

Strategia – tiedostoja vai toimintaa

Toimintatutkimus strategian siirtämisestä arjen toiminnaksi

Erica Lehto

Opinäytetyö

Liiketalouden ylempi amk-tutkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma

2014



Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

<p>Tekijä Erica Lehto</p>	<p>Ryhmä YLI09S</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Strategia – tiedostoja vai toimintaa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 80 + 14</p>
<p>Ohjaajat Riitta Rautava</p>	
<p>Kehitysprojekti toteutettiin pääkaupunkiseudulla toimivan organisaation yhdessä osamiskeskuksessa ajalla toukokuu 2011 – joulukuu 2013. Organisaatioissa työskentelee 320 henkilöä ja sen liikevaihto on noin 34 miljoonaa euroa.</p> <p>Tähän raporttiin kuvatus kehitysprojektin ensimmäisenä tavoitteena oli rakentaa kohdeorganisaatioon uusi strategia ja sen toteuttamissuunnitelma. Uuteen strategiaan oli tarkoitus löytää elementit, joilla organisaation toiminta varmistetaan mahdollisten palveluvalikoimassa tapahtuvien muutosten jälkeen. Kehitysprojektin tavoite muutettiin ensimmäisen projektivuoden jälkeen organisaation strategiaproessin toimivuuden arviointiin ja keinojen löytämiseen ja käyttöönottoon henkilöstön osallistumiseksi toiminnan suunnitteluun ja strategian toteuttamiseen.</p> <p>Kehitysprojektin teoreettinen viitekehys muodostui strategian ja sen toteutuksen suunnittelun, strategian toteuttamisen ja toteutuksen seurannan teemoista. Taustalla olivat strategian peruskäsitteet; missio, visio, arvot, strategia. Viitekehys rakentui organisaation johdon, esimiesten ja henkilöstön toiminnasta strategiatyössä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus, sillä kehitysprojektin tavoitteena oli organisaation toiminnan tutkiminen ja tuloksista johdettu suunnitelmallinen kehittäminen tutkijan ja organisaation henkilöstön osallistuessa tutkimukseen. Tiedonkeruu tapahtui osallistuvan havainnoinnin keinoin tutkijan osallistuessa prosessin aikana tehtyjen muutosten suunnitteluun, toteutukseen ja käyttöönottoon sekä haastatteluihin ja kirjallisten lähteiden analyysillä.</p> <p>Kehitysprojektin ensimmäisen vaiheen tuloksena kuvattiin uusi strategia, mutta sen toteuttamissuunnitelma jäi tekemättä. Toisen vaiheen tuloksena perustettiin tiimiorganisaatio, otettiin käyttöön ryhmätavoitekeskustelu ja strategisen johtamisen ja strategian toteuttamisen menetelmiä, joiden tavoitteena on henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen strategiatyöhön. Lisäksi kehitettiin palaverikäytäntöjä ja opittiin tunnistamaan strategian toteutumisen esteitä.</p>	
<p>Asiasanat strategia, strategiaproessi, strateginen johtaminen, strategian toteuttaminen, esteet</p>	

Degree programme

<p>Authors Erica Lehto</p>	<p>Group YLI09S</p>
<p>The title of thesis Strategy – files or action</p>	<p>Number of pages and appendices 80 + 14</p>
<p>Supervisors Riitta Rautava</p>	
<p>Development project was implemented between May 2011 and December 2013 in one competence center of organization that is located in capital area. In the organization there are 320 employees. Turnover is about 34 million euro.</p> <p>The first goal of development project was to build a new strategy and its implementation plan for the target organization. It was meant to find elements to the new strategy for ensuring the performance after the possible changes into the range of services. After the first year the goal of the development project was changed to evaluation of the functionality of the strategy process and for finding means and implementation for personnel participation to planning of functionality and implementation of strategy.</p> <p>Theoretical framework of the development project consisted of planning and implementation of strategy and following up of implementation. It was based on the basic concepts of strategy: mission, vision, values, strategy. The framework was built on the function of executive, managers and personnel in strategy work.</p> <p>Research method was action research as the goal of development project was to study the function of the organization and systematical development based on the results of the while the researcher and the personnel of the organization was participating to the research. Information collection was based on participant observation while researcher was participated to the planning, implementation and deployment of the changes made during the process and by interviews and by analyzing organization documentation.</p> <p>New strategy was described as the result of the first phase of development project, but the implementation plan was not created. As the goal of the second phase a team organization was established, team goal discussion was implemented and as well as means for strategic management and strategy implementation. The goal is to have the personnel commitment and participating to the strategy work. Meeting policies were also developed and it was learned to recognize barriers for realization of the strategy.</p>	
<p>Key words strategy, strategy process, management of strategy, implementation of strategy, barriers</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehitysprojektin tavoitteet.....	2
1.2	Rajaukset.....	3
1.3	Raportin rakenne	3
2	Kehitysprojektin teoreettinen viitekehys.....	5
2.1	Strategiakäsitteistä yleisesti	5
2.2	Strategiaprosessi	7
2.3	Strateginen johtaminen	13
2.3.1	Perinteisiä strategian johtamisen malleja	14
2.3.2	Dynaamisia strategian johtamismalleja	14
2.4	Strategian toteuttaminen.....	17
2.4.1	Strategiatarinan sisäistäminen	18
2.4.2	Strategiatarinan kertominen	19
2.4.3	Tarinasta tavoitteisiin ja toimenpiteisiin	22
2.4.4	Onnellinen loppu? Tulosten varmistaminen.....	27
2.4.5	Strategia ja tunteet	28
2.4.6	Esimiehen rooli strategiatyössä.....	29
2.4.7	Strategian toteutumisen esteet	31
2.5	Teorian yhteenveto ja käyttö kehitysprojektissa.....	35
3	Tutkimusmenetelmä	36
3.1	Toimintatutkimuksen määrittelyä.....	36
3.2	Tiedonkeruumenetelmät	39
3.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	40
4	Kehitysprojektin toteuttaminen	43
4.1	Kehitysprojektin aikataulu.....	43
4.2	Toimintaympäristön kuvaus	44
4.3	Suunnittelun, päätöksenteon ja seurannan toimintamalli - yleiskuvaus	45

4.4	Uusi strategia ja sen toteuttaminen, toukokuu 2011 – joulukuu 2011	47
4.5	Toimintavuosi 2012	57
4.6	Toimintavuosi 2013	64
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	71
5.1	Saavutettujen tavoitteiden ja tulosten vertailua	71
5.2	Kehitysehdotukset.....	76
5.3	Oman työskentelyn ja oppimisen arviointi	78
	Lähteet.....	81
	Liitteet.....	85

1 Johdanto

Ammatillisen aikuiskoulutuksen järjestäjäkentän toimintaympäristöön kohdistuu rakenteellisia, rahoituksellisia ja sisällöllisiä muutoksia, jotka asettavat alalla toimijat uudenlaisten haasteiden eteen. Asiakkaiden toimintaympäristöjen monimuotoistuminen, kansainvälistyminen ja palveluiden laatutason nousu asettavat vaatimuksia organisaatiomme toimintamallien toimivuudelle ja tehokkuudelle. Toimialojen rakennemuutoksen seurauksena vanhojen ammattien poistuminen ja uusien syntyminen on huomioitava osana palveluportfoliotamme. Markkinatilanne muuttuu uusien toimijoiden tullessa toimialalle täysin uudenlaisten palvelukonseptien kanssa, tämä haastaa meidät kehittämään omaa osaamistamme oikeaan suuntaan. Sopeutuminen julkisen rahoituksen muutoksiin tuo myös paineen toiminnan uudelleen suuntaamiselle ja uusien palvelutuotteiden rakentamiselle. Rahoituksen pienentyessä ja samalla lain vaatimus opintojen henkilökohtaistamisesta ja työelämänkehittäjän tehtävästä aiheuttavat, että toimintatapojen kustannustehokkuuteen on kiinnitettävä erityistä huomioita. (osin Karkola 2014.)

Tässä raportissa kuvatun kehitysprojektin yksi käynnistäjästä oli Opetus- ja kulttuuriministerin maaliskuussa 2011 julkaisema esitys ammatillisen aikuiskoulutuksen nykytilasta ja tulevaisuuden kehittämisen painopistealueista. Samaan aikaisesti Opetushallitus toimitti ammatillisen koulutuksen järjestäjille ennakkotiedon esityksestään ammatillisen koulutuksen aloituspaikkojen vähentämistä ja painotuksista vuoteen 2016 mennessä. Opetus- ja kulttuuriministeriön esityksen johtopäätöksessä oli kirjattuna, että ammatillisen koulutuksen kenttää on tulevaisuudessa tehostettava ja tiivistettävä. Molemmissa esityksissä koulutusten aloituspaikat esitettiin jatkossa suunnattavaksi aloille joilla on tulevaisuudessa nähtävissä työllisyysvaje kuten hoito- ja hoiva- sekä terveys- ja liikunta-ala. Paikkojen vähentäminen kohdistettaisiin muun muassa kulttuuri-, viestintä- ja informaatioalan aloituspaikkoihin (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2011.) Lisäksi organisaatiossamme toteutettiin skenaariohanke yhteistyössä kahden kumppanimme kanssa. Hankkeessa kuvattiin vaihtoehtoisia tulevaisuuden toimintaympäristön skenaarioita ja lisäksi määriteltiin toimialat, joille organisaatiomme jatkossa tuottaa palveluita. Olimme myös mukana pääkaupunkiseudun ammatillisten koulutustenjärjestäjien kanssa PAL-

KEET-hankkeessa, jonka tavoitteena oli hankkeeseen osallistuvien järjestäjien välisen yhteistyön ja työnjaon edistäminen.

Yllä kuvattuihin asioihin pohjautuen organisaatiossamme käynnistettiin keskustelu tieto- ja viestintätekniiikan ja kulttuurialan tutkintojen jatkosta palveluportfoliossamme. Tutkintojen järjestämisoikeuksista luopuminen tarkoittaisi osaamiskeskuksen liikevaihdossa arviolta noin miljoonan euron pudotusta. Toimialan ja organisaation johdon tavoitteena oli, että korvaavien tuotteiden tuotteistaminen ja muut toimenpiteet toiminnan varmistamiseksi oli käynnistettävä etupainotteisesti ennen mahdollisesti tapahtuvia vähennyksiä. Päätettiin, että osaamiskeskuksen strategian suunnitteluun ja toteuttamisen varmistamiseen panostetaan erityisesti vuosien 2011 - 2012 aikana. Strateginen suunnittelu käynnistettiin kehitysprojektina toukokuussa 2011, kun vuosikellon mukaisesti suunnittelu toimenpiteineen tehdään syys – joulukuussa. Kehitysprojektille nimettiin myös ohjausryhmä organisaation johdosta poiketen normaaliprosessista. Projektipäällikkönä toimi toinen osaamiskeskuksen yksikköpäälliköistä (jatkossa tutkija). Samalla päätettiin, että kehitysprojekti ja sen tulosten käyttöönotto toimivat oman yksikön osalta tutkijan lopputyönä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoihin. Kehitysprojektin työnimenä oli ”Muutoksen mahdollistavan strategian elementit ja niiden jalkauttaminen”.

1.1 Kehitysprojektin tavoitteet

Toukokuussa 2011 käynnistetyn kehitysprojektin tavoitteena oli rakentaa osaamiskeskukselle uusi strategia ja sen toteuttamissuunnitelma. Uuteen strategiaan tuli löytää elementit, joilla osaamiskeskuksen toiminta varmistetaan mahdollisten palveluportfoliossa tapahtuvien muutosten jälkeen. Strategian toteutumisen varmistamiseksi tavoitteena oli löytää uusia tapoja henkilöstön sitouttamiseen ja strategiasta viestimiseen.

2012 vuoden alussa todettiin, että kehitysprojektille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ei tule onnistumaan asetetussa aikataulussa. Yksi todetuista syistä viivästykselle oli osaamiskeskuksessa vuoden 2011 lopussa tehty organisaatiomuutos ja sen vaikutukset tutkijan, henkilöstön työtehtäviin ja esimiestyöhön. Myös päivittäisen työn hallitsevuus, joka nousi esiin vuonna 2010 tehdyssä strategiabarometrissä esimiesten taholta merkittävimmäksi strategian toteutumisen esteeksi, näytti toteutuvan myös tutkijan

omassa organisaatiossa. Päivittäisen työn hallitsevuuden vuoksi tutkija esitti kehityskustelussa esimiehelleen, että kehitysprojektin tavoite muutetaan lähemmäksi linjaorganisaation päivittäistä työtä. Kehitysprojektin uudeksi tavoitteeksi asetettiin osaamiskeskuksen strategiaproessin toimivuuden arviointi, keinojen löytäminen ja käyttöönotto henkilöstön osallistamiseksi ja sitouttamiseksi toiminnan suunnitteluun ja strategian toteuttamiseen osana päivittäistä työtä.

1.2 Rajaukset

Kehitysprojekti keskittyy organisaation yhden osaamiskeskuksen strategiatyön, esimiestyön ja päivittäisen toiminnan tarkasteluun organisaation toimintamallien puitteissa. Kehitysprojektin kohteena on strategiaproessin ja siihen liittyvien toimintojen tutkiminen, arviointi ja kehittäminen. Tämä tutkimus ei arvioi ja ota kantaa kehitysprojektin aikana tehtyjen strategioiden sisältöön ja tehtyjen valintojen onnistumisiin tai epäonnistumisiin.

1.3 Raportin rakenne

Raportti alkaa johdannolla, jossa tuodaan esiin toimintaympäristön taustaa ja kehitysprojektin tavoitteet. Toisessa luvussa käsitellään viitekehyksen mukainen teoria. Kehitysprojektin teorettinen viitekehys muodostuu strategiaproessin, strategisen johtamisen ja strategian jalkauttamisen teemoista ja esimiehen roolista strategian toteuttajana. Kolmannessa luvussa kuvataan kehitysprojektiin valittu tutkimusmenetelmä, valitut tiedonkeruumenetelmän ja tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat asiat. Neljännessä luvussa kuvataan kehitysprojektin toteuttaminen: toimintaympäristö, tutkimusorganisaation suunnittelun, päätöksenteon ja seurannan toimintamalli sekä kehitysprojektin vaiheet ajalla toukokuu 2011 – joulukuu 2013. Viidennessä luvussa on kehitysprojektin yhteenvedo, johtopäätökset, kehitysehdotukset ja oman työskentelyn ja oppimisen arviointi.

Kehitysprojektin materiaali koostuu seuraavista aineistoista:

- Uusi strategia-projektin kokous- ja workshopaineistot
- Palvelutuotannon strategian (PTS) -suunnitteluaineistot
- Palvelutuotannon strategian (PTS) -suunnitelmat

- Vuosisuunnitelmat
- Vuosikellon mukaisten kokousten kokousmuistiot
- Toiminnan suunnitteluun liittyvien workshopien aineistot
- Omien kehityskeskustelujen aineistot
- Tiimien tavoitekeskustelujen aineistot
- Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset vuosilta 2011, 2012 ja 2013
- Haastattelujen vastaukset (rehtori, toimialajohtaja ja kaksi tiiminvetäjää)
- PALKEET –hankkeen käsittely- ja tulosaineistot

Ylläkuvatut aineistot eivät ole tämän raportin liitteenä, mutta ovat saatavissa tutkijalta. Aineistot sisältävät organisaation liiketoimintaan liittyviä oleellisia, luottamuksellisia tietoja, joten ne on luokiteltu salassa pidettäviksi ja niiden luovuttaminen organisaation ulkopuolisten henkilöiden käyttöön vaatii salassapitositoumuksen tekemistä.

2 Kehitysprojektin teoreettinen viitekehys

Kehitysprojektin teoreettinen viitekehys muodostuu strategiaproessin, strategisen johtamisen ja strategian toteuttamisen teemoista. Teoriaosuuden alkuun on kuvattu lyhyesti strategian peruskäsitteet: toiminta-ajatus, visio, arvot, strategia.

2.1 Strategiakäsitteistä yleisesti

Kirjallisuudessa strategiakokonaisuuden peruskäsitteiden määritelmiä löytyy paljon ja painotukset vaihtelevat kirjoittajien tai ajanjakson mukaan. Strategiakokonaisuutta kuvaaviksi perustermeiksi olen valinnut tähän tutkimukseen toiminta-ajatuksen (missio), vision, arvot ja strategian. Terho (2009, 8) toteaa liiketaloudellisen strategian tutkimusta vaivaavan kaupallisuuden, josta seuraa että strategiaa myydään työkalupakkeina joihin liitetään jatkuvasti muuttuvia, erilaisia strategiakäsitteitä ja -ilmiöitä. Strategiakäsitteistön vaikeus ja runsaus, toisaalta rikkaus ja tulkinnallisuus tekevät sen, että jopa organisaation eri osat tulkitsevat ja kertovat saman asian eri tavalla. Tämä johtuu yksilön tavasta jäsentää, rakentaa ja hahmottaa organisaatiota ja sitä ympäröivää maailmaa oman näkemyksensä mukaisesti. (Mantere, Suominen, Vaara, 17 – 28.). Kamensky (2010, 65) toteaa, että käytetyn terminologian vakiintumattomuuden vuoksi yritysten on määriteltävä valitsemansa strategiatyössä käytetty termit yhtenäiseen käyttöön omassa organisaatiossaan.

Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatuksen tarkoituksena on kuvata organisaation perustehtävä. Toiminta-ajatuksen sisältyy yhteinen näkemys organisaation olemassaolon tarkoituksesta, miksi organisaatio on olemassa ja mikä on sen tehtävä. Toiminta-ajatuksen tulee olla niin hyvin määritelty, että se on mahdollisimman pysyvä ja sen avulla voidaan ohjata toimintaa. Tarve- ja asiakaslähtöiset toiminta-ajatuksset ovat yleistyneet, vaikka toiminta-ajatuksella voitaisiin ilmaista myös yrityksen yhteiskunnallinen merkitys. Toiminta-ajatuksen tulisi olla tunteisiin vetoava. (Kamensky 2010, 67 – 69.)

Visio

Hyvä visio on selkeä ja niin yksinkertainen, että jokainen organisaation henkilö ymmärtää ja sisäistää sen. Hyvä visio voidaan viestiä suullisesti, kirjallisesti ja kuvallisesta ja

näin vahvistaa sen ymmärtämistä eri kanavia käyttäen. Vision voimakkuus ja vaikuttavuus määrittävät sen, miten suureen muutokseen yrityksen johto uskoo ja on valmis johdonmukaisesti johtamaan organisaation asetettuun tavoitteeseen. Vision tulee voimakkuudestaan huolimatta olla uskottava, jotta henkilöstö luottaa sen toteutumisen mahdollisuuteen ja on valmis venymään työssään vision saavuttamiseksi. Hyvä visio on voimassa vähintään 10 vuotta, joten sen tulee sisältää toiveita ja rohkeita tavoitteita. (Kamensky 2010, 78 – 84.)

Arvot

Arvojen määrittämisen tavoitteena on yrityskulttuurin konkretisointi liiketoimintaa tukeviksi toiminnan tavoitteiksi, joiden toteutumista on mahdollista mitata. Toisaalta arvojen kautta yrityskulttuuria yksinkertaistetaan voimakkaasti. Arvoja ja arvostuksia on olemassa erittäin paljon, joten niistä tulee valita yrityksen toimintaa parhaiten kuvaavat. Yleisin arvojen määrä on neljä, mutta arvoja voi olla kahdesta jopa kymmeneen. Arvot määritellään usein tasapainotetun tulokortin ryhmittelyä noudattaen. Tästä on seurannut, että eri yritysten arvot ovat hyvin samankaltaisia kuten asiakaslähtöisyys, tuloksellisuus, yhteistyö ja yksilön kunnioittaminen. Liiketoimintaympäristön viimeaikaiset rajut muutokset ovat johtaneet siihen, että yritykset määrittävät ensin arvot ja luovat niiden pohjalta yrityskulttuurin organisaation toiminnan perustaksi. Arvojen määrittämiseen tulisi osallistua koko yrityksen henkilöstön, mutta johto tekee lopullisen päätöksen arvoista, jolloin varmistetaan niiden sopivuus toiminta-ajatukseen ja visioon. (Kamensky 2010, 71 – 75.)

Strategia

Strategia on valitut tavoitteet ja toimenpiteet, joilla yritys siirtyy muuttuvassa maailmassa 2 – 5 vuoden tähtäimellä suunnitelmallisesti kohti asetettua visiota. Strategiaan tulee muun muassa sisällyttää yrityksen toimintaympäristön analyysi ja kuvaus, asettaa tavoitteet ja toimintalinjat, tehdä vaihtoehtojen analyysi, valita niistä yrityksen tavoitteisiin sopivimmat ja laatia toteutussuunnitelma. Strategian avulla yrityksen on tarkoitus hallita ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, niiden vuorovaikutussuhteita siten että asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet saavutetaan. (Kamensky 2010, 18 – 20.)

Strategia on näkemys yrityksen toimintaympäristön ja toimialan tulevaisuuden haasteista. Se on pitkälle tähtäävä näkemys tehtävistä, joilla varmistetaan visioin mukainen toiminta ja sen toteutuminen. Tulevaisuuteen suuntaavien valintojen ohella strategia voidaan nähdä menettelytapana, jolla torjutaan uhkia, kohdennetaan resursseja ja hyödynnetään tavoitteiden mukaisia mahdollisuuksia. Strategia on johdon, esimiesten ja koko organisaation dynaaminen, kokonaisvaltainen ja kehittyvä tulevaisuuden tekemisen väline. (Tuomi & Sumkin 2010, 28.)

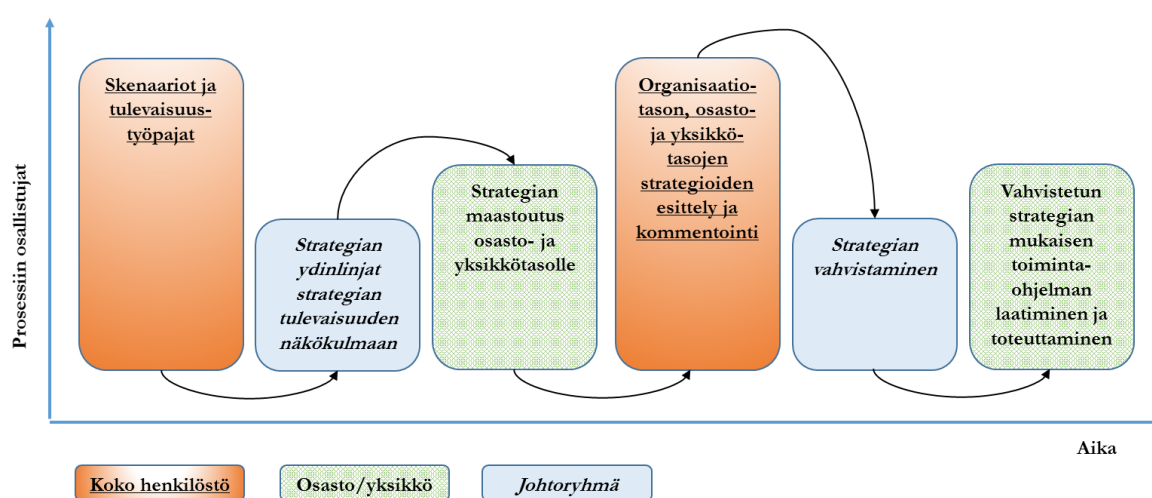
Strategia on johdon tahtotila siitä, missä organisaation tulisi olla hyvä. Saavuttaakseen tämän tilan organisaation tulee asettaa itselleen haaste (muu kirjallisuus: tavoite). Haaste on positiivinen tulevaisuuden kuva, joka houkuttelee ihmisiä, herättää heidän mielenkiintonsa ja saa aikaan toimintaa. Haasteen toteuttaminen vaatii intohimoa ja motivaatiota, joiden puuttuessa toteuttamisen loppuunsaattaminen vaatii erityisesti panostamista. Haasteen tulee olla realistinen, sen tulee kuvata missä asioissa voimme todellisessa elämässä olla hyviä. Tämän totuuden etsiminen voi joskus olla organisaatioille vaikeaa. (Jalava, Matilainen 2010, 112 - 114.)

Kimmo Suomisella (Mantere, Suominen, Vaara 2012) on kriittisempi näkemys strategiatyöhön. Hänen mukaansa yritykset tekevät rutiininomaisesti strategian, koska kaikki muutkin tekevät, pohtimatta tarkemmin strategiatyön taustoja. Eri organisaatioiden strategiat ovat hänen mukaansa saman näköisiä toimialasta, palveluista tai tuotteista riippumatta. Suomisen mukaan strategiaoppia noudatetaan orjallisesti jopa strategian sisällön ja organisaation menestymisen kustannuksella. Strategian tekeminen on hänen mukaansa enemmän mekaaninen prosessi kuin uutta synnyttävä oppimiskokemus. Strategialla tavoitellaan muutosta, mutta Suominen käyttää strategian synonyymeinä tärkeä ja kallis. (Mantere, Suominen, Vaara 2012, 17 – 28.)

2.2 Strategiaprosessi

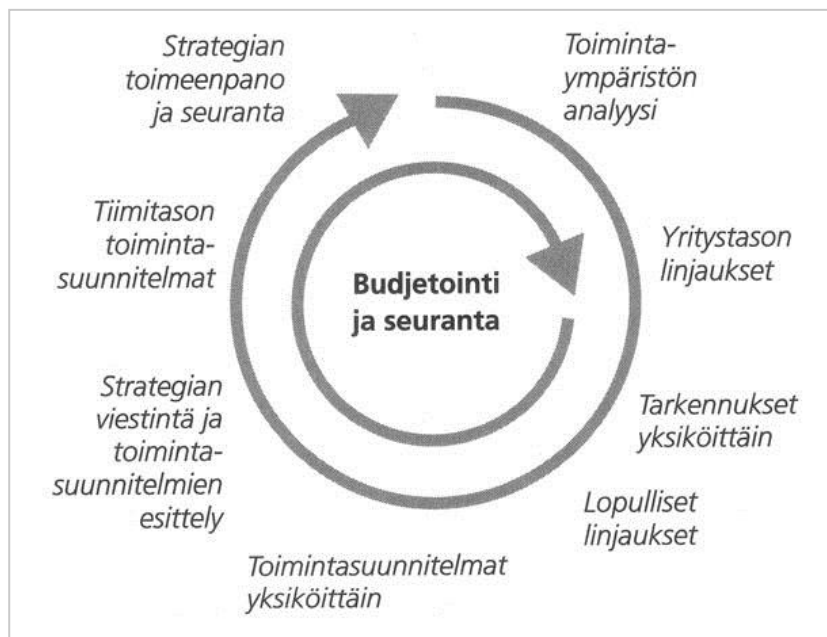
Strategiaprosessin tavoitteena on onnistuneen strategian luominen ja muodostetun strategian onnistunut toteuttaminen. Prosessin päävaiheet ovat usein liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön liittyvän tiedon kerääminen, analysointi, valintojen tekeminen, mittareiden valinta ja strategian toteutus. Strategiaprosessiin osallistuminen nähdään johdon etuoikeutena, joten lähtökohtaisesti he suhtautuvat vilpittömästi laadittuun stra-

tegiaan. Strategiakielen ja tekemisen kaukaisuus arjesta tekee sen, että ne jotka eivät osallistu strategiatyöskentelyyn eivät myöskään osaa tulkita strategiaa. (Mantere, Suominen, Vaara 2012, 17 – 28.). Strategiaprosessi ei ole kuitenkaan ole vain johdon työväline vaan siihen tulee osallistaa koko yrityksen henkilöstö, jolloin prosessista tulee kuvion yksi mukainen johdon, esimiesten ja henkilöstön yhteinen, toistuva oppimisprosessi. Tarvittaessa strategiaprosessiin voi osallistua myös sidosryhmien ja asiakkaiden edustajia. (Tuomi & Sumkin 2010, 30 – 31.) Tuomi & Sumkin kuvaavat omaan strategiaprosessiinsa myös näkemyksen prosessin eri osiin osallistuvista henkilöstöryhmistä. Prosessi on kuvattu lineaarisesti tietyssä ajassa tapahtuvaksi.



Kuvio 1. Strategia- ja maastoutusprosessi. (Tuomi & Sumkin 2010, 33)

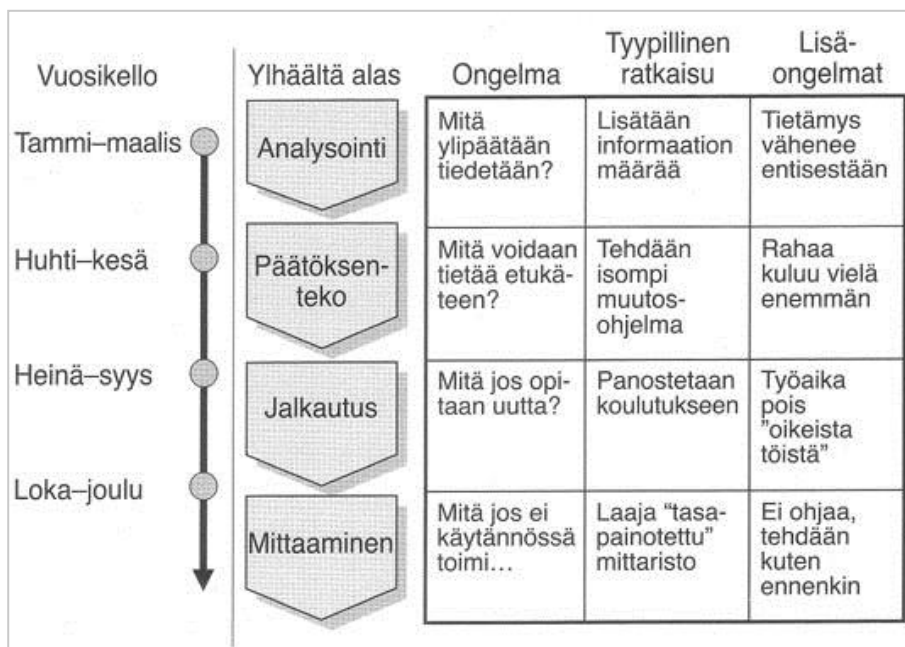
Strategiaprosessin vaiheiden muodostumiseen vaikuttavat organisaation perustehtävä, toimintatavat ja kulttuuri. Prosessin vaiheet on kuvattu eri lähteissä hyvin samankaltaisina painottuen suunnitteluun ja toimintasuunnitelmien laatimiseen. Tämä käsitys on varsin mekanistinen. Varsinainen toteuttaminen, viestintä ja seuranta jäävät prosessimalleissa vähemmälle huomiolle. Tästä seuraa että strategia koetaan johdon työvälineeksi ja henkilöstö ei pääse muodostamaan strategiasta omaa näkökulmaansa. (Suominen ym. 2010, 41 – 42.) Kirjoittajat kuvaavat strategiaprosessin kuviossa kaksi esitettyä vuosikellona, jossa huomioidaan suunnitteluvaiheiden lisäksi toteutuksen henkilöstötasolle vietynä sekä budjetoinnin ja seurannan.



Kuvio 2. Strategiaproessi. (Suominen ym. 2010, 41)

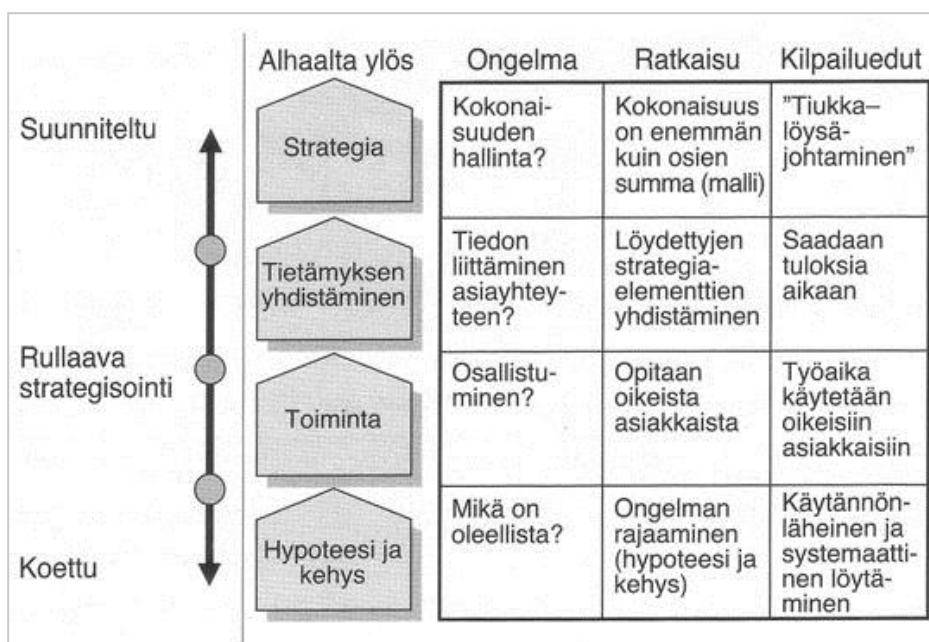
Ala-Mutka (2008, 81 – 89) lähestyy strategiaa suunnittelun sijaan johtamisnäkökulmasta käyttäen käsitteinä johtamis- ja liiketoimintainnovaatio tai strategiamalli. Innovaatiot liitetään usein tuotteisiin, jolloin (innovaatio)johtaminen liitetään usein tuotekehitysprosessin johtamiseksi. Kun innovaatio ja strateginen johtaminen yhdistetään, käsite laajenee innovaatioiden johtamiseksi kattavaan kaikki liiketoiminnan osa-alueet. Nyt kyse on kokonaisuutena innovatiivisen ympäristön johtamisesta. Liiketoimintaympäristön muuttuessa nopeasti perinteinen strategiaproessi on liian hidas, muutoksiin ei ehditä reagoida, suunnitelmat vanhenevat ja ne eivät ehdi toteutua. Suunnitteluvaiheen arvo nähdään tilanteissa suurempana kuin lopullinen suunnitelma. Organisaation kasvu aiheuttaa sen, että johto etäännyy strategian toteuttamisesta ja toisaalta heille tuotetaan suunnitteluun enemmän tietoa kuin liiketoimintatietämyksen kasvattamiseksi usein on tarpeen. Päätöksiä tehdään informaatioähkässä. Ala-Mutkan mukaan strategia tulee näkyväksi, kun se kohdataan liiketoimintaan liittyviä päätöksiä tehtäessä. Näissä kohtaamisissa organisaation johto tekee tarvittavat päätökset strategialogiikkaan sovitujen ehtojen ja kriteerien mukaisesti. Strategiasta muodostuu syy-seuraussuhteita sisältävä looginen kokonaisuus. Loogisuus ei välttämättä ole aina tiedostettua, jolloin tilanne saattaa näyttää ulospäin suunnittelemattomalta ajautumiselta. Strategia on kuitenkin aina olemassa liiketoimintaympäristössä tiedostettuna tai tiedostamattomana.

