutkimuksen arvioitavuutta ja lisäsi sen luotettavuutta. (Anttila s.a., luku 10.2.3.)

Tutkimuksen eettisyys huomioitiin kaikissa vaiheissa. Tutkimus toteutettiin hyvän tieteellisen käytännön ja Arenen (2020, 4–6) tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti. Osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, ja osallistujille toimitettiin kattavat tiedot tutkimuksen tavoitteista ja tietosuojasta. Haastatteluun pyydettiin erillinen suostumus, ja kysely toteutettiin anonymisti Webropol-alustalla. Aineisto käsiteltiin niin, ettei yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa, ja suorat lainaukset valittiin siten, että ne eivät sisällä tunnistettavia tietoja.

Laadullisen tutkimuksen eettisen kestävyuden katsotaan edellyttävän, että tutkimusprosessin aikana arvioidaan kriittisesti tutkijan oma asema ja vaikutus tiedon muodostumiseen. Tässä opinnäytetyössä osa aineistosta kerättiin toimitusjohtajan haastattelun avulla, ja koska toimitusjohtaja toimi opinnäytetyön tekijän esihenkilönä ja vuorovaikutussuhde oli jatkuva, tutkijan roolia ja sen vaikutusta sekä haastattelutilanteeseen että myöhempään analyysiprosessiin arvioitiin aktiivisesti (von Soest 2023, 281). Tällainen kriittinen itsereflektio on erityisen tärkeää, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkijaa ei oleteta täysin ulkopuoliseksi tarkkailijaksi. Sen sijaan tutkimuksen uskottavuuden katsotaan rakentuvan siitä, että tutkijan vaikutus aineiston syntyyn ja sen tulkintaan tunnistetaan ja käsitellään avoimesti ja läpinäkyvästi (Puusa & Juuti 2020, luku 11). Piekkarin ym. (2010, 110) mukaan hyvän tapaustutkimuksen ydin ei perustu menetelmän kaavamaiseen noudattamiseen, vaan teoreettiseen johdonmukaisuuteen, menetelmälliseen avoimuuteen ja aineistolähtöisesti perusteltuihin ratkaisuihin.

Tietoturva huomioitiin tutkimuksessa asianmukaisesti. Aineisto säilytettiin salatussa digitaalisessa ympäristössä ja se hävitettiin tietosuojavaatimusten mukaisesti työn valmistumisen jälkeen. Tutkimusprosessi noudatti hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ja aineistoa käsiteltiin huolellisesti sekä johdonmukaisesti ilman tarkoitushakuista valikointia tai manipulointia.

Tämän opinnäytetyön reliabiliteetti, validiteetti ja eettisyys on huomioitu kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Tavoitteena on ollut varmistaa, että tutkimustulokset pohjautuvat aineistoon, ovat johdonmukaisesti perusteltuja ja esitetty tavalla, joka tukee niiden uskottavaa tulkintaa. Näin tutkimus tarjoaa käyttökelpoista ja vastuullisesti tuotettua tietoa asiantuntijaorganisaation strategiaprosessin kehittämisen tueksi, erityisesti osakkaiden osallistumisen ja strategisen viestinnän vahvistamisen näkökulmista.

10.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on toiminut kokonaisvaltaisena oppimiskokemuksena, jossa olen syventänyt osaamistani tutkimuksellisesta kehittämisestä, strategiatyöstä ja organisaatioiden osallistavista toimintamalleista. Prosessi on auttanut hahmottamaan, miten strategiaprosessin kaltaisia moniulotteisia ja abstrakteja kokonaisuuksia voidaan lähestyä jäsennellysti, vaiheittain ja käytäntölähtöisesti. Työ on konkretisoinut sen, kuinka teoreettinen viitekehys toimii työkaluna, jonka avulla on mahdollista tuottaa ymmärrystä, rakentaa kehittämis ehdotuksia ja tukea organisaation tavoitteellista uudistumista. Samalla olen saanut käytännön kokemusta siitä, miten laadullisen kehittämistutkimuksen keinoin voidaan rakentaa työelämä lähtöisiä ratkaisuja ja yhdistää teoreettinen ymmärrys käytännön tarpeisiin organisaatiokontekstissa, jossa aika, resurssit ja toimijat asettavat omat reunaehdotonsa.

Erityisesti olen oppinut arvioimaan ja tarkentamaan tutkimusasetelmaa työn edetessä. Tutkimuskysymysten muotoilu ja rajaamista koskevat valinnat osoittautuivat työn kannalta ratkaiseviksi vaiheiksi. Opin, että työn alkuvaiheessa asetettuja tavoitteita tulee tarkastella kriittisesti suhteessa käytettävissä olevaan aineistoon, organisaation tarpeisiin ja käytännön toteutettavuuteen. Liiallisen laajuuden riski konkretisoitui suunnittelun aikana, jolloin jouduin pohtimaan työn fokusta ja painopisteitä uudelleen. Rajauksen tiukentaminen osoittautui tärkeäksi oppimiskokemukseksi, jonka kautta ymmärsin, miten foku soitu näkökulma mahdollistaa syvällisemmän analyysin ja tulosten käytännön sovellettavuuden. Prosessin aikana opin perustelemaan valintojani kriittisesti ja suhteuttamaan kehittämistyötä toimeksiantajan reaalisiin tavoitteisiin.

Aineistonkeruussa ja analyysissä olen harjaantunut käyttämään laadullisen tutkimuksen menetelmiä systemaattisesti ja analyttisesti. Teemahaastattelun ja sähköisen kyselyn suunnittelu, kysymysten muotoilu ja tulosten analysointi kehittivät kykyäni hahmottaa ilmiöiden merkityksiä ja rakentaa yhteyksiä teorian ja käytännön välille. Opin, kuinka teoreettiset lähestymistavat kuten Strategy-as-Practice, osallistamisen eri muodot ja strategiaviestinnän periaatteet voivat tukea empiirisen aineiston ymmärtämistä ja jäsentämistä. Näiden näkökulmien yhdistäminen konkretisoitui erityisesti kehitysehdotusten rakentamisessa, joissa pyrin sovittamaan tutkimustulokset yhteen strategiatyön käytännön reunaehtojen ja toimintaympäristön realiteettien kanssa.

Kirjoitusprosessin aikana olen kehittänyt myös viestintä- ja ajanhallintataitojani. Työ on edellyttänyt kykyä tiivistää ja muotoilla laajoja aineistoja selkeään, jäsenneltyyn ja loogisesti etenevään muotoon. Kirjoittamisen eri vaiheissa olen oppinut erottamaan olennaisen ja rakentamaan perusteluja, jotka nojaavat sekä aineistoon että teoreettiseen taustaan. Samalla olen tunnistanut tilanteita, joissa analyysiä on ollut tarpeen syventää tai rajata, jotta lopputuloksesta muodostuu selkeä ja tarkoituksenmukainen kokonaisuus. Nämä taidot ovat keskeisiä erityisesti asiantuntijatyössä, jossa

kyky selkeään viestintään, päätelmien tekemiseen ja asioiden priorisointiin vaikuttavat työn vaikuttavuuteen.