Ratkaisun välineeksi strategian suunnittelusta strategian johtamiseen Ala-Mutka esittää kaksisuuntaisen strategiaproessin, joka on yhdistelmä perinteisestä ja kehittyvästä strategiaprocessista. Perinteinen strategiaproessi on ylhäältä alaspäin vaiheittain etenevä malli, joka toteutetaan tiettyinä aikoina vuosikellon mukaisesti. Mallissa edetään laajemmasta kokonaisuudesta kohti yksityiskohtaisempia suunnitelmia. Peruslähtökohtana mallissa on, että kaikki tarvittava tieto on olemassa etukäteen ja tiedon määrä varmistaa ympäröivän todellisuuden olemassaolon. Perinteisen prosessin toteuttajana on johto ja operatiivisen henkilöstön osallistuminen esteenä suunnitteluun on se, että he olisivat suunnittelun ajan poissa normaalista työstään. Suunnittelu nähdään linjaorganisaatiosta irrallaan ja näin työ koetaan ylimääräisenä. Kuviossa kolme kuvattua perinteisen strategiamallin mukaisesti toimittavaa muutoksen läpiviennin vaatii merkittävää muutosjohtamisosaamista. Ala-Mutkan mukaan perinteiselle strategiaprocessille on paikkansa esimerkiksi erittäin suuren muutoksen läpiviennissä, joissa projektimainen, vaiheistettu malli toimii hyvin. Prosessissa käytettävä syy-seuraussuhteiden mallinnus varmistaa kaikkien osa-alueiden käsittelyn, kokonaisuuden hallinnan ja toiminnan yhtenäisyyden. Parasta perinteisessä strategiaprocessissa on sen lähtökohtana oleva näkemys tulevaisuudesta, erottautuminen ja kilpailuetua tuova strategiamalli. (Ala-Mutka 2008, 90 – 92.)



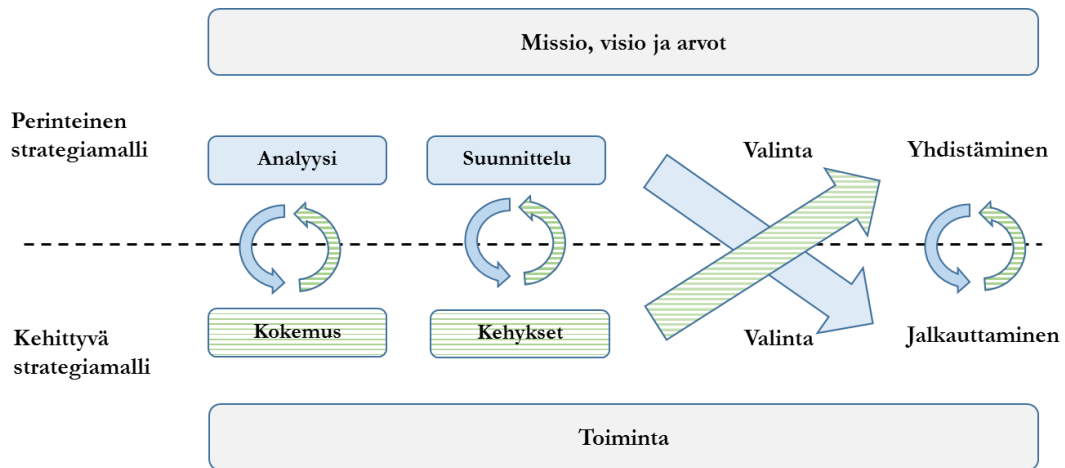
Kuvio 3. Perinteinen ylhäältä alas -strategiaproessi. (Ala-Mutka 2008, 90)

Muutoksen ollessa jatkuvaa liiketoiminnan kehittäminen voidaan integroida osaksi operatiivista toimintaa kehittyvän (myös koettu tai kehkeytyvä) kuvion neljä mukaisella strategiaproessinmallilla. Malli pohjautuu käytännön kokemuksen kautta tapahtuvaan liiketoiminnan kehitykseen. Monet yrittäjät toimivat näin, he löytävät yrityksen ja erehdyksen tai intuition kautta oikean kehityssuunnan toiminnalleen. Mallissa toiminta tapahtuu ennalta määritellyissä kehyksissä, joiden tehtävänä on toiminnan ohjaaminen ja toisaalta rajojen määrittäminen. Kehyksen sisällä toiminta on vapaata, jolloin ehdotuksia syntyy paljon ja kokonaisuus on monimuotoinen. Monimuotoisuus ja pirstalaisuus ovat mallin ongelmana. Hyvää on se, että kehittäminen tapahtuu osana päivittäistä toimintaa ja henkilöstö osallistuu siihen laajasti. Kehysten avulla toiminta jäsennetään johdonmukaisiksi toimintamalleiksi, jotka kootaan liiketoiminta- ja strategiamalliin kokonaisuuden varmistamiseksi. (Ala-Mutka 2008, 92 – 94.)



Kuvio 4. Kehittyvä strategiaproessi. (Ala-Mutka 2008, 93)

Perinteinen ja kehittyvä strategiaproessi yhdistyvät kuvion viisi mukaiseksi kaksisuuntaiseksi strategiaproessiksi, jossa johtaminen tapahtuu perinteisen strategiaproessin ja toiminnan suunnittelu kehittyvän strategiaproessin kautta. Strategian suunnittelu etenee päivittäisen toiminnan aikana kokeilluista vaihtoehdoista. Suunnittelu ja toteuttaminen etenevät rinnakkain ja sovituisissa aikapisteissä suoritetaan valinnat ja yhdistetään ne suunnittelun osaksi ja lopputulemiksi. (Ala-Mutka 2008, 94.)



Kuvio 5. Kaksisuuntainen strategiaprozessi. (Ala-Mutka 2008, 94)

Ylisirniö (2011) lähestyy kirjassaan strategiaprozessia, sen mallintamista ja johtamista vahvasti mittaamisen näkökulmasta. Strategiaprozessi on inhimillinen, sillä siinä ajatellaan, visioidaan tavoitteet ja mahdollisuudet, tehdään päätökset ja lopulta suoritetaan tehtävät, joilla päästään lopputulokseen. Strategiatyö nähdään omana erillisenä toimintona, joka tehdään erillään muusta organisaatiossa tehtävästä työstä. Strategiatyön kah-tiajakoisuus, nähdään organisaatioiden itseaiheuttamana ongelmana, jolloin lähtökohtai- sesti puhutaan toteutuksen, ei suunnittelun ongelmasta. Strategia- ja muu työ pyritään nivomaan yhteen kertatyypillisellä seurannalla, siinä kuitenkin onnistumatta. (Ylisirniö 2011, 20 – 22.)

Ylisirniön kuvaaman strategiamallin elementit ovat: tavoitteen asettaminen, miten ta- voitteen löytäminen ja tavoitteeseen pääsy johdetaan. Suunnittelussa ja suunnitelman toteuttamisessa tavoitteet, tahto, ajattelu, valinnat ja päätöksenteko ovat vuorovaiku- tuksessa suunniteltujen tekojen ja toteutuneiden tekojen vaikutusten kanssa. Malliin liittyvien elementtien etsiminen aloitetaan kysymys-vastausprosessin yleisellä tarkaste- lulla. Kysymykset, joihin lähdetään etsimään vastauksia, ovat kuka tekee, mitä tehdään ja milloin tehdään sekä miksi tehdään ja miten tehdään. Kysymysvastaus-prozessi voi- daan aloittaa heti prozessin käynnistyessä, jolloin tietojen luokittelua ei juurikaan tehdä. Näin töihin päästään heti, vaikka tulosten vaikuttavuus on alussa huono. Luokittelun myötä toimenpiteiden laatu on parempi, mutta toisaalta luokitteluun vaaditaan resurssi-

ja ja aikaa. Toteuttamisen mahdollistavat toimenpiteet valitaan malliin liitetystä keinovalikoimasta. (Ylisirniö 2011, 92 – 103.)

Kuka tekee: Ihminen on strategiamallin osa sekä subjektina että objektina. Hän ajattelee, tulkitsee, käsittelee informaatiota ja näin luo strategiatodellisuutta (tulevaisuus) tai reaalityodellisuutta (toteutus – tässä ja nyt). Ihminen toimii todellisuudessa tietoisesti ajattelun kautta tai tiedostamatta oppimisen kautta. Milloin tehdään: Aika ja liike (dynaamisuus) mahdollistavat strategian toteuttamisen. Dynaamisuuden määritelmä puuttuu useimmista strategiamääritelmistä, mikä Ylisirniön mukaan on huono sillä vain liikkeellä voi saavuttaa tavoitteen. Aikaelementtejä on kolme: menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Näistä menneisyyteen voi vaikuttaa, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen eli reaaliaikaan vaikutetaan tietoisesti tai tiedostamatta, sillä suunnittelua tehdään jatkuvana prosessina. Miten ja osittain miksi: Strategialla on aina rakenne, jossa elementit kuten sisältö ja organisaatio linkittyvät toisiinsa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Rakenteet linkittyvät kysymysvastaus-prosessissa tekemiseksi mitä-kuka-miten. Miten-kysymys vie toteutusta eteenpäin ja miksi-kysymyksen avulla päästään prosessissa taaksepäin. Miksi-kysymys liittyy myös arvoihin ja tätä kautta mallissa päästään käsiksi myös organisaation ja yksilön arvostamiin asioihin, jotka ovat osa motivaatiota. Lisäksi elementtien ja kokonaisuuksien kuvailu edellyttää symbolijärjestelmää, jolla saatua informaatiota luokitellaan. Järjestelmänä voidaan käyttää tilastollisia ja loogisematemaattisia kuvauksia, joissa on mahdollista ottaa huomioon ympäröivän todellisuuden satunnaisuus ja yllätyksellisyys. (Ylisirniö 2011, 104 – 108.)

2.3 Strateginen johtaminen

Kilpailu- ja markkinatilanteiden muutokset, digitalisoituminen, verkottuminen ja dynamiikan kasvu vaativat strategiselta johtamiselta nopeutta ja ketteryyttä. Yritysten rakenteet ovat monimutkaistuneet ja tämä on johtanut siihen, että yritysten sisällä pienempien yksiköiden itsenäisyys on kasvanut. Strateginen päätöksenteko on tämän myötä siirtynyt alemmas organisaatioon, pois johdon käsistä. Muutos vaatii sisäisen verkoston johtamisosaamisen lisäämistä. Kirjoittajan mukaan strategista johtamista vaivaa piirre, jonka mukaan menestyvällä yrityksellä tulee olla tehokas strategia, jonka suunnitelmallinen seuraaminen määrittää yrityksen menestyksen. (Terho 2009, 18.)

Mikäli yrityksellä ei ole riittävästi muutoksenvalmiutta vastata tulevaisuuden epävarmuuteen ja ennakoita tilanteita, yritys voi joutua strategisen ajautumisen tilaan. Ajautuminen nähdään yleensä kielteisenä ilmiönä, mutta jos yrityksellä on valmius nopeasti suunnata toimintansa uudella tavalla tavoitteiden mukaiseksi, se voi johtaa suunniteltua edullisempaan tulokseen. (Temmes & Välikangas 2010, 33.)

2.3.1 Perinteisiä strategian johtamisen malleja

Teorialähteestä riippuen perinteisiä strategian johtamisen malleja kuvaavat muun muassa termit lineaarinen, hierarkkinen ja Doz & Kososen käyttämä strateginen johtaminen. Elementit perinteisissä strategisen johtamisen malleissa ovat hyvin samankaltaiset. Strategia on johdon ja johdon tai valittujen avainhenkilöiden suunnittelema. Strategia laaditaan operatiivisesta toiminnasta erillään ja jalkautetaan erikseen muulle henkilöstölle. Päätökset tehdään ennalta kerättyyn tietoon pohjautuen. Asetettu tavoite pysyy strategiakauden paikallaan. Prosessi on yleensä aikaan esimerkiksi vuosikelloon sidottu ja se etenee vaiheittain vesiputousmaisesti ylhäältä alas. Perinteisessä strategian johtamisessa toiminta perustuu tulevaisuuden arvaamiseen, ennakointiin ja vakaisiin pitkäajan suunnitelmiin. (Ala-Mutka 2008, 98. Mantere, Suominen & Vaara 2012, 32 ja Doz & Kosonen 2008, 8.)

2.3.2 Dynaamisia strategian johtamismalleja

Ketterän johtamismallin tavoitteena on strategian toteutettavuuden parantaminen. Suunnittelun ja toteutuksen vaiheet ovat lyhyitä, iteroivia ja tapahtuvat nopealla aikasyklillä. Ketterässä mallissa, joka on kuvattu kuvioon 6, analysointi tehdään korkeammalla tasolla ja keskitytään valittujen puolivalmiiden toimintamallien aiheiden kokeiluun ja testaamiseen käytännössä. Kokeiluun osallistetaan koko organisaatio, jolloin innovatiivisuudesta ja liiketoimintaosaamisesta muodostuu koko organisaation pääomaa. (Ala-Mutka 2008, 97.)

Ketterässä johtamismallissa määrittely käynnistyy kehyksen asettamisella, jolla rajataan liiketoiminta-alue johon kehittäminen ja testaaminen keskitetään. Yhden toteutuskierroksen kesto on yksi – kolme kuukautta, jonka aikana valitut toiminnot suunnitellaan, testataan ja toteutetaan käytäntöön. Suunnitteluun osallistuvat ne henkilöt, jotka ottavat

käyttöön uudet toimintatavat. Toteutukseen otettavien tehtävien valinnassa tulee olla huolellinen, sillä jokaisen toteutetun kierroksen tulee kehittää strategiaa kokonaisuutena ja olla osa kuvattua strategiamallia, jonka johto on määritellyt. Näkökulma mallissa on käytännönläheinen ja perustuu tekoihin, tehtäviin ja mitattaviin lupauksiin. Päätöksenteo perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja jalkauttaminen oppimiseen käytännön tekemisen kautta. (Ala-Mutka 2008, 98 – 101.)

	Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi	Ketterä strategian johtamismalli
Prosessin kesto	Vuosikello (12 kk)	Viikkoja tai kuukausia kestävä "pyrähdyks" (sprint)
Prosessimalli	Vesiputous vaihe vaiheelta	Pyrähdyks, jonka aikana valittu kehys toteutetaan ja liitetään strategiamalliin
Suunnittelun tarkkuus	Laajat analyysit ja tarkka toteutus suunnitelma	Kevyt yleishahmotelma ja vain pyrähdyksen tarkka suunnittelu
Jalkautus	Suunnitelmasta toteutus suunnitelman mukaiseen toimintaan	Iteratiivinen kokeilu ja oppiminen tekemisen kautta
Osallistuminen	Suljettu ja valittu ryhmä johdosta sekä avainhenkilöistä	Laaja osallistuminen koko yrityksessä
Toteutus	Operatiivisen toiminnan ulkopuolella, tehdään ulkoisilla resursseilla	Toteutus yhdistettynä operatiiviseen toimintaan, työn ohessa
Päätöksenteon pohja	Kerätty tieto (tietokannat, selvitykset)	Liiketoimintaosaaminen, ymmärrys, ihmisten välinen vuorovaikutus
Tavoite	Pysyy paikallaan	Tavoitetta muutetaan/ tarkennetaan rullaavasti

Kuvio 6. Perinteisen ja ketterän johtamismallin eroja. (Ala-Mutka 2008, 98)

Keskustelevassa, osallistavassa strategiatyössä (kuvio 7) hyväksytään että asioita tulkitaan eri tavalla, moniäänisyys ymmärretään, sallitaan ja pyritään hyödyntämään osana prosessia. Johdon näkemys on yksi kaikista näkemyksistä, joka muuttuu käydyissä keskustelussa keskustelun edetessä. Koska dialogin käyminen vaatii aikaa, haasteena onkin löytää aika ja paikka, milloin keskustelu käydään sillä yleensä kierroksia vaaditaan useita. (Mantere, Suominen, Vaara 2012, 30 – 42.)

	Hierarkkinen strategiatyö	Dialoginen strategiatyö
Mitä strategia on?	Johdon suunnitelma, jota henkilöstö toteuttaa	Monta näkemystä organisaation toiminnasta ja tavoitteista: - johdon strategia, - keskusteluissa esitetyt tulkinnat johdon strategiasta, - keskusteluissa esitetyt tulkinnat organisaatiosta, sen eri osista ja niiden tavoitteista, - julkilausumattomat ajatukset, mihin toiminta perustuu ja miten toimintaa pitäisi kehittää, - toimintaa, joka mahdollistaa organisaation selviytymistä toimintaympäristössään.
Mitä on strategiatyö?	Johdon suunnitelma, jota seuraa "implementointi" tai "jalkauttaminen"	Kaikkien osallistumista keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteista
Kuka on strategian tekijä?	Johto ja asiantuntijat	Kaikki, jotka osallistuvat keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteista. Kaikki, jotka toiminnallaan tuottavat organisaation menestymistä toimintaympäristössään.
Suunnittelu ja toteutus	Suunnittelu ja toteutus on eriytetty eri toimijoille ja eri ajankohtiin. Ensin johto suunnittelee ja sitten muut toteuttavat.	Suunnittelun ja toteutuksen eroa ei ole. Strategiat elävät vasta, kun niistä puhutaan ja suhteutetaan muihin näkemyksiin. Strategioista keskusteluissa syntyvät näkemykset ohjaavat toimintaa.
Osallistuminen	Johto osallistaa muut strategiaan sitouttamiseksi ja muutostavastarinnan vähentämiseksi.	Kaikki, jotka puhuvat organisaation ja sen eri osien tavoitteista, osallistuvat strategian tuottamiseen. Kaikki, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen sen toimintaympäristössään, osallistuvat strategian tuottamiseen.
Vastarinta	Kitkaa, joka on voitettava strategian levittämiseksi	Erilaisia näkemyksiä, joiden kautta myös johdon strategiat saavat merkityksiä. Vuoropuhelua eteenpäin vievä dynamiikka, jossa on mahdollisuus synnyttää uusia oivalluksia.
Ongelmia ja haasteita	Miten löytää toimivin ja paras strategia? Miten toteuttaa johdon määrittämä strategia? Miten voittaa vastarinta?	Kuinka mahdollistetaan keskustelu organisaation ja sen eri osien toiminnasta sekä johdon esittämästä strategiasta? Miten löytää aikaa ja tilaa hedelmälliseen vuorovaikutukseen? Miten moniäänisyyttä voi käyttää organisaation kehittämiseen?

Kuvio 7. Hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön erot. (Mantere, Suominen, Vaara 2012, 32)

Dozin ja Kososen mukaan strategisella ketteryydellä tai nopealla strategialla tarkoitetaan yrityksen jatkuvaa kykyä tehdä tosiaikaisia, tarkkoja havaintoja, sitoutua yhteisöllisesti ja kohdentaa resursseja nopeasti ja riittävässä laajuudessa. Toimintamallina strateginen ketteryys ei suinkaan tarkoita suunnittelelemattomuutta vaan se on yhdistelmä ihmisten, prosessien, arvojen ja pyrkimysten pysyvyydestä ja toisaalta herkkyyden ja joustavuuden ympäristön muutosten havaitsemiseen. (Doz & Kosonen 2008, 8 - 9.) Mallin ongelmana ei tänä päivänä ole enää niinkään uusien liiketoiminta-alueiden löytäminen vaan se ettei liikevauhti katkea muutoksessa. (Doz & Kosonen 2008, 14)

Strategisen herkkyyden ja ketteryyden vaatimuksena on, että johdolla on yhteinen näkemys tavoitteista, kyky tehdä nopeita päätöksiä ja sitoutua tekemiinsä päätöksiin yhdessä. Päätöksenteon nopeutumisesta huolimatta ratkaisujen vaikutukset ja yhteydet

tulee varmistaa koko organisaation näkökulmasta. Yhtenäistä sitoutumista tarvitaan erityisesti vaikeiden tilanteiden ratkaisujen hahmottamisessa ja päätöksenteossa. Yhtenäisen sitoutumisen nähdään tuottavan organisaatioon liike-energiaa ja edistävän yksiköiden välistä toimintaa, sillä johto on sitoutunut oman tavoitteensa ja tuloksensa lisäksi muiden yksiköiden tavoitteisiin ja tuloksiin. (Doz & Kosonen 2008, 28 - 29.)

Nopean strategian toteutumisen edellytyksenä ovat muutosvalmius ja johtajuus. Johtajuutta voidaan tarkastella neljän johtamisen voimatekijän avulla. Kognitiivisuuden johtaminen liittyy strategiseen herkkyyteen sisältäen strategiaprosessin avoimuuden ja dialogisuuden tavoitteen. Pyrkimyksenä on irtautua vanhasta kapea-alaisesta ajattelusta oivaltavaan oppimiskeskeiseen ajatteluun. Organisatorinen johtaminen liittyy kykyyn siirtää ja kohdistaa tarvittavat resurssit nopeasti ja joustavasti tarvittaviin organisaation osiin. Poliittinen johtaminen liittyy johtajien yhtenäiseen ja yhteisölliseen päätöksentekoon ja sitoutumiseen. Neljäntenä painopistealueena ovat tunteet ajatukset, joita harvemmin kuvataan johtamisen kohteena. Ajatukset ja tunteet ovat läsnä kaiken aikaa, joten niiden positiivisuus tai negatiivisuus vaikuttaa organisaation toimintaan. Tunteisiin perustuva voima muodostuu luottamuksesta ja avoimuudesta, jossa yksilöt jakavat tunteita ja ajatuksia toisilleen. Parhaimmillaan ajattelu ja tunteet synnyttävät rakentavaan toimintaan ja intensiiviseen tekemiseen johtavaa liike-energiaa. Toisaalta suunta voi syntyä myös toisinpäin. (Doz & Kosonen 2008, 136 -141.)

2.4 Strategian toteuttaminen

Strategisen johtamisen haasteena on luoda menestysstrategia, toteuttaa se ja uudistaa strategia riittävän ajoissa. Organisaatioissa nähdään, että toteutusvaihe on näistä vaikein ja vaikka näin ei olisikaan, niin vaihetta ei pidä vähätellä. Toteutus tulee huomioida strategiatyön kaikissa vaiheissa. Toteutumiselle esteitä tulee niin organisaation sisältä kuin toimintaympäristöstä, joten täydellinen suunnitelman toteutuminen on käytännössä mahdotonta. Käytännön toteutusvaiheessa muutos- ja vuorovaikutusosaaminen korostuvat. Toteutusvaiheen onnistumista voidaan edistää muun muassa tekemällä riskianalyysi ja varasuunnitelma, kytkeällä operatiivinen johtaminen strategiaan, viestimällä ja kouluttamalla. (Kamensky 2010, 319 – 320.)

Strategisten painopisteiden muuttuessa rutiineiksi muodostuneet toimintatavat tulee purkaa ja rakentaa uudelleen toimintatapainnovaatioiden kautta. Strateginen muutostyö voidaan kuvata pitkälle aikavälille vaiheittain etenevänä kokonaisuutena. Prosessin lähtökohtana on konkreettinen kysymys, joka vaatii vastausta, ajatusmallia tai kokeilua. Kun kysymys on ratkaistu, siirrytään seuraavaan korkeammalla tasolla olevaan ongelmaan, joka perustuu, ensimmäisen kysymyksen ratkaisun aikana syntyneeseen uuteen tietoon. Näin siirrytään tasolta toiselle kunnes meillä on tieto, jonka pohjalta toimimme. Vertauskuvallisesti kyse on matkasta, jossa uusi horisontti ilmaantuu eteen matkan edetessä. Uutta horisonttia lähestytään käyttämällä aiemmin kerättyä kokemusta apuna, keräämällä matkan aikana uutta tietoa ja yhdistämällä näitä uudeksi osaamiseksi kohdata uusi horisontti. (Jalava, Matilainen 2010, 122 – 124.)

Strategian suunnittelua kuvataan vaiheittain etenevänä rakenteena, josta todellisuuden monimuotoisuus tekee toteutukseen siirrettäessä verkostomaisesti toimivan rakenteen. Toteutus on tavoitteeseen pyrkivä hierarkkinen toimenpideverkosto, jossa on suuri alkeistoimenpiteiden määrä joista edelleen muodostuvat toimenpiteet ja toimenpide-ryhmät (Ylisirniö 2011, 108 – 115.)

2.4.1 Strategiatarinan sisäistäminen

Toteuttamisen edellytyksenä on, että esimies on hyvin perillä strategiasta ja siitä millaisia päätöksiä ollaan toteuttamassa, miten oma tiimi voi tukea päämäärien saavuttamisessa ja mikä toteuttajan rooli on kokonaisuudessa. Ellei esimies itse osallistu strategian suunnitteluun, keinoja riittävän tiedon saamiseksi strategiasta ovat: osallistuminen organisaation järjestämiin strategiatilaisuuksiin, keskustelut oman esimiehen, kollegoiden, johdon kanssa ja itsenäinen materiaaleihin tutustuminen. Aktiivisuus ja omaaloitteisuus ovat avaintaitoja esimiehelle strategiaan tutustumisessa. (Suominen ym. 2010, 91 – 94.)

Strategian hahmottamiseen voidaan työmenetelminä käyttää tavoitekehät-, sanat ja teot tai strategiasparraus-menetelmiä (www.strategiavaikuttaminen.fi – Strategian toteuttaminen, toimivuus tarkistettu 3.8.2014). Tavoitekehät-menetelmä on yksinkertainen tapa selvittää strategian kokonaiskuva, purkaa toiminnot ylhäältä alas tiimitasolle, kuvata toimintojen väliset riippuvuudet ja tehdä tiimitasolle tulevat toimintojen valinnat. Esi-

merkiksi yrityksen strategiaan on kirjattu tavoitteeksi markkinaosuuden kasvattaminen uusia tuotteita lanseeraamalla ja laajentamalla Itä-Eurooppaan. Yksikkötasolla todetaan, että Itä-Eurooppa ei ole vaihtoehto jolloin yksikön toiminnoksi valitaan uudet tuotteet. Seuraavaksi nimetään toiminnot, joita tiimitasolla vaaditaan jotta uusien tuotteiden lanseeraaminen on mahdollista esimerkiksi teknologiaosaamisen kasvattaminen. (Suominen ym. 2010, 95 – 98).

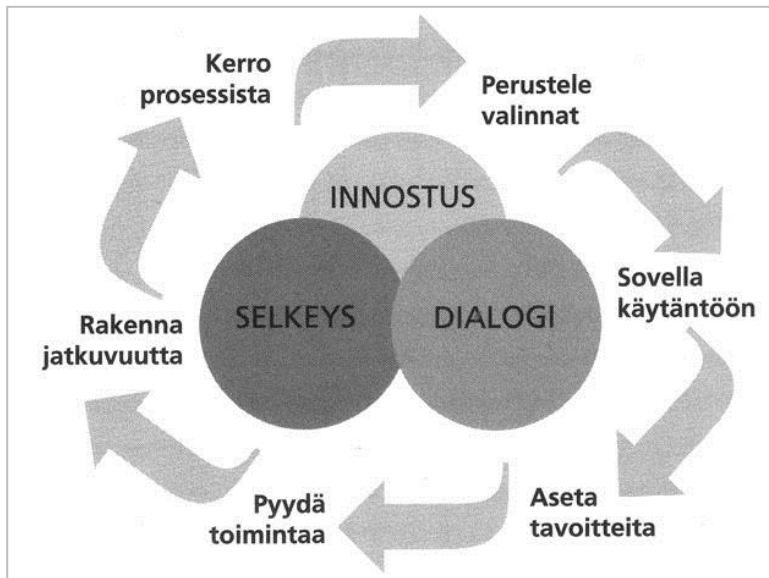
Sanat ja teot-menetelmän tavoitteena strategian sisällön tunnistamisen lisäksi kuvata omaa rooliaan suhteessa strategian toteuttamiseen. Menetelmässä vastataan kolmeen kysymykseen: 1. Mitkä ovat strategian keskeiset viestit minulle? 2. Mitä toimintaa ja tekoja strategia vaatii minulta toteuttajana? ja 3. Mitä toimintaa ja tekoja strategia vaatii tiimiltäni?. Kysymyksiin vastaamalla esimies löytää strategian keskeisimmät viestit tiimille, kirkastaa oman suhteensa strategiaan ja sen viestintään sekä millaisia toimintoja hän odottaa oman esimerkkinsä saavan aikaan muissa. Strategiasparraus-menetelmässä esimiehen apuna ovat muut strategian toteuttajat, kollegat. Menetelmä toimii oman ymmärryksen syventämiseen ja yhteisen strategiäkäsityksen luomiseen. Menetelmää voi käyttää myös strategiaesitysten valmisteluun ja harjoitteluun. Sparraukseen valmistaudutaan samoin kuin sanat ja teot-menetelmässä, mutta kysymyksiin vastaamisen lisäksi kuvataan 3 – 5 strategiaesityksen ydinviestiä. (Suominen ym. 2010, 98 – 101.)

2.4.2 Strategiatarinan kertominen

Viestinnän merkitys strategian toteuttajana on merkittävä. Aulan ja Mantereen (2012, 43) mukaan strategiaviestintä suoraviivaistaa, yksinkertaistaa ja lapsellistaa strategian sisältöä ja he pohtivat syitä miksi strategiaviestintä ehkäisee keskustelua, kun sen pitäisi sitä edistää. Aiemmin strategiat julistettiin jopa salaisiksi, jolloin viestintää strategiasta tehtiin vain pienelle piirille. Johto on nyt sisäistänyt, että strategiasta tulee viestiä ja se on johtanut niin sanotun strategiasolariumin syntyyn. Strategiasolariumilla tarkoitetaan tilaa, jossa johto harjoittaa (yli)aktiivista monikanavaista viestintää strategiasta. Pyrkimyksenä on, että viestintä tavoittaa kaikki ja jokin viestinnän muodoista olisi sopiva kullekin henkilölle. Toki organisaatioiden monimuotoistuminen ja toiminnan muutos on vaikuttanut siihen, että viestintäkanavia on täytynyt lisätä. Haaste syntyy siitä, jos viestien sisällössä ei ole kosketuspintaa kuulijan arkipäivään. Johdon ja henkilöstön välisessä vuoropuhelussa ei ole kyse vain siitä, että viestit liikkuvat kahteen suuntaan vaan

niillä tulee olla myös kaksisuuntainen vaikutus. Johdon tulee hyväksyä se, että strategian toteuttajat tulkitsevat ja työstävät strategiaa omasta näkökulmastaan. Toisaalta johdolla tulee olla valmius muuttaa ja tarkentaa omia näkemyksiään toteuttajien viestien pohjalta. Riittävä yhteinen näkemys on tämän vuoropuhelun lähtökohtana. (Mantere toim. 2012, 44 – 51.)

Kun strategia on esimiehellä omassa mielessä ymmärrettävässä muodossa tulkittuna ja sen ydinkohdat tiivistettyinä, on aika viestiä strategiasta omalle organisaatiolle. Onnistuneen strategiaviestinnän pääkohdat ovat kuvattuina kuvioon 8. Esimiehen tulee olla valmistautunut monenlaisiin reaktioihin esityksensä aikana. Todennäköisesti kuulijoissa on henkilöitä, jotka eivät tiedä strategiatermin käsitettä, mikä oman organisaation strategia on ja miten se liittyy hänen omaan työhönsä. Onnistuneen viestinnän avain on hyvä valmistautuminen, jolloin esittäjä on itsevarma ja esityksen vaikuttavuus on parempi. Esityksen tulee olla selkeä, innostunut ja mahdollistaa vuoropuhelu. Esityksen alkuun on hyvä kertoa strategiaprozessista ja perustella strategiaan tehdyt valinnat. Esitystä voi rakentaa esimerkiksi tarinamuotoon kuvaten mihin olemme matkalla, millä keinoilla pääsemme päämääräämme ja mikä on kunkin rooli matkan aikana. Esityksen käytännönläheisyys ja esimerkit havainnollistavat esitystä ja auttavat viestin läpimenoa. Havainnollistamisen apuna voi käyttää kuvia, tarinaa, esimerkkejä, viittauksia ja simulaatioesityksiä. Virallisen strategiakäsitteistön käyttämistä on hyvä välttää ja mikäli sitä käyttää, niin on hyvä avata käytetyt käsitteet. (Suominen ym. 2010, 102 – 106.)



Kuvio 8. Onnistuneen strategiaesityksen malli. (Suominen ym. 2010, 103)

Tilanne on hyvä, jos prosessin aikana kyetään siirryttäessä tasolta toiselle tekemään elävä kuvaus. Asiatasoinen suunnittelu ei johda motivoivaan ja elävään kuvaukseen, vaan mukaan on liitettävä tunne-elementtejä. Mielikuvia käyttämällä voidaan hahmottaa, mitä tunteita epäonnistuminen ja toisaalta tavoitteeseen eteneminen ja pääsy herättävät. Itseluottamus kasvaa, kun päämäärä on tiedossa ja henkilö tietää pääsevänsä sinne omalla työllään. (Jalava, Matilainen 2010, 125.)