Aikataulujen noudattaminen, kokonaisuuksien hallinta ja työskentelyn rytmittäminen ovat olleet tärkeä osa tätä prosessia. Opin suunnittelemaan työvaiheita realistisesti ja arvioimaan työmäärän suhteessa käytettävään aikaan. Lisäksi työ opetti, miten tärkeää on pitää tutkimuksellinen fokus kirkkaana koko prosessin ajan, jotta kehittämistyö säilyttää linjakkuuden ja tuottaa toimeksiantajalle hyödyllisiä, käytännössä sovellettavia ratkaisuja. Samalla opin, että tutkimusprosessi vaatii paitsi pitkäjänteisyyttä, myös joustavuutta ja kykyä reagoida muuttuviin tilanteisiin, kuten aineiston analysoinnin tai teoreettisen viitekehyksen tarkennustarpeisiin.

Kaiken kaikkiaan tämä opinnäytetyöprosessi on syventänyt osaamistani strategisen kehittämisen ja osallistavan organisaatiotyön alueilla. Se on lisännyt ymmärrystäni siitä, kuinka strategiaa voidaan rakentaa ja viestiä tavalla, joka kytkee ihmiset mukaan ja tukee yhteisen suunnan syntymistä. Prosessi on osoittanut, että tutkimuksellinen ja analyttinen lähestymistapa eivät ole vain akateemisia menetelmiä, vaan konkreettisia työkaluja työelämän kehittämishaasteiden ratkaisemiseksi. Samalla työ on vahvistanut luottamustani omaan kykyyni toimia vaativissa asiantuntijatehtävissä, joissa yhdistyvät kehittäminen, vuorovaikutus ja strateginen ajattelu.

Lähteet

Adeoye, M., Adong, C. 2023. Why Your Research Focus Should be SMART? *Journal of Education Action Research*, 2023-11, 7 (4), s. 569–577. DOI: 10.23887/jear.v7i4.69757. Luettu 30.4.2025.

Anttila, P. s.a. Pirkko Anttila: Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#top>. Luettu 10.4.2025.

Arene. 2020. Opinnäytetöiden eettiset suositukset. Luettavissa: <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>. Luettu: 13.2.2025.

Bjerke, M., Renger, R. 2017. Being smart about writing SMART objectives. *Evaluation and program planning*. Elsevier Ltd., 2017-04, 61, s. 125–127. DOI: 10.1016/j.evalprogplan.2016.12.009. Luettu: 7.2.2025.

Castellanos, J., George, B. 2020. Boardroom leadership: The board of directors as a source of strategic leadership. *Economics and business review*, 2020-03, 6 (1), s. 103–119. DOI: 10.18559/ebr.2020.1.5. Luettu 29.4.2025.

Castleberry, A., Nolen, A. 2018. Thematic analysis of qualitative research data: Is it easy as it sounds? *Currents in pharmacy teaching and learning*, 2018-06, 10 (6), s. 807–815. DOI: 10.1016/j.cptl.2018.03.019. Luettu: 30.4.2025.

CFI s.a. SMART Goals. Luettavissa: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/smart-goal/>. Luettu: 13.12.2024.

Cothran, H., Wysocki, A. F. 2019. Developing SMART Goals for Your Organization. *EDIS* (Gainesville, Fla.), 2019-05, 2005, s. 1–2. DOI: 0.32473/edis-fe577-2005. Luettu: 30.1.2025.

DiCicco-Bloom, B., Crabtree, B. 2006. The qualitative research interview. *Medical education*, 2006-04, 40 (4), s. 314–321. DOI: 10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x. Luettu 30.4.2025.

European Union. s.a. EUR-lex. Pienet ja keskisuuret yritykset. Luettavissa: <https://eur-lex.europa.eu/FI/legal-content/glossary/small-and-medium-sized-enterprises.html>. Luettu 2.5.2025.

Eriksson, P., Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2025.

Fenton, C., Langley, A. 2011. Strategy as Practice and Narrative Turn. *Organization Studies*, 2011-09, 32 (9), s. 1171–1196. DOI: 10.1177/0170840611410838. Luettu 8.5.2025.

- Hendry, K., Kiel, G., Nicholson, G. 2010. How Boards Strategise: A Strategy as Practice View. *Long Range Planning*, 2010-02, 43 (1), s. 33–56. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.09.005. Luettu: 9.2.2025.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus Oy. E-kirja. Luettu: 13.3.2025.
- Hodgkinson, G., Whittington, R., Johnson, G., Schwarz, M. 2006. The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion. *Long range planning*, 2006-10, 39, (05), s. 479–496. DOI: 10.1016/j.lrp.2006.07.003. Luettu: 28.2.2025.
- Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*. SAGE Publications. London. E-kirja. Luettu: 7.2.2025.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*. SAGE Publications, 2007-01, 60 (1), s. 5–27. DOI: 10.1177/0018726707075703. Luettu 29.4.2025.
- Jarzabkowski, P., Seidl, D., Balogun, J. 2022. From germination to propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. *Human relations (New York)*. SAGE Journals, 2022-08, 75 (8), s. 1533–1559. DOI: 10.1177/00187267221089473. Luettu: 2.2.2025.
- Jarzabkowski, P., Spee, A. 2009. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of management reviews*, 2009-03, 11 (1), 69–95. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x. Luettu 30.4.2025.
- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., Rabetino, R. 2022. Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews: IJMR*, 2022-04, 24 (02), s. 210–232. DOI: 10.1111/ijmr.12274. Luettu: 2.2.2025.
- Latham, G., Yukl, G. 1975. A review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations. *Academy of Management journal*, 1975-12, Vol. 18 (4), s. 824-845. DOI: 10.5465/255381. Luettu 25.4.2025.
- Locke, E., Latham, G. 2006. *New Directions in Goal-Setting Theory*. Sage Journals Premier, 2022 2006-10, 15 (5), s. 265–268. DOI: 10.1111/j.1467-8721.2006.00449. x. Luettu: 7.2.2025.
- Mantere, S., Vaara, E. 2008. On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 2008-03, Vol. 19 (2), s. 341–358. DOI: 10.1287/orsc.1070.0296. Luettu 25.4.2025.

- Marchiori, M., Bulgacov, S. 2012. Strategy as Communicational Practice in Organizations. *International Journal of strategic communication*, 2012-07, 6 (3), s. 199–211. DOI: 10.1080/1553118X.2012.654550. Luettu 30.4.2025.
- Morisano, D., Hirsh, J., Peterson, J., Pihl, R., Shore, B. 2010. Setting, Elaborating, and Reflection on Personal Goals Improves Academic Performance. *Journal of Applied Psychology*, 2010-03, 95 (2), s. 255–264. DOI: 10.1037/a0018478. Luettu 30.4.2025.
- Nienaber, H. 2022. Employee engagement: Driving strategy implementation through dimensions of organization. *Journal of management & organization*, 2022-09, 28, (05), s. 1036–1056. DOI: 10.1017/jmo.2019.22. Luettu: 28.2.2025.
- Niven, P., Lamorte, B. 2016. *Objectives and Key Results*. John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. Luettu: 8.2.2025.
- Nuche, A., Sy, O., Rodriguez, J. 2024. Optimizing Efficiency Through Sustainable Strategies: The Role of Management and Monitoring in Achieving Goals. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 2025-05, 8 (2), s. 167–274. DOI: 10.33050/atm.v8i2.2257. Luettu 30.4.2025.
- Ogu, S. 2024. Employee participation in decision-making and organizational commitment: A study of modern organizations. *Journal of Commerce Management and Tourism Studies*, 2024-04, 3 (1), s. 55–64. DOI: 10.58881/jcmts.v3i2. Luettu 30.4.2025.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3–4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.10.2024.
- Piekkari, R., Plakouyiannaki, E., Welch, C. 2010. 'Good' case research in industrial marketing: Insights from research practice. *Industrial Marketing Management*, 2010, 39 (1), s. 109–117. DOI: 10.1016/j.indmarman.2008.04.017. Luettu 2.5.2025.
- Pugliese, A., Bezemer, P-J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F., Volberda, H. Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 2009-05, 17 (3), s. 292–306. DOI: 10.1111/j.1467-8683.2009.00740.x. Luettu 29.4.2025.
- Puusa, A., Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. E-kirja. Luettu 2.5.2025.

Rompho, N. 2024. Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues? *Benchmarking: an international journal*, Bradford: Emerald Group Publishing Limited, 2024-04, 31 (3), s. 669–682. DOI: 10.1108/BIJ-07-2022-0464. Luettu 30.4.2025.

Rompho, N., Truktrong, S. 2024. Do OKRs help employee collaborate and innovate? *Measuring business excellence*, Emerald Publishing Limited, 2024-11, 28 (3/4), s. 293–310. DOI: 10.1108/MBE-02-2023-0018. Luettu 30.4.2025.

Seidl, D., Ma, S., Splitter, V. 2024. What makes activities strategic: Toward a framework for strategy-as-practice research. *Strategic Management Journal*, 2024-12, 45 (12), s. 2395–2419. DOI: 10.1002/smj.3668. Luettu 8.5.2025.

Shahin, A., Ali Mahbod, M. 2007. Prioritization of key performance indicators. An integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (3), s. 226–240. DOI: 10.1108/17410400710731437. Luettu: 2.2.2025.

Tawse, A., Tabesh, P. 2021. Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 2021-02, 39, (1), s. 22–33. DOI: 10.1016/j.emj.2020.09.005. Luettu: 28.2.2025.

Tietoarkisto s.a. Teemoittelu. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. Luettu: 13.12.2024.

Tilastokeskus.s.a. PK-yritys. Luettavissa: https://stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. Luettu 2.5.2025.

Vaara, E., Fritsch, L. 2022. Strategy as language and communication: Theoretical and methodological advances and avenues for the future in strategy process and practice research. *Strategic management journal*, 2022-06, 43 (06), s. 1170–1181. DOI: 10.1002/smj.3360. Luettu: 28.2.2025.

Vaara, E., Whittington, R. 2012. *Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously*. The Academy of Management Annals, 6 (1), 2012-01, s. 285–336. DOI: 10.1080/19416520.2012.672039. Luettu: 2.2.2025.

Vellore, V. 2022. *OKRs for All: Making Objectives and Key Results Work for Your Entire Organization*. John Wiley & Sons, Incorporated. New Jersey. E-kirja. Luettu: 8.2.2025.

Vilkkä, H. 2021. *Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos*. PS-Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 13.3.2025.

Vilkkä, H. 2021. *Näin onnistut opinnäytetyössä*. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 20.3.2025.

Vuorinen, T., Huikkola, T. 2023. Strategiakirja 25 työkalua. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.2.2025.

Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization studies*, 2006-05, 27 (5), s. 613–634. DOI: 10.1177/0170840606064101. Luettu 30.4.2025.

Yadav, D. 2021. Criteria for Good Qualitative Research: A Comprehensive Review. *Asia-Pacific Edu Res*, 2022, 31 (6), s. 679–689. DOI: 10.1007/s40299-021-00619-0. Luettu 2.5.2025.

Zerfass, A., Dejan, V., Nothhaft, H., Werder, K. 2018. Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of strategic communication*, 2018-08, 12 (4), s. 487–505. DOI: 10.1080/1553118X.2018.1493485. Luettu 30.4.2025.

Liitteet

Liite 1. Tutkimustiedote

Tutkimustiedote: Haastattelu opinnäytetyötä varten

Opinnäytetyön nimi: Kehityssuunnitelma Asiantuntijaorganisaatio X:n strategiaprosessille

Opiskelijan nimi ja yhteystiedot: Sari Fagerström, sari.fagerstrom@myy.haaga-helia.fi

Ohjaavan opettajan nimi ja sähköpostiosoite: Eija Kärnä, eija.karna@haaga-helia.fi

Aineiston keruun tavoite: Haastattelun tarkoituksena selvittää nykytila ja odotukset opinnäytetyön suhteen sekä kerätä konkreettisia kehitysehdotuksia.

Aineiston keruun toteuttamistapa ja vaiheet: Aineisto kerätään haastattelulla, joka toteutetaan Teams -alustalla. Haastattelu tallennetaan ja litteroidaan Teamsissa.

Osallistuminen kesto: Haastatteluun voi varata aikaa noin tunnin.

Etukäteisvalmistautuminen: Haastateltavalle on toimitettu etukäteen haastattelurunko ja kysymykset, joihin hän voi etukäteen tutustua.

Aineiston käsittely, säilytys, luovutustahot, mahdollinen hävittäminen ja jatkokäyttö: Haastattelujen aineistoa ei tallenneta ulkoisille tallennusvälineille, eikä sitä käytetä muihin tarkoituksiin kuin tämän opinnäytetyön tutkimusosioon. Tutkimuksen tulokset julkaistaan anonymisoituina, jolloin yksittäisiä vastauksia ei voida yhdistää haastateltaviin tai kyselyyn vastanneisiin. Haastatteluaineisto hävitetään, kun opinnäytetyö on valmistunut ja julkaistu Theseus-verkkokirjastossa. Kaikki aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti (EU:n yleinen tietosuoja-asetus 679/2016 sekä kansallinen lainsäädäntö).