Strategiasta viestitään usein erillisissä strategiatilaisuuksissa ja –palavereissa, joiden hyvä puoli on se että henkilöstö saa operatiivisesta työstään tauon. Vaarana erillisissä tilaisuuksissa on, että tärkeät asiat jäävät vapaamuotoisen toiminnan jalkoihin. Paras on, jos strategiasta viestitään ja keskustellaan organisaation palaverikäytäntöjen mukaisissa tilaisuuksissa. Tällöin strategia linkittyy luontevaksi osaksi arjen toimintaa. Esimiehen tulee nostaa strategia keskusteluun säännöllisesti ympäri vuoden. Kehityskeskustelu on luonteva tilanne käydä yksilön tai ryhmän kanssa läpi henkilö- tai ryhmäkohtaisesti strategian merkitystä ja siitä johdettuja tavoitteita tulevalle toimintakaudelle. (Suominen ym. 2010, 106 – 107.)

Strategiaviestintään liittyen tarvitaan perinteisten viestinnän roolien lisäksi uusia viestijärooleja, jotka toimivat tulkitsijoina yhteisen näkemyksen löytämiseksi. Kysyjien tehtävänä on toimia tiedon kerääjänä ja ohjaajana organisaatiossa ja etsiä asiaan liittyviä oi-

keita kysymyksiä henkilöstöltä ja johdolta. Vastaukset kysymyksiin etsitään yhdessä. Törmäyttäjänsä tehtävänä on saattaa yhteen erilaisia ihmisiä, joilla on erilaisia näkemyksiä. Näissä kohtaamisissa on tavoitteena, että avoimessa vuorovaikutuksessa syntyy tilaa uudelle ja innovaatioille. Tolkuntajan tehtävänä on strategian ymmärrettäväksi tekeminen eli hän on niin sanottu arjen strategiatulkitsija. (Mantere toim. 2012, 44 – 51.)

Strategiasta viestiminen ja tiedottaminen luovat pohjan tiimikohtaisen strategian edelleen työstämiseksi ryhmä- tai yksilötasolle. Aktiivista keskustelua tulee jatkaa avaten strategian sisältöä edelleen yritystason strategiasta yksityiskohtaisemmaksi pienempiin kokonaisuuksiin kohdentuvaksi. Mitä lähemmäksi henkilön omaa työtä strategia saa kuvattua, sitä paremmin strategia tutkimusten mukaan toteutuu. Keskustelun pohjana voidaan käyttää esimerkiksi menetelminä strategiadialogia tai tarinataulua. Strategiadialogin tavoitteena on kirkastaa strategian ydinviestejä, luoda niistä yhteinen ymmärrys ja määrittää niiden pohjalta tuleva toiminta. Dialogi käynnistyy esimiehen strategiaesityksestä, jonka jälkeen ryhmässä pohditaan muun muassa mikä strategiassa on uutta, mikä siinä on keskeisintä, mikä helppoa ja mikä vaikeaa. Keskustelun pohjalta sovitaan ja kirjataan toiminnan tavoitteet. Tarinoita käyttämällä voidaan keventää virallisen oloista, faktoja sisältävää keskustelua. Strategia itsessään on jo tarina tai useita tarinoita, joita kerrotaan eri osissa organisaatiota. Strategiatarina rakentuu samoista elementeistä kuin muutkin tarinat. Tarinalla on alku ja loppu, sille kirjoitetaan juoni ja roolihahmot, se on kepeä jopa humoristinen ja sisältää arkisia havaintoja ja huomioita. Strategiatarinassa tulee pitää huoli, että se liittyy ja kertoo strategiasta. Tarinan rakentamisen menetelmänä voi käyttää tarinataulua, jonka avulla juonellisesti kuvataan valituille tavoitteille näkemykset historiaan, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Historia kuvaa sen miten tiimi on aiemmin toiminut strategian toteuttamiseksi. Nykyisyyteen kuvataan se mitä tiimi jo tekee toteuttamisen varmistamiseksi ja tulevaisuus kuvaa mitä tiimi tulee tekemään strategian toteuttamiseksi. Tarinatauluun kirjataan vielä konkreettisia toimenpiteitä, joilla tavoitteet saavutetaan. (Suominen ym. 2010, 107 – 112.)

2.4.3 Tarinasta tavoitteisiin ja toimenpiteisiin

Strategian kirkastamisen jälkeen asetetaan toiminnan tavoitteet. Yleinen ja hyväksi havaittu tapa on, että tavoitteet asetetaan organisaation eri tasoille. Asetetut tavoitteet selkeyttävät ja johtavat tehokkaampaan ajan ja resurssien käyttöön sekä auttavat tunnis-

tamaan toteuttamiseen liittyviä ongelmia. Tavoitteet asettavat henkilöstölle paineen, niiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden toteutuessa yksilö voi kokea tyytyväisyyttä ja onnistumista. Tavoite määrittää mihin pyritään ja toimenpide kuvaa ne tehtävät tai toiminnot, joilla tavoitteeseen päästään. Tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittelyssä voidaan käyttää menetelminä: prioriteettalista, puuttuva linkki, strategiasopimus ja reititipas. (Suominen ym. 2010, 120 – 121.)

Latinan kielen sana *communicare* liitetään nykyisin kommunikaatioon tai viestintään. Sanan alkuperäisen merkitys viittaa yhteiseksi tekemistä tai yhdessä tekemistä. Sanan pinnallisessa merkityksessä kyse on tiedon ja tunnesisältöjen vaihtamista. Syvälliseen merkitykseen sisältyy asioiden yhteiseksi tekeminen tietojen vaihtamisella. (Jalava, Matilainen 2010, 98.)

Yhteisöllisen keskustelun tavoitteena on, että henkilöt voivat esittää omia näkemyksiään, kommentoida toisten ajatuksia, etsiä ja löytää uusia etenemisvaihtoehtoja ja ratkovat ongelmia yhdessä. Työyhteisön rikastuminen käynnistyy yhteisestä strategiasta ja tavoitteista, joista johdetaan omat tavoitteet ja suunnitellaan niiden toteuttaminen. Yksilön tavoitteiden toteutuminen on sidoksissa vastavuoroisesti toisen yksilön toimenpiteisiin. Yhteisöllisen toiminnan syntymiseksi organisaatiossa tulee olla riittävästi tilaisuuksia keskustelulle, ideoinnille ja ongelmanratkaisulle. Yksilölliseen toimintaan verrattuna yhteisöllisyys vaikuttaa nostavasti suoritustasoon, tuottavuuteen, aloitteellisuuteen, innovointiin, päätöksentekoon ja ratkaisujen laadun parantumiseen. (Jalava, Matilainen 2010, 74 – 75.)

Yhdessä käytävän keskustelun ja tehtävien päätösten tekemisessä yhtenä vaikuttavana tekijänä voi olla henkilön ajattelun mukautumisvaikutus. Varsinkin käsiteltäessä vieraita ja vaikeita asioita, henkilöt voivat sisäistää ja pitää oikeina kollegoiden kannattamia ajatuksia. Muiden ajatuksia seurataan ja omia muutetaan perusteettomasti konseksuksen luomiseksi. Yhteisöllinen päätöksenteko on tuolloin lähes mahdotonta ja tehdyt päätökset eivät aidosti perustu erilaisiin näkemyksiin ja niiden perusteluihin. Esimiehen on varmistettava välittämiensä viestien ymmärrettävyys, johdettava käytyä keskustelua huomioiden kaikkien mielipiteet, myös poikkeavat, ja kannustettava henkilöstöä sanomaan mielipiteensä. (Jalava, Matilainen 2010, 75 – 78.)

Sopimuksella tarkoitetaan osapuolten yhteistä tahdon ilmaisua, joka nojautuu asian ymmärtämiseen, vakaumukseen sen arvosta ja moraaliseen sitoutumiseen. Sopimuksen toimivuuteen vaikuttaa se, että sopimusnormit ovat vähintään osan sopijoista hyväksytyt. Sopimukseen sitoutuminen tapahtuu asian käsittelyn, vaihtoehtojen ja perusteluiden esittämisen sekä valintojen tekemiseen osallistumisen kautta. On epärealistista odottaa, että kaikki olisivat sopimukseen kirjatuista asioista samaa mieltä. Voidaan kuitenkin olettaa että sopimiseen osallistuminen koetaan oikeudenmukaiseksi ja hyväksi normiksi, jolloin sitoutumiselle on edellytyksiä. Sisäistettyyn, hyväksytyyn ja ymmärrettävään sopimukseen perustuva toiminta on johdonmukaista ja sitoutunutta. (Jalava, Matilainen 2010, 78 – 80.)

Selkeys tarkoittaa sitä että tiedämme mitä meidän tulee tehdä ja miten toimia. Aikaansaamisen kannalta tieto on välttämätön. Organisaation asettamat tavoitteet eivät usein näytä yksilön näkökulmasta selkeiltä. Yhdessä tehty haasteiden asettaminen aiheuttaa usein rooleihin epäselvyyttä. Toiseksi strategian painopistealueiden muuttuessa toimintatapojen selkeys katoaa. Johto ei pysty näissä tilanteissa tuottamaan organisaation yksittäisille osille riittävää selkeyttä. Työntekijät taas kokevat johdon toimen jopa epäselvyyttä tuottavina. Työyhteisön on rakennettava selkeys yhdessä itse toimintatapoja muuttamalla. (Jalava, Matilainen 2010, 118 – 119.)

Toimivaan päätöksentekoon kuuluvat päätöksentekoroolit, joilla määritetään mitä ryhmältä tai henkilöltä odotetaan yhteisöllisen päätöksenteon yhteydessä. Päätöksiä tehtäessä nopeus ja joustavuus ovat olennaisia piirteitä, on parempi tehdä nopeasti hyviä päätöksiä kuin hitaasti erinomaisia päätöksiä. Päätöksentekoroolit voivat olla esimerkiksi seuraavan jaottelun mukaiset:

- Aktiivinen keskustelija: ajattelee tulevaisuutta yhdessä muiden kanssa, esittää mielipiteitä, pyrkii laajentamaan omaa ja muiden ajattelua. Jokainen henkilö on aktiivisen keskustelijan roolissa.
- Käynnistäjä: tekee ehdotuksia, kerää ja tarjoaa tietoa ja analyysyjä päätöksenteon pohjaksi.

- Hyväksyjä: hyväksyy tai hylkää käynnistäjien ehdotukset, käynnistää hylättyjen päätösten osalta uudelleen keskustelun käynnistäjien kanssa ja jos ratkaisua ei löydy hän vie asian päätöksentekijän ratkaistavaksi.
- Ideoiden ja kritiikin tarjoajat: esittävät tosiasioita, kritiikkiä ja kriittisiin ongelma-kohtiin ratkaisuehdotuksia päätöksenteon aikana, ovat mukana toteuttamassa päätöksiä, joten käynnistäjällä on intressi ottaa esitetyt asiat huomioon.
- Päätöksentekijä: muodollinen päätöksentekijä, kantaa vastuun päätöksen tekemisestä ja seurauksista, valta ratkaista päätöksenteon aikana ilmenneet ongelmat ja käynnistää päätöksen toteuttaminen.
- Toteuttaja: vastaa päätöksen toteuttamisesta.

Sovellettaessa rooleja käytäntöön, on mahdollista sopia etukäteen kuka toimii missäkin roolissa prosessin eri vaiheissa. Näin henkilöön prosessin aikana kohdistuvat odotukset ovat selvillä. (Jalava, Matilainen 2010, 118 – 122.)

Esimiehiltä vaaditaan tavoitteiden saavuttamiseksi usein nopeita päätöksiä ja välittömiä toimenpiteitä, varsinkin kriisitilanteissa. Valittujen toimenpiteiden kiireellisyys osoittamiseen ja riittävän nopean suorittamisen varmistamiseksi voi käyttää prioriteettilista-menetelmää. Listaan poimitaan enintään viisi välittömästi strategian toteuttamiseksi suoritettavaa asiaa. Prioriteettilista jaetaan henkilöstölle ja varmistetaan säännöllisin väliajoin, että kaikki ymmärtävät tehtävien merkityksen. Tiimin resurssit varataan valittujen tehtävien hoitamiseen, toimenpiteiden toteutumista seurataan ja onnistumista arvioidaan. Toimenpiteiden valmistuttua laaditaan uusi prioriteettilista. Muutosherkillä aloilla jatkuva prioriteettilistojen muuttuminen saattaa näyttäytyä operatiivisesta toiminnasta irrallisena, mutta mikäli tuloksia on saatava nopeasti aikaan korostetun määrätietoinen malli voi auttaa siinä. (Suominen ym. 2010, 122.)

Puuttuva linkki-menetelmän ajatuksena on sitoa strategia päivittäiseen toimintaan ja varmistaa, että kaikki osallistuvat toimenpiteiden suunnitteluun. Toimenpiteiden suunnitteluun osallistumalla ryhmä on tietoinen heidän toimintaansa kohdistuvista odotuksista. Menetelmän avulla on mahdollista osoittaa olemassa olevan toiminnan jatkumoon uuden toiminnan pohjaksi. Työskentely aloitetaan valitsemalla tavoite esimerkiksi ”Asiakastyytyväisyyden lisääminen”. Kukin kirjaa yksilötehtävänä post-it-lapuille ne asiat, jotka nykyisessä toiminnassa mahdollistavat kuvattujen tavoitteiden toteutumisen.

Yksilömietinnän jälkeen lapuille kirjatut asiat esitellään ja ryhmitellään asiakokonaisuuksiin. Näille asiakokonaisuuksille arvioidaan toteuma-aste nykyisen toiminnan mukaisesti. Toteuma-aste voi olla prosenttiosuus tai yhdessä sovittu asteikko (huonosti – melko hyvin – hyvin). Seuraavassa vaiheessa määritellään yhdessä toimenpiteet, joilla tavoitetaan on mahdollisuus parantaa ja toimenpiteiden toteutumisen jälkeinen uusi toteuma-arvo. Sovitut toimenpiteet vastuutetaan henkilötasolle ja määritetään toteuttamisen. (Suominen ym. 2010, 123 – 126.)

Viimeinen menetelmä on strategiasopimus, jonka tavoitteena on kuvata yhteinen näkemys tavoitteista ja toimenpiteistä joilla tavoitteisiin päästään. Perusajatus on, että yhdessä sovitaan mitä tehdään ja pidetään annetut lupaukset. Menetelmän ensimmäisenä vaiheena on kuvata strategiasta johdetut yksikkökohtaiset tavoitteet. Tämän jälkeen tavoitteille mietitään toistaiseksi voimassa olevat ja kertaluonteiset tehtävät. Toistaiseksi voimassaolevia tehtäviä noudatetaan päivittäisessä toiminnassa kaikissa tavoitteeseen liittyvissä tilanteissa. Kertaluonteiset toimenpiteet ovat kerran suoritettavia tehtäviä, joita täydennetään tarpeen mukaan. Tehty strategiasopimus asetetaan nähtäville, jotta siihen kirjatut asiat pysyvät toteuttajien mielessä. Ketju voisi olla esimerkiksi seuraavan kaltainen: Tavoite on ”Lisäämme myyntiä vanhoille asiakkaille 15 %. Toistaiseksi voimassaolevat tehtävät ovat 1. ”Kartoitamme asiakkaan tilanteen, joka kerta kun olemme häneen yhteydessä”, 2. ”Asiakasvastaavat jakavat kaiken tiedon keskenään asiakkaista.” Kertaluonteiseksi tehtäväksi voi tulla ”Asiakastietojärjestelmän päivitys (Tiina T. , syyskuu 2012). (Suominen ym. 2010, 126 – 127.)

Yksi suosituimpia strategian johtamisessa käytettävistä vertauskuvista on matkavertauskuva. Matkalla voi olla kuvattuna selkeä päämäärä, jota kohti edetään tavoitteellisesti. Tai päämäärä voi olla etäinen tai hahmottomaton, jolloin matka ja sen aikana tapahtunut oppiminen ovat matkassa tärkeämpi kuin itse päämäärä. Matkan määrittelyssä voi käyttää apuna Reittiopas-menetelmää. Tämänkin menetelmän aluksi määritellään yhteinen tavoite, joka asetetaan reittioppaaseen päämääräksi (visio). Seuraavaksi aikataulutetaan reittiopas esimerkiksi vuositasoisiin etappeihin, kirjataan konkreettisia tavoitteita ja toimenpiteitä jotka tulee toteutua päämäärän saavuttamiseksi. Toimenpiteet vastuutetaan ja aikataulutetaan tarkemmin aikajanelle. Toimenpiteiden toteutumisesta seurataan ja

tarvittaessa reittiopasta päivitetään. Reittiopas toimii myös yksilötasolla käytettäväksi esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. (Suominen ym. 2010, 128 – 129.)

2.4.4 Onnellinen loppu? Tulosten varmistaminen

Edellä on kuvattu strategian toteutumiseen liittyviä toimenpiteitä ja menetelmiä, joita voidaan käyttää suunnittelun, määrittelyn, organisaation sitouttamisen ja viestinnän apuna. Muuttuvassa maailmassa parhainkaan tehty suunnitelma ei riitä ellei tuloksia varmisteta ja arvioida niiden toteutumista.

Esimiehen tehtävä strategian toteuttajana on ylläpitää strategian uskottavuutta ja jatkuvasti muistuttaa sen olemassaolosta. Toimet ovat erityisen tärkeitä tilanteissa, joissa strategia näyttää jäävän toteutumatta tai suunniteltu aikataulu ei pidä tai vastaavaa. Tilanne johtaa helposti siihen, että henkilöstön kiinnostus asiaa kohtaan katoaa. Esimiehen tehtävänä on palauttaa oma uskonsa strategiaan ja sen toteutumiseen ja jalkauttaa tätä viestiä mahdollisimman käytännönläheisesti ja henkilön päivittäiseen työhön sitoen. (Suominen ym 2010, 130 – 131.) Johdon ja esimiesten haasteena toteuttamisen näkökulmasta on tasapainottaa toteuttamisen aikana tarvittavat resurssit toivottuun lopputulokseen. Menestyvissä yrityksissä tuloksia seurataan reaaliajassa suhteessa suunnitelmiin, jolloin suunnitelmia voidaan korjata ja resursseja ohjata uudelleen tarpeen mukaan. Jatkuva seuranta mahdollistaa, että suunnitteluvirheet ja epäonnistunut suoritus voidaan erottaa toisistaan. (Terho, 2009, 37.)

Esimiehen strategiavaikuttamisen osaamisiin kuuluu kyky johtaa henkilöstön kanssa asioita valmiiksi. Hänen on pystyttävä kiireenkin keskellä tarttumaan olennaiseen, arvioimaan ja seuraamaan toteutumista. Työtä helpottaa mikäli tavoitteet ja toimenpiteet ovat dokumentoituna selkeästi ja seurattavaan muotoon. Esimiehen tehtävänä on antaa ja pyytää jatkuvasti palautetta strategian toteutumisesta. Jatkuvan palautteen lisäksi tarkempia palautekeskusteluja tulisi käydä muutaman kerran vuodessa. Nämä keskustelut voidaan käydä tiimikokoontumisten yhteydessä ryhmänä tai kehityskeskustelujen yhteydessä esimies-alaiskeskusteluina. Palaute on kahden suuntaista, jolloin esimies arvioi yksikön tai ryhmän suoritusta ja tiimi vastavuoroisesti arvioi esimiehelle palautteen onnistumisista ja kehittämiskohteista. Palaute dokumentoidaan, jotta sitä voidaan käyttää

kehittämisen tukena ja apuna esimiehen viestiessä palautteen edelleen organisaation johdolle. (Suominen ym. 2010, 131 – 133.)

Loppuun saattaminen tarkoittaa asioiden valmiiksi tekemistä ja tähän vaadittavan henkisen energian säilyttämistä. Asioiden toteutuminen edellyttää motivaation lisäksi tahdon ylläpitämistä. Toiminnan merkityksellisyys tavoitteen toteuttamiseksi syntyy siitä, että haaste on voimakas, se pysyy elävänä ja tuoreena ja tuottaa energiaa toteuttamisen läpiviemiseksi. Yhteisöllinen tahdonvoima (volitio) liittyy itsenäiseen oman toiminnan sääntelyyn ja ohjaamiseen työyhteisössä, jossa on kyse tietoisesta ja tarkoituksellisesta toiminnan ylläpitämisestä kunnes tavoite on saavutettu. (Jalava, Matilainen 2010, 126.)

2.4.5 Strategia ja tunteet

Suomalaisesta strategiatyöstä keskustellessa ensimmäisenä ei todennäköisesti tule mieleen tunteet, niihin vaikuttaminen tai käyttö strategian suunnittelu- tai toteutusvaiheessa. Huolimatta siitä, että strategia herättää tunteikasta keskustelua henkilöstössä. Strategiatyötä tehdään järjellä analyttisiä ja rationaalisia välineitä ja menetelmiä käyttäen, jossa on numeroita, indeksejä, markkinaosuuksia ja talousarvioita. Tunteiden käytön ja tunteisiin vaikuttamisen on todettu toimivan muun muassa markkinoinnin välineenä erittäin hyvin. Joten miksei myös strategiatyössä voisi hyödyntää näitä keinoja. Tunteiden käsittely tuo ainakin uuden näkökulman strategiatyöstä keskusteluun. (Suominen ym. 2010, 113 – 114.)

Tunteista puhuttaessa ja niitä käsiteltäessä on muistettava, että ihmiset tuntevat eri tavoin. Toinen voi tuntea iloa strategiasta ja toiselle se aiheuttaa ahdistusta. Tunteet vaihtelevat päivän ja tilanteen mukaan ja työelämän tunteita ei voi erottaa yksityiselämästä. Tunteista puhuminen työyhteisössä on tärkeää, vaikka osa henkilöistä saattaa lukkiutua tilanteessa. Myönteiset tunteet kertovat innostuksesta ja toivosta, jolloin strategian toteutumiselle on paremmat edellytykset. Negatiiviset tunteet voivat kertoa myös työyhteisön avoimesta ja luottamuksellisesta ilmapiiristä eli ne eivät välttämättä ole toteutumisen este. Strategia ja sen toteuttaminen ovat muutostilanne, joten kielteisyys, pelko ja epävarmuus kuuluvat tunteina tilanteen kohtaamiseen ja sen käsittelyyn. (Suominen ym. 2010, 113 – 116.)

Esimies joutuu strategian toteuttajana tilanteisiin, joissa hänen on kerrottava henkilös-
tölle huonoja uutisia. Tilanteet herättävät epävarmuutta, levottomuutta, käytäväpuheita,
tulkintoja ja yhteishengen muutoksia. Esimiehen tulee näissä tilanteissa olla herkkä
henkilöstön välittämille heikoille signaaleille. Esimieheen kohdistuu vaikeissa muutosti-
lanteissa lähes kohtuutonta painetta ja palautetta. Tämän vuoksi huonon viestin valmis-
teluun tulee käyttää erityisesti aikaa. Valmistautumisessa on hyvä kiinnittää huomiota
seuraaviin seikkoihin:

- Kerrottava ydinviesti tulee tuntea hyvin ja se pitää pystyä esittämään selkeästi,
ytimellä ja muistettavasti. Ydinviestin valmistelussa voi käyttää apuna Sanat
ja Teot–menetelmää.
- Perusteiden tulee olla selvät, esimiehen tulee ymmärtää ne ja olla itse perusteiden
takana.
- Huolellinen valmistautuminen esitykseen ja etukäteispohdinta millaisia reaktioita
ja kysymyksiä viesti herättää kuulijoissa?
- Viestin stressitesti, jonka tavoitteena on pohtia viestin aiheuttamia kielteisempiä
tunteita ja miten esiin nousevat tunteet kohtaa ja niihin vastaa.
- Yleisön kohtaamiseen valmistautuminen ja omien tilanteissa nousevien reakti-
oiden pohtiminen ja valmistautuminen miten käytännön tilanteesta selviää.

Viestin kertomisen jälkeen on varmistettava, että kaikki ovat sen ymmärtäneet. Jos on
havaittavissa, että viesti on mennyt perille niin eri kohderyhmiin vaikuttaminen tapah-
tuu hieman eri keinoin. Henkilöt, joita asia koskee mutta eivät ole siitä kiinnostuneita
tulee herätellä. Henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita ja huolissaan tulee osallistaa. Henki-
löt, jotka eivät ole kiinnostuneita ja ei kuulukaan olla tulee informoida. Henkilöt, jotka
ovat kiinnostuneita ja huolissaan vaikkei syytä tulee rauhoitella. Esimiehen tulee varata
riittävästi aikaa epävarmuuden käsittelyyn, läsnäoloon ja valmiutta esiin nousevien ky-
symysten käsittelyyn. (Suominen ym. 2010, 116 – 120.)

2.4.6 Esimiehen rooli strategiatyössä

Esimiehiltä odotetaan strategiaprosessissa ennen kaikkea strategiaan sitoutumista ja
valmiutta sen toteuttamiseen. Toteuttamisen lisäksi esimiesten odotetaan sitoututtavan
muun organisaation strategiaan ja sen suorittamiseen. Tavanomaista on myös, että or-

ganisaation rakenteet ja toimintatavat mukautetaan strategiaan, jolloin organisaation tehtävänä on vain saada aikaan strategian mukaista toimintaa. (Mantere 2012, 53 – 54.)

Joskus esimiehet käyttävät ja kuluttavat strategiaa omiin päämääriinsä ja tarkoituksiinsa kunnioittamatta laatijoiden alkuperäistä agenda ja ajatusta. Tämä näkemys antaa uuden värikkään kuvan arjen strategiasta ja strategiatyöstä. Esimiehet määrittelevät strategian matkaksi tiettyyn päämäärään. Strategia sisältää myös ohjeita ja neuvoja tavoitteeseen pääsemiseksi. Tavoitteena on että päämäärään päästään ja kaikki osallistuvat päämäärään pääsemiseksi. Esimiehet ovat hankalassa välikädessä, sillä heidät syyllistetään jos he eivät onnistu innostamaan ja kannustamaan alaisiaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta heillä itsellään on yhtäläillä vaikeus sitoutua johdon strategiaan. (Mantere 2012, 54 -56.)

Esimiehet voivat lähestyä, käyttää ja hyödyntää strategiaa eri tavoilla. Instrumentaalises-
sa käyttötavassa esimies venyttää strategian sääntöjä, jolloin hän voi käyttää strategiaa paremmin omiin tarkoituksiinsa. Strategian noudattaminen voi näyttää ulospäin orjalliselta ja uskolliselta seuraamiselta, mutta tarkemmin tarkasteltuna kyseessä on enemmän strategian kirjaimen kuin hengen noudattamista. Instrumentaalille käyttötavalle on tyypillistä, että esimiehet käyttävät strategian laatijoiden kanssa samaa kieltä, mutta laativat siitä omanlaisensa tarinan, jonka lopputulos voi olla täysin erilainen kuin laatijoiden odottama. Käytännössä tämä näkyy muun muassa omien alastrategioiden laatimisena, omiin tarkoituksiin soveltuvien strategian osien valintaa toteutettavaksi ja strategian löyhänä ja luovana käyttönä omassa yksikössä. Yksikön omaa toimintaa voidaan jatkaa lähes ennallaan muuttamatta mitään ja toisaalta yksikön ongelmia voidaan ratkaista valitsemalla strategiaviestinnästä itselle sopivimmat osat.

Leikillisessä ja ironisoivassa käyttötavassa strategiaan suhtaudutaan huumorilla, kyynisyydellä tai turhautuneesti. Tämä on turvallinen keino kritisoida strategiaa ja rivivälihuomautuksilla etäännyttää itsensä strategiasta ja kritisoida huumorin varjolla yrityksen johtoa. Kyse ei kuitenkaan ole strategian suorasta ja näkyvästä vastustamisesta vaan hiljaisesta ja näkymättömästä vastarinnasta. Ironian avulla vastustetaan strategian valtaa. Käytännössä leikillisen käyttötavan avulla esimies ei saavuta juuri mitään, lähinnä se

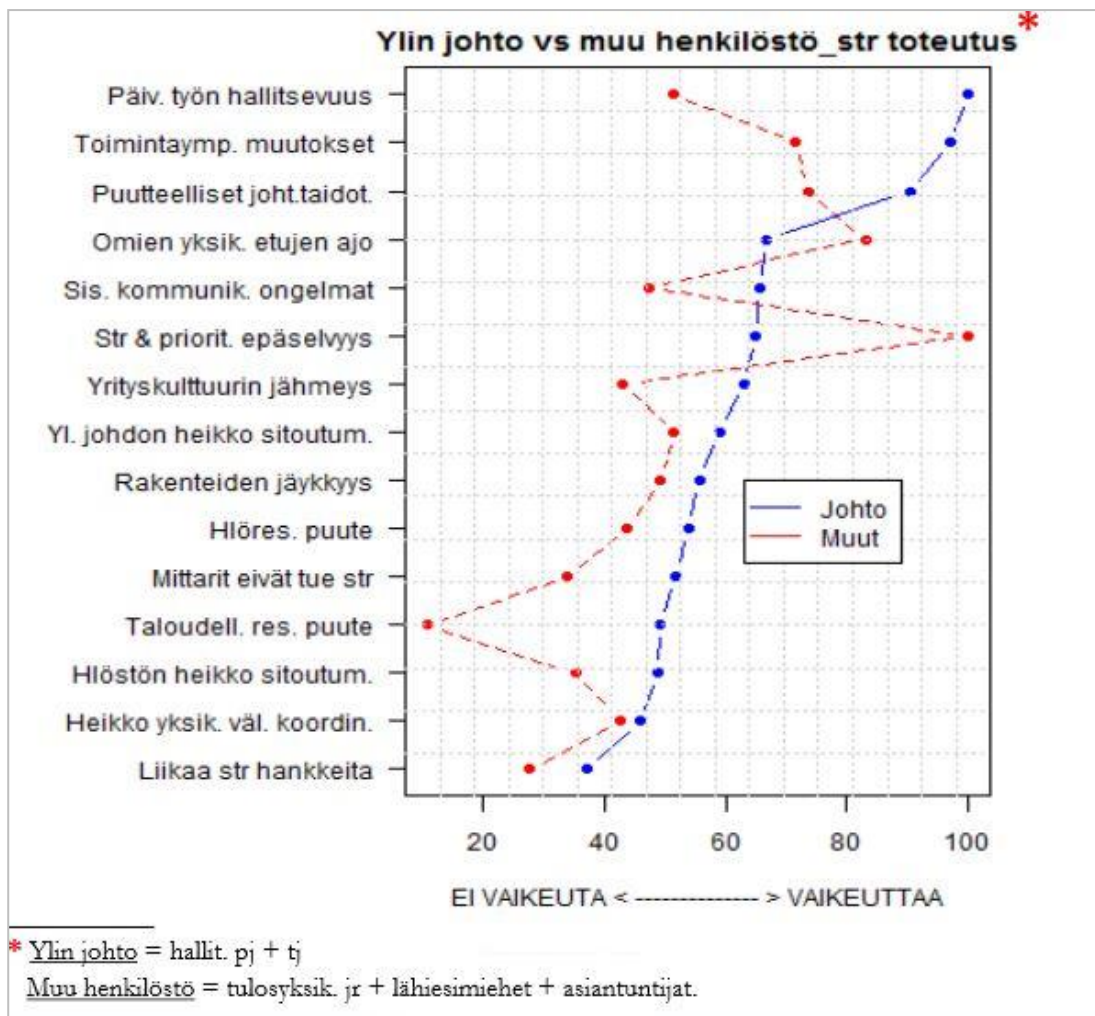
tarjoaa hupia ja huumoria arjen keskelle ja keinon vastustaa valtaa sanomatta sitä suorana.

Strategian intiimi käyttötapa tarkoittaa henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvaa ja jopa herkkää suhtautumiseen strategiaan. Tunteet korostuvat käyttötavassa, ollen vaakaumusta, pelkoa, pienuutta tai kiintymystä. Strategia ei ole esimiehille enää instrumentti vaan pikemminkin areena, jossa he rakentavat hiljaisesti omaa esimiesidentiteettiään ja johtajuuttaan. Strategiaan liitetään omia toiveita, haluja, pelkoja ja turhautumia. Strategiaa toteutetaan hiljaisesti, sillä kertominen paljastaisi oman suhteen strategiaan, joka ei välttämättä tue johdon näkemystä. Strategian intiimi käyttötapa näyttäytyy tilannekohtaisesti eritavoin. Se on voitontahtoa strategian onnistuessa, syrjäytymistä jos esimies ei pääse osallistumaan strategian suunnitteluun. Se voi näkyä etätietoisuutena ja pelkona jos esimies kokee, ettei hänellä ole riittävästi osaamista strategian toteuttamiseen ja neuvottomuutena jos esimies kokee strategian olevan liian kunnianhimoisen toteutettavaksi. (Mantere 2012, 54 – 61.)

2.4.7 Strategian toteutumisen esteet

Suomalaisen Strategisen johtamisen seura on kehittänyt vuodesta 2005 alkaen sähköistä kyselytyökalua, jonka avulla on selvitetty suomalaisyritysten strategiaprosessien tilannetta. Strategiabarometri on julkaistu vuodesta 2007 alkaen ja siihen on vastannut vuosittain noin tuhat strategiatyöhön osallistuvaa henkilöä (Skurnik, 2009). Yhtenä teemana kyselyssä on strategian toteutumisen esteet, joiden pohjana on käytetty Tomi Laamasen kehittämää ja omassa työssään testaamaa kyselypohjaa. (Laamanen & Skurnik, 2009). Laamasen pohja on käytössä myös Ylisirniön (2011, 58 – 91) mittaamista käsittelevässä teoksessa, jossa hän esittelee case-esimerkin kautta uuden strategian mittaamiseen liittyvää tutkimusta. Strategian toteutumisen esteet eri organisaatiotasojen näkökulmasta ovat vahvasti tuossa tutkimuksessa mukana.