Tuloksista tiedottaminen: Opinnäytetyö julkaistaan Theseus -verkkokirjastossa.

Lisätiedot: Sari Fagerström, sari.fagerstrom@myy.haaga-helia.fi

Liite 2. Suostumuslomake

Annan suostumukseni osallistumisesta Kehityssuunnitelma Asiantuntijaorganisaatio X:n strategia-prosessille -tutkimukseen liitteenä olevan tutkimustiedotteen mukaisesti.

Edellä mainitun tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa minulle, mihin antamaani dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää haastattelun niin halutessani.

Suostumuksen voi peruuttaa ilmoittamalla siitä sähköpostitse Sari Fagerströmille. Huomaa, että jo analysoidusta tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei voida jälkikäteen poistaa.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa opinnäytetyöntekijä: Sari Fagerström, sari.fagerstrom@myy.haaga-helia.fi

Allekirjoituksellani vahvistan, että annan suostumukseni tutkimukseen osallistumisesta.

Suostumuksen antajan nimi

Päiväys

Allekirjoitus

Liite 3. Haastattelukysymykset

Tutkimuskysymys:

Millä tavoin yrityksen vuosittaista strategiaprosessia voidaan kehittää? Haastattelun tarkoituksena selvittää nykytila ja odotukset opinnäytetyön suhteen sekä kerätä konkreettisia kehitysehdotuksia.

Haastateltava: Toimitusjohtaja

Haastattelun kesto: n. 60 minuuttia

Haastattelutyyppe: Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Johdanto

1. Haastattelun tarkoitus ja tavoitteet

- Esittely tutkimuksen taustasta ja tavoitteista.
- Kerrotaan, että haastattelu nauhoitetaan ja miten materiaalia käsitellään
- Selvennys siitä, että haastattelun keskiössä on yrityksen strategiaprosessin kehittäminen.

2. Haastateltavan tausta ja rooli yrityksessä

- Lyhyt esittely itsestä ja roolista strategiaprosessissa ja sen kehittämisessä.

3. Haastateltavan toiveet ja odotukset opinnäytetyölle

- Millaisia näkemyksiä tai ratkaisuja haastateltava toivoo opinnäytetyön tuottavan?
- Mihin käytännön haasteisiin hän toivoo saavansa uusia näkökulmia tai kehitysideoita?
- Millainen lopputulos olisi haastateltavan mielestä hyödyllinen yritykselle?

Nykyisen strategiaprosessin kuvaus ja arviointi

4. Strategiaprosessin rakenne ja toteutus

- Miten yrityksen strategiaprosessi tällä hetkellä etenee vuosittain?
- Mitkä ovat sen päävaiheet (suunnittelu, toteutus, seuranta)?
- Ketkä osallistuvat prosessiin ja missä rooleissa?
- Kuinka laajasti henkilöstö on mukana strategiatyössä?

5. Strategiaprosessin vahvuudet ja haasteet

- Mitkä ovat nykyisen prosessin vahvuudet?
- Mitkä ovat nykyisen prosessin suurimmat kehityskohteet?
- Miten strategian ja operatiivisen toiminnan välinen yhteys toteutuu tällä hetkellä?
- Miten hyvin strategia ohjaa päätöksentekoa ja käytännön toimintaa tällä hetkellä?

Hallituksen ja osakkaiden rooli strategiaprosessissa

6. Hallituksen osallistuminen strategiatyöhön

- Mikä on hallituksen rooli yrityksen strategiaprosessissa tällä hetkellä?
- Kuinka aktiivisesti hallitus osallistuu strategian suunnitteluun ja toteutukseen tällä hetkellä?
- Miten hallituksen osallistumista voisi kehittää?

7. Hallituksen strategisen roolin kehittäminen

- Miten hallitus voi tuoda lisäarvoa strategiatyöhön (esim. verkostot, asiantuntijuus, ulkopuolinen näkemys)?
- Miten strategiatyön ja hallituksen toiminnan joustavuutta voidaan lisätä?
- Mitä muutoksia hallituksen ja johdon yhteistyöhön voisi tehdä, jotta strategiatyö olisi tehokkaampaa ja vaikuttavampaa?

8. Osakkaiden rooli strategisessa päätöksenteossa

- Miten osakkaat osallistuvat yrityksen strategiatyöhön tällä hetkellä?
- Miten osakkaiden asiantuntemusta ja verkostoja hyödynnetään strategiaprosessissa?
- Näetkö osakkaiden roolin muuttuvan tulevaisuudessa? Jos kyllä, miten?
- Millaisia kehitysmahdollisuuksia osakkaiden ja johdon strategisessa yhteistyössä voisi olla?

Loppuyhteenveto

9. Konkreettiset kehitysideat ja tulevaisuuden suuntaviivat

- Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä kehitysehdotusta strategiaprosessin parantamiseksi?
- Miten näitä kehitysehdotuksia voisi mielestäsi käytännössä toteuttaa?
- Miten hallituksen ja osakkaiden yhteistyötä voisi mielestäsi vahvistaa strategiatyössä?

10. Haastattelun päätös

- Mahdollisuus täydentää vastauksia tai tuoda esiin muita näkökulmia.
- Kiitokset osallistumisesta

Liite 4. Sähköpostiviesti kyselystä

From: Sari Fagerström
Sent: Tuesday, March 4, 2025 14:59
To:
Subject: Kysely osakkaille: | strategiatyön kehittäminen

Hei osakkaat,

Osa teistä tietääkin, että opintoni Haaga-Helia ammattikorkeakoulun liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa (YAMK) ovat loppusuoralla – jäljellä on enää opinnäytetyö!

Opinnäytetyön tutkimuksessani perehdyn osakkaiden osallistamiseen / -tason strategiatyöhön, erityisesti strategisten tavoitteiden muotoiluun ja seurantaan. Haluan selvittää, miten osakkaiden roolia voitaisiin vahvistaa, miten osallistuminen saataisiin vaikuttavammaksi ja kuinka strategisten tavoitteiden viestintää sekä seurantaa voidaan kehittää.

Tätä varten olen laatinut kyselyn, jonka avulla kartoitan näkemyksiänne strategiatyöstä. Sinun mielipiteesi on tässä keskeinen ja toivon, että ehdit jakaa ajatuksiasi vastaamalla!