Suomalainen strategiamaisema - SSJS Strategiabarometri 2007 – 2010 raportin tuloksissa (on nähtävissä strategisen johtamisen inhimillinen puoli, joka kertoo miten eri organisaatiotasolla arvioidaan strategisen toteutuksen ongelmia (kuviot 9). Monissa toteutukseen liittyvissä asioissa näkemysten kuilu on yllättävän suuri. Tulokset näyttävät, että kriittisyys lisääntyy, mitä alemmalta organisaatiotasolta asioita arvioidaan.



Kuvio 9. Näkemuserot johto vs. muu henkilöstö. Strategian toteutumisen esteet. (Suomalainen strategiamaisema - SSJS Strategiabarometri 2007 – 2010, 96)

Kärkiviisikkoa toteuttamisen esteissä ovat pitäneet strategiabarometrissä vuosina 2007-2010: strategian ja prioriteettien epäselvyys, päivittäisen työn hallitsevuus, toimintaympäristön muutokset, omien yksiköiden etujen ajo, puutteelliset johtajuustaidot. (Suomalainen strategiamaisema - SSJS Strategiabarometri 2007 – 2010, 34).

Kärkiviisikon pitäessä paikkansa strategian toteutuksen esteiden painotuksissa on nähtävissä selkeitä muutoksia nousevasti ja laskevasti. Tarkastelukaudella on tapahtunut kaksijakoinen, selväpiirteinen kehitys siten, että merkitys aiheuttajana on oleellisesti lisääntynyt seuraavien esteiden osalta (Suomalainen strategiamaisema - SSJS Strategiabarometri 2007 – 2010, 68):

- Odottamattomat toimintaympäristön muutokset

- Päivittäisen käytettävän työn hallitsevuus
- Epäselvä strategia ja prioriteetit
- Omien yksikköjen etujen ajaminen
- Puutteelliset johtamistaidot organisaation eri tasoilla
- Ongelmat organisaation sisäisessä kommunikaatiossa

ja merkitys oleellisesti vähentynyt:

- Jatkuvat muutokset strategiassa
- Strategisia hankkeita on liikaa
- Ylimmän johdon vähäinen sitoutuminen
- Organisaation ”strategiaaupumus”

Odottamattomat toimintaympäristön muutokset

Strategian vahvistajat eli yrityksen kulttuuri, rakenne, prosessit, IT-järjestelmät, johtojärjestelmät eivät toimi oikein ja eivät ole linjassa strategian toteutuksen kanssa. Erityisesti organisaation kulttuurin vastainen strategia on mahdotonta toteuttaa. (Terho 2009, 35.)

Päivittäisen käytettävän työn hallitsevuus ja omien yksikköjen etujen ajaminen

Päivittäinen työ liittyy aina jollakin tavoin rutiineihin ja totunnaistumiseen, mutta strateginen työ on tilannekohtaista ja vaatii enemmän osallistumista ja sitoutumisesta (henkinen energia). Kilpailevat houkutukset ja eri tilanteissa esiin nousevat omat motivaatiot ovat ilmeisempiä asiantuntijaorganisaatioissa ja organisaatioissa joissa ei ole asioiden loppuun viemisen kulttuuria. Houkutuksia tulee tietoisesti vastustaa ja kontrolloida. Sitouttamisella voidaan myös motivoida tavoitteen saavuttamista ja estää houkutusten esiin nousua. Ulkopuolinen kritiikki, jota työyhteisölle esittää esimerkiksi ylin johto tai organisaation muut osat, saattaa keskeyttää hyvässä vauhdissa olevan toiminnan. Innostuneet ja strategiatulkintaansa oikeana pitävä henkilöstö työskentelevät määrätietoisesti tavoitteen saavuttamiseksi. He voivat toimia innostuksissaan organisaation tavanomaisien sääntöjen vastaisesti ottaen oikeuksia, joita muilla ei ole. Kritiikki ja toiminnan rajoittaminen todennäköisesti hävittävät merkittävästi toiminnan energiaa. Sosiaalisella laiskottelulla tarkoitetaan yhteisöllistä tilaa, jossa yksilöt vähentävät omaa työpanostaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. He näkevät, ettei heidän työpanosta tarvita tai sillä ei ole merkitystä, vaan muiden työpanos riittää haasteiden toteuttamiseksi. Uhka ei

kohdistu omien ammattitehtävien suorittamiseen. Kiire saattaa myös tuottaa kilpailevan motivaation, jolloin aika ja energia käytetään rutiinien suorittamiseen ja strategiset asiat jäävät tekemättä. Tekemällä liikaa rutiineja, tavoite katoaa. (Jalava, Matilainen 2010, 126 – 128.) Omistajien ja osakkeenomistajien tulostavoitteet johtavat siihen, että tuloksen varmistamiseksi pitkänajan strategia väistyy päivittäisen taktikoinnin tieltä (Terho 2009, 35).

Epäselvä strategia ja prioriteetit

Strategiasta puuttuu selkeys, johdonmukaisuus, selvät painopistealueet, jolloin henkilöstö ei ymmärrä toiminnan tavoitetta. Johdonmukaisuudella varmistetaan että organisaation eri osien strategiat ovat linjassa keskenään. Strategiassa tulee olla liittymäkohtia henkilöiden arkipäivän työhön, jolloin siihen on helpompi samaistua. Suunnitelmassa tulee olla riittävästi lyhyen aikavälin tavoitteita. Toimintaympäristön muuttuessa myös strategia on muutettava. (Terho, 2009. 34 – 35.)

Ongelmat organisaation sisäisessä kommunikaatiossa

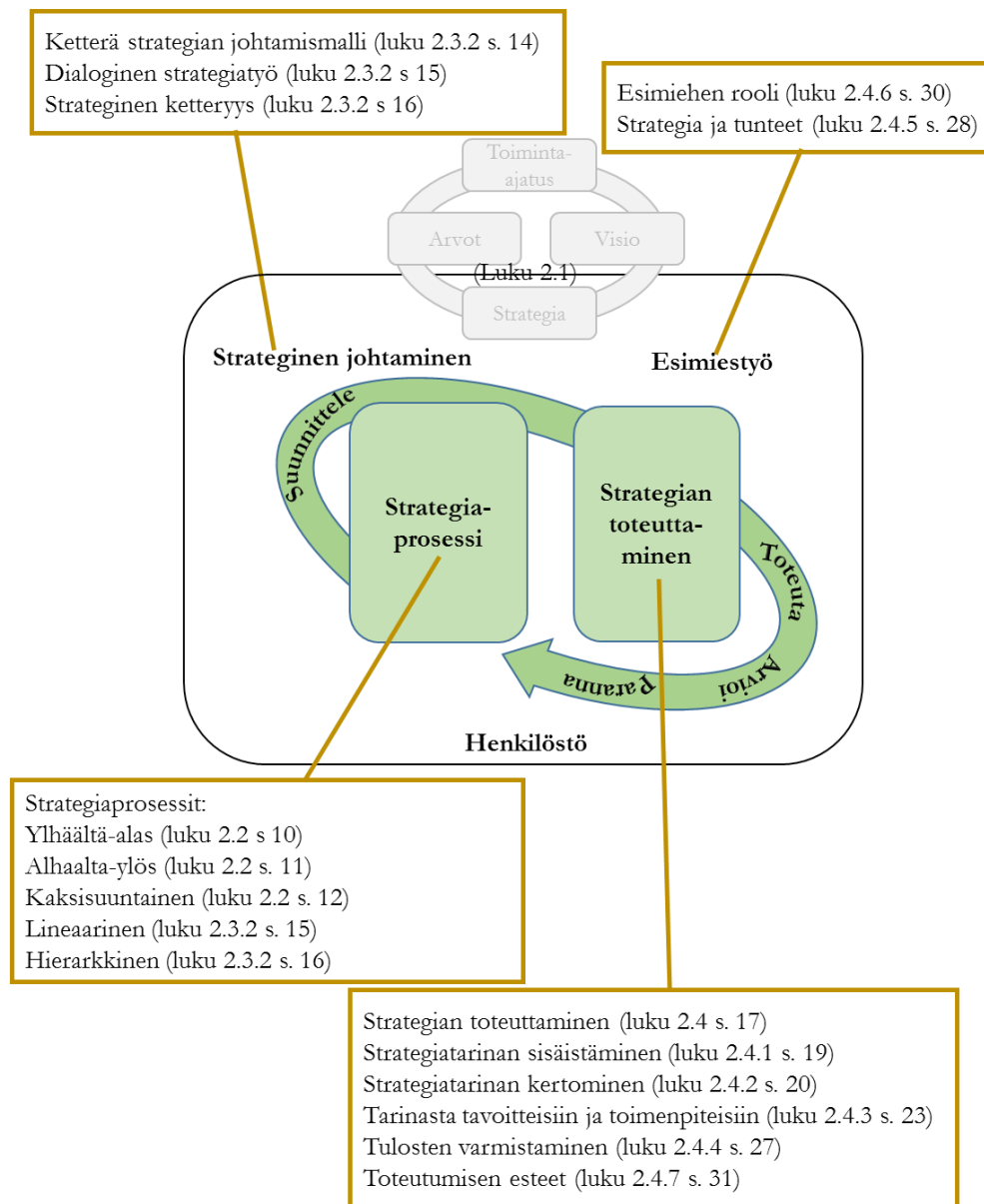
Strategia ei muutu ymmärrettäväksi ellei sitä kommunikoida kunnolla. Tutkimukset ovat osoittaneet, että noin 5 prosenttia henkilöstöstä ymmärtää organisaationsa strategian. Yksittäinen tiedotustilaisuus ei riitä ymmärryksen ja tietoisuuden lisäämiseen asetetuista tavoitteista. Viestintä tulee rakentaa siten, että strategia linkitetään arkipäivän työhön. (Terho 2009. 34 – 35.)

Puutteelliset johtamistaidot organisaation eri tasoilla

Strategian toteutumisen prosessin tulee kulkea läpi organisaation. Ylin johto laatii strategian, mutta tutkimusten mukaan hekin keskustelevat strategiasta suunnitteluprosessin ulkopuolella vähän. Strategian toteutumisen seurannalle ei ole prosessia, jolla varmistetaan toteutuminen ja organisaation oppiminen. Seuranta voi olla johdon toimesta löyhää, jolloin strategia jää toteutumatta. Esimiehet epäonnistuvat oman henkilöstönsä strategiaan sitouttamisessa, jolloin henkilöstön muutosvastarinta estää toteuttamisen. Sitouttamisen lähtökohtana on osallistaminen suunnittelusta toteutukseen. Tavoitteiden saavuttamiseen sovitut toimenpiteet jäävät vastuuttamatta, jolloin arviointia toteumasta ei voida tehdä. Henkilöstön motivointiin liittyvät palkitsemismenettelyt ovat puutteelliset tai niitä ei ole lainkaan. (Terho 2009, 34 – 35.)

2.5 Teorian yhteenveto ja käyttö kehitysprojektissa

Teoreettinen viitekehys (kuvio 10) rakentuu organisaation johdon, esimiesten ja henkilöstön toiminnasta strategiatyössä. Taustalla ovat strategian peruskäsitteet, joihin liitetään strategian ja sen toteutuksen suunnittelu (strategiaprosessi) sekä strategian toteuttaminen ja toteutumisen seuranta. Strategian toteutumista lähestytään toteutumisen mahdollistajien sekä toteutumisen esteiden kautta eli liitetään suunnitteluun arkitodellisuus mukaan. Kun käsitteet ja mallit liitetään arkitodellisuuteen, niiden rajat eivät ole kuvan mukaisesti omia kokonaisuuksiaan vaan limittyvät tilanteen ja organisaatiossa käytössä olevien toimintamallien mukaisesti.



Kuvio 10. Kehitysprojektin teoreettinen viitekehys

3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi tutkija valitsi toimintatutkimuksen, sillä kehitysprojektin tavoitteena oli organisaation toiminnan tutkiminen ja tuloksista johdettu suunnitelmallinen kehittäminen valitun organisaation henkilöstön osallistuessa tutkimukseen. Toimintatutkimuksessa ratkaisut kuvattuihin ongelmiin pyritään löytämään organisaation sisältä, jolloin tutkimukseen osallistuvia voidaan sitouttaa muutokseen tutkimuksen edetessä. (Kananen 2009,9.) Toimintatutkimuksen vaiheittain etenevä malli sopi kohdeorganisaatiossa tehtävään kehitysprojektiin, sillä organisaatiossa käytetään osana projekti- ja kehittämistyötä Demingin PDCA-sykliä. PDCA-syklissä toteutuu jatkuvan kehittämisen malli, jossa ensin suunnitellaan (Plan), sitten tehdään (Do), seuraavaksi tarkistetaan (Check) ja sen jälkeen toimitaan (Act). Kun kierros on saatettu loppuun, palataan kierroksen tuloksen kanssa alkuun ja käynnistetään seuraava toiminnan kierros. (Quality Knowhow Karjalainen Oy 2013).

3.1 Toimintatutkimuksen määrittelyä

Virtuaali Ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun metodifoorumissa toimintatutkimus on määritelty seuraavasti: ”Toimintatutkimus (action research) on tapaustutkimuksen kaltainen tutkimusstrategia, joka kohdistuu tiettyyn erityistapaukseen. Toimintatutkimus on tutkimusmenetelmä, jonka avulla puututaan todellisiin elämän tapahtumiin ja tarkastellaan väliintulon vaikutuksia. Painopisteenä ei ole niinkään saada yleistettävää tietoa kuin täsmällistä tietoa tiettyä tilannetta ja tarkoitusta varten” (Virtuaali Ammattikorkeakoulu, 2014).

Toimintatutkimus nähdään monissa lähteissä enemmän tutkimusstrategiana kuin erityisenä tutkimusmenetelmänä. Toimintatutkimus tutkii toiminnanmuutosta ja sen onnistumista määrättyssä paikassa, organisaatiossa tai organisaation osassa. Toimintatutkimus etenee syklistesti vaiheittain sisältäen suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja itsearviointia. Ongelmanratkaisuna se on menetelmä, johon kuuluu faktojen löytäminen, käytännön kokeilu ongelmien ratkaisemiseksi. Tutkijat ja tutkittavat ovat osa tutkimusprosessia. Tavoitteellisena tuloksena ei ole vain ongelmanratkaisu vaan prosessin aikana ja toiminnan kehittymisen myötä tapahtuva oppiminen. Tavoitteena olisi myös, että erillisen toiminta- tai kehittämistutkimuksen jälkeen työkäytäntöjen uudistamista jatketaan.

Näin ensimmäisessä tutkimuksessa esiin nousseet uudet ongelmat voidaan ratkaista. (Ylikerälä, 2009)

Toimintatutkimuksen tekijä, tutkija, voi olla ulkopuolinen akateeminen tutkija, joka pyrkii teoreettisen tuloksen ohessa käytäntöön tai konsultti, joka pyrkii käytännön tulokseen teoriaosien kera. Tutkija voi olla myös organisaation sisältä, jolloin hän tekee tutkimusta koko- tai osapäiväisenä osana työtään tai esimerkiksi opintojensa vuoksi. Organisaation sisältä tulevan tutkijan intressit voivat vaihdella teoreettisen tai käytännön tuloksen välillä. Organisaation sisältä tuleva tutkija on organisaation täysivaltainen jäsen, joten hänelle on oman toimintansa kautta syntynyt etukäteisymmärrys tutkittavasta prosessista. Etuna on se, että hänellä on hyvät tiedot organisaatiosta ja hänellä on pääsy organisaation järjestelmiin ja tietoihin. Toisaalta ulkopuolisen tutkijan on voi olla helpompi nähdä ongelmia ja avoimemmin kyseenalaistaan organisaation toimintaa. Tutkijan rooli organisaation sisällä on kaksinainen, sillä hän tutkii ja samaan aikaan käyttää tuloksia hankkeen edistämiseksi. Tutkijan saamat tiedot organisaatiosta voivat olla muokattuja, jos organisaation muut jäsenet eivät halua tietojen siirtyvän tai muuttavan nykyisiä normeja. Sisäinen tutkija on taloudellisesti riippuvainen organisaatiosta ja tästä huolimatta hänen täytyy säilyttää tutkimuksen objektiivisuus. (Ylikerälä 2009)

Tutkimussykli etenee seuraavasti:

1. Tutkimus käynnistyy projektin sisäisen ja ulkoisen kontekstin ymmärryksen rakentamisella. Projektille määritellään tavoite, nimetään projektiin tarvittavat työryhmät ja kuvataan yhteistyöverkostot.
2. Diagnosointi vaiheessa nimetään ongelmat työskentelyn teemoiksi ja liitetään mukaan teoriakirjallisuus. Diagnoosin tehdään yhdessä muiden osallistujien kanssa. Diagnosointi voi muuttua seuraavilla kierroksilla, joten tapahtumien raportointi on suoritettava huolella.
3. Toiminnan suunnittelu voi kohdistua yhteen toiminnan osa-alueeseen tai osa-alueiden kokonaisuuksiin. Suunnittelu etenee johdonmukaisesti asetetun projektin tavoitteen, sisällön analyysin ja diagnoosin asettamista lähtökohdista. Toiminta on suunnitelman käyttöönotto.
4. Toiminnan arvioinnissa arvioidaan toiminnan tarkoitetut ja ei-tarcoitetut tulokset. Arvioinnin tavoitteena on selvittää oliko alkuperäinen diagnoosi oikea, oli-

vatko valitut toimenpiteet oikeat, tehtiinkö toiminta sopivalla tavalla ja lähtökohdat seuraavalle syklille. (Ylikerälä, 2009)

Muutosinterventiolla pyritään vaikuttamaan toimintaa, siten että sitä muutetaan tutkimuksen keinoin. Lähtökohtana ovat käytännön työssä muodostuneet rutiinit ja tavat, jotka ovat joskus toimineet mutta muuttuneet ajan myötä ei-tarkoituksenmukaisiksi. Tutkimuksen tai kehitystyön tuloksensa syntyy muutosehdotus siitä, miten pitäisi toimia toiminnan parantamiseksi. Muutosehdotus tulee toteuttaa, toteutuksen aikana havainnoida ja toteutuksen jälkeen arvioida. Arviointi tapahtuu samoilla tiedonkeruun ja –analysoinnin menetelmillä kuin ratkaisuehdotusta rakennettaessa. Havainnoin jälkeen toteutetaan reflektointi, jossa toimintaa pyritään ymmärtämään. (Ylikerälä, 2009)

Reflektoinnin tavoitteena on oman toiminnan ja ajattelutapojen tarkastelu uudesta näkökulmasta: miksi ajatellaan ja toimitaan tietyllä tavalla. Kyseessä on toiminnan diagnoosi. Reflektointia voi tehdä useista eri näkökulmista: henkilökohtainen kehittyminen, organisaation kehittyminen ja oppiminen tai toiminnan kehittyminen. Toimintaan kohdistuva reflektointi on mahdollista vasta toiminnan jälkeen, jolloin toimintaa tarkastellaan ulkopuolisin silmin tilanteesta etäännyneenä. Tämä helpottaa ongelmien ratkaisua ja mahdollistaa uuden toiminnan perustelun ja reflektoinnin. Koska toimintatutkimuksessa on kysymys organisaation toiminnan kehittämistä, siinä tarvitaan henkilökohtaisen reflektoinnin lisäksi työyhteisön yhteistä reflektiivistä prosessia. Työyhteisö voi tehdä arviointia esimerkiksi erillisissä arviointipalaverissa tai työpajoissa. (Ylikerälä 2009)

Toimintatutkimus tulee raportoida siten, että prosessi ja tulokset ovat luettavissa käytännön toimijoiden ja tutkijoiden kannalta. Raportin muodoksi suositellaan narratiivia (kertomus), jossa tapahtumat järjestyvät ajallisesti peräkkäin ja reflektointi on osa kertomusta. Tieteellistä tutkimusta tehdessä kertomuksen tulee täyttää tieteellisyyden vaatimukset eli asiat tulee olla perusteltuja ja tulokset ja johtopäätösten läpinäkyvyys on todennettavissa. (Ylikerälä, 2009)

3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Toimintatutkimukseen voidaan kerätä aineistoa haastattelemalla, havainnoimalla, kirjallisista lähteistä kokoamalla ja kyselyin. Haastattelut ovat yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelukysymysten asettelu ratkaisee saadanko haastattelulla haluttu tieto haastateltavilta. Kysymykset voivat olla avoimia tai suljettuja. Avoimilla kysymyksiin haetaan selittäviä vastauksia kysymyssanoilla: mitä, miksi ja kuinka. Suljettuihin kysymyksiin on mahdollista vastata lyhyesti, kuten kyllä – ei tai faktatiedolla kuten ikä, nimi, lukumäärä. Vastaustyyppin valinnalla on merkittävä rooli haastattelun onnistumiselle. Haastattelu saattaa päättyä hyvin nopeasti, mikäli esitetään liian aikaisin suljettuja kysymyksiä. Haastattelu voidaan tehdä syvä-, yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Haastattelun runko voi olla tiukasti ennakkoon määritelty, tiettyyn teemaan perustuva tai avoin. Teemahaastattelut ovat yleisesti käytettyjä, sillä ne ovat riittävän väljiä ja teemojen kautta rajattavissa. Vastausten tulkintaa tulee käyttää riittävästi aikaa, ettei väärintulkinta johda vääriin johtopäätöksiin. (Kananen 2009, 60 – 65.)

Havainnointi on yksi toimintatutkimuksen käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Havainnointia voidaan tehdä piilossa, suorana, osallistavana tai osallistuvana. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on osa tutkimusprosessia ja osallistuu aktiivisesti toimintaan. Sisäisen tutkijan on helpompi päästä syvälle tutkimuksessaan, koska tuntee organisaation ja sen toimintatavat. Tuttuus ja tutkijan mukana olo voi olla haitta tutkimuksen objektiivisuudelle. Tutkijan vaikutusta tutkimukseen ja tutkittavaan (reaktiivisuus) ei voida täysin poistaa, mutta sitä on pyrittävä pienentämään niin paljon kuin mahdollista. Tosin toimintatutkimuksen lähtökohtana on toiminnan kautta tapahtuva muutos, jolloin tutkija ja tutkittavat osallistuvat aktiivisesti toimintaan. Tulos ja muutoksen todentaminen ovat toimintatutkimuksessa tärkeämpiä, joten reaktiivisuudella ei toimintatutkimuksessa ole merkitystä. (Kananen 2009, 67 – 71.)

Kirjallisilla aineistoilla tarkoitetaan kaikkea tutkimusalueeseen liittyvää dokumentaatiota ja uutta muodostunutta dokumentaatiota. Myös tutkimuksen teoriaosuuden muodostava kirjallisuus on osa tutkimuksen kirjallista aineistoa. Aineisto kerätään suurimmaksi osaksi tutkimusprosessin aikana. (Kananen 2009, 72.)

Tässä kehitysprojektissa tiedonkeruu tapahtui kirjallisia lähteitä analysoimalla, osallistuvan havainnoinnin keinoin ja haastatteluin. Kehitysprojektin kirjallinen aineisto muodostui organisaatiossa olemassa olevista, organisaation tuottamista uusista dokumenteista ja tutkijan tuottamasta tutkimusaineistosta. Aineistoa ei kerätty erikseen tätä kehitysprojektia varten vaan tutkija tuotti tai osallistui organisaatioon liittyvän aineiston tuottamiseen osana työtehtäviään. Tutkijalla oli pääsy tarvittaviin aineistoihin koko kehitysprojektin ajan. Tutkijan kehitysprojektia varten erikseen tuottama aineisto oli organisaation käytettävissä soveltuvin osin koko kehitysprojektin ajan.

Osallistuvan havainnoinnin käyttö tiedonkeruussa oli mahdollista, sillä tutkija, tutkijan esimies ja tutkijan henkilöstö osallistuivat kehitysprojektin aikana tehtyjen muutosten suunnitteluun, toteutukseen ja käyttöönottoon. Muutokset tehtiin osana vuosisuunnitelman toteuttamista ja linjaorganisaation päivittäistä työtä. Muutosten toteutus tapahtui PDCA –syklin mukaisesti suunnittelu – toteutus – tarkastus ja toiminta. Tutkija teki havainnointia ja toiminnan analysointia kaikkien vaiheiden aikana ja niiden jälkeen. Havainnointi painottui toteutus- ja toimintavaiheisiin. Saatujen havaintojen analysoinnin tutkija teki itsenäisesti osana työhönsä liittyvää toiminnan kehittämistä.

Tutkijan tekemiä päätelmiä tarkennettiin ja täydennettiin haastatteluin. Tutkija haastatteli organisaation johtajan, toimialajohtajan ja osaamiskeskuksen tiiminvetäjät pääosin sen jälkeen kun kehitysprojektin tulokset olivat pääosin selvillä. Tuloksia ei kerrottu haastatteluissa haastateltaville. Haastattelumuotona oli puolistrukturoitu yksilöhaastattelu, haastattelujen kysymykset ovat tämän raportin liitteinä 2 – 4.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Ylikerälä (2009) mukaan tutkimuksen laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat yleinen huolellisuus ja laaduntarkkailu, harkitut ja perustellut käsite- ja menetelmäratkaisut, aineiston hankinnan ja käsittelyn huolellisuus, tulosten ja johtopäätösten laatu. Tutkimuksen raportoinnin tulee olla johdonmukaista, havaintojen ja päätelmien tulee olla todennettavissa ja tulokset arvioitavissa.

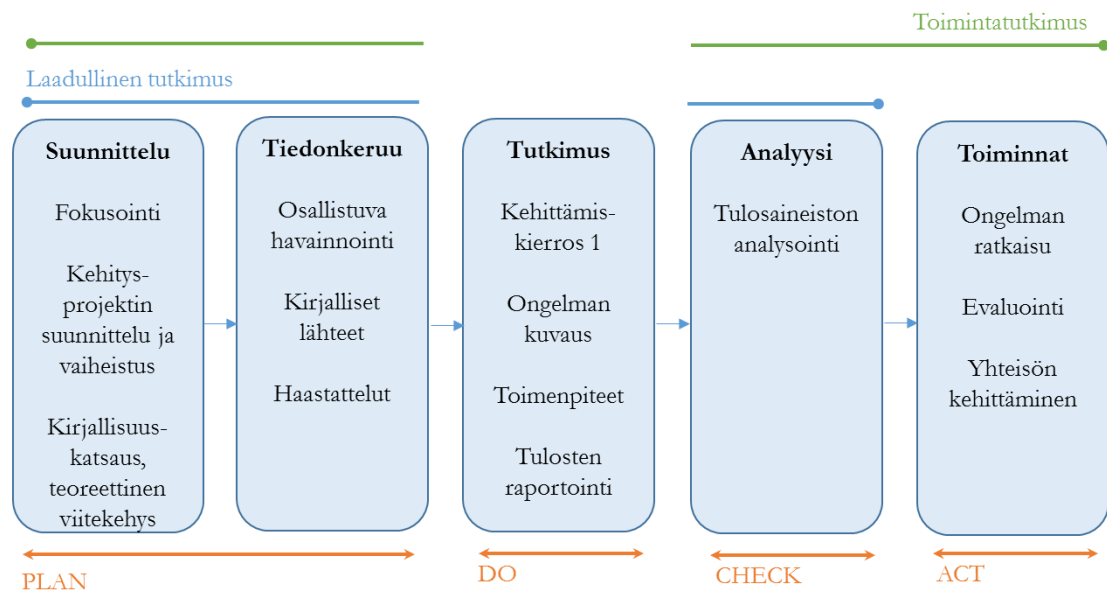
Reliabiliteetilla tarkoitetaan saadun tuloksen pysyvyyttä eli tulosten toistettavuutta, eissattumanvaraisuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa lähinnä

analyysin toistettavuuden vaatimusta. (Uusitalo 1998, 84.) Validiteetilla eli ”pätevyydellä” tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sillä on tarkoituskin mitata. Puutteellinen validiteetti tarkoittaa siis sitä, että tutkimuksen empiirinen aineisto ei kuvaa tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvittavia asioita. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan teoreettisten ja käsitteellisten määrittelien loogista suhdetta toisiinsa. Sisäinen validiteetti osoittaa tutkijan kyvyn osoittaa syy-vaikutussuhteet. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Ulkoinen validiteetti on enemmän yhteydessä tutkijaan kuin tutkittaviin teemoihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti tarkoittaa lähinnä teoreettisen ja empiiristen määritelmien kytkemistä toisiinsa. (Uusitalo 1998, 85.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole yhtä selkeää kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan niin jyrkästi kuin määrällisessä tutkimuksessa. Eskolan ja Suorannan (1999, 209 – 211) laadullisessa tutkimuksessa pääasiallisen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Luotettavuuden arviointi koskee näin ollen koko tutkimusprosessia.

Toimintatutkimuksen osalta luotettavuuden ja pätevyyden arviointi tapahtuu kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettyjen luotettavuus- ja pätevyysmääritelmiä osin soveltaen. Tutkimus on toistettavissa toisessa organisaatiossa prosessin ja työvaiheiden osalta. Tutkimustulosten siirrettävyys ei toimintatutkimuksessa toteudu, mutta kuten toistettavuuden osalta tutkimus on prosessin ja työvaiheiden osalta siirrettävissä toiseen organisaatioon. Uskottavuus syntyy tulosten ja tuloksiin johtaneiden päätelmien uskottavuuden arvioinnista. Tämä voidaan todentaa laadukkaana raportoinnin avulla.

Kuvioon 11 on kuvattu tämän kehitysprojektin päävaiheet tutkimuksen näkökulmasta. Tarkempi kehitysprojektin aikataulu on kuvattu luvussa 4.1. ja liitteessä 1.



Kuvio 11. Mukaellen Toimintatutkimuksen tiedonkeruu- analyysimenetelmät ja suhde muuhun kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Kananen 2009, 60)

4 Kehitysprojektin toteuttaminen

Tämän kehitysprojektin lähtökohtana olivat johdantoon kuvatut ammatillisen aikuis-koulutuksen järjestäjiin kohdistuvat muutokset ja niihin pohjalta tehdyt muutossuunnitelmat muun muassa organisaation palveluportfolioon. Kehitysprojekti jakaantui neljään pääteemaan: uusi strategia-projektiin, strategiaproessin analysointiin, strategian toteuttamisen ja seurannan analysointiin ja tiimiorganisaation perustamiseen ja käyttöönottoon. Kaikkiin vaiheisiin sisältyi vaiheen suunnittelu, tiedonkeruu, analysointi, tulosten yhteenveto ja seuraavan vaiheen kehittämisehdotusten laadinnan. Kehitysprojekti toteutettiin osana tutkijan normaalia päivittäistä työtä ajalla toukokuu 2011 – joulukuu 2013. Raportissa vuoden 2011 uusi strategia-projekti on kuvattu tarkemmin, sillä se antaa yleiskuvan kohdeorganisaation strategiaproessin etenemisestä ja prosessin aikana käsiteltävistä teemoista. Vuosien 2012 ja 2013 raportoinnissa on keskitytty strategiaproessin osalta strategiaviestinnän, henkilöstön osallistamisen ja osallistumisen teemoihin ja keinoihin, joilla näitä voisi edistää.

4.1 Kehitysprojektin aikataulu

Uusi strategia-projekti toteutettiin vuoden 2011 ja tiimiorganisaation perustaminen ja käyttöönotto vuoden 2013 aikana. Strategiaproessin, strategian toteutumisen ja seurannan analysointia tehtiin koko kehitysprojektin ajan painottuen kuitenkin vuosiin 2011 ja 2012. Kuviossa 12 on kuvattu aikataulun yhteenveto. Aikataulun tarkempi versio on raportin liitteenä numero 1.

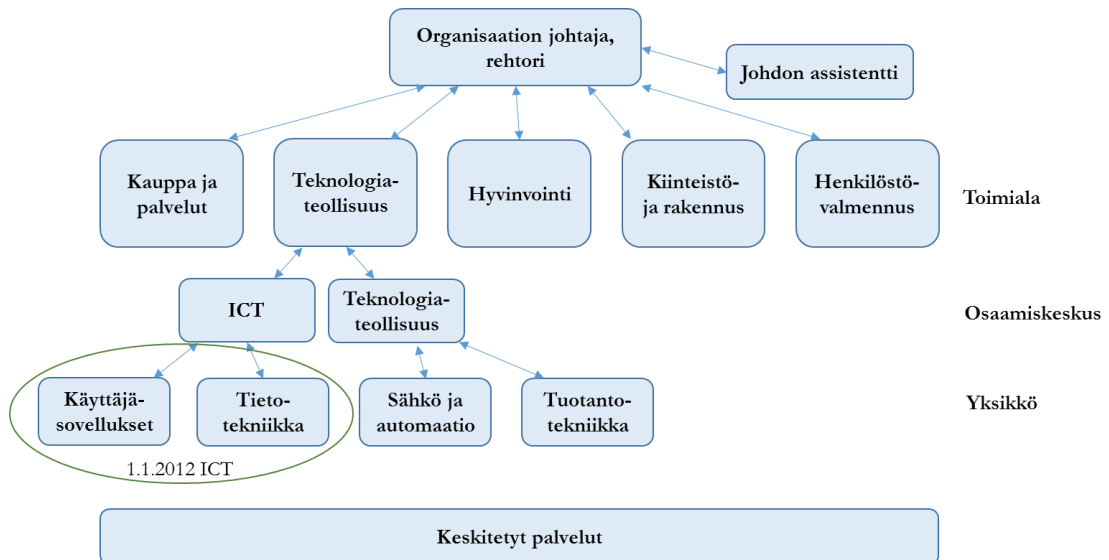
STRATEGIA TIEDOSTOJA VAI TOIMINTAA	Projektipäällikkö: Erica Lehto Projektin omistaja: Kari Lepistö	Toukokuu 2011 - joulukuu 2013						
	Toiminta	Touko 2011	Q 2-3 / 2011	Q 4 / 2011	Q 1 - 3 / 2012	Q 4 / 2012	Q 1 - 3 / 2013	Q 4 / 2013
UUSI STRATEGIAPROJEKTI								
Projektisuunnitelma		4/2011						
-projektin toteutus	valmistelija, osallistuja, havainnoija							
-projektin päätöskokous (projektiryhmä + ohry)	osallistuja, havainnoija		9.8.2011					
Projektin arviointi ja loppuraportti			8/2011					
STRATEGIAPROSESSIN ANALYYSI								
Analyysoinnin suunnitelma			6/2011					
Toteutus	valmistelija, osallistuja, havainnoija							
Strategiaprosessien analysoinnin yhteenvedot, kehittämisen vaiheet ja toteutussuunnitelma				12/2011		12/2013		12/2014
STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN JA SEURANTA								
Seurantamenetelmien analysointisuunnitelma			6/2011					
Toteutus	osallistuja, havainnoija							
Yhteenvedot ja kehittämissuhteet				12/2011		12/2013		12/2014
TIIMIORGANISAATIO, OSALLISTAMISEN KEINONA								
Perustamis- ja käyttöönottosuunnitelma						12/2012		
Toimenpiteet	valmistelija, osallistuja, havainnoija							12/2013
Kehitysprojektin yhteenvedot, kehittämissuhteet, oman oppimisen arviointi								12/2013

Kuvio 12. Kehitysprojektin ylätasoinen aikataulu.

4.2 Toimintaympäristön kuvaus

Kehitysprojekti toteutettiin pääkaupunkiseudulla toimivassa organisaatiossa, jossa työskentelee 320 henkilöä vakituisessa työsuhteessa ja noin 500 konsultti- tai muussa lyhytaikaisessa työsuhteessa olevaa henkilöä. Organisaation vuosittainen liikevaihto on noin 34 miljoonaa euroa.

Organisaatio muodostuu keskitetyistä palveluista, toimialoista ja toimialat edelleen osaamisalojen mukaisista osaamiskeskuksista, joka on esitetty kuviossa 13 esimerkinomaisesti. Organisaation johtaja on toimialajohtajien esimies. Toimialajohtajilla on alaisuudessaan osaamiskeskusten tai yksiköiden, jos osaamiskeskus jakaantuu useampaan yksikköön, yksikönpäälliköt. Yksiköiden päälliköt toimivat yksiköidensä työsuhte- ja työnjohtajina esimiehinä. Johtoryhmätasot organisaatiossa ovat johtoryhmä, johon kuuluvat organisaation neljä ylintä johtajaa, laajennettu johtoryhmä, johon kuuluvat johtoryhmä ja toimialajohtajat. Tämän lisäksi jokaisella toimialalla on oma johtoryhmä, jonka muodostavat toimialajohtaja ja yksiköiden päälliköt.



Kuvio 13. Organisaatiokaavio

4.3 Suunnittelun, päätöksenteon ja seurannan toimintamalli - yleiskuvaus

Organisaation toimintamalli strategian suunnittelun, päätöksenteon ja seurannan osalta oli kehitysprojektin alkaessa ja on edelleen seuraavan kuvauksen mukainen. Kehitysprojekti kohdistettiin yhden osaamiskeskuksen toiminnan analysointiin ja toiminnan kehittämiseen. Projektin tavoitteena ei ollut sen aikana vaikuttaa koko organisaation prosessien kehittämiseen. Kuvioon 14 kuvattu toimintamalli jakaantuu ennakoinnin ja suunnittelun sekä toiminnan seurannan vaiheisiin. Vuosittaisen strategian suunnittelu ja päätöksentekoprosessin aloittaa laajennetun johtoryhmän strategiapäivä, joka pidetään touko - kesäkuussa. Strategiapäivän valmistelusta vastaa organisaation johtoryhmä. Tilaisuuden sisällön määrittely tapahtuu toimintaympäristön muutosten ja asiakasodotusten kehittymisen sekä muun ennakoitiedon pohjalta, jota voidaan täydentää asiantuntijaesityksillä. Ennakkoon laadittu aineisto ja asiantuntijaesitykset muodostavat raamin strategiapäivillä käytävään keskusteluun, jonka pohjalta rakennetaan yhteistä näkemystä organisaation strategiasta. Strategiapäivän johtopäätösten yhteenveto toimii osaamiskeskusten ja keskitettyjen palveluiden strategiatoimeksiannon pohjana. Toimeksianto viitoittaa toimialojen ja yksiköiden strategian läpikäynnin ja päivityksen painopistealueita.

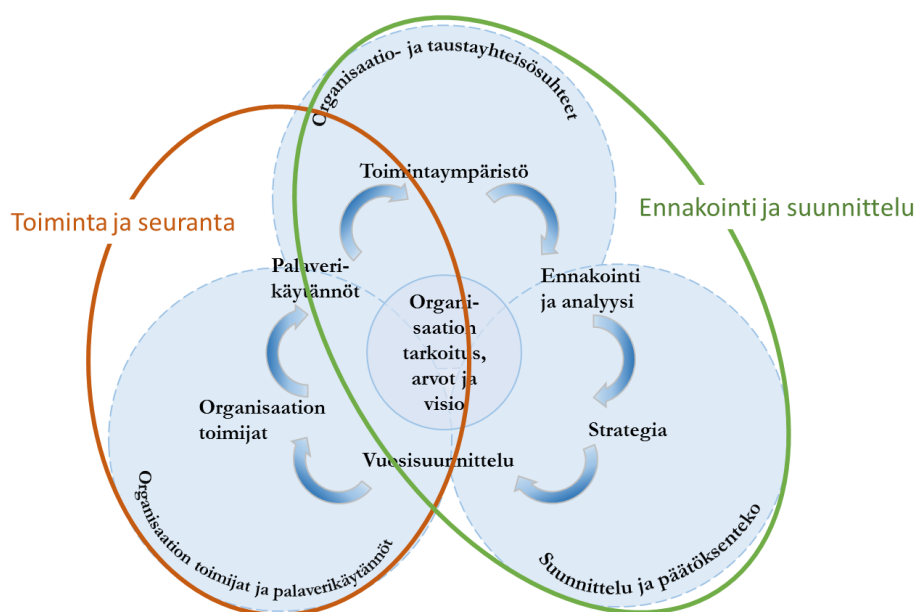
Osaamiskeskusten strategiat ja keskitettyjen palveluiden toimintojen palvelusuoritteiden kuvaukset päivitetään strategiapäivän ja strategiatoimeksiannon pohjalta. Asiakasohjel-

mien päivittäminen tapahtuu toimialan johtoryhmässä. Organisaation johtaja koordinoi valmistelua. Keskitettyjen palveluiden osuus päivitetään vastuupäälliköiden ja tiiminvetäjien toimesta. Organisaation johtoryhmä koordinoi valmistelua. Organisaation johtaja hyväksyy osaltaan päivitetyn strategian ja esittelee sen hallitukselle. Hallitus hyväksyy strategian. Organisaation strategian viestintä tapahtuu kalenterivuoden loppupuolella järjestettävissä henkilökuntakokouksissa sekä päällikkö- ja tiiminvetäjäpäivillä. Tämän lisäksi strategia julkaistaan intranetissa ja käsitellään sekä toimialojen, että yksiköiden kuukausikokouksissa. Strategian pääkohdat käsitellään myös henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa.

Strategian valmistuttua organisaation johtoryhmä määrittelee vuosisuunnittelukauden toiminnalliset painopisteet ja tavoitebudjetit, jotka perustuvat organisaation ja toimialojen strategioihin. Organisaation johtoryhmä ohjeistaa vuosisuunnittelu- ja budjetointiprosessin sekä budjettiriihen aikataulun. Budjettiriihi on johtoryhmän toimeksianto toimialojen vuosisuunnitteluprosessin aloittamiseksi. Budjettiriiheen osallistuvat johtoryhmän lisäksi toimialojen johtoryhmät. Budjettiriihessä käsitellään toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, organisaation vuosisuunnittelun ja budjetoinnin tavoitteet sekä määrittellään myyntiohjelman, asiakkuudenhoitosuunnitelman ja henkilöstösuunnittelun päämäärät ja tavoitteet. Toimialat tekevät vuosisuunnitelma- ja budjettiehdotuksensa johtoryhmälle määritellyn aikataulun puitteissa. Budjettiriihen tausta-aineistoa hyödynnetään esityksen valmistelussa. Toimialojen vuosisuunnitelmat hyväksytään toimialojen johtoryhmien kokouksissa, jonka jälkeen ne käsitellään laajennetun johtoryhmän kokouksessa. Organisaation johtaja ja hallintojohtaja esittelevät vuosisuunnitelman ja budjetin hallitukselle, joka hyväksyy molemmat ehdotukset keskustelun ja mahdollisten muutosehdotusten pohjalta.

Strategian, vuosisuunnitelmien, budjettien toteutumisen ja operatiivisen toiminnan laadun seuranta tapahtuu määriteltyjen palaverikäytäntöjen mukaisesti. Palaverikäytäntöjen tavoitteena on seurannan lisäksi tiedonkulun varmistaminen kaksisuuntaisesti. Organisaation johtoryhmä kokoontuu viikoittain, muut palaverit pidetään kuukausittain seuraavassa järjestyksessä: hallitus, laajennettu johtoryhmä, toimialan johtoryhmä, yksikkökokous. Hallitus, jonka kokouksiin johdon edustajana osallistuvat organisaation johtaja ja hallintojohtaja, kokoontuu kuukausittain edellisen kuukauden raportoinnin valmistut-

tua. Laajennetun johtoryhmän kuukausikokoukset ajoitetaan hallituksen kokousten jälkeen, jolloin hallituksessa käsitellyt ja päätetyt asiat voidaan käsitellä edelleen laajennetussa johtoryhmässä. Laajennetun johtoryhmän kuukausikokouksessa toimialajohtajat viestivät toimialansa johtoryhmissä esille tulleista toiminnan kehittämisideoista. Toimialojen johtoryhmien kuukausikokoukset pidetään laajennetun johtoryhmän kokousten jälkeen. Toimialojen johtoryhmissä käsitellään yksikkökokouksissa esille tulleet asiakastyön laatua ja vaikuttavuutta parantavat ideat ja havainnot. Yksiköiden kuukausikokoukset ajoitetaan toimialojen johtoryhmien kokousten jälkeen. Yksikkökokouksissa jokaisen vastuulla on viestiä asiakastyön laatua ja vaikuttavuutta parantavista ideoista ja havainnoista. Toimialojen johtoryhmien ja yksiköiden kokouksissa käytetään tulokorttiin perustuvaa esityslistaa.



Kuvio 14. Suunnittelun, päätöksenteon ja seurannan toimintamalli

4.4 Uusi strategia ja sen toteuttaminen, toukokuu 2011 – joulukuu 2011

Toukokuussa 2011 toimialan johtoryhmä päätti käynnistää osaamiskeskuksen tulevaisuuden varmistamiseksi uusi strategia -projektin, jonka tavoitteena oli löytää mahdollisten poistuvien palvelutuotteiden tilalle menetettävän liikevaihdon korvaavat tuotteet ja palvelut. Projektin käynnistyskokous pidettiin 4.5.2011 ja siihen osallistuivat toimialajohtaja, yksi yksikönpäällikkö ja tutkija. Aloituskokouksessa projektin tavoitteeksi asetettiin osaamiskeskuksen strategian määrittäminen vuosille 2012 – 2015, päätettiin projektin aikataulu ja ohjausryhmän kokoonpano. Projektin päätöspäivämääräksi asetettiin

31.8.2011, jolloin projektin tulokset olivat käytettävissä osaamiskeskuksen vuoden 2012 vuosisuunnittelun ja budjetoinnin pohjana. Ohjausryhmään kutsuttiin organisaation johtoryhmästä yrityspalveluista ja tutkintotavoitteisista koulutuksista vastaavat johtajat. Projektikokousten sisällöt vaiheistettiin tasapainotetun tuloskortin mukaisiin teemoihin. Aloituskokouksessa keskustelussa keskityttiin nykyisen vision ja sen toteuttamisen toimivuuden arviointi. Projektiryhmän jäsenten, tutkija mukaan lukien, vastuulla oli valmistella yksin, parityöskentelynä tai ryhmänä seuraavan kokouksen teemaan liittyvät asiat. Projektikokousten jälkeen projektiryhmän jäsenten vastuulla oli täydentää organisaatiossa käytössä oleva strategiadokumentaatio, jonka sisällysluettelo on liitteenä 6. Aloituskokouksessa sovittiin, että projektiryhmän jäsenet käyvät seuraavaan kokoukseen mennessä läpi edellisen vuoden strategian ja vuosisuunnitelman ja analysoivat siitä onnistumiset ja mahdolliset ongelmat.

Toisen 17.5.2011 pidetyn projektikokouksen aiheina olivat strategisen taustan, markkina- ja kilpailutilanteen kuvaaminen. Keskustelua käytiin osaamiskeskuksen asiakaskentän ja uuden palvelutuotteen markkinaviestin määrittelystä. Kokouksen lopputuloksena saatiin määriteltyä osaamiskeskuksen asiakaskohderyhmät ja osaamiskeskuksen toiminnan kriittiset menestystekijät. Projektiryhmän jäsenet saivat valmisteltavaksi tuote- ja palvelurakenteen kuvauksen. Kolmanteen 30.5.2011 pidettyyn projektikokoukseen osallistuivat ohjausryhmän jäsenet, joten kokouksen luonne oli enemmän sparraava kuin päätöksiä tekevä tai seuraavaa kokousta valmisteleva. Käsiteltävinä aiheina olivat tuotteet, palvelut, resurssit ja osaaminen. Kokouksen tuloksena projektiryhmä kirjasi osaamiskeskuksen palveluvalikoimaan suunnitellut uudet tuotteet ja tuoteryhmät. Tuoteryhmät hahmottuivat seuraavasti: Käyttäjäsovellukset – räätälöity käyttäjäpalvelutuote, Liiketoimintasovellukset – analysointi ja konsultointi, Professional ICT – yhteistyö järjestelmätoimittajien kanssa. Ajatuksena oli, että tämän ryhmittelyn mukaista organisaatiomallia esitettäisiin organisaation johtoryhmälle toteutettavaksi vuoden 2012 alusta.

Neljännessä projektikokouksessa 7.6.2011 olivat jälleen paikalla projekti- ja ohjausryhmän jäsenet. Ohjausryhmäläiset toivat esiin huolensa siitä, että projektiryhmällä ei ole riittävän selkeä käsitys, mikä on projektin tavoite ja nyt kuvatut muutokset eivät riitä varmistamaan osaamiskeskuksen tulevaisuutta. Ohjausryhmä sparrasi projektiryhmää

laatimaan tarkennetun työsuunnitelman, johon kuvattiin tarkka kehys projektiryhmän tulevien tehtävien pohjaksi. Pääkohtina työsuunnitelmassa olivat osaamiskeskuksen tulevan toiminnan kuvaus; sisältäen asiakaskohderyhmät, toimintamalli huomioiden toimialojen välinen yhteistyömalli, yhteistyöverkoston rakentaminen ja uuden palvelutuotteen fokuointi. Lisäksi tehtäväksi annettiin käynnistää välittömästi uuden palvelutuotteen tuotteistaminen tuotteistamisprosessin mukaisesti.

Organisaation strategia- ja vuosisuunnittelun ohjeistus julkaistiin 13.6.2011. Vuoden 2012 toiminallisiksi painopistealueiksi määriteltiin vaikuttavuus, osaamisperustan vahvistaminen, tuotejohtaminen, toimitilat ja oppimisympäristöt. Erityistä huomiota suunnittelussa pyydettiin kiinnittämään työn tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamiseen, työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja jatkamisen edistämiseen sekä suunnittelu- ja seurantatiedon oikeellisuuteen ja reaaliaikaisuuden kehittämiseen ja varmistamiseen. Käytettävänä työkaluina olivat organisaation strategia ja voimassaolevat asiakasohjelmat, osaamiskeskuksen strategiatyön pohja, ennakointiaineistot, PALKEET- ja skenaariohankkeiden aineistot. Aikataulu koko organisaation strategian ja vuosisuunnittelun osalta oli:

- Strategiakeskustelu ja -toimeksianto 6 / 2011
- Toimialajohtoryhmien työskentely ja sparraus 6 – 9 / 2011
- Johtoryhmien strategia -workshop 9.9.2011 – asiakasohjelmien teemojen esittely suhteessa toimintaympäristön muutoksiin ja organisaation strategiaan painopistealueisiin, sparraus ja jatkokehittämisen ideat
- Osaamiskeskusten strategioiden esittely organisaation johtoryhmälle 29. - 30.9.2011

Viidennen projektikokoukseen 20.6.2011 osallistuivat projektiryhmän jäsenet ja ohjausryhmän jäsen, yrityspalvelujohtaja. Projektikokouksen aiheena olivat uuden palvelutuotteen jatkotyöstäminen ja asiantuntijakoulutusten tuotteiden kuvaus. Projektiryhmä sai jatkotyöstettäväksi tutkia ja tehdä esitys mille toimialoille, mihin prosesseihin ja järjestelmiin keskitymme valittujen toimialojen sisällä uuden palvelutuotteen kanssa. Projektin kuudes kokous pidettiin 2.8.2011, osallistujina olivat projektiryhmän jäsenet. Kokouksessa käsiteltiin projektin tilanne ja tulokset sekä tehtiin tarkennukset ja muutokset strategiadokumentaatioon. Kokouksen lopputuloksena projektiryhmä kirjasi strategia-dokumentaatioon:

- tuoterakenteesta uuden ehdotuksen: yleiset järjestelmät, toimialakohtaiset järjestelmät ja tuotealueiksi käyttäjä- ja asiantuntijakoulutukset, kartoitukset ja verkkototeutukset
- esityksen osaamisprofiilien ja nimikkeiden tarkennuksista organisaation johtoryhmälle
- verkostokumppanuuksien kartoittamisen jatkaminen.

Uusi strategia -projektin päätöskokous pidettiin 9.8.2011, osallistujina projektiryhmän ja ohjausryhmän jäsenet. Kokouksen asialistalla oli projektin tilanteen tarkastus ja jatko-toimenpiteistä sopiminen. Ohjausryhmän jäsenet totesivat, että projektille asetettu tavoite oli osittain saavutettu. Projektissa oli heidän mielestään käyty runsaasti oikean suuntaista keskustelua osaamiskeskuksen tulevaisuudesta ja tulevaisuudessa vaadittavat muutokset oli löydetty ja osin kuvattu. Kokouksessa päätettiin, että projektin tulokset kirjataan organisaation strategiatyöpohjaan ja esitellään syksyn päällikkö- ja tiiminvetäjäpäivässä. Projektiryhmä sai tehtäväksi laatia viestintäsuunnitelman uuden strategian viestimisestä osaamiskeskuksen henkilöstölle: ”Mikä on tarina joka kerrotaan, mitä muuttuu ja mikä pysyy ennallaan”. Päätöskokouksessa kirjatut uudet tehtävät siirrettiin toteutettavaksi osana syyskuun 2011 alussa alkavaa vuosikellon mukaista vuosisuunnittelua.

Projektissa muodostettu strategia määritteli tavoitteet, joiden avulla osaamiskeskuksella oli mahdollista siirtyä 2 – 5 vuoden aikajänteellä kohti asettamaansa visiota. Tavoitteita rakennettiin analysoimalla toimintaympäristöä ja laatimalla vaihtoehtoisia ratkaisuja, joista sopivimmat valittiin johdon ja henkilöstön välisessä vuoropuhelussa lopulliseen toteutusversioon. (Kamensky, 2010, 18 – 20). Strategiaan määriteltiin tulevaisuuden haasteet ja tehtiin esitys osaamiskeskuksen resurssien kohdentamisesta tavoitteen saavuttamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2010, 28). Projektin prosessi noudatti peruslähtökohdiltaan Ala-Mutkan (2008, 90) perinteistä ylhäältä alas–strategiaprosessia. Syy tähän oli todennäköisesti se, että projektiin osallistuneet olivat sisäistäneet organisaation lineaarisen vuosikellon mukaisesti etenevän strategiaprosessin ja toimivat automaattisesti sen mukaisesti. Toinen todennäköinen syy toimintatapaan oli organisaatiossa käytössä oleva strategian dokumentointimalli, joka lukitsi prosessin tiettyyn malliin. Kuitenkin projektissa mukana ollut ohjausryhmä toi suunnitteluun elementtejä dialogisesta strategia-

työstä (Mantere, Suominen, Vaara 2012, 32). Käytyyn keskusteluun tuotiin erilaisia strategisia näkökulmia ja perusteluja valinnoille, kun suunnittelutyötä tehtiin yhdessä organisaation ylimmän ja toimialan johdon ja keski johdon välillä. Dialogisuutta ja vuoropuhelun dynaamisuutta edisti se, että esityksiä valmisteltiin pari- tai pienryhmätyönä päätöskokousten välillä, joten kokouksiin tuotiin käsiteltäväksi valmisteltuja ja perusteluja vaihtoehtoja. Esitykset palautettiin ohjausryhmän toimesta välillä uudelleen arviointiin ja suunnitteluun. Projektiryhmässä olisi ollut hyvä olla mukana myös linjaorganisaation edustus, jolloin henkilöstön näkemykset olisivat olleet osana strategiaa jonka toteuttamiseen he myöhemmin osallistuisivat.

Toimialan johtoryhmä totesi elokuun talouden seurantalaverissa, että osaamiskeskus tulee jäämään merkittävästi liikevaihtotavoitteestaan ja syksyn myyntiennuste näytti erittäin huonolta. Syynä heikkoon liikevaihtokertymään olivat henkilöstökoulutusten kysynnän lasku, uusien volyymisopimusten päivähintojen aleneminen ja perustutkintojen oppisopimusten heikentynyt kysyntä. Liikevaihdon heikoista näkymistä johtuen organisaatiossa päätettiin käynnistää yhteistoimintaneuvottelut tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Neuvottelut kohdistuivat myös kehitysprojektin kohdeosaamiskeskukseen. Työvoiman mahdollinen vähentäminen esitettiin toteutettavaksi irtisanomalla, lomauttamalla enintään 90 päiväksi tai työsuhteiden osa-aikaistamisella koskien enintään yhdeksää työntekijää. Neuvottelujen aloittamisesta tiedotettiin syyskuun alussa luottamusmiehille ja toimialan johto käynnisti henkilöstön tiedotustilaisuuden suunnittelun.

Toimialan johtoryhmä piti erillisen suunnittelupäivän 6.9.2011 ja valmisteli päällikkö- ja tiiminvetäjäpalaverissa pidettävää strategia- ja vuosisuunnitteluesitystään. Yhteistoimintaneuvottelua ja sen vaikutusta vuosisuunnitelmiin ei nostettu suunnittelupäivässä esiin, sillä neuvottelusta tiesivät vasta toimialajohtaja, tutkija ja yksikönpäällikkö, joiden yksiköihin neuvottelut kohdistuivat. Suunnittelupäivän tavoitteena oli luoda kokonaiskuva toimialan strategiasta ja varmistaa, että toimialan yksiköiden päälliköt ovat sen sisäistäneet (Suominen ym 2010, 90 – 94). Lisäksi päivän aikana valmisteltiin päällikkö- ja tiiminvetäjän päivässä esitettävä strategiatarina (Suominen ym. 102 – 107). Esityksen rungon muodosti löyhästi tarina matkasta tulevaisuuteen, mutta esitystapa oli perinteinen

organisaation strategiadokumentaatiota noudatteleva kalvoesitys. Tosin esitystä tiivistettiin merkittävästi alkuperäisesti eli pyrittiin vahvaan viestin kiteytykseen.

Päällikkö- ja tiiminvetäjäpalaverin 9.9.2011 pääteemana olivat toimialojen strategia-suunnitelmat ja niiden kommentointi. Päivän aloitti organisaation johtaja strategisella tavoitepuheenvuorollaan. Toimialajohtajat jatkoivat lyhyillä taustoituspuheenvuoroillaan, mihin erityisesti he toivoivat osallistujien esityksissä kiinnittävän huomioita.

Workshop toteutettiin LearningCafe-menetelmällä, jossa ryhmät kiersivät pöydästä toiseen kuuntelemassa toimialan edustajien pitämiä strategiaesittelyitä, joista keskusteltiin ja joita he kommentoivat ja esittivät niihin kehitysehdotuksia. Työryhmien esityksiin, kysymyksiin ja vastauksiin oli varattu aikaa 45 minuuttia, jonka jälkeen työryhmän vetäjä kiteytti työryhmän työn tulokset ja kehitysideat. Näitä tuloksia hyödynnettiin myöhemmin pidetyissä toimialakohtaisissa strategiapäivissä. Tilaisuuden tavoitteena oli strategiaan liittyvän tiedon jakaminen, omien näkemysten esittäminen, toisten ajatusten kommentointi ja uusien etenemisvaihtoehtojen löytäminen (Jalava, Matilainen 2010, 74 – 75). Näin eri toimialojen strategioiden välillä mahdollistettiin vuoropuhelu ja yhteisöllisyyden myötä kasvava aloitteellisuus, innovatiivisuus, päätöksenteon ja ratkaisujen laadun parantuminen.

Tutkija ja toisen yksikön päällikkö pitivät yhteistoimintaneuvottelun tiedotustilaisuuden osaamiskeskuksen henkilöstölle 8.9.2011. Tilaisuudessa he kertoivat yhteistoimintaneuvotteluun johtaneet syyt, neuvottelujen suunnittelun aikataulun ja seuraavat vaiheet. Henkilöstölle varattiin mahdollisuus henkilökohtaisiin keskusteluihin tutkijan, yksikön-päällikön tai toimialajohtajan kanssa. Keskustelujen tavoitteena oli kerätä henkilöstöltä ideoita ja ajatuksia toiminnan ja toimintamallien kehittämiseksi ja tehostamiseksi, tehtäväkuvien ja roolien selkeyttämiseksi ja näkemyksiä tulevaisuuden palveluvalikoiman sisällöstä. Keskusteluissa oli tarkoituksena myös varmistaa, että kaikki olivat ymmärtäneet kerrotun yhteistoimintamenettelyuutisen (Suominen ym. 2010, 116 – 120). Tutkija varasi esimiehen roolissa keskusteluille riittävästi aikaa, jotta kaikilla oli mahdollisuus esittää tarvittavat kysymykset, purkaa omia tunteitaan tilanteessa ja purkaa epävarmuuttaan. Yhteistoimintamenettelyn yhteydessä keskusteluun toi oman haasteensa se, että keskeneräisistä asioista ei voi tiedottaa. Tutkija pyrki rakentamaan luottamusta viestintään siten, että hän kertoi avoimesti, ettei tiedä tai ei saa vielä kertoa mikäli keskustelu ja

kysymykset liittyvät ei-päätettyihin tai ei-vielä-kerrottaviin aihealueisiin. Organisaatiota-solla yhteistoimintamenettelystä viestintä hoidettiin intranetin välityksellä julkaisemalla uutisia ja organisaation johtajan blogi aiheesta.

Osaamiskeskukseksi pidetyn tiedotustilaisuuden jälkeen tutkija ja yksikönpäällikkö työs-tivät yhteistoimintamenettelyyn liittyvää yksikkökohtaista selvitysdokumenttia otsikolla ”Organisaation yksiköiden tila ja tulevaisuus” johdon määrittelyn mukaisesti. He kuva-sivat dokumenttiin tuloskortin mukaisella jaottelulla asiakkaiden ja palvelutuotteiden nykytilanteen ja tulevaisuuden suunnitelmat sekä henkilöstön osaamis- ja vastuualueit-tain. Liikevaihdon kehitys kerättiin dokumenttiin rahoitusmuodoittain eriteltyä ajalta 2009 – 2011. Yksiköissä käytyjen keskustelujen tulokset kirjattiin organisaation johdolle toimitettavaan selvitysdokumentaation. Lisäksi tutkija ja yksikönpäällikkö esittivät ke-hittämistoimenpiteenä kahden yksikön yhdistämistä yhdeksi yksiköksi vuoden 2012 alusta.

Lokakuun alussa vahvistettiin toimialan ja osaamiskeskusten strategiat keväällä alka-neen uusi strategia-projektin ja sen jälkeen tehdyn täydennystyön pohjalta. 21.10.2011 käynnistettiin vuoden 2012 budjetointi perinteisellä johto- ja päällikkötasolle pidetyllä budjettiriihellä. Budjettiriihessä organisaation johtoryhmän jäsenet kertoivat vuoden 2012 budjetoinnin tulo- ja menoraamit ja antoivat muun tarvittavan ohjeistuksen bud-jetin laatimiseksi. Toimialan johtoryhmä työsti budjettia toimialakohtaisissa läpikäyn-neissä marraskuun aikana kolmessa eri tilaisuudessa. Tilaisuudet keskittyivät myynti-budjetin rakentamiseen ja katetavoitteen määrittelyyn, tarkempaa kulubudjettia tutkija ja muut yksiköiden päälliköt rakensivat itsenäisesti.

Osaamiskeskukseen yhteistoimintaneuvotteluissa päätetyt henkilöstövähennykset, yh-teensä viisi kouluttajaa ja yksi yksikönpäällikkö, toteutettiin marraskuun loppuun men-nessä. Tehtyjen henkilöstövähennysten jälkeen organisaation johtaja piti osaamiskes-kuksen henkilöstölle keskustelutilaisuuden, jossa hänen perusteli tilanteeseen johtaneet asiat ja kuvasi tulevaisuuden näkymiä ja haasteita, joihin koko organisaation on löydet-tävä ratkaisuja tulevina vuosina. Keskustelu painottui vahvasti taloudellisiin näkökul-miin.

Tutkijan tehtäväksi jäi yksikönpäällikön ja esimiehen roolissa toisen yksikön henkilöstön vastaanottaminen ja irtisanotun yksikönpäällikön tehtävien haltuunotto. Tehtäviä, asiakkuuksia ja avoimena olevia asioita ei ehditty käydä yhdessä läpi vaan asiat vain siirtyivät tutkijan vastuulle. Siirtyneiden henkilöiden tehtävät, osaaminen ja vastuut olivat kohtuullisen hyvin tiedossa, sillä niitä oli käyty läpi yhteistoimintamenettelyyn liittyvän selvityksen yhteydessä. Asiakkuudet olivat suurempi haaste, sillä asiakkaisiin liittyvät tiedot olivat puutteellisia ja niitä oli irtisanottujen henkilöiden omilla hakemistoissa. Näin kokonaiskuvan ja lähtötilanteen selvittäminen vaati aikaa ja tapahtui osin vasta asiakas- ja verkostotapaamisissa. Tehtävien paljouden ja epäselvyyden keskellä asioita ei ehditty käydä riittävästi vastuu- ja pääkouluttajien kanssa läpi. Yksiköiden toiminnan erot tulivat hyvin pian tutkijalle selväksi, sillä esimerkiksi tehtävien tarjousten määrä oli huomattavasti aiempaa suurempi, asiakassopimuksiin liittyi noudatettavia palvelutasoja ja niiden seuranta. Myös henkilöstökoulutusten aikataulutus tapahtui kahden viikon jaksoissa verrattuna pitkäkestoisiin koulutuksiin, jotka suunniteltiin puolen vuoden – vuoden rytmillä. Päätöksenteon nopeus korostui huomattavasti aikaisempaan verrattuna.

Suominen ym. (2010, 131 – 133) ovat kuvanneet esimiehen strategiavaikuttamisen osaamisiin kuuluvan kyky johtaa henkilöstön kanssa asioita valmiiksi. Tähän liittyy muun muassa, että esimies pystyy kiireen keskellä tarttumaan olennaiseen, arvioimaan ja seuraamaan toteutumista. Vuoden 2011 lopussa tutkija joutui esimiehen roolissa tilanteeseen, jossa hänen ajankäyttönsä jakaantui muutostilanteen hallintaan, seuraavan vuoden strategian ja vuosisuunnittelun laadintaan sekä kulumassa olevan vuoden strategian toteutumisen varmistamiseen. Lisäksi hän osallistui omassa roolissaan päivittäiseen operatiiviseen toimintaan ja toisaalta johti linjaorganisaatiota omassa päivittäisessä työssään. Yksikön koko kasvoi 31 henkilöön, joista yhdeksän siirtyi toisesta yksiköstä. Työmäärä kasvoi, hallinnan tunne katosi ja usko tulevan vuoden strategiaan horjui. Sitoutunut ja vastuuntuntoinen henkilöstö varmisti osaltaan sen, että päivittäiset tehtävät suoritettiin niin, ettei asiakaslaatu ja toiminta häiriintynyt. Henkilöstö otti myös uusia tehtäviä ja vastuita nopeasti haltuun. Asioita jäi tästä huolimatta loppuun saattamatta, muun muassa osaamiskeskuksen strategian toteuttamissuunnitelmaa ei vuodelle 2012 tehty lainkaan ja yksiköiden yhdistämiseen liittyviä toimintamallien kuvauksia tai niihin liittyviä päätöksiä jäi myös avoimeksi.