🌟 **Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10–20 minuuttia ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti - yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa.**

🌟 **Vastausaikaa on ti 25.3.2025 asti.**

🌟 **Linkki kyselyyn:** <https://link.webpolsurveys.com>

Laittakaa viestiä, jos on kysyttävää tähän liittyen 😊

Kiitos jo etukäteen ajastasi ja arvokkaasta panoksestasi!

Yt. Sari

Liite 5. Kyselylomake

Yhtiötason strategisten tavoitteiden asettaminen ja seuranta – osakkaiden osallistamisen kehittäminen

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Hei,

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni, jonka teen osana opintojani Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa (YAMK) liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa, suuntautumisenani strateginen ajattelu ja johtaminen.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää osakkaiden osallistumista Xxxx -tason strategiatyöhön – erityisesti strategisten tavoitteiden muotoiluun ja seurantaan. Haluan selvittää, millä tavoin osakkaiden roolia voidaan vahvistaa, miten osallistaminen voisi olla vaikuttavampaa ja kuinka strategisten tavoitteiden viestintää ja seuranta voidaan parantaa.

Vastauksesi auttavat tunnistamaan nykyisiä käytäntöjä ja kehitysalueita. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10-20 minuuttia, ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kysely koostuu monivalintakysymyksistä ja avoimista kysymyksistä. Kyselyyn voi vastata **25.3.2025** asti.

Kyselyn aineistoa ei tallenneta ulkoisille tallennusvälineille eikä sitä käytetä muihin tarkoituksiin kuin tämän opinnäytetyön tutkimusosioon. Tutkimuksen tulokset julkaistaan anonymisoituina, jolloin yksittäisiä vastauksia ei voida yhdistää kyselyyn vastanneisiin. Myöskään yrityksen nimeä ei tulla mainitsemaan lopullisessa työssä, vaan siihen viitataan "Asiantuntijaorganisaationa". Aineisto hävitetään, kun opinnäytetyö on valmistunut ja julkaistu Theseus-verkkokirjastossa. Kaikki aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti (EU:n yleinen tietosuoja-asetus 679/2016 sekä kansallinen lainsäädäntö).

Jos sinulla on kysyttävää, voit olla minuun yhteydessä.

Kiitos ajastasi ja arvokkaasta panoksestasi!

Ystävällisin terveisin,

Sari Fagerström

sari.fagerstrom@myy.haaga-helia.fi

1. Annan suostumuksen tutkimukseen osallistumiseen *

Kyllä

En

Lomakkeen täyttäminen edellyttää, että annat suostumuksen. Kysely määritellään päättyväksi.

TAUSTATIEDOT

2. Olen *

- Osakas, johtoryhmän jäsen
- Osakas, en ole johtoryhmän jäsen (huom. valitessasi tämän vaihtoehdon, kyselyn kysymykset alkavat numerosta 7.)

3. Koetko, että tiimeissä tehdyt Business planit tukevat ja ovat linjassa yhtiötason (Xxx) strategian kanssa? *

- Kyllä, täysin
- Osittain, mutta kehittämistä on
- Ei täysin, strategiat tuntuvat erillisiltä
- Ei lainkaan

KYSYMYKSET JOHTORYHMÄN JÄSENILLE

Johtoryhmällä on keskeinen rooli yhtiön strategiaprosessin suunnittelussa, ohjaamisessa ja toimeenpanossa. Tässä osiossa halutaan selvittää, miten johtoryhmän jäsenet kokevat yhtiötason strategiaprosessin nykytilan, sen vahvuudet ja kehityskohteet sekä strategisten tavoitteiden vaikutuksen operatiiviseen päätöksentekoon ja toimintaan.

4. Mitkä ovat mielestäsi nykyisen yhtiötason (Xxx) strategiaprosessin vahvuudet? *

5. Mitkä ovat mielestäsi nykyisen yhtiötason (Xxx) strategiaproessin merkittävimmät kehityskohteet? *

6. Miten strategiset tavoitteet tulisi mielestäsi asettaa, jotta ne tukisivat liiketoiminnan kehittämistä ja päätöksentekoa mahdollisimman tehokkaasti? *

OSAKKAIDEN OSALLISTAMINEN YHTIÖTASON STRATEGIATYÖHÖN

Osakkaiden osallistuminen strategiatyöhön voi vahvistaa strategisten tavoitteiden realistisuutta, selkeyttä ja toimeenpanoa. Osallistuminen ei ainoastaan tuo monipuolisia näkökulmia päätöksentekoon, vaan myös lisää sitoutumista ja varmistaa, että strategia ei jää irralliseksi yhtiön arjesta.

Tässä osiossa halutaan selvittää, kuinka tärkeänä osakkaat pitävät osallistumistaan strategisten tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan, missä vaiheissa osallistumiselle nähdään eniten arvoa ja millä tavoin osakkaiden roolia strategiaprosessissa voitaisiin kehittää.

Lisäksi pyritään lisäämään ymmärrystä, millä keinoilla osakkaiden osallistumista voitaisiin lisätä niin, että se tukee tehokkaasti sekä strategian muotoilua että sen käytännön toteuttamista.

7. Miten tärkeänä pidät osakkaiden osallistumista yhtiötason (Xxx) strategisten tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan? *

- Erittäin tärkeänä – osakkailla tulisi olla aktiivinen rooli
- Melko tärkeänä – osakkaiden osallistumista voisi lisätä
- En osaa sanoa
- Ei kovin tärkeänä – yhtiötason strategiatyö kuuluu ensisijaisesti johtoryhmälle

En lainkaan tärkeänä

8. Mihin yhtiötason (Xxx) strategiatyön vaiheisiin osakkaat tulisi mielestäsi ottaa mukaan? (Valitse kaikki sopivat) *

- Strategisten tavoitteiden määrittelyyn ja priorisointiin
- Strategian toteutuksen suunnitteluun
- Edistymisen mittaamiseen ja seurantaan
- Muutoksista ja päivityksistä tiedottamiseen
- Osakkaiden ei tarvitse osallistua yhtiötason strategiaan
- Johonkin muuhun vaiheeseen, mihin? _____

9. Miten osakkaiden osallistumista yhtiötason (Xxx) strategian muotoiluun tulisi mielestäsi kehittää? *

10. Mikä mielestäsi tulisi olla osakkaan vastuu yhtiötason (Xxx) strategian toteutuksessa? *

11. Millä tavoilla haluaisit osallistua yhtiötason (Xxx) strategisten tavoitteiden muotoiluun ja toteutukseen?

STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN VIESTINTÄ & SEURANTA

Strategian onnistuminen edellyttää, että sen tavoitteet ja eteneminen ovat selkeitä ja helposti seurattavissa. Hyvin viestitty strategia tukee päätöksentekoa, lisää sitoutumista ja varmistaa, että kaikki toimivat yhteisen suunnan mukaisesti.