Tomi Laamanen (Laamanen & Skurnik 2009) on kehittänyt strategian toteuttamisen esteistä kyselypohjan, jolla muun muassa strategiabarometrissä selvitetään miksi strategiat eivät toteudu. Ylisirniö (2011, 58 – 91) kuvaa case-esimerkin avulla, miten organisaatiossa voidaan kyseessä olevaa kyselypohjaa hyödyntää. Tutkijan mukaan osaamiskeskuksen strategian toteutuminen estyi tai hidastui vuonna 2011 johtuen toimintaympäristön odottamattomasta muutoksesta, päivittäisen työn hallitsevuudesta ja osin tutkijan ajaessa oman yksikön etuja muutostilanteessa. Tutkija koki hetkittäin muutostilanteessa, ettei hänellä itsellään ollut riittävästi taitoa johtaa tilannetta ja toisaalta hän ei kokenut saavansa riittävästi tukea toimialan ja organisaation johdolta. Kiire johti siihen, että aika ja energia käytettiin rutiinien suorittamiseen ja strategiaan liittyvät asiat jäivät tekemättä. Osaamiskeskuksen strategian ja vuosisuunnitelman jalkauttaminen oli tehty puutteellisesti. Henkilöstö ei osallistunut riittävästi strategiaprosessiin ja toteutumisen suunnitteluun, jolloin henkilöstön sitoutuminen oli heikkoa (Terho 2009, 34 – 35). Strategian ja vuosisuunnitelman toteutumista ei myöskään seurattu säännöllisesti vaan seuranta tehtiin operatiivisesta toiminnasta erillään. Kiinteästi henkilöstön päivittäiseen työhön liittyvät tehtävät toteutuivat hyvin ja niiden osalta strategia ja vuosisuunnitelma toteutuivat kuin itsestään. Tältä osin voidaan todeta, etteivät strategia, vuosisuunnittelu ja operatiivinen toiminta olekaan niin erilliset toiminnot kuin usein annetaan ymmärtää.

Organisaation ja toimialan johdon haastattelut osoittivat, että strategian toteutumisen esteissä on samankaltaisia näkemyseroja myös tutkimusorganisaatiossa johdon ja muun henkilöstön välillä kuin on kuvattuina Suomalainen strategiamaisema - SSJS Strategiabarometri 2007 – 2010 tuloksiin. Strategiabarometrin tulosten kanssa linjassa olivat tutkimusorganisaation johdon valitsemat päivittäisen työn hallitsevuus, epäselvä strategia ja prioriteetit, puutteelliset johtamistaidot organisaation eri tasoilla ja ongelmat organisaation sisäisessä kommunikaatiossa ja yhteistyössä. Erojakin valinnoissa oli, organisaation johtaja näki että johtajuustaidot ovat strategian toteuttamisen näkökulmasta organisaatiossa hyvät, hän totesi että tietyissä tilanteissa keskustelua käydään johdon toimesta liian operatiivisella tasolla. Toimialajohtaja nosti puutteelliset johtamistaidot esteiden viiden kärkeen. Sitoutuminen nousi toimialajohtajan vastauksissa merkittävästi ylemmäs verrattuna organisaation johtajan vastauksiin. Tutkijan mielestä yllättävää oli

se, että kumpikaan haastatelluista ei nostanut omaan kärkiviisikkoonsa odottamattomia toimintaympäristön muutoksia, ajatellen muutostilannetta jossa organisaatiomme oli.

Keskeiset havainnot uusi strategia–projektista ja vuoden 2012 suunnittelusta

Keskeisimmät havainnot kehitysprojektin onnistumisesta ovat seuraavat:

- Osaamiskeskukselle kuvattiin uusi strategia, jossa oli tulevaisuuden varmistavia elementtejä kuten uusia palvelutuotteita ja kustannustehokkaampi organisaatorakenne.
- Strategiaprosessi eteni perinteistä lineaarista strategian suunnittelun mallia noudattaen. Projektimainen toteutustapa ja ohjausryhmä toivat mukanaan joitakin dialogisen strategiatyön elementtejä kuten skenaarioiden ja vaihtoehtojen iteroinnin. Suunnittelu tehtiin johto- ja päällikkövetoisesti.
- Strategiaviestintä toteutettiin toimialojen välillä LearningCafe-menetelmällä. Henkilöstölle viestintä tehtiin perinteisesti kalvoilla esittäen, joten dialogia tai yhdessä iterointia henkilöstön kanssa ei tilaisuuksissa juurikaan tapahtunut. Osaamiskeskuksessa strategista viestintää tapahtui tulevaisuuden uskoa vahvistavan muutosviestinnän muodossa.
- Organisaatiossa tapahtuneet muutokset johtivat siihen, että esimiehen rooli muuttui strategian toteuttajasta päivittäisestä työstä selviytyjäksi.

Yllä oleviin tuloksiin ja omiin henkilökohtaisiin kokemuksiin tehtävien määrän, priorisoinnin ja ajankäytön hallinnan haasteiden näkökulmasta tutkija esitti kehitysprojektin omistajalle, että kehitysprojektille asetettaisiin uusi tavoite. Tutkija koki esimiehenä toimiessaan, että hänellä ei ole riittävästi keinoja osallistaa ja sitouttaa henkilöstä strategiatyöhön ja toisaalta hän itse kaipasi lisää aktiivisia seurannan välineitä. Tehdyt suunnitelmat antoivat päivittäiselle tekemiselle suunnan, mutta niissä olevat asiat tapahtuivat lähinnä kehittämispyrähdyksinä johdon pyytäessä tai odottaessa toimenpiteitä. Tutkija esitti esimiehelleen, että kehitysprojektin tavoite muutettaisiin strategiaproessin toimivuuden tarkasteluun, keinojen löytämiseen henkilöstön sitouttamiseksi ja osallistamiseksi toiminnan suunnitteluun ja sitä kautta strategian siirtämiseen osaksi päivittäistä toimintaa. Näin varmistettaisiin, että kehitysprojektin ensimmäisessä vaiheessa tehdyn uuden strategian toteutuminen olisi mahdollista. Projektin omistaja hyväksyi tavoitteen muutoksen.

4.5 Toimintavuosi 2012

Toimintavuoden 2012 alussa osaamiskeskuksen toimintaan vaikutti vielä loppuvuoden muutostilanne ja siitä seurannut toiminnan epävakaus. Ensimmäisellä kvartaalilla tehtiin vuosikellon mukaisten toimintojen lisäksi yksiköiden yhdistämisestä ja henkilömuutoksista johtuvia tehtäviä. Tehtäväkuvia ja rooleja yhtenäistettiin, uusia rooleja kuvattiin, järjestelmien pääkäyttäjiä tarkennettiin, projektien vastuuhenkilöitä nimettiin ja toimintatapojen mukaista toimintaa varmistettiin. Tavoitteena oli löytää ja poistaa päällekkäisyyksiä, varmistaa prosessien toimivuus ja asiakaslaadun taso.

Vuosikellon mukaisesti ensimmäisen kvartaalin aikana tutkija jalkautti yksikön vuosisuunnitelman ja aloitti toteutussuunnitelmien tarkemman laadinnan. Vuosisuunnitelma, jonka mallipohja on liitteenä 7, tehtiin tasapainotetun tuloskortin mukaisesti: 1. Asiakkaat ja markkinat, 2. Tuotteet, palvelut ja prosessit, 3. Henkilöstö ja osaaminen, 4. Talous ja tulos. Kokonaisuutena jalkauttaminen tapahtui lineaarisesti kehityskeskusteluissa organisaation johtajalta toimialajohtajalle, edelleen tutkijalle ja muille yksiköiden päälliköille ja päälliköiden toimesta henkilöstölle. Kehityskeskusteluissa vuosisuunnitelmasta valittiin kunkin henkilön tehtävän ja roolin mukaisesti henkilökohtaiset tavoitteet.

Henkilökohtaisiin tavoitteisiin valittiin vähintään yksi tavoite, joka on kaikille yksikön jäsenille yhteinen. Vuonna 2012 kaikille yhteiseksi tavoitteiksi valikoitui toimintamallien yhtenäistäminen ja noudattaminen sekä toiminnanohjausjärjestelmän käytön tehostaminen. Tavoitteille asetettiin harvoin yksilökohtaisia mittareita, vaan olivat toimiala- tai yksikkötasoisia. Mittarit olivat pääsääntöisesti sanallisia, numeerisia mittareita käytettiin vain talouslukuja tarkasteluun. Kehityskeskusteluille varattiin aikaa puolitoista – kaksi tuntia, josta reilu tunti käytettiin vuosisuunnitelman tarkasteluun ja tavoiteasetantaan. Loppuaika käytiin keskustelua työhyvinvoinnista, motivaatiosta, osaamisen kehittämistä ja omista mahdollisuuksista asetettujen tavoitteiden toteuttamiseksi. Kehityskeskustelujen tulokset kirjattiin henkilöstöhallinnon järjestelmään, jonka kehityskeskustelun mallipohja on liitteenä 9. Vuosisuunnitelman toteutumista seurattiin toimialan johdoryhmän kokouksissa ja henkilökohtaisten tavoitteiden toteutuminen varmistettiin kehityskeskustelun seurannassa kesä – elokuussa.

Aikaisemmin kehityskeskusteluun saavuttiin valmistautumatta ja keskustelu käynnistettiin vuosisuunnitelman yhteisluvulla ja tulkinnalla. Kehityskeskusteluiden suuresta mää-

rästä johtuen tutkija antoi henkilöstölle vuoden 2012 keskusteluun valmistautumisohjeen, joka on liitteenä 8. Ohjeen mukaisesti henkilön tuli käydä läpi edellisen vuoden kehityskeskustelu ja arvioida oma onnistumisensa asetetuille tavoitteille. Lisäksi henkilön tuli tutustua kuluvan vuoden vuosisuunnitelmaan ja määrittää kullekin tulokortin osa-alueelle vähintään yksi vuosisuunnitelmasta johdettu henkilökohtainen tavoite. Tiedot tuli kirjata käytössä olevaan henkilöstöhallinnon järjestelmään. Vajaa puolet 30 henkilöstä oli tehnyt valmistautumisen ohjeen mukaisesti. Hyvä ennakkovalmistautuminen mahdollisti, että aikaa voitiin käyttää enemmän yhteiseen avoimeen keskusteluun.

Suomisen ym. (2010, 106 – 107) mukaan kehityskeskustelu on luonteva tilanne käydä läpi strategian merkitystä ja siitä johdettuja tavoitteita henkilötasolla. Kehityskeskustelussa voidaan pyrkiä syy-seuraussuhteita rakentamalla tekemään strategiaa näkyväksi. (Ala-Mutka 2008, 90 – 92). Esimerkiksi koulutusten laadukas toteutuminen varmistaa asiakaslaatua ja osaltaan liikevaihdon toteutumisen eli henkilö voi omalla työllään vaikuttaa strategian toteutumiseen. Kehityskeskustelun tavoiteosa toteutettiin Ylisirniön (2011, 92 – 103) kuvaaman strategiamallin mukaisesti; tavoitteen asettaminen, miten tavoitteeseen päästään ja miten tavoitteeseen pääsy johdetaan. Tavoitteeseen pääsyn johtamisen tilalla voisi olla yksittäisen tavoitteen osalta seurantamenettelyn kuvaus. Strategian hahmottamisessa kokonaisuudesta yksilötasolle kehityskeskustelussa käytettiin Tavoitekehät-menetelmän (Suominen ym. 2010 (95 – 98) kaltaista mallia, tosin tietämättä menetelmän nimeä. Huolimatta siitä, että kehityskeskusteluissa annettiin mahdollisuus strategian ja vuosisuunnitelman tarkentamiseen yksilötasolle, harva käytti tätä mahdollisuutta hyväkseen. Keskustelu oli enemmän odottavaa, että tutkija esimiehen roolissa ohjaisi tavoitteet paikalleen. Syyt heikolle valmistautumiselle tarkentuivat tiiminvetäjien haastatteluissa. He totesivat, että vuosisuunnitelmassa olevat asiat koettiin abstrakteiksi, kaukaisiksi, ylhäältä annetuiksi, asioita oli liikaa ja ne olivat liian yleisiä. Vuosisuunnitelman kokonaisuudesta oli hankala löytää mihin osuuteen voisi itse vaikuttaa (Byckling, Lönnqvist 2014). Mielipide toistui ja toistuu edelleen henkilöstön esiintuomana tilaisuuksissa, joissa toimintatapoja käsitellään ja oli ja on nähtävissä myös työtyytyväisyyskyselyn avoimissa vastauksissa.

Tutkijalle kehityskeskustelussa vuodelle 2012 asetetut tavoitteet olivat:

- Vuosisuunnitelma ja budjetointi tavoitteiden täyttyminen; toimenpiteenä esimies-työssä onnistuminen (operatiivinen ja muutosjohtaminen) ja talouden aktiivinen seuranta
- Omissa työtehtävissä tehtävien joustavuuden, työn mielekkyyden, työkuorman koh- tuullistamisen, oikean osaamisen varmistaminen: toimenpiteinä tiimiorganisaation perustaminen, käyttöönotto ja seuranta
- Suorituksen johtaminen (muutosjohtaminen): toimenpiteenä osaamisen kasvatta- minen ylemmän AMK-tutkinnon lopputyö työnimellä Muutosjohtamisen haasteet ja niissä onnistuminen asiantuntijaorganisaatiossa
- Palveluratkaisuosaaminen: toimenpiteenä tarjouskäytännöt osana operatiivista toi- mintaa, hinnoittelu- ja konseptointimallit, verkosto -yhteistyö

Yksikkökokousten tehtäväksi oli organisaatiossamme määritelty vuoropuhelu operatii- visen toiminnan ja johdon välillä. Kokoukset oli aikataulutettu siten, että laajennetun johtoryhmän jälkeen olivat toimialojen johtoryhmät ja niiden jälkeen yksikkökokoukset. Tavoitteena oli, että tieto liikkuu molempiin suuntiin kokousten välillä. Kokousten määritelty järjestys hidasti operatiivisen tiedon siirtymistä toimialan johtoryhmän kautta edelleen laajennettuun johtoryhmään. Kaikkien kokousten asialistat noudattivat tasa- painotettua tulokorttia. Huolimatta siitä, että myös vuosisuunnitelmat tehtiin vastaa- valla mallilla, niin vuosisuunnitelmapohjaa ei ole käytetty yksikkökokousten asialistana. Tutkijan mukaan syynä tähän oli tiiminvetäjien haastattelussa esiin nostama asioiden abstraktius ja suuri määrä. Vuosisuunnitelman seuranta oli kuitenkin yksi yksikköko- koukselle asetetuista tehtävistä. Aiemmin yksikkömme kuukausikokouksessa pyrittiin vuorovaikutteisuuteen ja siihen, että avoimiin asioihin tehtiin päätökset yksikköko- kouksissa. Vuosien 2011 ja 2012 aikana tutkija muutti yksikkökokousten roolin tiedot- tavaksi johtuen yksikön koon kasvusta. Samalla asialista painottui asiakas- ja henkilös- töasioiden käsittelyyn. Talous nostettiin erillisenä esiin lähinnä tilanteissa, joissa siitä oli positiivista tai negatiivista kerrottavaa.

Projektien ja asiakaskohtaisten sopimusten käsittely siirtyi pienryhmiin ja niihin osallis- tuivat vain ne, joita asiat koskivat. Tutkija esimiehen roolissa tai vastuukouluttajat vas- tasivat pienryhmien koolle kutsumisesta, asialistasta ja päätösten valmistumisen seuran-

nasta. Tarve erillisille kokouksille syntyi myös sen vuoksi, että asioista piti saada päätöksiä nopeammin kuin yksikkökokousrytmillä. Pienryhmiä lähti muodostumaan myös tuotteiden ja palveluiden ympärille. Näissä pienryhmissä rakennettiin uusia tuotteita ja palveluita, kehitettiin olemassa olevien sisältöjä, luotiin toimivampia toimintamalleja ja niin edelleen. Yksikköön muodostui näin organisaation virallisten kokouskäytäntöjen rinnalle operatiivisen toiminnan toimivuutta ja strategiaa toteuttavien pienryhmien kokouskäytännöt. Uudet kokouskäytännöt vahvistivat yksikkökokouksen roolia tiedottavana kokouksena.

Toimialan johtoryhmätasolla tapahtui hieman vastaavanlainen ilmiö eli asioita käsiteltiin enenevässä määrin erillisissä asia- tai asiakokonaisuuspalaverissa. Johtoryhmätasolla erkaantuminen johtui enemmän käsiteltävien asioiden määrästä kuin siitä etteivät asiat koskettaisi kaikkia osallistujia. Kuukausittain pidettävien johtoryhmien rinnalle tuli muun muassa kuukausittain pidettävä talouskokous. Kokouksen tavoitteena oli käsitellä erityisesti talouteen liittyviä kysymyksiä ja tämän lisäksi valmistella toimialajohtajan kanssa laajennetun johtoryhmän toimialakohtainen kuukausiraportti.

Parasta olisi jos strategiasta viestitään ja keskustellaan osana organisaation palaverikäytäntöjen mukaisia tilaisuuksia, jolloin strategia on luonteva osa arjen toimintaa. (Suomi-
nen ym., 106 – 107). Esimiehen ja johdon tehtävänä on pitää keskustelua yllä läpi vuoden, ei vain erillisissä tilaisuuksissa. Viestintää voidaan keventää käyttämällä esimerkiksi strategiatarinaa, johon juonellisesti kuvataan historia, nykyisyys ja tulevaisuus. Historia kuvaa mitä on jo tehty strategian toteuttamiseksi, nykyisyys mitä tehdään juuri nyt ja tulevaisuus mitä tullaan tekemään. Organisaatiotason strategia vuodelle 2015 kuvattiin tarinan muotoon, joten olisi luontevaa tehdä strategiatarina myös yksikköömme seuraavalla suunnittelukierroksella. Organisaation palaverikäytäntöihin on kuvattu tiedon jakamisen kaksisuuntaisuus joka toteutetaan muun muassa siten että toimialojen johtoryhmissä käsitellään yksikkökokouksissa esille tulleet asiakastyön laatuun ja vaikuttaviin liittyvät asiat. Nämä siirtyvät edelleen toimialan johtoryhmästä laajennettuun johtoryhmään. Yksikkökohtaista asioiden käsittelyä ei ole vakituisesti toimialamme johtoryhmän kokouksissa, joten tutkija esittää sen lisäämistä vakioksi esityslistalle. Näin yksikkökohtaiset tulevat kuulluiksi ja toisaalta jatkossa noudattaisimme organisaation määriteltyä toimintatapaa.

Vuoden 2011 kehitysprojektin käynnistäjänä ollut tutkintomäärien mahdollinen muutos konkretisoitui toiminnaksi kvartaalin kaksi aikana. Toimialan strategiatyö vuodelle 2013 käynnistettiin poikkeuksellisen aikaisin eli huhtikuussa, sillä osaamiskeskuksen palveluvalikoimaan tehtävien muutosten suunnittelu tuli saada käyntiin ja päätökset ennen kesäkuun hallituksen kokousta. Tuoterakenteen suunnittelun pohjana käytettiin PALKEET- ja skenaariohankkeiden lopputuloksia. Suunnittelu tapahtui toimialan johdon, tutkijan ja muiden yksikönpäälliköiden toimesta. Toimialajohtaja käynnisti viestinnän suunnittelun etenemisestä ja suunnitelman sisällöstä henkilöstölle toukokuun alussa. Tavoitteena oli, että henkilöstö sai tiedon suunnitelmista hyvissä ajoin ja pääsi osallistumaan päätöksentekoon. Organisaation johto antoi väliaikatiedotteen tuotepäätöksiensä viivästyisestä kesäkuussa.

Henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn tulokset valmistuivat ja ne käsiteltiin ensin toimialatasolla, sen jälkeen toimialajohtajan ja tutkijan välisessä kehityskeskustelussa ja seuraavaksi yksikön kanssa kuukausikokouksen yhteydessä. Tulosten perusteella toimialan johto valitsi kaksi toimialatasoista ja yksikkö kaksi yksikkötasoista kehittämiskohdetta. Tutkijalla valittiin lisäksi kehityskeskustelussa henkilökohtainen kehittämiskohde esimiestyön osa-alueelta. Yksikkökohtainen tulosten käsittely tapahtui tutkijan ohjauksessa tuplatiimimenetelmää soveltaen eli parit etsivät parikeskusteluna kolme mielestään eniten kehittämistä vaativaa kohdetta ja esittivät nämä muulle ryhmälle. Kaikki esitetyt kehittämiskohteet koottiin taululle, ryhmiteltiin ne aihealueittain ja valittiin ryhmistä kaksi eniten merkintöjä saanutta edelleen käsittelyyn. Pienryhmät suunnittelivat ja esittivät valituille aihealueille toimenpiteet, joilla kehittämiskohteille asetetut tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa.

Toimialan ja yksiköiden kehityspäivien tavoitteena oli luoda yhteishenkeä, tutustuttaa laaja ja hyvin erikaltaisissa tehtävissä toimivaa henkilöstöä toisiinsa vapaammassa merkeissä. Kehityspäivän alussa pidettiin viestintäosuus, jossa toimialajohtaja kertoi toimialan kuulumiset ja luotasi katsetta tulevaisuuteen. Tämän jälkeen oli viestityn teeman ympärille kehitetty ryhmätyö, tutustuminen uuteen toimintatapaan, teknologiaan, asiakkaaseen tai vastaavaa tai liikuntaosuus. Toimialan kesäkuun kehityspäivän aloitettiin intranetin yleisesittelyllä ja sen toimintakoulutuksella. Tämän jälkeen siirryttiin Kansal-

lismuseoon ja sieltä edelleen Eduskuntaan, joka on asiakkaamme. Eduskunnan asiakkuus tuli monelle henkilölle täysin uutena asiana.

Keskustelu- ja tiedotustilaisuudet, työtyytyväisyyden käsittelytilaisuudet ja kehityspäivät mahdollistavat henkilöstölle yhteisöllisen keskustelun, johon organisaation tulee luoda tilaisuuksia. Yhteisöllisen keskustelun tavoitteena on, että henkilöt voivat esittää omia näkemyksiään, kommentoida toisten ajatuksia, etsiä ja löytää ratkaisuja ongelmiin. Yhteisöllisyys vaikuttaa nostavasti muun muassa tuottavuuteen, aloitteellisuuteen ja innovointiin. (Jalava, Matilainen 2010, 74 – 75). Toimialalla ja yksikössä mahdollistettiin vuoropuhelu monimuotoisissa tilaisuuksissa henkilöstön, toimialajohdon, tutkijan ja muiden yksikönpäälliköiden välille. Toiminnan kehittämiseen liittyvää keskusteltua syntyi kuitenkin näissä tilaisuuksissa vähän tai se oli usein samojen henkilöiden välillä käytävää. Aiheen tiimoilta yksikössä käydyssä keskustelussa nostettiin esiin organisaation yleinen viestintäkulttuuri, joka nähtiin ylhäältä alas valuvana ja monologisuutta suosivana.

Kvartaalin kolme käynnisti strategian työstäminen, joka jatkui heti elokuun alussa perinteisesti lineaarista strategiaproessia noudattaen. Palasimme aiempien vuosien toimintamalliin, jossa toimialajohtaja valmisti aineiston jota tutkija ja muiden yksiköiden päälliköt työstivät edelleen joko yksin tai yhdessä yksikkönsä kanssa. Strategian yksi pääteemoista oli yhteistyön lisääminen toimialarajojen yli, joten tänä vuonna toimialamme järjesti aamukahvitilaisuuden, jossa toimialajohtaja esitteli strategialuonnos muiden toimialojen esimiehille. Strategialuonnokseen saatiin hyviä kommentteja ja lisäyksiä yhteistyön mahdollisuuksista. Toimialan johtoryhmä esitteli toimialan lopullisen strategian organisaation johtoryhmälle syyskuun puolivälissä. Kvartaalin kolme aikana pidettiin normaalisti toimialan johtoryhmät ja yksikkökokoukset kuukausittain. Kehityskeskustelujen seuranta tapaamiset olivat myös kvartaalin alkupuolella. Kehityskeskustelujen seuranta tapaamisissa selvisi, että osa henkilöstöstä ei ollut ymmärtänyt kehityskeskusteluun annettua valmistautumisohjetta oikein. Osa henkilöistä oli kirjannut tavoitteita, joiden toteutumiseen he eivät olleet sitoutuneet tai ymmärtäneet mitä he voisivat tehdä tavoitteisiin pääsemiseksi. Tämä huolimatta siitä, että henkilö itse oli kirjannut tavoitteille täysin selkeät ja toteutettavissa olevat toimenpide-ehdotukset. Muutoin

kvartaalin kolme toiminta painottui tutkijan osalta päivittäisten tehtävien suorittamiseen.

Viimeinen vuosineljännes oli jälleen tutkijalle ja yksikön henkilöstölle tapahtumien täyteinen. Strategiatyö jatkui strategian vahvistamisella ja budjettityöskentelyllä. Toimialajohtaja ja tutkija käyttivät budjetin valmisteluun poikkeuksellisen paljon aikaa. Valmistelussa oli kaksi vaihtoehtoista budjettirunkoa, joista toiseen oli huomioitu mahdolliset osaamiskeskuksen palveluvalikoiman muutokset. Marraskuun lopussa pidettiin PALKEET –hankkeen loppuseminaari, jossa hankkeeseen osallistuville toimijoille kerrottiin, että organisaatiomme on päättänyt luopua kahden perustutkinnon järjestämisestä. Muutaman päivän kuluttua seminaarista tutkija tiedotti asiasta yksikölle ja kertoi samalla yhteistoimintamenettelyn käynnistymisestä yksikössä. Joulukuussa tutkijan tehtävät jakaantuivat yhteistoimintaneuvotteluihin liittyvien selontekojen valmisteluun ja henkilöstön muutosjohtamiseen. Yksikön budjetti ja vuosisuunnitelma vuodelle 2013 valmistuivat omalla painollaan vuoden loppuun mennessä.

Tutkijan työmäärä kvartaalin neljä aikana asetti jälleen asioiden loppuun saattamisen koetukselle. Jalavan & Matilaisen (2010, 126) mukaan asioiden toteuttaminen vaatii motivaatiota, tahtoa ja henkisen energian ylläpitoa ja säilymistä. Muutostilanne aiheutti henkilöissä epävarmuutta ja tunteet olivat pinnassa. Osa henkilöistä puhui avoimesti ja käsitteli myös negatiivisia tunteita yhdessä, osa oli kuten ennenkin ja osa pyrki olemaan tai oli myönteisiä. Kielteisyys, pelko ja epävarmuus kuuluivat kuvattuun tilanteeseen. (Suominen ym. 2010, 113 – 116.)

Keskeiset havainnot ja saavutukset vuonna 2012

- strategiaprosessi oli edelleen perinteinen vuosikelloon perustuva lineaarisesti etenevä, tuoterakenteen osalta viestinnän aikaisuus oli poikkeuksellista → tavoitteena henkilöstön osallistaminen
- tehtiin kehityskeskustelun valmistautumisen ohje -> vuosisuunnitelma ja henkilökohtainen osallistumis- ja kehityssuunnitelma
- operatiivisessa toiminnassa oli nähtävissä ketterän strategian toteuttamisen malleja pienryhmien muodostumisen kautta

- muutokseen liittyvä toiminnan vakauttaminen ja toimintamallien yhtenäistäminen vei aikaa vuosisuunnitelman projekteilta
- esimiestyön selkeyttäminen ja siirtyminen operatiiviselta tasolta strategiselle tasolle ei vielä onnistunut, esimiehen usko strategiaan horjuu -> uuden osallistavan toimintamallin valmistelu ja kypsyttely ajatustasolla käynnistyi

4.6 Toimintavuosi 2013

Tutkijan vuosi käynnistyi tutuilla vuosikellon mukaisilla tehtävillä eli vuosisuunnittelulla ja sen toteuttamissuunnitelman laatimisella. Vuosisuunnitelmien seuranta tapahtui kuukausittain pidettävissä johtoryhmän kokouksissa ja talouspalavereissa. Yksikkökokousten luonteen muututtua tiedottavaksi, tutkija teki päätöksen, että kokoukset pidetään joka toinen kuukausi. Tutkija esitti kvartaalin yksi lopussa esimiehelleen käynnistettäväksi säännölliset toimialajohtajan ja tutkijan väliset ”viikkokeskustelut”. Keskustelujen tavoitteena oli varmistaa päivittäisen muutosjohtamisen ja asetettujen vuositavoitteiden saavuttaminen ja tutkijan jaksaminen muutostilanteessa. Yhteistoimintaneuvotteluun liittyvät valmistelu- ja raportointitehtävät täyttivät tutkijan työajan tammikuussa. Neuvottelujen lopputuloksena tammikuun lopussa yksiköstä irtisanottiin viisi henkilöä, yksi siirtyi eläkkeelle ja yksi työsuhde päättyi henkilön omasta pyynnöstä. Tämä muutostilanne heijastui koko kuluvan vuoden yksikön toimintaan painottuen ensimmäiselle ja kolmannelle kvartaalille. Ensimmäisellä kvartaalilla muutoksen kohtaaminen oli päälimmäisenä ja kolmannella kvartaalilla muutos kohdattiin uudelleen, kun suuri osa irtisanotuista henkilöistä jäi irtisanomisajan jälkeen pois töistä. Esimieheni piti kehityskeskustelukierroksensa normaalisti tammikuussa, mutta yksikön kehityskeskustelut tutkija piti vasta helmi-maaliskuun vaihteessa eli hyvin myöhään ajatellen kuluvan vuoden toiminnan suunnitelmaa ja sen toteuttamista. Osaamiskeskuksen vuosisuunnitelmasta johdettiin tutkijan henkilökohtaisiksi tavoitteiksi vuodelle 2013:

- liikevaihdon ja katteen saavuttaminen,
- tuotteistamisen projekteissa onnistuminen: projektien realistisuus ja aikaresurssin riittävyyden varmistaminen
- muutosjohtamisessa onnistuminen: tiimiyttäminen, uusien tehtäväkuvien läpivienti ja henkilöstön työajan seurannan tehostaminen.

- asiakkuuksien hoitaminen: ajankäytön suunnittelulla varmistettava riittävä aika asiakastyön hoitamiseksi.
- osaamisen kehittäminen: konsultoinnin substanssialueen osaaminen, konseptoinnin luomisen taidot ja luovuuden kehittäminen, johon toimialajohdon koulutusohjelma.

Vuoden alussa tutkija käytti jälleen aikaa muutostilanteesta johtuen roolien, tehtävien tehtäväkuvien ja järjestelmävastuiden uudelleen määrittelyyn ja tarkentamiseen. Lisäksi tutkija ja koulutussuunnittelija tekivät varasuunnitelmat henkilöresurssien osalta, jos joku irtisanotuista olisi päättänyt lähteä nopeutetusti. Tutkija esitti toimialajohtajalle ja käynnisti tiimiytämisen toimenpiteet päätöksellä jakaa yksikkö kolmeen tiimiin: järjestelmäasiantuntijat, sovellusasiantuntijat ja tukitiimi. Järjestelmä- ja sovellusasiantuntijatiimien vahvuus oli kahdeksan ja tukitiimin neljä henkilöä. Järjestelmäasiantuntijatiimin vetäjänä jatkoi henkilö, joka oli aiemmin vetänyt yhden koulutusryhmän tiimiä. Tutkija käynnisti sovellusasiantuntijatiimin tiiminvetäjän valinnan ryhmän sisältä. Ehdokkaista kaksi haastateltiin ja testattiin, lopullinen nimitys tehtiin kvartaalin yksi lopussa. Tukitiimin henkilöiden tehtäväkuvien erilaisuuden vuoksi tutkija päätti, että hän toimii ainakin aluksi tukitiimin tiiminvetäjänä. Tilanne oli tarkoitus arvioida uudelleen vuoden 2013 lopussa, mutta tätä ei tehty.

Tiimiytämisen käynnistävinä tekijöinä olivat vuonna 2012 tutkijan kehityskeskusteluun kirjatut henkilökohtaiset tavoitteet tehtävien joustavuuden ja työn mielekkyyden lisäämiseksi ja työkuorman kohtuullistamiseksi sekä vuodelle 2013 kirjatut tavoitteet muutosjohtamisessa onnistumisesta ja tehtävien painotuksesta asiakasrajapintaan. Tiimiytämisen tavoitteena oli löytää keinoja ja toimintamalleja strategian suunnittelun siirtämiseen vaiheittain osaksi organisaation operatiivista toimintaa. Keinoja ja toimintamalleja voidaan toteuttaa ottamalla käyttöön kehittyvän tai kaksisuuntaisen strategiaproessin toimintamalleja. Kehittyvässä mallissa liiketoiminnan kehitys tapahtuu käytännön kokemuksen kautta. Kaksisuuntaisessa mallissa kehitys tapahtuu päivittäisen toiminnan aikana kokeilluista vaihtoehdoista ja kokeilujen pohjalta tehdyistä valinnoista. Suunnittelu ja toteutus tapahtuvat rinnakkain annettujen reunaehtojen puitteissa (Ala-Mutka 2008, 94). Mallin toteutuksen voi kohdeorganisaatiossa aloittaa siitä, että toimialajohtajan ehdotuksen mukaisesti strategia- ja vuosisuunnitteluun otetaan mukaan jatkossa henkilöstön edustajia. Henkilöstön edustajat toimivat omassa roolissaan dialogin ylläpi-

täjänä ja viestinvälittäjinä suunnitteluprosessin aikana. Ja tämän jälkeen tiimit tekevät vuosikohtaiset toteuttamissuunnitelmat, joiden pohjalta toteutus siirtyy osaksi tiimien päivittäistä toimintaa.

Kvartaali kahden painopisteeksi tutkijan päivittäisessä toiminnassa muodostui tiimien aloittamiseen ja poistuvien henkilöiden tehtävien siirtoon liittyvät tehtävät. Tutkija ja tiiminvetäjät määrittivät tiimeille ja tiiminvetäjille tehtävät, vastuut, valtuudet ja sidokset muuhun organisaatioon ja toimintamalleihin. Lisäksi päätettiin käyttöönoton aikataulusta, tavoitteena oli että tiimit ovat itsenäisesti toiminnassa vuoden 2013 loppuun mennessä. Tutkija perehdytti tiiminvetäjiä erikseen ja yhdessä vapaamuotoisissa keskusteluissa, joiden asialistalla oli tiimikohtaisia asioita tai molemmille yhteisiä asioita. Pian tutkija huomasi, että keskusteluissa korostui hiljaisen tiedon jakaminen tutkijalta tiiminvetäjille. Tiiminvetäjät valmistelivat tiimien käynnistykseen aloitustilaisuudet kesäkuun alkuun. Tiimien käynnistämisen myötä kokouskalenteriin lisättiin tiiminvetäjien ja tutkijan väliset tiimipalaverit. Uuden palaverin rooli suhteessa organisaation muihin palavereihin jäi vielä määrittelemättä. Tässä vaiheessa tutkija ja tiiminvetäjät keskittyivät toiminnan käynnistymisen onnistumiseen ja muutostilanteen hallintaan kaikkien osapuolten näkökulmasta.

Toimialan vuosisuunnittelu käynnistyi huhtikuun lopussa eli jälleen toimialamme oli hyvissä ajoin liikkeellä organisaation vuosikelloon verrattuna. Toimialajohtajan päätöksellä tiiminvetäjät eivät vielä osallistuneet strategiatyön käynnistykseen ja valmisteluun. Strategia- ja vuosisuunnitteluun perehdyttäminen tiiminvetäjille tapahtui tutkijan toimesta erillisissä tilaisuuksissa toimialan johtoryhmän tilaisuuksien jälkeen. Suunnitteluun käytävää dialogia käytiin näin kahdella eri tasolla. Tiimit harjoittelivat tutkijan ja tiiminvetäjien johdolla toiminnan suunnittelua tekemällä tarkennetut toteutussuunnitelmat syksyille 2013. Viestinnällisesti toteutus tehtiin operatiiviseen toimintaan sidottuna, ei vuosisuunnittelun välinein, näin tutkija halusi tuoda suunnittelun lähemmäksi henkilön omaa työtä ja varmisti, että toiminnot nousevat henkilön omista tai tiimin lähtökohdista. Kvartaali kahdella käynnistyi myös vuoden 2011 uusi strategia-projektissa sovitun uuden palvelutuotteen tuotteistaminen.

Toimialan johtoryhmä oli pohtinut pidemmän aikaa keinoja henkilöstön ja johdon välisen strategiaviestinnän aktivoimiseksi. Toimialan johtoryhmä päätti käynnistää vapaa- muotoiset aamu- ja iltapäiväkahvitilaisuudet, joihin kutsuttiin koko toimialan henkilöstö. Tilaisuuksien ”asialistalla” oli yksiköiden toiminnan esittely, kertomukset ja tarinat onnistumisista asiakkaissa, tuoteratkaisuissa, toiminnassa, innovaatioiden esittelyä ja vapaamuotoista keskustelua kuluvan vuoden tavoitteista ja tulevaisuuden näkymistä kolmen – viiden vuoden tähtäimellä. Tilaisuuksien tavoitteena oli tuoda strategia lähemmäksi arjen toimintaa ja saada henkilöstö innostumaan ja osallistumaan strategia- ja vuosisuunnittelutyöhön. Vetovastuussa oleva yksikkö sai päättää tilaisuuden asiasisällön. Ensimmäisessä tilaisuudessa toimialajohtaja avasi organisaation strategiatyön kokonaisuuden ja käsitteistön. Lisäksi osallistujat tekivät tuplatiimimenetelmällä tehtävän, jossa pohdittiin mitä itse voisi tehdä tavoitteiden toteuttamiseksi kunkin tasapainotetun tulokortin osa-alueilla.

Ylisirniön (2011, 115 – 122) mukaan olennaista strategian toteuttamisen onnistumisessa on henkilön motivaatio ja henkilön valitsema suunta joko oman edun mukaisesti etenevänä tai ryhmään samaistuen. Ryhmässä henkilöt voivat käyttää asema- tai asiantuntijavaltaa vaikuttaessaan tai pyrkiessään vaikuttamaan ryhmän toimintaan. Tiimien tekemän suunnittelun aikana tiiminvetäjät ja tutkija havainnoivat ryhmän dynamiikkaa ja henkilöiden sitoutumista yhdessä työskentelyyn. Ryhmätilanteissa oli mukana aktiivisia keskustelijoita, käynnistäjiä, ideoiden ja kritiikin tarjoajia sekä hyväksyjiä. Rooleja ei sovittu etukäteen joten niihin liittyviä odotuksia ei henkilöillä ollut tiedossa etukäteen vaan henkilöt ottivat ne oma-aloitteisesti. (Jalava & Matilainen 2010, 118 – 122). Lopullinen päätöksenteko ja toteutus tehtiin tiimitilanteen ulkopuolella, koska roolien mukaista käytöstä ei tilanteissa syntynyt.

Kvartaali kolmen tapahtumat vuonna 2013 olivat hyvin vuosikellon mukaiset: strategiatyö jatkui, kokouskäytäntöjen mukaiset kokoukset toteutuivat ajallaan lisättyinä tiiminvetäjien ja tiimien palavereilla, kehityskeskustelujen seurannat pidettiin, aamu- ja iltapäiväkahvitilaisuudet jatkuivat. Kehitysprojektin aikana tämä kvartaali oli tutkijalle normaalia päivittäisen työn tekemistä suunnitelmien mukaisesti. Yksi muutokseen vaikuttavista tekijöistä oli se, että tiiminvetäjät ottivat vastuulleen tiimien operatiivisen työn johtamisen, jolloin päivittäiset muutostilanteet tulivat heidän vastuulleen ja organi-

soitavaksi. Ja toisena se ettei jo tehtyjen suunnitelmien ohi noussut vuositasolle uusia projekteja tai kehittämiskohteita.

Kvartaalin neljä aikana strategia ja vuosisuunnitelma valmistuivat johtoryhmävetoisesti. Osaamiskeskuksen henkilöstön mielipiteet välittyivät strategiaan ja vuosisuunnitteluun tutkijan toimesta. Johtoryhmän suunnittelun edetessä niiden rinnalla tutkija ohjasi tiimikohtaisia suunnittelukokouksia, joiden vetovastuu oli tiiminvetäjillä. Tutkija osallistui tilaisuuksiin seuraajan ja avustajan roolissa. Tiimikohtaisten suunnittelukokousten näkökulma pyrittiin pitämään henkilöstön omassa työssä ja sen kehittämässä, huomioiden strategiatasolta tulevat kehykset. Näiden lisäksi tiiminvetäjät pitivät omia tutkijan johdolla tulkintakeskusteluiksi nimettyjä tilaisuuksia, joissa osallistujat tulkitsivat ja avasivat johdon näkemykset ja pyrki yhdistämään niihin henkilöstön näkemys. Tutkija välitti tämän tulkitun näkemyksen edelleen toimialan johtoryhmän valmistelemaan strategiaan ja vuosisuunnitelmaan. Samalla tutkija perehdytti tiiminvetäjät strategia- ja vuosisuunnittelutyöhön.

Tutkija käynnisti ryhmätavoitekeskustelumallin valmistelun henkilöstöyksikön kanssa. Toimintamalli oli organisaatiossamme uusi, joten oli hyvä varmistaa, ettei organisaatiossa ole esteitä uudelle toimintamallille. Tutkija ja tiiminvetäjät saivat vapaat kädet mallin toteutuksen suunnitteluun. Ryhmätavoitekeskustelun käyttöönoton ensisijaisena tavoitteena oli edelleen varmistaa, että vuosisuunnittelu ja sen toteuttaminen ovat osa tiimien toimintaa ja näin sitouttaa ja osallistaa henkilöstöä strategiatyöhön. Toisena tavoitteena oli tutkijan työajan kohdentaminen päivittäisen työn johtamisesta enemmän myyntiin ja asiakasprojektien toteuttamiseen. Koska malli oli toimijoille uusi, tutkijaa lukuun ottamatta, se tehtiin ensimmäisellä kerralla osin perinteisin viestinnän ja jalkauttamisen keinoin. Tutkija ja tiiminvetäjät valmistelivat etukäteen vuosisuunnitelmasta johdetut projektiehdotukset, mutta niitä ei näytetty henkilöstölle suunnittelun käynnistyskokouksessa. Valmistelutyö tehtiin näin sen vuoksi, että tutkija ja tiiminvetäjät halusivat varmistaa organisaatiotason strategiatyön aikataulun, mikäli tiiminjäseniltä ei olisi tullut toteutusehdotuksia vuosisuunnitelmasta nostettuna. Lopullinen toteutussuunnitelma oli esivalmistelujen ehdotusten ja keskusteluissa tehtyjen päätösten yhdistelmä.

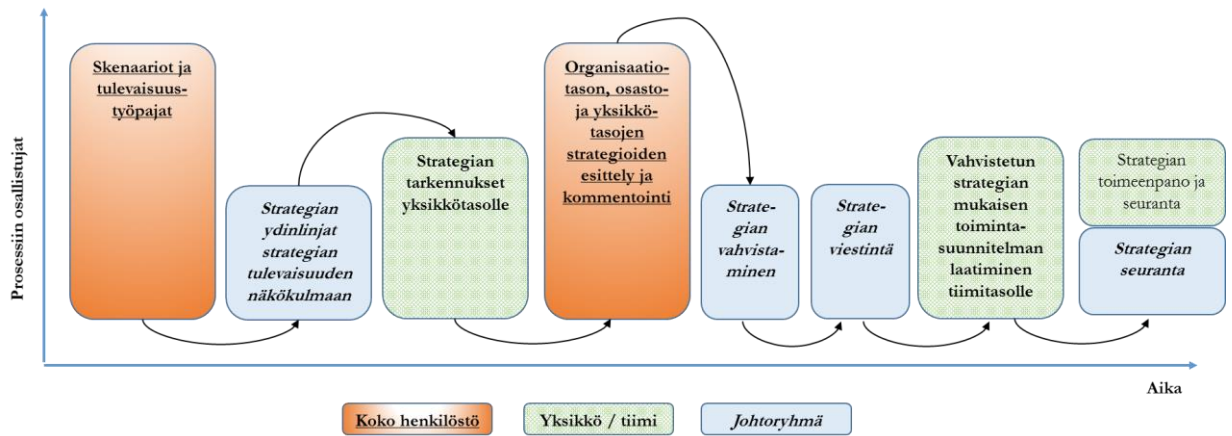
Tiiminvetäjät järjestivät tutkijan ohjauksessa varsinaiset ryhmätavoitekeskustelutilaisuudet vuoden 2014 tammikuussa, sillä strategia- ja vuosisuunnitelma vahvistettiin joulukuun 2013 hallituksessa. Toimialajohtaja kutsui tiiminvetäjät toimialajohtajan pitämään strategia- ja vuosisuunnittelutilaisuuteen ensimmäisen kerran hallituksen kokouksen jälkeen joulukuun lopulla. Toimialajohtaja ja tutkija vahvistivat tiiminvetäjien tehtäväkuvauksen, joten organisaatorakenne oli valmis uuteen toimintamalliin. Uuden organisaatio- ja toimintamallin tavoitteena oli, että tiimit suunnittelevat ja vastaavat toiminnastaan itsenäisesti tiiminvetäjän johdolla annettujen kehysten rajoissa ja tehtyjen toteutussuunnitelmien puitteissa. Tavoitteena oli että toteutussuunnitelma toimii tiimipalaverissa toiminnan suunnittelun ja seurannan aktiivisena työvälineenä. Toteutussuunnitelman sisällön luettelo ja mallipohjan kuva ovat liitteenä 10.

Keskeiset havainnot ja saavutukset vuonna 2013

- tiimiorganisaation perustettiin ja käyttöönotto suoritettiin, tavoitteena aikaisempaa tiiviimpi henkilöstön osallistaminen ja osallistuminen strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen
- ryhmätavoitekeskustelumalli käyttöönotettiin osaamiskeskustasolle tiimien vuosisuunnittelun toteuttamissuunnittelun, toteutuksen ja seurannan välineeksi
- esimiestyön siirtäminen operatiivisesta toiminnasta strategisemmalle tasolle mahdollistui

Pyrkimyksenä on, että pystymme jatkossa tekemään strategiatyötä ja vuosisuunnittelua yhdistäen kuviossa yksi kuvatun strategia- ja maastoutusprosessin (Tuomi & Sumkin 2010, 33) ja kuviossa kaksi esitetyn strategiaproessin (Suominen ym. 2010, 41). Tuomi & Sumkinin mallissa hyvää on, se että organisaation kaikki tasot ovat huomioituna strategiaa suunniteltaessa ja maastouttaessa. Suominen ym. malli jatkaa prosessia yksikkö- ja tiimitasoihin toteutussuunnitelmiin ja huomioi lisäksi seurannan ja budjetoinnin prosessiin kuuluvaksi. Yhdistetty malli on kuvattuna kuvioon 15. Organisaation eri tasoille asetut tavoitteet selkeyttävät ja johtavat tehokkaampaan ajan ja resurssien käyttöön sekä auttavat tunnistamaan toteuttamiseen liittyvät ongelmat. Tavoite määrittää mihin pyritään ja toimenpide kuvaa tehtävät, joilla tavoitteeseen päästään. Tavoitteiden toteutuksessa yksilö tai tiimi voi kokea tyytyväisyyttä onnistumisesta. (Suominen ym. 2010, 120 - 121.) Organisaation kaikilla tasoilla vaaditaan jatkuvaa kykyä tehdä tosiaikaisia, tarkkoja

havaintoja ja kohdentaa resursseja nopeasti toiminnan muuttuessa. Strateginen ketteryys mahdollistaa, ettei liikevauhti katoa muutoksessa. (Doz & Kosonen 2008, 14.) Tiiminvetäjien ja tutkijan on varmistettava viestiensä ymmärrettävyys, johdettava keskustelua huomioiden kaikkien mielipiteet ja kannustettava henkilöstöä mielipiteiden ilmaisuun. (Jalava, Matilainen 2010, 75 – 78.)



Kuvio 15. Osallistava strategian laadinnan, suunnittelun, toteutuksen ja seurannan malli.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kehitysprojektin ensimmäisenä tavoitteena oli rakentaa osaamiskeskukselle uusi strategia ja sen toteuttamissuunnitelma. Toteuttamissuunnitelmaan oli tavoitteena löytää uusia henkilöstön sitouttamisen ja strategiaviestinnän keinoja. Uusi strategia saatiin kuvattua, mutta organisaatiossa tapahtuneet muutokset johtivat siihen että toteuttamissuunnitelmaa ei tehty. Henkilöstön sitouttaminen strategiatyöhön ja vuosisuunnitteluun nähtiin tärkeäksi, joten kehitysprojektin uudeksi tavoitteeksi asetettiin osaamiskeskuksen strategiaproessin toimivuuden arviointi, keinojen löytäminen ja käyttöönotto henkilöstön osallistamiseksi ja sitouttamiseksi toiminnan suunnitteluun ja strategian toteuttamiseen osana päivittäistä työtään.

Kehitysprojektin teoreettisen viitekehyksen muodostivat käsitteet: strategiaproessi, strateginen johtaminen, strategian toteuttaminen ja esimies strategian toteuttajana. Organisaation toimintaa analysoitiin kehitysprojektin aikana strategia-, vuosisuunnittelu- ja esimiestyön osalta teoriassa esitettyjen määritelmien ja toimintamallien avulla. Lisäksi toimintamalleja hyödynnettiin ja otettiin käyttöön kehitysprojektin kuluessa soveltuvien osin. Tässä yhteenvedossa kuvataan saavutettiinko asetetut tavoitteet.

5.1 Saavutettujen tavoitteiden ja tulosten vertailua

Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena, sillä kehitysprojektin tavoitteena oli organisaation toiminnan tutkiminen ja suunnitelmallinen kehittäminen. Organisaation henkilöstö osallistui kehitysprojektiin ja pyrki sen edetessä löytämään ratkaisut asetettuihin tavoitteisiin ja osallistumaan muutokseen. (Kananen 2009, 9.)

Toimintatutkimuksessa tulosten arviointi tehdään samoilla tiedonkeruun ja –analysoinnin menetelmillä kuin ratkaisuehdotusta rakentaessa. Arviointia voidaan tehdä henkilökohtaisen tai organisaation, oppimisen tai toiminnan kehittymisen näkökulmasta. (Ylikerälä, 2009). Tässä kehitysprojektissa tiedonkeruu tapahtui osallistuvan havainnoinnin keinoin, sillä tutkija osallistui kehitysprojektin aikana tehtyjen muutosten suunnitteluun, toteutukseen ja käyttöönottoon. Havainnointia täydennettiin kirjallisten lähteiden ana-

lyysillä ja haastatteluin. Aineistojen analysointi tehtiin osana tutkijan päivittäistä työtä tehtävänkuvaaan kuuluvana. Seuraavassa on kuvattu tulosten arviointia aihealueittain.

Uusi strategia ja sen toteuttamissuunnitelma

Kehitysprojektin käynnistänyt uuden strategian kuvaaminen onnistui hyvin. Projektissa muodostettiin strategia, jonka avulla osaamiskeskuksella oli mahdollista siirtyä kohti asettamaansa visiota. Projektin aikainen strategiaprosessi noudatti projekti- ja ohjausryhmien jäsenten sisäistämää perinteistä lineaarista strategiaprosessia, joka on myös organisaation toimintamalli. Projektin ohjausryhmä toi strategiaprosessiin mukanaan elementtejä dialogisesta strategiatyöstä. Käydyissä keskusteluissa tuotiin esiin erilaisia näkökulmia ja perusteluja valinnoille, kun suunnittelua tekivät yhdessä organisaation johdon, toimialajohdon edustajat, tutkija ja toinen yksikönpäällikkö. Dialogisuus ja dynaaminen vuoropuhelu syntyivät siitä, kun esityksiä valmisteltiin pari- ja pienryhmätyönä kokousten välillä ja päätettäväksi tuodut asiat olivat näin perusteltuja. Projektiryhmästä puuttui linjanorganisaation edustus, joten henkilöstön näkemykset puuttuivat strategiasta.

Kehitysprojektin toisena alkuperäisenä tavoitteena oli uuden kuvatun strategian toteuttamissuunnitelman laatiminen. Strategian toteuttamissuunnitelmaa ei tehty johtuen osaamiskeskuksessa tehdyn organisaatiomuutoksen ja sen mukanaan tuomista vaikutuksista tutkijan työtehtäviin ja yksikön toimintaan. Strategian ja vuosisuunnitelmien jalkauttamien ei ole tosin ollut aikaisemminkaan osaamiskeskuksemme vahvuus. Osaamiskeskukseseen kohdistunut muutos aiheutti sen, että tutkijan rooli esimiehenä muuttui strategian toteuttajasta päivittäisestä työstä selviytyjäksi. Tästä syystä tutkija esitti kehitysprojektin tavoitteen muuttamista strategiaprosessin toimivuuden tarkasteluun, keinojen löytämiseen henkilöstön osallistumiseksi toiminnan suunnitteluun ja sitä kautta strategian siirtämiseksi päivittäiseen toimintaan. Kehitysprojektin omistaja hyväksyi tavoitteen muutoksen.

Strategiaprosessin analyysi

Organisaatiomme strategiaprosessi noudatti ja noudattaa myös kehitysprojektin jälkeen perinteistä lineaarisesti etenevää strategiaprosessimallia. Vuosikellon muodostivat kuvioon 14 kuvatut ennakoinnin, suunnittelun ja toteutuksen seurannan vaiheet. Prosessin

kesto suunnittelusta vuosisuunnitelmien ja toteutussuunnitelmien vahvistamiseen oli pitkä eli elokuusta tammikuuhun. Toimialalla suunnittelu käynnistyi perinteisesti vielä aikaisemmin eli huhti - toukokuussa. Kuvatun toimintamallin mukaisesti strategiatyötä tehtiin johto- ja päällikkövetoisesti. Henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen strategiatyöhön tapahtui toimialojen kehityspäivissä, yksikkökokouksissa ja henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa. Kehitysprojektin aikana perustettu tiimiorganisaatio ja sen toimintamalli mahdollistivat ja mahdollistavat jatkossa henkilöstön osallistamisen strategiatyöhön suunnittelusta toteutukseen. Ensi vaiheessa tiiminvetäjät osallistuivat toimialan strategiatyöhön, mutta tiimin toimintamallin edelleen kehittäminen mahdollistaa kehittyvän tai kaksisuuntaisen strategiaproessin mallin käyttöönoton päivittäisen työn tueksi vähintään osaamiskeskuksessa.

Linearisesti etenevässä vuosikelloon sidotussa strategiaprosessissa hyvää oli se, että vaiheet ja vastuut olivat selkeästi kuvattuina, joten sen mukaisesti toimiminen oli helppoa. Strategiaproessin kesto oli haasteellinen, sillä suunnitteluun liittyviä tehtäviä tehtiin ajallisesti 7 – 8 kuukauden aikana. Ja samanaikaisesti operatiivinen toiminta eteni edellisen vuoden suunnittelun pohjalta, mikäli toimintamallia noudatettiin tiukasti. Tutkijana totean, että strategiaproessin ajallinen kesto ei paranna tuotetun aineiston laatua. Päinvastoin prosessin alkuvaiheessa tuotettuihin aineistoihin oli palattava useasti prosessin aikana. Organisaatiossa käytössä olevan toimintamallin mukaisesti vuosisuunnitelman toteutussuunnitelmien valmistuminen tammikuussa oli ajallisesti haasteellinen, sillä toteutuksen henkilön tavoitteiksi jalkauttaminen tapahtui kehityskeskusteluissa, jotka pidettiin joulukuusta – helmikuussa. Toiminnan pitäisi olla jo täysillä käynnissä tuolloin.

Strategian toteuttaminen

Strategian toteuttamisen osalta kehitysprojektin tavoitteeksi oli asetettu keinojen löytäminen ja käyttöönotto henkilöstön osallistamiseksi ja sitouttamiseksi toiminnan suunnitteluun ja strategian toteuttamiseen osana päivittäistä työtään.

Kehitysprojektin aikana tapahtuneet organisaatiomuutokset, joita ei kehitysprojektiin oltu suunniteltu, toimivat merkittävinä toiminnan muutoksen käynnistäjinä nimenomaan strategian toteuttamiseen liittyvien kehitysprojektin toisessa vaiheessa asetettujen tavoitteiden toteuttamisessa. Tutkijan oma tehtävä muuttui kehitysprojektin aikana

strategian toteutussuunnitelman ohjaamisesta, kaaoksen hallintaan ja jälleen kehitysprojektin loppuvaiheessa lähemmäs strategista johtamista. Kehitysprojektin keskivaiheilla tutkimusaineiston analyysi ja tutkijan havainnoinnin tulokset näyttivät siltä, että kehitysprojekti muuttuu strategian toteutumisen esteiden ja esimiestyön muutoksen analyysiksi ja kuvaukseksi.

Ensimmäisen organisaatiomuutoksen jälkeen yksikkökoon kasvettua kiireen keskellä tärkeäksi tuli, että kehitystä ja päätöksiä tekivät ne henkilöitä, joita asia koski tai joilla oli tarvittava osaaminen, ei koko yksikkö. Organisaation toimintamallin mukaisesti toiminnan suunnittelu ja seuranta tapahtuivat yksikkökokouksissa. Yksikkökokousten rooli muutettiin osaamiskeskuksessa tiedottavaksi. Ennen tiimien perustamista henkilöstö lähti tutkijan tuella joustavasti muodostamaan pienryhmiä, jotka mahdollistivat päivittäisen toiminnan kehittämisen kokeillen, testaten ja kokemuksen kautta vuosisuunnittelusta määritettyjen kehysten tai reunaehtojen puitteissa. Ketterän strategiamallin käyttö tuli osin pakosta osaksi osaamiskeskuksen keskustelu- ja suunnittelukulttuuria. Pakko johtui tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta, jonka seurauksena käsiteltävien asioiden määrä monikertaistui, toiminnan ja kehittämisen syklit olivat lyhyitä ja vaativat tutkijalta esimiehen roolissa nopeita päätöksiä. Tilanteissa tarvittiin erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä, jotka mahdollistivat toiminnan jatkumisen ja varmistivat muun muassa asiakaslaadun. Henkilöstö joutui mukaan päätöksentekoon, sillä tutkijalla ei ollut heti muutostilanteen jälkeen mahdollisuutta hallita kokonaisuutta. Näkökulmat olivat käytännönläheisiä ja perustuivat tutkijan ja osaamiskeskuksen henkilöstön päivittäisiin tehtäviin ja tekoihin. Pienryhmien joustava toiminta kannusti tutkijan käynnistämään tiimiorganisaation perustamisen ja käyttöönoton.

Kehitysprojektin tuloksista merkittävin henkilöstön sitouttamiseksi ja osallistamiseksi oli tiimiorganisaation perustaminen ja käyttöönotto sekä tiimien tavoitekeskustelujen käynnistäminen. Tiimiorganisaatio mahdollisti, sen että osaamiskeskuksen strategia ja vuosisuunnitelma voitiin jakaa pienempiin tiimikohtaisiin osiin ja tuoda näin lähemmäksi kunkin omaa työtä. Tiimin tavoitekeskustelujen ja päivittäisen työn sujumiseksi henkilöstö pääsi itse vaikuttamaan ja valitsemaan millä toimenpiteillä he tiiminä pyrkivät asetettuihin tavoitteisiin. Tutkija ja tiiminvetäjät ehtivät kehitysprojektin aikana käydä vasta kerran tiimin tavoitekeskustelut, mutta molemmat tiiminvetäjät kertoivat tutki-

jan heitä haastatellessa, että malli oli sitouttamisen ja osallistamisen näkökulmasta oikean suuntainen. Malli lisäsi henkilöstön ymmärrystä strategiatyöhön ja avasi strategian, vuosisuunnitelman ja toteutussuunnitelman muodostumista toimialan, osaamiskeskuksen ja tiimin näkökulmasta. Haastatteluissa nousi toki esiin henkilöstön erilainen valmius kohdata muutos ja tehdä asioita aikaisemmasta poikkeavalla tavalla. Tutkijan ollessa havainnoijan roolissa ensimmäisissä tiimin tavoitekeskusteluissa, hän havaitsi että osa osaamiskeskuksen henkilöistä ei ole valmis sitoutumaan tiimin asettamiin tavoiteisiin. Tämä näkyi muun muassa keskusteluun osallistumattomuutena. Johtamisen, esimiestyön ja tiiminvetäjien työn merkitys korostui muutosjohtamisen ja päivittäisen toiminnan sujuvuuden varmistajana.

Strategiatyöhön sitouttamisen ja osallistamisen yksi keinoista on strategiaviestintä ja siinä onnistuminen. Strategiaviestintä oli ja on edelleen organisaatiossamme perinteistä lineaarisesti ylhäältä alas tuotettua. Viestintä tehtiin erillisissä tiedotustilaisuuksissa, joissa osallistujia pyrittiin aktivoimaan keskusteluun muun muassa tuplatiimi-, strategiatarina-, LearningCafe- ja tuplatiimimenetelmillä. Toimialan johtoryhmässä kävimme paljon keskustelua, miten henkilöstön saisi paremmin mukaan strategiatyöhön tai miten strategiaviestintää voisi kehittää kiinnostavammaksi. Virallisten tilaisuuksien rinnalla aloitettiin vapaamuotoiset aamu- tai iltapäiväkahvitilaisuudet, joissa vetovastuussa oleva yksikkö esitteli yksikön toimintaa ja lisäksi tilaisuudessa oli strategiaan tai vuosisuunnitelmaan liittyvä teema. Tilaisuuksiin osallistuminen oli hyvin vaihtelevaa ja pääsääntöisesti siellä olivat aina paikalla samat henkilöt. Kun strategiaviestintä ei onnistunut, niin vuosisuunnitelman jalkauttaminen tavoitteiksi oli myös haasteellista. Ennen tiimien tavoitekeskusteluja tutkija pyrki kehityskeskusteluissa avaamaan vuosisuunnitelmaa enemmän henkilötasolle ja sitoi sitä päivittäiseen työhön, mutta osin huonolla menestyksellä.

Tutkijan ja tiiminvetäjien haasteena oli ja on jatkossakin kyky johtaa asioita valmiiksi. Ympäristön nopeat muutokset ja niiden haltuunotto vaativat nopeita päätöksiä ja varmistuksen että tavoitteet vastaavat käytössä olevia resursseja. Kehitysprojektin aikana tutkija oppi tunnistamaan strategian toteutumisen esteitä ja niiden merkitystä strategian toteuttamiselle. Esteiden tunnistaminen mahdollistaa, että niihin voidaan varautua paremmin toiminnan suunnittelun ja toteutumisen seurannan yhteydessä tekemällä esimerkiksi riskianalyysi ja siihen liittyvä toteuttamissuunnitelma.

5.2 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotusten valintaperusteena tutkijalla oli se, että hän voi itse vaikuttaa niiden suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan joko esimiehen roolissa tai henkilökohtaisesti esimiesvalmiuksiaan kehittämällä.

Osaamiskeskuksen strategiaviestinnässä on paljon parantamisen varaa. Tiiminvetäjien haastatteluissa ja henkilöstön kanssa keskustellessa esiin nostetut kaukainen, etäinen, ylhäältä annettu, ei voi vaikuttaa, yhteys operatiivisen tekemiseen puuttuu ja monia muita vastaavia on saatava muuttumaan positiivisemmaksi. Kohdeorganisaation vuoden 2015 strategia on kirjoitettu tarinaksi, jossa ennen osa kertoo miten organisaatio syntyi, nyt kertoo mistä meidät tunnetaan tällä hetkellä ja tulevaisuus kertoo mihin olemme menossa. Vastaavanlainen strategiatarina tulee kirjoittaa toimiala-, yksikkö- ja tiimitasolle sekä mahdollisesti yksilötasolle. Osa odottaa konkretiaa ja voi kokea ja onkin kokenut tarinan kerronnan etäiseksi ja ylimalkaiseksi tavaksi kuvata strategiaa. Osa taas samaistuu tarinaan ja pystyy paremmin hahmottamaan organisaation jatkumon ja kokonaisuuden.

Strategiaviestinnän onnistumisen mahdollistamiseksi otan yksikössämme ja tiimeissä käyttöön onnistuneen strategiaesityksen mallin käyttöönottoa ja suosittelen mallin käyttöönottoa oman pilottini jälkeen laajemminkin. Mallin elementit ovat:

- kerro taustat
- perustele valinnat
- sovelta käytäntöön
- kuvaa tavoitteet
- kerro odotukset
- pyydä toimintaa
- rakenna jatkuvuus.

Pyrkimyksenä on viestinnän selkeys, innostaminen ja dialogin synnyttäminen. Olemme aiemmin esitelleet strategian hyvin suoraviivaisesti, vaikeaselkoisesti ja laajasti. Olemme pyrkineet tiivistämään laajoja aineistoja, mutta silloin esityksestä katoaa helposti kokonaiskuva. Esitysten muoto (powerpoint ja excel) on ollut organisaatiossa käytössä oleva ja ohjeistettu dokumentaatiopohja, jota ei ole lähdetty toimiala- ja yksikötasolla muut-

tamaan. Viestintätilanteissa varmasti esityksen syvyyteen on vaikuttanut, että esittäjät ovat olleet sisällä esittämässään asiassa ja esimerkiksi taustoja ei ole enää käyty läpi vaan kuulijoiden näkökulmasta esitys on lähtenyt liikkeelle keskeltä eli suoraan tavoitteisiin.

Päätöksenteon ja osallistamisen kulttuuri

Strategian toteutumisen perusedellytyksenä on se, että muuttuvassa ympäristössä muutoksiin reagoidaan nopeasti ja tehdään tarvittavat päätökset toiminnan uudelleen suunnatun asetettujen kehysten sisällä. Jalava ja Matilaisen (2010, 118 – 122) kuvaavat päätöksentekoa seuraavasti: päätöksiä tehtäessä nopeus ja joustavuus ovat olennaisia piirteitä, on parempi tehdä nopeasti hyviä päätöksiä kuin hitaasti erinomaisia päätöksiä. Olen esimiehenä joissakin tilanteissa varovainen ja liikaa vaihtoehtoja tulkitseva päätöksentekijä ja toisaalta joissakin tilanteissa tekemäni päätökset jäävät viestimättä henkilöstölle. Tämä vaatii minulta esimiehenä asenne- ja toimintamuutoksen, mutta on ehdottomasti kehittämiskohteeksi nostettava, sillä vaatii oman osaamisen kasvattamista esimerkiksi coaching- tai työnohjausmenetelmin.

Strategiatyön osalta esitän, että toimialallamme toteutetaan toimialajohtajan esitys henkilöstön edustuksen mukaan otosta strategiatyöhön. Olen valmis pilotoimaan mallin osana tiimitoimintaa.

Seurannan reaaliaikaisuus ja valmiiksi saattamisen kulttuuri

Osaamiskeskuksen vuosisuunnitelmasta ja tiimien toteuttamissuunnitelmista tulee tehdä päivittäisiä työn seurannan välineitä, jolloin suunnitelmien eteneminen aikataulussa. Esitän vuoden 2015 vuosisuunnitelmaan tehtäväksi löytää tai rakentaa malli, jolla suunnitelmat voidaan purkaa ylätasolta alempien tasojen suunnitelmiksi, siten että niistä voidaan suorittavan organisaatiotason (toimiala -> yksikkö -> tiimi -> henkilö) tehtävien lisäksi tehdä viikko-, kuukausi- tai kvartaalitaso. Kyse on normaalista projektien resurssoinnista, mutta meillä ei ole ollut selkeää yhtä menetelmää tähän. Uskon, että tehtävien näkyväksi tekeminen ja niiden riittävän tarkka ja reaaliaikainen seuranta mahdollistavat myös sen, että asiat tulevat tehdyiksi.