Tässä osiossa halutaan selvittää, kuinka hyvin osakkaat kokevat saavansa tietoa strategian tavoitteista ja etenemisestä, millä keinoilla strategiatyön viestintää ja seuranta voitaisiin parantaa sekä kuinka usein päivityksiä tulisi antaa. Tavoitteena on löytää käytännöllisiä ratkaisuja, joilla strategiatyön viestintä voidaan tehdä tehokkaammaksi ja osakkaiden kannalta hyödyllisemmäksi.

12. Koetko saavasi riittävästi tietoa yhtiötason (Xxx) strategian tavoitteista ja etenemisestä? *

- Kyllä, tieto on helposti saatavilla ja selkeästi viestitty
- Osittain, mutta viestintää voisi parantaa
- En tarpeeksi, strategia jää etäiseksi tai epäselväksi
- En lainkaan

13. Mitä keinoja voisi hyödyntää yhtiötason (Xxx) strategisten tavoitteiden seurannassa ja viestinnässä? (Valitse kaikki sopivat) *

- Säännölliset strategiailaisuudet – esim. osakkaiden ja johdon yhteiset kokoukset, joissa käsitellään strategian etenemistä ja tuloksia.
- Digitaaliset seurantatyökalut – esim. dashboardit, raportointialustat tai intranetin strategiaportaali, jossa osakkaat voivat seurata tavoitteiden toteutumista reaaliajassa.
- Selkeämmät ja konkreettisemmat tavoitteet – strategisten tavoitteiden ja niiden etenemisen esittäminen mitattavassa, helposti ymmärrettävässä muodossa.
- Tiiviimpi ja johdonmukaisempi viestintä – esim. strategisten päätösten ja päivitysten viestiminen osakkaille säännöllisin ja ennakoitavin välein.
- Osakkaiden järjestämät tilaisuudet henkilöstölle – esim. strategisten tavoitteiden etenemisen seurannasta
- Muu, mikä? _____

14. Kuinka usein osakkaiden tulisi mielestäsi saada päivityksiä yhtiötason (Xxx) strategian etenemisestä? *

- Kvartaaleittain
- Puolivuositain
- Vain silloin, kun merkittäviä muutoksia tapahtuu
- En koe tarvetta päivityksille
- Muu, miten usein? _____

15. Miten strategiaan tavoitteisiin ja niiden etenemiseen liittyvää viestintää voisi muulla tavalla mielestäsi kehittää?

LOPPUKOMMENTIT

Tämän osion tarkoituksena on antaa mahdollisuus tuoda esiin konkreettisia kehitysideoita ja näkemyksiä siitä, miten osakkaiden roolia strategiaprosessissa voisi vahvistaa.

Kaikki ajatukset, ehdotukset ja kommentit ovat arvokkaita, kiitos vastauksistasi!

16. Jos voisit tehdä yhden konkreettisen muutoksen osakkaiden osallistamiseksi yhtiötason (Xxx) strategiatyöhön, mikä se olisi? *

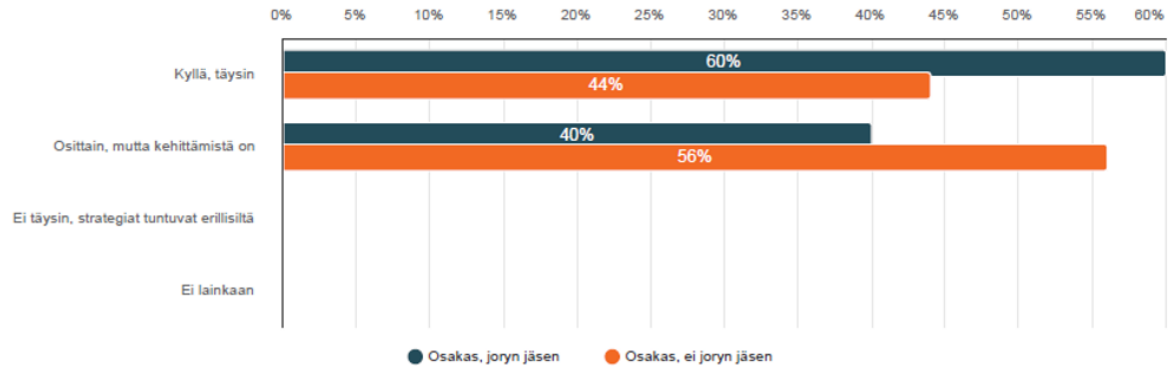
17. Onko sinulla muita kommentteja tai kehitysideoita liittyen osakkaiden rooliin yhtiötason (Xxx) strategiatyössä?

Liite 6. Kyselyn tuloksia graafeina ja taulukoina

Koetko, että viimeisissä tehdyt Business planit tukevat ja ovat linjassa yhtiötason

strategian kanssa?

Vastaajien määrä: 14

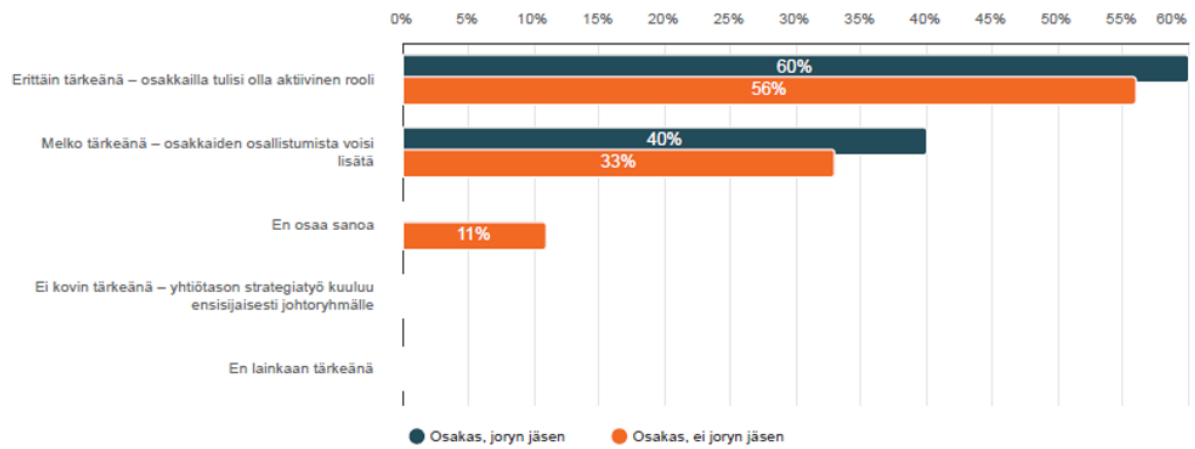


	Osakas, joryn jäsen		Osakas, ei joryn jäsen		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Kyllä, täysin	3	60,0%	4	44,4%	7
Osittain, mutta kehittämistä on	2	40,0%	5	55,6%	7
Ei täysin, strategiat tuntuvat erillisiltä	0	0,0%	0	0,0%	0
Ei lainkaan	0	0,0%	0	0,0%	0
Yhteensä	5		9		14

Miten tärkeänä pidät osakkaiden osallistumista yhtiötason

strategisten tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan?