Kohdeorganisaatiossa toiminnan seuranta perustuu palaverikäytäntöihin, joiden asiallisat perustuvat tasapainotettuun tulokorttiin ja ajallisesti toteutetaan lineaarisessa järjes-

tyksessä johtoryhmästä yksikköpalaveriin. Yksi kirjattu tavoite palaverikäytännöille on, että tieto kulkee palaverien välillä ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Mikäli mallia noudattaisiin kirjaimellisesti, niin yksiköiltä johtoryhmään asioiden siirtyminen veisi kolme kuukautta johtuen lineaarisuudesta. Esitän kehitysehdotuksena johtoryhmälle Jalava & Matilainen suosituksen mukaisesti strategisten painopisteiden muuttuessa purkaa rutineiksi muodostuneet toimintatavat ja rakentaa ne uudelleen toimintatapainnovaatioiden kautta eli organisaatiotason palaverikäytäntöjen uudistamisen. Osaamiskeskukselle esitän kehitysehdotuksena vuoden 2015 vuosisuunnitelmaan tiimipalaverien roolituksen ja aikataulutuksen organisaation palaverikarttaan. Yksikkökokouksen asialista ja kokoonpano tulee kuvata myös. Esitykseni on, että yksikkökokous jaetaan asialistaltaan kolmeen osaan: tiedottava, osallistava ja tiedon ristiin jakaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kokous käynnistyy kaikkia koskevalla tiedotusosuudella, vaiheessa kaksi on esimerkiksi tiimikohtainen suunnittelu- tai seurantaosuus ja kolmas vaihe on jälleen kaikkia koskeva, jossa tiimit esittävät omassa osuudessaan tuottamansa esitykset keskusteluun ja tarvittaessa koko yksikön päätettäväksi.

5.3 Oman työskentelyn ja oppimisen arviointi

Ylemmän AMK-tutkinnon suorittaminen on työn ohessa suorittamistani tutkinnoista ehdottomasti haastavin. Koulutuksen alussa kuvittelin tunnistavani riittävän hyvin opintojen, työn ja kodin aikataulullisen yhtensovittamisen. Suoritettavia opintoja jäi kohtuullisen vähän, sillä hain korvaavuudet aiemmista opinnoistani, mutta nämä vähäiset opinnotkin etenivät hitaasti. Kehittämistehtävään minulla oli heti opintojen alussa työnantajan kanssa yhdessä sovittu aihe, johon projektisuunnitelma syntyi nopeasti. Kunnes opintojen toisen vuoden alussa kehittämistehtävän aihe hävisi organisaatiossa tapahtuneen muutoksen vuoksi. Uuden aiheen löytäminen oli todella hankalaa. Kehitysprojektit, joita organisaatiossamme oli, olivat kestoltaan liian lyhyitä tai luonteeltaan sellaisia ettei niihin saanut vaadittavia kehittämiskierroksia. Kehittämistehtävän puuttuminen hidasti myös opintoja, sillä olisin halunnut sitoa opintosuorituksia kehittämistehtävän teoriaosuuksiin. Jos nyt olisin vastaavassa tilanteessa, niin pyrkisin kaikin keinoin löytämään kehittämistehtävän enkä odottaisi sopivaa riittävän lähellä omaa työtä olevaa projektia.

Kehitysprojekti löytyi lopulta organisaatiomuutoksen tapahduttua yksikössä, jonka esimiehenä toimin. Muutos oli iso ja sen vuoksi vaikeudeksi tuli mistä suunnasta lähdän kehittämistä kuvaamaan. Muutokseen liittyi strategiamuutos, henkilöstömuutoksia, yksiköiden yhdistyminen, yhteistoimintaneuvottelut, esimiestyön muutos muun muassa. Muutosjohtamisen teema kulki pitkään mukana teorian pohjaksi. Kunnes henkilökohtainen tilanne töissä ohjasi minut katsomaan kehittämistä esimiestyön ja ennen kaikkea työn organisoinnin ja jaksamisen näkökulmasta. Miksi sitten kehitysprojektini teoria on strategiaprosessiin, strategian johtamiseen ja toteuttamiseen eikä esimiestyöhön liittyvää? Koska organisaatioon tehtäväksi tulevat tehtävät lähtevät strategiasta. Visio kuvaa mihin olemme menossa, strategia kertoo miten saavutamme vision ja kohdeorganisaatiossa vuosisuunnitelma kertoo vuositason tavoitteet, miten matka tehdään tai sitten ei. Vuosisuunnitelmaa kuvattiin organisaatiossamme etäiseksi, täynnä olevaksi, yleisluonteiseksi, kaukana omasta työstä olevaksi. Minä esimiehenä taas koin, ettei minulla ollut aitoa toiminnan johtamisen välinettä vain irrallisia päätöksiä ja suunnitelmien ohi tulevia uusia projekteja. Tämän vuoksi minulla oli tunne, että strategiatyö ja päivittäinen työ ovat eriytyneet ja ne eivät kohtaa juuri muulloin kuin vuosisuunnittelun arviointikouksissa. Strategian toteutumisen esteitä löytyi aina uusia.

Nyt kun kehitysprojektin tähän raporttiin kuvattu vaihe on ohi, tilanne strategiatyön ja päivittäisen työn osalta on täysin erilainen. Ymmärrykseni ja näkemykseni ovat avartuneet huomaamaan, että päivittäiset työt toteuttavat strategiaa mikäli teemme ne annettujen reunaehto- jen sisällä eli vuosisuunnitelmaan kirjattua agenda- a noudattaen. Strategian suunnittelu tehdään erillisenä projektina, mutta sekin on mahdollista tehdä osana päivittäistä työtä jos ajatusmalliksi ottaa esimerkiksi Doz & Kososen strategisen ketteryden mallin, jossa tavoitteena on jatkuva kyky tehdä tosiaikaisia, tarkkoja havaintoja, sitoutua yhteisöllisesti ja kohdentaa resursseja nopeasti. Tämän kehitysprojektin toteuttaminen mahdollisti muun muassa tiimiorganisaation käynnistämisen ja tiimitavoitekeskustelujen käyttöönoton, joiden avulla voin tiiminvetäjien kanssa yhteistyössä sitouttaa henkilöstöä paremmin tavoitteiden määrittelyyn ja toteuttamiseen.

Olen tehnyt strategiatyötä ja vuosisuunnittelua aiemmissakin tehtävissäni, mutta tämän kehitysprojektin myötä löysin uutta teoriapohjaa, uusia malleja ja menetelmiä joita hyödyntää työssäni. Muutosjohtamisen teorian jätin lopulta pois sen tuttuuden vuoksi. Jos

nyt aloittaisin kehitysprojektin, niin valitsisin teoreettiseen viitekehykseen tähän raporttiin kuvatun teorian lisäksi tiimityttämisen ja henkilöstöjohtamisen teoriaa. Kehitysprojektin myötä osaamiseni on kasvanut ja vaikka olen ollut kiinni operatiivisessa työssä, niin kehitysprojekti on sopivalla tavalla muistuttanut strategian ja operatiivisen työn liittymisestä ja liittämisestä toisiinsa. Olen yrittänyt projektin aikana opettaa itselleni ajankäytön hallintaa ja ajan jakamista sopivassa suhteessa perheelle, työlle ja opinnoille. Strategian toteutumisen esteiden luetteloa olen soveltanut myös päivittäisen työn esteitä tulkittessani. Ajankäytön hallinnan osalta oppiminen jatkuu.

Lähteet

Ala-Mutka, Jukka. 2008. Strategiamalli. Talentum Media Oy. Helsinki.

Byckling, Elina. 2014. Kouluttaja, tiiminvetäjä. Tutkimusorganisaatio. Haastattelu. Helsinki.

Doz, Yves L. & Kosonen, Mikko. 2008. Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game. Wharton School Publishing. Harlow.

Eskola, Jari ja Suoranta, Juha 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Vastapaino. Tampere. (Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.)

Jalava, Urpo & Matilainen, Risto. 2010. Dynaaminen johtaminen: kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Tammi. Helsinki.

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen, Menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. (Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.)

Karkola, Timo. 2014. Johtaja. Tutkimusorganisaatio. Haastattelu. Helsinki

Laamanen, Tomi & Skurnik, Samuli. 2009. Strategists' Sensemaking of Strategy Execution: A Multilayered View of Strategy Execution Challenges. Paper for Egos 2009 Conference, Spain.

Luettavissa:

http://www.straightlines.fi/amabile/data/Amabilen%20PDFt/Strategy_Execution_Challenges_Egos_2009_May_29_Paper_TL_SK.pdf

Lepistö, Kari. 2014. Toimialajohtaja. Tutkimusorganisaatio. Haastattelu. Helsinki.

Lönnqvist, Annika. 2014. Kouluttaja, tiiminvetäjä. Tutkimusorganisaatio. Haastattelu. Helsinki

Mantere, Saku & Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim.) 2012. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. 2. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Quality Knowhow Karjalainen Oy. Ongelman ratkaiseminen & parantaminen – palvelu- ja tuotanto-organisaatiossa. Luettu 31.8.2013.

Luettavissa:

<http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/ongelman-ratkaiseminen-and-parantaminen-palvelu-ja-tuotanto-orga/>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011/1. Ammatillisen koulutuksen palvelukyvyyn ja rakenteellisen kehittämisen edistäminen (31.3.2011, Dnro 1/500/2011)

Ammatillisen koulutuksen palvelukyvyyn ja rakenteellisen kehittämisen edistäminen

Luettavissa:

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/lomak-

[keet_ja_paeaetoekset/asiakirjat/Vauhtihankkeen_jatkotoimenpiteet31032011.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/lomak-keet_ja_paeaetoekset/asiakirjat/Vauhtihankkeen_jatkotoimenpiteet31032011.pdf). Luettu 12.4.2014

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011/2. Perustelumuistio, osa 1 (Ammatillisen koulutuksen palvelukyvyyn ja rakenteellisen kehittämisen edistäminen (31.3.2011, Dnro 1/500/2011))

Luettavissa:

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/lomakkeet_ja_paeaetoekset/asiakirjat/Perustelumuistio_osa_1.pdf. Luettu 12.4.2014

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011/2. Perustelumuistio, osa 2 (Ammatillisen koulutuksen palvelukyvyyn ja rakenteellisen kehittämisen edistäminen (31.3.2011, Dnro 1/500/2011))

Luettavissa:

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/lomakkeet_ja_paeaetokset/asiakirjat/Perustelumuistio_osa_2.pdf. Luettu 12.4.2014

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011/3. Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011 – 2020 (Opetus – ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:9).

Luettavissa:

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/tr09.pdf?lang=en> Luettu 19.1.2014

Skurnik, Samuli. 2009. SSJS Strategiabarometri – kehitystyö ja nykyvaihe. Working Papers W-46. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos.

Luettavissa: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/wp/w468.pdf>

Strada, Tykes.fi, Työsuojelurahasto & TKK. 2009. Strategiatyön menetelmiä esimiehille.

Luettavissa www.strategiavaikuttaminen.fi

Suomalainen strategiamaisema - SSJS Strategiabarometri 2007 – 2010. 2010. Suomen strategisen johtamisen seura.

Luettavissa:

http://ssjs-fi-bin.directo.fi/@Bin/dfaf420ecc0efd35f9586b1f99109081/1407572796/application/pdf/122439/SSJS_Strategiabaromerti_2010_tulosraportti.pdf

Suominen, Kimmo & Karkulehto, Katriina & Sipponen, Jouni & Hämäläinen Virpi 2010. Esimies strategiavaikuttajaksi. WSOYpro Oy. Helsinki.

Temmes, Armi & Välikangas, Liisa. Strateginen ajautuminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Terho, Sampo, toimittanut .2009. Strategian jäljillä. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat No 1. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Helsinki

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula. 2010. Strategia arjessa : oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro Oy. Helsinki.

Uusitalo, Hannu. 1998. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY. Helsinki.

Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. Virtuaali Ammattikorkeakoulu. Luettu 31.8.2014.

Luettavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749.html>

Ylikerälä, Juhani. 2009. Kvalitatiivinen tutkimus –luentosarja. Haaga-Helia. Helsinki.

Ylisirniö, Pekka. 2011. Strategian mittaaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1: Kehitysprojektin aikataulu

Liite 1 on vaakaan tulostuva, joten tulostusteknisistä syistä johtuen se on raportin viimeisenä sivuna.

Liite 2: Haastattelukysymykset, Timo Karkola

Mitkä ovat olleet merkittävimmät vuonna 2011 ja sen jälkeen tapahtuneet ympäristössä tapahtuneet muutokset tai merkit, jotka käynnistivät strategisen muutoksemme ja edelleen ajavat meitä muuttumaan?

Olemmeko mielestäsi onnistuneet vuosien 2011 – 2013 aikana rakentamaan pohjaa tulevalle muutokselle? Olemmeko vastanneet ympäristön asettamaan paineeseen riittäväällä teholla? Nimeä keskeisimmät onnistumiset. Entä missä olisimme voineet onnistua paremmin tai missä emme onnistuneet lainkaan?

Tunnistatko muita ulkoisia tekijöitä kuin Suomen taloudellisen tilanteen, joka voi aiheuttaa suunnittelemaamme muutokseen hidasteita tai suunnan muutoksia?

Entä mitkä ovat mielestäsi pahimmat sisäiset uhkatekijät, jotka ovat esteenä muutoksen onnistumiselle?

Missä meidän on ehdottomasti onnistuttava vuoden 2015 aikana?

Mitkä ovat odotuksesi tai terveisesi yksiköiden päälliköille Amiedu2015 hankkeen jalkauttamiseen?

Liite 3: Haastattelukysymykset, Kari Lepistö

Miksi erillinen strategiatyö päätettiin käynnistää ICT-Osaamiskeskuksessa 2011 keväällä? Kuvaile tekijät, jotka vaikuttivat työn käynnistämiseen. Mikä oli strategiatyölle asetettu tavoite?

Kun nyt mietit vuosien 2011 – 2013 strategiakerroksia, niin tähtäsimmekö niillä uusi strategia-projektissa määriteltyyn tavoitteeseen?

Pääsimmekö tavoitteeseen eli tuliko strategiaan kuvattua asioita, joita tavoittelimme?

Mitkä ovat mielestäsi merkittävimmät esteet, ettemme onnistu strategian ja vuosisuunnittelun kuvaamisessa niin, että se olisi helppo siirtää henkilöstölle arjen toiminnaksi?

Mitä voisimme tehdä toisin tai mitä meidän pitäisi tehdä toisin, jotta strategiasta johdettu vuosisuunnitelma olisi mahdollista osaksi arkipäivän toimintaa?

Haluatko sanoa / tuoda julki muuta toimialallemme ja erityisesti ICT-osaamiskeskuksen strategiastyöstä ja vuosisuunnittelusta?

Liite 4: Haastattelukysymykset, Elina Byckling ja Annika Lönnqvist

Miksi mielestäsi strategiatyöhön liittyvät PTS ja vuosisuunnittelu ovat henkilöstölle niin vieraat?

Mitkä ovat mielestäsi merkittävimmät esteet strategia- ja vuosisuunnittelutyössä, jotka estävät niiden siirtämisen henkilöstölle arjen toiminnaksi?

Mitä voisimme tehdä toisin tai mitä meidän pitäisi tehdä toisin, jotta strategiasta johdettu vuosisuunnitelma olisi mahdollista olla osana arkipäivän toimintaa?

Liite 5: Strategian toteutumisen esteet

Arviointiasteikko ei vaikuta – vaikuttaa osin – vaikuttaa vahvasti

	Odottamattomat toimintaympäristön muutokset
	Epäselvä strategia tai prioriteetit
	Omien yksiköiden etujen ajaminen
	Ylimmän johdon vähäinen sitoutuminen
	Muun organisaation vähäinen sitoutuminen
	Organisaation sisäinen kommunikaatio
	Vähäinen eri yksiköiden välinen kommunikaatio
	Puutteelliset johtajuustaidot organisaation eri tasoilla
	Nykyisten rakenteiden jäykkyydet tai muut ominaisuudet
	Nykyisen kulttuurin jäykkyys tai muut ominaisuudet
	Päivittäisen käytännön työn
	Organisaation ”strategiaupumus”
	Jatkuvat muutokset strategiassa / rakenteissa
	Liian vähäiset resurssit
	Ihmisten sitoutuminen työhön
	Strategia ja budjetointi eivät kohtaa
	Strategisia hankkeita ei määritellä
	Strategisia hankkeita on liikaa

Liite 6: Palvelutuotannon strategian sisällysluettelo

1. Toimintaympäristö
2. Markkina, asema markkinoilla ja kilpailijat
3. Visio
4. Kilpailuetu
5. Asiakaskohderyhmät
6. Yhteistyöverkostot
7. Palvelutuotteet
8. Kriittiset menestystekijät
9. Myynti ja markkinointi
10. Oppimisympäristöt
11. Ansaintalogiikka ja myynnin rakenne
12. Henkilöstö ja osaaminen
13. Tekemisen painopisteet vuosille 2012 – 2015

Liite 7: Vuosisuunnitelman mallipohja, kuvana

Toimiala: Teknologiateollisuus		ICT osaamiskeskus			
Visio: Johtava liiketoimintaa palvelevien ICT-osaamisratkaisujen kehittämiskumppani					
Kilpaluetu:					
Tavoite	Toimenpide	Mittari	Vastuhenkilö	Seuranta	Toimialan joryn seuranta

← ▶
Asiakkaat, markkinat
Tuotteet, palvelut, pros.
Henkilöstö ja osaaminen
Talous ja tulos
+

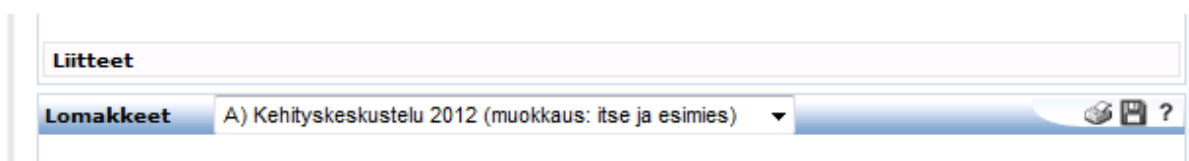
Liite 8: Kehityskeskusteluun valmistautumisen ohje, vuosi 2012

Olen varannut meille kehityskeskustelun seurannan ajankohdan. Kehityskeskustelu on yksi henkilökohtaisen kehittymisen ja yksikkömme tavoitteellisen toiminnan kehittämisen välineistä. Se on tiedon jakamista ja palautteen antamista meidän välillämme. Keskustelun tulokset toimivat minulle yhtenä päivittäisen työn johtamisen välineenä ja toisaalta pidemmän aikavälin suunnittelun apuna. Toivon myös, että keskustelu toimii sinulle ohjaavana tekijänä työtä tehdessäsi.

Tavoitteeni on, että käytämme varatun ajan pääosin keskusteluun ja teemme yhdessä tarvittavat päätökset ja jatkosuunnitelmat. Ja emme siis Sympan ylläpitoon. Jotta tämä on mahdollista se tarkoittaa, että sinun tulee valmistautua ajoissa keskusteluun ja näin varmistaa että myös minulla on tarvittava valmistautumisaika. Ajoissa = keskustelua edeltävänä päivänä.

Tässä lyhyt ohjeistus valmistautumiseen ja tietojen kirjaamisen Sympa-HR:ään. Ohjeessa käytetyt kuvaruutukaappaukset ovat omasta kehityskeskustelulomakkeesta. Mikäli kaipaat apua Sympan käytössä, niin autan mielelläni.

1. Avaa Sympa –HR esim. Intran etusivun Työkalut –valikon kautta.
2. Mene kehityskeskustelulomakkeelle, jos ei avaudu suoraan ko. näkymään



3. Tarkista kirjatut tavoitteet

Henkilökohtainen tavoitesuunnitelma 2012			
Yksikön tavoitteesta johdettu henk.koht. tavoite	Toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi	Aikataulu (kk/vvvv)	Toteutunut
1 Vuosisuunnitelma ja budjetti	Esimiestyö (operatiivinen ja muutosjohtaminen) ja ...	koko vuosi	
2 Joustavuus, työn mielekkyys, tasainen työkuorma, o...	Tiimiorganisaation perustaminen, käyttöönotto ja s...	koko vuosi	
+lisää			

4. ja Osaamisen kehittämisen suunnitelma

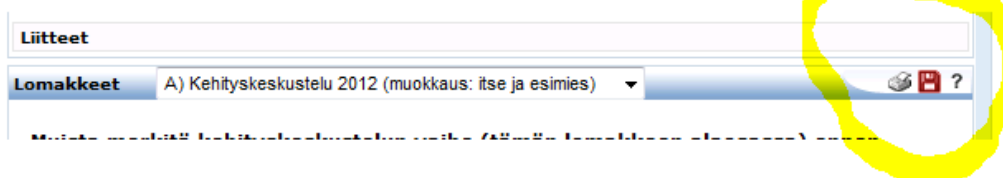
Henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma 2012				
Kehitettävä osaaminen	Keino	Konkreettinen toimenpide	Aikataulu (kk/vvvv)	Toteutunut
1 Henkilöstöjohtaminen	koulutus	Esimiestyö ja johtajuus / OsaavaAmi	syksy 2012	
2 Suorituksen johtaminen	muu	Ylemmän AMK-tutkinnon lopputyö, työnimi: Muutosjoh...	vuosi 2012	
3 Kumppanuus- ja sidosryhmätyöskentelyn kehittäminen	muu	DreamBroker yhteistyö	koko vuosi	
4 Palveluratkaisuosaaminen	muu	Tarjouskäytänteet osana operatiivista toimintaa, h...	koko vuosi	
+lisää				

5. Pohdi miten osaltasi kirjatut tavoitteet ja osaamisen kehittämissuunnitelma ovat toteutuneet. Ja mitä kevään toiminnassa oli hyvää ja missä kohtaa olisi voitu toimia toisin.

Kirjaa pohdintasi tulokset Avoimet kommentit koskien työmotivaatiota, työhyvinvointia, työssä jaksamista, työolosuhteita –kohtaan tekstikentän loppuun merkinnällä keskustelun päivämäärä/etunimi.

```
6.6./Erica: Talvi oli ajankäytöllisesti haastava. Kiire vie yhteydenpidon kollegoihin. Tiimiyttäminen päätetty siirtää vuoden 2013 alkuun. Syksyksi löydettävä keinot työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen - opinnot saatava valmiiksi ja liikunta säännölliseksi.
```

Muistathan tallentaa!



Liite 9: Kehityskeskustelun pohja

Kehityskeskustelun pvm (pp.kk.vvvv)

VALMISTAUTUMINEN KESKUSTELUUN

Olen tutustunut Organisaation tarinaan (löytyy mm. intranetistä) K/E

Olen käynyt ennen kehityskeskustelua tarkistamassa:

Lomake: C) Henkilökohtaiset tiedot (tee tarvittavat muutokset esim. osoitetietosi)

Lomake: D) Tutkinnot ja pätevyudet (ilmoita henkilöstöpalveluihin, jos tiedot eivät oikein)

Lomake: E) Sisäiset ja ulkoiset koulutukset (tee tarvittavat muutokset)

Lomake: F) Ansioluettelo (muista päivittää tämä tarvittaessa)

Ennen kehityskeskustelua esimieheni on käynyt läpi kuukausikokouksessa tai vastavassa: Toimialan vuosisuunnitelman K/E

Lisää liite (tarvittaessa voi lisätä kehityskeskusteluun liittyvää materiaalia tähän)

2013 alkaen tähän tuodaan tiimin tavoitekeskustelun tuloksensa tehty toteutus-suunnitelma

MENNEEN ARVIOINTI

Käykää lukemassa lomakkeista edellisen kehityskeskustelun 2013 tavoitteet ja suunnitelmat (lomake B). Merkatkaa yhdessä esimiehen kanssa vanhaan TAVOITESUUNNITELMA 2013 -taulukon toteutumat sekä myös OSAAMISEN KEHITTÄMIS-SUUNNITELMA -taulukon toteutumat.

Arvioikaa sen jälkeen tähän myös kirjallisesti, miten vuoden 2013 tavoitteet saavutettiin:

TAVOITESUUNNITELMA 2014

Lisää-painikkeesta pääset lisäämään taulukkoon rivejä. Täytä taulukkoon tavoitteesi (1 tavoite / rivi), toimenpiteet tavoitteeseen pääsemiseksi sekä aikataulu (kk/vvvv), johon mennessä tavoite on saavutettu. Muista tallentaa jokainen täyttämäsi rivi. Henkilökohtainen tavoitesuunnitelma 2014

Yksikön tavoitteesta johdettu henkilökohtainen tavoite	Toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi	Aikataulu kk/vvvv	Toteutunut K/E/OSITTAIN

OSAAMISARVIOINTI

Tee oikealla oleva osaamisarviointi, tallenna oikean yläkulman diskettikuvakkeesta ja siirry sen jälkeen alla olevaan suunnitelmaan.

OSAAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA 2014

Täytä alla olevaan taulukkoon kukin kehitettävä osaaminen omalle taulukon rivilleen, valitse seuraavaan sarakkeeseen keino, jolla tavoitteeseen pääset, konkreettinen toimenpide sekä aikataulu. Mikäli kehitettävä osaaminen vaatii useita keinoja tai toimenpiteitä, täytä samaa osaamista varten useampi rivi tarpeen mukaan. Muista tallentaa jokainen rivi täytön jälkeen. Henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma 2014

Kehitettävä osaaminen	Keino	Konkreettinen toimenpide	Aikataulu kk/vvvv	Toteutunut K/E/OSITTAIN

Millaisia ajatuksia sinulla on työyhteisösi kehittämisestä? Miten itse voit kehittää työyhteisöäsi? Millainen on työilmapiiri?

Miten yhteistyö esimiehen kanssa sujuu? Toiveita esimiehelle?

Omat tulevaisuuden odotukset ja toiveet työn suhteen

Avoimet kommentit koskien omaa työmotivaatiota, työhyvinvointia, työssä jaksamista, työolosuhteita:

Seurantakeskustelun ajankohta (kesä-elokuussa) (pp.kk.vvvv)

Liite 10: Ryhmätavoitekeskustelun tulos, toteutussuunnitelma

YLÄTASO:

- asiakkaat
- tuotteet, palvelut, prosessit
- osaamisen kehittäminen
- toimialan projektit
- talous, yksikkötaso

Määritellyt asiat:

- vastuu, kuka vastaa sovitun tavoitteen etenemisestä
- jäsenet, osallistujat
- aikataulu: aloitus- ja lopetuspäivämäärä, alustavassa määrittelyssä voi olla kuukausi ja vuositaso
- projektin tila: ei käynnissä, meneillään, valmis
- projektisuunnitelma: linkki intranetin asiakirja-kirjastoon
- työtehtävät: ylätason tehtävät
- tavoite
- projektinumero

ST TIIMIN KONKREETTISET TEHTÄVÄPROJEKTIT VUODELLE 2014								
ASIAKKAAT	VASTUU	Jäsenet	Aikataulu	Projektin tila	Projektisuunnitelma	Työtehtävät	Tavoite	Projektinumero
TUOTTEET, PALVELUT, PROSESSIT								
TUOTTEISTUS	VASTUU	Jäsenet	Aikataulu	Projektin tila	Projektisuunnitelma	Työtehtävät	Tavoite	Projektinumero
KOULUTUSPROSESSI	VASTUU	Jäsenet	Aikataulu	Projektin tila	Projektisuunnitelma	Työtehtävät	Tavoite	Projektinumero
TYÖSUUNNITELMAT/ TIIMIN KEHITTÄMINEN	VASTUU	Jäsenet	Aikataulu	Projektin tila	Projektisuunnitelma	Työtehtävät	Tavoite	Projektinumero
OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	VASTUU	Jäsenet	Aikataulu	Projektin tila	Projektisuunnitelma	Työtehtävät	Tavoite	Projektinumero
TALON PROJEKTIT	VASTUU	Jäsenet	Aikataulu	Projektin tila	Projektisuunnitelma	Työtehtävät	Tavoite	Projektinumero
TALOUS, YKSIKKÖ								

Liitteet, luottamukselliset:

- Uusi strategia-projektin kokous- ja workshopaineistot
- Palvelutuotannon strategian (PTS) -suunnitteluaineistot
- Palvelutuotannon strategian (PTS) -suunnitelmat
- Vuosisuunnitelmat
- Vuosikellon mukaisten kokousten kokousmuistiot
- Toiminnan suunnitteluun liittyvien workshopien aineistot
- Omien kehityskeskustelujen aineistot
- Tiimien tavoitekeskustelujen aineistot
- Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset vuosilta 2011, 2012 ja 2013
- Haastattelujen vastaukset (rehtori, toimialajohtaja ja kaksi tiiminvetäjää)
- PALKEET –hankkeen käsittely- ja tulosaineistot

Ylläkuvatut aineistot eivät ole tämän raportin liitteenä, mutta ovat saatavissa tutkijalta. Aineistot sisältävät organisaation liiketoimintaan liittyviä oleellisia, luottamuksellisia tietoja, joten ne on luokiteltu salassa pidettäviksi ja niiden luovuttaminen organisaation ulkopuolisten henkilöiden käyttöön vaatii salassapitositoumuksen tekemistä.

Liite 1

STRATEGIA TIEDOSTOJA VAI TOIMINTAA	Projektipäällikkö: Erica Lehto Projektin omistaja: Kari Lepistö	Toukokuu 2011 - joulukuu 2013											
	Toiminta	Touko 2011	Q 2-3 / 2011	Q 4 / 2011	Q 1 / 2012	Q 2 / 2012	Q 3 / 2012	Q 4 / 2012	Q 1 / 2013	Q 2 / 2013	Q 3 / 2013	Q 4 / 2013	
UUSI STRATEGIAPROJEKTI													
Projektisuunnitelma													
- projektin aloituskokous (projektiryhmä)	osallistuja, havainnoija	4.5.2011											
- projektikokous 1 (projektiryhmä)	osallistuja, havainnoija	17.5.2011											
- projektikokous 2 (projektiryhmä + ohry)	valmistelija, osallistuja, havainnoija	30.5.2011											
- projektikokous 3 (projektiryhmä + ohry)	valmistelija, osallistuja, havainnoija			7.6.2011									
- projektikokous 4 (projektiryhmä + osin ohry)	valmistelija, osallistuja, havainnoija			20.6.2011									
- projektikokous 5 (projektiryhmä)	valmistelija, osallistuja, havainnoija			2.8.2011									
- projektin päätöskokous (projektiryhmä + ohry)	osallistuja, havainnoija			9.8.2011									
Projektin arviointi ja loppuraportti				8/2011									
STRATEGIAPROSESSIN ANALYYSI													
Analysoinnin suunnitelma				6/2011									
Strategia- ja vuosisuunnittelu, ohjeistus / org			13.6.2011			6/2012				6/2013			
Strategia- ja vuosisuunnittelu / toimiala	osallistuja		13.6.2011	10/2011		4/2011				4/2013			
Budjetointi	valmistelija, osallistuja			21.10.2011	1/2012			10/2012	1/2013			10/2013	
Vuosisuunnittelu / osaamiskeskus - laadinta	valmistelija, osallistuja, havainnoija			10-12/2011				10-12/2012				10-12/2013	
Vuosisuunnittelu / osaamiskeskus - jalkautus	valmistelija, osallistuja, havainnoija				1-2/2012				1/2013				
Strategiaprosessien analysoinnin yhteenvedot, kehittämisen vaiheet ja toteutussuunnitelma				12/2011				12/2013				12/2014	
STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN JA SEURANTA													
Seurantamenetelmien analysointisuunnitelma				6/2011									
Toimialan johtoryhmät (kerran kk)	osallistuja, havainnoija												
Toimialan talouspalaverit (kerran kk)	osallistuja, havainnoija		8/2011										
Toimialan kehitystilaisuudet (neljä kertaa / vuosi)	osallistuja, havainnoija		6/2011	11/2011	3/2012	6/2012	8/2012	11/2012	3/2013	6/2013	8/2013	11/2013	
Viikkopalaverit, toimialajohtaja ja tutkija	valmistelija, havainnoija				3/2012								
Yksikkökokoukset (joka toinen kk)	valmistelija, osallistuja, havainnoija				1, 3/2012	5, 6/2012	8, 10/2012	11, 12/2012	1, 3/2013	5, 6/2013	8, 10/2013	11, 12/2013	
Asiakas- ja palvelukohtaiset kokoukset (tarvittaessa)	osallistuja, havainnoija												
Yhteistoimintaneuvottelut, aloitus	valmistelija		8.9.2011					11/2012					
Yhteistoimintaneuvottelut, valmistelu + päätökset	valmistelija, osallistuja			11/2011					1/2013				
Päällikkö- ja tiiminvetäjäpalaveri (4 kertaa / v)	osallistuja, havainnoija		9.9.2011										
Kehityskeskustelu, tutkija	valmistelija, osallistuja, havainnoija				1/2012				1/2013				
Kehityskeskustelut, osaamiskeskus	valmistelija, osallistuja, havainnoija				1-2/2012				2-3/2013				
Kehityskeskustelujen seurannat	valmistelija, osallistuja, havainnoija						8, 9/2012				8, 9/2013		
Yhteenvedot ja kehittämissuhteet				12/2011				12/2013				12/2014	
TIIMIORGANISAATIO, OSALLISTAMISEN KEINONA													
Perustamis- ja käyttöönottosuunnitelma								12/2012					
Tiimiorganisaation perustaminen	valmistelija								2/2013				
Tiimiorganisaation käyttöönotto	valmistelija, osallistuja, havainnoija												
Tiimipalaverit (1/vko n.0,5 h)	osallistuja, havainnoija												
Tiimien ryhmätavoitekeskustelut	valmistelija, osallistuja, havainnoija											12/2013	
Kehitysprojektin yhteenvedot, kehityssuhteet, oman oppimisen arviointi												12/2013	