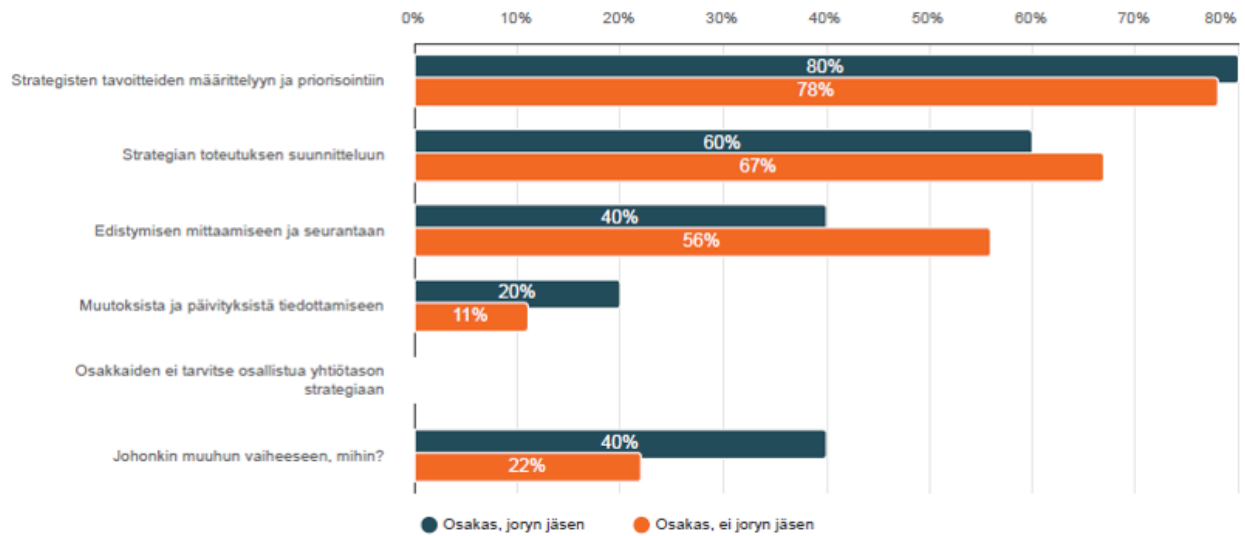
Vastaajien määrä: 14



	Osakas, joryn jäsen		Osakas, ei joryn jäsen		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Erittäin tärkeänä – osakkailla tulisi olla aktiivinen rooli	3	60,0%	5	55,6%	8
Melko tärkeänä – osakkaiden osallistumista voisi lisätä	2	40,0%	3	33,3%	5
En osaa sanoa	0	0,0%	1	11,1%	1
Ei kovin tärkeänä – yhtiötason strategiatyö kuuluu ensisijaisesti johtoryhmälle	0	0,0%	0	0,0%	0
En lainkaan tärkeänä	0	0,0%	0	0,0%	0
Yhteensä	5		9		14

Mihin yhtiötason strategia-työn vaiheisiin osakkaat tulisi mielestäsi ottaa mukaan? (Valitse kaikki sopivat)

Vastaajien määrä: 14 , valittujen vastausten lukumäärä: 33



	Osakas, joryn jäsen		Osakas, ei joryn jäsen		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Strategisten tavoitteiden määrittelyyn ja priorisointiin	4	80,0%	7	77,8%	11
Strategian toteutuksen suunnitteluun	3	60,0%	6	66,7%	9
Edistymisen mittaamiseen ja seurantaan	2	40,0%	5	55,6%	7
Muutoksista ja päivityksistä tiedottamiseen	1	20,0%	1	11,1%	2
Osakkaiden ei tarvitse osallistua yhtiötason strategiaan	0	0,0%	0	0,0%	0
Johonkin muuhun vaiheeseen, mihin?	2	40,0%	2	22,2%	4
Yhteensä	12		21		33

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

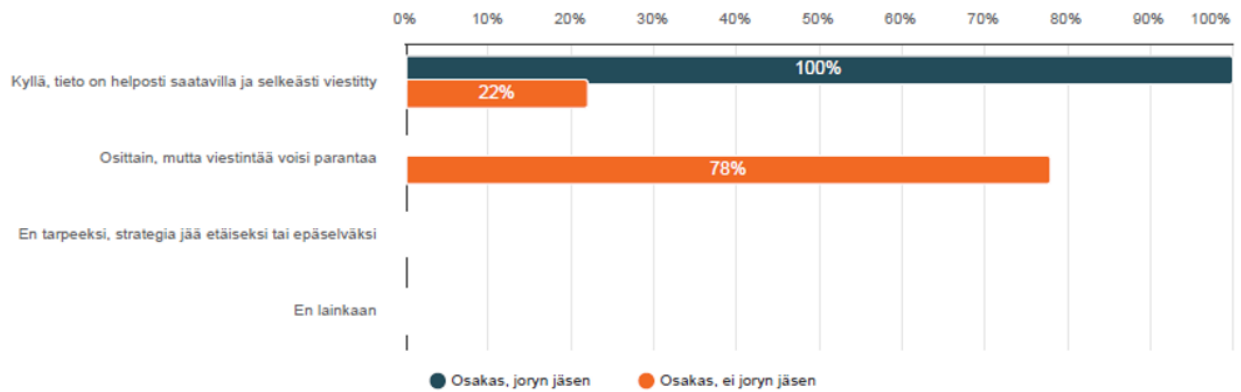
Näytä kaikki

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Johonkin muuhun vaiheeseen, mihin?	Asetettujen tavoitteiden seurantaan osakaskokouksessa, mutta myös asetettujen tavoitteiden toteutukseen
Johonkin muuhun vaiheeseen, mihin?	Varmistaa osaltaan, että itse toimii strategian ja tavoitteiden mukaisesti, myös yli tiimirajojen
Johonkin muuhun vaiheeseen, mihin?	Edistymisen mittaamisessa ei tarvitse olla mukana, mutta tulokset tulee olla nähtävillä.
Johonkin muuhun vaiheeseen, mihin?	Markkinoinnin ja viestinnän kasvattamiseen

Koetko saavasi riittävästi tietoa yhtiötason

strategian tavoitteista ja etenemisestä?

Vastaajien määrä: 14

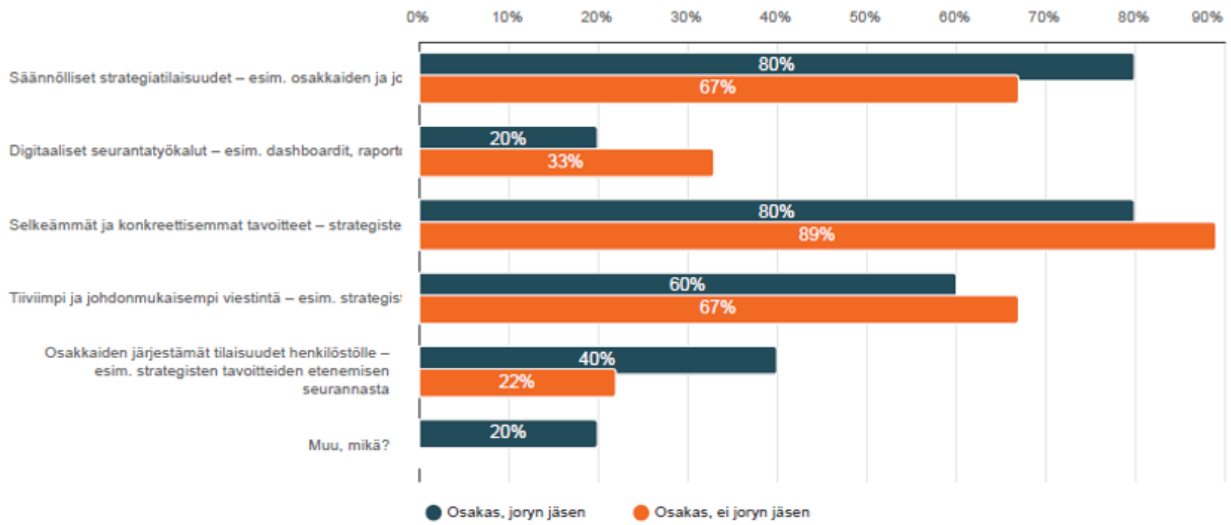


	Osakas, joryn jäsen		Osakas, ei joryn jäsen		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Kyllä, tieto on helposti saatavilla ja selkeästi viestitty	5	100,0%	2	22,2%	7
Osittain, mutta viestintää voisi parantaa	0	0,0%	7	77,8%	7
En tarpeeksi, strategia jää etäiseksi tai epäselväksi	0	0,0%	0	0,0%	0
En lainkaan	0	0,0%	0	0,0%	0
Yhteensä	5		9		14

Mitä keinoja voisi hyödyntää yhtiötason

strategisten tavoitteiden seurannassa ja viestinnässä? (Valitse kaikki sopivat)

Vastaajien määrä: 14 , valittujen vastausten lukumäärä: 40



	Osakas, joryn jäsen		Osakas, ei joryn jäsen		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Säännölliset strategiailaisuudet – esim. osakkaiden ja johton yhteiset kokoukset, joissa käsitellään strategian etenemistä ja tuloksia.	4	80,0%	6	66,7%	10
Digitaaliset seurantatyökalut – esim. dashboardit, raportointialustat tai intranetin strategiaportaali, jossa osakkaat voivat seurata tavoitteiden toteutumista reaaliajassa.	1	20,0%	3	33,3%	4
Selkeämmät ja konkreettisemmat tavoitteet – strategisten tavoitteiden ja niiden etenemisen esittäminen mitattavassa, helposti ymmärrettävässä muodossa.	4	80,0%	8	88,9%	12
Tiiviimpi ja johdonmukaisempi viestintä – esim. strategisten päätösten ja päivitysten viestiminen osakkeille säännöllisin ja ennakoitavin välein.	3	60,0%	6	66,7%	9
Osakkaiden järjestämät tilaisuudet henkilöstölle – esim. strategisten tavoitteiden etenemisen seurannasta	2	40,0%	2	22,2%	4
Muu, mikä?	1	20,0%	0	0,0%	1
Yhteensä	15		25		40

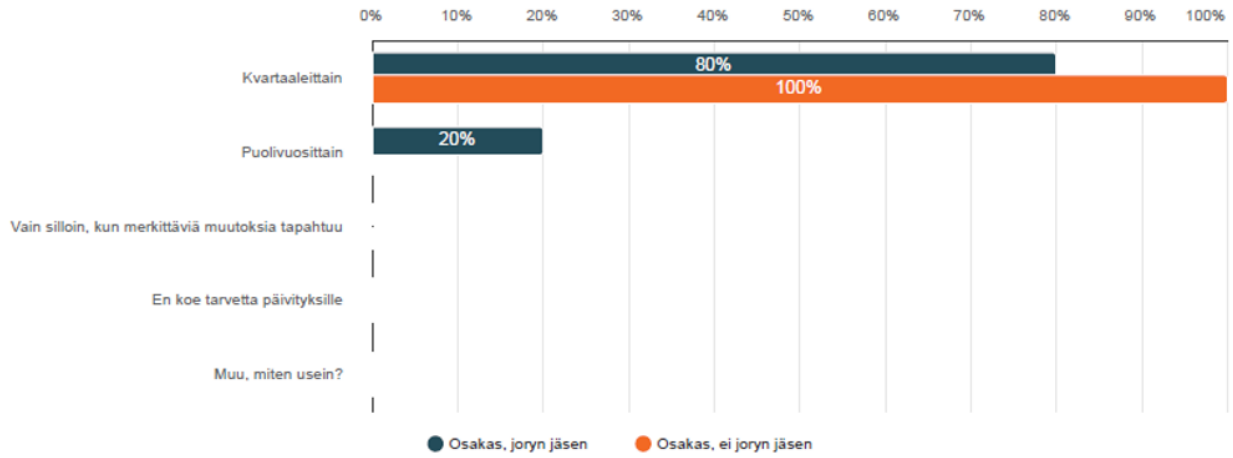
Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Näytä kaikki

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu, mikä?	(selvyyden vuoksi, mielestäni nuo kaikki yllä olevat ovat tärkeitä keinoja, ja toteutuvat jo jossakin määrin)

Kuinka usein osakkaiden tulisi mielestäsi saada päivityksiä yhtiötason strategian etenemisestä?

Vastaajien määrä: 14



	Osakas, joryn jäsen		Osakas, ei joryn jäsen		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Kvartaaleittain	4	80,0%	9	100,0%	13
Puolivuositain	1	20,0%	0	0,0%	1
Vain silloin, kun merkittäviä muutoksia tapahtuu	0	0,0%	0	0,0%	0
En koe tarvetta päivityksille	0	0,0%	0	0,0%	0
Muu, miten usein?	0	0,0%	0	0,0%	0
Yhteensä	5		9		14